

**PROGRAMA DE MAESTRÍA**  
**APROXIMACIÓN A LAS CAUSALIDADES DEL FENÓMENO**  
**TECHO DE CRISTAL EN ORGANIZACIONES DE TRANSPORTE**  
**PÚBLICO MASIVO DE MEDELLÍN**

(TRABAJO DE PROFUNDIZACIÓN)

Director (a):

Héctor Jaime Martínez Góez  
(Doctor en Estudios Organizacionales)

Codirector:

Vanessa Rodríguez Lora  
(Doctora en Estudios Organizacionales)

**INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO**  
**FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**MEDELLÍN, COLOMBIA**  
**AÑO 2022**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA  
APROXIMACIÓN A LAS CAUSALIDADES DEL FENÓMENO  
TECHO DE CRISTAL EN ORGANIZACIONES DE TRANSPORTE  
PÚBLICO MASIVO DE MEDELLÍN**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magíster en Gestión de Organizaciones**

Director

Héctor Jaime Martínez Góez  
(Doctor en Estudios Organizacionales)

Codirector:

Vanessa Rodríguez Lora  
(Doctora en Estudios Organizacionales)

**INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MEDELLÍN, COLOMBIA**

**AÑO 2022**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>GLOSARIO .....</b>	<b>8</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>13</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>15</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>16</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>18</b>
<b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN Y CORRELACIÓN CON OBJETIVOS .....</b>	<b>52</b>
<b>Capítulo 1. ....</b>	<b>56</b>
<b>ESTUDIOS ORGANIZACIONALES Y ESTUDIOS DE GÉNERO.....</b>	<b>60</b>
<b>ESTUDIOS DE GÉNERO EN COLOMBIA.....</b>	<b>73</b>
Epistemologías feministas .....	74
Empirismo feminista.....	76
Teoría feminista del punto de vista.....	77
Postmodernismo feminista.....	77
Derechos humanos y derechos de las mujeres .....	79
Identidad y género .....	80
Género y trabajo .....	81
Violencia de género .....	81
Género y acción colectiva.....	81
Metodologías .....	82
Perspectivas teóricas en Estudios de Género.....	83
Teoría feminista del punto de vista.....	84
Empirismo feminista.....	84
Enfoque psicodinámico .....	85
Dicotomía, acción y estructura.....	85
Enfoque psicosocial-cognitivo.....	86
Enfoque de la Interseccionalidad .....	86

Cultura somática, género y sexualidad.....	86
Causas y efectos .....	87
Perspectiva económico laboral de las mujeres .....	88
<b>FACTORES QUE INCIDEN EN LA OCURRENCIA DEL FENÓMENO TECHO DE CRISTAL Y SU INFLUENCIA EN ORGANIZACIONES DE TRANSPORTE PÚBLICO MASIVO DE MEDELLÍN .....</b>	<b>93</b>
Techo de Cristal.....	93
Techo de cemento .....	94
Techo de diamante .....	94
Suelo pegajoso .....	94
Laberinto de cristal.....	95
Causas y efectos de Techo de Cristal .....	95
Efectos .....	100
Efectos económicos .....	100
Efectos sociales .....	101
Efectos laborales .....	102
Efectos culturales.....	103
Factores internos, externos y mixtos .....	104
<b>Capítulo 2. ....</b>	<b>105</b>
<b>ACOPIO DE DATOS Y ANÁLISIS DE ENTREVISTAS .....</b>	<b>108</b>
<b>Capítulo 3. ....</b>	<b>116</b>
<b>ANÁLISIS DE HALLAZGOS .....</b>	<b>116</b>
<b>Capítulo 4. ....</b>	<b>126</b>
<b>RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>126</b>
RECOMENDACIONES .....	126
CONCLUSIONES .....	127
<b>ANEXOS. ....</b>	<b>129</b>
ENTREVISTA .....	129
OBJETIVOS Y CORRELACIÓN CON INSTRUMENTO .....	131
<b>DESCRIPCION DE LAS ORGANIZACIONES.....</b>	<b>134</b>
<b>METRO DE MEDELLÍN .....</b>	<b>134</b>
Misión.....	136
Visión .....	136



Empleados .....	136
Estructura organizativa.....	137
<b>TRASANCOOP .....</b>	<b>138</b>
Misión.....	138
Visión .....	139
Empleados .....	139
Estructura organizativa.....	140
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>141</b>

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Índice del Techo de Cristal en el año 2013.....	23
Ilustración 2. Temas y problemas de investigación con perspectiva de género. ....	78
Ilustración 3. Esquema de abordaje metodológico.....	106
Ilustración 4. Empleados Metro de Medellín .....	137
Ilustración 5. Estructura organizativa Metro de Medellín. ....	137
Ilustración 6. Estructura organizativa Trasancoop.....	140

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Teorías feministas en contexto de Estudios de Género. ....	64
Tabla 2. Mapa relaciones Estudios Organizacionales- Estudios de Género- Feminismo en América Latina.....	71
Tabla 3. Correlación objetivos propuestos y técnicas e instrumentos.....	107
Tabla 4. Herramienta para análisis de entrevistas Metro de Medellín. ....	109
Tabla 5. Herramienta para análisis de entrevistas Trasancoop.....	113
Tabla 6. Análisis de hallazgos en correlación con enfoque teórico, objetivos y pregunta de investigación.....	116
Tabla 7. Objetivos y correlación con Instrumento.....	131

## GLOSARIO

**Androcentrismo:** Concepción de la realidad que parte de la idea según la cual la mirada masculina es la única posible y universal por lo que se generaliza para toda la humanidad. Se identifica así lo universal y neutro con lo que en realidad es exclusivamente masculino. Comporta la invisibilización de las mujeres y de su mundo, la negación de una mirada femenina y la ocultación de las aportaciones realizadas por las mujeres. El androcentrismo está presente en todas las ramas del saber y por lo tanto se transmite a través de toda la producción cultural de una sociedad, desde la tradición oral, hasta los más sesudos tratados científicos, históricos, artísticos o religiosos. (Mujeres en Red El Periódico Feminista, 2008)

**Brecha salarial:** Diferencia existente entre los salarios que perciben los hombres y los que perciben las mujeres. La causa de la brecha salarial es, entre otras, la valoración desfavorable de los trabajos femeninos. (ONU MUJERES, 2021)

**Corresponsabilidad:** Reparto equilibrado de las tareas domésticas y de las responsabilidades familiares, tales como su organización, el cuidado, la educación y el afecto de personas dependientes dentro del hogar con el fin de distribuir de manera justa los tiempos de vida de mujeres y hombres. (Organización de Mujeres de Confederación Intersindical y Organización de Mujeres de STES, 2013)

**Estereotipos de género:** Ideas, cualidades y expectativas que la sociedad atribuye a mujeres y hombres; son representaciones simbólicas de lo que mujeres y hombres deberían ser y sentir; son ideas excluyentes entre sí que al asignarnos una u otra reafirman un modelo de feminidad y otro de masculinidad. (INMUJERES, 2016)

**Economía feminista:** Corriente de pensamiento heterodoxo preocupada por visibilizar las dimensiones de género de la dinámica económica y sus implicancias para la vida de las mujeres. Su noción de «economía del cuidado» ha contribuido a actualizar el debate feminista sobre las formas de organización de la reproducción

social y a reconocer el impacto de estas en la reproducción de la desigualdad. (Rodríguez Enriquez, 2015)

**Empoderamiento de las mujeres:** Proceso por el cual las mujeres en un contexto en el que están en desventaja por las barreras estructurales de género, adquieren o refuerzan sus capacidades, estrategias y protagonismo, tanto en el plano individual como colectivo para alcanzar una vida autónoma en la que puedan participar, en términos de igualdad, en el acceso a los recursos, al reconocimiento y a la toma de decisiones en toda la esfera de la vida personal y social. (tribuna feminista, 2021)

**Feminismo:** Movimiento social y político que se inicia formalmente a finales del siglo XVIII -aunque sin adoptar todavía esta denominación- y que supone la toma de conciencia de las mujeres -como grupo o colectivo humano- de la opresión, dominación y explotación de que han sido y son objeto por parte del colectivo de varones en el seno del patriarcado bajo sus distintas fases históricas de modelo de producción, lo cual las mueve a la acción para la liberación de su género con todas las transformaciones de la sociedad que aquella requiera. (Amorós, Celia. 2021)

Para Simone de Beauvoir el feminismo comporta "un modo de vivir individualmente y de luchar colectivamente". Así mismo sobre tal categoría Celia Amorós plantea que "entendemos por feminismo, de acuerdo con una tradición de tres siglos, un tipo de pensamiento antropológico, moral y político que tiene como su referente la idea racionalista e ilustrada de igualdad entre los sexos".

Sobre el termino en cuestión, el ciber-colectivo Mujeres en la red, refiere: "Corriente de pensamiento en permanente evolución por la defensa de la igualdad de derechos y oportunidades entre ambos sexos. Constituye una forma diferente de entender el mundo, las relaciones de poder, las estructuras sociales y las relaciones entre los sexos".

**Género:** Características que cada grupo social asigna a lo masculino y lo femenino. El género se aprende, puede ser educado, cambiado y manipulado. Se entiende por

género la construcción social y cultural que define las diversas características emocionales, afectivas, intelectuales, así como los comportamientos que cada sociedad asigna como propios y naturales de hombres y/o de mujeres. Ejemplos de esta adscripción de características en nuestra sociedad es pensar que las mujeres son habladoras, cariñosas y organizadas y los hombres son activos, fuertes y emprendedores. Podemos decir, usando las palabras de Victoria Sau, que el género es la construcción psicosocial del sexo. Una primera función implícita en el género es la de hacer patente que hombres y mujeres son más diferentes que similares, y éste es el motivo de que la sociedad humana haya establecido la existencia de estos dos géneros, fenómeno que tiene una dimensión universal. (Maria Jaime & Victoria Sau, 2004)

**Ginopia:** Miopía o ceguera a lo femenino, el no ver a las mujeres, el no percibir su existencia ni sus obras; se entiende como una omisión, generalmente no consciente, naturalizada y casi automática por lo anterior, de la realidad femenina. Se habla de ginope para calificar a los sujetos o grupos u organizaciones que mantienen una práctica o patrón inveterado de omisión y exclusión, en el discurso y en la práctica, a la realidad de lo femenino o de las propias mujeres. (Chávez Soledad, 2019)

**Machismo:** Forma de **sexismo** en la que se discrimina y menosprecia a la mujer considerándola inferior al hombre. El machismo está fundado en ideas preconcebidas y estereotipos, fuertemente influenciados por el entorno social. (Conceptos revista, 2021)

**Perspectiva de género:** Forma de ver o analizar una determinada situación o de tener un punto de vista en el ámbito de la percepción que se tenga a cerca de los sexos. Es decir, se trata de analizar la forma en la que la sociedad entiende que deben comportarse los sexos. Por ejemplo, se asocia al hecho de que la mujer deba ocuparse de la familia mientras el hombre trabaja y esto se traduce en

desigualdades sociales como las que hemos visto en el apartado anterior. (Educo ONG, 2019)

**Patriarcado:** Manifestación e institucionalización del dominio masculino sobre las mujeres y niños/as de la familia y la ampliación de ese dominio sobre las mujeres en la sociedad en general”. (Lerner, 1986)

**Roles de género:** Conductas y expectativas que deben regir la forma de ser, sentir y actuar de las mujeres y los hombres. A pesar de la persistencia de estos roles asignados a unas y otros a partir de estereotipos de género en muchas culturas y sociedades actuales aún prevalecen en las relaciones familiares, sociales o laborales. Los roles de género establecen socialmente las tareas y responsabilidades asignadas a los sexos. (INMUJERES, 2016)

**Sexo:** Referencia a los cuerpos sexuados de las personas; esto es, a las características biológicas (genéticas, hormonales, anatómicas y fisiológicas) a partir de las cuales las personas son clasificadas como machos o hembras de la especie humana al nacer, a quienes se nombra como hombres o mujeres respectivamente.(Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación, 2016)

**Suelo pegajoso:** Precariedad de los trabajos generalmente tomados por mujeres y lo difícil que se les hace a las mismas salir de esa situación. Su origen se halla en el trabajo de madres, esposas y cuidadoras del hogar que hace que las mujeres se encuentren como “adheridas” a un suelo que les dificulta el crecimiento laboral y su realización personal lejos del ámbito familiar. (Eklos Blog, 2019)

**Segregación horizontal:** Las mujeres se concentran en ciertos sectores de actividad y en ciertas ocupaciones, y la **segregación vertical** supone el reparto desigual de hombres y mujeres en la escala jerárquica, concentrándose los empleos femeninos en las escalas inferiores. (Género y Economía Blog, 2017)

**Techo de Cristal:** Fuerza invisible que impide a las mujeres acceder a cargos directivos. El concepto (del inglés 'glass ceiling') nació en los 80 a partir de un informe sobre mujeres ejecutivas publicado en el *Wall Street Journal*. Es una superficie muy difícil de romper, precisamente por su condición invisible: como no hay leyes o códigos visibles que limiten a las mujeres en ese sentido, sino que se basan en construcciones sociales mucho más arraigadas y naturalizadas, se hace más difícil de detectar y, por lo tanto, combatir. (Eklos Blog, 2019)

**Techo de diamante:** Término acuñado por Amelia Valcárcel en su libro *La política de las mujeres* (1997, Ediciones Cátedra). Se refiere al hecho de que, en la sociedad patriarcal, el hombre sea un "objeto de aprecio" y la mujer un "objeto de deseo", subordinándola así a una situación en la que el hombre perpetúa su poder. El 'techo de diamante' impide que se valore a las mujeres por criterios estrictamente profesionales. (Revista Emancipa, 2017)

Es de precisar que las acepciones constitutivas del anterior glosario se incluyen en virtud de la necesidad de ilustrar a los lectores, de manera previa y así sea mínimamente, sobre la temática tratada.

## RESUMEN

El presente es el informe final del Trabajo de Profundización para optar al título de Magister en Gestión de Organizaciones del Instituto Tecnológico Metropolitano, y contiene el temario relativo a la investigación *Aproximación a las Causalidades del Fenómeno Techo de Cristal en Organizaciones de Transporte Público Masivo de Medellín*, la cual se traza como finalidad determinar los factores que inciden en la ocurrencia del mismo.

En nuestro país las mujeres se ven afectadas por problemáticas que comportan el desconocimiento y la violación de derechos económicos, sociales, políticos y culturales consagrados en la legislación nacional e internacional. De manera puntual, en el ámbito laboral, tal situación encuentra expresión en las barreras u obstáculos que impiden el ascenso de una trabajadora o empleada en la estructura organizacional configurando lo que se ha dado en llamar Techo de Cristal. En tal sentido, el problema de investigación hace relación a dar cuenta de qué es el Techo de Cristal y cómo surge y se mantiene.

El diseño metodológico utilizado es de tipo etnográfico en una perspectiva cualitativa y soportado en estudio de caso y en técnicas de producción de datos tales como entrevistas semiestructuradas y análisis documental.

Finalizado el estudio propuesto, se espera que el mismo contribuya a generar herramientas conceptuales en función del empoderamiento de las mujeres en las zonas de influencia, ampliar sus oportunidades laborales, reducir la brecha de género y sensibilizar sobre la necesidad de erradicar taras culturales patriarcales.

En relación con los hallazgos y resultados obtenidos (Véase Capítulo III), los mismos encuentran explicación a la luz de los enfoques teóricos analizados.

Se concluye que el Techo de cristal tiene su génesis en el sistema patriarcal y sus estructuras económicas, sociales, políticas y culturales, las cuales, por siglos, han determinado el curso de la humanidad.



Institución Universitaria

**Palabras clave:** PC1: Techos de Cristal, PC2: Derechos, PC3: Género, PC4: Discriminación.

## ABSTRACT

The present is the final report of the Research Project for the master's degree in Organizational Management of the Instituto Tecnológico Metropolitano, and includes the topics related to the research "Approximation to the Causes of the Glass Ceiling Phenomenon in Mass Public Transportation Organizations in Medellín", which aims to determine the factors that influence the occurrence of this phenomenon.

In our country, women are affected by problems that entail the ignorance and violation of economic, social, political and cultural rights enshrined in national and international legislation. Specifically, in the labor field, this situation finds expression in the barriers or obstacles that prevent the promotion of a female worker or employee in the organizational structure, creating what has been called the Glass Ceiling. In this sense, the research problem is related to what the Glass Ceiling is and how it is created and maintained.

The methodological design used in this research is ethnographic in a qualitative perspective and supported by case studies and data production techniques such as semi-structured interviews and documentary analysis.

Once the proposed study is completed, it is expected that it will contribute to generate conceptual tools for the empowerment of women in the areas of influence, expand their employment opportunities, reduce the gender gap and raise awareness of the need to eradicate patriarchal cultural biases.

The findings and results obtained (see Chapter III) are explained based on the theoretical approaches analyzed.

It is concluded that the Glass Ceiling has its origins in the patriarchal system and its economic, social, political and cultural structures, which, for centuries, have determined the course of humanity.

**Key words:** PC1: Glass Ceiling, PC2: Rights, PC3: Gender, PC4: Discrimination.

## INTRODUCCIÓN

El estudio que a continuación tiene desarrollo da cuenta de la investigación *Aproximación a las Causalidades del Fenómeno Techo de Cristal en Organizaciones de Transporte Público Masivo de Medellín*. En tal contexto, articula y pretende explicitar, la relación entre los estudios organizacionales y los estudios de género, considerando las reflexiones a partir de la tipología de la discriminación de la mujer. Así mismo, alude a los factores que inciden en la ocurrencia del fenómeno Techo de Cristal y su influencia en el sector de transporte público masivo de Medellín.

En concordancia con lo anterior, es pertinente referir que: “en las organizaciones, una forma de discriminación, hacia las mujeres es la segregación ocupacional vertical. En el entorno laboral se mantiene una categorización de las ocupaciones ‘masculinas y femeninas’ (Antón, 2006; Jacobs, 1999). Ciertamente, está demostrado que “ni la mayor participación de las mujeres en el mercado laboral, ni las medidas adoptadas tendentes a la igualdad, ni la formación académica recibida, han generado un aumento proporcional de la representación femenina en puestos directivos”. (Cuadrado, Isabel; Morales, 2007)

Factor de gran incidencia en la problemática es el relativo a la cultura. En ese sentido debe reconocerse que la cultura organizacional ubica en desventaja a las mujeres en el ámbito económico debido al fenómeno del Techo de Cristal.

Aunque el abordaje de la vulnerabilidad de las mujeres puede ser evidente a través del análisis cuantitativo de datos, existe también una lectura que puede darse en cuanto a la cultura organizativa de las empresas, como una de las formas más sutiles de discriminación. Por tanto, una visión sustantiva del problema tiene que ver con la forma en la que se incluye a las mujeres en los procesos económico-sociales. El intercambio que se da en las relaciones

laborales entre hombres y mujeres. (Cuevas Pérez & Arango Morales Xóchitl, 2012)

En alusión a los objetivos debe precisarse que, de manera general, se pretende determinar los factores incidentes en el fenómeno Techo de Cristal que se presentan en organizaciones de transporte público masivo de Medellín. De manera específica, se quiere identificar los factores simbólicos presentes en las causas del fenómeno objeto de estudio. Así mismo, especificar elementos representativos del patriarcado en la generación del Techo de Cristal en las organizaciones estudiadas.

Sobre los alcances considerados pueden referirse entre otros, los siguientes: conocer las causas de la discriminación de género en la empresa; caracterizar las relaciones de poder en la gestión empresarial en el ámbito de género; contribuir al conocimiento de las diferencias de género en el mercado laboral; analizar las condiciones laborales y salariales de las mujeres.

Para la consecución de los objetivos se propone la utilización de las herramientas metodológicas aludidas en el resumen, direccionadas a evidenciar los factores que generan el Techo de Cristal. En tal sentido, se analizan elementos psicosociales (valores y rasgos estereotípicos de género), y organizacionales (satisfacción experimentada, identificación con la organización, conflicto experimentado en el trabajo, disposición a invertir tiempo y esfuerzo para ascender en la organización y percepción de interferencia del trabajo en la vida familiar).

En relación con la significación que el estudio tiene en el avance del campo respectivo y su aplicación en el área investigada, se espera que el constructo temático propuesto amplíe el marco conceptual existente y sus resultados puedan integrarse a concepciones más totalizantes sobre asuntos de género.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cada año, con énfasis en la efeméride del Día Internacional de la Mujer – 8 de marzo-, se alude en todo el mundo a la problemática atinente a la violación sistemática de un amplio rango de derechos de los cuales ella es titular. Si bien es cierto las féminas han logrado en los últimos años un destacado reconocimiento efectivo de sus derechos de primera, segunda y tercera generación, no es menos cierto que su dignidad como persona –en general-, y como mujer –en particular-, continúa siendo objeto de un claro desconocimiento -de manera abierta o velada- en muchos países, y se concretiza en múltiples formas discriminatorias. Una de ellas es la conocida metafóricamente como Techo de Cristal.

Es claro que las mujeres en muy amplio número de países, y en diversos aspectos de la vida económica, social y política, han concretado importantes avances en su vida personal y profesional en perspectiva de género.

Dicho lo anterior, y como parte de una sucinta relación de los tipos de estudio que se han efectuado, los lugares en que se han llevado a cabo, el tipo de sujetos protagonistas de los mismos, la metodología utilizada, y los diseños aplicados en los mismos estudios, a continuación se acopian algunos antecedentes que, sin pretender ser exhaustivos, dan cuenta de la problemática atinente a la discriminación por sexo persistente en todo el mundo la cual, entre otros asuntos, comporta el fenómeno objeto de estudio. Es pertinente entonces abordarlo a escala territorial.

En tal orden de ideas, puede aludirse a que en la Unión Europea, su órgano director esto es, la Comisión Europea, da gran importancia al fenómeno Techo de Cristal y todo lo que él comporta procurando minimizar sus efectos de cara a su eliminación. En dicho ámbito se parte de reconocer que no obstante el desarrollo económico y social de la Unión, la situación desfavorable que viven las mujeres requiere de la implementación de medidas tendientes a eliminar su vulnerabilidad.

En ese contexto en informe para el Real Instituto Elcano:

Hace cuatro años, la Comisión Europea publicaba sus conclusiones sobre el Compromiso Estratégico para la Igualdad de Género 2016-2019. Entre sus objetivos se encontraban, a modo de resumen: el aumento de la participación femenina en el mercado laboral, la disminución de las brechas salariales, equiparar la capacidad de toma de decisiones, combatir la violencia de género e incentivar la igualación de derechos con los hombres. Las propuestas corroboraban el Pacto Europeo por la Igualdad de Género (2011-2020). En este informe se valoran, una vez finalizado el periodo del compromiso, fortalezas y debilidades del mismo. A pesar de las dificultades metodológicas, se destaca la visión amplia que ofrece y su capacidad para influir en la intervención política. (Martínez Herмосilla, Ginés. 2020)

Visto lo anterior, es importante dar relevancia a los instrumentos marco instituidos por la Unión Europea en el sentido de implementar medidas dirigidas a obtener la igualdad de género. Puede observarse que los objetivos referidos están encaminados a empoderar a las mujeres y, consecuentemente, mejorar ostensiblemente su calidad de vida.

A fin de articular los objetivos planteados por la Comisión Europea en el Compromiso Estratégico aludido con la situación fáctica que da origen a los mismos, no redunda acopiar aquí algunos indicadores que dan cuenta de las circunstancias de tiempo, modo y lugar vividas por las mujeres.

En relación con la participación femenina en el mercado de trabajo se evidencia que:

Mide las diferencias por género (mujeres menos varones) en la tasa de participación en el mercado de trabajo. La media de la OCDE es de -17,4 puntos porcentuales, es decir, de menor participación de la mujer. En España es de -12,4. En todos los países este indicador es negativo, es decir, que la proporción de mujeres trabajando es siempre menor que en el caso de los

varones. En los dos países asiáticos de la muestra, Japón y Corea del Sur, esa diferencia es superior al 20%. La menor diferencia se produce en Finlandia (las mujeres tienen una participación en el mundo laboral de solo un 4% menos). (De Miguel, 2014)

Es evidente que la participación en el mercado laboral es de gran importancia, no solo por la cantidad de mujeres que se incorporan al mismo, sino también por el modo en que lo hacen. En ese orden de ideas no es menos importante aludir a dos aspectos concretos y directamente relacionados con el ámbito laboral: la segregación horizontal y vertical del mercado de trabajo. Sobre tal asunto Martínez Hermosilla, Ginés (2020):

El primero de ellos se centra en la distinta orientación laboral de hombres y mujeres, algo que, sin necesidad de ser negativo, tiene amplias implicaciones de carácter sociocultural; por su parte, el segundo concepto entiende que mujeres y hombres no son tratados por igual en lo que al acceso a altos cargos se refiere.

En relación con la segregación horizontal de la orientación laboral, es de señalar que esta sigue una tendencia homogénea en el ámbito de la Unión Europea, específicamente cuando se hace referencia a actividades como la salud y la educación, campos en los que prima el empleo femenino y no tanto el masculino. El Instituto Europeo de Igualdad de Género (EIEG), con respecto a la desigualdad vertical en el mercado de trabajo, la inscribe en términos políticos, económicos y sociales bajo una dimensión que denomina poder. Al respecto Martínez Hermosilla, Ginés (2020) refiere:

Aquí se argumenta que es posible distinguir entre dos causas para explicar estos problemas: el “efecto cohorte”, por un lado, argumenta que esta desigualdad de acceso a altos cargos es consecuencia de la tardía

incorporación de las mujeres al mercado de trabajo, con lo que la solución llegará con el tiempo; por otro lado, la existencia de un “Techo de Cristal” que implica que estas dificultades son consecuencia de factores de carácter estructural, es decir, insertos en nuestras sociedades.

Puede inferirse que tanto la segregación horizontal como la vertical, son relaciones y diferencias en términos de género producto de construcciones socioculturales arraigadas en el seno de nuestras sociedades como partes constitutivas de una estructura de poder patriarcal.

Para plasmar consideraciones más integradoras en el abordaje del asunto en cuestión, no sobra aludir a otros aspectos de importancia tales como: mujeres ejecutivas y mujeres en los consejos de administración (juntas directivas).

Con respecto al indicador mujeres ejecutivas De Miguel, Jesús M (2015) plantea:

Muestra la proporción de puestos ejecutivos de las empresas que son ocupados por mujeres. En inglés se define como women in senior managerial positions, también conocido como CEO (chief executive officer). En la OCDE, las mujeres son el 31,6% de todos los CEO y en España el 34,3%. Este es un indicador que discrimina poco, pues la media de la OCDE es del 32%, y apenas varía, siempre en torno a un tercio, alrededor del 30-35%. Solo llega al 40% en Nueva Zelanda, y la máxima es en Estados Unidos con el 43% de mujeres en los puestos ejecutivos de las empresas. La situación en Asia es muy diferente: las mujeres ejecutivas no llegan al 10%: son 9% en Japón, y un poco menos del 10% en Corea del Sur.

Analizado este indicador se hace evidente la radical diferencia entre algunos países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Si bien es cierto en el ámbito de la Unión Europea se cumple con lo que en Colombia estatuye la Ley 581 de 2000 (Ley de Cuotas) –esto es, 30% de mujeres en cargos

de responsabilidad directiva- no es menos cierto que en el área de Asia, concretamente Japón y Corea del Sur, el indicador es en extremo bajo, lo cual puede estimarse debido a factores culturales.

De no menor importancia es el indicador relativo a mujeres en los consejos de administración. Al respecto De Miguel, Jesús M (2015) alude a que el mismo:

Mide la proporción de mujeres en los consejos de administración de las empresas (los llamados company boards). En la OCDE es el 12,5% y en España el 9,5%. Este indicador es más fino que el anterior, pues oscila entre el 1% o 2% en Japón y Corea del Sur, hasta el 36% en Noruega. Correlaciona mucho con el índice global del Techo de Cristal. (The Economist, RES nº 23. 2015. pp.173-203. ISSN: 1578-2824).

A título ilustrativo los indicadores referenciados y otros de no menor importancia pueden ser objeto de consulta en la siguiente tabla, tomada de: De Miguel, Jesús M (2015) “The glass-ceiling index. The best —and worst— places to be a working woman”, The Economist, 410 (8.877): 58 (8-14 marzo).

Ilustración 1. Índice del Techo de Cristal en el año 2013.

Ranking de los veintisiete países	ITC *	Cinco (de los nueve) indicadores del índice *				
		Diferencias de género			Porcentaje de mujeres	
		En el mercado de trabajo	Salario	Con educación superior	Consejos de administración	El Parlamento
Noruega	78,7	-5	8%	9	36%	40%
Suecia	78,1	-5	14	12	27	45
Finlandia	77,1	-4	19	12	27	42
Polonia	71,5	-14	6	8	13	24
Nueva Zelanda	69,4	-11	4	10	15	32
Francia	67,7	-9	14	4	18	27
Dinamarca	64,3	-6	12	8	17	39
Hungría	62,1	-12	7	5	4	9
Canadá	61,8	-7	19	10	13	25
España	61,0	-12	6	3	10	36
Israel	60,8	-9	21	7	16	22
Bélgica	60,1	-11	7	5	9	38
Portugal	59,7	-8	14	5	4	31
Eslovaquia	59,5	-16	15	4	14	19
Holanda	57,5	-10	17	-2	17	39
Australia	56,6	-12	14	8	14	26
Estados Unidos	56,1	-11	18	5	17	18
Alemania	53,6	-11	21	-4	14	36
Austria	52,0	-11	19	-4	11	33
Grecia	51,5	-19	12	0	7	21
Italia	51,1	-21	11	3	8	31
Gran Bretaña	49,1	-12	18	1	13	22
República Checa	47,4	-16	18	-0,4	9	20
Irlanda	47,1	-14	11	7	9	16
Suiza	40,6	-12	18	-11	10	31
Japón	20,0	-21	27	-1	1	8
Corea del Sur	15,5	-22	38	-9	2	16

**Fuente:** The Economist (2014), “The glass-ceiling index”, vol. 410, nº 8.877 (8-14 marzo), p. 58, es el artículo. Señala como subtítulo: “The best —and worst— places to be a working woman”. La base de datos del estudio con los nueve indicadores para los 27 países, así como la media de la OCDE, se puede consultar en [www.economist.com/glassceiling](http://www.economist.com/glassceiling). Se utilizan los datos de la OECD, la Catalyst European Commission, GMI Ratings, Graduate

Management Admissions Council e Inter-Parliamentary Union. Tabla calculada a partir de la base de datos por Jesús M. de Miguel.

En términos generales y a título de análisis crítico sobre la situación vista De Miguel, Jesús M, (2015) plantea:

A nivel global destaca la posición tan baja de los dos países asiáticos más desarrollados: Japón y Corea del Sur. La situación de la mujer es claramente deficitaria en esos dos países —subrayamos, a pesar del desarrollo económico de ambos—. Esto invalida una posible hipótesis de que la calidad de vida de las mujeres depende únicamente del nivel de desarrollo económico de un país. En Asia, la mujer se ve relegada a niveles mucho peores, con menos responsabilidad, es peor tratada y tiene mucho menos poder. La organización familiar es tradicional, y a nivel empresarial y político la mujer está ampliamente discriminada. Es una situación cultural cristalizada, que va a ser difícil de cambiar. Japón, que debería ser un país avanzado en estos temas, dentro de Asia, mantiene una posición muy baja, y seguramente sufrirá pocos cambios. Habrá que esperar a sucesivos cálculos del índice del Techo de Cristal en los próximos años. Tampoco es brillante la situación de Estados Unidos —en el puesto 17º de un total de 27 países— a pesar de la lucha por los derechos civiles y de la mujer en ese país. Quizá se deba a la situación en algunos grupos étnicos, aunque eso no es una excusa para su baja puntuación en la igualdad de la mujer.

En consonancia con el tratamiento territorial de la temática propuesta, es pertinente ahora referirse a América Latina. En tal orden de ideas, es de público conocimiento que América Latina es la región más desigual del mundo en términos económico-sociales con las nefastas consecuencias que de ello se derivan. Sobre el tema el politólogo Stefan Peters, director del Instituto Colombo-Alemán para la Paz (2021) afirma:

La desigualdad es casi un sello de América Latina, sin excepciones. Incluso en países que disminuyeron la pobreza, gracias al boom de las exportaciones

de recursos naturales y la inversión en programas sociales, una minoría concentra la mayor riqueza y la gran mayoría de la población se reparte el pedazo más pequeño de la torta. "Hay una persistencia de las desigualdades extremas". (Deutsche Welle, 2021)

En tal perspectiva, Hans-Jürgen Burchardt, director del Centro de Estudios Latinoamericanos (CELA) de la Universidad de Kassel (2021) comenta:

Hay una brecha entre la pobreza creciente y también la riqueza creciente. En muchos países de América Latina una elite económica está concentrando hasta un 40% o 50% de la riqueza. Es un desbalance económico y social muy fuerte que expresa la desigualdad. (Deutsche Welle, 2021)

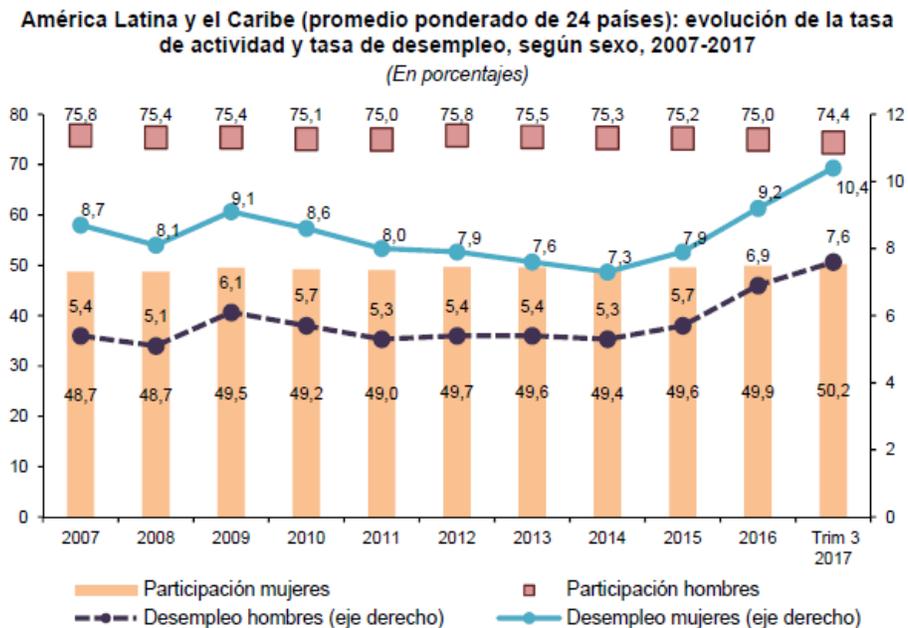
A la luz del contenido de las citas, es claro que la problemática económico-social que se vive en América Latina tiene como génesis un conjunto de estructuras económicas, sociales y políticas caracterizadas por altos niveles de inequidad e injusticia. Tal realidad puede corroborarse incluso si, por ejemplo, se observan los indicadores de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE - el club de los países más industrializados – en los que aquellos pocos países de América Latina que ostentan la membresía son los peor ubicados en cuanto a la igualdad en relación con el coeficiente Gini.

Es por todos conocido que América Latina es la región del mundo más inequitativa en términos económicos y sociales. No menos sabido es que como parte de esa injusticia estructural, componente de gran peso es la problemática de iniquidad vivida por las mujeres en los más diversos aspectos, entre los cuales, es de importancia nodal el relativo a su inserción en el mundo del trabajo y todo lo que ello comporta.

De manera puntual y en relación con los índices de participación laboral de la mujer latinoamericana se encuentra que:

En los últimos 20 años, América Latina y el Caribe ha sido la región del mundo que registró la mayor reducción porcentual (9,5 puntos porcentuales) en la brecha de género de participación laboral, la cual se concentró en su mayoría entre 1997 y 2007 (7 puntos porcentuales). La tendencia general fue impulsada por una disminución constante en la tasa de participación masculina combinada con un aumento en la proporción de mujeres que ingresan a la fuerza de trabajo. Entre 1997 y 2007, la tasa de participación femenina aumentó 5,3 puntos porcentuales. Sin embargo, desde entonces ha aumentado modestamente, alcanzando en promedio un 50,2% en 2017 (III trimestre), lo que se compara con una tasa de participación de 74,4% en el caso de los hombres (véase el gráfico 1). Se prevé una moderada reducción en la brecha entre 2018 y 2021 (OIT, 2018a). (Vaca Trigo, Iliana. 2019)

Gráfico 1. Evolución de la tasa de actividad y la tasa de desempleo, según sexo, periodo 2007 - 2017.



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de “Panorama Laboral 2017. América Latina y el Caribe”, Lima, OIT, 2017.

Es de destacar que el incremento en la participación de las mujeres en el mercado laboral tiene la doble característica de derecho y condición para garantizar su autonomía económica. No obstante, igualmente debe resaltarse que dicha caracterización no transforma de manera automática la división sexual del trabajo y, por el contrario, dicha caracterización ha presentado diversas consecuencias en las cargas totales del trabajo femenino.

En consonancia con lo anterior Vaca Trigo, Iliana (2019) afirma:

A la baja participación laboral se suma que muchas de las mujeres que se incorporan al mercado laboral buscando empleo no logran acceder a él, o se insertan en trabajos de menor calidad. En los últimos años, la mayor participación laboral de las mujeres, junto con un menor ritmo en la creación de empleos, se ha traducido en un aumento en el desempleo femenino, que sigue siendo superior al de los hombres. Tal como se observa en el gráfico 1 si en 2012 la tasa promedio de desempleo de las mujeres en América Latina y el Caribe era del 7,9% y la de los hombres se ubicaba en un 5,4%, en 2017 estas tasas habían aumentado al 10,4% y al 7,6%, respectivamente, con lo que la brecha entre ambos se mantiene en torno a 2 puntos porcentuales.

No está demás admitir y defender que una mayor incorporación de mujeres al mercado de trabajo posibilita el incremento en indicadores como los relativos a la tasa de actividad de los países y un aumento considerable en su Producto Interno Bruto (PIB). Tal consideración debe inscribirse en el marco de políticas públicas que garanticen a las mujeres la igualdad de oportunidades en el acceso al mercado laboral.

En el contexto de lo tratado no menor significación tiene la problemática relativa al mercado laboral segmentado en América Latina y la incidencia que ello tiene para las mujeres. Sobre tal asunto Vaca Trigo, Iliana (2019) plantea:

Los mercados laborales latinoamericanos se caracterizan, además, por una marcada segmentación horizontal, consecuencia de los elevados grados de heterogeneidad estructural y de los nudos constitutivos de la desigualdad de género, lo que delimita la inserción laboral de las mujeres concentrándolas en algunos sectores de la economía. Como se observa en el gráfico 2, en promedio el 21,9% de las mujeres trabajan en actividades de comercio, sector que también emplea a un alto porcentaje de hombres (17,7%). Los países de Centroamérica —entre los que se destacan Guatemala (36,1%), El Salvador (30,2%), Nicaragua (29,5%) y Honduras (28,2%)— son los que presentaban mayor concentración de mujeres trabajadoras en el sector de comercio. Por el contrario, la Argentina, el Brasil y el Uruguay son los que registran tasas más bajas de empleo de las mujeres en el sector de comercio con un 16,5%; un 17,5% y un 18% respectivamente. La alta concentración de mujeres en sectores de comercio, servicio doméstico y actividades de alojamiento y servicios de comida se ha asociado con una elevada incidencia de trabajo a tiempo parcial y salarios relativamente bajos (OIT, 2016).

Gráfico 2. Distribución de la población ocupada por sectores de la actividad económica, alrededor 2016.



**Fuente:** Comisión para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de las encuestas de hogares de respectivos países. Banco de Datos de Encuestas de Hogares (BADEHOG).

\*Los sectores de actividad económica se han estandarizado de acuerdo a la estandarización Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU), rEV.4.

\*Los datos corresponden al año 2016, para la Argentina, Colombia, Costa Rica, el Ecuador, Honduras, México, Panamá, Perú, El Salvador y el Uruguay; al año 2015 para el Estado Plurinacional de Bolivia, Brasil, Chile; y el año 2014 para Guatemala, Nicaragua, y la República Bolivariana de Venezuela.

En virtud de lo planteado es pertinente hacer notar que, independientemente de los sectores económicos o las categorías ocupacionales en las que se desempeñan las mujeres, debe admitirse que -en términos generales- trabajan en peores

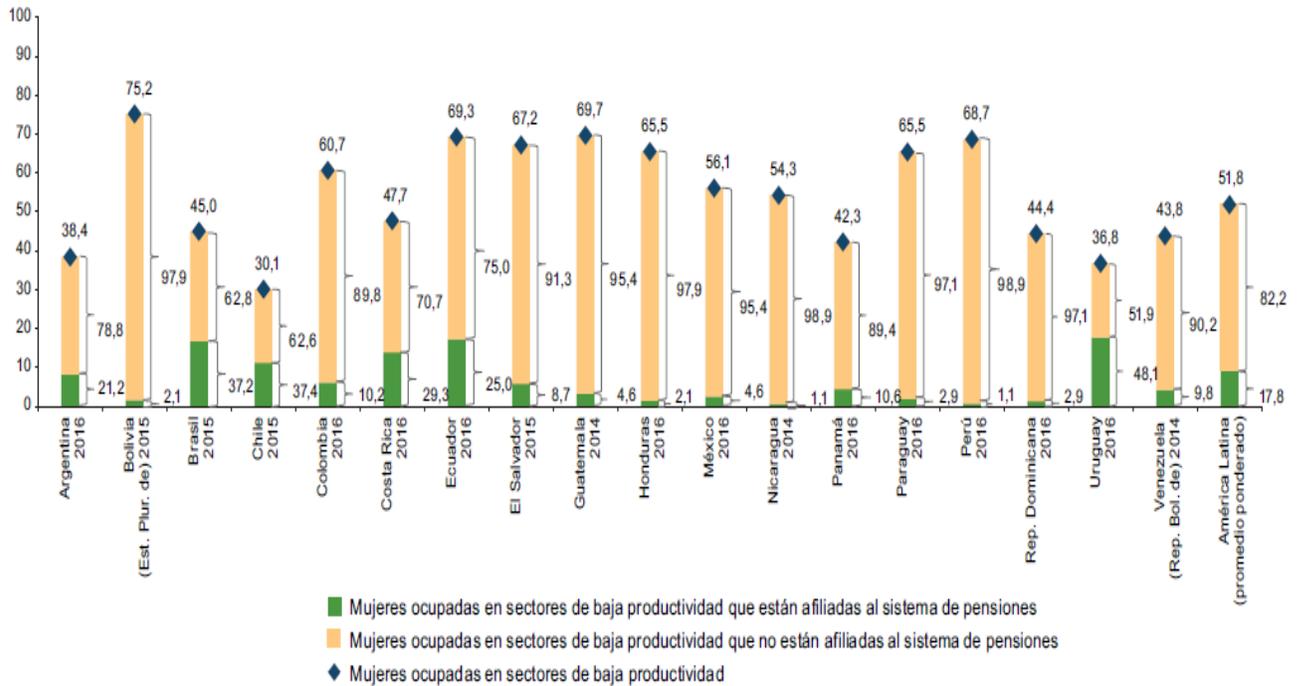
condiciones que los hombres, en empleos más vulnerables, sin contratos y sin acceso garantizado a prestaciones sociales.

Sobre tal asunto Vaca Trigo, Iliana (2019) refiere:

Las condiciones laborales más desfavorables se deben en parte a que las mujeres tienden a trabajar en sectores de baja productividad, por cuanto existe una relación significativa entre el grado de formalidad de los trabajos y los niveles de productividad. Una aproximación empírica que permite visibilizar esta situación se muestra en el gráfico 3 en que se superponen el abordaje de la informalidad a través de la baja productividad con el abordaje que se fundamenta en la falta del cumplimiento de la normativa legal (a través de la variable sobre realización de aportes a la seguridad social) (CEPAL, 2018a). En la región en promedio el 51,8% de las mujeres están ocupadas en sectores que se clasifican como de baja productividad y de estas el 82,2% no están afiliadas o cotizando en un sistema de pensiones (véase gráfico 3).

Gráfico 3. Mujeres de entre 15 y 64 años ocupadas en sectores de baja productividad, respecto del total de ocupadas, y afiliadas o cotizadas al sistema de pensiones, alrededor de 2016.

**América Latina (promedio ponderado de 18 países): mujeres de entre 15 y 64 años ocupadas en sectores de baja productividad, respecto del total de ocupadas, y afiliadas o cotizadas al sistema de pensiones, alrededor de 2016<sup>a,b</sup>**  
(En porcentajes)



**Fuente:** Comisión para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de las encuestas de hogares de respectivos países. Banco de Datos de Encuestas de Hogares (BADEHOG). \*Las encuestas de hogares de cada país entregan información sobre afiliación o cotización a un sistema de pensiones. Los países que presentan datos sobre afiliación son: Bolivia (Estado Plurinacional), Brasil, Chile, El Salvador, Guatemala, Nicaragua y Venezuela (Rep. Bol. de). Los datos corresponden al total nacional, excepto en el caso de la Argentina, en que corresponde a 31 aglomerados urbanos.

Componente no menos importante en la problemática tratada es el atinente a la segregación vertical experimentada por las mujeres en su entorno laboral. Sobre ello Vaca Trigo, Iliana (2019) explica:

Las desigualdades de género en el mercado laboral también se manifiestan en la segregación vertical, es decir, en las dificultades que experimentan las mujeres para poder desarrollarse profesionalmente, y acceder a puestos con mayor poder de decisión y mejores remuneraciones. Por un lado, existe una fuerza, conocida como “piso pegajoso”, que impide a las mujeres en los extremos más bajos de las jerarquías salariales, con empleos informales o de baja calidad progresar o moverse a posiciones laborales con mejores beneficios (CEPAL, 2010) Por otro lado, existe un “Techo de Cristal” conformado por una serie de limitaciones para que las mujeres alcancen posiciones de mayor jerarquía en puestos de toma de decisiones, que son invisibles, como, por ejemplo, estereotipos de género y prejuicios, políticas de empresas desfavorables, falta de experiencia para acceder a puestos gerenciales, entre otros (CEPAL, 2013). Las mujeres, pese a poseer las calificaciones y competencias que las empresas necesitan, encuentran dificultades para ascender a niveles más altos de la estructura jerárquica y por el contrario tienden a concentrarse en los puestos de menor nivel salarial o de menor categoría y responsabilidad. De este modo, según la metodología de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la cual calcula la proporción de mujeres en cargos directivos, incluyendo nivel superior y medio, el valor para América Latina es de un 38%.

Las metáforas referidas en la cita inmediatamente anterior –“piso pegajoso” y “Techo de Cristal” –, hacen relación a dificultades que encuentran las mujeres para su desempeño profesional en términos generales, y para su acceso expedito a cargos con mayor poder de decisión y mejores remuneraciones en términos particulares.

Con respecto a un indicador de no menor importancia como es el relativo a la brecha salarial, es de aclarar que con el mismo se hace referencia a la diferencia en los salarios promedio entre mujeres y hombres que ofician en una misma ocupación.

Este indicador se ha utilizado para medir la desigualdad de género en el ámbito laboral. Vaca Trigo, Iliana (2019) afirma sobre este asunto:

Las diferencias de ingresos entre hombres y mujeres no solo se explican por los distintos sectores económicos donde trabajan. A igual nivel de educación y experiencia, las mujeres tienden a obtener salarios menores que los hombres, lo que da cuenta de persistentes fenómenos de discriminación. Por ejemplo, en el caso de asalariados urbanos de 20 a 49 años que trabajan en forma remunerada 35 horas o más por semana, el ingreso promedio de las mujeres es solo el 83,9% de lo que reciben los hombres (CEPAL, 2016b). La mayor brecha se da en el sector con más alto nivel de educación lo que preocupa sobre todo porque deja a la vista que una mayor inversión en educar a las mujeres no necesariamente les da las mismas oportunidades que a los hombres en la obtención de mejores ingresos. (DANE et al., s. f.)

En el marco del análisis por zonas dado al planteamiento del problema, es de pertinencia ahora aludir a Colombia. En tal sentido, y en relación directa con la problemática en estudio debe observarse la situación referida a la participación de las mujeres en juntas directivas o, en otros términos, la paridad de género en máximos cargos decisorios. En virtud del contexto del aparato productivo nacional no debe omitirse el sector público, es de abordar entonces, así sea tangencialmente, la situación que prevalece en los altos cargos decisorios del Estado. Al respecto el Espectador informa lo siguiente:

El Departamento Administrativo de la Función Pública compartió el cierre de cuentas de 2020, año que, según la entidad, cerró con un 43 % de mujeres en cargos del Estado de máximo nivel decisorio. La lista entregada por Función Pública para detallar en dónde están esas mujeres correspondió a una en la que solo se veía reflejado el panorama a nivel de Gobierno

Nacional, es decir, ministerios, viceministerios, consejerías y departamentos administrativos. (Tamayo, Natalia. 2021)

Así las cosas, podría decirse que el Gobierno Nacional cumple con la Ley 581 de 2000. No obstante información recabada en otras instancias cuestionan lo planteado por Función Pública.

En tal sentido según Tamayo, Natalia (2021):

El Espectador recogió información de 118 entidades, que incluyen a las anteriormente mencionadas, así como agencias, unidades, institutos y superintendencias, y encontró que 81 están encabezadas por hombres, 35 por mujeres y dos, por ahora, están en vacancia (...) La participación de las mujeres corresponde a un 29 %, es decir, está a un punto porcentual de cumplir la Ley 581 de 2000, que dicta que las mujeres deben ocupar el 30 % de los máximos cargos decisorios. Asimismo, hay despachos ministeriales, como Hacienda, Vivienda, Ambiente y Justicia que ni siquiera cuentan con una mujer en un viceministerio, y en los últimos nombramientos en carteras (Interior, Cultura y Defensa) no se ha considerado a una candidata.

Es de resaltar que la normativa consagrada en la Ley y la Constitución con miras a preservar los derechos de las mujeres no está supeditada a la buena voluntad de los gobiernos nacionales y subnacionales. Existen compromisos internacionales que deben cumplirse por parte de los Estados firmantes, en este caso puntual, Colombia ha suscrito instrumentos internacionales como la Plataforma de Acción de Beijing (ONU MUJERES, 1995) y/o los Objetivos de Desarrollo Sostenible (CEPAL, 2018)

Análogamente, y vista la situación en el sector público, es conducente ahora un análisis de la problemática imperante en el sector privado.

Al respecto El Club 30% de mujeres en juntas directivas enfrenta su primera prueba:

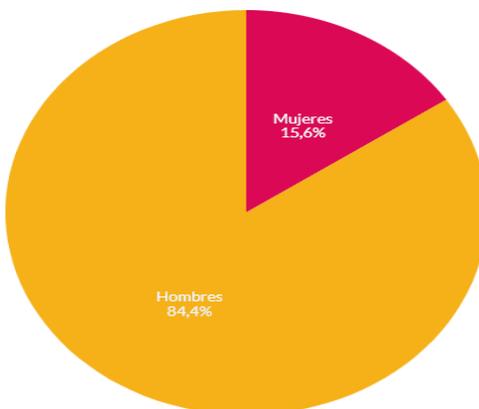
Según un estudio del Centro de Estudio de Gobierno Corporativo (CEGC) del CESA, que trabaja de la mano del Club del 30 %, de las 130 empresas que cotizan en bolsa, 47 no tenían para 2020 ni una sola mujer en sus juntas directivas. Y 60 empresas tenían una o máximo dos. Solo 23 de ellas -es decir, el 17 por ciento- cumplen con el objetivo del 30 por ciento femenino. Hay unas pocas excepciones -Alpina es el gran ejemplo- en que cuatro de sus cinco miembros de junta son mujeres. (Martín, Laura. 2021)

De acuerdo con este estudio no existe paridad de género en los cargos directivos en el país. Solo el 17% de las empresas estudiadas podrían mostrar que cumplen con la Ley 581 de 2000 (Ley de Cuotas del 30% de mujeres). El referido 17% - de entrada - es un claro indicador del sesgo de género que se vive en el mundo empresarial colombiano.

En tal orden de cosas, no menos significativo es la referencia de Martín, Laura (2021):

La Silla Vacía, por su parte, analizó las 75 empresas más grandes de Colombia en términos de ingresos, y encontró que del universo total de 437 miembros de las juntas para 2021, solo el 15,6 por ciento son mujeres. Esta cifra importa porque en las juntas directivas es donde se toman las decisiones estratégicas del mundo empresarial.

Gráfico 4. Juntas directivas lideradas por mujeres en las empresas más grandes de Colombia.



**Fuente:** Elaboración propia por la revista La Silla Vacía, Martín, Laura (2021) “El Club del 30 % de mujeres en juntas directivas enfrenta su primera prueba”.

Tatiana Orozco, presidente de Arena del Río y una de las fundadoras del Club del 30 % en Colombia, le apuesta a que el porcentaje de mujeres en las juntas directivas puede cambiar. Y asegura que tener mayor diversidad en las juntas les abre las puertas a las empresas para tener mejores resultados financieros y administrativos.

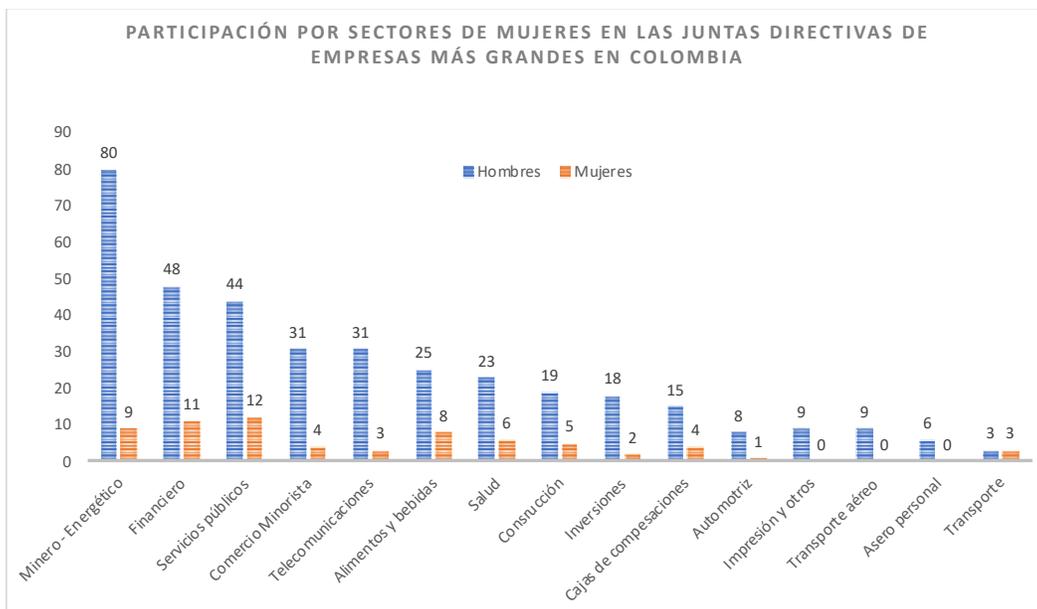
Para la presidenta de Arena del Río, el asunto no remite solo a la igualdad de género, pues de manera concomitante es de tener en cuenta que la incorporación de mujeres en las juntas directivas confiere a las empresas diversidad de perspectivas y nuevas maneras de enfocar los problemas.

Consideración puntual ameritan los obstáculos que enfrentan las mujeres en el discurrir de su gestión empresarial con miras a posicionarse en cargos directivos. En tal problemática, la formación en educación superior que ellas tienen, incluso en posgrados, generalmente es mayor que la de los hombres, pero ello no se reconoce ni les garantiza ser promovidas en la estructura empresarial. Se infiere entonces que el nivel de educación no es impedimento para que las mujeres accedan a una junta directiva. Es aquí donde afloran sesgos inconscientes como el fenómeno

Techo de Cristal, el cual no se puede ver, pero si explicar en virtud de varias razones:

Una de estas es el predominio de los hombres en las posiciones de liderazgo. Al respecto, Guzmán señala que “culturalmente es más fácil que llegue otro hombre a ocupar una vacante por la ‘homosociabilidad’. Ya hay un género que históricamente domina ese espacio a dónde pretende llegar una mujer”. Los hombres que lideran la integración de una junta piensan en otros hombres y les cuesta más trabajo identificar nombres de mujeres. Martín, Laura (2021)

Gráfico 5. Participación por sectores de mujeres en las juntas directivas de empresas más grandes en Colombia.



**Fuente:** Información tomada por la revista La Silla Vacía, Martín, Laura (2021) “El Club del 30 % de mujeres en juntas directivas enfrenta su primera prueba”.

Uno de los aspectos más importantes – a la luz del tema central del presente trabajo- y en relación con la inserción de las mujeres en el mundo laboral es el relativo a la equidad de género en las organizaciones.

De manera concreta en los hallazgos de Par: Ranking de Equidad de Género en las Organizaciones del año 2017:

En Latinoamérica la realidad es poco alentadora y las estadísticas mundiales no suelen ser mejores, pues las mujeres ocupan únicamente el 4,6% de los puestos directivos de la lista Fortune 500 (Banco Interamericano de Desarrollo, 2015); si se logra diseñar e implementar adecuadamente programas con objetivos y estrategias para luchar contra este y otros indicadores, la paridad en puestos de liderazgo empresarial se logrará en el año 2085 (Banco Interamericano de Desarrollo, 2015). Adicionalmente, un estudio realizado por el Foro Económico Mundial concluye que la igualdad salarial podría tardar 170 años en lograrse tras una ralentización del ritmo de los avances. (Aequales Ranking Par, 2020)

Visto lo anterior es claro que, organizacionalmente, la marginalidad de las mujeres se mantiene en niveles altos. Tal hecho no solo va en contra de las mujeres si no también, y por obvias razones, en contra de aspectos cardinales de los intereses estratégicos de las organizaciones en el ámbito del aparato productivo.

En ese orden de ideas, es de gran importancia incorporar el género como categoría analítica central en los estudios organizacionales.

Como plantean Calás y Smircich, (2017):

A lo largo de los años se han expuesto numerosos argumentos para decir que la igualdad para las mujeres puede estar a la vuelta de la esquina, pero la única predicción de la que se puede tener certeza es que más y más explicaciones se producen, y continuaran produciéndose para explicar por qué la igualdad y la equidad eluden a las mujeres. (Saavedra-Mayorga et al., 2017)

Se alude aquí implícitamente a la problemática que enfrentan las mujeres para participar en los más diversos escenarios sociales, entre ellos las organizaciones empresariales. Componentes importantes de esa problemática son el fenómeno de la discriminación y la cultura excluyente en los ámbitos productivos de la sociedad.

A continuación, Calás y Smircich, (2017) refieren:

Sin importar tantas contorsiones estadísticas realizadas (por ejemplo, Gastelaars, 2002) ni las explicaciones sociológicas, psicológicas y económicas elaboradas (Jacobs, 1999<sup>a</sup>), a la fecha ningún indicador muestra que las condiciones económicas de las mujeres, como un todo en el mundo, estén a la par con las condiciones de los hombres.

A la luz de la cita se infiere que no obstante los avances conquistados por las mujeres en su currir personal y social, persisten prácticas discriminatorias en su contra en actividades de orden económico, social, político y cultural en las que ellas participan.

En tal sentido, es pertinente resaltar que:

Tomar conciencia de cómo la práctica discriminatoria impacta el nivel de vida de los individuos, es un papel que generalmente atañe a las acciones de gobierno sin reconocer que las empresas deben de generar también buenas prácticas en beneficio de sus entornos. Señalar el rol social de agentes de cambio o agentes de empobrecimiento debe ser un tema que forma parte de las prácticas de negocio que sustentan mejores economías. (Cuevas Pérez & Arango Morales, Xóchitl. 2012)

En el referido contexto se hace evidente que las instancias directivas en las organizaciones juegan un papel central en la implementación de medidas tendientes a erradicar los factores que propician la discriminación de las mujeres y la violación de sus derechos.

En concordancia con lo anterior, es claro que el modelo económico imperante en los países de capitalismo periférico obedece a estructuras patriarcales y genera en gran medida relaciones de dominación caracterizadas por la discriminación en contra de las mujeres en particular, y por la violación sistemática de sus derechos en general.

En tal orden de cosas y en referencia a las barreras que inciden en el Techo de Cristal se encuentra que:

Al agruparlas por barreras, se observa que ninguna barrera se alza como predominante sobre las demás, ya que, de las citadas causas validadas, dos se clasifican dentro de las barreras internas, dos dentro de las mixtas y una dentro de las externas. Esto explica la complejidad del fenómeno y la necesidad de abordarlo de forma global, como hemos perseguido en esta tesis. (Martínez Ayuso, 2015)

Para ilustrar sobre los tipos de barrera arriba mencionados, puede aludirse a que las barreras internas se encuentran en metáforas tales como: techo de cemento, suelo pegajoso y todas las correlativas que puedan atribuirse a interpretaciones hechas por las mismas mujeres en relación con los obstáculos que encuentran en su vinculación al mercado de trabajo. Con respecto a las barreras externas, es de precisar que son las que vienen dadas por el entorno, esto es, factores culturales relacionados con los estereotipos de género, la cultura organizacional, el apadrinamiento y la regulación. En relación a las barreras mixtas puede decirse que incorporan tanto las externas como las internas simultáneamente: maternidad, armonización de esferas privadas y públicas y falta de experiencia en puestos directivos.

Pueden verse en el acápite precedente los hallazgos de la autora en relación con los diversos tipos de barreras en las que se concreta el *Techo de Cristal*.

**Pero ¿Qué es el Techo de Cristal y cómo surge y se mantiene?**

A este respecto es importante precisar que:

El Techo de Cristal es una metáfora que hace referencia a las barreras invisibles que las mujeres encuentran en su camino al intentar abrirse paso hacia puestos de mayor responsabilidad, dificultando el avance de éstas en sus carreras laborales (Roldán, Leyra y Contreras, 2012; Barberá, 2003). Se encuadra en un tipo de segregación vertical por el que las mujeres suponen un número inferior en los puestos de dirección y de alta relevancia. El Techo de Cristal supone que existan desigualdades en aspectos tan diversos como el número de personas de cada sexo que hay en una empresa, el salario que perciben en función de su sexo, las diferencias que existen en sus posibilidades de acceder a puestos de mayor responsabilidad o en cómo estas dificultades aumentan o no según una persona va subiendo en los niveles profesionales de su carrera (Cotter, Hermsen, Ovadia y Vanneman, 2001). Estas barreras no desaparecen por sí solas y su invisibilidad provoca que sea mucho más complicado estudiarlas. (Reguera Vigo, Iria. 2016)

En referencia a lo que plantean los autores puede afirmarse que en la actualidad la incidencia del fenómeno es manifiesta y en diversos sectores es muy marcada. No obstante, la problemática referida a dicho fenómeno ha ganado visibilidad permitiendo que sea estudiado e intervenido y se obtengan importantes avances para cerrar en alguna medida la brecha generada.

Para finalizar su disertación sobre la conceptualización del techo de cristal, Reguera Vigo, Iria. (2016) informa:

Es por lo anterior que se han tenido que buscar otras teorías para explicar la prevalencia del Techo de Cristal y de la discriminación que sufren las mujeres en el mercado laboral. La mayoría de estas explicaciones se centran en los factores externos, como factores socioculturales, el reparto de roles familiares, prejuicios negativos contra las mujeres, los modelos culturales patriarcales y machistas, estereotipos de género, las políticas de empresa y

sus barreras estructurales (barreras internas de reclutamiento, falta de mentoring, etc.), las normativas de conciliación familiar existentes, etc. (Álvarez y Barrios, 2009; Kaufmann, 2010; Rivera y Pérez, 2009).

Es de destacar que el fenómeno en cuestión encuentra incidencia en diversos sectores del aparato productivo nacional e internacional. Para efectos de este trabajo, su ocurrencia se ubica en el ámbito de la gestión empresarial pública y privada, y aborda correlativamente aspectos como discriminación en razón de género, equidad de género y empoderamiento de las mujeres. Ahora bien, la temática propuesta gira entorno a la **pregunta de investigación ¿cuáles son las causalidades que genera el fenómeno *Techo de Cristal* en organizaciones de transporte público masivo de Medellín?**

Ciertamente, en virtud de las consecuencias económicas, sociales, políticas y culturales derivadas del Techo de Cristal, el fenómeno mismo, y la problemática generada han ganado visibilidad en consonancia con los cambios operados en la gestión organizacional. Es así como altos cargos en el aparato productivo y en la administración pública y privada son desempeñados actualmente por mujeres, no obstante, el Techo de Cristal es una forma de discriminación estructural en Colombia, América Latina y el mundo.

En la presente investigación se parte del supuesto de la existencia del fenómeno de Techo de Cristal en organizaciones de transporte público masivo de Medellín, y de la posibilidad cierta de abordarlo como objeto de estudio de cara a contribuir a la minimización de sus consecuencias, y a una más cabal comprensión del fenómeno en general y de sus imaginarios en particular, esto es, de sus fundamentos simbólicos.

## JUSTIFICACIÓN

Es claro que la problemática objeto de estudio de este trabajo tiene ocurrencia a nivel global. En tal sentido, y como parte de los esfuerzos emprendidos de cara a enfrentar dicha problemática se han producido acuerdos de carácter internacional que pretenden transformar la injusta realidad vivida por las mujeres. Expresión de ello son instrumentos tales como la Plataforma de Acción de Beijing (1995) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. En consonancia con estas normativas en el orden nacional se promulga legislación con similar objetivo. Es el caso de la Ley 581 del 31 de mayo de 2000.

En relación con el primer instrumento internacional aludido, Phumzile Mlambo-Ngcuka, Secretaria General Adjunta, Directora Ejecutiva, ONU Mujeres (2015) explica:

La Declaración y la Plataforma de Beijing de 1995 es una agenda con visión de futuro para el empoderamiento de las mujeres. Todavía hoy en día continúa siendo la hoja de ruta y el marco de políticas internacional más exhaustivo para la acción, y la actual fuente de orientación e inspiración para lograr la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres y las niñas en todo el mundo (...) Este texto de referencia fue el resultado de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, celebrada en Beijing, China, en septiembre de 1995.

En una perspectiva más general, el documento de ONU Mujeres referido aborda aspectos de la problemática que enfrentan las mujeres en el discurrir de su vida económica social, laboral, política y cultural. De manera puntual y a tono con la pertinencia temática exigida por el objeto de estudio de este trabajo, se aborda aquí lo relativo a dos de los ámbitos tratados en el documento referido.

En lo atinente a la mujer y la economía, el documento de análisis, en nota introductoria plantea:

El grado de acceso de la mujer y el hombre a las estructuras económicas de sus sociedades y sus respectivas oportunidades de ejercer poder en ellas son considerablemente diferentes. En la mayor parte del mundo es escasa o nula la presencia de mujeres en los niveles de adopción de decisiones económicas, incluida la formulación de políticas financieras, monetarias, comerciales y de otra índole, así como los sistemas fiscales y los regímenes salariales. Dado que a menudo esas políticas determinan la forma en que las mujeres y los hombres deciden, entre otras cosas, cómo dividirán su tiempo entre el trabajo remunerado y el no remunerado en el marco de esas políticas, la evolución real de esas estructuras y políticas económicas incide directamente en el acceso de la mujer y el hombre a los recursos económicos, en su poder económico y, por ende, en su situación recíproca en el plano individual y familiar, así como en la sociedad en su conjunto. (DANE et al., s. f.)

En ese orden de ideas, la discriminación en las prácticas de contratación, remuneración, ascenso y movilidad además de las condiciones de trabajo inflexibles, la carencia de acceso a recursos productivos y la distribución injusta e inadecuada de las tareas familiares, ofician como cortapisas al empleo y a las oportunidades económicas y profesionales de las mujeres. Con respecto a la contribución y los intereses de las mujeres en las diversas estructuras económicas, la Plataforma de Acción de Beijing de 1995, afirma:

A causa de la poca atención que se ha prestado a los análisis de género, a menudo se pasan por alto la contribución y los intereses de la mujer en las estructuras económicas, tales como los mercados y las instituciones financieras, los mercados laborales, la economía como disciplina académica, la infraestructura económica y social, los sistemas fiscales y de seguridad social, así como en la familia y en el hogar. En consecuencia, es posible que

muchas políticas y programas sigan contribuyendo a la desigualdad entre la mujer y el hombre. En los casos en que se ha avanzado en la integración de perspectivas de género, también ha aumentado la eficacia de los programas y las políticas. (ONU MUJERES, 2015)

Es claro que si bien es cierto muchas mujeres han mejorado sus condiciones de vida en las estructuras económicas, la mayor parte no consigue alcanzar la autonomía económica y medios de vida sostenibles para ellas y las personas que se encuentran a su cargo. En ese orden de cosas, la Plataforma de Acción en comento dice:

No obstante, las barreras jurídicas y consuetudinarias que impiden la propiedad o el acceso a la tierra, los recursos naturales, el capital, el crédito, la tecnología y otros medios de producción, así como las diferencias salariales, contribuyen a obstaculizar el progreso económico de la mujer. La mujer contribuye al desarrollo no sólo mediante su trabajo remunerado sino también mediante una importante labor no remunerada. (ONU MUJERES, 2015)

De singular importancia es abordar lo pertinente a las consecuencias negativas para las mujeres derivadas de las políticas económicas implementadas por los Gobiernos Nacionales. Cabe resaltar lo planteado por el documento en referencia:

Aunque se han creado algunas nuevas oportunidades de empleo para las mujeres como consecuencia de la internacionalización de la economía, también han surgido tendencias que han agravado las desigualdades entre las mujeres y los hombres. Al mismo tiempo, la internacionalización incluida la integración económica, puede crear presiones sobre la situación del empleo de la mujer para adaptarse a las nuevas circunstancias y para buscar nuevas fuentes de empleo a medida que cambian las modalidades del comercio. Es preciso realizar nuevos análisis de los efectos de la

internacionalización en la situación económica de la mujer (ONU MUJERES, 2015)

A continuación, el documento en mención ofrece una caracterización de dichas tendencias:

Esas tendencias se han caracterizado por los salarios bajos, poca o ninguna protección de las normas laborales, deficientes condiciones de trabajo particularmente con respecto a la seguridad y la salud ocupacional de la mujer, bajos niveles de especialización profesional y la falta de seguridad social y seguridad en el empleo, tanto en el sector estructurado como en el no estructurado (ONU MUJERES, 2015)

Sobre las barreras que encuentran las mujeres en su ejercicio laboral, Beijing 1995 encuentra que:

Muchas de las mujeres que tienen un trabajo remunerado tropiezan con obstáculos que les impiden realizar su potencial. Si bien cada vez es más frecuente que haya algunas mujeres en los niveles administrativos inferiores, a menudo la discriminación psicológica impide que sigan ascendiendo.(ONU MUJERES, 2015)

En cuanto a la mujer en el ejercicio del poder y la adopción de decisiones, la Plataforma de Acción de Beijing encuentra que:

La desigualdad en el terreno público tiene muchas veces su raíz en las actitudes y prácticas discriminatorias y en el desequilibrio en las relaciones de poder entre la mujer y el hombre que existen en el seno de la familia (...)  
La desigual división del trabajo y de las responsabilidades en los hogares, que tiene su origen en unas relaciones de poder también desiguales, limita

las posibilidades que tiene la mujer de encontrar tiempo para adquirir los conocimientos necesarios para participar en la adopción de decisiones en foros públicos más amplios, y, por lo tanto, sus posibilidades de adquirirlos (ONU MUJERES, 2015)

Se hace evidente que el hecho de que las mujeres ocupen pocos cargos de máxima decisión en aspectos económicos, sociales y políticos en los niveles local, nacional, regional e internacional, es producto de la existencia de barreras estructurales económico-sociales y político-culturales, ámbito este en el que juega rol nodal la ideología.

En relación a la problemática expuesta es pertinente entonces aludir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible Agenda 2030, específicamente al Objetivo 5 relativo a la igualdad de género. En transcripción del Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 - Gobierno de España:

### **Objetivo 5. Igualdad de género**

#### **Metas:**

- **Poner fin a la discriminación.**

Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.

- **Violencia de género.**

Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación.

- **Matrimonio infantil y mutilación genital femenina.**

Eliminar todas las prácticas nocivas, como el matrimonio infantil, precoz y forzado y la mutilación genital femenina.

- **Trabajo de cuidados domésticos.**

Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país.

- **Participación plena de la mujer e igualdad de oportunidades.**

Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

- **Salud sexual y reproductiva y derechos reproductivos.**

Asegurar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos según lo acordado de conformidad con el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, la Plataforma de Acción de Beijing y los documentos finales de sus conferencias de examen.

- **Igualdad de derechos a los recursos económicos.**

Emprender reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos, así como acceso a la propiedad y al control de la tierra y otros tipos de bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales.

- **Uso de tecnología y acceso a tecnologías de la información y la comunicación.**

Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de la mujer.

- **Políticas y leyes para la igualdad y el empoderamiento.**

Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles.

*(Agenda2030 - Objetivo 5. Igualdad de género, s. f.)*

Puede observarse que los Objetivos de Desarrollo Sostenible Agenda 2030 en su apartado relativo a la Igualdad de género, recoge en compendio lo preconizado por la Plataforma de Acción de Beijing 1995.

No redunda observar que la problemática objeto de estudio se inscribe en el marco de los instrumentos internacionales referidos.

A tono con el derrotero trazado en este apartado, corresponde referir instrumentos normativos de orden nacional tales como la Ley 581 de 2000, también conocida como Ley de Cuotas. (ley 581 del 2000, 2000).

**Artículo 1.** Finalidad. Crea los mecanismos para que las autoridades, en cumplimiento de los mandatos constitucionales, le den a la mujer la adecuada y efectiva participación a que tiene derecho en todos los niveles de las ramas y demás órganos del poder público.

**Artículo 4.** Participación Efectiva de la Mujer. Consagra la participación adecuada de la mujer en los niveles de máximo nivel decisorio del poder público, ordenando que la misma sea mínimo del 30%.

**Artículo 7.** Participación en los Procesos de Selección. Normatiza la obligatoria participación de hombres y mujeres en igual proporción para la selección mediante concurso de méritos y calificación de pruebas.

**Artículo 9.** Promoción de la Participación Femenina en el Sector Privado. Promueve la participación de las mujeres en todas las instancias de decisión de la sociedad civil.

**Artículo 11.** Planes Regionales de Promoción y Estímulo a la Mujer. Ordena a los gobiernos sub-nacionales crear e implementar planes de promoción y estímulo a la mujer.

**Artículo 14.** Igualdad de Remuneración. Promulga que determinadas instancias del Gobierno Central vigilarán el cumplimiento de la legislación que establece igualdad de condiciones laborales, con especial cuidado a que se haga efectivo el principio de igual remuneración para trabajo igual.

En relación con la temática tratada en los instrumentos normativos anteriormente mencionados, se contextualiza que la pregunta de investigación hace referencia a determinar las causalidades que generan el fenómeno Techo de Cristal en las organizaciones a estudiar. Se pretende determinar si el aludido fenómeno tiene ocurrencia en dichas organizaciones, revestidas de importancia social, toda vez que las mismas prestan un servicio esencial a la comunidad en la modalidad de transporte público masivo. Finalizado el estudio propuesto, se espera que el mismo contribuya a generar herramientas conceptuales en función de reducir la brecha de género, ampliar las oportunidades laborales y los niveles de empoderamiento de las mujeres en las zonas de influencia, y sensibilizar sobre la necesidad de erradicar taras culturales patriarcales.

Con la investigación se contribuirá a ampliar el conocimiento sobre la materia, sus resultados se podrán generalizar a principios más amplios en relación con problemáticas de género y servirán de insumo para una exploración más detallada del fenómeno. En tal sentido, es de precisar que en el ámbito de lo práctico se plantean una serie de recomendaciones y de cursos de acción tendientes a afrontar las consecuencias del Techo de Cristal. Se espera que las conclusiones contribuyan a la dilucidación del fenómeno objeto de estudio.

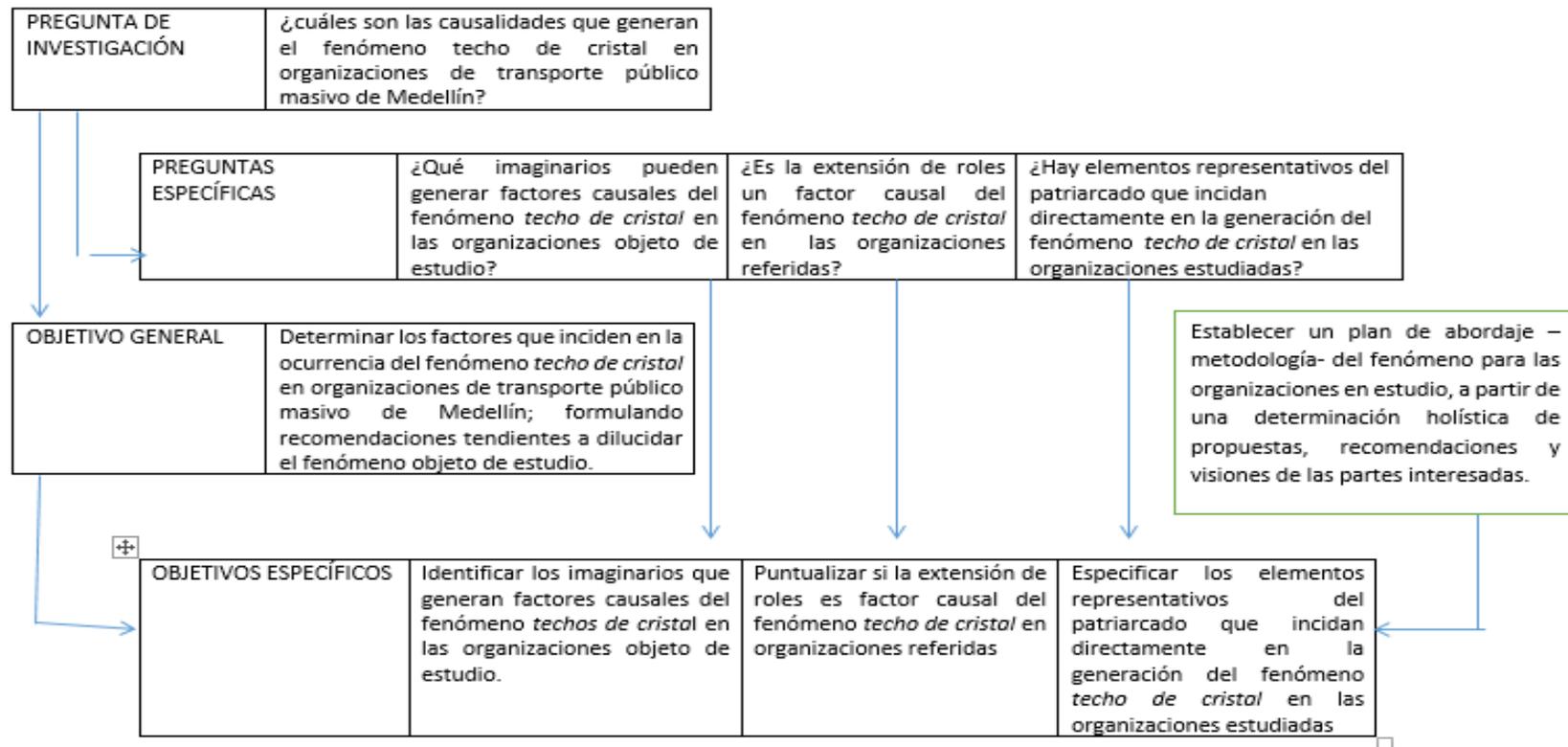
En una perspectiva metodológica se espera que el estudio pueda estar en posibilidad de aportar en la generación de un nuevo instrumento para recolectar o



analizar información, ayudar en la definición de nuevos conceptos y estudiar de manera más adecuada amplios sectores poblacionales.

## PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN Y CORRELACIÓN CON OBJETIVOS

Gráfico 6. Esquema de Congruencia interrogantes y objetivos

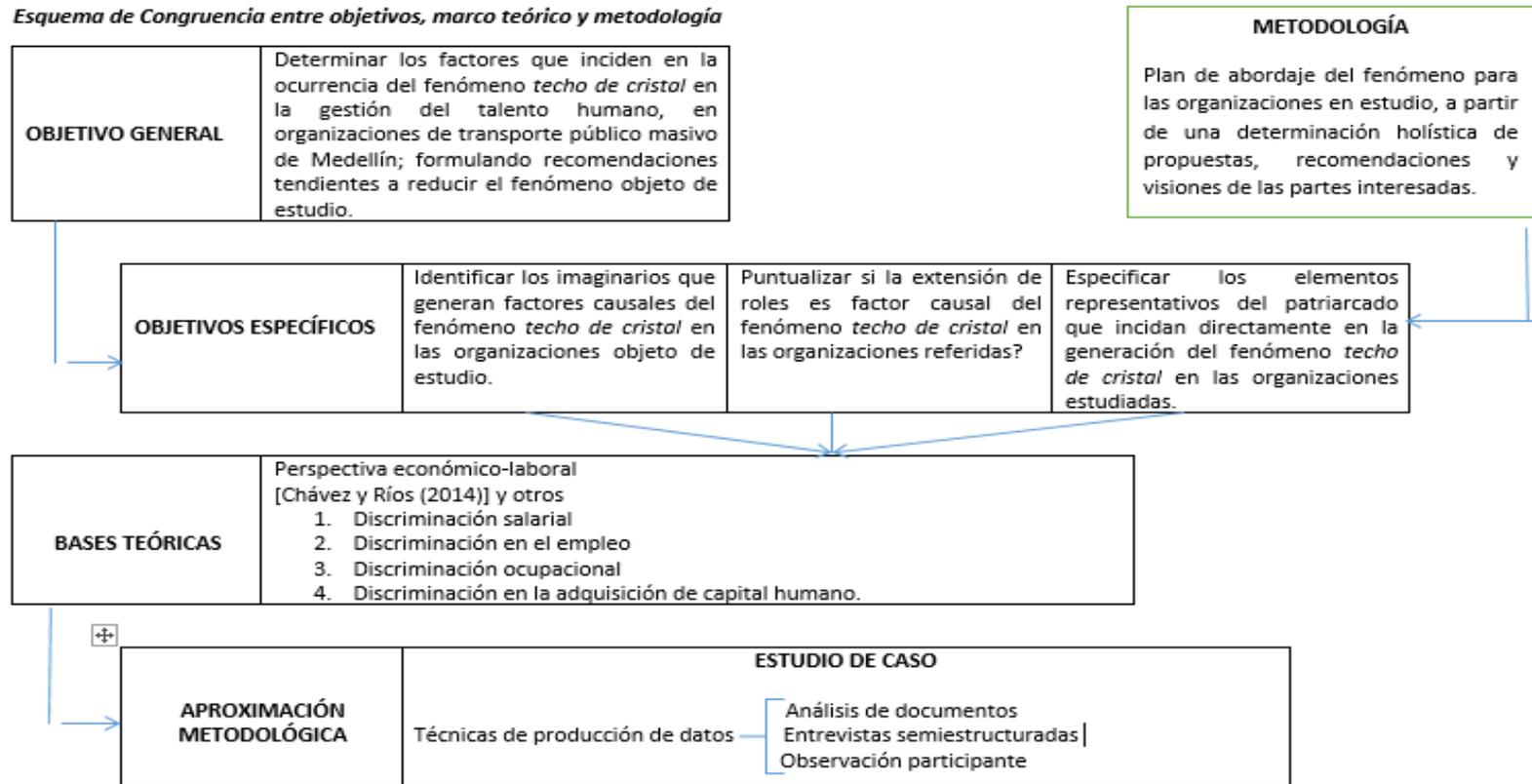


Fuente: elaboración propia.

En el gráfico 6, Congruencia Interrogantes y Objetivos, es pertinente ofrecer un comentario explicativo, esto es: en virtud de la investigación atinente a las causalidades que generan el fenómeno conocido como Techo de Cristal, se plantea el objetivo general orientado a determinar los factores incidentes en las aludidas causalidades. En el mismo orden de ideas, procede entonces abordar subpreguntas relativas, en primer lugar, a los imaginarios que determinan los factores causales del fenómeno objeto de investigación; en segundo lugar, precisar si la extensión de roles – es decir, el ejercicio de autoridad masculina que se proyecta a nivel organizacional – es un factor causal del fenómeno en estudio y, en tercer lugar, determinar si hay elementos representativos del patriarcado incidentes. En consecuencia, el constructo conceptual aquí explicitado estará en consonancia con los objetivos específicos enunciados.

Gráfico 7. Esquema de Congruencia entre objetivos, marco teórico y metodología.

*Esquema de Congruencia entre objetivos, marco teórico y metodología*

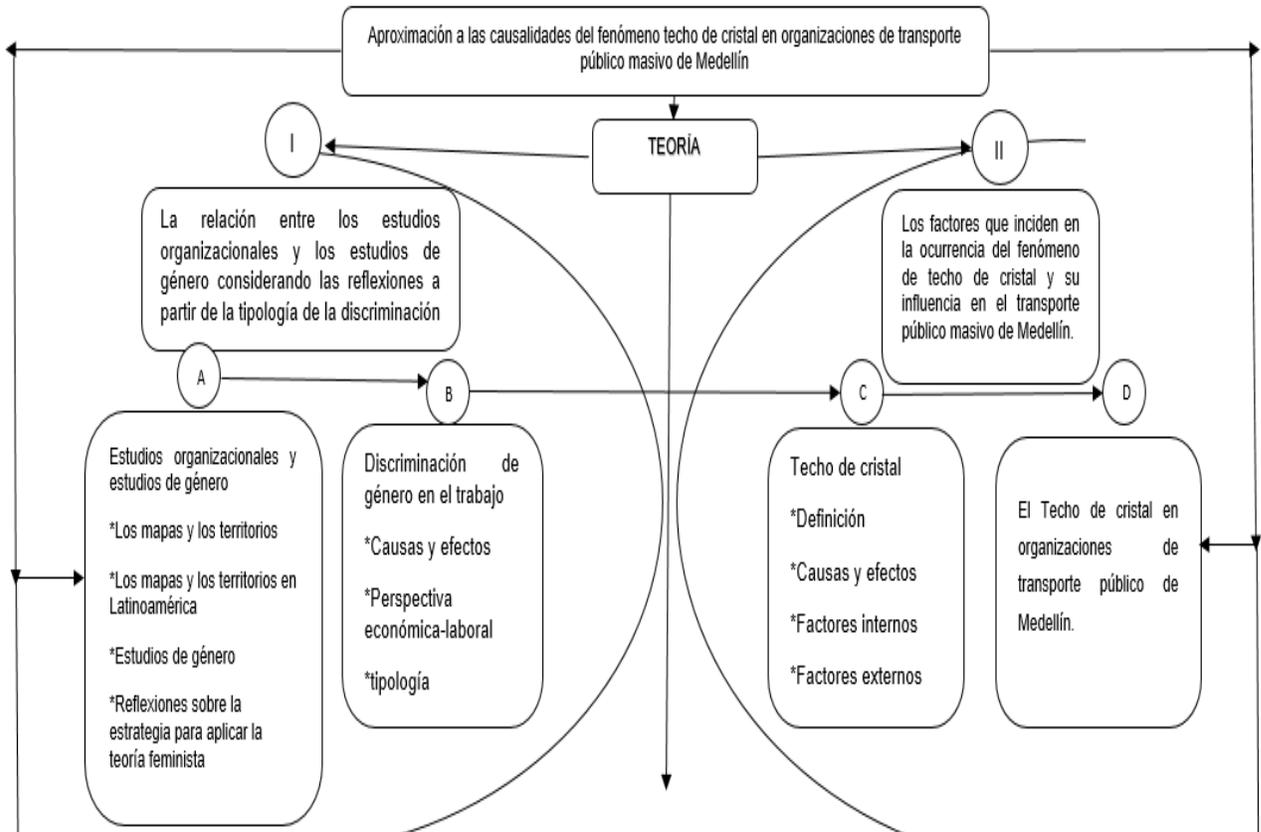


Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 7, Congruencia entre Objetivos, Marco Teórico y Metodología, se evidencia cómo los objetivos específicos se sustentan en bases teóricas que soportan la interpretación del estudio de caso y una aproximación metodológica la cual se aborda en el acápite correspondiente.

**MARCO DE REFERENCIA**

Gráfico 8. Esquematación marco referencial.



**Fuente:** elaboración propia.

Esquema de marco referencial explicativo de los componentes del Marco Teórico. Molde de ruta teórica que soporta el trabajo de investigación en el cual cada una de sus conceptualizaciones se detallan en el siguiente capítulo.

“Explorar el tema del género en el estudio de las organizaciones latinoamericanas representa una valiosa oportunidad para adentrarse en el juego de las inequidades producidas por un modelo patriarcal”

*Conell y James*

Ciertamente en el decurso de la Historia las mujeres han sido discriminadas y, en general, sometidas a situaciones características de ordenamientos sociales y políticos que desconocen -y en muchos casos violentan- su dignidad como mujeres y como personas titulares de derechos. Tal orden de cosas ha caracterizado los modelos sociales fundamentados en el patriarcado, los cuales han producido inequidades como resultado de una división social y sexual del trabajo en el marco de un sistema económico en el que se instituyen iniquidades atribuyendo al hombre el rol de proveedor, emprendedor, sagaz, y no menos intrépido, mientras que de la mujer se hace una caracterización de frágil, obediente e indefensa y le es asignado un papel en el ámbito doméstico donde su más importante ocupación es trabajar por el bienestar de los otros antes que por el de sí misma. El efecto más inmediato de tal imaginario social se concreta en la reproducción de una amplia gama de estereotipos que se expresan de diversas formas. De tales tópicos, el principal corresponde a la idea de que las mujeres de ninguna manera tienen lugar en los “trabajos de hombres”, toda vez que, para ocupar responsabilidades tradicionalmente asignadas a ellos, deben acreditar un nutrido repertorio de méritos para ser aceptadas en los cargos por asignar. Estamos pues en el ámbito de la correlación entre género y formas organizacionales de producción, y en ese marco ante el fenómeno conocido como Techo de Cristal y todo lo que él comporta.

En relación con la articulación entre los imaginarios y la concepción antropocéntrica en el tema en cuestión, es de destacar que:

La representación simbólica del hombre como el único punto de referencia. Este universal genérico es clara expresión de la división social y sexual del trabajo, particular lógico binaria responsable de la invisibilización y exclusión

de las mujeres. Las organizaciones se configuraron en base a estos sellos ideológicos apelando y escudándose en los esencialismos. (Gonzalez M Maria Cristina & Camacaro G. Daisy, 2014)

Visto lo anterior, se hace evidente que para fundamentar la sujeción de la mujer y su dominación “natural” se esgrimen argumentos biológico-naturalistas con miras a justificar y legitimar la exclusión social de la mujer por razones biológicas.

Ciertamente, la cultura organizacional se encuadra en una lógica patriarcal acumulada y reproducida de manera permanente. El sexo se instituyó en variable explicativa de considerable peso.

Hay que hacer notar que:

Esta jerarquización sexual se ha materializado en cinco elementos constitutivos del sistema de género: lo simbólico, lo normativo, lo político, lo institucional y lo subjetivo. Elementos que sellan los roles y profundizan la relación poder-sumisión. (Gonzalez M, Maria Cristina & Camacaro G. Daisy, 2014)

Las autoras aluden a la estructura del sistema de género, la cual contribuye a generar y legitimar valoraciones que descalifican a la mujer adscribiéndola al ámbito de la naturaleza, lo inferior, lo defectivo, lo no modificable.

Tal ética es caracterizada de la siguiente manera:

Mirada que ha marcado el pensamiento filosófico occidental permeando todas las instancias organizacionales, justificando y naturalizando la división social y sexual del trabajo. Sellos ideológicos que reproducen la condición de inferioridad de las mujeres y, por ende, el papel que deben jugar en el mundo del trabajo. (Gonzalez M, Maria Cristina & Camacaro G. Daisy, 2014)

Se entiende entonces que, en tal “lógica”, la inferioridad de las mujeres es “natural” y en consecuencia no admite cambio alguno toda vez que si ello ocurriese sería algo contra la naturaleza.

Ahora bien, abordar el tema de género en el estudio de las organizaciones de América Latina comporta el adentrarse en las inequidades producidas por un modelo patriarcal basado en una división sexual del trabajo –como ya se advirtió– que sitúa al varón como proveedor en el marco de un determinado sistema económico, en este caso el modo de producción capitalista. Tal situación permite el abordaje de asuntos relativos a la manera en que la modernidad occidental legitima y reproduce subjetividades diferenciadas en relación con la construcción social del Género, ámbito en el que el varón en el trabajo se relaciona a quién domina (imaginario extensión de roles), y la mujer a quien -por diversas circunstancias- se somete.

Es insoslayable el planteamiento referente a que:

Sin importar el tipo de organización, en mayor o menor medida, el entorno influye para condicionar su dinámica alrededor de varios factores políticos, económicos y sociales que se conjugan para reforzar, por ejemplo, la precarización laboral. Es decir, un deterioro en la relación recíproca entre tiempo dedicado para desempeñar una tarea, su remuneración económica y calidad de vida. (Wilhelm & García, 2013)

## ESTUDIOS ORGANIZACIONALES Y ESTUDIOS DE GÉNERO

“No basta con conocer los ámbitos donde mayoritariamente varones y mujeres se expresan e interactúan, espacios “de la normalidad” ...Se requiere también conocer esas zonas oscuras y límites de la sociabilidad, sobre lo que da miedo y produce dolor pensar”.

*Teresita de Barbieri*

Sin lugar a dudas, la incorporación de la perspectiva de género en el estudio de las organizaciones constituye asunto clave en la agenda relativa al análisis organizacional contemporáneo. En tal sentido, el estudio de las organizaciones modernas -en general- y de las organizaciones vinculadas al aparato productivo -en particular-, representan una excelente oportunidad para llevar a efecto un análisis crítico en torno a cómo mujeres y hombres interactúan en dichos espacios sociales los cuales para millones de personas tiene una significación que va más allá de su centro laboral.

En tal contexto, no redundaría articular aquí lo planteado por (Wilhelm & García, 2013)

Sin importar el tipo de organización, en mayor o menor medida, el entorno influye para condicionar su dinámica alrededor de varios factores políticos, económicos y sociales que se conjugan para reforzar, por ejemplo, la precarización laboral. Es decir, un deterioro en la relación recíproca entre tiempo dedicado para desempeñar una tarea, su remuneración económica y calidad de vida.(Saavedra-Mayorga et al., 2017)

A nivel organizacional es insoslayable la incidencia de factores económicos, sociales, políticos, y culturales. De la manera en que tales factores interactúen y se correlacionen dará lugar, por ejemplo, a replantear las dinámicas de determinados cargos en la estructura organizacional. Tal situación puede implicar consideraciones relativas a lo expresado por Wilhelm & García, (2013).

Los varones y mujeres que se integran a las organizaciones como fuerza laboral lo hacen bajo estas condiciones estructurales, así como también en un nivel de micro interacción donde portan y reproducen sus formas de socialización alrededor de su concepción de género.(Saavedra-Mayorga et al., 2017).

Vista así la situación, es obvio que hombres y mujeres están mediatizados por condiciones que pueden interpretarse como deterministas, tanto en lo relativo a lo estructural, como en relación a los tipos y niveles de socialización que de una u otra manera expresan su concepción de género.

En relación con los fundamentos de la inequidad entre hombres y mujeres en el plano de lo simbólico a nivel organizacional, es pertinente abordar a Wilhelm & García, (2013) cuando afirma que:

Cuestionar los resortes de la inequidad entre varones y mujeres, es una tarea que implica ir más allá de una cuestión de diferenciación biológica, implica acercarse con otra mirada para identificar las relaciones subjetivas de lo que representa lo masculino y lo femenino. Solo así se podrá evidenciar hasta qué punto la modernidad de occidente reproduce subjetividades diferenciadas, genéricamente, en donde la masculinidad se asocia al rol productivo y la feminidad al rol reproductivo (Burin, 2007: 87). Comprender las acciones de los varones como el sexo dominante en las organizaciones modernas, exige buscar articulaciones novedosas orientadas en cómo se construyen en el trabajo las masculinidades que excluyen. (Saavedra-Mayorga et al., 2017).

Es evidente que la incorporación de la perspectiva de género no solo atañe a un deber pendiente en los estudios organizacionales, sino que implica igualmente emprender un análisis crítico del relacionamiento entre hombres y mujeres como expresión del ejercicio de poder en espacios sociales.

Ciertamente, no redundaría precisar que en opinión de Wilhelm & García, (2013):

Los estudios de las organizaciones modernas aparecen como una respuesta emergente para explicar desde distintas disciplinas, al margen de la racionalidad instrumental, lo que ocurre alrededor de la unidad básica del modelo capitalista, la empresa y también otro tipo de organizaciones como las públicas o civiles. (Hall, 1996) Por lo tanto, la dinámica social que se desarrolla en su interior aporta elementos valiosos para comprenderlas, para discutir desde otro ángulo a la sociedad. De tal forma, recuperar algunas de estas discusiones son necesarias y valiosas para contar con los suficientes argumentos académicos e insistir que dentro del estudio de organizaciones y la administración (...) la perspectiva de género se ubica como un tópico que queda nulificado, frivolidado o invisible. (Saavedra-Mayorga et al., 2017).

En tal orden de cosas y en relación con la articulación de la teoría organizacional y la perspectiva de género, Wilhelm & García, (2013). ofrece una clara caracterización:

Existen diversas discusiones que se han abierto como escenarios donde el debate de los Estudios de Género en las organizaciones se pueden centrar en dos grandes aristas. La primera se orienta en una tradición teórica anclada en las perspectivas feministas que visibilizan la discriminación de la mujer para escalar posiciones jerárquicas superiores en las grandes empresas (Alvesson, 1993). Al respecto apuntan Alvesson y Billing (2009), no solo es un Techo de Cristal lo que le impide a la mujer ascender, también existe un piso conformado por pegamento donde las mujeres tienen adherencias a los mandatos del rol de género que se contraponen con los varones que son favorecidos para escalar (Burin, 2010). Para Alvesson y Billing existen dos grandes discusiones al respecto, la primera desenmascara un complejo tejido de relaciones entre los varones donde la mujer no es tomada en cuenta ya que mientras la mujer debe demostrar frente a otros varones que cuenta con

las capacidades para ocupar puestos gerenciales, los varones hacen uso de mecanismos preestablecidos para facilitarles su ascenso como redes informales integradas por ellos mismos dejando a la mujer en absoluta desigualdad. Por otro lado, la segunda discusión se posiciona en cómo se expresan las relaciones de desigualdad entre varones y mujeres alrededor de la conformación hegemónica de la masculinidad en el trabajo por ejemplo extensión de roles.

### **Los mapas y los territorios**

Es de pertinencia aclarar que, el subtítulo precedente, hace relación a una metáfora para referir líneas orientadoras que permiten identificar, caracterizar y posicionar en torno a escuelas filosóficas y sus aportaciones a los estudios organizacionales, al explicitar conceptos de organización, y de cambios operados en ella, considerados necesarios y deseables para superar las inequidades de género.

Tabla 1. Teorías feministas en contexto de Estudios de Género.

TEORÍA	CONCEPCIÓN NATURALEZA HUMANA	CONCEPCIÓN SEXO/GÉNERO	POSTURA EPISTEMOLÓGICA	CONCEPTUALIZACIÓN SEXO/GÉNERO Y ORGANIZACIÓN	CAMBIO ORGANIZACIONAL NECESARIO
<b>Liberal</b>	Individuos, seres autónomos. Dotados de capacidad para racionalizar.	Sexo, parte de dotación biológica esencial. Variable binaria. El género se socializa en seres humanos sexuados para un comportamiento determinado, por ejemplo roles de género.	Objetividad positivista, neutral en cuanto a género	Organizaciones, instituciones neutrales en cuanto a género, establecidas para mantener el orden social racional	Desequilibrios de sexo género corregibles por desarrollo humano o intervenciones legales estructurales
<b>Radical</b>	El sexo, rasgo controvertible del arreglo social, un concepto a ser redefinido para	Género: Sistema de dominación masculina, un principio	No hay distinción entre los ámbitos “políticos” y “personales”: cada área de la vida	Organizaciones, instituciones de orden patriarcal para mantener segregación de género.	Vislumbra nuevo orden social donde las mujeres no están subordinadas a los hombres. Para este

TEORÍA	CONCEPCIÓN NATURALLEZA HUMANA	CONCEPCIÓN SEXO/GÉNERO	POSTURA EPISTEMOLÓGICA	CONCEPTUALIZACIÓN SEXO/GÉNERO Y ORGANIZACIÓN	CAMBIO ORGANIZACIONAL NECESARIO
	<p>modificar una estructura política injusta. Es la diferencia sexual la que ha moldeado al mundo tal como lo conocemos. Sistema patriarcal y su misoginia como elementos responsables del fracaso de la sociedad.</p>	<p>fundamental de organización de la sociedad patriarcal y raíz de todos los demás sistemas de opresión.</p>	<p>entra en la esfera de las “políticas sexuales” y merece un análisis político. Los orígenes de la opresión de las mujeres están en el patriarcado. El sistema patriarcal sexo/género es la causa fundamental de la opresión de las mujeres y debe ser trascendida separando las nociones de sexo y género. La noción de “feminidad”, incluido el papel sexual y reproductivo de las mujeres está en el</p>		<p>fin el objetivo principal es la interconexión de la sexualidad y las relaciones de poder. Propone arreglos alternativos, a menudo separatistas, sociales, políticos, económicos y culturales que desafían los valores de una cultura androcéntrica.</p>

TEORÍA	CONCEPCIÓN NATURALLEZA HUMANA	CONCEPCIÓN SEXO/GÉNERO	POSTURA EPISTEMOLÓGICA	CONCEPTUALIZACIÓN SEXO/GÉNERO Y ORGANIZACIÓN	CAMBIO ORGANIZACIONAL NECESARIO
			centro de la opresión, ya que limita su desarrollo humano pleno		
<b>Psicoanalítica</b>	Naturaleza humana con desarrollo biológico y psicosexual	Identificación sexual, parte del desarrollo psicosexual. Género, estructura un sistema social de dominación masculina que influye en el desarrollo psicosexual	Forma de conocimiento de las mujeres diferente de la de los hombres debido a un desarrollo psicosexual también diferente.	Organizaciones reproducen desarrollo psicosexual patriarcal. La sexualidad de las organizaciones mantiene el sistema dominante de las relaciones de género y dominio.	Entender dinámica psicosexual de las organizaciones
<b>Socialista</b>	Naturaleza humana se crea por interrelaciones entre biología, sociedad y trabajo humano.	Género constituido por medio intersecciones de sexo, raza, sexualidad,	Puntos de vista feministas representan condición histórica particular de opresión que es	Organizaciones, sistemas de genero/ raza/ clase, relaciones de poder y prácticas que surgen en la intersección del	Organizaciones, son sistemas relacionales, el cambio debe empezar por entenderlos como

TEORÍA	CONCEPCIÓN NATURALLEZA HUMANA	CONCEPCIÓN SEXO/GÉNERO	POSTURA EPISTEMOLÓGICA	CONCEPTUALIZACIÓN SEXO/GÉNERO Y ORGANIZACIÓN	CAMBIO ORGANIZACIONAL NECESARIO
		ideología y experiencia de opresión bajo patriarcado-capitalismo.	más adecuada para entender la sociedad contemporánea	patriarcado capitalismo. Las organizaciones producen y reproducen este sistema	procesos, su producción y reproducción.
<b>Posestructuralista-posmoderna</b>	La “subjetividad” y la “consciencia” son efectos discursivos. Subjetividades “híbridas”	Sexo y/o género, practicas discursivas y desempeños sociales que constituyen subjetividades específicas por medio del poder, la resistencia y la materialidad de los cuerpos humanos.	Epistemología problematizada por heterogeneidad de posturas de los sujetos e identidades sociales	“Organizaciones” son significadores primarios en el texto general de nuestra sociedad. “el género” y los otros discursos y prácticas discursivas son condiciones de posibilidad de las organizaciones y de las posiciones del sujeto.	Los discursos de la “organización” (es decir la teoría y la práctica) deben ser desnaturalizados. “Género/ raza/ clases/ sexualidades” como otras posturas del sujeto.

TEORÍA	CONCEPCIÓN NATURALLEZA HUMANA	CONCEPCIÓN SEXO/GÉNERO	POSTURA EPISTEMOLÓGICA	CONCEPTUALIZACIÓN SEXO/GÉNERO Y ORGANIZACIÓN	CAMBIO ORGANIZACIONAL NECESARIO
<p><b>Trasnacional-poscolonial</b></p>	<p>Analizada como un constructo occidental, que emergió haciendo su “otro” invisible o “casi humano”. También “esencialismo estratégico”</p>	<p>Considera la constitución de subjetividades complejas más allá de las concepciones occidentales de sexo/género, enfocándose en los aspectos de género presentes en la globalización y los procesos trasnacionales.</p>	<p>El “conocimiento” es un sistema de relaciones de poder desplegado por “Occidente”. Otros conocimientos /subjetividades son posibles.</p>	<p>Organizaciones, instituciones del colonizador. “Las compañías/ organizaciones trasnacionales son actores primarios en la perpetuación de la raza/ el género/ las relaciones sexuales de las modernidades”.</p>	<p>“Para abordar intersecciones de género – sexo/ racioetnicidades con asuntos de “la nación”, “el Estado” y su complicidad con instituciones trasnacionales”.</p>

**Fuente:** Elaboración propia con base en Calás y Smircich (2017) –Fernández y Páramo (2017).

Como puede observarse, la información consignada en la anterior tabla alude a los enfoques o teorías feministas y su correlación con los Estudios Organizacionales (en adelante EO), y con los Estudios de Género (en adelante EG) en aspectos nodales.

**Para efectos de la elaboración del presente Trabajo de Grado, se adopta como guía conceptual y doctrinaria la Teoría Feminista Radical.**

Es generalmente aceptado que la génesis de los EG es el ámbito de los enfoques o teorías feministas. En opinión de Fernández y Páramo. (2017):

A lo largo del tiempo, las teorías feministas dieron pie al surgimiento de los estudios de la mujer y posteriormente a los *estudios de las mujeres* y a los *estudios de género*, siendo estos un campo interdisciplinario que gira en torno al estudio académico-científico que trabaja en diversos temas, siempre relacionados con el género.

Ahora bien, es insoslayable considerar aportaciones de gran importancia en la esfera de los estudios en referencia –incluidos desde luego los relativos al feminismo- hechas por destacadas corrientes de las Ciencias Humanas y Sociales. A este respecto, Fernández y Páramo (2017) plantean:

A partir de la década de los setenta del siglo pasado, el feminismo académico anglosajón impulsó el uso del concepto de *género* como construcción social. Maffía y Cabral (2003) señalan que existe una clara distinción entre la diferenciación sexual –determinada por el sexo cromosómico, anatómico y fisiológico de las personas- y las interpretaciones que cada sociedad le atribuye. Tal uso del concepto de *género* como construcción social permitía una mejor comprensión de la realidad social y perseguía un objetivo político: demostrar que las características humanas consideradas femeninas son



adquiridas por las mujeres. Es necesario agregar que no solo las mujeres son creadas por la cultura, también los hombres, y todos los humanos en general; adquieren su identidad de género a través de la cultura, mediante un complejo proceso individual y social.

Tabla 2. Mapa relaciones Estudios Organizacionales- Estudios de Género- Feminismo en América Latina.

OLAS	FEMINISMO	ESTUDIOS DE GÉNERO (EG)	ESTUDIOS ORGANIZACIONALES (EO)
<b>Primera</b>	Anterior a la década de los años 60 del siglo XX. Lucha por derechos relativos a educación, igualdad salarial, derecho al voto, potestad sobre hijos.	Surgimiento en la década de los años 50 del siglo XX. Género, construcción cultural (Simone de Beauvoir, 1949). Objetivos, de tipo científico y atinentes a la realidad social y política. Características humanas adquiridas en proceso individual y social (Lamas).	Raíces históricas en el siglo XIX. Origen en la Teoría de la organización. Aportes de Taylor, Fayol en sistematización de Teoría de la organización. Max Weber, mentor de la organización moderna y contemporánea.
<b>Segunda</b>	Origen entre los años 60 y 70 del siglo XX. Movimiento de liberación de las mujeres. Mujer, sujeto activo con derechos propios. Mentora, Simone de Beauvoir (1949).	Movimiento de la mujer, considerada sujeto activo con derechos propios. Surgimiento de los estudios de género. Objetivo: científico y político.	Preocupación por problemas derivados de la industrialización. Dificultades en grandes corporaciones y entes gubernamentales. Aparece Escuela de Relaciones Humanas. Problemáticas organizacionales centradas en la categoría poder.
<b>Tercera</b>	Vigente cronológicamente entre la década de los años 90 del siglo XX hasta el presente. Inicio de los enfoques: liberal, socialista, radical y posmoderna. Países con mayor presencia en América Latina: México, Brasil, Argentina, Perú, Chile, Cuba y Nicaragua.	Nuevos valores sociales y nueva forma de autopercepción de la mujer. Abordaje y profundización de nuevos problemas de las mujeres. Surgimiento de feminismo autónomo, feminismo cultural, y feminismo de la diferencia.	A nivel organizacional presentación de diversos estudios sustentados en tratamiento matemático de datos, énfasis en problemas específicos de áreas productivas. Aportes de la probabilidad y la estadística de la teoría organizacional. Aparición del concepto información con origen en la física y la matemática.

**Fuente:** Elaboración propia con base en Calás y Smircich (2017) –Fernández y Páramo (2017).

La anterior tabla compendia las líneas generales de la articulación entre EO, EG y Feminismo en América Latina. En perspectiva histórica se refiere el proceso de aparición y desarrollo de las llamadas *olas del feminismo*.

## ESTUDIOS DE GÉNERO EN COLOMBIA

“Las mujeres tienen que repartirse con los hombres en iguales términos la gerencia del mundo y la gerencia del país, y eso tiene que estar en todos los campos”

*Isabel Allende*

En virtud de la necesidad de focalizar el discurso del Movimiento Feminista y de los Estudios de Género en Colombia con miras a contextualizarlo en el cuerpo temático, es pertinente entonces aludir, así sea de manera sucinta, al inicio y desarrollo de los mismos en nuestro país.

Es medianamente conocido que el Movimiento Feminista en Colombia inicia su decurso hacia la década de los años 80 del siglo XIX. Papel insigne en tal comienzo se debe a mujeres que para la época incursionaban en el periodismo y la literatura.

De ello da fe Luna, L y Villarreal M, N. (1994):

A través del ejercicio intelectual, las mujeres se pensaron como seres excluidos de las grandes decisiones; y desde este campo, en que eran valoradas, comenzaron su crítica (...) Desde finales del siglo XX, Soledad Acosta de Samper, autora de excepcionales dotes y muy prolífica, se mostró como una de las defensoras de las nuevas opciones para la mujer en una monografía titulada *Aptitud de la mujer para ejercer todas las profesiones y el periodismo en Hispanoamérica*. (Organización de Mujeres de Confederación Intersindical y Organización de Mujeres de STES, 2013)

Es de destacar que fue en las lides del periodismo que las mujeres oficiaron como intelectuales publicando sus ensayos, poemas y opiniones, y desde allí, ejercieron su crítica en contra de la sociedad patriarcal. Ciertamente, debe precisarse que en los periódicos socialistas, anarquistas y liberales se expresaba el papel crucial de la

educación en el progreso de la sociedad y en la transformación de las condiciones de vida de la mujer. A este respecto Villarreal Méndez (1994) refiere:

Se insistía en el papel revolucionario que cumpliría la educación, declarando la guerra a la ignorancia y rechazando el papel de adorno o de objeto sexual de las mujeres. *La Humanidad*, por ejemplo, contó con una columna de temas sobre la mujer, firmada con el seudónimo de Clara Luna. También aparecen escritos de Catule Méndez. De allí se desarrolló una crítica sobre la desigualdad de la mujer y su relación con la educación.

Es insoslayable -en gracia de discusión y de justicia con las mujeres- dejar sentado que ellas se expresaron de manera crítica sobre diversos aspectos de la vida nacional. Es así como Villarreal Méndez (1994) plantea:

Desde el feminismo ya se estaban planteando cambios denunciando la incapacidad civil de la mujer. Las sistemáticas denuncias, sobre la subordinación de la mujer en el matrimonio, en términos de su nula autonomía económica, sugiere la existencia de un activo grupo de mujeres con conciencia feminista vinculado a este propósito.

### **Epistemologías feministas**

En consonancia con lo anterior, es de pertinencia abordar más de fondo los estudios de mujeres, feministas y con perspectiva de género en Colombia, los cuales registran un incremento notable a partir de la década del 70 del siglo XX, tanto en la diversidad de temáticas que trata, en las metodologías empleadas y en los marcos teóricos elegidos. Son de conocimiento público diversos trabajos realizados en el país para sistematizar los estudios feministas y con perspectiva de género.

León (2007) se centra en las tensiones que han vivido los estudios de género en Colombia y en la vigencia del objetivo que les dio origen, “transformar el conocimiento androcéntrico y crear uno nuevo, más universal, que lograra explicar la subordinación de las mujeres y dar entrada a la óptica de género

y a la especificidad de la diferencia. Un conocimiento que poco a poco permita leer la realidad atendiendo a la dinámica social de las relaciones entre los sexos, junto con otras relaciones sociales cómo las de clase, raza o etnia”. (Rodríguez Pizarro, Ibarra Melo, 2013)

Es claro que la génesis de los Estudios de Género en Colombia planteaba un cambio radical en ordenes diversos y complementarios. En el contexto del orden de cosas preexistente, se trataba de preconizar transformaciones estructurales en el ámbito epistemológico referido al género femenino. Ahora bien, en virtud de su pertinencia para el corpus conceptual tratado, no redundaría precisar aspectos teóricos en torno a las epistemologías en general y las epistemologías feministas y de género en particular.

En cuanto a la epistemología de las ciencias sociales y humanas en general puede decirse que está relacionada con la ciencia que se ocupa de la teoría del conocimiento, como se refiere a continuación:

Según Jaramillo (2003) la epistemología es una forma de comprender la construcción de conocimiento científico unido a la vida cotidiana de los sujetos. Para este autor, por más que los científicos (sociales o naturales), quieran explicar o comprender, al margen de la vida, y apoyar sus postulados sin un fundamento del mundo en el mundo vital cotidiano no serán capaces. Sus intentos serán fallidos por cuanto sus explicaciones carecerían de vida y sensibilidad. (Rodríguez Pizarro, Ibarra Melo, 2013)

En relación con las epistemologías feministas puede afirmarse que aparecen simultáneamente con lo que varios autores han llamado la “crisis de las epistemologías tradicionales”. En este marco de crisis de la cientificidad y de la epistemología tradicional surgen las epistemologías feministas en la década de los años 80 del siglo XX. Argumento central de ellas es que las epistemologías tradicionales han impedido ver el lugar del género en la producción del

conocimiento. Para ilustrar la propuesta feminista, las autoras Rodríguez Pizarro e Ibarra Melo (2013) afirman:

Las epistemologías feministas proponen comprender el modo en que las relaciones y prácticas de género se expresan y dan forma a la producción de conocimiento y la manera en que esas relaciones y practicas afectan la vida de las mujeres y están implicadas en los sistemas de opresión. Si bien nacen situando la categoría de género en el centro del análisis – en la década de los noventa hay una significativa expansión de estas epistemologías-, argumentan que esta debe estar relacionada con otras categorías como la raza, la clase y la sexualidad.

Ciertamente, no es propósito de este trabajo tratar de manera exhaustiva la tipología de la epistemología feminista y de género. Para una comprensión de su articulación temática, se ofrece una visión ilustrativa de la conceptualización.

### **Empirismo feminista.**

Las autoras adscritas a esta corriente como Helen Longino (1990, 1993) y Lynn Nelson (1990, 1993) se reivindican como empiristas –entendiendo el empirismo como lo que los sentidos nos ofrecen-, someten a crítica a la epistemología moderna, toda vez que consideran que los cognoscentes individuales son categorizados como genéricos (generales, comunes), esto es, sin diferencias de ningún tipo entre ellos. En consecuencia, se desconoce la ubicación social de los sujetos en cuanto a género, procedencia, etnia y clase.

### **Enfoque psicodinámico.**

Aborda las consecuencias derivadas de que la ciencia haya sido desarrollada de manera mayoritaria por hombres. Feministas como Nancy Chodorow (1999) y Evelin Fox (1985) afirman que las diferencias entre hombres y mujeres surgen como efectos de los distintos procesos de aprendizaje emocional vividos por los seres humanos desde la niñez.

### **Teoría feminista del punto de vista.**

Esta perspectiva conceptual plantea que los diversos grupos humanos que conforman la sociedad tienen puntos de vista epistémicos diferentes. Cuestionan la concepción de objetividad y la generalización de situaciones condicionadas por el lugar en que se ubican los grupos humanos en la sociedad. Representantes destacadas de esta corriente son Sandra Harding (1991; 1995) Nancy Hartsock (1983) y Hilary Rose (1983).

### **Postmodernismo feminista.**

La principal característica de esta corriente es el escepticismo con respecto a las afirmaciones universales de la razón y del progreso de la ciencia. Sustenta que solo la solidaridad política en lugares sociales puede ser la base de las conclusiones feministas, en virtud de que no hay fundamentos epistemológicos independientes.

Conocidas las cuatro anteriores corrientes de la epistemología feminista, es pertinente entonces aludir a sus cuestionamientos a las epistemologías tradicionales, entre otros asuntos:

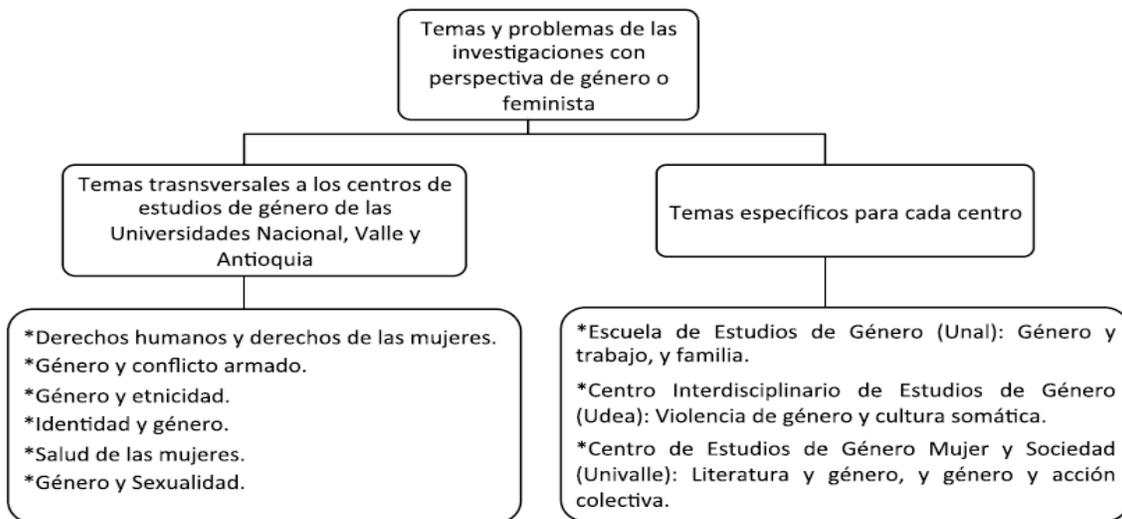
- Cuestionan la homogeneidad y neutralidad del sujeto cognoscente bajo el argumento de que el mismo es diverso, y la diversidad (género, etnia, clase) actúa en la producción de conocimiento.
- Asumen una posición crítica frente al individualismo presente en la epistemología moderna con fundamento en principios cartesianos. Preconiza el conocimiento como producto del ejercicio de las facultades mentales del individuo.
- Cuestionan el conocimiento individual argumentando que son las comunidades las que conocen, y no las personas individuales y homogéneas y, en consecuencia, afirman el carácter social e interactivo de los conocedores.

- Hacen objeto de crítica la objetividad, toda vez que, si el conocimiento es una construcción social y los concedores son situados, éste no puede ser neutral ni imparcial.

Una vez abordada la perspectiva general de las más destacadas corrientes epistemológicas feministas, es conducente ahora dar cuenta –así sea de manera breve- de cómo se está produciendo conocimiento con perspectiva de género y feminista en Colombia. Para ello se hará referencia a los Estudios de Género adelantados por tres universidades colombianas, ellas son: Universidad Nacional de Colombia, Universidad del Valle y Universidad de Antioquia. Aluden a tres asuntos básicos en la temática propuesta.

- Temas y problemas de investigación.
- Metodologías.
- Perspectivas teóricas.

Ilustración 2. Temas y problemas de investigación con perspectiva de género.



**Fuente:** Rodríguez Pizarro e Ibarra Melo (2013).

Es de precisar que si bien es cierto se reconoce la importancia de la totalidad de los estudios de las universidades mencionadas, no es menos cierto que por

consideraciones de orden práctico y en consonancia con la conceptualización del Trabajo de Grado como tal, se abordan a continuación aspectos específicos de los aludidos estudios.

### **Derechos humanos y derechos de las mujeres**

En este apartado son de indudable importancia los trabajos de Magdalena León sobre temáticas atinentes a: derechos de propiedad y tenencia de la tierra, el ejercicio de la ciudadanía, mecanismos socio jurídicos en pro de la participación de las mujeres en el ámbito político y directivo. Se hace evidente el rigor intelectual con el que mujeres como Magdalena León asumen compromiso político y de género.

Rodríguez Pizarro e Ibarra Melo (2013) acotan:

En la mayoría de los textos que Magdalena León produjo en la década estudiada, hay un intento por mostrar las regularidades de los procesos sociales en los que se embarcan las mujeres latinoamericanas para lograr derechos individuales y colectivos sobre la tierra, su vinculación a los partidos y movimientos políticos para vincularse a la dirección del Estado, así como la equiparación en los cargos a través del sistema de cuotas o, incluso, sobre los derechos que se adquieren en el matrimonio y con el divorcio.

Ciertamente debe reconocerse el denodado trabajo de otras profesoras que han investigado los efectos de la vida política de género en la vida de las mujeres. Fundamentadas en un análisis crítico han defendido que las políticas sociales determinan las relaciones de género, no obstante que impera la división sexual que articula la dicotomía del papel productivo y público asignado a los hombres, y el papel reproductivo en el espacio privado, como tarea exclusiva de las mujeres.

Al respecto Rodríguez Pizarro e Ibarra Melo (2013) plantean:

Otro ámbito de análisis en este campo problemático es la violación de los derechos de las mujeres y la imposibilidad de disfrutar de ellos. Estos

derechos también se han trabajado a partir de las implicaciones que tiene en la vida de las mujeres conocer sus derechos y exigir su garantía, lo cual se hace a través de su identificación genérica, reivindicando la igualdad y, por lo tanto, su reconocimiento ciudadano o mediante el reclamo de su diferencia, exigiendo un trato especial, dadas sus particularidades culturales y sociales.

### **Identidad y género**

En esta categoría, el nodo conceptual se da en el reconocimiento de fenómenos tales como la violencia, la discriminación racial y de género y la construcción de subjetividades como parte constitutiva de las relaciones establecidas, de procesos históricos y de aspectos culturales, en consecuencia, las identidades masculinas y femeninas son concebidas como construcciones sociales. Sobre el tema Rodríguez Pizarro e Ibarra Melo (2013) consideran:

En ese orden de ideas, se complejiza la ideología según la cual las mujeres están destinadas por naturaleza a la realización de tareas domésticas, ubicación en ciertas profesiones ligadas al trabajo social, la salud y la educación, y la naturalización de la sumisión, la violencia y la opresión.

En este apartado se fundamenta una crítica abierta a un orden social y político fundamentado en concepciones estructurales de clara negación de los derechos de los asociados, y en particular de las mujeres. Rodríguez Pizarro e Ibarra Melo (2013) precisan:

Al mismo tiempo, se destacan investigaciones que dan cuenta de las condiciones socio-culturales en las cuales se enmarcan los patrones de dominación patriarcal, que legitiman las violencias de género en diferentes escenarios; de igual forma, se hace énfasis en las estrategias y mecanismos que las mujeres agencian para transformar su realidad a partir de condiciones objetivas y subjetivas.

## **Género y trabajo**

Entre los aportes más importantes en los estudios de género está el relativo al abordaje del trabajo desde una definición diferente a la androcéntrica, que lo entiende como una experiencia masculina universal. En tal sentido Luz Gabriela Arango plantea que este es un fenómeno social que contempla dimensiones materiales, culturales, simbólicas y subjetivas. Sus trabajos abordan analíticas relativas a las categorías clase, género, raza y sexualidad asignando riqueza interpretativa a un ámbito de estudios en el que ella se destaca por haber sido pionera. Rodríguez Pizarro e Ibarra Melo (2013) complementan:

En esa misma línea, Arango ha desarrollado varias investigaciones empíricas sobre la presencia de las mujeres en carreras tradicionalmente masculinas, en las que concluye que ellas van incorporando elementos de su subjetividad al desempeño de la profesión y no son absorbidas del modo que ocurre con otros campos masculinizados.

## **Violencia de género**

Esta temática se aborda a partir de la violencia doméstica como problema con profundo arraigo cultural y que afecta la calidad de vida de las mujeres. Es claro que uno de los objetivos de construir conocimiento sobre este asunto, es conocer y dar cuenta de las percepciones de las mujeres frente a dicho fenómeno y explorar las condiciones que determinan su permanencia o alejamiento de las situaciones de maltrato.

## **Género y acción colectiva**

Este tema ha estudiado el acento puesto en organizaciones sociales, redes y movimientos de mujeres. Se ha analizado la particularidad de las acciones colectivas desde una perspectiva de género. Igualmente se ha estudiado la

movilización de las colombianas a partir de sus experiencias en encuentros feministas internacionales, articulando un paralelo entre las reivindicaciones del movimiento feminista con los logros obtenidos por las mujeres en los últimos años, con fundamento en los cambios en la legislación, los cargos en el ejecutivo y el ascenso social obtenido a partir de los derechos adquiridos.

### **Metodologías**

En relación con el marco metodológico utilizado por las universidades referidas, es de señalar que en su producción académica privilegian los métodos cualitativos con técnicas como la entrevista desde el enfoque biográfico. Así mismo, utilizan el análisis del discurso y el análisis documental, sirviéndose de fuentes secundarias.

Rodríguez Pizarro e Ibarra Melo (2013) refieren:

Como es costumbre en las Ciencias Sociales, las investigaciones son empíricas y recurren a fuentes primarias. Aunque no se plantee de forma explícita, el enfoque teórico metodológico de la mayoría de estos estudios contempla el enfoque biográfico (historias, trayectorias y relatos de vida) como una perspectiva de análisis única, que permite describir lo cotidiano, las prácticas de vida dejadas de lado o ignoradas por las miradas dominantes, la historia de y desde los de abajo. También se resalta la perspectiva del individuo como punto de observación de lo general, en un intento de lectura de lo social desde los sujetos; lo que una vida singular trasluce respecto a un contexto social más amplio. Tal como plantean Ferraroti (1991) y Bertaux (2005), el individuo es un universo singular y es posible conocer lo social a partir de la especificidad de lo individual.

## **Perspectivas teóricas en Estudios de Género**

Con respecto a las perspectivas teóricas que dan base conceptual a los Estudios de Género debe observarse que las mismas contemplan una gran diversidad de posturas, las cuales tienen en común controvertir ciertos presupuestos de la epistemología tradicional, ello en defensa de la comprensión del contexto social del sujeto cognoscente en la generación de conocimiento. En ese orden de ideas, se da por sentado que, si en la epistemología tradicional el sujeto es una abstracción con facultades universales, en la concepción feminista el sujeto del conocimiento es un individuo histórico particular en quien razón, cuerpo, emociones e intereses son partes constitutivas de un contexto histórico concreto.

En virtud de lo anterior se encuentran presupuestos de las epistemologías feministas que marcan pauta en las maneras de acercarse al conocimiento. De tales presupuestos son de resaltar:

- El compromiso político con el cambio social, el cual, en función de una perspectiva constructivista, preconiza el patriarcado como organización social sustentada en diferencias de género y le confiere la característica de proceso histórico y social y no lo entiende como un hecho natural. Se deriva de ahí la denuncia de las relaciones de dominación fundamentadas en la primacía de lo masculino.
- La reivindicación de la igualdad entre mujeres y hombres y la eliminación del patriarcado, a través de la sistematización de fundamentos conducentes a comprender de qué manera las relaciones y prácticas de género encuentran expresión y dan forma a la producción de conocimiento.
- Uso de nuevos métodos de investigación para recuperar la memoria femenina toda vez que se considera que las voces de las mujeres han sido silenciadas.

Los estudios de género utilizados como referentes pueden clasificarse en los siguientes enfoques o corrientes:

### **Teoría feminista del punto de vista**

Históricamente, exige asumir posición como sujeto subordinado y desde allí entender el modo en que viven la discriminación y la dominación los sujetos que se estudian. Sobre esta corriente, Rodríguez Pizarro e Ibarra Melo (2013) ilustran:

Harding (1991) reitera que lo femenino y lo masculino son siempre categorías culturales que se producen y aplican dentro de una clase, raza y cultura determinadas, además de considerar la experiencia individual. Lo novedoso no es el estudio de las mujeres, sino que se involucre su mundo cotidiano y su relación con procesos externos. De ese modo, encontramos estudios que tienen como punto de partida las experiencias de las mujeres en distintos niveles, tales como el de la biografía personal, el grupo, comunidad, el contexto cultural y las instituciones sociales

### **Empirismo feminista**

En esta perspectiva se cuestiona el conocimiento individual argumentando que son las comunidades las que conocen, mas no las personas individuales y homogéneas, e insiste en el carácter social e interactivo de los conocedores. Reivindica el conocimiento como una construcción social que involucra relaciones de poder que deben ser develadas. Concluye que el sujeto es diverso y la diversidad (género, etnia, clase) actúa en la producción de conocimiento. Estos planteamientos ofician como fundamento conceptual para analizar la violencia doméstica, entendida como problema que afecta la salud de las mujeres.

## **Enfoque psicodinámico**

Según esta concepción, las diferencias entre hombres y mujeres son producto de un proceso emocional diferenciado al que son sometidos en la niñez. En esta vertiente otros estudios afirman que algunos elementos de la subjetividad impiden la producción de transformaciones íntimas relacionadas con los cambios sociales obtenidos en la lucha política. En consecuencia, las reivindicaciones conseguidas en lo público no se traducen en el ámbito doméstico.

## **Dicotomía, acción y estructura**

Su guía es el paradigma estructural–constructivista con miras a reconocer “estructuras objetivas, independientes de la conciencia y de la voluntad de los agentes que son capaces de orientar o de coaccionar sus prácticas o representaciones” (Bourdieu 1992:127) Rodríguez Pizarro e Ibarra Melo (2013) argumentan:

Lo anterior promueve una posición sustentada en la premisa de que la realidad es construida y que los factores estructurales tienen amplia influencia en los modos de conocer. Se reconoce la existencia de un nivel estructural construido por los sistemas de poder (lo macro), a la vez que estructurante, influye, le da forma al sujeto, (lo micro) y permite “desentrañar aquellas propiedades que no se presentan a primera vista y que son relacionales, en el entendido que tan solo existe(n) en y a través de la relación con otras propiedades” (Bourdieu 1992,16). Así, el abordaje propuesto incluye el análisis de la interrelación entre la posición social que ocupa la mujer, sus condiciones de vida, los obstáculos, las oportunidades, los conocimientos y las elecciones que toma.

### **Enfoque psicosocial-cognitivo**

Percibe las relaciones entre salud mental y afecciones psicológicas de las mujeres producto de la violencia doméstica que padecen. El carácter de psicosocial se entiende como el conjunto de interacciones producto del entramado de lo subjetivo (individual, familiar, grupal y comunitario) con factores procedentes del ámbito externo (cultural, político, económico, normativo, relacional). Estas interacciones inciden en el modo en que se afronta y configura la realidad.

### **Enfoque de la Interseccionalidad**

Se configura como perspectiva y paradigma analítico-conceptual con origen en las propuestas del feminismo negro y del conocimiento situado. Se aplica como un enfoque para comprender procesos sociales.

### **Cultura somática, género y sexualidad**

Propone la cultura somática como un campo que expresa la relación entre cuerpo y la cultura. El género y la sexualidad se abordan a través de la construcción de la masculinidad y la feminidad en roles que constituyen la corporalidad de los individuos.

## **DISCRIMINACIÓN DE GÉNERO EN EL TRABAJO**

Es una verdad incontestable que, en las relaciones de producción de Colombia, América Latina y del mundo persiste -con marcada incidencia- la discriminación de género. Tal fenómeno comporta serias problemáticas no solo para las mujeres objeto de dicha discriminación, sino igualmente para el cuerpo organizacional en el que ellas se desempeñan en particular, y para el conjunto del aparato productivo en general.

## Causas y efectos

Es pertinente entonces ahora abocar lo relativo a las causas y efectos de la discriminación de género en las relaciones de producción. En tal sentido se expresa que:

En cuanto a la discriminación ocupacional su sustento se encuentra en la segregación, pues las mujeres permanecen en la base de las organizaciones muy a pesar del incremento del nivel educativo –similares e incluso mayores a la de los hombres-, las mayores tasas de actividad y ocupación alcanzadas por las últimas generaciones (Roquero, 2012; De Garay, 2013), pues se preservan barreras socioculturales y prejuicios para mantener feminizados cargos a partir de estereotipos de género –como es el caso de servicios generales, secretarias, asistentes, enfermeras, etc.- que a pesar de su importancia, en el imaginario de las estructuras organizacionales se valoran menos (Díaz, Verján, & Castrejón, 2014) intensificando la segregación horizontal. (Martínez, 2018)

Se ofrece aquí una caracterización relevante de la discriminación de género en el trabajo y de las consecuencias que comporta dicho fenómeno hasta el punto de hablar de una territorialización de la estructura ocupacional en virtud de género. Es así como Martínez (2018) consigna sobre el asunto:

En este contexto, se podría decir que existen territorios masculinos y femeninos en la estructura ocupacional, siendo los femeninos los que presentan peores condiciones laborales, baja remuneración y pocas posibilidades de desarrollo de la carrera laboral (Castillo et al., 2007) ya que preponderantemente ellas son ubicadas en puestos básicos con menores requerimientos de calificación (Martín, 2007) o en áreas organizacionales de apoyo que se traduce con el tiempo en menos mujeres en los niveles superiores (Torres & Pau, 2011). Lo que pone en evidencia cómo las trayectorias laborales de las mujeres comparativamente a las de hombres,

tienden a generar desventajas toda vez que sus carreras laborales tienen menor movilidad entre cargos y tienen ritmos de ascenso más lentos (Viveros, 1997).

En aras de fundamentar una más concreta caracterización del fenómeno aquí en cuestión, no redunda adicionar lo planteado por Salmerón García, (2014)

Las barreras se centran en torno a las consecuencias derivadas de la cultura patriarcal, creadora de relaciones de poder asimétricas, entre hombres y mujeres a partir del establecimiento de roles de género diferenciales y complementarios. A partir de los años noventa un elevado número de investigaciones comienza a relacionar las dificultades de las mujeres para lograr posiciones reales de poder y responsabilidad.

Estos investigadores apoyan la hipótesis de que la cultura organizacional está dominada por valores androcéntricos excluyentes de lo femenino, lo que provoca serias trabas para el desarrollo profesional de la mujer en general. El modelo social de éxito ha propiciado que la tendencia tradicional de las mujeres ha sido la de emular el modelo masculino para encajar en una cultura empresarial masculina y masculinizada, anulando así el desarrollo de un estilo propio y obstaculizando el éxito de otras mujeres. Esta cultura actúa en detrimento de la promoción laboral de las mujeres a través de varios procesos influidos por estereotipos y roles de género.

### **Perspectiva económico laboral de las mujeres**

En el contexto en cuestión, y refiriendo fundamentos conceptuales o doctrinarios, es claro que:

“En la modernidad, el clima organizacional se estructuró en base a una lógica mecanicista-newtoniana. Una estructura vertical, lineal, con estrictos

controles y marcadas jerarquías de género. El hombre como medida de todas las cosas”.(Gonzalez M Maria Cristina & Camacaro G. Daisy, 2014)

Puede verse entonces una concepción antropocéntrica de clara estirpe patriarcal en el marco de la estructura organizacional con todo lo que de allí se deriva: opresión, discriminación y exclusión del género femenino. (Ascención et al., 2012)

En tal sentido, no redundaría tener en cuenta lo dicho por Cuevas Pérez y Arango Morales (2012):

Por lo tanto, la realidad de la que recientemente forman parte las mujeres obedece a una cultura generada a través de la experiencia de lo masculino. En consecuencia, la cultura que impera es (...) desigual que ha evidenciado un trato diferenciado para las mujeres en los diversos ámbitos de la vida. La desigualdad que viven las mujeres en los ámbitos escolar, laboral, social y de salud es evidente al visualizar las diferencias sutiles a las que se enfrentan.

En el ámbito de la discriminación de género en el trabajo, es de indudable importancia referir lo atinente a la perspectiva económica laboral. En tal sentido es pertinente mencionar que Cuevas Pérez y Arango Morales (2012) afirman:

Los hogares con jefatura femenina que han ido en aumento, señalan como la pobreza se va feminizando. Según Ochoa (2007): A pesar que la población económicamente activa (PEA) se ha transformado de manera importante ya que en los años 70´s constituía el 7% para el 2000 pasó al 33.8% (p.173) los hogares que son comandados por mujeres lo hacen con actividades que les proporcionan un solo salario mínimo. Lo que las ubica en altos grados de vulnerabilidad.

De manera puntual, es relevante mencionar que, en relación con la Población Económicamente Activa (PEA) en Colombia, a febrero de 2021, la participación

femenina es del 41.8% de una fuerza laboral de 24.533.000 personas, esto es 10.258.000 mujeres, según informe del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 5 de mayo 2021)

No redundaría precisar que la desigualdad a la que aluden las autoras citadas encuentra dramática expresión en la situación de salud pública que enfrenta el mundo actualmente. En el marco de las devastadoras consecuencias generadas por la pandemia del COVID-19, se ha visto de manera palmaria que las mujeres constituyen el grupo poblacional que mayormente ha sufrido el impacto del virus en las sociedades a nivel planetario. En tal sentido, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en la sexta edición de su ILO Monitor: COVID-19 and the world of work, informa que:

El declive en las cifras de empleo ha sido mayor para las mujeres que para los hombres (...) Solo el 23% de las empresas que participaron en la medición tienen una mujer ocupando el puesto directivo más alto en la jerarquía organizacional / Pixabay. La investigación reveló que durante los meses más críticos de la coyuntura y, aun ahora, ellas han resultado mayormente impactadas debido a que representan más de la mitad de los puestos en sectores como alojamiento y alimentación (59%), administración, labores comerciales y de negocios (54%), así como funciones administrativas en industrias como el arte y entretenimiento (63%), debido a que han sido actividades con los lapsos de estancamiento más largos. (*Mujeres, las más impactadas en términos de empleo durante la pandemia | EL ESPECTADOR*, s. f.)

En aras de complementar y enfatizar lo antedicho, el informe de la OIT - ILO Monitor: COVID-19 and the world of work, agrega que:

Las mujeres enfrentamos una triple amenaza: primero, la baja representación en cargos directivos, lo que limita la inclusión de más mujeres, segundo, la subrepresentación en cargos en ascenso como áreas de ciencia, tecnología,

ingeniería y matemáticas (STEM) y, tercero, sobrerrepresentación en cargos que tienden a desaparecer con la automatización, expresa Ana María Muñoz, gerente de Relaciones Corporativas, Comunicaciones y Marketing en ManpowerGroup Colombia.

Ahora bien, no redundaría ofrecer información puntual en relación con las cifras de desempleo femenino generadas por la pandemia del COVID-19:

Entre enero y marzo (es decir, antes del confinamiento) la diferencia en la tasa de desempleo entre hombres y mujeres era cercana a 6 puntos (9,8% y 16,4%, respectivamente). Entre julio y septiembre, la brecha se amplió casi a 10 puntos (13,9% vs 22,8%). Con un deterioro del mercado laboral particularmente fuerte para las mujeres. (Medina, 2020)

De la situación descrita, es fácil colegir la dramática situación de muchos hogares colombianos en virtud de las consecuencias generadas en el ámbito social: pobreza de los hogares, de manera particular, en los que tienen jefatura femenina. En tal sentido es de resaltar que, la crisis ocasionada por la pandemia del COVID-19 dejó en evidencia las fragilidades de un mercado laboral caracterizado por la informalidad y que depende en gran medida del comercio y de los servicios en las zonas urbanas. A la luz de un enfoque sectorial, y con respecto a las mujeres es claro que:

Un sector que no paró con las acciones de confinamiento decretadas por el Gobierno fue el cuidado no remunerado. Por un lado se evidenció que las mujeres realizan siete horas de cuidado en promedio y los hombres tres, además de desplazar al inicio del confinamiento a las mujeres que trabajaban en servicio doméstico. Adicionalmente, el cuidado de los niños recae sobre las mujeres, y dado que las actividades escolares se trasladaron a los hogares, ese cuidado desplazó a las mujeres del empleo al desempleo y, finalmente, a lo que se denomina como inactividad, que no es otra cosa que trabajo de cuidado no remunerado. (Castillo C, 2021)

Ciertamente, la pandemia deja en evidencia las negativas consecuencias que para las mujeres trae aparejado el mercado laboral nacional en relación con la asignación de roles ocupacionales en virtud de la condición sexo/género (hombre, proveedor; mujer, cuidadora).

En relación con la tasa de informalidad que enfrentan las mujeres en su vinculación al mercado de trabajo, no redunda precisar que:

Un mercado laboral informal en su mayoría, con un 60 % de informalidad femenina urbana y un 82 % de informalidad rural femenina, requiere acciones de protección a las mujeres por la baja calidad del empleo. La mayoría acceden a este tipo de empleo, entre otras cosas, por la rigidez del mercado laboral formal, por la excesiva feminización del cuidado y por el tema de la licencia de maternidad que se vuelve una barrera para muchas al optar por un empleo formal. (Castillo C, 2021)

Ante la contundencia de lo expuesto puede afirmarse que el COVID-19, en lo relativo al deterioro y pérdida de empleo, ha revestido una crisis que han debido soportar mayoritariamente las mujeres. Es claro que, a nadie se oculta que dicha pandemia requiere acciones a corto, mediano y largo plazo en función de políticas de inclusión preferencial de las mujeres y de revalorización de la economía del cuidado en la cual ellas son protagonistas de primer orden.

## **FACTORES QUE INCIDEN EN LA OCURRENCIA DEL FENÓMENO TECHO DE CRISTAL Y SU INFLUENCIA EN ORGANIZACIONES DE TRANSPORTE PÚBLICO MASIVO DE MEDELLÍN**

### **Techo de Cristal**

Es meridianamente claro que abordar y explicar la problemática relativa al fenómeno conocido como *Techo de Cristal* y todas sus connotaciones, es un asunto complejo y hace relación directa y/o indirecta a cuestiones que competen con los derechos fundamentales de las mujeres.

Con respecto a la conceptualización del fenómeno Techo de Cristal, Salmerón García (2014) afirma que:

En los estudios de género, se denomina 'Techo de Cristal' a la limitación velada del ascenso laboral de las mujeres al interior de las organizaciones. Se trata de un techo que limita sus carreras profesionales, difícil de traspasar y que les impide seguir avanzando. Es invisible porque no existen leyes, dispositivos sociales establecidos o normas oficiales que impongan una limitación explícita en la carrera laboral a las mujeres.

El fenómeno Techo de Cristal comporta una expresión usada por primera vez en 1986 en la que se describen las barreras invisibles que deben afrontar las mujeres con alto grado de calificación inclusive si pretenden acceder a altos cargos directivos

Para Martínez Ayuso (2015):

El Techo de Cristal es una barrera invisible con la que se encuentran muchas mujeres en un momento determinado en su desarrollo profesional, normalmente en el acceso a los puestos más altos de la jerarquía de las organizaciones donde trabajan, de modo que una vez llegado a ese punto muy pocas mujeres franquean dicha barrera (Hymowitz y Schellhardt, 1986;

Morrison, White y Van Velsor, 1987; Powell y Butterfield, 1994; Sarrió *et al.*, 2002; Segerman-Peck, 1991).

No redundaría referir que existen otras barreras -análogas al Techo de Cristal- que obstaculizan la posibilidad de que las mujeres sean promovidas a cargos de alta responsabilidad, entre las cuales pueden mencionarse:

### **Techo de cemento**

Se define como los límites que las propias mujeres se ponen a sí mismas. Estas limitaciones auto-impuestas se relacionan con el miedo al fracaso, a no poder tener una buena conciliación de la vida familiar y laboral, con la autoexigencia excesiva o el miedo a destacar en un mundo mayoritariamente masculino, por mencionar algunos factores.

### **Techo de diamante**

Término acuñado por Amelia Valcárcel en su libro *La política de las mujeres* (1997, Ediciones Cátedra). Se refiere al hecho de que, en la sociedad patriarcal, el hombre sea un "objeto de aprecio" y la mujer un "objeto de deseo", subordinándola así a una situación en la que el hombre perpetúa su poder. El 'techo de diamante' impide que se valore a las mujeres por criterios estrictamente profesionales.

### **Suelo pegajoso**

Se refiere a la precariedad de los trabajos generalmente tomados por mujeres y lo difícil que se les hace a las mismas salir de esa situación. Su origen se halla en el trabajo de madres, esposas y cuidadoras del hogar, que hace que las mujeres se encuentren como "adheridas" a un suelo que les dificulta el crecimiento laboral y su realización personal lejos del ámbito familiar.

## **Laberinto de cristal**

Refiere las trayectorias que van haciendo las mujeres, con sus marchas y contramarchas, en contraposición a una búsqueda de un punto definitivo de llegada, a una escala laboral unidireccional, con una cima a alcanzar como punto exitoso de llegada.

### **Causas y efectos de Techo de Cristal**

La equidad entre hombres y mujeres en el mundo laboral sigue siendo un gran desafío. Tal reto impone muy serios esfuerzos para su concreción, más aún cuando la fuerza laboral femenina en América Latina registra un notable incremento, no obstante, la proporción de mujeres en altos cargos de dirección y gerencia es aún muy bajo. En tal sentido, el Banco Mundial indica que la participación de las mujeres en la fuerza laboral paso del 36% en 1980 a 52% en 2009 (Banco Mundial, 2012)

En tal orden de ideas, González M y Camacaro G (2014) precisan que:

Las mujeres representan 40% de la fuerza laboral del mundo, lamentablemente, concentrada en profesiones propias de su sexo (segregación ocupacional horizontal) y en condiciones de empleo subalterno (segregación ocupacional vertical). Las organizaciones reproducen toda una serie de representaciones simbólicas sobre el trabajo de las mujeres, catalogándolas como un recurso humano costoso precisamente por la posibilidad de embarazos, lo que genera gastos. Estas creencias son las responsables de la limitada contratación de mujeres y por ende de toda una serie de trabas para sus ascensos dentro de la pirámide organizacional (Techo de Cristal). El Techo de Cristal hace referencia a toda una serie de barreras organizacionales que se imponen a las mujeres y las cuales responden a marcados estereotipos de género.

Es por todos sabido que históricamente las mujeres han sido excluidas como sujetos, no solamente del ámbito laboral sino igualmente de otros tales como el

científico y el filosófico, factor que ha dado paso a la discriminación histórica y sociocultural; se marginan de los hechos sociales como sujetos, en consecuencia, son objetivadas en subordinación a lo masculino, sus logros en diversas actividades se fundamentan en el apoyo de un hombre que les posibilita formar parte de su proyecto de vida, solo así se registra la existencia de lo femenino. Estas complejidades históricas y culturales han sido factores causales en la problemática para el análisis de las relaciones entre ambos sexos en la esfera de la vida social. En el decurso histórico la experiencia de lo femenino se identifica con lo particular y no con lo social, con lo afectivo y los sentimientos donde no hay cabida para la razón o desapasionamiento e imparcialidad caracterización que la contraponen al espacio público construido desde lo masculino.

Visto lo anterior es de pertinencia entonces abordar los factores causales del fenómeno Techo de Cristal. Las barreras mediante las cuales se expresa dicho fenómeno se centran en torno a las consecuencias que se derivan de una cultura patriarcal, creadoras de relaciones de poder asimétricas entre hombres y mujeres a partir del establecimiento de roles de género diferenciales y complementarios. En tal orden de ideas, es a partir de los años 90 del siglo XX en que da comienzo el relacionamiento de las dificultades de las mujeres para lograr posiciones de poder y responsabilidad. Se hace claro que la cultura organizacional está regida por valores androcéntricos excluyentes de lo femenino, lo que induce serios obstáculos para el desarrollo profesional de la mujer en general. No debe soslayarse que el modelo social de éxito ha propiciado que la tendencia tradicional de las mujeres ha sido la de emular el modelo masculino para encajar en una cultura empresarial masculina y masculinizadas, anulando de esta manera el desarrollo de un estilo propio y obstaculizando el éxito de otras mujeres. Dicha cultura redundante en detrimento de la promoción laboral de las mujeres mediante varios procesos influidos por estereotipos y roles de género.

Osca, A. y López-Sáez, M. (1994): Desarrollo de carrera y género. Factores que influyen en las diferencias entre hombres y mujeres. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28, 73-86:

Las principales barreras se debían a los estereotipos de género, peor situación en el mercado laboral, características de los trabajos que ocupan, peores evaluaciones respecto a los hombres, menor apoyo social. A esto añadían, su desventaja en cuando a la influencia de la familia en la carrera profesional de las mujeres, la influencia de los grupos dominantes para mantener el statu quo (un buen directivo debe tener cualidades masculinas), estructura desfavorable en el reparto social de tareas a los que se unen los prejuicios de la sociedad sobre los roles sexuales. El punto fuerte de las mujeres son las relaciones interpersonales, derivadas de la maternidad. Así humaniza las relaciones en la organización. Es empática y buena comunicadora, sabe escuchar y pone su atención en el otro, lo que produce que la gente le hable de sus problemas, porque la consideran como cercana y de fácil acceso. Es decir, la mujer comprende al otro y respeta su modo de pensar, sin oponerse frontalmente, aunque no piense como él. Es menos agresiva y competitiva que los hombres, reconoce su ignorancia en algunos temas y pide ayuda si la necesita. Ellos son más competitivos y juegan a ganar.

En tal óptica los atributos interpersonales de ella le confieren competencia en actividades relacionadas con la dirección de personas, marketing, administración, control de calidad, servicio al cliente. Aunado a esto su formación profesional ha dado pie a que entre con fuerza en ámbitos relativos a las finanzas y la contabilidad

Para Salmerón García (2014):

El tradicional rol femenino (Melamed-1995) fomenta el desarrollo de rasgos de personalidad, actitudes y modelos de conducta que están en contradicción con los que deben tener los directivos. A lo que hay que añadir que las

normas sociales fomentan el mayor poder de los hombres en el seno de la familia, lo que se refleja en las conductas sociales, lo que se refleja en el reparto desigual de las tareas domésticas, lo que hace que se vea natural el sacrificio de sus carreras profesionales a favor de las de sus compañeros masculinos, conducta que se mimetiza en el lugar de trabajo donde son asignadas a puestos de trabajo con menos oportunidad de promoción, facilitando así el progreso de los hombres y bloqueando a la mujer profesionalmente. Un último condicionante lo podemos definir como la simple discriminación sexual, por lo que se perjudica a la mujer en determinados ámbitos laborales por razones difícilmente explicables, pero profundamente arraigados en muy extensos estratos sociales y culturales.

En términos laborales y profesionales, un inconveniente de no menor significancia asignado a la mujer es que carece de la suficiente autoridad para imponerse a los subordinados a su cargo, reforzado en ocasiones por la implementación de sistemas de promoción diferentes para los hombres y mujeres, justificándolo en su menor capacidad física y su diferente constitución en relación a la efectividad y rendimiento laboral, lo que por sí mismo las hace menos competentes en la visión de la cúpula empresarial, y cuando se da el caso contrario, donde la mujer es más competente que el hombre, ella es rechazada por sus compañeros y apartada socialmente. En ese contexto el éxito del hombre es aceptado socialmente no así el de la mujer.

Existen opiniones coincidentes en torno a que el Techo de Cristal es consecuencia natural de los estereotipos de género y de las expectativas que estos generan sobre cómo se comportan las mujeres y cómo deberían comportarse. Salmerón García (2014) ofrece una conceptualización en los siguientes términos:

Los estereotipos de género son un conjunto de creencias compartidas socialmente acerca de las características que poseen hombres y mujeres. En éstas se pueden apreciar dos dimensiones: la descriptiva y la prescriptiva. El componente descriptivo de los estereotipos de género está formado por las

creencias sobre las características que poseen hombres y mujeres, donde destacan creencias como que las mujeres son emocionales, débiles, sumisas, dependientes, sensibles, comprensivas o poco competitivas. El prescriptivo, se refiere a las creencias sobre las características deseables para los miembros de cada sexo; indican cómo deberían comportarse hombres y mujeres (...) Los aspectos descriptivos de los estereotipos de género facilitan que las mujeres sean peor evaluadas que los hombres porque las cualidades atribuidas a este sexo, como debilidad, emocionalidad, no encajan con las cualidades necesarias para desempeñar eficazmente trabajos de alto nivel directivo. Esto ocasiona que se devalúen sus logros o que se atribuyan las causas de su éxito a factores diferentes a sus habilidades y capacidades.

En la esfera de las causalidades del fenómeno Techo de Cristal es de pertinencia consignar que existen diferentes criterios para clasificarlas.

Para Martínez Ayuso (2015):

Siguiendo a Martínez-Perez y Osca (2004) podemos distinguir entre:

1. Explicaciones centradas en variables personales. Las diferencias interpersonales entre hombres y mujeres serían las que justificarían las dificultades que encuentran las mujeres en su desarrollo profesional.
2. Explicaciones centradas en el contexto, que explican las desigualdades basándose en la organización laboral y familiar.
3. Las que parten de la existencia de un fenómeno de discriminación.

Otras explicaciones (Sarrió *et al.*, 2002) agrupan las causas según sean:

1. De tipo psicológico. Por ejemplo, diferencias en rasgos motivacionales y de personalidad, sistema de valores y nivel de compromiso personal con la organización.

2. Basadas en la cultura organizacional, como pueden ser los estereotipos de género y roles basados en valores androcéntricos, los networks, las redes informales y las políticas de Recursos Humanos (RRHH).
3. De tipo sociológico, como, por ejemplo, las decisiones que deben tomar las mujeres con respecto a sus compromisos familiares, la posición que ocupa la mujer en la jerarquía organizacional o alejamiento progresivo de las mujeres de los puestos de responsabilidad a través de la segregación en la formación y el reciclaje.

### **Efectos**

Es claro que el fenómeno Techo de Cristal comporta efectos económicos, sociales, políticos, laborales y culturales

#### **Efectos económicos**

- Deterioro de la calidad de vida

ONU (2016) afirma que:

De los datos se deduce claramente que factores como la pobreza, el género, el analfabetismo o el acceso a sistemas de salud pública, suponen tener o no una serie de oportunidades que no siempre guardan una relación clara con la renta. La teoría de las capacidades humanas se centra, por lo tanto, en algo más que en el mero bienestar de las personas al asumir que alcanzar las propias metas es una parte esencial de la calidad de vida. La libertad de elegir y actuar se convierte en el centro de la cuestión que nos ocupa ya que, al fin y al cabo, promover capacidades supone crear áreas de libertad de acción y oportunidades.

Se desprende de lo planteado por la ONU que muchos problemas estructurales que aquejan a las sociedades no solo tienen como único factor incidente la renta. La teoría de las capacidades humanas explica en parte el rol desempeñado por la

libertad de elegir y actuar. Del informe de la ONU aquí referenciado se desprende que:

(...) las mujeres salen perdiendo tanto si hablamos de trabajo remunerado como del no remunerado. En todo el mundo trabajan más, ganan menos, su trabajo es más precario y están insuficientemente representadas en cargos directivos superiores. Además, soportan una carga desproporcionada del trabajo doméstico. El 77% de la fuerza de trabajo mundial está constituido por varones, que predominan en el ámbito del trabajo remunerado, mientras que las mujeres son mayoría en el del no remunerado. Las mujeres ocupan solo el 22% de los cargos directivos y en el 32% de las empresas no hay ninguna mujer en puestos de dirección (aunque evidentemente varía mucho según la región del planeta de la que hablemos). Las mujeres suelen tener ocupaciones de cualificación media, en oficinas o comercios. Techos de cristal: la perspectiva femenina... Razón y Fe, 2016, t. 273, nº 1408, pp. 91-97, ISSN 0034-0235 95

### **Efectos sociales**

- Menor consideración de la importancia de sus ideas

En virtud del papel subordinado que juegan las mujeres en el aparato productivo, es claro que sus aportes intelectuales no tienen la consideración que haga justicia a los méritos de las mujeres.

- Inequidades

Es muy amplio el espectro de inequidades generadas por el fenómeno Techo de Cristal. Las mismas encuentran expresión en ámbitos económicos, sociales, políticos y culturales.

El Techo de Cristal contemporáneo oculta una discriminación indirecta, aquella no reflejada en las leyes, pero manifiesta en los resultados

diferenciales. Así “la discriminación indirecta se define en primer lugar como una medida aparentemente neutra que afecta de manera desproporcionada a las personas de un sexo, en la mayoría de los casos las mujeres, salvo que dicha disposición esté objetivamente justificada con independencia del sexo de las personas interesadas y resulte apropiada y necesaria” (Roquero García, 2012)

### **Efectos laborales**

- Precarización laboral.

La precarización laboral entendida como ese proceso continuo y dinámico de degradación y pauperización de las condiciones de trabajo y empleo es una realidad que no se puede ocultar en Colombia y en el mundo. Este flagelo social que azota la clase trabajadora tiene un fuerte impacto en la economía de cualquier país reflejado en perversos fenómenos como la flexibilización o desregulación creciente de la legislación en deterioro de las condiciones laborales, el auge de la informalidad en el empleo, la tercerización laboral, la feminización del trabajo y de la pobreza y la globalización del trabajo, fenómenos que vulneran ese derecho fundamental. (Suarez & Concha, 2015)

En relación con el fenómeno de deterioro laboral en referencia y con la incorporación de las nuevas tecnologías a la producción, Salmerón García (2014) opina que:

En relación a la llamada flexibilidad, podemos señalar que la nueva economía requiere empresas ágiles que respondan rápidamente a las tensiones provocadas por las nuevas tecnologías y los mercados globales. La así definida ‘flexibilidad’ incluye horarios y contratos flexibles, lo que hace necesario individuos que se adapten rápidamente a entornos y empresas cambiantes, lo que juega en contra del papel gerencial del sexo femenino, por los motivos expuestos con anterioridad y entre los que vamos a destacar el de la maternidad, visto por los hombres como un problema femenino y un

factor de discontinuidad laboral, para la mujer no constituye ningún trauma, si por parte de la empresa se posibilita el llevar a buen término el proceso reproductivo.

### **Efectos culturales**

Es indudable que la cultura es un factor de exclusión de las mujeres en las organizaciones. Ello no se da en abstracto, tiene una fundamentación muy concreta. Sobre el asunto en cuestión, Cuevas Pérez y Arango Morales (2012) afirman que:

La construcción de la realidad tal cual la conocemos fue a través de la acción masculina, quienes construyeron la organización social. Por lo tanto, la realidad en la que recientemente forman parte las mujeres obedece a una cultura generada a través de la experiencia de lo masculino. En consecuencia, la cultura que impera una cultura desigual que ha evidenciado un trato diferenciado para las mujeres en los diversos ámbitos de la vida. La desigualdad que viven las mujeres en el ámbito, escolar, laboral, social, y de salud; es evidente al visualizar las diferencias sutiles a las que se enfrentan.

Los obstáculos económicos-materiales, los psicológicos-afectivos y los ideológicos-culturales que alejan a los ciudadanos y particularmente a las mujeres de la económica deben ser evidenciados; los descubrimientos deben dar paso a acciones concretas en instituciones, organizaciones, públicas y privadas, grupos sociales, etc. encaminadas a mejorar la vida de todos los ciudadanos incluidas las mujeres.

Puede observarse que las sociedades que responden a la caracterización de las autoras citadas se rigen por patrones fundacionales androcéntricos y, en consecuencia, profundamente machistas. Salmerón García (2014) plantea al respecto del influjo de la cultura empresarial:

Un último condicionante sería el que supone la cultura empresarial, donde la persistencia de valores masculinos y creencias estereotipadas de género que

afectan a las políticas de selección y a las redes informales existentes. A esto se añaden los prejuicios sociales y asunción por parte de las mujeres de las responsabilidades familiares. La responsabilidad familiar es un factor que provoca la asignación social de roles diferenciales de género y asumido por las mujeres como parte integrante de su personalidad, de manera que la maternidad es asumida por muchas de ellas como un deber prioritario, lo que hace que en estos casos las mujeres minimicen la importancia del trabajo a favor de la familia mientras que en los hombres sería a la inversa.

### **Factores internos, externos y mixtos**

En relación con los factores internos y externos de la problemática del Techo de Cristal pueden referirse los siguientes:

- Factores internos
  - Poder de estereotipos de género.
  - Características de la personalidad.
  - Capital humano y formativo.
  - Estilos de liderazgo.
  - Conflictos de rol e identidad de género.
  - Elección personal.
  
- Factores Externos
  - Factores culturales relacionados con los estereotipos de género.
  - Cultura organizacional
  - Redes informales y apadrinamiento
  - Regulación
  
- Factores Mixtos
  - La maternidad.
  - Armonización de las esferas privada y pública.
  - Falta de experiencia en puestos directivos.

## Capítulo 2.

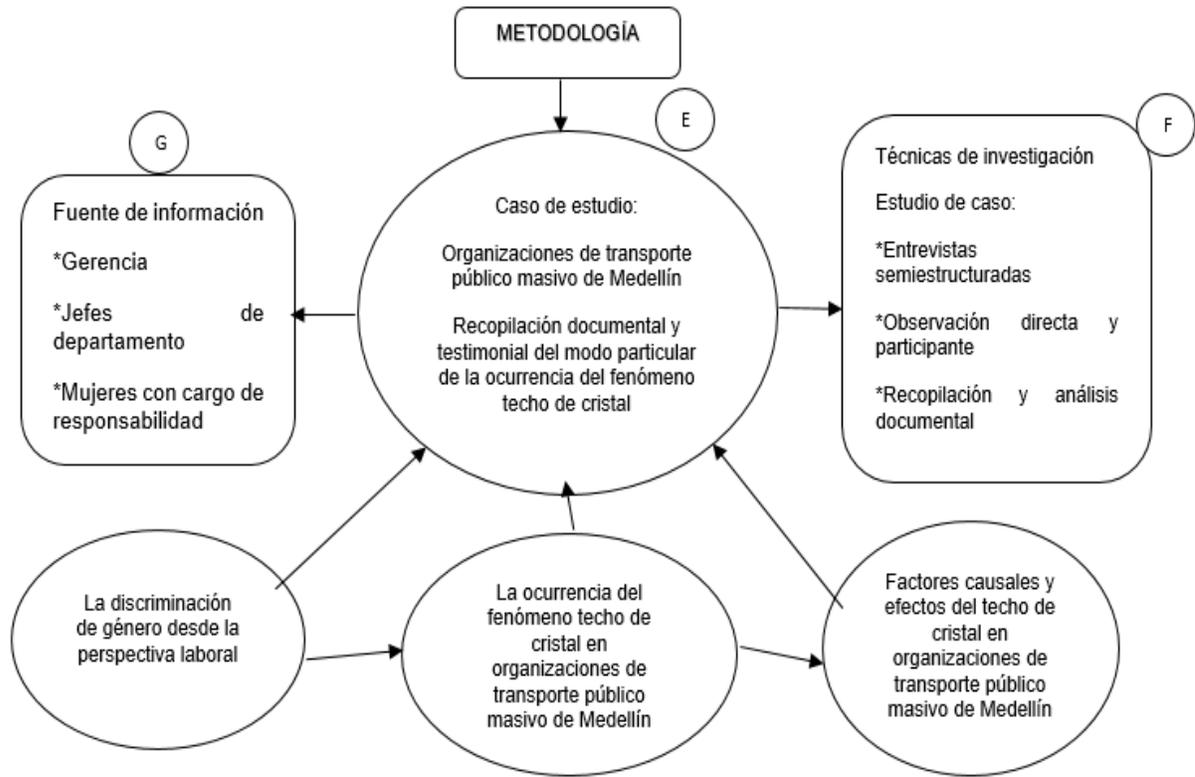
### MARCO METODOLÓGICO

Para la consecución de los objetivos propuestos, el diseño metodológico utilizado es de tipo etnográfico en una perspectiva cualitativa y soportado en estudio de caso y en técnicas de producción de datos tales como entrevistas semiestructuradas y análisis documental. En el estudio respectivo confluyen niveles de investigación en relación con el individuo, la organización y el contexto social, mediante la caracterización de elementos psicosociales y político-organizativos, entendidos como factores transversales en el marco de las relaciones de poder que tienen lugar en una organización dada. Se pretende evidenciar los factores generadores del fenómeno Techo de Cristal. En relación con el individuo, se consideran elementos psicosociales tales como valores y rasgos estereotípicos de género. Con respecto al nivel organizacional, el abordaje se hace en dos tópicos: de un lado, se aborda la caracterización de la relación individuo – organización en la que se da cuenta de factores como satisfacción experimentada en el trabajo, identificación con la organización, conflicto experimentado en el trabajo, disposición a invertir tiempo y esfuerzo para ascender en la organización y percepción de interferencia del trabajo en la vida familiar. De otro lado, se considera la estructura organizacional propiamente dicha. El análisis precedente se articula en el marco de un contexto social dado.

Con respecto al universo en estudio, es de precisar que se compone de entrevistas semiestructuradas a doce (12) personas bajo criterios de inclusión en relación con cargo, sexo y antigüedad en la organización.

Esquemáticamente el desarrollo del estudio se plantea metodológicamente de la siguiente manera:

Ilustración 3. Esquema de abordaje metodológico.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Correlación objetivos propuestos y técnicas e instrumentos.

ETAPAS	OBJETIVOS PROPUESTOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<b>ETAPA I</b>	Determinar los factores que inciden en la ocurrencia del fenómeno Techo de Cristal en la gestión del talento humano, en organizaciones de transporte público masivo en Medellín, formulando recomendaciones tendientes a reducir el fenómeno objeto de estudio.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de literatura</li> <li>2. Diseño de instrumento</li> <li>3. Especificación de la población objeto de estudio</li> </ol>
<b>ETAPA II</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar los imaginarios que generan factores causales del fenómeno Techo de Cristal en organizaciones materia de investigación.</li> <li>2. Puntualizar si la extensión de roles es factor causal del fenómeno Techo de Cristal en organizaciones referidas.</li> <li>3. Especificar los elementos representativos del patriarcado que inciden directamente en la generación del fenómeno Techo de Cristal en organizaciones estudiadas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de literatura</li> <li>2. Aplicación de instrumento (entrevistas semiestructuradas a personal directivo y operativo).</li> <li>3. Análisis de datos provistos por el instrumento</li> </ol>

**Fuente:** Elaboración propia.

## **ACOPIO DE DATOS Y ANÁLISIS DE ENTREVISTAS**

Luego del trabajo de campo realizado en las organizaciones objeto de estudio, se procede a presentar los datos obtenidos para interpretarlos y contrastarlos con la teoría abordada a lo largo del estudio.

Debe señalarse que el instrumento diseñado fue aplicado de manera presencial en la organización Trasancoop, a diferencia de la organización Metro de Medellín donde su aplicación fue virtual, y vía telefónica en virtud de las circunstancias relativas a la situación de calamidad pública por la pandemia COVID-19.

Tabla 4. Herramienta para análisis de entrevistas Metro de Medellín.

ANÁLISIS DE ENTREVISTAS Organización: Metro de Medellín							
Respuestas de los entrevistados							
Preguntas	E1. Hombre Operador de estación (OES) (Jefe de estación)	E2. Mujer Operadora de estación (OES) (Jefe de estación)	E3. Mujer Gerente	E4. Mujer Servicio al cliente (OES) (Jefe de estación)	E5. Mujer Operadora de estación (OES) (Jefe de estación)	E6. Mujer Taquilla tickets	Hallazgo
P1. Con respecto a las medidas relativas a la promoción de las mujeres en su empresa a cargos de mayor responsabilidad, ¿ha percibido obstáculos?	No se perciben. Hay muchas mujeres desempeñándose en el mismo cargo que él ocupa. Han sido promovidos por igual sin importancia de género.	No se han percibido. Si se lo proponen lo pueden lograr, de hecho mi jefe es gerente mujer.	No hay obstáculos para que ellas lideren. En mi caso he pasado de menos a más y ha sido por méritos.	No hay obstáculos.	No hay obstáculos. En Metro se cuenta con gran cantidad de mujeres en altos cargos. Los obstáculos siempre existirán en las empresas.	No hay dificultades.	No perciben obstáculos. Refieren que las mujeres han sido promovidas por méritos.
P2. ¿Considera usted que en su empresa hay equilibrio entre hombres y mujeres en la asignación de responsabilidades directivas?	Considero que Hay equilibrio. La empresa brinda oportunidades a todos por igual.	Hay equilibrio en cargas ya que hombres y mujeres tienen iguales responsabilidades. Aclara que en la empresa hay muchos más hombres que mujeres.	Hay equilibrio en la parte directiva (de los 38 altos cargos 13 son mujeres y 25 son hombres). La mayor cantidad de hombres se debe a que es algo propio del sistema ferroviario.	Hay equilibrio, ya que bastantes mujeres han accedido a altos cargos.	Hay equilibrio ya que hay muchas mujeres en altos cargos.	Hay equilibrio. En talento humano por ejemplo la dirección la ocupa una mujer.	La Junta Directiva está conformada por 9 miembros en calidad de titulares. 8 son hombres y 1 titular es mujer. De los 5 particulares con suplentes nombrados por Presidencia de la Republica, un cargo suplente es ocupado por mujer. En cargos gerenciales existe más equilibrio ya que

ANÁLISIS DE ENTREVISTAS							
Organización: Metro de Medellín							
Respuestas de los entrevistados							
Preguntas	E1. Hombre Operador de estación (OES) (Jefe de estación)	E2. Mujer Operadora de estación (OES) (Jefe de estación)	E3. Mujer Gerente	E4. Mujer Servicio al cliente (OES) (Jefe de estación)	E5. Mujer Operadora de estación (OES) (Jefe de estación)	E6. Mujer Taquilla tiquetes	Hallazgo
							de las 38 gerencias 13 son ocupadas por mujeres, esto es, el 34.2%.
P3. En el ámbito estrictamente laboral y para la condición de mujer en su empresa: ¿ha percibido obstáculos para que ella lidere procesos?	No se evidencian dificultades para hacerlo. Las operadoras de estación cada vez son más y son ellas quienes lideran los grupos de trabajo en esta área. Son muy empoderadas.	No hay obstáculos, de hecho, ahora hay muchos procesos liderados por ellas.	No se han percibido obstáculos, ya que se tiene en cuenta sus capacidades.	No se han percibido obstáculos. Las mujeres ahora logran liderar procesos importantes.	No se han percibido	No se han percibido	No se han presentado obstáculos. Las mujeres lideran procesos importantes en el Metro.
P4. En términos generales ¿Cree que los aludidos obstáculos inciden de manera negativa en los niveles de productividad de la empresa?	Se trabaja muy bien y todos hacemos de todo.	No hay obstáculos ni incidencias negativas.	No aplica ya que no hay obstáculos.	No hay obstáculos	No hay obstáculos, pero cuando existen siempre van a incidir de manera negativa en una empresa	No hay obstáculos	No se perciben obstáculos. No hay incidencia negativa.
P5. En relación con asuntos referidos a: salarios, cargas laborales, formación profesional y/o promoción de liderazgo, entre otros, ¿su percepción referida a las situaciones de	Hay paridad en todos los aspectos, el salario es según el cargo. Hay cargas pesadas, pero es por la actividad misma no por el género.	No hay problema. Según la estación donde toque hay más cosas que hacer como San Antonio. En cuanto a salarios en algunos casos hay mujeres que tienen mejor salario debido	No hay diferencias, los salarios y las tareas depende mucho de los cargos. En mi caso poco a poco con el estudio fui subiendo de rango.	No hay diferencias, de hecho, la empresa tiene auxilios educativos sin importar si es hombre o mujer.	No hay diferencias. También nos dan apoyo para el estudio por igual.	Hay mujeres que ganan más que los hombres, pero es por el cargo	Si hay diferencia en los indicadores considerados, pero no es motivada por la categoría género sino en virtud de particularidades propias del cargo.

ANÁLISIS DE ENTREVISTAS							
Organización: Metro de Medellín							
Respuestas de los entrevistados							
Preguntas	E1. Hombre Operador de estación (OES) (Jefe de estación)	E2. Mujer Operadora de estación (OES) (Jefe de estación)	E3. Mujer Gerente	E4. Mujer Servicio al cliente (OES) (Jefe de estación)	E5. Mujer Operadora de estación (OES) (Jefe de estación)	E6. Mujer Taquilla tickets	Hallazgo
las mujeres en su empresa es positiva y/o negativa y por qué?		al cargo como las gerencias.					
P6. En su opinión, ¿cuáles son las razones para que las mujeres encuentren impedimentos para ascender en cargos decisorios?	No se dan impedimentos, ellas son tenidas en cuenta.	Todo depende de lo que una mujer se proponga como meta. Si una quiere salir adelante no importa que sea mujer.	No hay en el Metro de Medellín, pero el mundo si es más difícil para las mujeres. Es importante por ejemplo analizar el hecho de que hay mujeres que no le ayudan a otra cuando están en altos cargos.	El machismo y se presenta en algunos compañeros que no les gusta que una mujer les dé órdenes.	Pienso que el machismo.	No hay impedimentos, pero en general se puede dar por el machismo	Las opiniones están divididas toda vez que 3 de las entrevistadas manifiestan la no existencia de las razones en cuestión y las restantes si encuentran razón y la radican en el machismo. Algunas refieren que se presenta sororidad (falta de solidaridad entre las mujeres).
P7. Considerado el escenario de una familia tradicional colombiana, ¿Cree usted que el rol desempeñado por los hombres en sus hogares se manifiesta en el ámbito laboral? ¿Porqué?	No, en el trabajo se hacen actividades diferentes a las de casa. Mi esposa hace las labores de casa ya que ella es la que sabe cómo se hacen y cuando llego del trabajo yo le ayudo.	Creo que se comportan diferente por el machismo.	Si se manifiesta y creo que las más machistas son las mujeres.	Sí, es algo cultural (machismo)	Si se manifiesta por la cultura machista	Si hay cambio en el comportamiento de los hombres.	Se evidencia extensión de roles con fundamento en el machismo.
P8. ¿Considera que en su empresa hay cargos que son sólo	No hay cargos en virtud del sexo de la persona. Hay	No, todos los cargos los puede realizar cualquiera	Si existen pocos, pero por condiciones físicas	Si se nota que hay cargos más	No, en todas las áreas hay hombres y	Si hay trabajos masculinos y femeninos, como	En este aspecto se no se halla unanimidad en

ANÁLISIS DE ENTREVISTAS Organización: Metro de Medellín							
Respuestas de los entrevistados							
Preguntas	E1. Hombre Operador de estación (OES) (Jefe de estación)	E2. Mujer Operadora de estación (OES) (Jefe de estación)	E3. Mujer Gerente	E4. Mujer Servicio al cliente (OES) (Jefe de estación)	E5. Mujer Operadora de estación (OES) (Jefe de estación)	E6. Mujer Taquilla tiquetes	Hallazgo
para hombres y otros para mujeres? ¿De ser afirmativa la respuesta cuales son en ambos casos?	trabajadoras muy capacitadas en labores de fuerza.	sea hombre o mujer.	que requieren mucha fuerza. Talento humano es más de mujeres que de hombres, pero también obedece a quien lo lidera.	de hombres que de mujeres	mujeres, aun en las más pesadas.	en el área de mantenimiento de trenes que es de fuerza.	torno a la destinación específica de cargos en virtud de género, toda vez que el 50% del universo afirma la referida destinación.

**Fuente:** Elaboración propia.

Tabla 5. Herramienta para análisis de entrevistas Trasancoop.

ANÁLISIS DE ENTREVISTAS Organización: Trasancoop							
Respuestas de los entrevistados							
Preguntas	E1. Hombre Gerente	E2. Mujer Contadora	E3. Hombre Controlador de ruta	E4. Mujer Coordinadora Operativa de Ruta	E5. Hombre Líder de Calidad	E6. Mujer Alistadora	Hallazgo
P1. Con respecto a las medidas relativas a la promoción de las mujeres en su empresa a cargos de mayor responsabilidad, ¿ha percibido obstáculos?	Considera que no hay obstáculos. Concede gran valía a las mujeres en aspectos administrativos y organizacionales	Considera que, si existen obstáculos, entre otras cosas porque la planta de operarios (conductores) en su totalidad son hombres, y todos machistas.	No hay obstáculos para ellas, de hecho, hay más mujeres en la parte administrativa.	No hay obstáculos, de hecho, dan la oportunidad a mujeres muy adultas.	No hay obstáculos	No hay obstáculos. No le interesa otro cargo.	De las 6 personas entrevistadas una percibe obstáculos generados por el machismo.
P2. ¿Considera usted que en su empresa hay equilibrio entre hombres y mujeres en la asignación de responsabilidades directivas?	Si, en lo administrativo hay más mujeres (4) hombres (3) En general hay más hombres en la empresa debido a la poca oferta de mano de obra.	Si en la parte administrativa somos más mujeres.	Si Hay equilibrio	Sí Hay equilibrio	Si hay equilibrio	Hay equilibrio	Hay equilibrio en cargos administrativos. En instancias decisorias no hay equilibrio. (Son 38 asociados de los cuales solo 7 son mujeres). Tal situación la atribuyen a factores culturales.
P3. En el ámbito estrictamente laboral y para la condición de mujer en su empresa: ¿ha percibido obstáculos para que ella lidere procesos?	No se perciben obstáculos, atribuye méritos organizacionales a las mujeres.	No hay obstáculos, no obstante, se presentan dificultades en el trabajo por el machismo.	No se han percibido obstáculos. atribuye méritos organizacionales a las mujeres.	No se han percibido obstáculos	No se han percibido. Varias despachadoras han subido de cargo.	No se han percibido.	No hay obstáculos para que las mujeres lideren procesos.
P4. En términos generales ¿Cree que los aludidos	No hay obstáculos y en la empresa las	No hay obstáculos	No hay obstáculos	No hay obstáculos	No hay obstáculos	No hay obstáculos	No hay obstáculos

ANÁLISIS DE ENTREVISTAS Organización: Trasancoop							
Respuestas de los entrevistados							
Preguntas	E1. Hombre Gerente	E2. Mujer Contadora	E3. Hombre Controlador de ruta	E4. Mujer Coordinadora Operativa de Ruta	E5. Hombre Líder de Calidad	E6. Mujer Alistadora	Hallazgo
obstáculos inciden de manera negativa en los niveles de productividad de la empresa?	mujeres tienen mucho mando.						
P5. En relación con asuntos referidos a: salarios, cargas laborales, formación profesional y/o promoción de liderazgo, entre otros, ¿su percepción referida a las situaciones de las mujeres en su empresa es positiva y/o negativa y por qué?	Son diferentes los salarios debido a los cargos, las cargas también son según el cargo que ocupa y no por el hecho de que sean mujeres o no. Si se tiene en cuenta que tengan formación para los cargos por la responsabilidad de la empresa	No hay equilibrio en las cargas, ni en los horarios.	Las diferencias de salarios son por el cargo, por ejemplo: los administrativos ganan más que los operativos y las tareas son acorde a cada cargo. Los administrativos debemos tener formación para cada cargo.	No hay diferencias. Por ejemplo, creo que no hay conductoras porque a muchas mujeres no les gusta conducir, es decir es más por gusto que por falta de oportunidad.	No hay diferencias. Mis otros compañeros coordinadores gana lo mismo que yo.	No hay diferencia por ser mujer. Yo gano igual que mis otros compañeros alistadores y soy la única mujer en medio de 5 hombres.	De los entrevistados una dice que no hay equilibrio en las cargas y en los horarios. En la opinión de las restantes si hay diferencias, pero no en virtud de la condición de género.
P6. En su opinión, ¿cuáles son las razones para que las mujeres encuentren impedimentos para ascender en cargos decisivos?	No hay razones, ellas son muy capaces. Si es claro que muchas mujeres son muy machistas	El machismo, y este viene desde la familia. También en algunos casos la forma de comportarse de algunas mujeres.	No hay razones, pero la cultura de Santa Elena si es muy machista y en ese orden de ideas limita a las mujeres. También las obligaciones familiares las obliga a veces a renunciar como paso en la cuarentena.	El machismo	No hay razones	No hay razones	De las personas entrevistadas dos refieren la existencia de razones que impiden que la mujer ocupe cargos decisivos y lo atribuyen al machismo.

ANÁLISIS DE ENTREVISTAS Organización: Trasancoop							
Respuestas de los entrevistados							
Preguntas	E1. Hombre Gerente	E2. Mujer Contadora	E3. Hombre Controlador de ruta	E4. Mujer Coordinadora Operativa de Ruta	E5. Hombre Líder de Calidad	E6. Mujer Alistadora	Hallazgo
P7. Considerado el escenario de una familia tradicional colombiana, ¿Cree usted que el rol desempeñado por los hombres en sus hogares se manifiesta en el ámbito laboral? ¿Porqué?	Si hay comportamiento diferente	Si creo que se comportan diferente por el machismo, es la misma mujer la que ven tanto en la casa como en el trabajo. Es decir, el hecho es que sigue siendo mujer	Si se han dado casos de hombres muy pesados, pero es por la cultura de esta región.	Sí, es algo cultural, los hombres machistas quieren mandar en la casa y en el trabajo.	Si se manifiesta por la cultura machista que viene desde la familia.	Si, en mi casa todos los hombres son machistas y así son en el trabajo.	En cuanto a la extensión de roles si se evidencia que existe según las respuestas de los participantes. Se genera por el machismo.
P8. ¿Considera que en su empresa hay cargos que son sólo para hombres y otros para mujeres? ¿De ser afirmativa la respuesta cuales son en ambos casos?	No hay cargos femeninos ni masculinos	No, pero hay compañeros que así lo hacen ver, dicen que las tareas de aseo solo son para mujeres y que las mujeres son para estar en la casa.	No, la alistadora es una tesa, es un trabajo muy duro, pero ella lo disfruta y lo hace mejor que los compañeros.	Sí, pero es más por la condición física de la actividad.	No, si no hay conductoras es porque ha sido difícil conseguir	No	Desde el punto de vista de las directrices organizacionales no hay cargos con destinación específica en virtud de género, pero dos de las entrevistadas opinan que si los hay.

Fuente: Elaboración propia.

## ANÁLISIS DE HALLAZGOS

Tabla 6. Análisis de hallazgos en correlación con enfoque teórico, objetivos y pregunta de investigación.

TEORÍA FEMINISTA RADICAL	OBJETIVOS Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN)	PREGUNTAS	HALLAZGO METRO DE MEDELLÍN	HALLAZGO TRASANCOOP
<p><b>CONCEPCIÓN NATURALEZA HUMANA:</b> El sexo, rasgo controvertible del arreglo social, un concepto a ser redefinido para modificar una estructura política injusta</p> <p><b>CONCEPCIÓN SEXO/GÉNERO:</b> Género: Sistema de dominación masculina, un principio fundamental de organización de la sociedad patriarcal y raíz de todos los demás sistemas de opresión</p> <p><b>POSTURA EPISTEMOLÓGICA:</b> No hay distinción entre los ámbitos “políticos” y “personales”: cada área de la vida entra en la esfera de las “políticas sexuales” y merece un análisis político. Los orígenes de la opresión de las mujeres están en el patriarcado. El sistema patriarcal sexo/género es la causa fundamental de la opresión de las mujeres y debe</p>	<p><b>GENERAL</b> Determinar los factores que inciden en la ocurrencia del fenómeno Techo de Cristal en la gestión del talento humano en organizaciones de transporte público masivo de Medellín, formulando recomendaciones tendientes a reducir el fenómeno objeto de estudio.</p>	<p>P1. Con respecto a las medidas relativas a la promoción de las mujeres de su empresa a cargos de mayor responsabilidad, ¿ha percibido obstáculos?</p>	<p>No perciben obstáculos. Refieren que las mujeres han sido promovidas por méritos.</p>	<p>De las 6 personas entrevistadas una percibe obstáculos generados por el machismo.</p>
	<p><b>ESPECÍFICO 1</b> Identificar los imaginarios que generan los factores causales del fenómeno Techo de Cristal en las organizaciones materia de investigación.</p>	<p>P2. ¿Considera usted que en su empresa hay equilibrio entre hombres y mujeres en la asignación de responsabilidades directivas?</p>	<p>La Junta Directiva está conformada por 9 miembros en calidad de titulares. 8 son hombres y 1 titular es mujer. De los 5 particulares con suplentes nombrados por Presidencia de la Republica, un cargo suplente es ocupado por mujer. En cargos gerenciales existe más equilibrio ya que de las 38 gerencias 13 son ocupadas por mujeres, esto es, el 34.2%.</p>	<p>Hay equilibrio en cargos administrativos. En instancias decisorias no hay equilibrio. (Son 38 asociados de los cuales solo 7 son mujeres). Tal situación la atribuyen a factores culturales.</p>
	<p><b>ESPECÍFICO 2</b> Puntualizar si la extensión de roles es factor causal del fenómeno Techo de Cristal en las organizaciones referidas.</p>	<p>P3. En el ámbito estrictamente laboral y para la condición de mujer en su empresa: ¿ha percibido obstáculos para que ella lidere procesos?</p>	<p>No se han presentado obstáculos. Las mujeres lideran procesos importantes en el Metro.</p>	<p>No hay obstáculos para que las mujeres lideren procesos.</p>
	<p><b>ESPECÍFICO 3</b></p>			

TEORÍA FEMINISTA RADICAL	OBJETIVOS Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN)	PREGUNTAS	HALLAZGO METRO DE MEDELLÍN	HALLAZGO TRASANCOOP
<p>ser trascendida separando las nociones de sexo y género. La noción de "feminidad", incluido el papel sexual y reproductivo de las mujeres está en el centro de la opresión, ya que limita su desarrollo humano pleno</p> <p><b>CONCEPTUALIZACIÓN SEXO/GÉNERO Y ORGANIZACIÓN:</b> Organizaciones, instituciones de orden patriarcal para mantener segregación de género</p> <p><b>CAMBIO ORGANIZACIONAL NECESARIO:</b> Vislumbra nuevo orden social donde las mujeres no están subordinadas a los hombres. Para este fin el objetivo principal es la interconexión de la sexualidad y las relaciones de poder. Propone arreglos alternativos, a menudo separatistas, sociales, políticos, económicos y culturales que desafían los valores de una cultura androcéntrica.</p>	<p>Especificar los elementos representativos del patriarcado que inciden directamente en la generación del fenómeno Techo de Cristal en las organizaciones estudiadas</p>	<p>P4. En términos generales ¿Cree que los aludidos obstáculos inciden de manera negativa en los niveles de productividad de la empresa?</p>	<p>No se perciben obstáculos. No hay incidencia negativa.</p>	<p>No hay obstáculos</p>
	<p><b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b> Cuáles son las causalidades que generan el fenómeno Techo de Cristal en organizaciones de transporte público masivo de Medellín</p>	<p>P5. En relación con asuntos referidos a: salarios, cargas laborales, formación profesional y/o promoción de liderazgo, entre otros, ¿su percepción referida a las situaciones de las mujeres en su empresa es positiva y/o negativa y por qué?</p>	<p>Si hay diferencia en los indicadores considerados, pero no es motivada por la categoría género sino en virtud de particularidades propias del cargo</p>	<p>De los entrevistados una dice que no hay equilibrio en las cargas y en los horarios. En la opinión de las restantes si hay diferencias, pero no en virtud de la condición de género.</p>
		<p>P6. En su opinión, ¿cuáles son las razones para que las mujeres encuentren impedimentos para ascender en cargos decisorios?</p>	<p>Las opiniones están divididas toda vez que 3 de las entrevistadas manifiestan la no existencia de las razones en cuestión y las restantes si encuentran razón y la radican en el machismo. Algunas refieren que se presenta sororidad (falta de solidaridad entre las mujeres).</p>	<p>De las personas entrevistadas dos refieren la existencia de razones que impiden que la mujer ocupe cargos decisorios y lo atribuyen al machismo.</p>
		<p>P7. Considerado el escenario de una familia tradicional colombiana, ¿Cree usted que el rol desempeñado por los hombres en sus hogares</p>	<p>Se evidencia extensión de roles con fundamento en el machismo</p>	<p>En cuanto a la extensión de roles si se evidencia que existe según las respuestas de los participantes. Se genera por el machismo</p>

TEORÍA FEMINISTA RADICAL	OBJETIVOS Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN)	PREGUNTAS	HALLAZGO METRO DE MEDELLÍN	HALLAZGO TRASANCOOP
		se manifiesta en el ámbito laboral? ¿Porqué?		
		P8. ¿Considera que en su empresa hay cargos que son sólo para hombres y otros para mujeres? ¿De ser afirmativa la respuesta cuales son en ambos casos?	En este aspecto se no se halla unanimidad en torno a la destinación específica de cargos en virtud de género, toda vez que el 50% del universo afirma la referida destinación.	Desde el punto de vista de las directrices organizacionales no hay cargos con destinación específica en virtud de género, pero dos de las entrevistadas opinan que si los hay.

**Fuente:** Elaboración propia.

Visto lo anterior, no redunda introducir una breve precisión atinente a la correlación establecida entre la metodología utilizada y el conjunto de resultados obtenidos.

Es de público conocimiento que -como lo refieren Rodríguez Pizarro e Ibarra Melo (2013)-, en el campo de las Ciencias Sociales las investigaciones suelen ser de tipo empírico con fundamento en fuentes primarias, y en las que el diseño metodológico implementado caracteriza un enfoque biográfico – trayectoria personal, historia de vida- como derrotero de análisis que posibilita describir en detalle la cotidianidad y/o las prácticas de vida soslayadas o ignoradas por valores establecidos y dominantes. Así mismo, en esta vertiente investigativa es posible hallar la mirada del individuo como punto de observación de lo general, esto es, el despliegue de una lectura del ámbito social desde los sujetos.

Ciertamente, el apartado Capítulo 2 Marco Metodológico de esta Tesis, precisa que el diseño metodológico se encuadra en un enfoque etnográfico con perspectiva cualitativa y soporte en estudio de caso y técnicas de producción de datos materializadas en entrevistas semi estructuradas. Igualmente, refiere que en el constructo teórico-práctico encuentran adscripción niveles de investigación relativos al individuo, la organización y el contexto social, expresados en la determinación de elementos psicosociales, organizacionales y político-culturales que ofician como factores transversales en el marco de relaciones de poder concretas. No sobra acotar que, metodológicamente, lo que se pretende es evidenciar los factores generadores del fenómeno Techo de Cristal. En tal contexto, es pertinente entonces abundar en la correlación aludida.

En relación con el nivel relativo a individuo, es de precisar que los elementos metodológicos abordados en las organizaciones objeto de estudio dan cuenta de factores psicosociales representados en valores y en estereotipos y roles de género. Así por ejemplo en la Tabla N°4 y en la Tabla N°5, preguntas N°6 y N°7, los resultados informan de la existencia de estereotipos de género de tipo machista y

de valores con fundamentación patriarcal como la *extensión de roles* -traslación al ámbito organizacional del rol patriarcal ejercido por el hombre en el seno familiar-. Ahora bien en lo atinente al ámbito organizacional, se colige del análisis de resultados consignados en la Tabla N°4, Tabla N°5 y Tabla N°6, que si bien es cierto se implementan acciones tendientes a reducir significativamente los factores que en virtud de la cultura empresarial -dominada ésta por valores androcéntricos- propician el Techo de Cristal, no es menos cierto que al interior del ente organizacional persiste una estructura simbólica de profunda raigambre patriarcal en contra de las mujeres, la cual encuentra expresión en imaginarios marcadamente discriminatorios y/o estigmatizantes que se acunan en instituciones sociales y culturales como la familia, la academia, la iglesia o incluso el lenguaje.

Los imaginarios en cuestión se inscriben en los marcos de la *masculinidad hegemónica* y la *feminidad subordinada*, campos en los que halla cabal expresión la *extensión de roles*. Es pertinente señalar que elementos metodológicos relativos a lo organizacional se encuentran en las Tablas 4 y 5 preguntas 1, 3 y 4 que aluden a conflictos experimentados en el trabajo, satisfacción experimentada e identificación con la organización en la medida en que cuestionan sobre la probable prevalencia de obstáculos para las mujeres en el ámbito laboral.

No menor importancia reviste en la temática tratada el aspecto referido al contexto social. La interpretación de las tablas N°4, N°5 y -de manera puntual- Tabla N°6, informa que impera la división sexual que fundamenta la dicotomía entre el papel productivo y público atribuido a los hombres, y el rol reproductivo en el espacio privado como tarea exclusiva de las mujeres. Ello es expresión de una red de estructuras económicas, sociales, políticas y culturales adscritas al sistema patriarcal.

En aras de abordar analíticamente los resultados obtenidos en el presente trabajo y su relación con el enfoque teórico propuesto, es pertinente articular éste con los objetivos, la pregunta de investigación, el instrumento implementado y los hallazgos encontrados en las organizaciones intervenidas.

En primera instancia, es de precisar que el enfoque teórico adoptado para la investigación es la **Teoría Feminista Radical**. Seguidamente debe observarse que los nodos conceptuales considerados hacen referencia, en primer lugar, a la **concepción naturaleza humana** en la que se da por sentado que el sexo es un rasgo controvertible del ordenamiento social, concepto que debe ser redefinido con miras a introducir cambios en una estructura política injusta. En segundo lugar, el enfoque articula la **concepción sexo /género**, la cual aborda la categoría **Género** como un sistema de dominación masculina, un principio fundamental de organización de la sociedad patriarcal y raíz de todos los demás sistemas de opresión. En tercer lugar, incorpora los **principios epistemológicos** en los que se preconiza que no hay distinción entre los ámbitos “políticos” y “personales”, de tal manera que cada área de la vida entra en la esfera de las “políticas sexuales” y amerita un análisis político. Los orígenes de la opresión de las mujeres están en el patriarcado. El sistema patriarcal sexo/género es la causa fundamental de la opresión de las mujeres y debe ser trascendida separando las nociones de sexo y género. La noción de “feminidad”, incluido el papel sexual y reproductivo de las mujeres está en el centro de la opresión, ya que limita su desarrollo humano pleno. En cuarto lugar, se considera la **conceptualización sexo/género y organización**, según ella las organizaciones son instituciones de orden patriarcal para mantener la segregación de género. En quinto lugar, el enfoque articula el **cambio organizacional necesario**, en el que vislumbra un nuevo orden social donde las mujeres no están subordinadas a los hombres. Para este fin, el objetivo principal es la interconexión de la sexualidad y las relaciones de poder. Propone arreglos alternativos - a menudo separatistas -, sociales, políticos, económicos y culturales que desafían los valores de una cultura androcéntrica.

En el contexto del apartado inmediatamente precedente, no redundaría complementar algunos elementos conceptuales. Es así como en relación con la **concepción naturaleza humana**, aportes significativos han sido realizados por feministas como **Sulamith Firestone y Kate Millet** a las que se unen otras como **Monique Wittig, Andrea Dworkin y Catherine McKinnon**, las cuales abordan asuntos como el sistema sexo-género, la cultura, la educación, la sexualidad, la pornografía y la prostitución. Para ellas:

debía hacerse un análisis político allí donde se manifestara el poder, y no solamente en el ámbito privado sino en el público. De ahí la consigna “lo personal es político”, que rompe la dicotomía liberal entre las esferas privada y pública. (Bambú Teresa, 2019)

En relación a lo expuesto en **concepción sexo/género**, **Alison Jaggar** plantea que problemas considerados por las feministas liberales como básicamente personales dentro de un sistema neutral en cuanto a género, en el ámbito del feminismo radical se consideran como condición más general del sistema social, como consecuencia de los privilegios para el género masculino en una sociedad en la que lo macho y lo masculino definen la norma.

En función de lo planteado, es de aludir a los **principios epistemológicos**, ámbito en el cual la teoría feminista radical defiende que, en palabras de **María Daly**, el objetivo radical de las mujeres es abolir el patriarcado en su conjunto. En relación con la “igualdad de derechos”, afirma que el marco de igualdad sirve para distraer a las mujeres del objetivo aludido, dirigiéndolas en cambio hacia la obtención de reformas dentro del sistema existente. Según Daly, tales reformas dejan a las mujeres vulnerables porque, aunque otorgan igualdad legal nominal con los hombres, las estructuras más amplias del patriarcado quedan intactas.

Con relación a la **conceptualización sexo/género y organizaciones**, puede anotarse que, en las primeras épocas del movimiento de liberación de la mujer, cuando las feministas radicales llevaron a la práctica concepciones

organizacionales que reflejaban valores feministas como igualdad, comunidad, participación y una integración de forma y contenido, ello implicó la negación del liderazgo y también de la estructura (**Joreen, 1973; Koen 1984**). El feminismo radical entonces preconizaba crear un “espacio mujer” a través de instituciones y organizaciones alternativas con el objetivo de satisfacer las necesidades de las mujeres.

En el marco conceptual referido no redundaba ahora mencionar el **cambio organizacional necesario**, aspecto en el cual autoras como **María Daly, Alison Jaggar y Eugenia Martín** afirman que, desde su génesis en los años sesenta, el feminismo radical se convierte en una perspectiva amplia que precisa de la transformación de las estructuras legales y políticas del patriarcado y, de igual manera, también de instituciones sociales y culturales como la familia, la iglesia, la academia e incluso, el lenguaje.

En relación a la problemática expuesta y con miras a dar concreción al abordaje analítico atrás aludido, se parte de la comprobación del supuesto de investigación en virtud del cumplimiento de los objetivos y la dilucidación de la pregunta de investigación. En tal sentido se encuentra que, con respecto al objetivo general, puede afirmarse que entre los factores incidentes en la ocurrencia del fenómeno Techo de Cristal se halla un entramado de estructuras económicas, sociales, políticas y culturales. Puntualmente, dichas estructuras encuentran expresión en subsistemas patriarcales tales como la familia, la escuela, el Estado, la economía, la sexualidad, los estereotipos de género, los medios de comunicación, la religión, entre otros. Contribuciones de orden conceptual al respecto pueden hallarse en **Sulamith Firestone y Alison Jaggar**. Temáticamente, los tópicos conceptuales expuestos en este apartado se correlacionan con el enfoque teórico elegido (**Teoría Feminista Radical**) y, puntualmente, con nodos tales como **concepción naturaleza humana y concepción sexo/género**.

En relación con los objetivos específicos se encuentra que en lo tocante al específico uno, los imaginarios identificados se adscriben a dos grandes campos,

esto es, la **masculinidad hegemónica** y la **feminidad subordinada**. Para Ruíz (2018), el ámbito de la masculinidad hegemónica compendia imaginarios como: “los hombres deben controlar a las mujeres; es normal que las mujeres aguanten violencia. Un hombre tiene el derecho de corregir o disciplinar el comportamiento de las mujeres”.

Con respecto a la feminidad subordinada se plantea que:

La feminidad subordinada se apoya en una representación de lo femenino que se basa en un único ideal de belleza y perfección. Se trata de un cuerpo para otros: control y disciplinamiento de lo que sienten, piensan, opinan y viven, así como de su capacidad reproductiva y su sexualidad. Además, reafirma la idea de las mujeres como seres dependientes, necesitados y deseosos de protección masculina (Ruíz, 2018, p. 48).

En el orden de ideas expuesto, es preciso el abordaje relativo al objetivo específico dos. Se halla que la extensión de roles es causal del fenómeno Techo de Cristal. A este respecto, es pertinente anotar que la expresión “extensión de roles” alude a la traslación al ámbito organizacional del rol patriarcal ejercido por el hombre en el seno familiar. Es claro que la presencia de la extensión de roles en las organizaciones se explica a la luz de la prevalencia del imaginario de la **masculinidad hegemónica**, el cual sustenta la cultura organizacional de fundamento patriarcal en el modo de producción capitalista.

El objetivo específico tres se refiere a la determinación de los elementos representativos del patriarcado incidentes en la generación del fenómeno Techo de Cristal. En tal sentido pueden referirse como tales los imaginarios comprendidos en la **masculinidad hegemónica** y la **feminidad subordinada**. De manera concomitante están las relaciones de poder público-privadas y el machismo como expresión de la “**virilidad masculina**”, inscrita en el marco de la **concepción sexo/género**. Para finalizar y en relación con la pregunta de investigación se encuentra que las causalidades generadoras del fenómeno Techo de Cristal remiten

a estructuras económicas, sociales, políticas y culturales determinadas por el sistema patriarcal.

Por lo que se refiere a la articulación de una muestra de elementos representativos del instrumento utilizado en el marco del abordaje analítico que se adelanta, es de pertinencia referir - de manera puntual - las preguntas que inquieren sobre **equilibrio entre hombres y mujeres en la asignación de responsabilidades directivas; razones que puedan encontrar las mujeres para obstaculizar su ascenso a máximos cargos decisorios; extensión de roles y asignación de cargos en virtud de género.** Es de resaltar que estas preguntas están directamente relacionadas - por definición - con la incidencia del fenómeno Techo de Cristal en ambas organizaciones.

## Capítulo 4.

### RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

#### RECOMENDACIONES

A nivel académico:

- Incorporar un programa académico de extensión que aporte herramientas tendientes a identificar y abordar el fenómeno Techo de Cristal en instancias organizacionales.
- Analizar la viabilidad de crear una consultoría organizacional que preste apoyo en acciones que aminoren el fenómeno Techo de Cristal y las metáforas asociadas al mismo.

A nivel organizacional:

- Revisar políticas de contratación desde Talento Humano e implementar aquellas que preconicen el reconocimiento de los derechos de las mujeres en materia laboral y en ámbitos generales.
- Implementar campañas de sensibilización abordando aspectos como el reconocimiento de la dignidad de las mujeres y respeto debido a ellas.
- Promover cambios en la cultura organizacional orientados a combatir la discriminación de la mujer, el no reconocimiento de sus derechos, la extensión de roles y todas las manifestaciones del machismo y de sus fundamentos patriarcales.
- Promover e implementar estrategias y programas de reconocimiento de los más amplios derechos de las mujeres con miras a minimizar Techo de Cristal.

## CONCLUSIONES

- Los hallazgos en las organizaciones objeto de estudio permiten concluir que, guardadas las debidas proporciones, en ambas se presenta el fenómeno Techo de Cristal.
- Altos cargos en el aparato productivo y en la administración pública y privada son desempeñados actualmente por mujeres, no obstante, el Techo de Cristal es una forma de discriminación estructural en Colombia, América Latina y el mundo.
- Organizacionalmente, la marginalidad de las mujeres se mantiene en niveles altos. Tal hecho no solo va en contra de las mujeres si no también, y por obvias razones, en contra de aspectos cardinales de los intereses estratégicos de las organizaciones en el ámbito del aparato productivo.
- Es de gran importancia incorporar el género como categoría analítica central en los estudios organizacionales. La incorporación de la perspectiva de género en el estudio de las organizaciones constituye asunto clave en la agenda relativa al análisis organizacional contemporáneo.
- Las instancias directivas en las organizaciones juegan un papel central en la implementación de medidas tendientes a erradicar los factores que propician la discriminación de las mujeres y la violación de sus derechos.
- En relación con la problemática expuesta, es de destacar - por la importancia que reviste – el asunto relativo al fenómeno Techo de Cristal como obstáculo al proceso económico – laboral en el que se inserta la mujer y que, entre otras cosas, atañe a la retribución económica por su trabajo y la debida promoción a máximos cargos decisorios con todo lo que esto comporta para ella, su familia y el aparato productivo. En tal sentido, está probado que la promoción de las mujeres a cargos de máxima responsabilidad incrementa los niveles de productividad en las organizaciones. Factor incidente en este asunto, como causa y efecto, es la subestimación de la contribución de la mujer al desarrollo económico del país.

- Es evidente que los factores incidentes en el fenómeno Techo de Cristal en organizaciones de transporte público como el Metro de Medellín y la Cooperativa de Transporte Publico de Santa Elena y Medellín (Trasancoop), son expresión de un entramado compuesto por estructuras económicas, sociales, políticas y culturales adscritas al sistema patriarcal. Es de destacar que dichas estructuras han regido el destino de nuestros países desde hace siglos y se materializan en subsistemas como la familia, la escuela, el Estado, la economía, la sexualidad, los estereotipos de género, los medios de comunicación, la religión, entre otros. Igualmente quedan en evidencia los imaginarios que ofician de soporte simbólico del fenómeno objeto de estudio. En tal sentido, cobra singular importancia referir la masculinidad hegemónica y la feminidad subordinada, ámbitos en los que se expresan imaginarios y normas sociales reflejados en comportamientos que pretenden legitimar la violencia en contra de las mujeres. Según ellos, las mujeres soportan violencia por dependencia económica y no salen de ella porque creen que es normal. De importancia nodal en las estructuras patriarcales, es el imaginario según el cual los hombres deben ser los proveedores, las mujeres cuidadoras y solamente deben hacer aportaciones complementarias. Consecuencia práctica de esto es la subordinación de la mujer en todos los ámbitos de la vida familiar y social.
- La existencia de una legislación insuficiente en lo atinente al reconocimiento de los derechos de las mujeres en el ámbito del mercado laboral, es factor de indudable incidencia en la generación del Techo de Cristal. Es claro que la Ley 581 de 2000, también llamada Ley de Cuotas, es en extremo precaria.

## ANEXOS.

### INSTRUMENTO

#### ENTREVISTA

##### Saludo

Hoy xxx de xxx, a las xxx del 2020, se va a realizar entrevista grabada por medio de una plataforma de encuentro digital, yo soy la investigadora xxx, con documento xxx El propósito de esta entrevista es caracterizar las condiciones del entorno laboral en el que la mujer desempeñan diversos cargos en organizaciones de transporte público masivo en Medellín

Para iniciar quiero pedir su autorización para grabar la entrevista. Con el propósito de poder analizarla posteriormente, sólo el asesor y yo tendremos acceso a esta grabación, y se citara de manera anónima las respuestas que usted aporte a las preguntas planteadas.

Le pido el favor de proporcionar información verídica, dentro de sus derechos en esta investigación, usted puede solicitar los resultados.

Me confirma por favor si cuento con su autorización para realizar lo anteriormente planteado.

##### Preguntas

1. Con respecto a las medidas relativas a la promoción de las mujeres de su empresa a cargos de mayor responsabilidad, ¿ha percibido obstáculos?
2. ¿Considera usted que en su empresa hay equilibrio entre hombres y mujeres en la asignación de responsabilidades directivas?
3. En el ámbito estrictamente laboral y para la condición de mujer en su empresa: ¿ha percibido obstáculos para que ella lidere procesos?
4. En términos generales ¿Cree que los aludidos obstáculos inciden de manera negativa en los niveles de productividad de la empresa?
5. En relación con asuntos referidos a: salarios, cargas laborales, formación profesional y/o promoción de liderazgo, entre otros, ¿su percepción referida a las situaciones de las mujeres en su empresa es positiva y/o negativa y por qué?



6. En su opinión, ¿cuáles son las razones para que las mujeres encuentren impedimentos para ascender en cargos decisorios?
7. Considerado el escenario de una familia tradicional colombiana, ¿Cree usted que el rol desempeñado por los hombres en sus hogares se manifiesta en el ámbito laboral? ¿Porqué?
8. ¿Considera que en su empresa hay cargos que son sólo para hombres y otros para mujeres? ¿De ser afirmativa la respuesta cuales son en ambos casos?

## OBJETIVOS Y CORRELACIÓN CON INSTRUMENTO

Tabla 7. Objetivos y correlación con Instrumento.

OBJETIVOS Y CORRELACIÓN CON INSTRUMENTO		
OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS	INSTRUMENTO
<p><b>GENERAL</b></p> <p>Determinar los factores que inciden en la ocurrencia del fenómeno Techo de Cristal en la gestión del talento humano en organizaciones de transporte público masivo de Medellín, formulando recomendaciones tendientes a reducir el fenómeno objeto de estudio.</p>	<p>Conocimiento sobre causas incidentes en el Techo de Cristal.</p> <p>Ampliar nociones conceptuales sobre Techo de Cristal</p> <p>Evidenciar progresos o retrocesos en medidas aplicadas frente al fenómeno en estudio.</p> <p>Profundizar conocimiento en relación con los derechos de las mujeres.</p> <p>Recomendaciones para reducir el fenómeno objeto de estudio.</p>	<p>P1. Con respecto a las medidas relativas a la promoción de las mujeres de su empresa a cargos de mayor responsabilidad, ¿ha percibido obstáculos?</p> <p>P2. ¿Considera usted que en su empresa hay equilibrio entre hombres y mujeres en la asignación de responsabilidades directivas?</p> <p>P3. En el ámbito estrictamente laboral y para la condición de mujer en su empresa: ¿ha percibido obstáculos para que ella lidere procesos?</p> <p>P4. En términos generales ¿Cree que los aludidos obstáculos inciden de manera negativa en los niveles de productividad de la empresa?</p> <p>P5. En relación con asuntos referidos a: salarios, cargas laborales, formación profesional y/o promoción de liderazgo, entre otros, ¿su percepción referida a las situaciones de las mujeres en su empresa es positiva y/o negativa y por qué?</p> <p>P6. En su opinión, ¿cuáles son las razones para que las mujeres encuentren impedimentos para ascender en cargos decisorios?</p> <p>P7. Considerado el escenario de una familia tradicional colombiana, ¿Cree usted que el rol desempeñado por los hombres en sus hogares se manifiesta en el ámbito laboral? ¿Porqué?</p> <p>P8. ¿Considera que en su empresa hay cargos que son sólo para hombres y otros para mujeres? ¿De ser afirmativa la respuesta cuales son en ambos casos?</p>

OBJETIVOS Y CORRELACIÓN CON INSTRUMENTO		
OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS	INSTRUMENTO
<p><b>ESPECIFICO 1</b></p> <p>Identificar los imaginarios que generan los factores causales del fenómeno Techo de Cristal en las organizaciones materia de investigación.</p>	<p>Conocer fundamentos culturales del Techo de Cristal</p> <p>Ampliar conceptualización de fundamentos aludidos.</p> <p>Recomendaciones para incidir en las causas del Techo de Cristal.</p>	<p>P1. Con respecto a las medidas relativas a la promoción de las mujeres de su empresa a cargos de mayor responsabilidad, ¿ha percibido obstáculos?</p> <p>P2. ¿Considera usted que en su empresa hay equilibrio entre hombres y mujeres en la asignación de responsabilidades directivas?</p> <p>P3. En el ámbito estrictamente laboral y para la condición de mujer en su empresa: ¿ha percibido obstáculos para que ella lidere procesos?</p> <p>P4. En términos generales ¿Cree que los aludidos obstáculos inciden de manera negativa en los niveles de productividad de la empresa?</p> <p>P5. En relación con asuntos referidos a: salarios, cargas laborales, formación profesional y/o promoción de liderazgo, entre otros, ¿su percepción referida a las situaciones de las mujeres en su empresa es positiva y/o negativa y por qué?</p> <p>P6. En su opinión, ¿cuáles son las razones para que las mujeres encuentren impedimentos para ascender en cargos decisorios?</p> <p>P7. Considerado el escenario de una familia tradicional colombiana, ¿Cree usted que el rol desempeñado por los hombres en sus hogares se manifiesta en el ámbito laboral? ¿Porqué?</p> <p>P8. ¿Considera que en su empresa hay cargos que son sólo para hombres y otros para mujeres? ¿De ser afirmativa la respuesta cuales son en ambos casos?</p>
<p><b>ESPECIFICO 2</b></p> <p>Precisar si la extensión de roles es factor causal del fenómeno Techo de Cristal</p>	<p>Identificar y conceptualizar la extensión de roles a nivel organizacional.</p> <p>Contribuir a la generación de herramientas conceptuales</p>	<p>P2. ¿Considera usted que en su empresa hay equilibrio entre hombres y mujeres en la asignación de responsabilidades directivas?</p> <p>P7. Considerado el escenario de una familia tradicional colombiana, ¿Cree usted que el rol desempeñado por los hombres en sus hogares se manifiesta en el ámbito laboral? ¿Porqué?</p>

OBJETIVOS Y CORRELACIÓN CON INSTRUMENTO		
OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS	INSTRUMENTO
en las organizaciones referidas.	Recomendaciones tendientes a incentivar el empoderamiento de las mujeres	P8. ¿Considera que en su empresa hay cargos que son sólo para hombres y otros para mujeres? ¿De ser afirmativa la respuesta cuales son en ambos casos?
<p><b>ESPECÍFICO 3</b></p> <p>Especificar los elementos representativos del patriarcado que inciden directamente en la generación del fenómeno Techo de Cristal en las organizaciones estudiadas</p>	<p>Generar herramientas conceptuales</p> <p>Sensibilizar sobre la necesidad de erradicar taras culturales patriarcales.</p> <p>Recomendaciones encaminadas a reducir la brecha de género</p>	<p>P2. ¿Considera usted que en su empresa hay equilibrio entre hombres y mujeres en la asignación de responsabilidades directivas?</p> <p>P6. En su opinión, ¿cuáles son las razones para que las mujeres encuentren impedimentos para ascender en cargos decisorios?</p> <p>P7. Considerado el escenario de una familia tradicional colombiana, ¿Cree usted que el rol desempeñado por los hombres en sus hogares se manifiesta en el ámbito laboral? ¿Porqué?</p> <p>P8. ¿Considera que en su empresa hay cargos que son sólo para hombres y otros para mujeres? ¿De ser afirmativa la respuesta cuales son en ambos casos?</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

## DESCRIPCION DE LAS ORGANIZACIONES

Con respecto a las organizaciones objeto de estudio, se presenta a continuación una breve descripción que permita dar a conocer su origen.

### METRO DE MEDELLÍN

La Empresa de Transporte Masivo del Valle de Aburrá Limitada – Metro de Medellín Ltda.- fue creada el 31 de mayo de 1979. Se constituyó con el fin de construir, administrar y operar el sistema de transporte masivo, generando desarrollo y buscando ofrecer calidad de vida a los habitantes del Valle de Aburrá.

Para llevar a cabo este proyecto se asociaron en partes iguales el Municipio de Medellín y el Departamento de Antioquia, posibilitando la creación de la Empresa. En 1979 comenzó la elaboración de los estudios de factibilidad técnica y económica, los cuales fueron realizados por la firma Mott, Hay & Anderson Ltda. y cuyo contrato se extendió hasta desarrollar los pliegos de la licitación internacional.

En 1980 el proyecto se sometió a consideración del Gobierno Nacional, y su Consejo Nacional de Política Económica y Social le dio su aprobación en diciembre de 1982. Ese año se autorizó a la Empresa la contratación externa del 100% de los recursos necesarios para la obra y en 1984 se contrató la construcción con firmas alemanas y españolas.

El 30 de noviembre de 1995, a las 11:00 a.m., se inició la operación comercial en un primer tramo, entre las estaciones Niquía y Poblado en la Línea A; luego la red se extendió hasta Itagüí, cuatro estaciones más al Sur y al Occidente con seis estaciones en la Línea B. El 7 de agosto de 2004 entró en funcionamiento la Línea K, Metrocable del nororiente, y el 3 de marzo de 2008 inició su servicio el segundo Metrocable, Línea J, que atiende sectores del occidente de Medellín.

En febrero de 2010 se puso en servicio la primera línea turística, Cable Arví, Línea L, al oriente cercano; el 22 de diciembre de 2011 el METRO inició la operación, por encargo del Municipio de Medellín, de la Línea 1 de buses articulados; el 17 de septiembre de 2012 se entregaron dos nuevas estaciones en el Sur del Valle de Aburrá, Sabaneta y La Estrella. En 2013 el METRO empezó a operar la línea 2 de buses padrones.

El 31 de marzo de 2016 el tranvía de Ayacucho comenzó su operación comercial. Con sus 6 paradas y tres estaciones, este medio de transporte amigable con el medio ambiente convirtió el corredor de Ayacucho en un espacio no solo de movilidad, sino también en una zona de interés comercial, de turismo y cultura; en un espacio público apto para el disfrute de todos los ciudadanos.

El 17 de diciembre de 2016 la línea H entró en operación comercial, con una longitud de 1.402 metros, 42 cabinas, 3 estaciones (Oriente, Las Torres y Villa Sierra) y la capacidad de movilizar hasta 1.800 pasajeros cada hora por sentido en el oriente de la ciudad.

Actualmente, el sistema cuenta con 76 estaciones: 27 de trenes, 11 de cables, 9 de tranvía (de ellas 6 son paradas) y 28 de buses de tránsito rápido (líneas 1 y 2, de las que 8 corresponden a paradas). Hoy, después de 24 años de funcionamiento, el área de influencia directa de la red METRO se extiende por seis municipios: Bello, Medellín, Itagüí, Envigado, Sabaneta y La Estrella y cuenta con rutas integradas a otros municipios cercanos.

Hoy el METRO ha movilizado más de 2.000 millones de viajes, aplicando el principio de la Movilidad Sostenible, con energías limpias y generando un gran beneficio social reconocido internacionalmente como Cultura METRO. Todos los días cientos de miles de usuarios viajan con seguridad, rapidez, información y presentación, atributos que caracterizan el servicio METRO y generan calidad de vida.

## **Misión**

Empresa de Transporte Masivo del Valle de Aburrá Limitada - Metro de Medellín Ltda. es una empresa pública en el rubro del transporte de pasajeros y negocios afines, que cuenta con empleados competentes, comprometidos, brinda un excelente servicio y genera conciencia pública y cultura cívica bajo el concepto Cultura Metro, para contribuir a la mejor calidad de vida de la comunidad.

## **Visión**

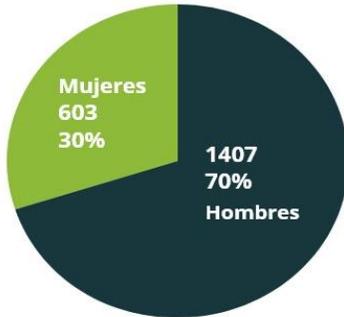
En 2030 la Compañía será líder de clase mundial en el sector del transporte público, con participación adecuada en empresas y negocios asociados, que genere cultura ciudadana y rentabilidad social y financiera, lo que le permitirá crecer y contribuir al desarrollo metropolitano, regional. y desarrollo nacional.

## **Empleados**

Como empresa industrial y comercial del Estado, no posee funcionarios de carrera administrativa, pero sí establece con claridad los requisitos de formación y experiencia que deben cumplir los candidatos a ocupar un cargo determinado. Los servidores pueden ser trabajadores oficiales o empleados públicos. A 31 de diciembre de 2019 la organización contaba con 2.010 servidores vinculados, todos ellos en jornada completa, distribuidos por contrato laboral y sexo de la siguiente manera:

Ilustración 4. Empleados Metro de Medellín

Servidores por sexo en 2019



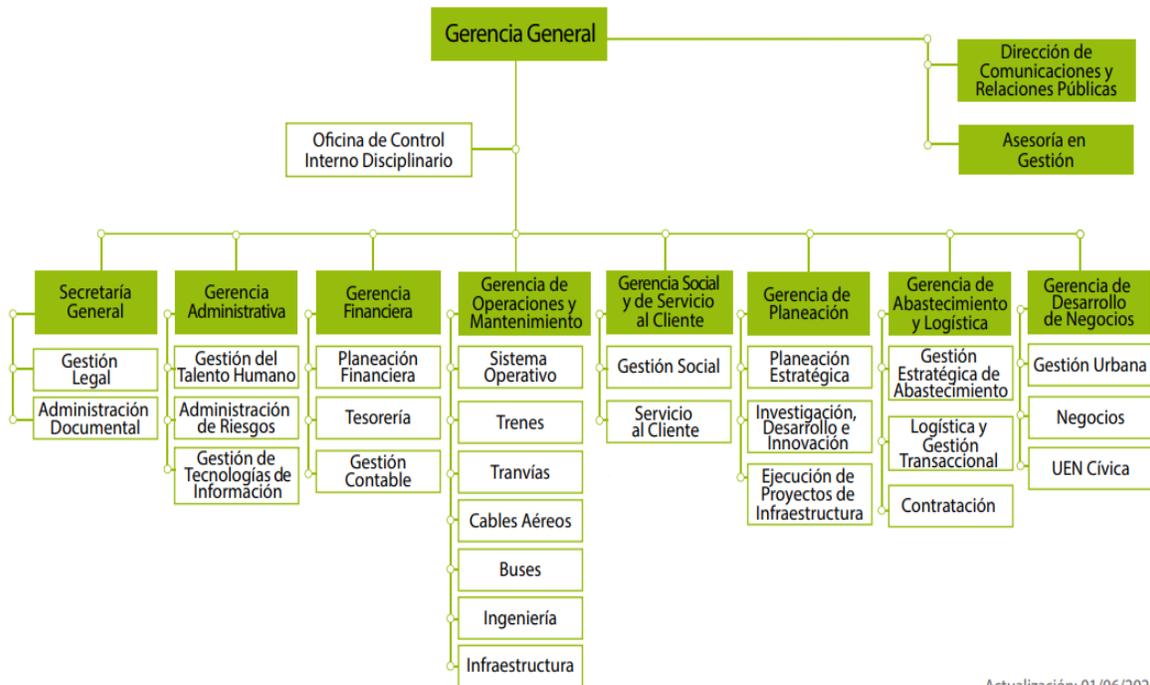
Servidores por tipo de contrato en 2019



Fuente: Tomado de la Plataforma Digital Metro de Medellín, Informe de Sostenibilidad; Empleados. (Metro de Medellín, 2020)

### Estructura organizativa

Ilustración 5. Estructura organizativa Metro de Medellín.



Actualización: 01/06/2020

Fuente: Cuadro basado en el autor (Jiménez Díaz, 1992)

## TRASANCOOP

La Cooperativa Multiactiva de Transporte Santa Elena TRASANCOOP con Nit 81100780-7, y por documento privado de la Asamblea General del 29 de septiembre de 1996, inscrita en la Cámara de Comercio en el Libro I bajo el Numero 481, se constituyó una entidad sin ánimo de lucro, con domicilio en la cabecera central del corregimiento de Santa Elena.

Según Resolución Nro. 390 del 22 de junio del 2001 y conforme a lo establecido en el Artículo 17 del decreto 170 del 05 Feb del 2001, el cual reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros, se otorga a la Cooperativa Multiactiva de Transportes Santa Elena TRASANCOOP, la habilitación para prestar el servicio público de transporte en la modalidad de pasajeros, en el radio de acción municipal-metropolitana.

Es la organización líder en la prestación del servicio público de transporte de pasajeros en el corregimiento de Santa Elena, fue creada en el año 1998 bajo el concepto de transporte terrestre, es decir, lleva 22 años operando la ruta 098 Medellín-Santa Elena y sus diferentes veredas.

Cuenta en la actualidad con 35 asociados como propietarios y con un parque automotor de (52 vehículos) de los cuales 34 son de ruta y 18 de servicio especial.

### **Misión**

Somos una empresa creada para suplir las necesidades del transporte público terrestre de pasajeros en las modalidades de Transporte empresarial, turístico y urbano, con calidad, cumplimiento y seguridad, buscando siempre satisfacer las exigencias de nuestros clientes y las propias del mercado.

## **Visión**

**TRASANCOOP** será reconocida como una solución de transporte público colectivo y especial, posicionado a nivel nacional con los más altos estándares, a través de la mejora continua, modernización de su parque automotor, el crecimiento de su infraestructura, la mejora continua de los procesos, el compromiso con el cuidado del medio ambiente, así como el fortalecimiento de su calidez humana.

## **Empleados**

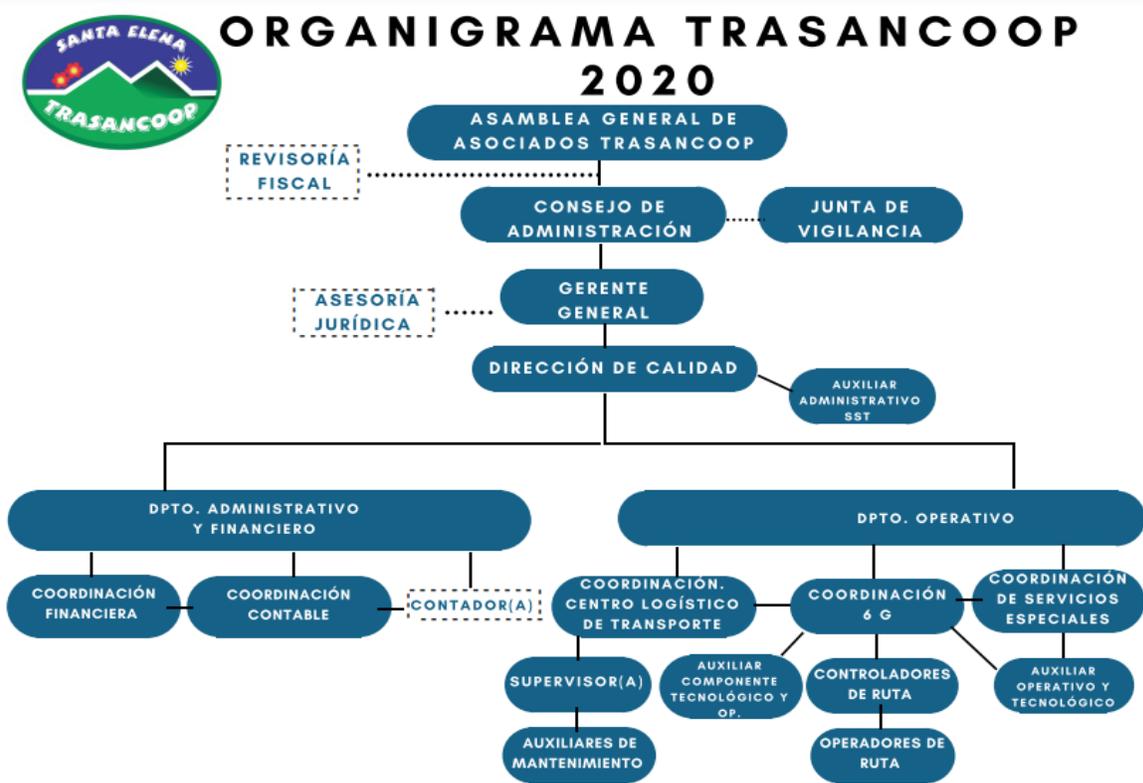
Actualmente cuenta con 80 empleados entre los cuales hay 9 mujeres en cargos administrativos, en cuanto a los asociados de 35 que hay 7 son mujeres.

## **Valores**

- Responsabilidad
- Cumplimiento
- Respeto
- Calidad
- Justicia
- Cortesía
- Innovación
- Seguridad
- Talento humano calificado
- Integralidad

## Estructura organizativa

Ilustración 6. Estructura organizativa Trasancoop.



**Fuente:** Generalidades, Estructura Organizacional Empresa de Transporte Trasancoop. (2018, 15 abril). Trasancoop.

[http://trasancoop.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2&Itemid=121&lang=es](http://trasancoop.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=121&lang=es)

## REFERENCIAS

- Alvesson, M. (2017). *Tratado de estudios organizacionales: volumen 1. Teorización sobre el campo*. Editorial Eafit.  
[https://www.researchgate.net/publication/322369609\\_Tratado\\_de\\_estudios\\_organizacionales\\_Volumen\\_1\\_Teorizacion\\_sobre\\_el\\_campo\\_-\\_Edicion\\_de\\_la\\_version\\_en\\_espanol/link/5c1a6769a6fdccfc70598969/download](https://www.researchgate.net/publication/322369609_Tratado_de_estudios_organizacionales_Volumen_1_Teorizacion_sobre_el_campo_-_Edicion_de_la_version_en_espanol/link/5c1a6769a6fdccfc70598969/download)
- Amorós, C. (2017, 4 de septiembre). Glosario Feminista. *Revista Emancipa*.  
<https://revistaemancipa.org/glosario-feminista/>
- Amoros, C. (2011). *Que es el feminismo* [Video]. RTVE Play  
<https://www.rtve.es/play/videos/pienso-luego-existo/pienso-luego-existo-celia-amoros/1265475/?date=1323050002714%253Fdate%253D1323120372249>
- Bambú, T. (2019, 27 de marzo). *El feminismo radical, un gran incomprendido*.  
<https://www.pikaramagazine.com/2019/03/feminismo-radical-incomprendido/>
- Castillo Caicedo, M. (2021, 2 de enero). El COVID-19 en tono femenino. *El espectador*. <https://www.elespectador.com/economia/el-covid-19-en-tono-femenino-article/>
- Chavez Fajardo, S. (2019). Ginopia, silencio. género, discurso, diccionario. *Literatura y lingüística*. (40), 393-429.  
<http://dx.doi.org/10.29344/0717621x.40.2073>.
- Colombia. Metro de Medellín. (2021, 14 de octubre). Informe de sostenibilidad.  
<https://www.metrodemedellin.gov.co/memoria-informe-sostenibilidad/sobre-la-empresa/empleados>
- Cuadrado, I., & Morales, J.F. (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 183-202.
- Cuevas Pérez, V. A., & Arango Morales, X. A. (s. f.). La cultura organizacional que ubica en desventaja a las mujeres en el ámbito económico debido al fenómeno del

techo de cristal. *En. XVI Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas AC (ACACIA).*

<http://eprints.uanl.mx/6149/1/5.ACACIA%202012%20%28paper%20completo%29.pdf>

Dannemann V. (2021, 26 de enero). América Latina: Radiografía de la desigualdad. *DW: Made for minds.* <https://p.dw.com/p/3oG19>

Díaz, C. J. (1992). Estructura organizacional: nueva concepción del bienestar laboral. *Revista de la Facultad de Trabajo Social*, (9), 51-60.

Educo. (2022, 27 de julio). ¿Qué es la perspectiva de género y por qué es importante? Aprendiendo juntos. *Cuaderno de valores: El blog de Educo.* <https://www.educo.org/blog>

Eklos. (2019, 11 de marzo). *Suelo pegajoso y techo de cristal: Barreras invisibles para las mujeres.* <https://blog.eklos.com.ar/suelo-pegajoso-y-techo-de-cristal-barreras-invisibles-para-las-mujeres-3bf72322c05a>

Elcano. (2020, marzo 5). Trabajo y género: “techo de cristal” en la Unión Europea. Real Instituto Elcano. <https://blog.realinstitutoelcano.org/trabajo-y-genero-techo-de-cristal-en-la-union-europea/>

García, E. R. (2012). El techo de cristal en la dirección cinematográfica: Discursos y representaciones sociales en un caso de segregación ocupacional. *Mediaciones Sociales*, (10), 37-62

González, M. C., & Camacaro, D. (2014). Incorporación de la perspectiva de género en las organizaciones: Una propuesta estratégica situacional. Parte I. *Salud de los Trabajadores*, 22(2), 151-154.

Guzmán Rodríguez, D., & Molano Ayala, P. (2012, 30 de junio). Ley de Cuotas en Colombia: avances y retos. Diez años de la Ley 581 de 2000. <https://cutt.ly/jZdFAQt>

Instituto Nacional de las Mujeres. (s.f). Roles de género. <https://campusgenero.inmujeres.gob.mx/glosario/terminos/roles-de-genero>

Jayne, M., & Sau, V. (1996). Psicología diferencial del sexo y el género: fundamentos. Icaria Editorial.

*La segregación laboral por razón de género.* (2017, 28 de abril). Género y Economía. <https://generoyeconomia.wordpress.com/2017/04/28/la-segregacion-laboral-por-razon-de-genero/>

Lerner, G. (1990). *La creación del patriarcado.* Crítica. <https://cutt.ly/RZdF5xl>

*Machismo.* (2022). Enciclopedia Concepto. <https://concepto.de/machismo/>

Martín Flórez, L. (2021, 16 de abril). El Club del 30 % de mujeres en juntas directivas enfrenta su primera prueba. *La silla vacía.* <https://www.lasillavacia.com/historias/silla-nacional/el-club-del-30-de-mujeres-en-juntas-directivas-enfrenta-su-primera-prueba/>

Martínez Ayuso, V. (2016). Causas del techo de cristal: Un estudio aplicado a las empresas del IBEX35 [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de Educación a Distancia (España). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Organización de Empresas. <http://e-spacio.uned.es/fez/view/tesisuned:CiencEcoEmp-Vmartinez>

Medina, M. A. (2021, 4 de mayo). Desempleo femenino: Un problema transversal. *El espectador.* <https://www.elespectador.com/economia/desempleo-femenino-un-problema-transversal-article/>

Meza Martínez, C. A. (2018). Discriminación laboral por género: una mirada desde el efecto techo de cristal. *Equidad y Desarrollo*, (32), 11-31. <https://doi.org/10.19052/ed.5243>

Miguel, J de. (2014, 7 de marzo). The Glass: Ceiling index. *The Economist*.

<https://www.economist.com/business/2014/03/07/the-glass-ceiling-index>

Ministerio de Sanidad Servicios Sociales e Igualdad. (2013). *Guía de corresponsabilidad: la responsabilidad también se enseña*.

<https://www.inmujeres.gob.es/areasTematicas/AreaEducacion/MaterialesDidacticos/docs/GuiaCorresponsabilidad.pdf>

Mujeres, las más impactadas en términos de empleo durante la pandemia. (2020, 8 de noviembre). *El espectador*.

<https://www.elspectador.com/economia/emprendimiento-y-liderazgo/mujeres-las-mas-impactadas-en-terminos-de-empleo-durante-la-pandemia-article/>

Organización de las Naciones Unidas. (2015). *La igualdad de género*.

<https://colectivajusticiamujer.org/wp-content/uploads/2021/01/foll-igualdadg-8pp-web-ok2.pdf>

ONU Mujeres. (Sin fecha). Conoce más sobre brecha salarial: Causas, cifras y por qué hay que combatirla. [https://lac.unwomen.org/es/que-](https://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/epic/que-es-la-brecha-salarial)

[hacemos/empoderamiento-economico/epic/que-es-la-brecha-salarial](https://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/epic/que-es-la-brecha-salarial)

ONU Mujeres. (2014). Declaración política y documentos resultados de Beijing+5.

<https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/Publicaciones/2015/9853.pdf>

ONU Mujeres. (2017). Informe anual 2016-2017.

<https://www.unwomen.org/es/digital-library/publications/2017/6/annual-report-2016-2017>

Parra Cortés, R. (2018). La Agenda 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible: antecedentes y perspectivas para promover el consumo y la producción sostenibles en Chile. *Revista De Derecho Ambiental*, (10), 99 – 121.

<https://doi.org/10.5354/0719-4633.2018.52077>

Piedra, A. & Perdomo, M. (2020). *Ranking PAR 2020: Informe de resultados*. Aequales. [https://www.andi.com.co/Uploads/Informe\\_Ranking-Par\\_2020%20\(2\).pdf](https://www.andi.com.co/Uploads/Informe_Ranking-Par_2020%20(2).pdf)

Pizarro, A. N. R., & Melo, M. E. I. (2013). Los estudios de género en Colombia: Una discusión preliminar. *Revista de Trabajo Social e Intervención Social*, (24), 15-46

Reguera Vigo, I. (2016, 10 de marzo). Techos de cristal. *Politikon*. <https://politikon.es/2016/03/10/techos-de-cristal/>

Reinoso Castillo, I., & Vinent González, N. (2018, abril). El androcentrismo en el texto de lecciones de filosofía Marxista-Leninista II. *Revisat caribeña de ciencias sociales*. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/androcentrismo-marxista-leninista.html>

Rodríguez Enríquez, C. (2015, abril). Economía feminista y economía del cuidado. Aportes conceptuales para el estudio de la desigualdad. *Nueva sociedad* (256). 1-15. <https://nuso.org/articulo/economia-feminista-y-economia-del-cuidado-aportes-conceptuales-para-el-estudio-de-la-desigualdad/>

Secretaría Confederal de Mujer e Igualdad. (2017, 18 de febrero). ¿Qué significa el empoderamiento de las mujeres? *Tribuna Feminista*. <https://tribunafeminista.org/2017/02/que-significa-el-empoderamiento-de-las-mujeres/>

SEGOB. Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación. (2016). *Glosario de la diversidad sexual, de género y características sexuales*. Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación.

[https://www.conapred.org.mx/documentos\\_cedoc/Glosario\\_TDSyG\\_WEB.pdf](https://www.conapred.org.mx/documentos_cedoc/Glosario_TDSyG_WEB.pdf)

Suarez, A. V. B., & Concha, O. A. B. (2015). La Precarización del trabajo en Colombia. *FACCEA - Revista Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas*, 1(2).

<http://www.udla.edu.co/revistas/index.php/faccea/article/view/274>

Tamayo Gaviria, N. (2021, 10 de febrero). Paridad en el ejecutivo: a medias. *Elespectador*. <https://www.elespectador.com/politica/paridad-en-el-ejecutivo-a-medias-article/>

Vaca Trigo, I. (2019). *Oportunidades y desafíos para la autonomía de las mujeres en el futuro escenario del trabajo*. Naciones Unidas : CEPAL.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44408/4/S1801209\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44408/4/S1801209_es.pdf)

Vasquez García, A.W. (2013). Los estudios de género en el estudio de las organizaciones: Posibilidades de análisis en México. XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.

<https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2013/16.10.pdf>