

UNIDAD DE
CONOCIMIENTO

Abril 2019



Escaleras mecánicas de cristal

“En contraste con el *techo de cristal*, muchos hombres a los que he entrevistado experimentan unas *escaleras de cristal*: una presión invisible que tiende a ascenderlos”

Christine L. Williams

¿Qué es?

- ✓ Con el término **escaleras mecánicas de cristal** hacemos referencia al fenómeno por el cual los hombres logran la mayor parte de las posiciones directivas también en **sectores tradicionalmente feminizados** como el turismo, la atención sanitaria, la educación y el trabajo social. Es, por lo tanto, un fenómeno de desigualdad de género. Se alude a esta promoción rápida, desigual y desproporcionada con la metáfora de las escaleras mecánicas.
 - ❖ El término también es una alusión inversa al conocido fenómeno del **techo de cristal**, la barrera invisible con la que se topan las mujeres a la hora de ascender a los cargos de más responsabilidad. El término fue acuñado por Christine L. Williams en un artículo pionero de 1992 titulado *The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the "Female" Professions* (ver [Materiales](#)).
- ✓ Estamos ante un fenómeno de **segregación vertical** (presencia de mujeres directivas) añadida a una **segregación horizontal** (quién trabaja en cada sector).
- ✓ Una de las causas de esta desigualdad estructural es que los hombres que trabajan en sectores fuertemente feminizados a menudo son asignados a posiciones administrativas y se benefician del patrocinio de otros hombres a posiciones directivas a la hora de promocionar, teniendo en cuenta que también son hombres quienes suelen tomar decisiones de promoción. De este modo se está produciendo una **pérdida de talento** muy perjudicial para las organizaciones y para su rendimiento.
- ✓ Las redes informales y los prejuicios sociales conducen a unas **ventajas ocultas** para los hombres en estos sectores. Se benefician de un "puntapié hacia arriba" porque todavía persisten prejuicios según los cuales las tareas propias de estos sectores no son oportunas para los hombres. Estos estereotipos también están presentes entre los clientes y las personas usuarias de los servicios de estos sectores, no solo entre las personas responsables de la selección y promoción.
- ✓ Lo complementario a la tendencia a promocionar que las mujeres entren en profesiones tradicionalmente masculinizadas—como la tecnología o las finanzas—, es impulsar que más hombres entren en sectores que algunas personas denominan **trabajos de cuello rosa (pink collar)**, por ejemplo la asistencia a personas directivas o la educación primaria. Aun así, si se avanza hacia una mayor presencia de hombres en estos sectores —como está pasando— sin combatir a la vez las ventajas

ocultas que suponen las escaleras mecánicas de cristal, la desigualdad de género se seguirá perpetuando.

- ✓ Las profesiones más feminizadas suelen ofrecer unas retribuciones inferiores a las masculinizadas, lo cual es otra muestra evidente de desigualdad de género. Los hombres que entran ellas, sin embargo, son imperceptiblemente “conducidos” a las posiciones mejor retribuidas de estos sectores feminizados.

Herramientas

- ✓ **Formación temprana en igualdad de género:** mientras persistan los estereotipos de género y sesgos inconscientes será muy difícil combatir la segregación horizontal y la vertical. Estos estereotipos emergen muy temprano en las niñas y niños. Las publicaciones infantiles y los juguetes estereotipados contribuyen a ello. Las **escuelas de negocio** (lugar donde ya son perceptibles los desequilibrios entre la proporción de hombres y mujeres) tienen un papel importante a través de la incorporación de más profesoras y la inclusión en los planes de estudio de modelos de éxito de liderazgo de mujeres.
- ✓ **Visión crítica de los términos con los que hacemos frente a la desigualdad de género:** a menudo en el intento bienintencionado de combatir la desigualdad de género caemos en la trampa de usar términos y conceptos que perpetúan los estereotipos o esconden los componentes estructurales de la situación. Algunos ejemplos son:
 - **Sesgo biologista** de algunos modelos de liderazgo femenino: perpetúan los estereotipos sobre una mayor inteligencia emocional de las mujeres (¿hay que entender, pues, que los hombres tienen una mayor inteligencia analítica?). Estas descripciones categóricas y binarias no ayudan a extender la conciencia de que las mujeres son líderes versátiles que pueden y tienen que ocuparse de cualquier sector o responsabilidad.
 - Excesivo énfasis en el término **conciliación**: conciliar es poner de acuerdo dos posturas contradictorias; de lo que se trata es de equilibrar esferas de la vida. Quienes está “conciliando” son mayoritariamente las mujeres, que dedican el doble de tiempo a tareas de cuidado y reproductivas.
 - Subsumir el problema de la desigualdad de género en consideraciones generales sobre **diversidad**: ¿estaríamos trabajando la diversidad en el supuesto de que la igualdad de oportunidades fuera real y efectiva? No podemos esconder la crudeza de la desigualdad de género en “conceptos 3-en-1” (que valen para todo y para nada).

- Algunas personas expertas hablan de **gender fatigue** (fatiga de género): han detectado un cansancio y una laxitud a la hora de hablar abiertamente de desigualdad de género en las organizaciones, como si la cuestión a estas alturas ya se hubiera resuelto y las organizaciones fueran espacios neutrales en cuanto a género.
- ✓ **Herramientas en organizaciones en sectores fuertemente feminizados:**
 - Campañas de **comunicación** para combatir los estereotipos asociados a estos sectores. Como hemos visto, hay una fuerte vinculación entre estereotipos y desigualdad de género.
 - Disminuir la **segregación horizontal** sin perder en ningún caso de vista la **segregación vertical**: de nada sirve que entren más hombres si acabamos perpetuando su presencia desproporcionada en puestos de liderazgo.
 - Especial cuidado en los **procesos de promoción**: si nuestra organización tiene un 90% de mujeres y los hombres son el 70% de los mandos y directivos (registros reales en algunos sectores), algo falla estrepitosamente.
 - Reconocer la importancia de combatir la doble segregación con medidas de alto impacto y compromiso como la creación de una **Dirección de Equidad**.
- ✓ **Herramientas de aplicación general:** todas las herramientas necesarias en sectores no particularmente feminizados, naturalmente, siguen siendo aplicables a sectores feminizados.
 - Sistema de promoción basado en la **evaluación objetiva** de competencias y habilidades. Esto crea un marco justo y evita el modelo de promoción basado en dejarse ver, en hacerse el *machito* y en las relaciones de camaradería fuera de la organización.
 - Sistemas de **detección del talento interno** que compensen el sesgo de género.
 - Equipos de **trabajo mixtos** que eviten áreas específicamente de mujeres (Recursos Humanos, Marketing) i áreas de hombres (Producció, Logística).
 - Equipos de **trabajo mixtos** que eviten áreas específicamente de mujeres (Recursos Humanos, Marketing) y áreas de hombres (Producción, Logística).
 - Pasar **de la igualdad legal a la real**: planes de igualdad y trabajar para la abolición de la brecha salarial.

El dato

Según el *Informe Global sobre la brecha de Género 2017* del *Foro Económico Mundial*, si continuamos con el ritmo de progreso actual, tendrían que pasar 100 años más para que las mujeres y los hombres logaran la paridad en educación, salud y política. Aun así, para lograr la paridad económica y cerrar la brecha de género faltaría todavía la escandalosa cifra de 217 años.

Guía de Trabajo

ANALIZARNOS

- **Analizar con qué criterios valoramos la selección y la promoción. Pueden haber criterios que respondan a roles de género y que conduzcan a situaciones discriminatorias.**
- **¿Tenemos incorporado el concepto de las escaleras mecánicas de cristal en nuestro plan de igualdad? ¿Qué registros tenemos de mujeres en posiciones directivas en relación a su peso en la plantilla?**
- **Utilizar documentos de soporte y material para la formación y la comunicación libres de imágenes y lenguaje sexista.**

PROCESOS DE FORMACIÓN Y PROMOCIÓN

- **Demostrar la pérdida de talento que suponen las escaleras mecánicas de cristal es sencillo: si estamos eligiendo el 70% de nuestros líderes entre el 20% de nuestra fuerza de trabajo, no hay que ser un genio de las matemáticas para darnos cuenta de que estamos reduciendo artificiosamente las posibilidades de elección y, por tanto, estamos tomando decisiones nada óptimas para la organización.**
 - **Revisar las descripciones de los puestos para detectar sesgos de género.**
 - **Revisar los planes de carrera y sucesión. ¿La composición de nuestro banquillo perpetuará las desigualdades otra generación?**
 - **Acciones de concienciación entre la plantilla y también entre nuestros clientes y las personas que usan nuestros servicios.**

LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL CENTRO Y POR SU NOMBRE

- Evitar eufemismos en nuestras publicaciones y planes de acción. Hablar y debatir de segregación horizontal y vertical, de brecha salarial, de estereotipos y sesgos de género.
- Redes de género, alianzas de mujeres, intercambio, asesoramiento y apoyo a las compañeras para eliminar la fatiga de género y animar a las mujeres más jóvenes a tener un papel más activo y reflejarse en modelos de liderazgo femenino.

La experiencia



- ✓ *Suara Cooperativa* es una organización de economía social con más de 35 años de experiencia en el sector de la atención a las personas. Con cerca de 4.000 profesionales, da respuesta a las necesidades de atención, apoyo, asistencia y educación de niños/as y jóvenes; de familias; de personas que requieren algún tipo de apoyo para ser más autónomas; de personas que quieren entrar en el mercado laboral o tienen como objetivo mejorar profesionalmente o están en situaciones de crisis.
- ✓ Gestiona un amplio abanico de servicios y equipamientos: equipamientos residenciales, equipamientos diurnos y nocturnos, escuelas y centros educativos, servicios de orientación, preventivos y de apoyo y servicios a domicilio.
- ✓ La actividad de *Suara* se desarrolla en un sector doblemente feminizado: por dedicarse al cuidado de las personas y por ser una cooperativa. El 90% de la plantilla son mujeres.
- ✓ Estas cifras se reproducen en la Asamblea (89% mujeres) y en el Consejo Rector (89% mujeres). Tienen una Presidenta y una Directora General y en el caso del equipo directivo la proporción es de un 70% de mujeres. En las direcciones/coordinationes de servicio los registros son de un 75%. Esto se traslada a la política de **promoción interna**, donde cada plaza tiene unas posibilidades de 9 a 1 de terminar siendo cubierta por una mujer. A pesar de estos registros, siguen siendo autocríticos y proactivos a la hora de velar por la equidad y evitar situaciones de escaleras mecánicas de cristal.

- ✓ Durante el año 2017 se constituyó la **Comisión de Igualdad de Suara**, en la que participan representantes legales de las trabajadoras y que vela por el diseño, el desarrollo y el seguimiento del segundo *Plan de Igualdad de Suara 2018-2021*.
- ✓ El *Plan de Igualdad 2018-2021* contempla poder trabajar, entre otras medidas, en aspectos clave como el protocolo de violencia machista, la Iniciativa per a la Reforma Horària y la sobre-representación de las mujeres en los puestos de trabajo de cuidado de personas . Asimismo, el plan contempla la inclusión de acciones formativas sobre la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, y la creación de la figura de un Agente de Igualdad.
- ✓ Los retos son seguir velando por la equidad en las políticas de promoción y reforzar el liderazgo femenino, así como incorporar más hombres en las tareas de cuidado y limpieza, áreas donde todavía hay muchos prejuicios. La atención a las personas aún se percibe como un trabajo de segunda y esta percepción no es ajena a su fuerte feminización.



- ✓ *Hilton* es una cadena global de hoteles y complejos turísticos con presencia en 85 países. Fue fundada hace cien años en Texas. Aquel primer hotel se ha convertido en la actualidad una organización con 570 propiedades en cinco continentes.
- ✓ En 2014 se adhirió a los principios contenidos en la declaración de [Women's Empowerment](#) de las *Naciones Unidas*. Queda patente el compromiso de la organización con la promoción de la igualdad de género en tres áreas clave:
 - Promover la **participación** de las mujeres en el liderazgo.
 - Las mujeres como **partners** de negocio.
 - Establecer acuerdos con organizaciones de la comunidad para invertir en la educación, la formación y el desarrollo profesional de mujeres y niñas.
- ✓ Estos objetivos se articulan a través de la iniciativa global de la cadena *Women in Leadership*, que trabaja para el logro de estos valores compartidos en el negocio de la hostelería y en la comunidad. Dicha estrategia establece una serie de programas, recursos y eventos inspiradores en todo el mundo que conectan, preparan e implican a las mujeres. Algunos de estos programas son:

- *Executive Committee Diversity Networking Program*: dentro del esfuerzo sostenido de *Hilton* para desarrollar una cartera de talento diverso, el programa pone un enfoque especial en la promoción del liderazgo femenino. Cada miembro del Comité Ejecutivo participa como mentor en el programa, y más del 75% de las alumnas del programa son mujeres.
- *Women's Leadership Development*: un programa que ayuda a las mujeres a evaluar y abordar sus fortalezas y retos. Las participantes desarrollan sus habilidades como líderes visionarias y con visión estratégica. Entre las participantes del programa encontramos a mujeres líderes tanto en operaciones hoteleras como en funciones corporativas.
- *Women's Team Member Resource Groups*: grupos de voluntarias que colaboran para promover los objetivos de la organización y promover el crecimiento profesional a través del trabajo en red y el *mentoring*. Actualmente, más de 470 mujeres participan en los WTMRGs de Estados Unidos y Reino Unido.
- ✓ Para promocionar la presencia de mujeres como *partners* de negocio, cuenta con programas de **diversidad de la cadena de suministro** y diversas iniciativas formativas dirigidas a las mujeres de comunidades locales, por ejemplo el programa de *Entrepreneurship Skills Training* en el que participan mujeres provenientes de comunidades rurales en China.
- ✓ *Hilton* se compromete a apoyar a las mujeres de su equipo para que puedan alcanzar puestos de liderazgo en todos los niveles de la organización, así como a involucrarlas y animarlas a conseguir sus objetivos profesionales a largo plazo. En 2017 fue reconocido por *Great Place to Work* como uno de los 100 mejores lugares donde trabajar para las mujeres.

Materiales

Bibliografía básica

Churchill, Caryl. *Top Girls*. Bloomsbury Methuen Drama, 2018.

Mercader, Anna. *Dirigir en femenino*. Planeta, 2018.

Materiales en línea

Christine L. Williams. "The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the "Female" Professions". *Social Problems*, 1992.

Artículo de la inventora del concepto. Lo acuñó a partir de entrevistas a profesional de sectores altamente feminizados. Expone el caso de hombres que querían ser enfermeros o profesores de Primaria y veían como eran reconducidos hacia posiciones administrativas y de gestión. Como dice la autora: la escalera es tan fuerte que prácticamente te tienes que resistir si no quieres que te ascienda. El artículo es consultable tras un registro gratuito en el portal *Jstor*.

https://www.jstor.org/stable/3096961?seq=1#page_scan_tab_contents

Kamberidou, Irene. "The Glass Escalator and Gender Fatigue: Getting Gender back on the Agenda". *National and Kapodistrian University of Athens*, 2010.

Artículo que expone los preocupantes registros de segregación en sectores académicos y de investigación. Propone acciones basadas en la intersección de la educación, el compromiso y la retención.

https://www.academia.edu/6431137/THE_GLASS_ESCALATOR_and_GENDER_FATIGUE_GETTING_GENDER_BACK_ON_THE_AGENDA

The Glass Escalator Movie (vídeo)

Vídeo que resume los conceptos fundamentales asociados a las escaleras mecánicas de cristal y los aplica al análisis del sector de la enfermería en Australia y en Nueva Zelanda.

<https://youtu.be/bjQWGrX8Tbs>

"Unidad de conocimiento: Mujer y Liderazgo". *Fundació Factor Humà*, 02/11/2010.

Con esta unidad queremos reflexionar sobre el todavía precario acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad directiva y sobre si se puede hablar de un estilo de liderazgo propio de las mujeres que alcanzan dichas posiciones.

<https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/8259-mujer-y-liderazgo>

"Encuentro: Ganemos talento y productividad a través de la equidad". *Barcelona Activa; Fundació Factor Humà*, 26/10/2018.

En esta jornada abordamos como, a través de políticas de igualdad, las organizaciones ganan competitividad, gestionando el talento libre de sesgo e introduciendo la perspectiva de género. Profundizamos en ello de la mano de Mar Gaya, Gemma Calvet, Anna Mercadé y Sara Berbel, y mediante una mesa redonda con las experiencias de *AGBAR* y de *Suara Cooperativa*.

<https://factorhuma.org/ca/participa/actividades-abiertas-de-la-fundacio/13544-guanyem-talent-i-productivitat-a-traves-de-l-equitat>