



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA**

**PSICOLOGÍA**

**RELACIÓN DE LA MOTIVACIÓN AL LOGRO Y LA  
SATISFACCIÓN LABORAL CON EL TECHO DE CRISTAL  
EN TRABAJADORAS MEXICANAS**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:**

**MARTHA ELENA RAMÍREZ ESTRADA**

**JURADO DE EXAMEN**

**DIRECTORA: LIC. NANCY MONTERO SANTAMARIA**

**COMITÉ: DRA. MIRNA GARCÍA MÉNDEZ**

**LIC. ALEJANDRO CHONG PÉREZ GALLARDO**

**MTRA. SILVIA MERCADO MARÍN**

**DR. PEDRO WOLFGANG VELASCO MATUS**



**MÉXICO, CDMX**

**AGOSTO, 2016.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*"Todo gran proyecto, debe tener un principio, pero es en la continuidad, hasta el final, en dónde se obtiene la verdadera ganancia." – Linares*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A mis padres...*

*Papá: por todo tu amor, por tu apoyo, por alentarme siempre, por enseñarme a luchar por mis sueños y superar cualquier obstáculo, por demostrarme que la vida no es fácil, pero que cada quien decide cómo vivirla. Este logro también es tuyo porque sin tu ayuda no habría sido posible. Te amo.*

*Mamá: porque a pesar de todas las circunstancias, has estado ahí. Gracias por tu amor, por tu comprensión, por escucharme, por tu apoyo, por hacerme saber cuán orgullosa estás de mí, te amo, ma.*

*A mis hermanos...*

*Mario, Israel y Fernanda: porque cada uno de ustedes llegó en etapas muy diferentes a mi vida, y la han cambiado por completo. Me han enseñado diversas maneras de amar, de sentir. Son muy importantes para mí, no olviden que siempre estoy para ustedes, que quiero verlos volar más alto y que estaré ahí para impulsarlos, pero sobre todo, no olviden que los amo con todo mi corazón.*

*A mis abuelos...*

*Martha: por abrirme tus brazos, tu corazón, gracias por todas las enseñanzas, por escucharme cuando lo necesito, has marcado mi vida de la manera más bonita que te puedas imaginar y eso ha quedado marcado en mí para siempre, te amo, abue. Soy muy afortunada por tenerte.*

*Felipe: El día que tanto esperabas llegó, y aunque no estás aquí físicamente, sé que aún sigues conmigo, pues te llevo en el corazón, gracias por tantas enseñanzas. Espero que estés donde estés, te sientas orgulloso de mí, te amo mucho y te echo de menos, besos hasta el cielo.*

*A mis tíos...*

*Paco: por procurarme, por quererme, por preocuparte por mí, por apoyarme y alentarme a superarme día con día. Eres como un segundo papá, y me siento tan afortunada por ello, te quiero.*

*Leo: por ser como un hermano mayor, por estar en mi vida desde que yo era pequeña. Gracias por las risas, por tu cariño y sobre todo por tu apoyo, te quiero.*

*A ti compañero de vida...*

*Juan Carlos: por ser uno de los pilares más importantes en mi vida. Gracias por estar ahí siempre, por darme tu apoyo incondicional, por alentarme a no dejarme vencer por nada, por tu paciencia, por impulsarme, por haberte cruzado en mi vida y enseñarme a ver más allá de lo que yo percibo. Gracias por todos estos años, espero que sigamos tomados de la mano, acompañándonos y juntos seguir logrando cada una de nuestras metas, te quiero muchísimo.*

*A mis amigas inseparables...*

*Reno: Has sido como una hermana para mí, compañera de aventuras. Gracias por todos estos años de amistad, por las risas y las lágrimas, por escucharme, darme ánimos y estar cuando lo necesito, por cada uno de los momentos que hemos compartido, te adoro.*

*Fer: por todos estos años, por el tiempo brindado, por tu apoyo, por tu comprensión. Me alegra saber que sigues en mi vida, que estás en estos momentos tan especiales, te quiero.*

*Viri y Angie: Mi estancia en la universidad no habría sido la misma sin ustedes. Gracias por su apoyo incondicional, por sus palabras de aliento, por su tiempo, pero sobre todo gracias por demostrarme que cuando una amistad es verdadera, no importa lo que pase, no se rompe. Que nuestra amistad siga fortaleciéndose, las adoro.*

*A mis tíos y primos Eugenia, Rafael, Katy, Karla, Kena, Roque, Oscar, Kenis, Oskar, Romina, Mía y Lía: por brindarme su cariño, su confianza, por regalarme experiencias y momentos tan hermosos, créanme que nunca voy a olvidar cada uno de ellos, los quiero. Besos hasta Tijuana.*

*A Carmen Martínez y Maribel Reyes por brindarme su confianza, su apoyo, su cariño y por todas aquellas herramientas, enseñanzas y conocimientos compartidos, los cuales me servirán mucho a lo largo de la vida, las quiero y en verdad gracias por todo.*

*A ti Nancy Montero porque desde que te conocí me has impulsado, me has mostrado panoramas diversos a los que yo veía, gracias por tu tiempo, por tu paciencia, por los conocimientos compartidos, lo logramos, ¡sí se pudo! Después de que todo parecía ir en nuestra contra, nunca dejaste que los ánimos decayeran, me compartiste tu fortaleza y tu gusto por la investigación, este logro sin tu ayuda no se habría realizado, muchas gracias.*

*A mis sinodales Dra. Mirna, Mtra. Silvia, Dr. Pedro y Lic. Alejandro por el tiempo dedicado, por interesarse en este proyecto y por contribuir a que se concretara.*

*A Odra e Itzel Cuevas, Christian López y Ricardo Flores, por su tiempo, su esfuerzo, su paciencia y su apoyo. Sin ustedes este proyecto, no estaría terminado. ¡Muchas Gracias!*

*Por último, gracias a ese ángel que me guía, me protege y sobre todo me ha dado la lección más grande de vida, a veces hay que dejar ir algo que verdaderamente amamos para poder cumplir nuestros sueños, me sonríes desde el cielo, lo sé. Siempre en mi corazón (CGR)...*

*"Para que una estrella nazca, hay una cosa que debe suceder: "una nébula gaseosa debe colapsarse".*

*Así que colápsate.*

*Desmorónate.*

*Ésta no es tu destrucción.*

*Es tu nacimiento."*

***Anónimo***

# ÍNDICE

Resumen.....	8
Introducción.....	10
1.Motivación al logro.....	12
1.1 Orientación al logro.....	15
1.2 Teoría motivacional de Maslow.....	17
1.3 Teoría de las necesidades de McClelland.....	19
1.4 Teoría x y teoría y de McGregor.....	20
1.5 Teoría de los dos factores de Herzberg.....	23
2. Satisfacción laboral.....	28
2.1 Teoría de las expectativas.....	32
2.2 Teoría de Stacey Adams.....	36
2.3 Teoría de los valores de Locke.....	38
3. Equidad de Género.....	40
4. Teoría del techo de cristal.....	45
4.1 Factores que componen el techo de cristal.....	50
5. Proceso del escalafón.....	69
6. Método.....	70
6.1 Planteamiento del problema.....	70
6.2 Hipótesis.....	72
6.3 Variables.....	74
6.4 Muestreo.....	74
6.5 Tipo de estudio y diseño.....	75
6.6 Instrumentos.....	75
6.7 Procedimiento.....	80
6.8 Análisis de datos.....	81
7. Resultados.....	81
Discusión.....	106

Conclusiones.....	116
Bibliografía.....	118
Anexos.....	125

## RESUMEN

El desempeño laboral de las mujeres, se ha considerado inferior en comparación con sus pares masculinos. Sin embargo a través de los años, se ha notado que las mujeres tienen un papel económico tan activo como el de los hombres. Existen variables típicamente femeninas en el desempeño laboral como el denominado “Techo de Cristal” el cual se denomina así por ser una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, difícil de traspasar, que impide seguir avanzando. Es invisible, por el hecho de que no existen leyes ni dispositivos sociales establecidos, que impongan a las mujeres semejante limitación. Los objetivos de esta investigación fueron conocer la satisfacción laboral y la motivación al logro, y relacionar éstas variables con el techo de cristal de mujeres mexicanas laboralmente activas. La muestra estuvo conformada por 80 participantes de cuatro niveles escalafonarios de un sistema de transporte colectivo mexicano. Se utilizaron 2 cuestionarios de autoreporte y una entrevista semiestructurada para medir las variables. Se encontraron correlaciones significativas inversamente proporcionales con la satisfacción extrínseca y la satisfacción general. No se presentaron correlaciones significativas para los factores de motivación. La existencia del techo de cristal es multifactorial, pero en la muestra el factor que determina el techo de cristal, son las decisiones y acciones de las propias mujeres.

**Palabras clave:** motivación en el trabajo, satisfacción en el trabajo, techo de cristal, adultas, sistema de transporte.

**Abstrac:** The job performance of women, has been considered lower compared to their male counterparts. However through the years, it has been noticed that women are as active as the economic role of men. There are typically female job performance variables such as the "glass ceiling" which is named for being an invisible top surface on the career of women, difficult to pass, which prevents further progress. It is invisible, by the fact that there are no laws or established social devices, such imposing on women limitation. The objectives of this research were to determine job satisfaction and achievement motivation, and relate these variables with the glass ceiling of economically active Mexican women. The sample consisted of 80 participants from four levels of a job-level Mexican public transport system. Two self-report questionnaires and semi-structured interviews were used

to measure the variables. inversely significant correlation with extrinsic satisfaction and overall satisfaction were found. No significant correlations for the motivating factors were presented. The existence of the glass ceiling is multifactorial, but in the sample the factor that determines the glass ceiling, are the decisions and actions of women themselves.

**Keywords:** work motivation , job satisfaction , glass ceiling , adult , transport system .

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación, aborda el tema de la motivación al logro y la satisfacción laboral en las mujeres que se pueden llegar a encontrar con el “techo de cristal”, dicho fenómeno es llamado de esa manera ya que es invisible y ha sido utilizado para analizar la carrera laboral de las mujeres, las cuales a pesar de tener una formación profesional o de sobresalir en su área de trabajo, se obstaculiza su desempeño laboral.

El concepto de “techo de cristal” ha sido descrito recientemente por algunas disciplinas como la sociología, la psicología y la economía, referido al trabajo femenino. Surge al analizar la carrera laboral de mujeres que habían tenido altas calificaciones en sus trabajos gracias a su formación educativa de nivel superior. Sin embargo, su experiencia laboral indicaba que en determinado momento de sus carreras se encontraban con esa superficie superior invisible llamada “techo de cristal”, que les implicaba una detención en sus trabajos (Burín, 2008).

Las personas no solo desarrollan creencias sobre los hombres y las mujeres en general, sino que también generan autopercepciones o creencias de género sobre sí mismas. El concepto de identidad de género atribuye parte del comportamiento propio a determinados rasgos, características, roles u ocupaciones tipificadas como masculinas o femeninas (Barberá, Estellés y Dema, 2009).

La pregunta que guió esta investigación fue ¿Cuál es la relación entre la motivación al logro y la satisfacción laboral con el techo de cristal en trabajadoras de un sistema de transporte colectivo mexicano?, para resolver dicha interrogante se utilizaron la Escala de Orientación al Logro de Díaz Loving, Andrade y la Rosa (1989), la Escala de Satisfacción de Warr, Cook & Wall (1979). También se aplicó una entrevista semiestructurada elaborada para esta investigación basada en el modelo de Mabel Burín (1996).

Los objetivos principales fueron conocer los niveles de motivación al logro, satisfacción laboral y techo de cristal por niveles escalafonarios, además determinar si hay relación entre la motivación al logro y el techo de cristal y entre la satisfacción laboral y el techo de cristal en trabajadoras de un sistema de transporte colectivo mexicano.

Se realizó un muestreo no probabilístico intencional, en el cual participaron 80 trabajadoras de un sistema de transporte colectivo mexicano, las cuales desempeñan cuatro niveles escalafonarios diferentes, y llevan por lo menos dos años en el mismo puesto. Los instrumentos se aplicaron de manera individual en diferentes rutas del sistema de transporte colectivo, dependiendo del puesto, se aplicaron fuera del área de taquilla, cubículos, terminales o en los puestos centrales de control. Para el análisis de los datos se realizó un coeficiente de correlación de Spearman y se realizaron categorías para las respuestas obtenidas en las entrevistas.

Se encontraron correlaciones significativas inversamente proporcionales con la satisfacción extrínseca y la satisfacción general. No hubo correlaciones significativas para los factores de motivación.

Es importante, estudiar dicha temática para conocer y saber que tanto influye la sociedad o el medio en el que las mujeres se desenvuelven, y que tanto son las decisiones propias las que hacen que se presente el techo de cristal.

## 1. MOTIVACIÓN AL LOGRO

La motivación se puede definir, como la capacidad que tiene el ser humano para orientar su conducta hacia determinado objetivo. De hecho, la mayor parte de las conductas que son llevadas a cabo por los seres humanos, incluyen algún componente motivacional.

Los primeros teóricos del comportamiento, bajo la influencia de Darwin, estudiaron la conducta humana en la medida en que estaba controlada por fuerzas biológicas, como los instintos específicos. Es cierto que este enfoque ha ido perdiendo fuerza, muchas de sus aportaciones se mantienen actualmente en el ámbito de la psicología evolutiva. En efecto, tal y como se ha comprobado en los últimos años, la idea de que las necesidades fisiológicas nos impulsan a satisfacer determinadas necesidades, proporciona sólo una explicación parcial de lo que activa y orienta la conducta humana (Soto, 2005).

La motivación al logro se manifiesta cuando las necesidades básicas están satisfechas, y los seres humanos orientan su conducta a la superación personal, para conseguir determinados objetivos personales. De este modo, se ha comprobado que las personas con una elevada necesidad de alcanzar logros se caracterizan por preferir aquellas tareas que les supongan retos y a ser perseverantes en el proceso para alcanzarlos (Ramírez, Abreu y Badii, 2008).

Se puede concebir a la motivación como aquellos "procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta" (Robbins, 2004). Esta definición posee tres elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo (Ramírez et al., 2008).

Los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta; es más, algunos autores afirman que "la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja" (Reeve, 1994, en Ramírez et al, 2008).

Cada uno de dichos motivos existe siempre en alguna magnitud distinta de cero y varía en su intensidad a lo largo del tiempo. El motivo más fuerte tendrá la mayor influencia en la conducta. Prácticamente todo el comportamiento de los seres humanos es motivado. Las necesidades e impulsos crean estados de tensión interna que funcionan como input para que el organismo analice su entorno y procure satisfacer dicha necesidad.

Reeve en 1994 (en Ramírez et al, 2008) ha resaltado la existencia de un proceso motivacional que se refiere a un flujo dinámico de estados internos que ocasionan la acción humana. Este ciclo consta de cuatro etapas principales, que son: 1) anticipación. 2) activación y dirección. 3) conducta activa y retroalimentación del resultado. 4) resultado.

En la anticipación, la persona tiene alguna expectativa de la emergencia de un motivo, caracterizado como un estado de privación y de deseo de conseguir una determinada meta. Durante la activación y dirección, el motivo es activado por un estímulo extrínseco o intrínseco. Luego, se genera la conducta activa y el feedback de rendimiento. Así, la persona genera conductas para aproximarse a un objeto meta o bien alejarse de algún objeto aversivo.

Mediante la retroalimentación éxito - fracaso, el individuo evalúa la efectividad de su acción dirigida y puede reorientar su conducta en el caso de no haber obtenido la satisfacción inicial. Finalmente, en la fase de resultado, la persona vive las consecuencias de la satisfacción del motivo. Es, por tanto, un sistema autorregulado y dinámico que se adapta al contexto en el que debe satisfacer su urgencia y que se rige por los resultados de sus iniciativas.

La motivación, según Espada (2006, en Ramírez et al., 2008), es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobre esfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación. Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un

refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se automotivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social. Existen innumerables individuos que poseen mucho más reconocimiento fuera de su hogar que dentro de él, pues el ser humano necesita buscar cualquier forma de afecto y autoestima aunque sea fuera de él.

En este sentido, determinados factores como el hambre y el sexo incluyen tanto componentes sociales como fisiológicos. Pero además, existen otros motivos que parecen no satisfacer ninguna necesidad física. Por ejemplo, personas que tienen mucho dinero pueden motivarse para conseguir más dinero, los políticos para alcanzar aún más poder y los artistas de cine y deportistas famosos para conseguir cada vez más prestigio y reconocimiento. Estos son sólo algunos ejemplos de motivos que parecen no disminuir cuando están alimentados y que constituyen la denominada motivación para el logro (Soto, 2005).

Para conseguir que desde pequeño, el ser humano oriente su conducta a la consecución de logros, es necesario intervenir desde el hogar como desde la escuela, fomentando y reforzando los logros independientes, en lugar de controlarlos en exceso con recompensas y amenazas, para que posteriormente, a lo largo de su crecimiento y desarrollo personal siga logrando lo que se proponga.

Naranjo (2009), ha puesto de manifiesto que los hijos primogénitos son los que tienden a mostrar una mayor motivación para el logro, ya que las pautas educativas que reciben en casa son diferentes a las que reciben el resto de los hermanos. En ese sentido, podríamos decir que la motivación es un proceso que nos permite adaptarnos al medio, nos activa y dirige nuestra forma de actuar hacia una meta, la cual está basada en nuestra capacidad de elegir o no libremente.

Al hablar de motivación, se puede citar a Murray, (1938) quien se basó en el estudio de las necesidades de los sujetos haciendo una clasificación de las mismas e incluyó la necesidad de logro. Él la define diciendo: “la motivación de logro como deseo o tendencia a vencer obstáculos, superando las tareas difíciles lo mejor y más rápidamente posible (Conde, Menéndez, Rivero y Sanz, 2009).

Más adelante, McClelland, en 1989 desarrolla la motivación de logro, conjuntamente con la motivación de afiliación y poder. La podemos definir como la “tendencia del sujeto a buscar el éxito en situaciones desafiantes que supongan un reto, es decir, que impliquen demostrar capacidad y que permitan evaluar el desempeño del sujeto” (Conde et al, 2009).

Una variable asociada a la motivación al logro, es la orientación al logro, la cual permite que las personas involucren en la autodirección la persistencia para reconocer y premiar los resultados obtenidos (Robbins, 2004).

## **1.1 ORIENTACIÓN AL LOGRO**

Las personas establecen retos de mejoramiento y superación para decidir cuanta energía involucrar en las actividades que facilitan alcanzar los logros. La orientación al logro tiene incidencia en la cultura de las organizaciones cambiantes. Se espera que tanto las personas como las empresas valoren la importancia de sus acciones para la consecución de los resultados finales. El modelo de orientación al logro propuesto maneja la trilogía persona, acción, resultado (Robbins, 2004).

La orientación al logro es alinear los objetivos personales con los organizacionales y de esa manera fijar metas ambiciosas por encima de los estándares y expectativas establecidas. Los estándares pueden ser de superación personal en relación con el rendimiento pasado, de orientación a resultados basado en medida objetiva, de competitividad en correspondencia con el desempeño y superación de los demás, de mejoramiento continuo en concordancia con resultados que uno mismo se ha propuesto, de innovación esperando realizar algo único y excepcional. La orientación al logro requiere definir objetivos claros, concisos y precisos que faciliten el éxito (Guillen, 2006).

Los principales objetivos son (Guillen, 2006):

- Trabajar para alcanzar los estándares establecidos: permite que se haga bien el trabajo sin introducir mejoras concretas.

- Establecer los estándares y objetivos individuales, alineados con los organizacionales: se busca utilizar métodos para medir los resultados y compararlos con un nivel de excelencia fijado.
- Introducir cambios concretos en sus métodos de trabajo comprometiendo los recursos personales e institucionales: para mejorar su rendimiento y el de los demás.
- Establecer objetivos desafiantes y realistas: para determinar los posibles beneficios o rentabilidad organizacional.
- Asumir riesgos de negocios calculados: para generar acciones que sean sostenibles en el tiempo con el fin de alcanzar objetivos retadores. Alcanzar los objetivos en la orientación al logro está relacionado con la articulación armónica de los siguientes elementos.

Robbins (2004) en su libro Comportamiento Organizacional, menciona que la orientación al logro tiene tres elementos necesarios:

- Intensidad (o fuerza): es la cantidad de energía que la persona debe utilizar para la realización de una actividad
- Autodirección (u auto orientación): es la actitud y esfuerzo aplicado en la selección y ejecución de las actividades encaminado a la consecución de metas o resultados específicos.
- Persistencia (o perseverancia): es la continuidad a lo largo del tiempo que facilita que el individuo supere los obstáculos que encuentre en el camino hacia el logro de metas o resultados.

Regresando, a la motivación al logro, hay personas que necesitan constantemente de la motivación extrínseca, es decir, que está regulada por el ambiente y el aprendizaje esperando algo a cambio: un premio o alguna recompensa. Otras, por el contrario, lo hacen basados en su motivación intrínseca, por el placer que les produce el mero hecho de realizar la actividad. No esperan dinero o bienes materiales; simplemente gozan con lo que hacen, su “recompensa” es la satisfacción personal de conseguir sus metas.

A lo largo de los años, se han desarrollado muchas teorías sobre la motivación al logro, a continuación se describen algunas de ellas, las cuales son fundamentales y las más representativas en el tema.

## **1.2 TEORÍA MOTIVACIONAL DE MASLOW**

En su teoría, Maslow, propone que las personas poseen una disposición interna al crecimiento o a la autoperfección, que incluye por un lado motivos de carencia o déficit, y por otro, de desarrollo. Maslow introduce el concepto de jerarquía de las necesidades, las cuales se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de dominio, de acuerdo a la determinación biológica dada por nuestra composición genética como parte de la especie humana.

Dicha jerarquía está dividida en cinco categorías y está organizada de manera ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. Es así como a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades y surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que sólo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad (Quintero, 2007).

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo (Koltko 2006).

La caracterización de la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow es la siguiente: (Feist & Feist, 2006).

- **Necesidades fisiológicas:** son de origen biológico y refieren a la supervivencia del hombre; considerando necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.
- **Necesidades de seguridad:** cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Aquí se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.
- **Necesidades de amor, afecto y pertenencia:** cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social.
- **Necesidades de estima:** cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor.  
Maslow propuso dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, independencia y libertad.
- **Necesidades de auto-realización:** son las más elevadas encontrándose en la cima de la jerarquía; responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad

específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.

Además de las cinco necesidades antes descritas, Maslow también identificó otras tres categorías de necesidades, lo que dio origen a una rectificación de la jerarquía de necesidades (Feist & Feist 2006).

- **Necesidades estéticas:** no son universales, pero al menos ciertos grupos de personas en todas las culturas parecen estar motivadas por la necesidad de belleza exterior y de experiencias estéticas gratificantes.
- **Necesidades cognitivas:** están asociadas al deseo de conocer, que posee la mayoría de las personas; como resolver misterios, ser curioso e investigar actividades diversas. Fueron llamadas necesidades cognitivas, destacando que este tipo de necesidad es muy importante para adaptarse a las cinco necesidades antes descritas.
- **Necesidades de auto-trascendencia:** Hacen referencia a promover una causa más allá de sí mismo y experimentar una comunión fuera de los límites del yo; esto puede significar el servicio hacia otras personas o grupos, el perseguir un ideal o una causa, la fe religiosa, la búsqueda de la ciencia y la unión con lo divino.

### 1.3 TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MCCLELLAND

En la investigación acerca de la necesidad de logro, McClelland en 1961 encontró que los individuos se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas (necesidad de logro). Buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, con la finalidad de saber si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes; no obstante les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren el desafío de trabajar en un problema y cargar

con la responsabilidad personal del éxito o fracaso; evitan las tareas muy fáciles. Al superar obstáculos, desean sentir que el resultado, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones (Amorós, 2007).

McClelland aseguraba que los seres humanos poseen tres tipos de necesidades, de logro, la cual hace referencia al esfuerzo de sobresalir, rebasar los estándares, de luchar por el éxito; de poder, su objetivo es tener impacto, de influir y controlar a los demás; y la de afiliación que busca relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los integrantes de la organización.

Los grandes realizadores se desempeñan mejor cuando perciben que tienen una oportunidad de éxito del 50% y una de fracaso de 50%, pues así poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos (Amorós, 2007).

Los individuos que poseen una alta necesidad de poder, disfrutan tener personal a su cargo, se esfuerzan por influenciarlos, buscan ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus, y tienden a interesarse más por el prestigio y conseguir influenciar en los demás, que en su desempeño eficaz.

La necesidad de afiliación, crea un ambiente grato de trabajo, el cual influye en otras necesidades. Por ejemplo, el hecho de mantener buenas relaciones con los demás miembros de la organización, podrá producir que un gerente, más que poder coercitivo sobre sus subordinados, se gane el poder bajo la forma de autoridad; que a la larga le ayudará a conseguir eficientemente las metas trazadas por la organización y las personales en consecuencia. En esta situación se observa claramente una relación entre las necesidades de afiliación, logro y poder (Amorós, 2007).

#### **1.4 TEORÍA X Y TEORÍA Y DE MCGREGOR**

McGregor define los estilos de dirección en función de cuál sea la concepción que se tenga del hombre. Así, a partir de su teoría X y de su teoría Y, señala la existencia de dos estilos de dirección, el estilo autoritario y el estilo participativo. Con su libro “El lado humano de las organizaciones”, dio inicio a una visión complementaria en un momento necesario ya

que afirmó que al administrar una empresa se pueden asumir dos posturas (Fernández, 1998):

-La primera es: el hombre normal y ordinario tiene una aversión natural al trabajo, lo evitará siempre que le sea posible; las personas necesitan ser obligadas, dirigidas y hasta amenazadas por castigos para que hagan bien su trabajo; a diferencia que la persona promedio prefiere que lo dirijan, prefiere no asumir responsabilidades, procura sobre todo su seguridad. A este conjunto de creencias las llamó Teoría X.

-La segunda postura es: las personas pueden aplicarse en el trabajo con tanta naturalidad como al comer o al descansar; las personas pueden autocontrolar su trabajo; una persona normal procura asumir responsabilidades; la creatividad, el ingenio y la imaginación son algo que la mayoría de las personas tienen y pueden desarrollar, y no solo unos pocos. Este grupo de supuestos lo llamo Teoría Y.

En su libro “el lado humano de la empresa” demuestra como la teoría Y afecta la gerencia de promociones y de sueldos y del desarrollo de encargados eficaces. Dice también que es parte del trabajo del encargado de ejercitar autoridad, y hay los casos en los cuales éste es el único método de alcanzar los resultados deseados. Sin embargo, en situaciones donde es posible obtener los objetivos, es mejor explicar la materia complementada de modo que los empleados asuman el propósito de una acción, ejerciendo de esta forma un mejor trabajo que si lo hubiesen estado realizando simplemente bajo una orden que no entienden (Fernández, 1998).

En base a esto, McGregor propone un modelo de gestión de recursos humanos denominado de “integración y autocontrol” en el que, una vez establecidos los objetivos empresariales, el empleado define sus responsabilidades, sus metas y su propio proceso de crecimiento, y cómo se autoevaluará. McGregor propone este modelo como un medio efectivo de generar “compromiso”, un tema que empezaba a preocupar a la gerencia. Así mismo, critica a la evaluación del desempeño tradicional, debido a sus defectos de subjetividad y carencia de equidad, y a sus efectos de inhibidor de la capacidad creativa y el compromiso del empleado.

Describe un modelo de Teoría Y en práctica, el “plan Scanlon”, en el que la administración genera la participación activa de sus empleados en programas de reducción de costos, compartiendo los beneficios del esfuerzo conjunto. En este modelo, el empleado consigue su desarrollo personal aplicando al máximo sus capacidades en un ambiente de cooperación y equidad que retribuye su aporte. Es muy importante el clima creado por el gerente, que más allá de su personalidad o su estilo de liderazgo, transmita integridad y coherencia con un conjunto de principios en los que el respeto al ser humano es un asunto prioritario (Fernández, 1998).

Se podría decir que el mensaje que McGregor dejó, es que una sociedad que genera calidad de vida empieza a existir por el reconocimiento básico del ser humano en su dimensión integral, y por creer en sus potencialidades.

De acuerdo a lo propuesto por Hurtado en el 2008, a continuación se presenta un resumen, el cual muestra de forma esquemática, cuales son las características que describirían a las personas que se podrían englobar dentro de cada una de las teorías, y cuál es el estilo de dirección que se llevaría a cabo en cada uno de los casos:

**Características de la Teoría X:** Las personas tienen aversión para el trabajo, la mayoría de la gente debe ser controlada y amenazada con castigos para que se esfuercen en conseguir los objetivos de la empresa, prefiere ser dirigido, no quiere asumir responsabilidades, es perezoso, busca ante todo su seguridad y su única motivación es el dinero.

**Estilo de dirección:** La dirección ante personas de estas características ha de estar basada en el ejercicio de una autoridad formal, donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta unas normas a seguir y somete a los empleados a una constante presión, consiguiendo que hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados, correspondiendo estas actuaciones a un estilo de dirección autoritario.

**Características de la Teoría Y:** El esfuerzo físico y mental en trabajo es tan natural como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí, no es necesario la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa. Los trabajadores se comprometen en la realización de los objetivos empresariales por las compensaciones asociadas con su logro, la mejor recompensa es la satisfacción del ego, la gente está motivada y tiene capacidad para asumir responsabilidades hacia los objetivos organizacionales y la mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

**Estilo de dirección:** El estilo de dirección que se dará en este caso, es una dirección participativa que proporcionara las condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos al tiempo que se alcanzan los organizativos. Los directores deben dar confianza, información y formación, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos.

Las teorías X y Y, son dos maneras totalmente diferentes de percibir el comportamiento humano, adoptadas por los jefes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad.

## **1.5 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG**

Frederick Herzberg (1959) propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que el “hombre que fabrica” se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

*Factores higiénicos o factores extrínsecos*, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo,

las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo (Hernández, 2012).

Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados ya que el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario recurrir a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados. (De Andrade, Torres, Ocampo y Alcalá, 2012).

A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.

***Factores motivacionales o factores intrínsecos***, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de

"desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar (Hernández, 2012).

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, los llama también factores de satisfacción.

Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción"(Manso, 2002).

Herzberg consideraba que la relación de un individuo con su trabajo es fundamental y que su actitud hacia el trabajo puede determinar su éxito o fracaso, Herzberg investigó la pregunta, ¿qué espera la gente de su trabajo?, pidió a las personas que describieran situaciones en detalle en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal sobre sus puestos (De Andrade et al., 2012).

A partir del análisis de las respuestas, concluyó que las respuestas que las personas dieron cuando se sintieron bien por su trabajo fueron muy diferentes de las respuestas proporcionadas cuando se sintieron mal. Los factores intrínsecos como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad fueron relacionados con la satisfacción en el trabajo. Cuando los interrogados se sintieron bien en su trabajo, tendieron a atribuirse estas características a ellos mismos.

Por otro lado, cuando estuvieron descontentos tendieron a citar factores extrínsecos como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales, y las condiciones laborales.

Según Herzberg, los datos sugieren que lo opuesto de la satisfacción no es el descontento como tradicionalmente se creyó. Eliminando las características de descontento de un puesto no necesariamente se provoca la satisfacción en el mismo, propuso que estos hallazgos indican la existencia de un continuo dual: lo opuesto de "satisfacción" es "no satisfacción", y el opuesto de "descontento" es "no descontento" (De Andrade et al., 2012).

De acuerdo a lo anterior, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los directivos que buscan eliminar factores que desarrollen el descontento en el trabajo pueden solucionar momentáneamente el problema, pero no necesariamente generaran motivación.

Estos directivos sólo calman su fuerza laboral en lugar de motivarla. Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg (1959) como factores de higiene (factores que eliminan la insatisfacción). Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los factores motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo), los cuales incrementarán la satisfacción en el trabajo. Para Herzberg satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes, y no los polos opuestos de una misma cosa. Hay que subrayar que el énfasis de Herzberg está en modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de la satisfacción laboral (Hernández, 2012).

En otras palabras, dicha teoría afirma que la satisfacción laboral, está en función del contenido o de las actividades que retan y estimulan a la persona que lo desempeña (factores motivacionales), y por otro lado, la insatisfacción laboral, está relacionada con el ambiente de trabajo, el salario, los beneficios recibidos, la supervisión, los compañeros y del contexto general que rodea al trabajador (factores higiénicos).

Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que él denomina "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo" (job

enrichment), el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales (Manso, 2002).

Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo y la reducción de la rotación del personal. No obstante, puede haber efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, principalmente cuando no son exitosas las primeras experiencias; aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el enriquecimiento de tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas.

Las teorías de la motivación – desarrolladas por Maslow y por Herzberg – presentan puntos de coincidencia que permiten tener una idea amplia sobre el comportamiento humano. Los factores higiénicos de Herzberg se refieren a las necesidades primarias de Maslow (necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad), mientras que los factores motivacionales se refieren a las llamadas necesidades secundarias (necesidades de estima y de autorrealización).

En la actualidad, Las empresas son las personas que las forman y su mayor recurso para consolidarse y ser cada día más competitivas y rentables. Lo fundamental sería que se buscara establecer una excelente política de comunicación, motivación y satisfacción para el desempeño de su trabajo. Además, la motivación es uno de los medios a través de los cuales una organización puede asegurar la permanencia de sus empleados.

La motivación por el trabajo es la manifestación del cumplimiento de las necesidades del trabajador, la satisfacción por tanto se refiere al bienestar que se experimenta cuando son

satisfechas las necesidades y la motivación, es el impulso y esfuerzo para hacerlo. De hecho, no es necesario que exista una relación positiva entre motivación y la satisfacción, es decir, un individuo muy motivado puede estar insatisfecho y viceversa; lo que sí, es que en todos los casos el nivel de satisfacción puede, y de hecho, conduce a la acción, por tanto afecta y contribuye al comportamiento y a los resultados.

## **2. SATISFACCIÓN LABORAL**

La satisfacción laboral ha sido un tema que a lo largo de la historia, ha despertado el interés de varios investigadores, ya que es importante en cualquier tipo de trabajo; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad.

La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la relación de correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador. Estas expectativas, se van formando a través de las comparaciones con otros empleados o con empleos anteriores. Si una persona observa o piensa que está en desventaja respecto a sus compañeros, su nivel de satisfacción laboral disminuirá, al igual que si considera que su trabajo anterior le ofrecía mejores condiciones (Mansilla, García, Gamero y Congasto, 2010).

Es decir, si existe una mayor satisfacción laboral, habrá un mayor compromiso del trabajador con sus tareas y mayor motivación. Por otro lado, cuando el grado de satisfacción laboral es bajo, el trabajador no siente el peso de la responsabilidad y no pone suficiente empeño en su actividad diaria.

En 1976 Locke la definió como "...un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". (Chiang, Martín y Nuñez, 2010). No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes que el trabajador tiene hacia su trabajo y los factores relacionados.

Schneider en 1985, indica algunas razones que explican la gran atención dedicada a la satisfacción laboral, y nos dice que hay que considerar que la satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional y que la satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo, el cambio de puesto y de organización (Chiang et.al, 2008).

La satisfacción laboral, entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización (Boada y Tous, 1993 en Chiang et.al, 2010). Por lo tanto, es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que ha captado mayor interés.

Según la definición de Blum y Naylor en 1982 (en Camacaro 2010) , podemos deducir que la satisfacción laboral, surgirá o dependerá de las diferencias y discrepancias entre las aspiraciones que el trabajador tiene y las oportunidades que presenta la organización, así como las diferencias existentes entre las expectativas y los logros, afectando la motivación del trabajador, hasta el extremo de que éste se sienta en libertad de actuar conforme a diversas alternativas para seguir trabajando.

El concepto mencionado, está centrado en la satisfacción de las necesidades dependiendo de ciertos y determinados factores laborales, pero siempre buscando que la satisfacción se logre a través de diversos factores motivacionales, de ahí se desprende que el bienestar laboral se descompone en dos columnas básicas: la satisfacción de las necesidades y las aspiraciones de los individuos, ambos en relación con el trabajo.

La satisfacción laboral ha sido conceptualizada de múltiples maneras por diferentes autores. Estas diferencias teóricas, han evidenciado que la satisfacción es un fenómeno en el que influyen múltiples variables, las cuales se pueden clasificar en tres dimensiones fundamentales: las características de la persona, las características de la actividad laboral y el balance que se hace entre lo que obtiene como resultado de su trabajo y lo que espera recibir a cambio de su esfuerzo físico y mental.

Existe un modelo de características de empleo, el cual explica que la satisfacción laboral se produce cuando el entorno de trabajo fomenta características intrínsecamente motivadoras. Son cinco características del trabajo las cuales se han considerado fundamentales: la variedad de habilidades, la identidad de tareas, la significación de la tarea, la autonomía y la retroalimentación. En dichas características, influyen tres estados psicológicos: las dimensiones básicas de trabajo, los estados psicológicos críticos y los resultados personales y de trabajo (Hackman y Oldhman, 1975, en Hassard, Teoh y Cox, 2013).

Posteriormente, los tres estados psicosociales, luego dar lugar a una serie de resultados potenciales, incluyendo: satisfacción en el trabajo. Por lo tanto, desde el punto de vista de una organización, se cree que al mejorar las cinco dimensiones básicas de trabajo este posteriormente dará lugar a un mejor ambiente de trabajo y una mayor satisfacción en el trabajo. Este enfoque disposicional sugiere que la satisfacción laboral está estrechamente relacionado con la personalidad. Se postula que un individuo tiene una fuerte predisposición hacia un cierto nivel de satisfacción, y que éstos siguen siendo bastante constantes y estables a través del tiempo (Hassard et.al, 2013).

La relación entre la satisfacción laboral y la edad se ha demostrado que tienen ya sea una 'U' o relación positiva ya que hay una alta satisfacción en la carrera temprana y en la tardía. Utilizando una muestra de más de 5.000 empleados en el Reino Unido, Clarke y colegas encontraron que la satisfacción laboral fue alta entre los que en su adolescencia, y posteriormente, en sus años 40 aumentó de nuevo en el mismo nivel, y progresando superior en los 50 y 60 años. Alternativamente, algunos han mostrado un aumento gradual de la satisfacción como la edad aumenta.

De acuerdo a Clarke, Oswald & Warr (en Hassard et.al, 2013), demuestran una mayor satisfacción en la edad avanzada, lo que podría ser debido a ciertas razones, incluyendo que:

- Los empleados de más edad podrían haber bajado sus expectativas en el tiempo y aprendido a estar más satisfechos.

- Empleados mayores infelices pueden ser más propensos a la jubilación anticipada y dejar la fuerza de trabajo, dejando a los empleados de más edad más satisfechos.

- Los empleados de más edad habrían tenido más tiempo para cambiar de trabajo y terminar en una posición en la que están contentos.

- Debido a la falta de estudios longitudinales, las diferencias entre los empleados más jóvenes y mayores podrían deberse a una diferencia generacional.

Jhon Perry en 1961 (en, Uribe, 2008), especifica que entre las causas que producen satisfacción o insatisfacción se tienen:

- Reconocimiento: la mayoría de los hombres quieren y buscan el reconocimiento; en realidad ellos consagran gran parte de su vida a buscarlo. No hay mejor causa de insatisfacción que desvalorizar al trabajador.

- Buen Ambiente: el medio tiene un efecto directo sobre la productividad. Las condiciones de trabajo deficiente pueden ser causa de insatisfacción.

- Competencia de la Dirección: es decir si la dirección es incompetente hallaran poco incentivo en cumplir con sus actividades y no se sentirán orgullosos de pertenecer a la organización.

- Seguridad en el Empleo: el grado de satisfacción que el trabajador encuentre en la organización donde trabaja será el grado de sentimiento de grupo en la empresa, de su participación, de sus creencias en que puede trabajar junto con la dirección en los logros de los objetivos.

Al igual que para otros conceptos estudiados, existen varias teorías que explican los elementos que conforman la satisfacción laboral, a continuación se mencionan algunas de ellas, las cuales mencionan que si el trabajo cubre las expectativas y deseos del individuo, éste, se encontrara satisfecho.

## 2.1 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

El autor más destacado de esta teoría es Vroom (1964), pero ha sido completada por Porter-Lawler (1968). Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el “dolor”, las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poder obtenerlo (Laredo 1979, en Guillen, 2000).

El modelo motivacional de Víctor Vroom explica que la motivación del ser humano, es el resultado de multiplicar tres factores (Varela, 2006, en Marrugo y Pérez, 2012):

**Valencia:** es el nivel de deseo de una persona por alcanzar una meta u objetivo, este nivel varía de persona en persona y es posible que varíe en el transcurso del tiempo, ya que está condicionada por la experiencia del individuo.

El rango de valores que admite la valencia es entre -1 y 1. Cuando una persona no quiere llegar a un determinado resultado, el valor adoptado es -1. Cuando el resultado le es indiferente, el valor es 0. Y cuando la persona pretende alcanzar un objetivo, su valor será 1. De esta manera se medirá, la valencia de los objetivos.

**Expectativa:** es la convicción que posee la persona de que el esfuerzo con que trabaje producirá el efecto deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de sí misma: Si la persona considera que posee la capacidad para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta; en caso contrario, le asignará una expectativa baja. Las expectativas son medidas con una variación entre 0 y 1.

**Instrumental:** representada por el juicio que realiza la persona de que la empresa valorará y recompensará su trabajo realizado.

El modelo descrito anteriormente no actúa por las necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, sino que considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones influyen de manera importante en su conducta laboral. Esta teoría aporta mucho a la gestión pues explica como motivan a cada individuo los factores, pero sobre todo la percepción que ellos tienen sobre estos factores, y la valoración subjetiva que hagan de ellos.

Se puede decir, que es necesaria la existencia de un equilibrio entre la expectativa y la recompensa, para evitar la desmotivación en el personal. Puesto que depende del nivel de la expectativa y del grado de satisfacción que el individuo sienta al momento de culminar la labor asignada.

Los puntos más destacados de la teoría según Uscanga y García (2008) son:

- Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.
- El sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él. La expectativa de que el logro de los objetivos vaya seguida de consecuencias deseadas se denomina instrumentalidad.
- Cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado, denominado valencia.
- La motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuanto mayor sea el producto de las expectativas, por la instrumentalidad y la valencia.
- La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.
- Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea.
- Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas.

- La fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro: **fuerza de la motivación = valor de la recompensa/probabilidad de logro.**

Algo que se debe considerar es que cada meta u objetivo deben de ser posibles, reales y alcanzables, además de que son a nivel individual, pues cada uno tiene intereses diferentes. También es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas, y que las personas tengan la confianza de que una persona que no realiza un desempeño adecuado, no obtendrá las mismas recompensas que ellos.

Esta teoría establece que las personas toman sus decisiones y actúan según lo que esperan como recompensa, al esfuerzo realizado en el contexto laboral. Esto quiere decir que este esfuerzo debe de ser suficiente para que produzca el mayor beneficio posible. La importancia de lo deseado depende del valor psicológico que la persona le concede al resultado (valencia) y de su fuerza motivadora, ya que es el grado de expectativas lo que decidirá si el sujeto pondrá empeño en alcanzar las recompensas (Romero, 1999).

Entonces, de cierta manera, toda persona, inconscientemente, espera alguna recompensa al realizar una acción, a partir de que tenga conocimiento de cual será esa recompensa tendrá una mayor motivación que impulsará, su desempeño laboral. De igual manera en caso contrario, si la recompensa que recibirá el individuo no es lo que él espera, o no es importante para el cumplimiento de sus metas, se desmotivará, y por consecuencia tendría un bajo nivel de desempeño.

Para Vroom, la satisfacción y el desempeño laboral establecen una relación negativa con la rotación del personal; es decir, los individuos estarán conformes con su trabajo siempre y cuando les permita obtener lo que desean, de tal forma que se desempeñen eficientemente con el fin de alcanzar la satisfacción de sus necesidades. Esto es porque si un individuo se siente cómodo en determinado puesto, y alcanza sus metas de manera satisfactoria, no sería una buena decisión, rotarlo, pues esto traería para él, la imposición de un nuevo objetivo, el de adaptarse al nuevo puesto, y a partir de ahí, lograr la satisfacción de sus necesidades (Varela, 2006, en Marrugo y Pérez, 2012).

De esta forma Víctor Vroom representa una concepción de la motivación que busca integrar elementos como garantizar la igualdad en la empresa, reforzar los comportamientos deseados y por supuesto establecer metas específicas, y aceptadas, por todos y cada uno de los entes de la organización, buscando un acople e integración entre los objetivos, con el fin de establecer, apropiadamente las recompensas para su recurso humano, dependiendo de la situación y expectativas de cada quien.

Esta teoría sostiene que la motivación está en función de la multiplicación de las expectativas, la instrumentalidad y la valencia. Conforme cada elemento aumenta, la motivación también aumenta; conforme cada elemento disminuye, la motivación también disminuye.

El autor, describe la valencia, como la satisfacción que se espera de una acción determinada, es decir, es lo que incentiva el alcance de una meta. De este modo, insiste en que son las recompensas obtenidas, a partir de los trabajos realizados, lo que permitirá que el empleado atribuya más o menos valor a las actividades asignadas, y que por consecuencia perciba que el hecho de aumentar su rendimiento, le permitirá obtener recompensas más fácilmente.

Así, una misma recompensa puede tener distinto valor motivacional entre los diferentes empleados, en una misma organización, ya que los efectos de los premios en los empleados, están relacionados directamente con el valor que éstos le atribuyan a los mismos y además con la expectativa de conseguir lo que es justo.

Es importante recalcar que los empleados, al seguir conductas que les permitan alcanzar las valencias, irán ligadas totalmente a las necesidades del individuo, ya que por lo general, un individuo busca alcanzar diferentes metas, con valencias determinadas antes de conseguir una valencia más alta, puesto que éste, considera necesaria algunas competencias, que solo alcanzará, mediante el alcance de otras metas a un corto plazo (Soto, 2005).

Por lo anterior es importante que las organizaciones tomen conciencia, que no es sólo cuestión de remunerar o recompensar salarialmente a sus empleados, de esta forma lo único que se logrará es una rutina de trabajar con el fin de satisfacer las necesidades superficiales

o materiales, dejando de lado las expectativas personales, lo que generará inconformidad, y por consecuencia traerá consigo un ambiente laboral indeseable y tenso, tanto para el individuo insatisfecho, como para los compañeros que le rodeen. Esto quiere decir, que la satisfacción en el trabajo, refleja el grado en que una persona, lo disfruta y le permite alcanzar sus metas y objetivos personales.

## **2.2 TEORÍA DE LA EQUIDAD DE STACEY ADAMS**

El término de equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

Stacey Adams plantea la "teoría de la equidad" que sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado van a depender de su evaluación subjetiva de las relaciones de su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas (Valdés, 2005).

Es decir, la teoría de la equidad es el justo equilibrio entre un empleado con respecto a los insumos (trabajo duro, nivel de habilidad, la tolerancia, el entusiasmo, etc.) y los resultados con respecto al empleado (salario, beneficio, activos intangibles, como el reconocimiento, etc.) según esta teoría, la búsqueda de este equilibrio, sirve para garantizar una sólida y productiva relación entre empleado y el empleo. El equilibrio debe estar en lo que el individuo entrega a la empresa y con lo que recibe de la misma.

Adams en 1965 (en Valdés, 2005), ofreció una formulación más elaborada dentro de un contexto laboral y organizacional. Señala 5 puntos relevantes en su formulación teórica.

1. Los individuos en situaciones de trabajo distinguen entre contribuciones que ellos aportan y compensaciones obtenidas a cambio y establecen una razón entre los inputs o contribuciones y las compensaciones recibidas.

2. Se da un proceso de comparación social. El sujeto compara la razón de sus atribuciones-compensaciones con las que percibe en otras personas. De este proceso resulta una percepción de equidad si el individuo considera que las 2 razones son iguales o de falta de equidad si las 2 razones son percibidas como claramente diferentes.

3. Las consecuencias de la falta de equidad es una tensión inducida que impulsa a la persona a intentar reducir esa desigualdad, de manera semejante a como lo haría en una situación de disonancia cognitiva.

4. Supone que esa tensión será mayor cuanto mayor sea la desigualdad percibida.

5. Señala las principales reacciones comportamentales que la persona puede tener para reducir esa tensión. Puede distorsionar la percepción de las compensaciones o contribuciones de una de las partes alterando la razón entre ellas para reducir o eliminar las desigualdades. Puede influir sobre la otra parte para que cambie sus contribuciones o compensaciones cambiando la razón entre ambas. Puede modificar sus propias contribuciones o compensaciones, puede cambiar de referencia de comparación, comparándose con otras personas, o abandonar esas relaciones de intercambio. Lo que hará con mayor frecuencia será maximizar las compensaciones positivas o minimizar las contribuciones y se resistirá a cambios cognitivos y conductuales en las contribuciones y compensaciones que son más centrales para su auto-estima o su concepto de sí mismo. La persona se resistirá más a alterar las cogniciones sobre sus propias contribuciones o resultados que a alterar las de los otros que le sirven de referente.

Es importante destacar que la satisfacción laboral, donde la salud no es únicamente la ausencia de enfermedad, sino que es el estado general del bienestar biopsicosocial de la persona, influye en que no puede haber buen clima organizacional, si el individuo está enfermo moralmente, si la persona es excluida, estigmatizado, o si es subvalorado. No puede haber clima organizacional en un escenario donde la persona no ve posible un mundo de realizaciones acorde con sus expectativas de existencia, entendida como niveles idóneos de la calidad de vida en el trabajo.

### **2.3 TEORÍA DE LOS VALORES DE LOCKE (1969)**

Esta teoría, propone que la satisfacción laboral es la consecuencia del ajuste existente entre los resultados del trabajo y los deseos del individuo. Cuanto mayor sea este ajuste, mayor será la satisfacción laboral. Para Locke (1969, 1976, 1984)), los resultados que las personas valoran no tienen por qué ser necesariamente necesidades físicas, sino que puede ser aspecto del trabajo que desee. El aspecto clave es la diferencia que se percibe entre los aspectos del trabajo que uno tiene y aquellos que uno desea (en Chiang, et.al 2010).

Las mayores discrepancias dan lugar a mayor grado de insatisfacción y las menores dan lugar a mayor grado de satisfacción. En esta teoría se destacan los aspectos del trabajo que necesitan ser cambiados para conseguir satisfacción laboral. Locke sugiere que estos aspectos podrían no ser los mismos para todas las personas. También al hacer hincapié en los valores, sugiere que la satisfacción laboral puede derivarse de muchos factores. (Rodríguez y Zarco, 2009).

Según Locke la satisfacción laboral está compuesta por varias dimensiones entre las que se encuentran las tareas a realizar, el salario, las posibilidades de promoción y la relación con los compañeros. Lo anterior, es demasiado cercano a la realidad pues la insatisfacción puede surgir aunque cobremos y tengamos las mismas ventajas que nuestros compañeros si realmente no hemos alcanzado nuestro objetivo psicológico.

Dicha teoría, menciona que el estudio de los valores es un enfoque cada vez más difundido de la explicación del comportamiento humano y nos dice que un valor es una preferencia o prioridad, interés, gusto o disgusto de un sujeto sobre un objeto, evento o situación. El concepto de valor debe distinguirse del de actitud y del de necesidad. El valor es un nivel más básico que el de las actitudes y en cierta medida las regula (Ansenjo, De Dios y Banqueri, 2012).

Respecto a las necesidades, tienen en sus orígenes una base innata, los valores son aprendidos o adquiridos. Las necesidades pueden diferir en intensidad, pero básicamente son las mismas para todos los seres humanos, los valores van a diferir en intensidad y también en contenido. Las necesidades, mueven al hombre hacia determinada acción, los

valores determinan las elecciones o decisiones así como las posteriores reacciones emocionales.

Según Rand en 1966 (en Ansenjo, et.al, 2012) los valores presentan 2 atributos: el contenido, es decir, qué es lo que se quiere o se valora, y la intensidad que se refiere a lo más querido o valorado. Cada sujeto integra todos sus valores en un sistema jerárquico de prioridad. En este sistema de valores se recoge la variación en importancia de cada valor individual dentro de un continuo.

La satisfacción es un conjunto de actitudes que una persona tiene hacia su trabajo, entendiendo por actitud aquella configuración de placer o estado emocional positivo resultante de una o varias experiencias de trabajo. Si los valores regulan las actitudes que el sistema de valores elaborado por el sujeto a lo largo de su vida, bajo la influencia de su contexto social y sus grupos de referencia, guarda estrecha relación con la satisfacción dentro del marco del trabajo (Rodríguez y Zarco, 2009).

Una de las características clave de las teorías de los valores es que enfatiza los aspectos cognitivos del ser humano. Los valores representan elecciones racionales que se logran mediante procesos de pensamiento. Introducen estados volicionales (deseos o intenciones) al establecer una relación afectiva con los objetos de valor (Ansenjo, et.al, 2012).

La satisfacción laboral representa la suma de la cantidad que el sujeto da a cada componente de su trabajo. La importancia que el sujeto da a los distintos componentes del trabajo influirá en la amplitud del afecto que un determinado valor puede producir.

Varias investigaciones tratan de determinar las correlaciones entre satisfacción laboral y el valor que el sujeto concede a los distintos componentes de su trabajo. Hackman y Lawler (1971) encontraron una correlación más elevada entre varios atributos de un trabajo o empleo y la satisfacción, en los individuos que valoraban fuertemente esos atributos. La correlación fue menor en el caso de personas que apenas los valoraban (Ansanjo, et.al, 2012).

Este modelo incorpora una parte de la teoría de la satisfacción de necesidades pues la función biológica de los valores del sujeto, consiste en dirigir sus acciones y elecciones de modo que pueda satisfacer sus propias necesidades. La satisfacción en el trabajo resulta de la percepción de que el propio trabajo cumple o hace posible la consecución de los valores laborales importantes para el sujeto, en la medida en que esos valores son congruentes con sus necesidades.

Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. Cuando la gente habla de actitudes de los empleados, lo más frecuente es que se refiera a la satisfacción en el puesto. De hecho, los dos términos se utilizan de manera intercambiable.

Las mujeres tienen un papel fundamental en la actividad económica y social actual. La equiparación de los derechos y oportunidades de las mujeres con las de sus compañeros masculinos, sería una mejora para la sociedad y la economía actuales, por tanto, se debe continuar con la investigación en este campo, para poder comprender mejor las circunstancias profesionales y personales que impiden que las mujeres asciendan profesionalmente.

### **3. EQUIDAD DE GÉNERO**

Como equidad de género, se conoce a la defensa de la igualdad del hombre y la mujer en el control y el uso de los bienes y servicios de la sociedad. Esto supone abolir la discriminación entre ambos sexos y que no se privilegie al hombre en ningún aspecto de la vida social, tal como era frecuente hace algunas décadas en la mayoría de las sociedades occidentales. Es un principio constitucional que estipula que hombres y mujeres son iguales ante la ley, lo que significa que todas las personas, sin distinción alguna tenemos los mismos derechos y deberes frente al Estado y la sociedad en su conjunto.

No basta decretar la igualdad en la ley si en la realidad no es un hecho. Para que así lo sea, la igualdad debe traducirse en oportunidades reales y efectivas para ir a la escuela, acceder a un trabajo, a servicios de salud y seguridad social; competir por puestos o cargos de representación popular; gozar de libertades para elegir pareja, conformar una familia y

participar en los asuntos de nuestras comunidades, organizaciones y partidos políticos (Mendizábal, 2014).

Para para que tenga lugar la equidad de género, se tienen que producir o generar dos situaciones concretas y fundamentales. Por un lado, estaría la igualdad de oportunidades y por otro, la creación de una serie de condiciones determinadas para que se puedan aprovechar dichas oportunidades. La equidad de género consiste en estandarizar las oportunidades existentes para repartirlas de manera justa entre ambos sexos. Los hombres y las mujeres deben contar con las mismas oportunidades de desarrollo. El Estado, por lo tanto, tiene que garantizar que los recursos sean asignados de manera simétrica (Mendizábal, 2014).

Una mujer no debe obtener menos que un hombre ante un mismo trabajo. Cualquier persona debe ganar lo que propio de acuerdo a sus méritos y no puede ser favorecida en perjuicio del prójimo. Un hombre y una mujer deben recibir la misma remuneración ante un mismo trabajo que contemple idénticas obligaciones y responsabilidades. Esta situación de equidad debe alcanzarse sin descuidar las características de género. Las mujeres, por ejemplo, tienen derecho a una extensa licencia por maternidad, mientras que la licencia por paternidad es más breve. En este caso, se atiende a las cuestiones biológicas y se realiza una discriminación positiva entre ambos sexos (López, 2014).

En este sentido es importante subrayar que precisamente existe una organización sin ánimo de lucro que se da en llamar Equidad de Género y que opera de manera fundamental en México. Se trata de una entidad que apuesta y trabaja en todo momento por conseguir esa igualdad entre hombres y mujeres al tiempo que lleva a cabo lo que sería la promoción de los derechos de las mujeres. En el año 1996 fue cuando se fundó dicha organización civil que, entre otras cosas, lleva a cabo la proposición de políticas que sirvan para conseguir dicha equidad permitiendo así que las mujeres puedan participar y estar presentes en todas las áreas de nuestra sociedad actual (Mendizábal, 2014).

Los gobiernos, a nivel mundial, inician el reconocimiento de la igualdad entre mujeres y hombres como un derecho a inicios del siglo XX cuando se reconoció que las mujeres gozaban del mismo estatus jurídico para participar en la vida pública, tanto en cargos de

elección popular, como en la economía y el trabajo. Un hecho relevante de este reconocimiento fue la aprobación en 1979 de la Convención para la Eliminación de todas las formas de discriminación (CEDAW, por sus siglas en inglés) porque sintetiza el conjunto de derechos que los Estados deben garantizar a las mujeres en materia civil, política, económica y social (Valdés y Olavarría, 1998).

La extensa historia de desigualdad entre los sexos en Estados Unidos sentó las bases para la discriminación de género y, al mismo tiempo, generó más esfuerzos por reducir esa desigualdad. Históricamente, las mujeres no tenían un lugar en el ámbito laboral, deportivo y educativo. Los efectos residuales del favoritismo hacia los hombres y el tratamiento injusto hacia las mujeres es la causa principal de la discriminación de género.

La losa de los estereotipos, la falta de libertad, la negación de la igualdad de oportunidades, la exclusión de la vida política, la falta de acceso a la educación, la exposición a la violencia social y familiar, etc., a lo largo de la historia son constantes que gravitan sobre las mujeres. En muchos casos, estas agresiones o discriminaciones se han desarrollado bajo el cobijo de las leyes vigentes, y casi siempre bajo la justificación de las "costumbres sociales", alentadas por las distintas sociedades patriarcales. Para las jerarquías dominantes, civiles o religiosas, el papel subordinado de la mujer no se ha puesto en duda durante siglos; lo que ahora valoramos como atentados contra los derechos de las mujeres, históricamente, no han sido considerados como tales: no se podía vulnerar el derecho de alguien que, precisamente por el hecho de ser mujer, "no tenía derechos" (López, 2014).

Aunque se ha afirmado la existencia en el pasado de sociedades matriarcales, en las que las mujeres habrían gozado de un protagonismo social y familiar mayor al de los hombres, sin estar sometidas a su autoridad, lo cierto es que su existencia no se ha podido demostrar. Lo que sí han existido en distintas épocas históricas han sido sociedades matrilineales, es decir, sociedades en las que la descendencia se establece a partir de la línea materna en lugar de la paterna. Pero incluso en estos casos, al parecer, el modelo matrilineal ha coexistido con distintas modalidades de patriarcado, en la medida que los hombres han retenido las más importantes y determinantes esferas de poder (López, 2014).

De hecho, al margen de las teorías y las especulaciones sobre hipotéticos matriarcados, la realidad es que desde los más remotos tiempos las distintas sociedades y religiones nos han dejado testimonios de la condición subordinada que se ha adjudicado a las mujeres.

Las mayores o menores libertades y derechos que gozaban las mujeres en las distintas civilizaciones de la antigüedad estaban siempre supeditadas a la autoridad del hombre, ya fuera el marido, el padre o incluso el hermano. La situación social y familiar de la mujer se basaba en dos premisas, la fidelidad al esposo y una fecunda descendencia: una mujer estéril era despreciada y podía ser repudiada por el marido, mientras que una mujer infiel solía ser condenada a muerte. Por ejemplo, en la Biblia, que en muchos aspectos refleja también las costumbres de las otras culturas de aquella época y zona geográfica, se menciona la lapidación para la mujer adúltera. En cambio, el adulterio del varón sólo se penalizaba cuando se cometía con una mujer casada, y en este caso no se castigaba el adulterio en sí, sino la violación del derecho de posesión y exclusividad del marido: la mujer era considerada "una propiedad" del marido; concepción característica de aquellas sociedades y que más tarde alcanzará su concreción jurídica en la figura romana de la "patria potestas", ejercida por el "pater familias". La actividad de las mujeres estaba limitada al hogar, no tenían ningún protagonismo en la vida pública (Valdés y Olavarría, 1998).

El reconocimiento de la igualdad de género ha sido una conquista histórica de las mujeres. Hace 250 años plantearse la igualdad de derecho era un hecho inconcebible ya que se consideraba que las mujeres eran naturalmente diferentes e inferiores a los hombres.

Hablar de igualdad de sexos o, como es más frecuentemente aceptado, es referirse a un objetivo contra una realidad de discriminaciones y segregación social. "Una de las más frecuentes y silenciosas formas de violación de los derechos humanos es la violencia de género", señala el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). "Éste es un problema universal, pero para comprender mejor los patrones y sus causas, y por lo tanto eliminarlos, conviene partir del conocimiento de las particularidades históricas y socioculturales de cada contexto específico. Por consiguiente, es necesario considerar qué responsabilidades y derechos ciudadanos se les reconocen a las mujeres en cada sociedad,

en comparación con los que les reconocen a los hombres, y las pautas de relación que entre ellos se establecen" (Mendizábal, 2014).

La enumeración de discriminaciones que hace el PNUD es interminable: "la pobreza afecta en mayor medida a las mujeres", lo que se relaciona con "su desigualdad en cuanto al acceso a la educación, a los recursos productivos y al control de bienes, así como, en ocasiones, a la desigualdad de derechos en el seno de la familia y de la sociedad". Esa discriminación va más allá de las leyes: "Allí donde los derechos de las mujeres están reconocidos, la pobreza (con el analfabetismo que conlleva) a menudo les impide conocer sus derechos". Por otra parte, en los países industrializados, pese haber logrado, no hace mucho, la igualdad legal de derechos "se sigue concediendo empleos con mayor frecuencia y facilidad a los hombres, el salario es desigual y los papeles en función del sexo son aún discriminatorios" (Mendizábal, 2014).

La igualdad de género debe ser un punto muy importante en la planificación de la educación, en la familia, debe alcanzar una equidad entre los hombres y las mujeres, para poder mejorar la sociedad y disminuir la pobreza, ejercer adecuadamente los derechos de las niñas y las mujeres. En la búsqueda de la igualdad de género, es importante encontrar un equilibrio para sustentar a los miembros de la sociedad, el respeto para los demás individuos y que se pueda propiciar la igualdad (Valdés y Olavarría, 1998).

Mendizábal (2014), menciona que la igualdad de género es de suma importancia, para lograr un trabajo decente para todas las mujeres y hombres, y llevar a cabo cambios sociales e institucionales que produzcan un desarrollo sostenible con igualdad y crecimiento. Por cual es necesario que exista:

- Igualdad de oportunidad y trato en el empleo
- Igualdad de remuneración por trabajo de igual valor
- Igualdad de acceso a condiciones seguras y saludables de trabajo y a la seguridad social
- Igualdad en materia de sindicalización y negociación colectiva
- Igualdad en el acceso a un desarrollo profesional significativo

-Equilibrio entre trabajo y vida familiar que sea justo tanto para mujeres como para hombres

-Igualdad de participación en la toma de decisiones a todos los niveles

Existen varios efectos y consecuencias de la discriminación de género, sobre todo en el empleo. La discriminación de género en el lugar de trabajo genera un aumento en la rotación de empleados y crea un ambiente de trabajo hostil. La discriminación de género también promueve el acoso y la posible violencia en el ámbito laboral. Las víctimas de esta problemática tienen derecho a presentar demandas judiciales para recuperarse de los daños que sufrieron como consecuencia de las prácticas discriminatorias.

Por lo cual, diversas leyes estatales y federales que prohíben la discriminación de género y ofrecen soluciones para quienes ese comportamiento en el lugar de trabajo, así como en instituciones educativas y financieras. La Ley de Derechos Civiles prohíbe la discriminación por motivos de género. La Ley de Igualdad Salarial promueve la igualdad entre hombres y mujeres que realizan las mismas funciones de trabajo en el mismo ámbito laboral. Las políticas de diversidad e inclusión también sirven para remediar la discriminación de género mediante la promoción de la igualdad entre los sexos (Mendizábal, 2014).

La posición de la mujer en los puestos directivos de las empresas ha sido y sigue siendo un tema controvertido. A pesar de las numerosas investigaciones al respecto, todavía hoy se siguen cuestionando las limitaciones para que la mujer alcance puestos de dirección y responsabilidad en empresas y organizaciones. Al mismo tiempo, no se está produciendo una mejora en el porcentaje de mujeres en estos puestos.

#### **4. TEORÍA DEL TECHO DE CRISTAL**

El “techo de cristal” es un fenómeno que ha sido estudiado por varias disciplinas como la psicología, la sociología, entre algunas otras ciencias, las cuales tienen como objetivo, encontrar y revisar las posibles causas de dicho fenómeno.

De acuerdo a lo que refiere Alizalde en el 2007, en uno de sus artículos, el concepto del “Techo de Cristal” se acuñó en el seno de las teorías sociológicas, es fuente de análisis por parte de disciplinas afines tales como la política, la historia y la psicología.

Por otro lado Mabel Burin (1996) define que el “techo de cristal” caracteriza a una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, difícil de traspasar, es una barrera que impide a las mujeres seguir avanzando. Su carácter de invisibilidad viene dado por el hecho de que no existen leyes ni dispositivos sociales establecidos ni códigos visibles que impongan a las mujeres semejante limitación, sino que está construido sobre la base de otros rasgos que por su invisibilidad son difíciles de detectar.”. A esta definición Alizalde añade que “el techo de cristal” implica la asunción del rol de aceptación, sometimiento y pasividad impuesto por los valores sociales tradicionales” (Alizalde, 2007), los cuales han sido asignados a las mujeres.

También se suele conocer como “suelo pegajoso” que agrupa las fuerzas que mantienen a tantas mujeres atrapadas en la base de la pirámide económica. Ese techo de cristal que impide a las mujeres alcanzar las metas profesionales para las que están preparadas parece invisible, pero las estadísticas demuestran que existe; es decir, es un término enigmático, secreto, indetectable, pero cuyo resultado es cuantificable, y real: la no existencia de mujeres en los vértices jerárquicos de las organizaciones (Burín, 2004).

Este fenómeno visto desde la psicología, permite que se identifique como resultado de las limitaciones reales e introyectadas, que se han creado y se han ido fortaleciendo durante el proceso psicológico por el que la mujer pasa en la construcción de la subjetividad femenina, que se debate desde edades tempranas, debido a que existe un sentimiento de culpa que ha sido una herramienta para controlar y “disciplinar” a las mujeres frente a una cultura patriarcal que ha minimizado y criticado los deseos femeninos.

Cuando las mujeres que ocupan puestos de responsabilidad adoptan conductas grupales y otorgan importancia a valores relacionados con intereses colectivistas, esto es, cuando se muestran de modo “femenino”, son víctimas de devaluaciones, desaprobaciones personales y sanciones sociales. Como resultado, hay casos en los que deciden evitar la promoción por los costes personales que ello les pueda suponer (Cuadrado y Morales, 2007).

Como indican Chinchilla y León en 2004 (en Cuadrado y Morales, 2007), existe un “techo de cemento” autoimpuesto por elecciones personales de las mujeres, tales como rechazar la promoción a puestos directivos más rígidos y exigentes. Como consecuencia, su satisfacción con diversos aspectos de su trabajo es menor que la experimentada por los hombres. A su vez, todas las dificultades a las que deben hacer frente las mujeres en los entornos organizacionales influyen en su conducta social en las organizaciones (Cuadrado y Morales, 2007).

Dicha construcción se manifiesta en mujeres que son limitadas social y culturalmente por un constructo de género, que de cierta manera patologiza de una manera sistemática sus ambiciones, deseos y anhelos de ascender a sitios o puestos donde se lleve a cabo la toma de decisiones, “Patologizar las ambiciones de las mujeres y castigarlas por empeñarse en alcanzarlas es algo que se sigue practicando hoy” (Holmes, 2007).

La misma sociedad ha identificado, e incluso, etiquetado a las mujeres como las principales encargadas de la maternidad, del cuidado de los hijos y la familia, de las actividades del hogar, etc. La discriminación ejercida sobre las mujeres en el ámbito laboral les exige el doble en su desempeño, a diferencia de los hombres, incluso llegan a sacrificar su vida personal con tal de cumplir con sus roles de empleada y ama de casa.

La Psicología, propone que debe de haber un impulso, una estimulación que acompañe al ser humano a lo largo de su crecimiento y desarrollo, es parte fundamental en su formación por lo cual se deben acompañar de creencias que formen patrones y esquemas de conducta en el individuo, determinando de alguna manera la historia familiar, el nivel socioeconómico, oportunidades tanto educativas como laborales, entre otros factores.

En un principio, el concepto de techo de cristal fue utilizado para analizar la carrera laboral de mujeres que, aunque contaban con una carrera profesional y un alto desempeño en sus lugares de trabajo, en determinado momento de sus carreras laborales se encontraban con un freno, el cual ha sido resultado de una cultura machista que se ha surgido de la discriminación de género por la cual atraviesan muchas mujeres dentro de su ámbito laboral, además que las obstaculiza para poder llegar a puestos o cargos de alta dirección

(Bustos, 2003). La exclusión de la mujer ha sido motivo de análisis para los estudios de género desde los años 60's teniendo un gran potencial en la década de los 70's.

Poder modificar o cuestionar estos papeles tradicionales, que resultan incómodos e incluso dolorosos para las mujeres, ha sido complicado porque se sienten culpables por no seguir al pie de la letra lo que la cultura y ellas mismas esperan de su función, algunas de ellas logran entrar en el ámbito laboral, y algunas otras continúan desempeñando los roles que se les asignaron socialmente. (Hierro, 2000)

Se considera que es de suma importancia resaltar que el hecho de que una mujer se desempeñe en el ámbito laboral, contribuye al bienestar propio y de la familia, ya que con la situación actual en el país, la mujer ayuda al hombre con la manutención de la casa, o en otras ocasiones, si es madre soltera es la única proveedora. El trabajo para la mujer, ya que es una actividad productiva de manera particular y pública, además de que a ella le permite autorealizarse.

Sin embargo, la mujer muchas veces no accede a los espacios públicos en igualdad de circunstancias a los hombres, ya que existen barreras invisibles que lo impiden, pues “el Techo de Cristal”, bloquea el acceso de las mujeres a los puestos de dirección y se presenta en todas las instancias ya sean de poder, académica, en la política, en los negocios, entre otras (Hierro, 2000).

Virginia Valian en 1999 (en Burin 2004), señalaba que en la década de los 40's la situación para la mujer con algún trabajo remunerado era mucho más complicada ya que el techo era de mármol no de cristal, debido a que muchas compañías negaban cualquier posibilidad de que ocupara posiciones de responsabilidad o autoridad, permaneciendo al margen de cualquier tipo de toma de decisiones, por más mínima que esta fuera.

Las mujeres suelen tener que decidir entre el poder explícito y los afectos, los hombres no suelen vivir en esa disyuntiva ya que en su rol tradicional, ellos son agentes en el mundo público, en cambio en el mundo privado participan poco o nada. Cuando las mujeres trabajan, no solo hacen eso, sino que conviven con alguien y eso significa que de alguna manera tendrán que “cuidarles”, por lo tanto eso les acarrea una doble jornada. Sin embargo cuando los hombres conviven, a ellos no se les exige ese papel de cuidadores (Elvira,

2007). Por lo anterior, es notorio que la convivencia les beneficia a ellos y de cierta manera puede perjudicar a las mujeres cuando asumen cargos de relevancia y poder. En muchos casos, las mujeres que han obtenido puestos de responsabilidad y/o poder, son personas que están separadas, solteras o que no tienen compromisos familiares ni maternales.

A la hora de definir el concepto, Albrecht, Björklund, & Vroman (2003) lo explican como el fenómeno por el cual la mujer se desarrolla de una forma normal en el ámbito laboral hasta que aparece una limitación en sus posibilidades de promoción. Cotter, Hermsen, Ovadia & Vanneman en el (2001) lo definen como la inequidad por sexo o raza que aumenta a medida que se desarrolla la carrera profesional de la mujer.

Los criterios específicos que tienen que producirse para poder hablar de la existencia del Techo de Cristal, en determinados parámetros empresariales, son que el número de personas que ocupan un puesto, los niveles salariales y las posibilidades de ascender favorezcan al género masculino, lo cual representa la existencia de desigualdades (Cotter et al; 2001)

En el 2003, Bustos menciona que al hablar del Techo de Cristal, hay que tomar en cuenta que: existen barreras invisibles, más que una discriminación abierta, que dichas barreras no desaparecen por si solas, ni mucho menos con el paso del tiempo y por último, que el término sugiere que la ejecución del trabajo de la mujer es al menos igual que la del hombre.

Algunas personas ven a las mujeres menos competentes que los hombres, además creen que carecen de potencial de liderazgo. Debido a estas percepciones, las mujeres enfrentan mayores retos para creer realmente en sus ideas y habilidades en el trabajo. Por el contrario, los hombres están más motivados por el poder. Estas diferencias contribuyen a que los hombres ocupen posiciones empresariales más altas que las mujeres.

Debido a ciertos factores sociales y personales, las mujeres tienden a creer que tienen menos tiempo para alcanzar un mayor número de objetivos, lo cual las hace propensas a experimentar más conflicto para decidir qué objetivos perseguir y que sacrificar para comprometerse con ellos. Cuando uno de sus objetivos es traído claramente a su atención y

parece posible (por ejemplo, se ofrece una promoción en el trabajo), las mujeres son más propensas que los hombres a sentirse preocupadas por los sacrificios o las alternativas difíciles que tendrán que afrontar para dar más atención a ese objetivo que a otros. A manera de suposición, una de las razones por la cual las mujeres no pueden asumir posiciones de alto nivel en las organizaciones es que ellas creen que el hacerlo les obligaría a poner en peligro otros objetivos importantes de la vida (Gino, F & Brooks A, 2015).

Una tercera parte de las mujeres de los países del G-20 han sufrido acoso en su trabajo, y lo consideran el tercer tema más desafiante en el ámbito laboral, sólo después de la dificultad para equilibrar su vida personal con su vida profesional y la brecha salarial entre hombres y mujeres, con lo cual, los tres problemas más importantes en la vida laboral de las mujeres tienen que ver con la desigualdad entre los géneros (Jiménez, 2015).

La definición de acoso que ofrece la Organización Internacional del Trabajo es cualquier conducta no correspondida o no deseada que afecte la dignidad de una persona en el trabajo. Desde abusos verbales, gritos, insultos, bromas de mal gusto, a intimidación, hostigamiento y ataques físicos, aunque las y los expertos afirman que el tipo de acoso que más sufren las mujeres es el sexual. La encuesta, coordinada por Ipsos Global, entrevistó a 5 mil 600 mujeres entre julio y agosto de 2015. Los resultados de este sondeo confirman la dificultad que las mujeres siguen teniendo para insertarse en igualdad de condiciones en el mundo laboral, lo cual solo puede ir en detrimento del bienestar general de todas las personas. Negar a las mujeres una participación plena en el mercado laboral y la economía es caro, específicamente cuesta 28 billones de dólares a nivel mundial, de acuerdo con un estudio de la firma McKinsey & Co (Jiménez, 2015).

#### **4.1 FACTORES QUE COMPONEN EL TECHO DE CRISTAL**

Mabel Burín (1996), propone seis factores, los cuales la cultura ha ido construyendo para formar esa estructura superior invisible, el "techo de cristal":

1. Las responsabilidades domésticas

Los horarios de los puestos más altos en la mayoría de los espacios laborales están diseñados, por lo general, para el trabajo masculino, e incluye horarios que habitualmente no están disponibles para las mujeres, por ejemplo, horarios vespertinos o nocturnos debido a que, la mayoría de las veces, las mujeres también desempeñan roles domésticos como madres, esposas y amas de casa, lo que complica que puedan desempeñarse en dichos puestos, pues estar en ellos requiere asistir a juntas, trabajar horas extras, salir fuera de la ciudad, entre otras actividades.

De acuerdo a lo propuesto por Burín, existe un grupo de mujeres que definen su desempeño laboral como en transición, han aceptado los límites del "techo de cristal" y realizado enormes esfuerzos tratando de superar tales limitaciones, utilizando recursos muy diversos; en su mayoría, uno de los efectos de tal esfuerzo consiste en padecer de estrés laboral.

Sin embargo existe una mayoría de mujeres que prefieren permanecer en el ámbito doméstico, en los vínculos humanos con predominio de la afectividad, con relaciones de intimidad, con el acento puesto en las emociones cálidas (ternura, cariño, odio, etc.) lo cual estaría en contraposición con el mundo del trabajo masculino, donde los vínculos humanos se caracterizarían por un máximo de racionalidad, y con afectos puestos en juego mediante emociones frías (distancia afectiva, indiferencia, etc.). En el grupo de mujeres caracterizadas como tradicionales, suelen encontrar muy dificultoso el pasaje de un tipo de vinculación al otro; por lo general, consideran inaceptable cambiar sus modos clásicos de vinculación, y renuncian a seguir avanzando en sus carreras.

## 2. El nivel de exigencias

A las mujeres, en sus carreras laborales se les exige el doble que a sus pares masculinos para demostrar su valía. En su mayoría, perciben que en tanto a ellas se les exige un nivel de excelencia en sus desempeños, a sus pares varones se les acepta un nivel mediano o bueno a la hora de evaluar sus desempeños, por lo cual, esto constituiría un ejercicio de discriminación laboral en perjuicio de las mujeres.

### 3. Los estereotipos sociales

Algunos estereotipos que configuran el "techo de cristal" se formulan de la siguiente manera: "las mujeres temen ocupar posiciones de poder", "a las mujeres no les interesa ocupar puestos de responsabilidad", "las mujeres no pueden afrontar situaciones difíciles que requieren actitudes de autoridad y poder". Estos estereotipos sociales inciden en la carrera laboral de las mujeres, haciendo que se vuelvan intangibles para puestos que requieren autoridad y ejercicio del poder.

En el grupo de mujeres con alguna carrera, tales estereotipos han sido internalizados de tal por ellas mismas, que casi sin cuestionarlos, los repiten como si fueran resultado de elecciones propias.

### 4. La percepción que tienen de sí mismas las propias mujeres

La falta de modelos femeninos con los cuales identificarse lleva a este grupo generacional a sentir inseguridad y temor por su eficacia cuando acceden a lugares de trabajo tradicionalmente ocupados por varones. Uno de los temores que suele surgir en ellas es el miedo a perder su identidad sexual. La necesidad de identificarse con modelos masculinos (preferentemente camisas y faldas largas, maletín o portafolios), como también cambios en el timbre de su voz, impostando sonidos más graves y hablando en tonos más altos que su voz habitual.

Las mujeres que en su carrera laboral desean ocupar puestos hasta ahora caracterizados como típicamente masculinos deben enfrentar el doble de exigencias que sus pares varones, afrontar más riesgos por ejemplo, de acoso sexual, soportar un mayor escrutinio de sus vidas privadas, a la vez que se le perdonan menos equivocaciones. Cuando cometen errores, no se los atribuyen, a la parte correspondiente a su entrenamiento, o a su experiencia previa, o a su formación profesional, sino al hecho de ser mujer; su pertenencia al género femenino operará como categoría para explicar su incapacidad.

## 5. El principio de logro

En el caso de las mujeres, suelen mostrar un grado inferior de habilidades extrafuncionales como: demostrar intereses ambiciosos, planificar su carrera, dirigirse a determinados fines. Se les ha habilitado para apreciar su carrera laboral como algo secundario, ya que se les ha hecho creer y aceptar en la mayoría de los casos, que su principal carrera es la de ser madre y/o esposa. Como resultado de este proceso, incluso mujeres profesionalmente muy calificadas se ven orientadas hacia ramas de ocupaciones menos atractivas, poco creativas y generalmente peor pagadas.

La exigencia de igualdad, e incluso las garantías formales de tratamiento igualitario para todos, por una parte, y por otra parte, las renegociaciones individuales de las relaciones privadas, la distribución de tareas y responsabilidades domésticas, la elaboración de normas aceptables para convivir con alguien, sólo constituyen condiciones límites de la necesaria reestructuración de las instituciones laborales y de las relaciones de poder entre los géneros femenino y masculino.

Burín (1996) menciona que no es accidental que muchas de las mujeres se sientan en un "callejón sin salida" cuando se refieren a sus carreras laborales, ya que se piensan que el talento, la capacidad y la dedicación a sus trabajos, no les garantiza un éxito laboral equitativo, pues siempre se ven en desventaja con sus pares masculinos.

## 6. Los ideales juveniles

Otro factor que opera en la configuración del "techo de cristal" son los ideales juveniles cultivados por estas mujeres mientras se estaban forjando una carrera laboral. Muchas de las mujeres de esta generación convalidaron los ideales sociales y familiares que les indicarían "asegúrense de hacer lo correcto", y sobre esta base afirmaron una ética femenina propia de las mujeres.

En la actualidad, muchas mujeres se encuentran con un mercado laboral cuyos ideales y valores se han transformado, y algunas de ellas se sienten, decepcionadas, que el mandato social actual es "asegúrense de ganar mucho dinero y rápido". Esta noción de que el fin

justificaría los medios, ya que el valor supremo sería ganar mucho dinero, entra en contradicción con sus ideales juveniles con los cuales iniciaron sus carreras laborales. Para este grupo de mujeres, los medios importan tanto como los fines: por ejemplo, la consideración por el otro, el respeto mutuo, el peso dado a los vínculos afectivos, la confianza en el prójimo, constituyen valores irrenunciables, y forman parte de los ideales con los cuales construyeron su subjetividad femenina.

Los ideales generacionales de este grupo de mujeres son puestos en cuestión; sienten decepción por la ineficacia actual de aquellos valores, y junto con necesidades económicas crecientes, sumidas en dudas, replanteos, cuestionamientos, poniendo en crisis sus ideales generacionales y genéricos.

En los últimos 30 años, ha habido algunos grandes logros en la equidad de género. El número de mujeres matriculadas en títulos profesionales, tales como el derecho y la medicina, aumentó de menos del 25% en 1970 a más del 50% en 2015 a nivel mundial. Australia ha introducido una serie de políticas de igualdad de oportunidades en el cuidado de la salud y en el 2000 logró la paridad de género en las escuelas de medicina (Dickinson & Bismark, 2016)

En una investigación realizada por Dickinson & Bismark (2016), se encontró que algunas mujeres pueden carecer de confianza en sí mismas o dudar de su capacidad para llevar a cabo ciertas funciones. Lo que esto significa es que las mujeres pueden estar menos dispuestas a la auto-promoción para puestos tradicionalmente ocupados por hombres. Como consecuencia, muchas veces, las mujeres prefieren los trabajos de casa y de cuidados familiares, lo cual, a diferencia de los hombres representa un obstáculo que dificulta su acceso al mercado del trabajo remunerado.

Por otro lado, en el mercado laboral mexicano persisten las desigualdades entre hombres y mujeres, que de entrada, las mujeres dedican el 32.2% de su tiempo a la semana al trabajo remunerado, mientras que los hombres dedican el 73.4%. Ellas están más presentes en ocupaciones de cualificación media, como empleadas de oficina, trabajadoras del sector servicios y vendedoras (INEGI, 2014).

Las mujeres son más propensas que los hombres a tener responsabilidades familiares, que pueden tener consecuencias para la capacidad percibida. Malabarismo, liderazgo o las largas horas asociadas con algunas áreas de especialidad con la maternidad puede ser un desafío. Cuando los entornos de trabajo están fuertemente tomados por el género masculino, pueden ser alienantes para algunas mujeres. Algunas áreas de especialización son consideradas como altamente masculinas, por ejemplo, la cirugía, sin embargo la pediatría o cuidados paliativos se relacionan más con la mujer (El deber mundo, 2015).

Estas barreras no son simplemente impuestas externamente en las mujeres por los hombres y pueden ser internalizados en las mujeres a través de la cultura en general y los valores de las organizaciones. Se han forjado creencias sobre los rasgos y cualidades necesarias para el desempeño de roles particulares, los cuales pueden ser aceptados o rechazados, dependiendo de la educación, cultura e intereses que cada una tenga.

De acuerdo al informe Desarrollo Humano 2015 de Naciones Unidas, las mujeres de América Latina y el Caribe han quedado excluidas de los cargos directivos y asumirán cada vez más horas de trabajo no remunerado a medida que la población envejezca, a nivel mundial, las mujeres ganan un 24 por ciento menos que los hombres y en esta región un 19 por ciento menos. La aportación de las mujeres al trabajo mundial es de un 52 por ciento, pero ganan menos que los hombres y apenas ocupan el 25 por ciento de los cargos administrativos y directivos. Además las mujeres de estas regiones, tienen que enfrentar un triple desafío: trabajar fuera de casa, cuidar de sus propios hijos y, cada vez más, cuidar de alguna persona de la tercera edad.

A causa de su “porcentaje desproporcionado” en este ámbito, tienen menos tiempo que los hombres para dedicarse a otras actividades, como el trabajo pagado, la educación o el ocio. En una muestra de 62 países, los hombres dedican una media de 4.5 horas al día a la vida social y el ocio, mientras que las mujeres dedican 3.9 horas (Sin embargo, 2015).

Según datos del Ministerio de Exteriores, el 23% de los diplomáticos españoles son mujeres. Pero solo representan el 9,3% de los embajadores. Y aunque hay señoras embajadoras en destinos importantes (Líbano, Finlandia y ante la ONU en Ginebra), ninguna ocupa embajadas de primerísimo nivel, como Washington, París o Rabat. El

continente con más embajadoras es África y el único grupo donde están sobrerrepresentadas es entre los embajadores en misión especial; seguramente, porque residen en Madrid y cobran menos que sus colegas en el extranjero.

Si se analiza el escalafón de la carrera se observa que el porcentaje de mujeres crece a medida que se desciende en la escala jerárquica: no hay ninguna mujer con categoría de embajadora, la más alta de la carrera (no confundir con el destino de embajador) y sólo son el 5% de los ministros de primera clase, el siguiente escalón. Sin embargo, suponen un tercio de los secretarios o de los diplomáticos en prácticas, las escalas inferiores. Podría alegarse que al ser más modernas no han tenido tiempo de ascender, pero ya hay 61 diplomáticas con más de 20 años de antigüedad (González, 2015).

¿Cuál es la causa de esta situación? Beatriz Larrotcha, primera diplomática que ha presidido un tribunal de oposición, apunta a la difícil conciliación familiar. Los diplomáticos deben salir destinados al extranjero al menos cada nueve años, lo que entraña un duro sacrificio familiar. “Si hay hijos, quien suele renunciar a la carrera es la mujer. No conozco a ningún compañero que lo haya hecho”, afirma Larrotcha.

Por otro lado, Laura García Alfaya, cónsul en Nueva Delhi, cree que la tradición pesa mucho en un cuerpo que era exclusivamente masculino y elitista. En su opinión, es un error plantear la conciliación familiar como un beneficio para la mujer, cuando atañe a ambos sexos. Un problema añadido se da en los países donde la mujer está discriminada. ¿Hay que adaptarse y renunciar a enviar diplomáticas? “A menudo lo debatimos entre nosotros”, admite García Alfaya. “Nuestra obligación es mostrar que una mujer puede hacer el trabajo igual que un hombre. Si todos los países que defendemos estos principios lo hacemos, servirá como modelo a los demás” (González, 2015).

Burín (2004), realizó un estudio, en el cual tuvo como objetivo averiguar si las mujeres, que tienen entre 30 y 45 años, percibían la existencia de un techo de cristal en sus carreras laborales, y si no lo percibían, a qué se debía eso. En el caso de que estuviesen consientes de ese fenómeno, deseaba saber qué recursos utilizarían para resquebrajar ese techo de cristal. También se interesó en averiguar qué percepción tenían sus maridos de este fenómeno, y el grado de acercamiento a sus mujeres para enfrentarlo, ya sea para su

evitación o bien para su consolidación. En algunos casos, ni ellas ni ellos lo percibían como problema, pero desde su perspectiva este techo estaba latente y en vías de construcción.

Entre las parejas estudiadas, había muchas actitudes caracterizadas como tradicionales desde la perspectiva del género, que indican que las mujeres siguen siendo las principales responsables del escenario doméstico y del cuidado de los niños, especialmente cuando son pequeños. De modo que, mientras ellas avanzan en el desarrollo de la carrera maternal, ellos avanzan en el desarrollo de su carrera laboral.

Una cuestión que se destaca con insistencia respecto de la existencia de un “techo de cristal” y un “piso pegajoso” en la carrera laboral de las mujeres es la respuesta que proviene de los medios conservadores que afirman el principio de la “libre elección”. Según este criterio, las mujeres serían libres de elegir el estilo de vida que desean llevar, incluyendo su vida laboral y familiar, y que son estas elecciones las que hacen que en sus carreras laborales no enfrenten los obstáculos antes presentados. El argumento es que ellas se han sustraído al enfrentamiento de esas dificultades porque “han elegido”, por ejemplo, la vida familiar como eje predominante alrededor del cual obtienen sus fuentes de satisfacción personal, en tanto sus carreras laborales serían secundarias a aquella labor, señalada como principal (Burín, 2004).

Este “miedo al éxito” en el ámbito público característico del género femenino ha sido ampliamente analizado y descrito por varias autoras desde la perspectiva del género en la construcción de la subjetividad femenina (Coria, 1992.; Horner, 1974). Los estudios describen situaciones en las cuales las niñas pequeñas pueden imaginarse a sí mismas siendo adultas como personas de amplias perspectivas futuras, y hasta pueden ser percibidas por quienes las rodean como dignas de estímulos para desarrollar aptitudes competitivas, dominio de habilidades y logros en áreas educativas y vocacionales (Burín, 2004).

Sin embargo, al llegar a la adolescencia habitualmente sus padres y educadores comienzan a percibirlas más en conformidad con las imágenes tradicionales de la feminidad, especialmente de lograr formar una pareja y tener hijos. Hacia fines de la adolescencia las chicas se enfrentan con la paradoja de que la imagen femenina no incluye el despliegue de

inteligencia, competencia y dominio de habilidades, ni es compatible con altos niveles de aspiraciones intelectuales, artísticas o laborales. Si la muchacha persiste en manifestar estos intereses, probablemente sea percibida como poco femenina, y hasta quizá tenga que elegir entre esas aspiraciones y el formar un hogar y una familia.

Eso lleva a que toda idea que contemple aspiraciones de logros exitosos en su carrera como aspecto fundamental de su proyecto de vida, genere conductas de evitación y ansiedad. La amenaza consiste en dos obstáculos principales: primero, si sus logros exitosos son considerados por su contexto familiar y social como no-femeninos, entonces los hombres no la encontrarán deseable; segundo, las aspiraciones elevadas requieren preparaciones dificultosas y esfuerzos sostenidos, que pueden requerir alejamiento de los vínculos emocionales íntimos de cercanía y dependencia (Burín, 2004).

Biológicamente, las mujeres poseen talentos, capacidades y recursos que han desarrollado mejor que los hombres, los cuales constituyen herramientas de crecimiento personal, social y desarrollo económico. Sin embargo, en la actualidad todavía existen algunos factores que deben ser potenciados, desarrollados y fortalecidos con la finalidad de que sean visibles en los diversos ámbitos en los que han logrado llegar, e incluso estos sean visibles por los espacios en los que aún no tienen un acceso y oportunidades equitativas.

A lo largo de los años, en los que hemos trabajado con ejecutivas, mujeres de negocios, emprendedoras, políticas, servidoras públicas, directivas, candidatas, ministras de culto y mujeres con posiciones de liderazgo, encontramos que los siguientes son los pasos críticos de un modelo para detonar el empoderamiento y liderazgo de la mujer (Paredes, 2015) :

**1. Liberación y rompimiento:** Lo primero es liberarse de muchas cargas psicológicas, afectivas, sociales y personales que se le han adjudicado históricamente a la mujer, entre ellas la distribución de roles, las funciones, esquemas, prejuicios y hasta las limitantes que se les imponen. Un rompimiento con cargas tremendas que –incluso aquellas consideradas como triunfadoras– llevan consigo; maltratos, relaciones disfuncionales de pareja, sentimiento de soledad, autoestima deteriorada; la competencia de otras mujeres; ecos y reclamos de la presión de familia, amigas, amigos; triunfos y logros que no satisfacen; la

sensación de no estar a ritmo ni plenitud con el mundo; siempre en deuda con todos y un vacío permanente que no se va, un hueco que no se llena.

**2. Afirmación interna:** El dominio de sí misma es clave tanto para empoderarse como para influir en otras personas. Un segundo paso es el desarrollo de procesos de cambio personalizados orientados a someter las omisiones de la personalidad tales como la autopercepción, estabilidad, control, fortaleza y sociabilidad. Cambiar la forma de verse a sí misma, fijar la mirada en sus deseos, romper la inercia y la rutina, renovarse, sentir la seguridad en cada paso.

**3. Positivismo externo:** Lo siguiente y muy relacionado con el aspecto anterior, es complementar las capacidades personales con herramientas y modelos que apoyen el desarrollo familiar, personal y profesional de la mujer. Habilidades para negociar, dirigir, manejar conflictos, comunicar, influir, persuadir, estrategia, desarrollo de carrera, promoción, crecimiento y la preparación adicional correspondiente.

**4. Fortaleza:** Mantener la constancia y la disciplina, no rendirse, sacar lo mejor de sí misma resultan claves en este punto. Sentar las bases para desplegar un proyecto, concluir ciclos para abrir nuevos horizontes, delinear los pasos concretos para alcanzar las metas. Las decisiones a tomar son complejas; es necesario ordenar, priorizar, aprender, actualizar el contexto.

**5. Estrategia:** Sea que se trate de un proyecto empresarial, político, social o de liderazgo, los avances personales deben orientarse hacia metas tangibles, objetivos concretos, mejoras y resultados. Las estadísticas son claras: mujeres libres y empoderadas traen consigo enormes beneficios materiales, progreso, crecimiento, desarrollo, renuevan la perspectiva de las empresas, generan mercados, participan en grandes transformaciones y están llamadas a ser protagonistas de contribuciones significativas en campos como la salud, alimentación, educación, cultura, deporte, diplomacia, negocios, gobierno, tecnología, etc.

**6. Influencia:** La mujer empoderada asume una función social. Desde la que sea su arena de trabajo, debe contagiar a otras de su necesidad para mejorar, expandir su estado de afirmación, crear comunidades de cambio positivo e impulsar la cultura de la equidad. El

verdadero feminismo no es la anulación de la masculinidad, sino el desarrollo pleno del potencial de la mujer. En política no es acceder a cuotas, sino hacer efectiva la igualdad de oportunidades y forjar los equilibrios incluyentes, además de las condiciones para que , simplemente, el poder se asigne por mérito, calificación y competencia justa. En la empresa es por el reconocimiento de las capacidades, los talentos, las aportaciones y una nueva forma de dirigir que está transformando los negocios en el mundo.

**7. Responsabilidad y solidaridad social:** Mujeres empoderadas y líderes pueden ser amas de casa y esposas, pueden ser mujeres que asumen por voluntad propia roles domésticos o familiares (por supuesto, nada de eso es contradictorio). En una época de crisis de valores, forjar hombres y mujeres con sentido de patriotismo, igualdad, respeto, integridad, sensibilidad y justicia requiere de esa valiosa contribución cotidiana. Las más agresivas mujeres de negocios, las soñadoras emprendedoras, estudiantes en formación, experimentadas comerciantes, profesionistas triunfadoras, artesanas creativas, influyentes diputadas, senadoras, servidoras públicas, todas convergen en su explosión creativa, sensibilidad, humanismo, solidaridad. La mujer no simula; siente profundamente. Más que motivación requiere inspiración; no planea, sueña; no ambiciona, aspira; no se adhiere, se compromete. Su liderazgo distintivo tiene muchas arenas en que luchar para permear hacia la sociedad.

**8. Evaluación:** Cada mujer empoderada y líder hace una contribución de dignidad, de autoafirmación; es un acto de justicia postergada, no gratuito. En cada uno de sus logros subyace una conquista; sin embargo, también las estadísticas no mienten: todavía subsisten vicios como el maltrato psicológico, violencia, explotación de menores, pobreza, analfabetismo, matrimonios impuestos, discriminación, iniquidad laboral, para esas líderes la misión es ayudar a otras a no ser víctimas. La solidaridad femenina obliga a cerrar filas.

Los obstáculos internos que impiden que la mujer avance, como son la falta de autoestima, la inseguridad, el complejo de culpabilidad (¿renuncia a la familia?), la invisibilidad, el miedo a sobresalir, el perfeccionismo. Todos estos problemas son consecuencia de la estructura social y de una educación sexista y androcéntrica. Las dificultades son muchas y cuando consigue sus objetivos, el coste de oportunidad en otras facetas de su vida es mucho

mayor y el nivel de exigencia y de esfuerzo se duplica en comparación a lo exigido en el caso del hombre (Aragón, 2007).

Con el fin de superar estos problemas y también como motor para generar cambios en el ámbito empresarial, muchas mujeres deciden abandonar su carrera profesional por cuenta ajena para hacerse empresarias y gestionar así su tiempo y ver cumplidas sus expectativas profesionales y personales. Las motivaciones que llevan a una mujer a iniciar una actividad por cuenta propia son diferentes a las del hombre. Encuentra en su propia empresa las oportunidades de desarrollo personal que le niegan otros entornos empresariales. Las emprendedoras buscan mejorar sus posibilidades, un mejor equilibrio entre su vida personal y laboral, en definitiva, mejores alternativas que las ofrecidas por el trabajo por cuenta ajena.

Las redes tanto formales como informales son también una gran ayuda para sacar adelante las empresas y para llegar a puestos directivos. El apoyo de la familia, las amistades, la formación de redes de empresarias y el incorporarse a círculos donde la mujer tiene un papel relevante son elementos fundamentales que ayudan a la emprendedora a consolidar su proyecto (Aragón, 2007).

La incorporación por parte de las mujeres a puestos de más alto rango dentro de las empresas aun presenta altibajos. Según Bumeran, el portal de avisos de empleos, 30% de las mujeres que buscan trabajo en la bolsa de empleo por internet, se postuló para el cargo de gerente, 27% para mandos medios. Mientras que para ocupar el cargo de analista fue de 42% (Forbes, 2016).

Según un sondeo elaborado por OCCMundial, las mujeres profesionistas mexicanas tienen un promedio salarial más bajo que los hombres. El 55% de las mujeres tiene sueldos menores a 10,000 pesos mensuales y 38% entre 10,000 y 20,000 pesos mensuales, comparados con el 40% de los hombres que tienen sueldos menores a 10,000 pesos y 31% entre 10,000 y 20,000 pesos mensuales.

En el sector privado y paraestatal laboraron cerca de 22 millones de personas, de las cuales 41.2% eran mujeres y 58.8% hombres. Los servicios financieros concentran el mayor porcentaje de personal ocupado femenino con el 49.5%, seguido del comercio con el 47.7%. La menor participación femenina se registró en el sector pesca y acuicultura donde únicamente el 10.0% del personal son mujeres”, detalla el documento del INEGI (Forbes, 2016).

De acuerdo a lo publicado por la Revista Forbes México, Bumeran realizó una lista con las áreas con mayor oportunidad laboral para las mujeres en 2015:

1. Administración, Contabilidad y Finanzas
2. Comercial / Ventas
3. Recursos Humanos y Capacitación
4. Atención al Cliente, Call Center y Telemarketing
5. Salud, Medicina y Farmacia
6. Educación, Docencia e Investigación
7. Secretarías y/o Recepción
8. Marketing y Publicidad
9. Abastecimiento y Logística
10. Comunicación, Relaciones Institucionales y Públicas

El poder femenino en la alta dirección va en aumento, y eso no excluye a las mamás. A pesar de los miedos, barreras e inequidad que enfrentan, las mujeres han demostrado en las últimas décadas su potencial emprendedor. María del Carmen Bernal González, directora del Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección del Instituto Panamericano para la Alta Dirección de Empresas (IPADE), asegura que el contexto social, cultural y económico de México dificulta que las mujeres desarrollen una vena profesional enfocada a los negocios. Sin embargo han sabido marchar hacia adelante. De acuerdo a cifras del

IPADE, el porcentaje de empresarias en México es del 38%, y según un reporte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de 2013, de cada cinco pequeñas y medianas empresas que se abren, tres están lideradas por ellas (Rodríguez, 2015).

La especialista Gina Zabludovsky escribió en 2013 el libro *Empresarias y Ejecutivas en México*, con el apoyo del IPADE. En ese libro profundiza sobre el escenario de las mujeres en la alta dirección, y menciona algunas cifras (Rodríguez, 2015) :

-Las mujeres se concentran en ciertas áreas específicas de las direcciones funcionales como lo son Mercadotecnia y Comunicación en las que representan un 29% y Recursos Humanos en la que alcanzan un 23%.

-En 1970, el 21% de las mujeres trabajaban fuera del hogar, este porcentaje aumentó a 42% en 2012.

-Las mujeres aportan 37% del Producto Interno Bruto en México, según un reporte del INEGI de 2012.

-Las áreas con más mujeres en posiciones directivas son Finanzas, Recursos Humanos, Mercadotecnia y Ventas, en las que la presencia de las mujeres es de alrededor de 30%.

En el análisis de la situación laboral actual de las mujeres hay dos indicadores que resultan muy útiles para delimitar sus posibilidades reales de acceso a posiciones con capacidad de decisión y autonomía: el nivel de formación y preparación profesional conseguidos y el contar con ayuda para afrontar las responsabilidades y cargas familiares (Villota, 2000, en Barberá Ramos, Sarrió y Candela, 2002).

De acuerdo con la teoría de Kanter (1977, en Barberá et.al, 2002), el problema no es ser mujer, ni la naturaleza femenina ni la prioridad que históricamente las mujeres han dedicado a las actividades de reproducción y cuidado. La razón explicativa de la discriminación laboral radica en las distintas posiciones que las personas ocupan en el mercado y en el interés o desinterés intrínseco que los trabajos conllevan. Lo que suele

ocurrir es que en la medida en que, por regla general, las mujeres se sitúan en los escalafones laborales inferiores, ha habido un solapamiento entre posición laboral y género.

Esta explicación incorpora asimismo el efecto madeja, haciendo operar la re-alimentación del siguiente modo: 1) las mujeres acceden tarde y sin preparación al mercado laboral, 2) entran, por tanto, en él por la puerta de atrás, ocupando las posiciones que los varones dejan libres y asumiendo que sus aportaciones tienen un valor subsidiario y de total precariedad, 3) los intereses y dedicaciones laborales de las mujeres van a ser inferiores. Teorías psicológicas y sociales recientes han atribuido como posible explicación del estancamiento profesional de las mujeres, los diferentes niveles de compromiso y de dedicación al trabajo, así como los distintos significados que para ellas tiene el ámbito laboral (Barberá et.al, 2002).

La motivación de logro ha sido uno de los argumentos recurrentes durante muchos años para justificar las desigualdades laborales entre hombres y mujeres (Barberá y Lafuente, 1996, en Ramos,2005). La incompatibilidad entre el motivo de logro y de afiliación sirvió de fundamento para la hipótesis que alcanzó gran popularidad del miedo al éxito de las mujeres (Horner, 1972, en Ramos, 2005).

Según esta hipótesis, las mujeres temen perder su feminidad y unas relaciones emocionales satisfactorias y plenas si optan por vivir de forma independiente y desarrollar una carrera hacia el éxito y el poder. Este planteamiento reforzó la idea estereotipada de que las mujeres son menos ambiciosas y orientadas al desarrollo profesional,(Ramos, 2005).

México se encuentra en el último lugar de América Latina en cuestiones de igualdad de género. A pesar de su nivel de desarrollo, las tasas de participación laboral de las mujeres mexicanas se encuentran dentro de las más bajas de la región y del mundo, pero dicha participación ha aumentado considerablemente en las últimas dos décadas pasando del 22 por ciento en 1990 al 40 por ciento en 2010 de acuerdo a datos censales. La brecha salarial de género ha ido decreciendo en los últimos 30 años, pero poco se sabe del rol en dicha dinámica del sesgo de selección en la participación laboral de las mujeres, así como del comportamiento de la brecha a lo largo de la distribución y su evolución en el tiempo. Pagán y Ullibarri en el 2000 encontraron evidencia de una mayor brecha entre individuos

con alta y baja educación, lo cual es sugestivo de “techos de cristal” y “pisos pegajosos” (Arceo y Campos, 2013).

La cultura organizacional tradicional se ha caracterizado por ser exclusivamente masculina, siendo este estilo de liderazgo el asociado al éxito empresarial, devaluando, a su vez, todo aquello relacionado con roles femeninos. De esta manera, 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 (Lindsay y Pasquali, 1993, en Barberá, Estellés y Dema, 2009).

Este modelo, origina, promueve, desarrolla y perpetua las relaciones desiguales entre mujeres y hombres. Con este término hacemos referencia a la forma de percibir la realidad a partir de idearios e intereses masculinos. En consecuencia, el androcentrismo considera al hombre el centro del universo y a las mujeres inferiores y subordinadas a él, comparten informaciones importantes sobre la política organizacional y el proceso de decisión. La política de recursos humanos relativa a la selección de personal y de desarrollo de carrera de los miembros de la organización, que siguen sesgadas por el género. Fundamentalmente, el sesgo viene asociado con las creencias, generalmente erróneas en el sentido de que: las mujeres no se adecuan al perfil directivo demandado; que abandonarán el trabajo o supondrán un coste cuando tomen una baja por maternidad; que crean relaciones conflictivas con los compañeros y el resto de trabajadores; o que no son bien vistas en determinados trabajos y espacios típicamente masculinos (Barberá, Estellés y Dema, 2009).

Las mujeres consideran que las ocupaciones domésticas condicionan su rendimiento profesional, sin embargo asumen como “algo natural” que sean las propias mujeres las que se ocupen de ellas, porque saben que tendrían que enfrentarse a la reprobación pública de no cumplir con las expectativas sociales existentes. Son reforzadas socialmente en este papel y su identidad se va creando en función de la maternidad, lo cual hace más difícil a las propias mujeres romper con esas expectativas (Díez, Terrón y Anguita, 2009).

La identidad profesional está profundamente marcada por la dimensión de género. La socialización se ejerce, fundamentalmente, a través de la familia de origen, los medios de comunicación y del “currículum oculto” (Bonilla y Martínez, 1992, en Barberá, et.al,

2009). La socialización significa que los niños y las niñas aprenden su lugar en la sociedad y, una vez que lo aprenden, la mayoría así quieren que sea.

El proceso de socialización fomenta el desarrollo de características y actitudes asociadas a la identidad de género femenina que pueden ser negativas para su promoción y éxito profesional. Por otro lado, la tradicional insistencia en la falta de capacidad de las mujeres para determinados estudios y puestos, o sobre la dirección a tomar en su vida profesional y privada puede actuar sobre muchas mujeres como la “profecía autocumplida” (Merton, 1998, en Barberá, et.al, 2009).

La responsabilidad familiar es un factor en el que los componentes de tipo interno y externo interaccionan tan estrechamente que resultan difíciles de separar, provocando una complicada barrera que adopta varias vertientes. Por un lado, la asignación social de roles diferenciales de género es interiorizada por las mujeres como parte integrante de su identidad, e manera que la maternidad es asumida por muchas de ellas como un “deber” prioritario (Barberá, et.al, 2009).

Cleveland, Stockdale y Murphy (2002, en Barberá, et.al 2009) afirman que en el caso de dar prioridad a los roles familiares o laborales, lo más probable es que las mujeres minimicen la importancia del trabajo a favor de la familia mientras que en los hombre sería a la inversa. Sin embargo, las mujeres están cada vez menos dispuestas a abandonar su carrera. Aunque la maternidad sigue siendo una parte fundamental de la identidad de género femenina, se observa un importante cambio generacional con respecto a otras épocas, por lo que el aspecto interno de esta barrera actualmente tiene menor peso en la explicación del “techo de cristal”, pero las organizaciones continúan considerando a las mujeres más “madres” que “profesionales”.

El problema de conciliar el trabajo y la familia, lo resuelven de dos modos clásicos: intentando mantener el equilibrio y la armonía entre ambos, a través de procurar ser una mujer que todo lo puede (“mujer maravilla”); o bien hacer una dicotomía entre ambas, elegir una de ellas como área de desarrollo (el trabajo o la familia) y postergar para más adelante el despliegue del área que quedó relegada. El miedo al éxito es una conducta que

se aprende tempranamente como parte de la adquisición de la identidad de género femenino (Burín, 2004).

Lo que aquí explica este temor es la teoría del valor y las expectativas (Horner, en Burín, 2004), que propone que la fuerza y la dirección de las conductas están determinadas por la creencia o expectativa que uno tiene sobre las consecuencias de la propia conducta, y por el valor que uno le otorga a esas consecuencias (la frase es “deberás atenerte a las consecuencias”). De acuerdo con esta teoría, la ansiedad se eleva cuando se esperan consecuencias negativas que suceden a partir de determinadas acciones. La ansiedad funciona, entonces, inhibiendo la conducta que se supone tendrá consecuencias negativas. La motivación para evitar el éxito, entonces, es una disposición de las mujeres a inhibir la conducta que podría tener consecuencias adversas, tales como el rechazo social o el deterioro de la propia imagen femenina. Es necesario dejar en claro que la motivación para evitar el éxito tiene una potencialidad variable en cada sujeto, y hasta puede estar ausente.

Esta motivación tiende a ser menos importante en mujeres que han incorporado como valor el logro de elevadas aspiraciones. Sherman (1971, en Burín, 2004) describe algunos puntos básicos, para ella, del “motivo para evitar el éxito” entre las mujeres. El miedo al éxito está probablemente limitado al temor a ser exitosas en el dominio masculino y no se trataría simplemente del miedo al éxito o del miedo a una conducta sexualmente inapropiada, sino a una necesidad de evitar ahuyentar a los hombres.

Dicha complejidad de las problemáticas antes mencionadas, ha llevado a que muchas mujeres no admitan la existencia de un “techo de cristal” en sus carreras laborales, y consideren que estas barreras se construyen sólo subjetivamente. Se trata de una suposición omnipotente –como parte de un esfuerzo por dominar la realidad–, de creer que cada una de nosotras, sólo con voluntad o haciendo méritos, o con la fuerza de su propio deseo, podría superarlo. En estos casos se toma como ejemplo a los “casos excepcionales” de las pocas mujeres que lo han logrado y que, como todas las excepciones, iluminan mejor la regularidad de lo que existe. Por otra parte, la inhibición de las propias mujeres a resquebrajar el techo de cristal puede expresarse de otra manera: sienten que se enfrentan con una lucha excesivamente esforzada frente a organizaciones laborales estructuradas, con valores masculinos que no comparten. Su crítica las lleva no a la confrontación, sino al

apartamiento, alejándose de las condiciones de trabajo impuestas por los valores clásicos del éxito, la productividad, los niveles de eficacia requeridos para mantenerse en su puesto o bien para ascender en una escala laboral (Burín, 2004).

Se han realizado algunas investigaciones que confirman una relación de la satisfacción laboral y el techo de cristal.

Alonso en el 2008, realizó un estudio, en el cual analizó si existían diferencias en la percepción de la satisfacción laboral con una muestra de 80 sujetos pertenecientes al Personal de Administración y Servicios de una Universidad Pública, utilizó el cuestionario de Satisfacción en el trabajo de Warr, Cokk & Wall (1979), mismo que se utilizó para esta investigación.

Los resultados encontrados, muestran un nivel más alto de satisfacción laboral en las mujeres, los trabajadores de más edad y los que tienen un mayor nivel de antigüedad y un contrato de interino. Concluyó que son los factores externos, más concretamente, las relaciones sociales con los mandos superiores los que producen menor satisfacción en dicha muestra, independientemente de las distintas variables medidas.

Otra de ellas fue realizada por Cruz en el 2015, el objetivo de la investigación era identificar el nivel de satisfacción laboral en 10 ginecólogas encargadas de la segunda mitad del embarazo, los resultados arrojaron que se sienten insatisfechas con las oportunidades de promoción y su salario, en cuanto al techo de cristal puede estar presente, pero no todas las ginecólogas tienen contemplado buscar un ascenso profesionalmente, o quizás están conscientes que existe una limitante para el género femenino, ellas lo toman como una protección y no como un obstáculo, además de que el no ascender y tener un puesto con más responsabilidades, les permite dedicarse a su familia y a los roles que tienen en su vida privada.

En virtud de la denominada discriminación jerárquica, mujeres brillantes y capaces son mantenidas en los niveles inferiores del escalafón o topan con un «techo de cristal» que no pueden traspasar en su profesión. Es decir, soportan formas encubiertas de discriminación

que siguen pautas muy sutiles y, en muchos casos, inconscientes y ocultas para quienes ejercen la discriminación (López de la Vieja, 2000).

A medida que vamos subiendo en el escalafón jerárquico de las organizaciones, encontramos menos mujeres. Esta regla se cumple a nivel mundial y se da en todos los sectores económicos incluso en aquellos en los que la presencia de la mujer es mayor. En Europa las mujeres ocupan un 32% de puestos directivos, pero sólo un 10% llegan a ocupar puestos en los Consejos de Administración. La disparidad salarial entre hombres y mujeres, ocupando puestos de la misma capacidad y responsabilidad, es de un 15% como media. (Aragón, 2007).

## **5. PROCESO DEL ESCALAFÓN**

Los puestos que se utilizaron para esta investigación, están tipificados con la calidad laboral de base, y fueron cuatro: taquillera, conductora, inspectora jefa de estación (IJE) y reguladora. A continuación se describe el procedimiento para que puedan ir ascendiendo.

Una taquillera tiene dos opciones de ascenso, del lado administrativo puede ascender a supervisora de taquilla, pero al llegar a ese puesto, ya no podrá seguir ascendiendo. La otra opción que tiene, y la cual fue retomada para esta investigación, es ascender al área de transportación como conductora.

Una conductora, puede ascender como inspectora jefa de estación (IJE) y posteriormente ser reguladora, siendo el último puesto del escalafón a nivel operativo. Es importante mencionar que para ser conductora no es necesario entrar como taquillera desde el principio, se puede ingresar directamente al área de transportación.

Para seguir ascendiendo, en teoría, deben de tener la experiencia y antigüedad suficiente, como mínimo seis meses en el puesto inmediato inferior. Cabe mencionar que, para ser seleccionadas y poder ascender al siguiente puesto superior, las trabajadoras son sometidas a una prueba evaluativa por parte de la comisión mixta de escalafón, la cual está constituida por la empresa y el sindicato, quienes buscan que los participantes cumplan con cierto perfil.

Al ser elegida para recibir los cursos para cada puesto, los cuales son impartidos por la empresa, posteriormente deben realizar los exámenes de conocimientos, y de acuerdo a los resultados poder ascender al puesto siguiente, en caso de no aprobar los exámenes permanecen en el mismo puesto. Las convocatorias para el ascenso son aproximadamente cada seis u ocho meses, dependiendo de las necesidades de cada línea, y pueden intentarlo las veces que sean, siempre y cuando cumplan con los requisitos. También es necesario que pertenezcan al sindicato para que puedan ascender, pero el sindicato no es quien toma las decisiones por completo, ya que este se encuentra sujeto a la comisión antes mencionada.

## **6. MÉTODO**

### **6.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **Justificación**

La presente investigación, aborda el tema de la motivación al logro y la satisfacción laboral en las mujeres que se pueden llegar a encontrar con el “techo de cristal”, este fenómeno es llamado así, porque de cierta manera se considera invisible y ha sido utilizado para analizar la carrera laboral de las mujeres, las cuales a pesar de tener una formación profesional o de sobresalir en su área de trabajo, se topan con un obstáculo que influye en su desempeño laboral (Burín, 2004).

Es necesario lograr una equidad de género ya que algunas estadísticas reportan que las mujeres ganan menos que los hombres, e incluso que llegan a tener tratos diferentes aunque trabajen en la misma empresa, diferencias que las mismas mujeres han aceptado ya sea de manera inconsciente o por necesidad. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) correspondientes a 2010, en México, el salario de las mujeres es en promedio entre 4% y 12% menor que el de los hombres, además la mitad de empresas mexicanas no tienen mujeres en puestos directivos.

Estudios de Borderías (1996, en Burín, 2004) indican que, ante los múltiples conflictos que se les presentan a las mujeres en la esfera laboral, uno de los ejes del conflicto es la

insatisfacción por la sobrecarga de trabajo, a la vez que por la percepción de que muchos de los trabajos que realizan las mujeres no dan cuenta de su necesidad de “vivir de otro modo”, por ejemplo, por no poder expresar sus necesidades de creatividad, imaginación, fantasía, espontaneidad, vinculación afectiva, etc.

Esta autora describe el concepto de ambigüedad por parte de las mujeres respecto de sus carreras laborales, a partir de las contradicciones entre las necesidades femeninas expresivas y emocionales, y la clásica cultura del trabajo fuertemente masculinizada, dominante en la esfera de la producción, con el predominio de valores tales como asumir actitudes de riesgo y desafío, la rudeza, las conductas competitivas, y otras, en la que las mujeres encuentran grandes dificultades para reconocerse. Pero la crítica principal deriva del rechazo por parte de esa cultura laboral masculinizada, hasta ahora predominante, a integrar la diferencia sexual, las actitudes y los valores femeninos en la cultura laboral. Esto hace que la igualdad de acceso al trabajo se enuncie en forma discursiva, pero no sea real: en las prácticas tal igualdad no existe, sino que son las mujeres quienes han de someterse a la cultura laboral dominante del género masculino (Burín 2004).

Uno de los mayores problemas en la trayectoria profesional de la mujer, viene dado por la elección que tiene que hacer entre su vida personal y laboral. La cultura empresarial predominante y vigente, es la que propugna que para llegar a ser alguien en la empresa hay que hacer una cesión completa de la vida personal, ya que si no se hace no se tiene en cuenta a esa persona. Esta forma de gestión de los recursos humanos responde a ese prototipo masculino y a una sociedad basada en la división sexual del trabajo. También responde a un modelo basado en la generación de dinero y no de riqueza, en las políticas a corto plazo. En la actualidad, las personas que buscan empleo valoran algo más que la prestación económica. Se empieza a exigir que las empresas sean sensibles a las necesidades de sus trabajadores (Aragón, 2007).

Es importante saber que tanto influye la sociedad o el medio en el que las mujeres se desenvuelven, y que tanto son las decisiones propias las que hacen que se presente el techo de cristal.

## **Pregunta de investigación**

¿Cuál es la relación entre la motivación al logro y la satisfacción laboral con el techo de cristal en trabajadoras de un sistema de transporte colectivo mexicano?

## **Objetivos**

**General:** Conocer la relación entre la motivación al logro y la satisfacción laboral con el techo de cristal en trabajadoras de un sistema de transporte colectivo mexicano

## **Específicos:**

- Estimar el nivel de motivación al logro y satisfacción laboral en trabajadoras de un sistema de transporte colectivo mexicano
- Estimar si existe o no el techo de cristal en trabajadoras de un sistema de transporte colectivo mexicano
- Determinar si hay relación entre la motivación al logro y el techo de cristal en trabajadoras de un sistema de transporte colectivo mexicano
- Determinar si hay relación entre y satisfacción laboral y el techo de cristal en trabajadoras de un sistema de transporte colectivo mexicano

## **6.2 HIPÓTESIS**

**Trabajo:** las mujeres con bajos niveles de motivación al logro y/o satisfacción laboral, tienden a toparse con el techo de cristal.

## **Conceptual:**

- Motivación al logro y techo de cristal: La motivación de logro ha sido uno de los argumentos recurrentes durante muchos años para justificar las desigualdades laborales entre hombres y mujeres (Barberá y Lafuente, 1996, en Ramos, 2005). La incompatibilidad entre el motivo de logro y de afiliación sirvió de fundamento para la hipótesis que alcanzó gran popularidad del miedo al éxito de las mujeres (Horner, 1972, en Ramos, 2005):

Las mujeres temen perder su feminidad y algunas relaciones emocionales satisfactorias y plenas si optan por vivir de forma independiente y desarrollar una carrera hacia el éxito y el poder. Este planteamiento reforzó la idea estereotipada de que las mujeres son menos ambiciosas y orientadas al desarrollo profesional, (Ramos, 2005).

-Satisfacción laboral y techo de cristal: En virtud de la denominada discriminación jerárquica, mujeres brillantes y capaces son mantenidas en los niveles inferiores del escalafón o topan con un «techo de cristal» que no pueden traspasar en su profesión. Es decir, soportan formas encubiertas de discriminación que siguen pautas muy sutiles y, en muchos casos, inconscientes y ocultas para quienes ejercen la discriminación (López de la Vieja, 2000).

A medida que van subiendo en el escalafón jerárquico de las organizaciones, encontramos menos mujeres. Esta regla se cumple a nivel mundial y se da en todos los sectores económicos incluso en aquellos en los que la presencia de la mujer es mayor. En Europa las mujeres ocupan un 32% de puestos directivos, pero sólo un 10% llegan a ocupar puestos en los Consejos de Administración. La disparidad salarial entre hombres y mujeres, ocupando puestos de la misma capacidad y responsabilidad, es de un 15% como media. (Aragón, 2007).

### **Estadísticas:**

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación estadísticamente significativa entre la motivación al logro y la satisfacción laboral con el techo de cristal en trabajadoras de un sistema de transporte colectivo mexicano

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación estadísticamente significativa entre la motivación al logro y el techo de cristal en trabajadoras de un sistema de transporte colectivo mexicano.

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación estadísticamente significativa entre la satisfacción laboral y el techo de cristal en trabajadoras de un sistema de transporte colectivo mexicano.

## 6.3 VARIABLES

### Definición

#### - Conceptual

**Motivación al logro (VD):** tendencia del sujeto a buscar el éxito en situaciones desafiantes que supongan un reto, es decir, que impliquen demostrar capacidad y que permitan evaluar el desempeño del sujeto (Mc Clelland, 1989, en Conde et al, 2009).

**Satisfacción laboral (VD):** un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto (Locke 1976, en Chiang et.al, 2010).

**Techo de cristal (VD):** el “techo de cristal” caracteriza a una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, difícil de traspasar. Es una barrera que impide a las mujeres seguir avanzando (Burín, 1996).

#### - Operacional:

Para medir las variables motivación al logro, satisfacción laboral y techo de cristal , se tomaron en cuenta las respuestas obtenidas en la Escala de Orientación al Logro de Díaz Loving, Andrade y la Rosa (1989), La Escala de Satisfacción de Warr, Cook & Wall (1979) y la entrevista semiestructurada retomando los factores propuestos por Mabel Burín en 1996.

## 6.4 MUESTREO

**Muestra:** está compuesta por 80 trabajadoras de un Sistema de Transporte Colectivo mexicano, de las cuales 20 son taquilleras quienes se dedican a la venta de los boletos en las taquillas, 20 son conductoras y se encuentran a cargo de la transportación de los usuarios, 20 son inspectoras jefas de estación (IJE) quienes se encargan de coordinar al personal que labora en las diferentes estaciones, así como atender cualquier queja de los usuarios y canalizarlas a las instancias correspondientes, y por último, 20 reguladoras que tienen la responsabilidad del tráfico de los trenes en las diferentes líneas del sistema.

**Muestreo:** no probabilístico intencional.

**Criterios de inclusión:**

- Participantes sean mujeres.
- Tengan 2 años o más en el puesto actual.
- Se desempeñen en los puestos requeridos dentro del sistema de transporte colectivo mexicano.

**Criterios de exclusión:**

- Que estuvieran de vacaciones o de incapacidad temporal.

**Criterios de eliminación:**

- Contestar todas las preguntas con el mismo reactivo (que todas las contestara con la opción A por ejemplo)
- Que solo contestara los cuestionarios y ya no contestara la entrevista en la segunda visita

Sólo en el caso de 12 conductoras, los instrumentos fueron aplicados en dos sesiones, debido a la exigencia que requiere el puesto.

## **6.5 TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO**

Descriptivo transversal de campo de una muestra.

## **6.6 INSTRUMENTOS**

Se aplicó la Escala de Orientación al Logro de Díaz Loving, Andrade y la Rosa (1989) la cual está basada en el instrumento de Helmreich y Spence (1978). Es una escala multidimensional que mide la motivación al logro, está constituida por 21 reactivos con cinco opciones de respuesta tipo Likert: completamente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y completamente de acuerdo, y consta de tres factores que son:

- Trabajo ( $\alpha=0.77$ ): es simplemente mantener una actitud positiva hacia el trabajo.  
Reactivos: 2, 8, 10, 12, 14, 15, 17, 19.
- Maestría ( $\alpha =0.82$ ): se refiere a la preferencia por ejecutar tareas difíciles y que representan un reto, se busca la perfección.  
Reactivos: 1, 4, 6, 11, 13, 16, 20.
- Competitividad ( $\alpha =0.78$ ): es el deseo de ser el mejor en situaciones interpersonales.  
Reactivos: 3, 5, 7, 9, 18, 21.

La Escala de Satisfacción de Warr, Cook & Wall (1979). Está compuesta por 15 reactivos con siete opciones de respuesta tipo Likert: muy insatisfecho, insatisfecho, moderadamente insatisfecho, ni satisfecho ni insatisfecho, moderadamente satisfecho, satisfecho y muy satisfecho; y por los factores:

- Satisfacción Intrínseca ( $\alpha=0.85$ ): aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc.  
Reactivos: 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14.
- Satisfacción Extrínseca ( $\alpha =0.78$ ): indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc.  
Reactivos: 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15.
- Satisfacción General ( $\alpha=0.88$ ): es el resultado de la suma de los puntajes obtenidos en los dos factores anteriores.

Y por último se realizó una entrevista semiestructurada que consta de 27 preguntas, elaborada para esta investigación, la cual está basada en los seis factores, ya antes mencionados, propuestos por Mabel Burín (1996):

- Las responsabilidades domésticas, reactivos 4, 5 y 6.

- El nivel de exigencias, reactivos 7, 8, 15, 23 y 24.
- Los estereotipos sociales, reactivos 9, 17, 18, 26 y 27.
- La percepción de sí mismas, reactivo 14.
- El principio de logro, reactivos 10, 11, 12, 13, 16, 19, 20 y 25.
- Los ideales juveniles, reactivos 21 y 22.

FACTORES DE LA ENTREVISTA (BURÍN, 1996)	PREGUNTAS CORRESPONDIENTES
RESPONSABILIDADES DOMÉSTICAS	4. ¿Tiene hijos? ¿Cuenta con personal de servicio? ¿Planta, o entrada por salida? 5. ¿Cuáles son sus responsabilidades en casa? 6. ¿Considera que su trabajo le permite cumplirlas? ¿Por qué?
NIVEL DE EXIGENCIAS	7. ¿Cómo considera su horario de trabajo? ¿Por qué? 8. ¿Trabaja horas extras? ¿Le son pagadas? ¿En los últimos 15 días, cuantas horas extras trabajó? 15. ¿Su trabajo cumple con sus necesidades? ¿Por qué? 23. ¿En algún momento su vida profesional ha obstaculizado su vida personal? ¿Por qué? 24. ¿Qué ha sacrificado por su trabajo?
ESTEREOTIPOS SOCIALES	9. ¿Además de éste, tiene otro trabajo? 17. ¿Tiene oportunidades de crecimiento y/o promoción? 18. ¿Cómo considera este proceso? 26. ¿Ha tenido tratos diferentes a comparación de sus compañeras en general, y en cuanto a sus pares hombres? 27. Cuál es su punto de vista ante estas dos afirmaciones: "las mujeres temen ocupar posiciones de poder", "a las mujeres no les interesa ocupar puestos de responsabilidad"
PRINCIPIO DE LOGRO	10. ¿Cuántos años de antigüedad tiene en la empresa, y en el puesto actual? 11. ¿Ha tenido algún otro puesto en la misma empresa? 12. ¿Cómo consiguió este trabajo? (entró a la empresa) 13. ¿Le gusta su trabajo, por qué? 16. ¿Cuál sería su puesto ideal en esta empresa, y siendo realista cuál considera que va a alcanzar? ¿Le gustaría ser reguladora? ¿Puesto más alto aquí, otro lado? ¿Por qué? 19. ¿Por qué ha permanecido durante __X__ años en el mismo puesto? 20. ¿Tiene contemplado subir de puesto o cambiar de trabajo a corto plazo? ¿Por qué? 25. ¿Qué necesita alcanzar para decir que es una trabajadora exitosa? ¿Cómo sería?
PERCEPCIÓN DE SI MISMAS	14. ¿Cuál es la percepción que tiene de usted misma al realizar su trabajo?
IDEALES JUVENILES	21. ¿Alguna vez se imaginó que trabajaría aquí? 22. ¿Si no trabajará aquí, donde le hubiera gustado trabajar?

El criterio para determinar que una mujer tuviera techo de cristal es que contestaran de manera congruente al modelo de Burín (1996) las siguientes diez preguntas (se anexa el % de las participantes que contestaron dichas preguntas para mejor claridad):

<b>PREGUNTA</b>	<b>CRITERIO UTILIZADO</b>	<b>% DE RESPUESTAS</b>
10. ¿Cuántos años de antigüedad tiene en la empresa, y en el puesto actual?	Más de 5 años en el puesto actual	87%
11. ¿Ha tenido algún otro puesto en la misma empresa?	No	57%
14. ¿Cuál es la percepción que tiene de usted misma al realizar su trabajo?	Percepción negativa	0%
17. ¿Tiene oportunidades de crecimiento y/o promoción?	No o sí pero con dificultad	No 13% Sí pero con dificultad 26%
19. ¿Por qué ha permanecido durante __X__ años en el mismo puesto?	Comodidad/ Convicción u Oportunidad de ascender	Comodidad/ Convicción 65% Oportunidad de ascender 35%
20. ¿Tiene contemplado subir de puesto o cambiar de trabajo a corto plazo? ¿Por qué?	No	70%
23. ¿En algún momento su vida profesional ha obstaculizado su vida personal? ¿Por qué?	Sí	30%
24. ¿Qué ha sacrificado por su trabajo?	Familia y/o Cuestiones personales	Familia 70% Cuestiones personales 13%
26. ¿Ha tenido tratos diferentes a comparación de sus compañeras en general, y en cuanto a sus pares hombres?	Sí	Sí mujeres 57% Sí hombres 74%
27.Cuál es su punto de vista ante estas dos afirmaciones: "las mujeres temen ocupar posiciones de poder", "a las mujeres no les interesa ocupar puestos de responsabilidad"	De acuerdo	4%

El primer filtro para determinar si se cumplían los criterios buscados, fueron las respuestas a la pregunta 19. ¿Por qué ha permanecido durante \_\_X\_\_ años en el mismo puesto?, las respuestas obtenidas fueron: por falta de antigüedad (24%), por comodidad/ convicción

(19%), gusto por su trabajo (37%), que se encontraban en el límite escalafonario (8%), que no se les han dado las oportunidades de ascenso (10%) y que han tenido resultados desfavorables en el proceso (2%).

Las respuestas que se buscaban era que lo han hecho por comodidad y/ o convicción (19%) ya que de acuerdo a Chinchilla y León en 2004 (en Cuadrado y Morales, 2007), existe un “techo de cemento” autoimpuesto por elecciones personales de las mujeres, tales como rechazar la promoción a puestos directivos más rígidos y exigentes, por lo tanto, su satisfacción con diversos aspectos de su trabajo es menor que la experimentada por los hombres.

La otra respuesta buscada fue que no se les ha dado la oportunidad de ascender (10%), es decir, de alguna manera no aceptan o se hacen responsables de sus decisiones y acciones, y culpan a terceros, no son conscientes de los obstáculos internos que les impiden avanzar (Aragón, 2007).

Las preguntas fueron elegidas ya que son las que representan con mayor peso dichos factores. Las respuestas se buscaron ya que de acuerdo a la teoría de Burín, las mujeres se creen incapaces y se sienten inseguras al llevar a cabo sus actividades laborales. Además de que se les exige el doble que a los hombres debido a que en casa son las responsables de las actividades domésticas y el cuidado de los hijos, por lo cual llegan a intentar equilibrar su vida personal y la laboral, lo cual se logra muy pocas veces.

Por lo cual llegan a poner en segundo plano su trabajo pues se les ha hecho creer que su prioridad es ser madre o cuidar a la familia, y esto disminuye sus habilidades para demostrar intereses ambiciosos, planificar su carrera, dirigirse a determinadas metas. Como consecuencia se colocan en puestos poco atractivos, poco creativos y generalmente mal pagados, incluso mujeres muy calificadas o con altos grados de estudio (Aragón, 2007).

También existen ideas sociales las cuales de manera inconsciente han tomado como parte de ella, y se enfrentan a la discriminación laboral, e incluso al acoso sexual ya que la mayoría de los puestos están pensados para que los desempeñe un hombre y tanto la cultura

como la sociedad, han propiciado a que este fenómeno siga actualmente ( Barberá, Estellés y Dema, 2009).

Posteriormente, de acuerdo a las preguntas contestadas en relación con lo propuesto por la teoría, se hicieron rangos: de 3 a 4 existe un nivel bajo de techo de cristal, de 5 a 6 hay un techo de cristal moderado y de 7 a 9 es alto.

## **6.7 PROCEDIMIENTO**

Los instrumentos se aplicaron de manera individual, en diferentes rutas y áreas del sistema de transporte colectivo. La aplicación se llevó a cabo en cuatro áreas diferentes dependiendo del nivel escalafonario, por ejemplo, con el primer nivel escalafonario se realizó fuera de del área de taquilla, con el segundo nivel en las terminales, con el tercer nivel en los cubículos y con el último nivel en los puestos centrales de control.

En el caso de 12 conductoras los instrumentos fueron aplicados en dos sesiones, debido a la exigencia que requiere el puesto, en la primera, se aplicaron los cuestionarios de motivación al logro y satisfacción laboral, y en la segunda se aplicó la entrevista. Con el resto de las participantes se aplicaron en una sola sesión.

La aplicación por cada participante, duró aproximadamente 25 minutos. Al llegar con las participantes, la investigadora se presentaba, y posteriormente, les explicaba cuál sería el orden en el que se contestarían los instrumentos. Al entregarles los cuestionarios, se leía junto con ellas el consentimiento informado, posteriormente se leían las instrucciones junto con las participantes, y se les explicaba cómo llenar cada uno. Si tenían alguna duda, se les apoyaba. Cuando terminaban de contestar los cuestionarios de motivación al logro y satisfacción laboral se aplicaba la entrevista. Y Al finalizar la entrevista les pedía que firmaran la hoja del consentimiento informado, respecto a esto no se presentó ningún problema, ya que todas las participantes estuvieron totalmente de acuerdo y lo firmaron.

## 6.8 ANÁLISIS DE DATOS

Para el análisis de los de los datos, se utilizaron los programas Excel para el vaciado de las respuestas de las entrevistas y posteriormente se agruparon por categorías, y el SPSS para los estadísticos de las escalas de satisfacción laboral y motivación al logro. Además se realizó un coeficiente de correlación de Spearman.

## 7. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la muestra de 80 trabajadoras, las cuales desempeñan los puestos de taquilleras, conductoras, inspectoras jefas de estación (IJE) y reguladoras en un sistema de transporte colectivo mexicano.

El rango de edad de las participantes fue de 27 a 60 años, (Tabla 1).

Tabla 1  
*Rangos de edades de la muestra*

Edad	Frecuencia	Media	Desviación Estándar
27-37 años	21		
38-42 años	19		
43-48 años	21	42.70	7.52
49-60 años	19		

El 55% de las participantes, reportaron tener como escolaridad máxima la preparatoria (Tabla 2).

Tabla 2  
*Moda y frecuencia de la escolaridad de la muestra*

Escolaridad	Frecuencia	Moda
Secundaria	1	
Preparatoria	44	Preparatoria
Carrera Técnica	15	
Licenciatura	20	

Al realizar la comparación de la escolaridad por niveles escalafonarios, las taquilleras, conductoras e inspectoras (IJE) reportan una mayor frecuencia en preparatoria. En cambio, las reguladoras tienen mayor frecuencia en licenciatura (Tabla 3).

Tabla 3  
*Moda y frecuencia por niveles escalafonarios de la escolaridad de la muestra*

Escolaridad	Taquilleras	Moda	Conductoras	Moda	Inspectoras (IJE)	Moda	Reguladoras	Moda
Secundaria	-		1		-		-	
Preparatoria	14	Preparatoria	11	Preparatoria	11	Preparatoria	8	Licenciatura
Carrera Técnica	4		4		4		3	
Licenciatura	2		4		5		9	

En lo referente a la antigüedad en la empresa, en promedio, de un rango de 2 a 33 años, las mujeres llevan 18 años trabajando ahí (Tabla 4).

Tabla 4  
*Años de trabajo en la empresa de la muestra*

Antigüedad en la empresa	Frecuencia	Media	Desviación Estándar
2-10 años	20		
11-17 años	20		
18-25 años	21	17.86	8.19
26-33 años	19		

En cuanto a la antigüedad en el puesto actual, las mujeres, llevan en promedio, de 2 a 15 años desempeñando el mismo puesto (Tabla 5).

Tabla 5  
*Años de trabajo en el puesto actual*

Antigüedad en el puesto actual	Frecuencia	Media	Desviación Estándar
2-4 años	22		
5-9 años	20		
10-15 años	22	10.36	7.22
16-32 años	16		

Respecto al estado civil, 35 de las participantes reportaron estar casadas (Tabla 6).

Tabla 6  
*Moda y frecuencia del estado civil de la muestra*

Estado Civil	Frecuencia	Moda
Soltera	28	
Unión Libre	4	
Casada	35	Casada
Separada	2	
Divorciada	11	

En la comparación por niveles escalafonarios, la moda se mantuvo en el caso de las taquilleras, inspectoras (IJE) y las reguladoras. Las conductoras reportaron mayor frecuencia en estar solteras (Tabla 7).

Tabla 7  
*Moda y frecuencia por niveles escalafonarios del estado civil de la muestra*

Estado Civil	Taquilleras	Moda	Conductoras	Moda	Inspectoras (IJE)	Moda	Reguladoras	Moda
Soltera	5		10		8		5	
Unión Libre	2		1		1		-	
Casada	11	Casada	9	Soltera	7	Soltera	8	Casada
Separada	1		-		1		-	
Divorciada	1		-		3		7	

De acuerdo a los objetivos de la presente investigación, se presentan los resultados de las respuestas obtenidas mediante la entrevista, para medir la variable de techo de cristal, realizada a cada una de las participantes, dichas respuestas se encuentran agrupadas de acuerdo a los factores propuestos por Burín (1996) y por niveles escalafonarios.

#### -RESPONSABILIDADES DOMÉSTICAS

Más de la mitad de la muestra, reportó tener hijos (Tabla 8).

Tabla 8  
*Moda y frecuencia de maternidad en la muestra*

Hijos	Frecuencia	Moda
Sí	66	Sí
No	14	

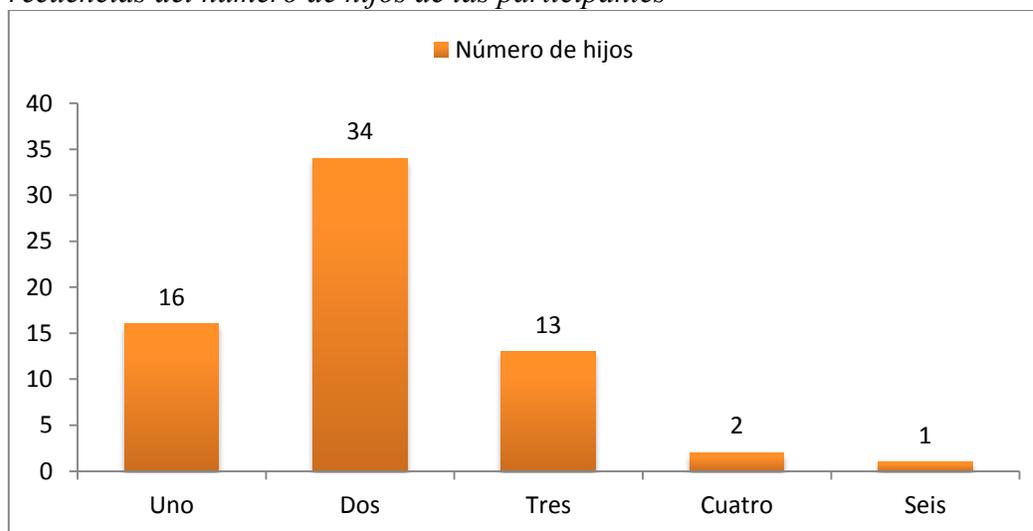
Las taquilleras, inspectoras (IJE) y las reguladoras, son las que reportaron mayor número de hijos (Tabla 9).

Tabla 9  
*Moda y frecuencia por niveles escalafonarios de maternidad en la muestra*

Hijos	Taquilleras	Moda	Conductoras	Moda	Inspectoras (IJE)	Moda	Reguladoras	Moda
Sí	17	Sí	15	Sí	17	Sí	17	Sí
No	3		5		3		3	

De las 66 participantes que sí tienen hijos, la mayoría tienen, en promedio, 2 hijos. (Gráfica 1).

Gráfica 1  
*Frecuencias del número de hijos de las participantes*



Veintiuno de las participantes, cuentan con personal de servicio, el cual es de entrada por salida. De los cuatro niveles escalafonarios, las reguladoras son las que tienen mayor frecuencia (Tabla 10).

Tabla 10  
*Cuentan con personal de servicio*

Personal de Servicio	Nivel Escalafonario			
	Taquilleras	Conductoras	Inspectoras (IJE)	Reguladoras
Sí, entrada por salida	5	2	4	10
No	15	18	16	10

La mayoría de las participantes se encuentran a cargo de las actividades domésticas, el cuidado de la familia y de los pagos de servicios. Incluso algunas de ellas desempeñan doble o triple rol en casa (Tabla 11).

Tabla 11  
*Responsabilidades en casa*

Responsabilidades en casa	Nivel Escalafonario			
	Taquilleras	Conductoras	Inspectoras (IJE)	Reguladoras
Actividades domésticas	9	3	6	4
Actividades domésticas y cuidado de la familia	5	6	3	1
Actividades domésticas y pagos de servicios	1	5	3	3
Actividades domésticas y ser proveedora	1	2	2	2
Cuidado de la familia	1	-	1	1
Cuidado de la familia y pagos de servicios	1	-	-	-
Cuidado de la familia y ser proveedora	-	-	-	1
Pagos de servicios	1	-	2	1
Ser proveedora	1	2	3	4
Triple rol	-	2	-	3

\*Triple rol se refiere a que se encuentra a cargo de las actividades domésticas, el cuidado de la familia y ser proveedora.

Al preguntarles si su trabajo les permitía, llevar acabo sus actividades en el hogar, el 86% respondió que sí (Tabla 12).

Tabla 12  
*Trabajo y elaboración de actividades domésticas*

Trabajo permite realizar dichas actividades	Nivel Escalafonario			
	Taquilleras	Conductoras	Inspectoras (IJE)	Reguladoras
Sí	16	18	17	18
No	4	2	3	2

#### -NIVEL DE EXIGENCIAS

En relación a la jornada laboral, el 81% está a gusto con su horario de trabajo, debido a que es flexible y muy accesible (Tabla 13).

Tabla 13  
*Horario de trabajo*

Actitud ante horario de trabajo	Nivel Escalafonario			
	Taquilleras	Conductoras	Inspectoras (IJE)	Reguladoras
Positiva	15	18	14	18
Negativa	5	2	6	2

El 60% de la muestra trabaja horas extras, las inspectoras (IJE) son las que trabajan más tiempo extra. Es importante mencionar que a todas las trabajadoras, independientemente, del nivel escalafonario les son pagadas. (Tabla 14).

Tabla 14  
*Tiempo extra*

Trabaja horas extras	Nivel Escalafonario			
	Taquilleras	Conductoras	Inspectoras (IJE)	Reguladoras
Sí	3	15	16	14
No	9	4	2	2
A veces	8	1	2	4

En los últimos 15 días, anteriores a la aplicación de la entrevista, las inspectoras (IJE) fueron las que más horas extras trabajaron, teniendo como rango de mayor frecuencia de 21 a 30 horas extras (Tabla 15).

Tabla 15  
*Rangos de horas extras trabajadas*

Horas extras trabajadas en los últimos 15 días	Nivel Escalafonario			
	Taquilleras	Conductoras	Inspectoras (IJE)	Reguladoras
Ninguna	18	6	5	5
1-10 horas	1	1	1	3
11-20 horas	-	3	3	8
21-30 horas	1	5	6	4
31-40 horas	-	2	2	-
41-50 horas	-	1	1	-
51- 60 horas	-	-	1	-
61-70 horas	-	-	1	-
71-80 horas	-	2	-	-

El 78% considera que su trabajo sí cumple con sus necesidades, tanto económicas como personales (Tabla 16).

Tabla 16  
*Cumplimiento de necesidades*

Su trabajo cumple con sus necesidades	Nivel Escalafonario			
	Taquilleras	Conductoras	Inspectoras (IJE)	Reguladoras
Sí	13	17	16	16
No	7	3	4	4

Solamente el 19% manifiesta que su vida personal se ha visto obstaculizada por la profesional (Tabla 17).

Tabla 17  
*Vida profesional y personal*

Su vida profesional, ha obstaculizado la personal	Nivel Escalafonario			
	Taquilleras	Conductoras	Inspectoras (IJE)	Reguladoras
Sí	2	4	4	5
No	18	16	16	15

El 63% manifestó que lo que ha sacrificado por cuestiones de trabajo, principalmente, ha sido su familia (Tabla 18).

Tabla 18  
*Sacrificios por trabajo*

Qué ha sacrificado por su trabajo	Nivel Escalafonario			
	Taquilleras	Conductoras	Inspectoras (IJE)	Reguladoras
Cuestiones personales	1	3	5	3
Familia	13	14	12	11
Familia y cuestiones personales	1	1	-	2
Nada, hay equilibrio entre ambas	5	2	3	4

- ESTEREOTIPOS SOCIALES

Sólo el 6% de la muestra cuenta con otro trabajo (Tabla 19).

Tabla 19  
*Otro trabajo*

Tiene otro trabajo	Nivel Escalafonario			
	Taquilleras	Conductoras	Inspectoras (IJE)	Reguladoras
Sí	1	2	1	1
No	19	18	19	19

El 60% considera que sí tiene oportunidades de ascenso, sin embargo el 27% manifiesta tenerlas, pero con dificultad (Tabla 20).

Tabla 20  
*Crecimiento/ Promoción*

Oportunidades de crecimiento/promoción	Nivel Escalafonario			
	Taquilleras	Conductoras	Inspectoras (IJE)	Reguladoras
Sí	9	15	17	7
Sí, con dificultad	9	3	3	6
No	2	2	-	7

Por lo anterior, solamente el 9% tiene una actitud positiva hacia el proceso de promoción (Tabla21).

Tabla 21  
*Actitud hacia el proceso de crecimiento/ promoción*

Actitud ante el proceso de crecimiento/promoción	Nivel Escalafonario			
	Taquilleras	Conductoras	Inspectoras (IJE)	Reguladoras
Positiva	2	3	2	1
Negativa	18	17	18	19

Sólo el 45% reconoció que existen tratos diferenciales entre sus compañeras, los cuales se han desarrollado por parte de los jefes inmediatos y entre las mismas compañeras (Tabla 22).

Tabla 22  
*Tratos diferentes entre mujeres*

Ha tenido tratos diferentes a comparación de sus compañeras	Nivel Escalafonario			
	Taquilleras	Conductoras	Inspectoras (IJE)	Reguladoras
Sí	8	9	12	7
No	12	11	8	13

En cambio, el 65% reconoce que a las mujeres se les ha tratado diferente, en comparación con sus pares masculinos, siendo las inspectoras (IJE) las más afectadas por esta situación, la cual ha sido propiciada, por jefes inmediatos, los mismos compañeros, e incluso por los usuarios (Tabla 23).

Tabla 23  
*Tratos diferentes entre hombres y mujeres*

Ha tenido tratos diferentes a comparación de sus compañeros	Nivel Escalafonario			
	Taquilleras	Conductoras	Inspectoras (IJE)	Reguladoras
Sí	13	8	16	15
No	7	12	4	5

Al preguntarles cuál era su punto de vista ante estas afirmaciones: "las mujeres temen ocupar posiciones de poder", y "a las mujeres no les interesa ocupar puestos de responsabilidad", el 80% se declaraba en desacuerdo, en contra ya que las catalogaban como mentiras, frases erróneas, falsas, generales y machistas (Tabla 24).

Tabla 24  
*Posición ante el techo de cristal*

Posición ante el techo de cristal	Nivel Escalafonario			
	Taquilleras	Conductoras	Inspectoras (IJE)	Reguladoras
De acuerdo	1	4	3	4
En desacuerdo	19	16	15	14
Neutral	-	-	2	2

#### -PRINCIPIO DE LOGRO

En lo referente a la antigüedad en la empresa, el rango más frecuente es de 18 a 25 años, en el cual, las reguladoras son mayoría (Tabla 25).

Tabla 25  
*Rangos por cuartiles de años en la empresa por niveles escalafonarios*

Antigüedad en la empresa	Nivel Escalafonario			
	Taquilleras	Conductoras	Inspectoras (IJE)	Reguladoras
2-10 años	8	10	-	2
11-17 años	6	4	9	1
18-25 años	4	2	5	10
26-33 años	2	4	6	7

La mayoría de las participantes, tienen entre 2 y 4 años, y entre 10 y 15 años en el mismo puesto (Tabla 26).

Tabla 26

*Rangos por cuartiles de años en el puesto actual por niveles escalafonarios*

Antigüedad en el puesto actual	Nivel Escalafonario			
	Taquilleras	Conductoras	Inspectoras (IJE)	Reguladoras
2-4 años	2	5	7	8
5-9 años	3	6	4	7
10-15 años	7	5	7	3
16-32 años	8	4	2	2

Solamente el 39% tiene el mismo puesto desde que entro a la empresa (Tabla 27).

Tabla 27

*Antigüedad en la empresa y en el puesto actual*

Coinciden años de antigüedad	Nivel Escalafonario			
	Taquilleras	Conductoras	Inspectoras (IJE)	Reguladoras
Sí	20	11	-	-
No	-	9	20	20

El 50% ha tenido más de un puesto, en cambio el 39% no ha tenido algún otro puesto en la misma empresa (Tabla 28).

Tabla 28

*Puestos anteriores al actual*

Ha tenido otro puesto en la empresa	Nivel Escalafonario			
	Taquilleras	Conductoras	Inspectoras (IJE)	Reguladoras
No	20	11	-	-
Sí, uno	-	9	8	-
Sí, dos	-	-	12	9
Sí, tres	-	-	-	11

Debido al nepotismo que existe en esta empresa el 83% entró con ayuda de algún familiar, el 9% lo hizo por medio de algún amigo y/o conocido y el 8% lo hizo por méritos propios (Tabla 29).

Tabla 29  
*Cómo entró a la empresa*

Cómo consiguió su trabajo	Nivel Escalafonario			
	Taquilleras	Conductoras	Inspectoras (IJE)	Reguladoras
Amigo/Conocido	1	2	2	3
Familiar	18	14	18	16
Mérito propio	1	4	-	1

El 96% se encuentra a gusto desempeñando su trabajo (Tabla 30).

Tabla 30  
*Gusto por trabajo*

Gusto por su trabajo	Nivel Escalafonario			
	Taquilleras	Conductoras	Inspectoras (IJE)	Reguladoras
Sí	19	20	20	19
No	1	-	-	1

Su trabajo, a la mayoría, les gusta porque lo consideran interesante, otorgan un servicio a los usuarios, además de que no hay un jefe inmediato todo el tiempo (Tabla 31).

Tabla 31  
*Motivos por los cuales les gusta su trabajo*

Motivo porque le gusta su trabajo	Nivel Escalafonario			
	Taquilleras	Conductoras	Inspectoras (IJE)	Reguladoras
Crecimiento Personal	-	1	4	4
Es interesante	-	6	2	7
Horario	2	-	1	1
Disfruta Realizarlo	3	1	4	1
No es difícil	3	-	-	-
No hay un jefe inmediato todo el tiempo	8	2	3	-
Responsabilidad del trabajo	-	4	3	5
Servicio a los usuarios	3	6	3	1

Al preguntarles por su puesto ideal en la empresa, el 23% mencionó que su puesto ideal era precisamente el que desempeñan actualmente, el 16% dijo que era el de reguladora (Tabla 32).

Tabla 32  
*Puesto ideal*

Puesto ideal en la empresa	Nivel Escalafonario			
	Taquilleras	Conductoras	Inspectoras (IJE)	Reguladoras
Administrativo/ Confianza	5	4	1	2
Conductora	2	-	-	-
Dirección/Gerencia	3	1	2	2
Actual	2	3	7	6
Inspectora (IJE)	1	5	-	-
Jefa de Reguladores	-	-	2	7
No Fijo	-	1	-	2
Reguladora	2	6	8	-
Supervisora de Taquilla	5	-	-	1

El 73% ve como su puesto ideal un puesto superior al que tienen actualmente (Tabla 33).

Tabla 33  
Posición del *puesto ideal*

Puesto ideal en la empresa	Nivel Escalafonario			
	Taquilleras	Conductoras	Inspectoras (IJE)	Reguladoras
Actual	2	3	7	6
Más Alto	18	16	13	11
Más Bajo	-	-	-	1
No fijo	-	1	-	2

Sin embargo, el 33% no cree alcanzar ningún puesto más alto en la empresa (Tabla 34).

Tabla 34  
*Puesto a alcanzar*

Siendo realista, cuál cree alcanzar	Nivel Escalafonario			
	Taquilleras	Conductoras	Inspectoras (IJE)	Reguladoras
Administrativo/ Confianza	2	2	1	-
Conductora	1	-	-	-
Dirección/Gerencia	-	-	-	1
Inspectora (IJE)	1	7	-	-
Jefa de Reguladores	-	-	1	4
Ninguno	7	3	3	13
No Fijo	-	2	1	2
Reguladora	1	6	14	-
Supervisora de Taquilla	8	-	-	-

A taquilleras, conductoras e inspectoras (IJE), se les preguntó si les gustaría estar como reguladoras, a lo cual 36 de ellas respondieron que sí. Las que respondieron que no, daban como motivos que es un puesto que requiere de mucha responsabilidad, lo consideran estresante, es difícil llegar hasta ahí ya que hay que pasar por otros puestos antes, o porque simplemente no es de su agrado (Tabla 35).

Tabla 35  
*Ser reguladora*

Le gustaría ser reguladora	Nivel Escalafonario		
	Taquilleras	Conductoras	Inspectoras (IJE)
Sí	6	14	16
No	14	6	4

En cambio, a las reguladoras se les preguntó si buscarían un puesto más alto en la misma empresa o en otra, a lo cual solamente 5 de ellas respondieron que sí. Las 15 restantes argumentaron que no lo harían ya que solo estaban esperando su jubilación, y que no se irían a otra empresa por lo años invertidos a esta empresa y que además les gusta desempeñar el puesto actual (Tabla 36).

Tabla 36  
*Ascender o cambiarse a otra empresa*

Buscaría un puesto más alto en la misma empresa o en otra	Nivel Escalafonario
	Reguladora
Sí	5
No	15

El 37% de las participantes refiere que ha permanecido en el mismo puesto debido a que le gusta su trabajo, el 24% dice que es porque aún considera que le falta antigüedad para subir de puesto y el 19% lo ha hecho por comodidad y/o convicción (Tabla 37).

Tabla 37  
*Años en el mismo puesto*

Permanecido durante X años en mismo puesto	Nivel Escalafonario			
	Taquilleras	Conductoras	Inspectoras (IJE)	Reguladoras
Antigüedad	1	5	6	7
Comodidad/ Convicción	7	3	3	2
Gusto por el trabajo	7	10	9	4
Límite escalafonario	-	-	-	6
Oportunidad de ascender	4	2	1	1
Resultados desfavorables en el proceso	1	-	1	-

Por lo cual el 70% no tiene contemplado ascender a corto plazo (Tabla 38).

Tabla 38  
*Subir de puesto a corto plazo*

Contemplado subir de puesto a corto plazo	Nivel Escalafonario			
	Taquilleras	Conductoras	Inspectoras (IJE)	Reguladoras
Sí	9	9	4	2
No	11	11	16	18

El 86% no cambiaría de trabajo, todas las taquilleras dijeron que no y argumentaron que no lo harían ya que están a gusto con las prestaciones, el horario y la accesibilidad del trabajo (Tabla 39).

Tabla 39  
*Cambio de trabajo*

Cambiar de trabajo	Nivel Escalafonario			
	Taquilleras	Conductoras	Inspectoras (IJE)	Reguladoras
Sí	-	4	3	4
No	20	16	17	16

Al preguntarles que era lo que tenían que alcanzar para ser trabajadoras exitosas, el 53% respondió que ya lo era debido a que tenían un buen trabajo y se desempeñaban bien en él, por otro lado, el 19% menciona que necesita ser ascendida para poder alcanzar el éxito (Tabla 40).

Tabla 40  
*Ser exitosa laboralmente*

Qué necesita para ser una trabajadora exitosa	Nivel Escalafonario			
	Taquilleras	Conductoras	Inspectoras (IJE)	Reguladoras
Ascensos/ Promociones	5	4	1	4
Desarrollo personal	6	2	-	4
Éxito percibido	6	13	15	8
Éxito percibido y ascensos/promociones	-	1	-	-
Éxito percibido y mejora en las condiciones de trabajo	-	-	-	1
Mejora de sueldo	1	-	3	2
Mejora en las condiciones de trabajo	1	-	-	1
Sin categoría	1	-	1	-

## -PERCEPCIÓN DE SÍ MISMAS

Todas las participantes, tienen una percepción positiva de sí mismas cuando realizan su trabajo, la mayoría se consideran autoeficientes, responsables y con vocación de servicio (Tabla 41).

Tabla 41  
*Autopercepción al realizar su trabajo*

Percepción de sí mismas al realizar su trabajo	Nivel Escalafonario			
	Taquilleras	Conductoras	Inspectoras (IJE)	Reguladoras
Autoeficacia	9	5	9	7
Autoeficacia y Responsabilidad	2	1	-	2
Autoeficacia y Vocación de servicio	3	-	1	-
Responsabilidad	2	8	5	9
Responsabilidad y Vocación de servicio	-	-	1	-
Satisfacción	-	3	3	1
Vocación de Servicio	4	3	1	1

## -IDEALES JUVENILES

El 76% nunca se imaginó trabajar en dicha empresa (Tabla 42)

Tabla 42  
*Imaginó trabajar en la empresa actual*

Se imaginó que trabajaría aquí	Nivel Escalafonario			
	Taquilleras	Conductoras	Inspectoras (IJE)	Reguladoras
Sí	6	4	3	6
No	14	16	17	14

El 23% de las participantes, desconoce en qué otro lugar podría haber trabajado o estaría trabajando, al 17% le hubiera gustado desempeñarse en algún área médica y/ o de la salud y a un 11% le habría gustado desempeñarse en alguna dependencia gubernamental (Tabla 43).

Tabla 43  
*En que otro lugar podría estar trabajando*

Dónde trabajaría, si no fuese aquí	Nivel Escalafonario			
	Taquilleras	Conductoras	Inspectoras (IJE)	Reguladoras
Aeropuerto	2	1	3	-
Área médica y de la salud	3	-	5	5
Banco	1	2	-	-
Contaduría Pública	-	1	1	1
Dependencia gubernamental	4	2	1	2
Derecho	-	2	2	-
Desconocimiento	4	6	5	3
Docencia	2	3	-	1
Empresa Privada	1	-	-	4
Ingeniería	1	-	1	1
Medios de Comunicación	-	-	1	2
Negocio propio	-	3	1	1
Secretaría	2	-	-	-

Se detectó que 23 de las participantes se encuentran bajo el techo de cristal, teniendo con mayor frecuencia a taquilleras y conductoras. De acuerdo a las preguntas contestadas para determinar si presentaban o no techo de cristal, tres de ellas tienen un nivel bajo, once un nivel moderado y nueve un nivel alto de techo de cristal.

Con respecto a los años de antigüedad en el puesto actual, el 87% tiene más de 5 años y el 13% tiene menos de 5 y más de 2 años en el mismo puesto. El 57% no ha tenido otro puesto en la misma empresa, mientras que el 43% sí.

Todas tienen una percepción positiva sobre ellas mismas, el 57% se considera autosuficiente, el 13% responsable, 9% satisfecha y el 21% considera que tiene vocación de servicio al desempeñar su trabajo.

El 13% considera que no tiene oportunidades de crecimiento y/o promoción, el 61% que sí y el 26% que sí pero con dificultad. Al preguntarles porque han permanecido durante determinados años en el mismo puesto, el 65% refiere que lo ha hecho por comodidad y/o convicción y el 35% lo ha hecho porque no se le ha dado la oportunidad de ascender. Sin embargo el 70% no tiene contemplado subir de puesto a corto plazo y el 30% sí.

Solamente el 30% refiere que su vida profesional sí ha obstaculizado su vida personal, por el contrario el 70% dijo que no, sin embargo el 70% considera que debido a su trabajo ha sacrificado el tiempo con su familia, el 13% ha sacrificado cuestiones personales y el 17% no considera que exista algún sacrificio.

En relación a las diferencias laborales, el 57% considera que si ha tenido tratos diferentes en comparación con sus pares femeninos y el 74% con sus pares masculinos. Dichas diferencias han sido por parte de los jefes inmediatos, compañeros e incluso por los usuarios. Al plantearles las siguientes suposiciones: "las mujeres temen ocupar posiciones de poder", "a las mujeres no les interesa ocupar puestos de responsabilidad", tan sólo el 4% estuvo de acuerdo con ellas y el 96% se manifestó estar en contra, incluso las catalogaban como frases falsas, erróneas y machistas.

En el análisis general de los factores de satisfacción laboral, la media más cercana a la media teórica fue la de satisfacción general (Tabla 44).

Tabla 44  
*Medias y desviaciones estándares de los factores de satisfacción laboral*

Satisfacción General			Satisfacción Intrínseca			Satisfacción Extrínseca		
Media	Desviación Estándar	Media teórica	Media	Desviación Estándar	Media teórica	Media	Desviación Estándar	Media teórica
68.70	15.10	70.53	27.15	7.68	32.74	31.52	7.14	38.22

En relación al análisis por niveles escalafonarios de los factores de satisfacción laboral, las inspectoras (IJE) fueron las que reportaron medias más altas, incluso en el factor satisfacción general, rebasaron la media teórica (Tabla 45).

Tabla 45  
*Medias y desviaciones estándares por niveles escalafonarios de los factores de satisfacción laboral*

Puesto	Satisfacción General			Satisfacción Intrínseca			Satisfacción Extrínseca		
	Media	Desviación Estándar	Media teórica	Media	Desviación Estándar	Media teórica	Media	Desviación Estándar	Media teórica
Taquilleras	67.90	17.45		26.48	8.78		31.66	8.33	
Conductoras	68.80	13.83		27.72	6.66		30.98	6.96	
Inspectoras (IJE)	72.65	14.51	70.53	29.09	8.17	32.74	32.85	6.08	38.22
Reguladoras	65.45	14.61		25.32	6.98		30.59	7.36	

Con respecto al análisis de los factores de motivación al logro, las medias más cercanas a las medianas (media teórica), fueron las de los factores trabajo y competitividad (Tabla 46).

Tabla 46

*Medias, medianas y desviaciones estándares de los factores maestría, trabajo y competitividad*

Maestría			Trabajo			Competitividad		
Media	Mediana	Desviación Estándar	Media	Mediana	Desviación Estándar	Media	Mediana	Desviación Estándar
27.80	28.57	2.57	30.02	30.62	3.63	13.45	13.58	3.79

En cuanto a los factores de motivación al logro, divididos por niveles escalafonarios, las inspectoras (IJE) fueron quienes tuvieron las medias y medianas más altas en el factor maestría, las reguladoras en el factor trabajo, y las taquilleras en el factor competitividad (Tabla 47).

Tabla 47

*Medias, medianas y desviaciones estándares por niveles escalafonarios de los factores maestría, trabajo y competitividad*

Puesto	Maestría			Trabajo			Competitividad		
	Media	Mediana	Desviación Estándar	Media	Mediana	Desviación Estándar	Media	Mediana	Desviación Estándar
Taquilleras	27.25	28.14	3.34	29.32	29.50	3.99	14.65	15.50	3.69
Conductoras	27.30	27.64	2.16	29.60	31.06	3.70	12.90	13.08	4.10
Inspectoras (IJE)	28.42	29.71	2.42	30.30	31.06	3.45	12.77	12.25	3.54
Reguladoras	28.23	28.71	2.14	30.88	31.06	3.41	13.49	13.83	3.83

Al correlacionar la variable de satisfacción laboral (Warr, Cook & Wall, 1979), la cual hace referencia al cumplimiento de las expectativas laborales, con el techo de cristal, sólo se encontraron correlaciones significativas inversamente proporcionales con la satisfacción extrínseca, que toma en cuenta los aspectos relativos de la organización como el horario, el salario, las condiciones físicas, ( $\rho = -.459^*$ ;  $p = .028$ ) y la satisfacción general, la cual se refiere al conjunto de los aspectos extrínsecos e intrínsecos de la satisfacción laboral ( $\rho = -.409^*$ ;  $p = .050$ ). Para el factor de satisfacción intrínseca, que abarca aspectos como la responsabilidad, reconocimiento, contenido de las tareas, no se encontraron correlaciones significativas ( $\rho = -.364$ ;  $p = .087$ ). (Tabla 48).

Tabla 48  
*Correlación de satisfacción laboral y techo de cristal*

Variable	Satisfacción Intrínseca	Satisfacción Extrínseca	Satisfacción General
Techo de cristal	-.364	-.459*	-.409*

Para los factores de motivación al logro (Díaz, Andrade y De la Rosa, 1989), la cual se manifiesta cuando las necesidades básicas están satisfechas, y se orienta la conducta a la superación personal para conseguir objetivos personales, no hubo correlación significativa para el grupo de trabajadoras que presentaron techo de cristal en la presente investigación, los factores comprendidos son maestría ( $\rho = -.300$ ;  $p = .164$ ), trabajo ( $\rho = -.119$ ;  $p = .590$ ) y competitividad ( $\rho = -.042$ ;  $p = .848$ ). (Tabla 49).

Tabla 49  
*Correlación de motivación al logro y techo de cristal*

Variable	Maestría	Trabajo	Competitividad
Techo de cristal	-.300	-.119	-.042

## DISCUSIÓN

A través de los años se han realizado investigaciones en las cuales, se ha descubierto que la presencia de las mujeres en puestos directivos es mínima o prácticamente nula si se compara con la presencia masculina, e incluso si se revisa el escalafón de las empresas, la mayoría de las mujeres se concentran en los primeros niveles.

Los objetivos de la presente investigación fueron medir los niveles de motivación al logro, satisfacción laboral y techo de cristal, además de relacionar dichas variables con el techo de cristal.

La mujer que se incorpora al trabajo remunerado para satisfacer sus necesidades básicas o secundarias, a su vez, se enfrenta con obstáculos sociales y culturales, lo que genera antagonismo por su deseo de participar en el sector productivo. Uno de los problemas ocasionados a partir de esta situación, es el conflicto por la ejecución de roles (García, 1985, en Cruz, 2006).

Respecto al estado civil, la mayoría de las taquilleras (55%) se encuentran casadas, por otro lado, las reguladoras (35%) tienen mayor frecuencia en ser divorciadas, a comparación con los demás niveles. El 52% tiene en promedio 2 hijos, García (2016) menciona que las mujeres casadas y con hijos, tienen menos probabilidades de llegar a puestos medios o directivos ya que para las empresas, no son capaces de desempeñar ese tipo de puestos al cien, ya que tiene que cumplir en casa con el cuidado de los hijos y sus tareas del hogar.

El desacuerdo sobre quién debe realizar ciertas tareas y quién debe tomar las decisiones, da pie a la tensión y al conflicto, estos dos se intensifican si las mujeres sostienen la expectativa de que sus parejas se involucren en las actividades domésticas y la crianza de los hijos, lo cual hará que experimenten insatisfacción en este sentido. Por lo cual la tensión de roles se considera como una de las causas de conflicto, e incluso de disolución (Cruz, 2006). Esta tensión de roles, se ha dado ya que la misma sociedad ha identificado y etiquetado a las mujeres como las principales encargadas de la maternidad, del cuidado de los hijos y la familia, de las actividades domésticas, por lo cual se le ha discriminado en el ámbito laboral.

Con respecto a los costos y beneficios del trabajo remunerado Vidal en 1991 (en Cruz 2006) encuentra que los costos psicosociales del doble papel de la mujer, como asalariada y como ama de casa, tanto en la mujer de clase media como la obrera, presentan características clínicas derivadas de una sobrecarga de trabajo, en porcentajes que llegan hasta un 60%. Principalmente presentan cansancio físico y mental, insomnio, sentimientos de soledad, tristeza, depresión, problemas afectivos de pareja, apatía e indiferencia sexual.

Por otro lado Lagarde (2005) manifiesta que debido al machismo que aún existe en la cultura latinoamericana, un hombre no acepta que una mujer trabaje o peor aún, que desempeñe un puesto con más responsabilidades que él, lo cual ocasiona que traten de imponerse exigiendo que dejen de trabajar para dedicarse al cuidado y crianza de los hijos, además de las labores domésticas, sin embargo algunas de ellas no aceptan, lo cual hace que sus relaciones maritales se vean afectadas.

Algunas de las participantes, cuentan con personal de servicio en casa, no obstante, a pesar de eso, tienen que realizar actividades domésticas, e incluso desempeñan doble o triple rol, las que más cuentan con personal de servicio son las reguladoras, en mi opinión, tal vez sea porque su sueldo, a comparación de los otros tres niveles, por ser más elevado les permite pagarlo. El 86% considera que su trabajo si le permite realizar dichas actividades, por lo regular en la mañana antes de ir a trabajar, por la noche cuando llegan del trabajo o en sus días de descanso, en esos tiempos desearía pasar más tiempo con la familia o tener actividades con ellos.

Cleveland, Stockdale y Murphy (2002, en Barberá, et.al. 2009) afirman que en el caso de dar prioridad a los roles familiares o laborales, lo más probable es que las mujeres minimicen la importancia del trabajo a favor de la familia mientras que en los hombre sería a la inversa. Sin embargo, algunas, al tratar de buscar un equilibrio entre la familia y el trabajo, sacrifican los tiempos de ocio y de descanso.

Más de la mitad de la muestra (60%) trabaja tiempo extra, para mejorar sus ingresos, limitando el tiempo con la familia u otros proyectos personales, incluso el mismo horario no les permite tener otro trabajo, o no lo toman ya que tienen que llegar a casa y atender a su familia. En otros casos aunque tienen la tarde libre pues trabajan hasta medio día, no les

interesa tener un segundo trabajo, a pesar de que son solteras y no están de acuerdo con el sueldo, ni con las promociones, incluso culpan a terceros por no tener un ascenso, pero lo que las hace seguir en el mismo puesto es su inacción y/o decisión para no ir en busca de ese ascenso en este u otro trabajo.

La falta de modelos femeninos con los cuales identificarse lleva a este grupo generacional a sentir inseguridad y temor por su eficacia cuando acceden a lugares de trabajo tradicionalmente ocupados por varones (Burín, 1996).

Por tanto, el 60% consideran que sí tienen una oportunidad de ascenso, el 27% considera que lo tiene pero con dificultad, sin embargo sólo el 9% tiene una actitud positiva hacia el proceso de promoción, pero culpan a terceros por no conseguir un ascenso, la figura que informalmente mencionaron fue al sindicato.

Algunas de las entrevistadas, argumentan que no ha podido ascender debido al machismo que existe en la empresa, que el sindicato no les da la oportunidad de ascender, en cambio otras que se encuentran en el tercero o cuarto nivel, refieren que es complicado subir, pero no imposible pues si te promocionas, asistes a los cursos y apruebas el examen, subes de puesto, y es así como ellas le han hecho, sin tener algún favoritismo por parte del sindicato, solo que el punto clave para poder hacerlo es tener la iniciativa y el interés.

Otras consideran que siguen en el mismo puesto por falta de antigüedad (24%) y llevan por lo menos dos años en el mismo puesto cuando desde los 6 meses de antigüedad pueden promocionarse para ascender al siguiente nivel. Con respecto a la antigüedad, las reguladoras (50%) llevan en promedio de 18 a 25 años en la empresa, y por otro lado el 75% de las taquilleras llevan entre 10 y 32 años en el mismo puesto, siendo este el primer nivel del escalafón y el que tiene mayor antigüedad.

Es aquí donde surge el debate en relación a si realmente se les ha negado el ascenso, o si ellas no lo han buscado. Por ejemplo en el grupo de taquilla la mayoría no están de acuerdo con su salario, pero están satisfechas con su horario, pues solo trabajan 6 horas y algunas lo hacen de 5:00 a.m a 12:00 p.m y está es la razón más grande con la que se justifican del porque no cambian o de trabajo o buscan cambiarse al área de transportación como conductoras. Pues dicen que al hacerlo estarían perdiendo su comodidad, y aunque ganarían

más, también tendrían más responsabilidades y en su puesto las tareas son mínimas y sin grado de dificultad.

De acuerdo a Chinchilla y León en 2004 (en Cuadrado y Morales, 2007), existe un “techo de cemento” autoimpuesto por elecciones personales de las mujeres, tales como rechazar la promoción a puestos directivos más rígidos y exigentes, por lo tanto, su satisfacción con diversos aspectos de su trabajo es menor que la experimentada por los hombres.

Creo que aunque se ha intentado fomentar una equidad de género y bajar la discriminación y la violencia hacia las mujeres, no ha funcionado ya que se sigue propiciando incluso por las mismas mujeres, en este sentido el 45% menciona que existen tratos diferentes entre sus mismas compañeras, y un 65% con hombres y los tratos son por parte de los jefes inmediatos sean hombres o mujeres, incluso los usuarios agreden más a las mujeres. De hecho argumentan, que las mujeres que tienen como jefas inmediatas, favorecen más a sus compañeros en cuanto a permisos o tareas.

A comienzos del siglo XXI, la idea de que mujeres y hombres formen equipos de trabajo diversos, compartan puestos directivos y repartan responsabilidades representa un valor añadido para afrontar la complejidad y dinamismo de los entornos globalizados. Sin embargo, hasta el momento no se ha conseguido romper con las asimetrías de género ni con las relaciones de poder entre hombres y mujeres (Barberá, Ramos y Candela, 2011).

Al realizar la aplicación de los instrumentos, las inspectoras jefas de estación (IJE) y las reguladoras manifestaban ser menos en sus áreas ya que se sigue pensando que ese tipo de puestos son para que los desempeñe un hombre, incluso si llega a haber algún error o alguna falla, si llega a ser una mujer la que lo propició, siempre es criticada, en cambio sí es un hombre, el error pasa desapercibido.

Por lo anterior, el 15% dicen estar de acuerdo con las siguientes afirmaciones "las mujeres temen ocupar posiciones de poder", y "a las mujeres no les interesa ocupar puestos de responsabilidad", por otro lado el 80% está en desacuerdo. Algunas de ellas manifestaron que no les gusta que una mujer llegue a puestos más arriba que ellas pues consideran que toman la postura de un hombre, obstaculizándolas además de no ayudar a otras mujeres a ascender.

Lindsay y Pasquali en 1993, argumentan que la cultura organizacional tradicional se ha caracterizado por ser exclusivamente masculina, siendo este estilo de liderazgo el asociado al éxito empresarial, devaluando, a su vez, todo aquello relacionado con roles femeninos. De esta manera, 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 (en Barberá, Estellés y Dema, 2009).

El 73% ven como puesto ideal uno más alto del que tienen, sin embargo para el 23% su puesto actual es el ideal. La mayoría de las taquilleras no quieren ser reguladoras y eso que es el puesto límite del escalafón, argumentan que es un puesto que requiere de muchas responsabilidades, además de que las actividades a realizar son mucho más difíciles de las que ellas hacen en taquilla y tendrían que trabajar más tiempo.

Burín (2004) menciona que existe un “miedo al éxito” en el ámbito público característico del género femenino, estudios describen situaciones en las cuales las niñas pequeñas pueden imaginarse a sí mismas siendo adultas como personas de amplias perspectivas futuras, y hasta pueden ser percibidas por quienes las rodean como dignas de estímulos para desarrollar aptitudes competitivas, dominio de habilidades y logros en áreas educativas y vocacionales. Sin embargo, al llegar a la adolescencia habitualmente sus padres y educadores comienzan a percibirlas más en conformidad con las imágenes tradicionales de la feminidad, especialmente de lograr formar una pareja y tener hijos. Hacia fines de la adolescencia las chicas se enfrentan con la paradoja de que la imagen femenina no incluye el despliegue de inteligencia, competencia y dominio de habilidades, ni es compatible con altos niveles de aspiraciones intelectuales, artísticas o laborales. Eso las lleva a que toda idea sería que contemple aspiraciones de logros exitosos en su carrera como aspecto fundamental de su proyecto de vida, le genere conductas de evitación y ansiedad.

Por un lado, las reguladoras no se cambiarían a otra empresa, a pesar de saberse en el límite escalafonario, ya que esperan su jubilación o no se sienten capaces de desempeñarse en otro trabajo debido a que han pasado muchos años en la misma empresa, además de que se sienten inseguras ya que en México no existe otra empresa en la cual puedan aplicar lo

aprendido en tantos años. Por otro lado, las taquilleras tampoco cambiarían de trabajo y no tienen contemplado subir de puesto a corto plazo, no les gustan los siguientes puestos por ejemplo conducción o regulación y se quejan que no se les da un ascenso en la supervisión de taquilla, sin embargo ellas mismas dicen que hay pocas plazas incluso.

Aragón (2007) menciona que los obstáculos internos que impiden que la mujer avance, como son la falta de autoestima, la inseguridad, el complejo de culpabilidad de “renunciar a la familia”, la invisibilidad, el miedo a sobresalir, el perfeccionismo. Todos estos problemas son consecuencia de la estructura social y de una educación sexista y androcéntrica. Las dificultades son muchas y cuando consigue sus objetivos, el coste de oportunidad en otras facetas de su vida es mucho mayor y el nivel de exigencia y de esfuerzo se duplica en comparación a lo exigido en el caso del hombre.

A pesar de lo anterior, también hubo casos en los cuales manifestaron que no se movían del puesto actual debido a que son proveedoras, y no cuentan con alguna ayuda adicional, son encargadas del cuidado de sus hijos, algunas son solteras o divorciadas y no dejarían su trabajo ya que tienen dependientes económicos, y su trabajo les da una buena estabilidad laboral, algunas consideran bueno su horario y consideran que la prestación del CENDI les ayuda mucho, por lo cual dijeron que por necesidad y comodidad se han quedado en el mismo puesto ya que pueden trabajar horas extras y les son pagadas, cosa que no pasa en otros empleos. De acuerdo a cifras del INEGI (2014), el 27.2% de los hogares, tiene como jefe a una mujer.

Por lo cual, la teoría X de McGregor, estaría relacionada con el techo de cristal, ya que las trabajadoras, en algunos casos, cumplen con sus jordanas laborales, no tanto por motivación, sino por necesidad.

Debido a lo anterior muchas mujeres deciden abandonar su carrera profesional por cuenta ajena para hacerse empresarias o dedicarse al comercio informal, y así gestionar su tiempo y ver cumplidas sus expectativas profesionales y personales (Aragón, 2007). De hecho, el 6% de las entrevistadas tienen otro trabajo, son personas solteras, o casadas pero sin hijos, de ese seis por ciento, el 5% es un negocio propio y el 1% trabaja en otra empresa.

Al explorar los ideales juveniles el 76% de las participantes no se imaginó trabajar ahí, entró porque no quedaba de otra o porque la familia trabajaba ahí, no tuvo más que esa oferta en el momento, sin embargo, a algunas les hubiera gustado trabajar en algún área médica o alguna dependencia gubernamental, las que cuentan con una carrera técnica o licenciatura les hubiera gustado ejercer, otras (23%) desconoce donde le hubiera gustado trabajar. De acuerdo a Burín (1996) los ideales generacionales de mujeres son puestos en cuestión; sienten decepción por la ineficacia actual de aquellos valores, y junto con necesidades económicas crecientes, sumidas en dudas, replanteos, cuestionamientos, poniendo en crisis sus ideales generacionales y genéricos.

Algunas mujeres tienen que pedir permiso para poder trabajar, el encargado de la familia, por lo general es un hombre sea el padre o el esposo, esta figura aprueba o rechaza tal decisión (García, 2016). El 83% ingreso a ésta empresa por ayuda de un familiar, principalmente por parte del padre (70%) o madre (13%).

El 19% necesita un ascenso para poder decir que es una trabajadora exitosa, de acuerdo a la teoría de Vroom, la satisfacción y el desempeño laboral establecen una relación negativa con la rotación del personal; es decir, los individuos estarán conformes con su trabajo siempre y cuando les permita obtener lo que desean, de tal forma que se desempeñen eficientemente con el fin de alcanzar la satisfacción de sus necesidades (Varela, 2006, en Marrugo y Pérez, 2012).

Además, retomando la teoría de Vroom, las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos, y a la vez, perciben de manera subjetiva, que la probabilidad de alcanzarlos es alta (Laredo 1979, en Guillen, 2000).

En cuanto a la satisfacción laboral, las inspectoras (IJE) obtuvieron los niveles más altos ya que han recorrido parte del escalafón, incluso la mayoría de ellas aspira a llegar al puesto de reguladora. Sin embargo, las menos satisfechas son las reguladoras debido a que se encuentran en el límite escalafonario, sin alternativas laborales en otra empresa mexicana. En virtud de la denominada discriminación jerárquica, mujeres brillantes y capaces son mantenidas en los niveles inferiores del escalafón o topan con un «techo de cristal» que no

pueden traspasar laboralmente (López de la Vieja, 2000). De hecho está demostrado que en los últimos niveles del escalafón jerárquico de las organizaciones, hay menos mujeres.

En los factores de motivación, las taquilleras tuvieron puntajes más altos en competitividad ya que están en el primer nivel escalafonario lo cual implica que esa competencia exista, pues aspiran a subir a los siguientes niveles. Las inspectoras (IJE) en el factor maestría ya que se esfuerzan en realizar su trabajo con un mínimo de errores y las reguladoras en el factor trabajo, pues ya han recorrido todo el escalafón y ahora solo disfrutan en mayor medida sus actividades. La motivación, según Espada (2006, en Ramírez et al., 2008) , es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobre esfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se automotivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social.

De los 23 casos de techo de cristal detectados, la mayoría manifiestan sentirse cómodas con su horario, con las prestaciones y con la flexibilidad de su trabajo. Sin embargo son las que manifiestan una inconformidad con las condiciones físicas de su trabajo, con el sueldo, manifiestan que no se les da la oportunidad de seguir ascendiendo, no se toman en cuenta sus sugerencias, y que hay favoritismos con algunas compañeras y compañeros por parte de los jefes inmediatos.

Hernández (2012) menciona que los factores que están más relacionados con la insatisfacción, están fuera del control de las personas como son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc. Incluso Herzberg los denominaba factores higiénicos, ya que son preventivos pues sólo evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Por ejemplo en el caso de la nuestra muestra, las participantes se encuentran satisfechas con su horario y las prestaciones, sin embargo están

insatisfechas principalmente con su sueldo, promociones, la falta de reconocimiento y con sus jefes inmediatos.

Hay una deseabilidad social, que ha llevado a que muchas mujeres no admitan la existencia de un “techo de cristal” en sus carreras laborales, y consideren que estas barreras se construyen sólo subjetivamente (Burín, 2004).

El punto de partida del constructo de la deseabilidad social es el supuesto de que algunas de las alternativas de respuesta ante ciertos reactivos de personalidad son socialmente más convenientes o deseables que otras, por lo que algunos sujetos pueden tender a elegir las con independencia de cuál sea su nivel auténtico en el rasgo que el reactivo pretende medir (Ferrando y Chico, 2000 en Enríquez y Domínguez, 2010).

Por su parte, Homanns en 1974 (en Harry, 1984, en Enríquez y Domínguez, 2010) sugiere que la deseabilidad social tiene su origen en la necesidad de la aprobación social, la cual es concebida como un factor de motivación importante del comportamiento humano y que existe una disposición general de parte de individuos para buscar la evaluación favorable de otros.

La deseabilidad social consta de dos dimensiones, que han sido denominadas manejo de impresiones (*impression management*) y autoengaño (*self-deception*). El manejo de impresiones indica la tendencia a adaptar de manera intencional la imagen pública de uno mismo con objeto de obtener una visión favorable por parte de los demás. El autoengaño, por el contrario, se refiere a la tendencia no intencionada de describirse a uno mismo de un modo favorable y que se manifiesta en autodescripciones sesgadas positivamente pero en las que se cree (Enríquez y Domínguez, 2010).

Es decir, el manejo de impresiones es una manipulación voluntaria de la propia imagen para que los demás lo perciban a uno de modo positivo, mientras que el autoengaño no es una manipulación deliberada aunque pueda conducir a distorsiones en la percepción que los otros tienen de uno (Salgado, 2005, en Enríquez y Domínguez, 2010).

En este sentido, la mayoría de las participantes, no solo del grupo de las 23 con techo de cristal, sino de manera global, a lo largo de la entrevista dieron respuestas en relación a la teoría del techo de cristal, por ejemplo decían que no les interesaba ocupar puestos como el de reguladora ya que exige demasiado y se tiene mucho más responsabilidades, decían también que llevaban más de 5 años en el mismo puesto ya que la empresa no les ha dado la oportunidad de ascender, pero después respondían que sí tenían oportunidades de crecimiento y promoción pero que no tenían contemplado subir a corto plazo porque simplemente se sentían cómodas en el que estaban. También negaban que su vida profesional, influenciara la personal, pero el 70% considera que a causa del trabajo han sacrificado a su familia y cuestiones personales. Al finalizar la entrevista y leerles las dos suposiciones, ya antes mencionadas, se declaraban en desacuerdo y decían que no era su caso, sin embargo a lo largo de la entrevista, demostraron todo lo contrario

Además de una deseabilidad social, existe una disonancia cognitiva (Festinger, 1957), la cual es un estado de tensión y ansiedad que se produce cuando alguna decisión, una creencia o un comportamiento propio es incorrecto y se contradice con alguna otra creencia al respecto, es decir no existe una congruencia entre condición y conducta ya que se dicen estar en contra del techo de cristal, pero durante toda la entrevista, sus respuestas manifestaron todo lo contrario.

En definitiva, la empresa podrá brindar diversas prestaciones, oportunidades de crecimiento, un horario flexible, entre otras cosas, pero si eso no satisface a sus trabajadoras, el techo de cristal seguirá estando presente, pues aunque desde años atrás la mujer entró al campo laboral, aún no tiene las mismas oportunidades que los hombres y no es sólo porque los hombres no lo permitan, la empresa, o el sindicato, simplemente las mismas mujeres se niegan dichas oportunidades.

## CONCLUSIONES

Las trabajadoras, no son conscientes de la situación en la que están, se sienten insatisfechas con algunos aspectos laborales, pero no han buscado la manera de ascender, sin tomar en cuenta que han permanecido en el mismo puesto, por decisión propia, y no por terceros como ellas lo manifiestan.

Por lo cual, aunque existen factores sociales, políticos, económicos, familiares, entre otros, el factor que tiene más peso para que una mujer se tope con el techo de cristal en alguna etapa de su carrera laboral, es el personal, ya que sus mismas decisiones y/o acciones son las que hacen que exista una limitante para seguir avanzando.

Aunque, también está la otra parte, sigue existiendo un nivel alto de machismo socialmente, el cual influye ya que hay mujeres que buscan los medios, que intentan subir, pero las ideas, pensamientos y acciones del género masculino, e incluso de las mujeres con poder, son las que propician este tipo de fenómeno.

Se considera que para algunas empresas, incluyendo ésta, buscan de manera extrínseca satisfacer a sus trabajadoras, sin darse cuenta que con el paso del tiempo, estos “premios o remuneraciones” ya no son suficientes para el crecimiento personal y laboral de las mismas, ya que buscan desarrollar y potencializar sus capacidades, sin embargo muchas se quedan por necesidad, porque son madres de familia, o simplemente por temor de salir de lo conocido, pero no precisamente porque estén satisfechas al 100% con lo que les están ofreciendo.

Una de las limitaciones que se tuvo durante esta investigación, fue por parte de la administración, ya que el permiso para la aplicación fue un poco tardado, además de que al llegar a las aplicaciones de los instrumentos con el tercer y cuarto nivel, había menos mujeres por lo cual llevó un poco más de tiempo encontrarlas y poder concretarla.

El poder realizar las entrevistas, permitió dar una visión más amplia de los factores que componen ese “techo invisible”, además de poder correlacionar las variables de satisfacción laboral y motivación al logro, encontrando que el techo de cristal se correlaciona de manera significativa sólo con la primera.

Sería importante e interesante, que para futuras investigaciones, se ampliara la muestra y se tomaran en cuenta también a los hombres, porque aunque esta teoría del techo de cristal se enfoca en las mujeres, en la actualidad, existen hombres que son padres solteros, que son los encargados del cuidado de los hijos, o en otros casos son casados y llevan toda la manutención de una familia y en esos casos ¿Qué tan satisfechos están ellos con su trabajo? ¿Qué los motiva para realizarlo? ¿Se han encontrado con el techo de cristal? ¿Qué opinan ellos acerca de esta teoría? Son los cuestionamientos que surgen con este trabajo.

El techo de cristal está presente desde hace muchos años en la esfera laboral, y aunque parece ser difícil romperlo, por toda la carga social y cultural, no es imposible hacerlo de manera individual. Lo principal para poder traspasar esa barrera, si es que ya se presentan niveles de techo de cristal, es aceptar y reconocer, analizar si está presente por propias acciones o de terceros y por último tomar la decisión de trascender o quedarse en el mismo lugar.

Por último, se cree que una manera de poder romper el techo de cristal, sería con ayuda del género masculino, me refiero, a lograr una equidad de género para ambos, no dividimos entre hombres y mujeres para ver quién es más fuerte, más capaz o quién gana más, simplemente crear conciencia de que si una mujer es capaz y tiene derecho de trabajar igual que lo hace un hombre, un hombre también es capaz de realizar actividades domésticas y de encargarse del cuidado de los hijos, es decir luchar por que ambos tengamos las mismas oportunidades y responsabilidades en todos los sentidos.

Para poder lograrlo sería necesario crear campañas y talleres a nivel secundaria y preparatoria, que integren tanto a hombres como mujeres, para así contrarrestar y minimizar las causas que en futuro pudieran propiciar el desarrollo de un techo de cristal, ya que no es un fenómeno exclusivo de mujeres. Con esto, hacerles saber y demostrarles que tanto hombres como mujeres son dignos de alcanzar lo que se propongan.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albrecht, J., Björklund, A. & Vroman, S. (2003). Is there a glass ceiling in Sweden?. *Journal of Labor Economics*, 21(1), 145 -177.
- Alizalde, M. (2007). *El techo de cristal y el poder femenino. Perspectivas psicoanalíticas sobre las mujeres y el poder*. Buenos Aires: Lumen.
- Alonso, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24 (1), 25-40.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú: Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo.
- Ansanjo, A; De Dios, M. y Banqueri, M. (2012). *Cualificación y Satisfacción Laboral: un estudio sobre los empleos para los que hemos sido formados previamente*. España: Universidad de Granada.
- Aragón, M. (2007). *El techo de cristal y las emprendedoras*. España: Navactiva. Recuperado de [https://navactiva2013.wordpress.com/2007/05/02/el-techo-de-cristal-y-las-emprendedoras\\_29287/](https://navactiva2013.wordpress.com/2007/05/02/el-techo-de-cristal-y-las-emprendedoras_29287/)
- Arceo, E. y Campos, R. (2013). *Evolución de la brecha salarial en México*. El Colegio de México: Centro de Estudios Económicos.
- Barberá, E; Ramos, A; Sarrió, M. y Candela, C. (2002). Más allá del “Techo de Cristal”. Diversidad de Género. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 40, 57-68.
- Barberá, E; Ramos, A. y Candela, C. (2011). Laberinto de Cristal en el Liderazgo de las Mujeres. *Psicothema*, 23, (2), 173-179.
- Barberá, T; Estellés, S. y Dema, C. (2009). Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El “techo de cristal”. *XIII Congreso de Ingeniería de Organización*, 134-142.

- Burín, M. (1996). *Género y Psicoanálisis: subjetividades femeninas vulnerables*. Buenos Aires: Paidós.
- Burín, M. (2004). Género femenino, familia y carrera laboral: conflictos vigentes. *Subjetividad y procesos cognitivos*, 48-77.
- Burín, M. (2008). Las “fronteras de cristal” en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización. *Anuario de Psicología*, 39, (1), 75-86.
- Bustos, O. (2003). *Las académicas de la UNAM y como seguir rompiendo el Techo de Cristal*. México: Colegio de Académicas universitarias.
- Camacaro, P. (2010). Aproximación a la calidad de vida en el trabajo en la organización Castrense Venezolana. *Tesis Doctorado*. Ciencias Sociales, Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/tesis/2010/prc/](http://www.eumed.net/tesis/2010/prc/)
- Chiang, M; Martín, M. y Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid: Universidad Pontífica Comillas.
- Chiang, M; Salazar, M; Huerta, P. y Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumento. *Universum (online)*, 23, 2, 66-85.
- Conde, M; Menéndez, F; Rivero, M y Sanz, M. (2009). *Psicología de la motivación*. Madrid: Sanz y Torres.
- Cotter, D; Hermsen, J; Ovadia, S. & Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80(2), 655-682.
- Cruz, C. (2006). Beneficios y costos del trabajo remunerado de la mujer: implicaciones individuales y en la pareja. *Tesis de Doctorado*. Programa de Maestría y Doctorado en Psicología Social Ambiental, UNAM.
- Cruz, I. (2015). El efecto del techo de cristal sobre la satisfacción laboral en médicas de una institución pública. *Tesina de Licenciatura*. Facultad de Estudios Superiores Zaragoza. UNAM.

- Cuadrado, I. y Morales, J, (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 183-202.
- De Andrade, E; Torres, S; Ocampo, B. y Alcalá G. (2012). Teoría de la motivación-Higiene Herzberg. *Ministerio del poder popular para la Educación Universidad Simón Bolívar*, 34, 1-12.
- Díaz, R; Andrade, P. y La Rosa, J. (1989). Orientación de logro: desarrollo de una escala multidimensional (EOL) y su relación con aspectos sociales y de personalidad. *Revista Mexicana de Psicología*, 6 (1), 21-26.
- Dickinson, H. & Bismark, M. (5 de enero de 2016). Female doctors in Australia are hitting glass ceilings- why?.Estados Unidos: *The conversation*. Recuperado de <http://theconversation.com/female-doctors-in-australia-are-hitting-glass-ceilings-why-51325>
- Díez,E., Terrón, E. y Anguita, R. (2009). Percepción de las mujeres sobre el "techo de cristal" en educación. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 23,( 1), 27-40.
- El deber mundo. (14 de diciembre de 2015). Latinas ganan menos y toman trabajo no pagado. Bolivia: *El deber mundo*. Recuperado de <http://www.eldeber.com.bo/mundo/latinas-ganan-menos-hombres-y.htm>
- Elvira, A. (2007). El techo de cristal también en la Universidad. *Escuela Hoy*, 20-21.
- Enríquez, F. y Domínguez, A. (2010). Influencia de la Deseabilidad Social (DS) en Reportes de Capacitación. *Psicología Iberoamericana*, 18, (1), 69-79.
- Feist, J. & Feist, G. (2006). *Theories of Personality*. New York: McGraw Hill.
- Fernández, R. (1998). *Organización y métodos de trabajo: dirección de la producción y recursos humanos*. España: Civitas

- Festinger, L. (1975). *Teoría de la Disonancia Cognitiva*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Forbes (Febrero 2016). Sólo 3 de cada 10 mujeres postulan para puestos gerenciales. México: *Forbes*. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/solo-3-10-mujeres-postulan-puestos-gerenciales/>
- García, G. (comp.). (2016). *¿Oprimidas o Empoderadas? Dónde están las mexicanas del siglo XXI*. México: Travesías Editores.
- Gino, F. & Brooks A. (2015). Explaining Gender Differences at the Top. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2015/09/explaining-gender-differences-at-the-top>
- González, M. (10 de marzo 2015). Embajadoras: pocas y periféricas. España: *el país*. Recuperado de <http://politica.elpais.com/politica/2015/10/03/actualidad/>
- Guillen, G. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Guillen, M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. México: Pearson Educación.
- Hassard, J; Teoh, K. y Cox, T. (2013). *Satisfacción laboral. Teorías y definiciones*. Reino Unido: Universidad Birkbeck de Londres.
- Hernández, M. (2012). *Administración de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Hierro, G. (2000). *Política sexual. Hacia la equidad entre hombres y mujeres*. Programa Universitario de Estudios de Género.
- Holmes, D. (2007). “Techos de cristal”: sus orígenes, manifestaciones dinámicas y consecuencias en las mujeres. *Perspectivas psicoanalíticas sobre las mujeres y el poder*. Buenos Aires: Lumen.
- Hurtado, D. (2008). *Procesos de administración*. Colombia: Instituto Tecnológico Metropolitano.

- INEGI. (2010). *Mujeres y hombres en México 2010*. México: INEGI.
- INEGI. (2014). *Cuenta satélite del trabajo no remunerado de los hogares en México*. México: INEGI.
- INEGI. (2014). *Encuesta Nacional de los Hogares 2014*. México: INEGI.
- Jiménez, A. (14 de octubre 2015). México, a la cabeza del acoso laboral a mujeres. México: *Merca 2.0*. Recuperado de <http://www.merca20.com/mexico-a-la-cabeza-del-acoso-laboral-a-mujeres/>
- Koltko, M. (2006). Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification. *Review of General Psychology by the American Psychological Association*, 10 (4), 302–317.
- Lagarde, M. (2005). *Los cautiverios de las mujeres: madresposas, monjas, putas, presas y locas*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- López, M. (2014). *En columnas de Igualdad*. España: Masónica.
- López de la Vieja, M. (2000). *Feminismo del pasado al presente*. España: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Manso, J. (2002). El legado de Federick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 128, 79-86.
- Marrugo, M. y Pérez, B. (2012). Análisis de la teoría de las expectativas de Víctor Vroom en el centro de emprendimiento y desarrollo Pedro Romero "CEMPRENDE". *Trabajo de pregrado*. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Cartagena.
- Mansilla, F; García, J; Gamero, C. y Congasto, A. (2010). Influencia de la insatisfacción laboral en las demandas de cambio de puesto de trabajo por motivos de salud. *Medicina y seguridad del trabajo*, 56 (219) ,147-157.
- Mendizábal, G. (2014). *Equidad de Género y Protección Social*. México: Porrúa.

- Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación*, 33 (2), 153-170.
- Paredes, A. (18 de noviembre 2015). 8 detonantes del empoderamiento y liderazgo de la mujer. México: *Forbes*. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/8-detonantes-del-empoderamiento-y-liderazgo-de-la-mujer/>
- Pérez, J. y Fidalgo, M. (1994). NTP 394: Satisfacción Laboral: Escala General de Satisfacción. Madrid: *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*.
- Quintero, J. (2007). Seminario teorías y paradigmas educativos. Universidad Fermín Toro, Escuela de Doctorado Venezuela. Recuperado de <https://psicopedagogiaaprendizajeuc.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoria-de-la-motivacion-humana/>
- Ramírez, R; Abreu, J. y Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience* , 3(1), 143-185.
- Ramos, A. (2005). *Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir*. Universtat de València: PUV.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, A. y Zarco, V. (2009). *Psicología del Trabajo*. Madrid: Pirámide
- Rodríguez, J. (2015). Empresas: Ser mamá y directiva es compatible. México: *Altonivel*. Recuperado de <http://www.altonivel.com.mx/50822-ser-una-mama-empresaria-si-se-puede.html>. 5 agosto 2015
- Romero, O. (1999). *Crecimiento psicológico y motivaciones sociales*. Mérida: ediciones Rogya.
- Sin embargo. (14 de diciembre 2015). Las mujeres de América Latina trabajan más y ganan menos que los hombres: ONU. México: *Sin embargo*. Recuperado de <http://www.sinembargo.mx/14-12-2015/1577212>

- Soto, E. (2005). *Comportamiento organizacional, impacto de las emociones*. México: Thomson Leraning.
- Uribe, F. (2008). *Psicología de la salud ocupacional en México*. México: UNAM.
- Uscanga, M. y García, A. (2008). Desarrollo y comportamiento en el trabajo. Edición electrónica. Texto completo en [www.eumed.net/](http://www.eumed.net/) Universidad de Málaga.
- Valdés, C. (2005). *Motivación, conceptos y teorías principales*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/motivacion-conceptos-y-teorias-principales/>
- Valdés, T. y Olavarría, J. (1998). *Masculinidades y Equidad de Género en América Latina*. Chile: FLACSO.
- Warr, P; Cook, J. & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.

# ANEXOS



**Universidad Nacional Autónoma de  
México**  
**Facultad de Estudios Superiores Zaragoza**



La presente investigación es realizada, únicamente con fines académicos, por la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza. Es importante destacar que no hay respuestas correctas ni incorrectas, las cuales serán utilizadas de manera anónima, confidencial y con fines estadísticos.

**Instrucciones:** A continuación, se presenta una lista de afirmaciones. Usted debe indicar con una X en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo en cada una de ellas, hay siete respuestas posibles:

<i>1 Muy insatisfecho</i>	<i>2 Insatisfecho</i>	<i>3 Moderadamente insatisfecho</i>	<i>4 Ni satisfecho ni insatisfecho</i>	<i>5 Moderadamente satisfecho</i>	<i>6 Satisfecho</i>	<i>7 Muy satisfecho</i>
-----------------------------------	---------------------------	---	--	---	-------------------------	---------------------------------

1. Condiciones físicas del trabajo	1	2	3	4	5	6	7
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
3. Tus compañeros de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho	1	2	3	4	5	6	7
5. Tu superior inmediato	1	2	3	4	5	6	7
6. Responsabilidad que se te ha asignado	1	2	3	4	5	6	7
7. Tu salario	1	2	3	4	5	6	7
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades	1	2	3	4	5	6	7
9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa	1	2	3	4	5	6	7
10. Tus posibilidades de promocionar	1	2	3	4	5	6	7
11. El modo en que tu empresa está gestionada	1	2	3	4	5	6	7
12. La atención que se presta a las sugerencias que haces	1	2	3	4	5	6	7
13. Tu horario de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo	1	2	3	4	5	6	7
15. Tu estabilidad en el empleo	1	2	3	4	5	6	7



**Universidad Nacional Autónoma de  
México  
Facultad de Estudios Superiores Zaragoza**



**Instrucciones:** A continuación, se presenta una lista de afirmaciones. Usted debe indicar con una X en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo en cada una de ellas, hay cinco respuestas posibles:

<i>1</i> <i>Completamente en desacuerdo</i>	<i>2</i> <i>En desacuerdo</i>	<i>3</i> <i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	<i>4</i> <i>De acuerdo</i>	<i>5</i> <i>Completamente de acuerdo</i>
--	----------------------------------	---	-------------------------------	---

1. Me gusta resolver problemas difíciles	1	2	3	4	5
2. Me gusta ser trabajador	1	2	3	4	5
3. Me enoja que otros trabajen mejor que yo	1	2	3	4	5
4. Me es importante hacer las cosas lo mejor posible	1	2	3	4	5
5. Me disgusta cuando alguien me gana	1	2	3	4	5
6. Es importante para mí hacer las cosas lo mejor posible	1	2	3	4	5
7. Ganarle a otros es bueno tanto en el juego como en el trabajo	1	2	3	4	5
8. Soy cumplido en las tareas que me asignan	1	2	3	4	5
9. Disfruto cuando puedo vencer a otros	1	2	3	4	5
10. Soy cuidadoso al extremo de la perfección	1	2	3	4	5
11. Me gusta que lo que hago quede bien hecho	1	2	3	4	5
12. Una vez que empiezo una tarea persisto hasta terminarla	1	2	3	4	5
13. Me siento bien cuando logro lo que me propongo	1	2	3	4	5
14. Soy dedicado en las cosas que emprendo	1	2	3	4	5
15. No estoy tranquilo hasta que mi trabajo queda bien hecho	1	2	3	4	5
16. Me causa satisfacción mejorar mis ejecuciones previas	1	2	3	4	5
17. Como estudiante fui machetero	1	2	3	4	5
18. Me esfuerzo más cuando compito con otros	1	2	3	4	5
19. Cuando se me dificulta una tarea insisto hasta dominarla	1	2	3	4	5
20. Si hago un buen trabajo me causa satisfacción	1	2	3	4	5
21. Es importante para mí hacer las cosas mejor que los demás	1	2	3	4	5

*¡Gracias por tu colaboración*



### Entrevista “Techo de Cristal”

#### T C I R

1. Edad
2. ¿Qué escolaridad tiene?
3. ¿Cuál es su estado civil?
4. ¿Tiene hijos? ¿Cuenta con personal de servicio? ¿Planta, o entrada por salida?
5. ¿Cuáles son sus responsabilidades en casa?
6. ¿Considera que su trabajo le permite cumplirlas? ¿Por qué?
7. ¿Cómo considera su horario de trabajo? ¿por qué?
8. ¿Trabaja horas extras? ¿Le son pagadas? ¿En los últimos 15 días, cuantas horas extras trabajó?
9. ¿Además de éste, tiene otro trabajo?
10. ¿Cuántos años de antigüedad tiene en la empresa, y en el puesto actual?
11. ¿Ha tenido algún otro puesto en la misma empresa?
12. ¿Cómo consiguió este trabajo (entró a la empresa)?
13. ¿Le gusta su trabajo, por qué?
14. ¿Cuál es la percepción que tiene de usted misma al realizar su trabajo?
15. ¿Su trabajo cumple con sus necesidades? ¿Por qué?
16. ¿Cuál sería su puesto ideal en esta empresa, y siendo realista cuál considera que va a alcanzar? ¿Le gustaría ser reguladora? ¿Puesto más alto aquí, otro lado? ¿Por qué?
17. ¿Tiene oportunidades de crecimiento y/o promoción?
18. ¿Cómo considera este proceso?
19. ¿Por qué ha permanecido durante \_\_X\_\_ años en el mismo puesto?
20. ¿Tiene contemplado subir de puesto o cambiar de trabajo a corto plazo? ¿Por qué?
21. ¿Alguna vez se imaginó que trabajaría aquí?
22. ¿Si no trabajará aquí, donde le hubiera gustado trabajar?
23. ¿En algún momento su vida profesional ha obstaculizado su vida personal? ¿Por qué?



**Universidad Nacional Autónoma de  
México**  
**Facultad de Estudios Superiores Zaragoza**



24. ¿Qué ha sacrificado por su trabajo?
25. ¿Qué necesita alcanzar para decir que es una trabajadora exitosa? ¿Cómo sería?
26. ¿Ha tenido tratos diferentes a comparación de sus compañeras en general, y en cuanto a sus pares hombres?
- 27.Cuál es su punto de vista ante estas dos afirmaciones: "las mujeres temen ocupar posiciones de poder", "a las mujeres no les interesa ocupar puestos de responsabilidad"



**Universidad Nacional Autónoma de  
México  
Facultad de Estudios Superiores Zaragoza**



**CONSENTIMIENTO BAJO INFORMACIÓN**

Declaro de forma libre y voluntaria en calidad de participante, lo siguiente:

1. Se me ha informado de las condiciones bajo las cuales se contestarán los cuestionarios y se me entrevistará
2. Asimismo, doy mi consentimiento para que mis respuestas a la entrevista y los cuestionarios sean utilizadas únicamente con fines académicos, estadísticos y de manera anónima
3. Entiendo que la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza y sus profesionales son los responsables del uso confidencial y ético de mis respuestas dadas en los cuestionarios y la entrevista.

---

Firma del participante

---

Firma del responsable  
de la aplicación

Fecha: