



Revista EDUCATECONCIENCIA.

Volumen 18, No. 19.

E-ISSN: 2683-2836

ISSN: 2007-6347

Periodo: abril - junio 2018

Tepic, Nayarit. México

Pp. 137 - 148

Doi: <https://doi.org/10.58299/edu.v18i19.72>

Recibido: 12 de junio del 2018

Aprobado: 26 de junio del 2018

Publicado: 30 de junio del 2018

**Estrategias para romper el techo de cristal en el sector público de Tepic, Nayarit.
México**

Strategies to break the glass ceiling in the public sector of Tepic, Nayarit. México

Autor

Laura Haydeé López Sandoval
Universidad Vizcaya de las Américas
Campus Tepic
inmunay.admi@gmail.com

Estrategias para romper el techo de cristal en el sector público de Tepic, Nayarit. México

Strategies to break the glass ceiling in the public sector of Tepic, Nayarit. México

Autor

Laura Haydeé López Sandoval
Universidad Vizcaya de las Américas
Campus Tepic
inmunay.admi@gmail.com

Resumen

El objetivo de la investigación es la definición de estrategias para romper con el techo de cristal en el H. Ayuntamiento de Tepic, Nayarit; con base en la identificación de fortalezas y debilidades respecto de las competencias administrativas que poseen los colaboradores de las distintas oficinas de gobierno. La investigación es descriptiva; para obtener la información se aplicó un instrumento de investigación a 241 empleados, de los cuales 114 fueron hombres y 127 mujeres. La herramienta consideró seis competencias: para la comunicación, la planeación y gestión, el trabajo en equipo, la multiculturalidad y la autoadministración. Los resultados indican que la mujer obtuvo un puntaje mayor al de los hombres, los datos se graficaron y se expusieron las estrategias.

Palabras clave: Competencias administrativas, estrategias, empleados.

Abstract

The objective of the research is the definition of strategies to break the glass ceiling in the H. Ayuntamiento de Tepic, Nayarit; based on the identification of strengths and weaknesses with respect to the administrative competencies held by the employees of the different government offices. The investigation is descriptive; To obtain the information, a research instrument was applied to 241 employees, of whom 114 were men and 127 women. The tool considered six competences: for communication, planning and management, teamwork, multiculturalism and self-administration. The results indicate that the woman obtained a score higher than that of the men, the data were graphed and the strategies were exposed.

Keywords: administrative competencies, strategies, employees.

Introducción

Procurar las buenas relaciones laborales en una dependencia pública, es una acción que favorece el desarrollo de las actividades y cumplimiento de objetivos, así como el

incremento de los niveles productivos, en las oficinas de gobierno se debe poner especial atención a esta situación por la naturaleza de su propia constitución. Es claro, que donde se goza de un ambiente de armonía generalmente se tienen mejores indicadores de cumplimiento. La dinámica de trabajo actual, exige constantemente a la burocracia una permanencia mayor en las oficinas, razón por la cual, resulta esencial llevarse bien con los compañeros de trabajo, sin embargo, donde están presentes los prejuicios y barreras que impiden el desarrollo profesional y personal, las malas relaciones son mayores.

Todo gobierno, federal o estatal busca impulsar a través de leyes, reglamentos, normas, políticas públicas y prácticas de planificación, la elaboración de propuestas, proyectos, presupuestos, así como las metodologías de evaluación de resultados, con el fin de mejorar la eficacia y eficiencia del desarrollo de las funciones, sin embargo, es común que se deje de lado en la práctica, la igualdad y equidad de género; provocando con esto, la pérdida de oportunidades de crecimiento laboral, profesional y personal especialmente de la mujer en el sector público.

De acuerdo con Rosa I. Rodríguez (2014), uno de los pilares fundamentales de la democracia se condensa en el valor de la igualdad y la equidad. En la antigua Grecia, estos valores representaban uno de los elementos definitorios de esta forma de gobierno; con el paso del tiempo la adopción de nuevos y más amplios criterios para su aplicación y defensa, se han convertido en una práctica contemporánea. Hoy la democratización entendida como el fortalecimiento de la sociedad civil a través del desarrollo de las instituciones, debe constituirse bajo un proceso de apertura de espacios públicos cada vez más incluyentes, hasta lograr la universalización de éstos.

El trabajo y responsabilidades profesional de las mujeres en el sector público, ha ido aumentando paulatinamente, pues abrirse paso no ha sido una labor sencilla, especialmente en los cargos directivos. Es innegable que, en las últimas décadas, la dinámica de la sociedad ha experimentado una serie de movimientos sociales que han sentado las bases para provocar importantes avances respecto a la igualdad y equidad de oportunidades entre hombres y mujeres en el mundo laboral, es así, como la inserción de la mujer en las organizaciones públicas y privadas, ha venido a modificar sustancialmente las

dimensionales del mercado laboral. Esta incorporación profesional ha probado un extraordinario desarrollo, aun cuando persiste la desigualdad de oportunidades, constituida por diferentes grados de ocupación de puestos de decisión y cargos de responsabilidad en distintos ámbitos y entidades (Cuadrado & Morales, 2007, p.185).

De acuerdo con el investigador Sen (2002), la importancia de considerar las implicaciones que adopta la desigualdad en la equidad de género, estriba en el reconocimiento de aceptar la imposibilidad de enfrentar este problema con la aplicación de un solo remedio, de aquí la importancia de diseñar estrategias con base multifactorial en su diseño. Un país, un estado, una comunidad, una institución u organización, puede pasar de una forma de inequidad a otra y regresar a las anteriores. Éstas distintas situaciones asimétricas imponen a hombres y mujeres, una serie de dificultades que terminan por impactar negativamente el desarrollo de las funciones laborales y profesionales como sucede con el sector público. Cabe señalar, que estos modos irregulares se alimentan unos de otros favoreciendo la permanencia de un círculo vicioso. De aquí la importancia de responder a la pregunta ¿qué estrategias podrían romper el techo de cristal existente en las oficinas de un gobierno municipal?

Marco teórico

Desde la perspectiva social y de acuerdo Fresno (2013), el trabajo por sí mismo, ya sea en una empresa u oficina de gobierno, se convierte en un elemento medular para la estabilidad y desarrollo de cualquier tipo de sociedad. De manera general, se entiende como la base de la economía y productividad de la entidad; así como también, un elemento fundamental para la cohesión y justicia social, que facilita la participación de ciudadanos en la distribución de la riqueza y respeto a los derechos. Sin embargo, cuando los tomadores de decisiones de organismos públicos convierten en su práctica cotidiana, las gestiones ineficaces, el uso de sistemas obsoletos para dirigir, la falta de interés por conocer la satisfacción de los colaboradores o los problemas que están pasando, así como la falta de igualdad y equidad entre hombre y mujeres para la asignación de responsabilidades y

oportunidades de ascenso, traen como consecuencia bajos niveles de productividad en todos los aspectos que a las dependencias competen.

Existe un consenso sobre el hecho de que la discriminación en el trabajo constituye la violación de un derecho humano que entraña un derroche de talento y efectos perjudiciales en la productividad y el crecimiento económico (Castro & Álvarez, 2011). La resistencia a la movilidad de la mujer y sus acciones en el sector público, Archenti (2014) las define como “techo de cristal”, nombrado así por considerarse como una superficie superior invisible en la carrera laboral y profesional de la mujer ejecutiva, difícil de traspasar, que niega seguir avanzando. Su carácter de no visible, viene dado por el hecho de que no existen leyes, disposiciones administrativas, sociales, códigos o reglamentos que impongan semejante limitación, sino que está construido sobre la base de otros rasgos que por su invisibilidad son complicados de detectar.

El diseño y aplicación de estrategias para provocar y promover la destrucción del techo de cristal debe ser una tarea continua, debe fundamentarse en las fortalezas y debilidades que posee las mujeres del mundo laboral del sector público. La eliminación de este muro no implica que la mitad de los empleados sean hombre y la otra parte mujeres, en realidad es un escenario mucho más intrincado, pues no se debe perder de vista que un puesto debe ser ocupado por aquella persona que cubre el perfil. Se trata de tener claridad sobre el papel que tiene la mujer en las oficinas de gobierno, de reconocer la importancia de su trabajo, de respetarla como miembro de un equipo laboral, así como sus opiniones y derechos.

Metodología

Se realizó una investigación de tipo descriptivo, pues la intención principal fue la de identificar y describir las principales competencias que pueden promover el ascenso al interior de una oficina de gobierno. Para la identificación de las fortalezas y debilidades administrativas que poseen las mujeres con respecto de los hombres que laboran en una dependencia de gobierno, se utilizó el instrumento desarrollado por los investigadores Hellriegel & E. Jackson (2005), denominado “inventario de competencias administrativas”,

el cual contempla seis categorías que son: competencia para la comunicación, la planeación y gestión, el trabajo en equipo, la multiculturalidad y finalmente la autoadministración. El resultado de los aspectos fuertes y débiles de los colaboradores y colaboradoras, será el resultado de un análisis comparativo entre el puntaje promedio obtenido por hombre y mujeres en cada uno de los criterios de este instrumento.

Los sujetos de estudio, fue personal que labora en alguna de las oficinas del H. Ayuntamiento de Tepic que, de acuerdo con la información publicada en la página web, el presidente municipal Francisco Javier Castellón (2018) cuenta con un total de 2,197 empleados de confianza y de base. De esta población se determinó una muestra probabilística de 241 empleados, de los cuales 114 fueron hombres y 127 mujeres, considerando un nivel de confianza del 90% y un error máximo permitido del 5%. Los individuos se eligieron de manera aleatoria de las diferentes áreas de trabajo y el instrumento se aplicó durante los días laborales, en distintos momentos.

Para la evaluación del instrumento se utilizó la escala de *likert*, que de acuerdo con Oriol Llauredó (2014), es una herramienta de medición que a diferencia de las preguntas dicotómicas con respuesta de sí o no, permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que se le proponga. Es así, como se puede estimar el grado de competencias administrativas que poseen los funcionarios (hombres y mujeres) del sector público de la ciudad de Tepic. Estas competencias están concentradas en seis bloques, que se explican a continuación.

La competencia para la comunicación, implica de acuerdo con el especialista Víctor Miguel Niño (2011), el conocimiento del código del lenguaje verbal, con las reglas que gobiernan la arquitectura y expresión de enunciados oracionales, párrafos y textos, así como la comprensión de los mismos, esto es, se posee la capacidad para producir e interpretar cadenas de signos verbales. Aunado a esto, se debe considerar la competencia pragmática de la comunicación, que significa saber emitir acorde con la intención y motivación de los participantes, según sea la situación.

La competencia para la planeación y la gestión, involucra la responsabilidad de elaborar planes, asentar prioridades, precisar objetivos, recursos y tiempos de cumplimiento. El investigador Armando Cuestas (2010) menciona que es aquí, donde se involucran la toma de decisiones para la asignación de tareas, así como el establecimiento de los mecanismos y maneras en que se realizarán las actividades, involucrando costos y presupuestos que permitan su evaluación y mejora continua. La recopilación de información, resolución de problemas, elaboración de planes, organización de proyectos y administración del tiempo, son elementos esenciales en este ámbito.

Una de las actividades posiblemente más sencillas y complejas a realizar en una organización es trabajar en equipo, de acuerdo con Ángel José Olaz (2016), desarrollar esta competencia implica, contar con la capacidad para colaborar y cooperar con el resto de los compañeros, comprender que se es parte de un grupo hasta que son requeridos para el desarrollo de una actividad concreta, con la cual surge un equipo de trabajo hasta concluida la encomienda, después se reintegrarán con el resto de los colaboradores. Esta forma de organizarse hace responsable del cumplimiento de las metas a todos los participantes.

El objetivo de toda acción estratégica como lo señala Octavio Reyes (2012), es la de administrar escenarios organizativos de manera que una dependencia de gobierno u organización, pueda adaptarse e implementar los cambios necesarios para continuar desarrollándose. Es decir, que la acción estratégica, involucra procesos sistemáticos que una vez implementados, permitirán alcanzar los objetivos y metas preestablecidas.

Como lo señalan Fernández & Molina (2014), quienes consideran que la multiculturalidad está presente en una oficina cuanto coexisten dos o más culturas (individuos) en un mismo lugar, de lo cual se desprende, la consideración de aspectos como el lenguaje, la religión, el género, entre otros para el desarrollo de esta competencia. Implicando el conocimiento, comprensión y empatía de las partes involucradas en la convivencia, donde además se reconoce, respeta y promueven las diversidades culturales que existen en los diferentes ámbitos y defiende el derecho de éstas.

De acuerdo con María Victoria Garellano (2009), la autoadministración es la compilación de reglas, normas, políticas y condiciones que una persona se atribuye en concordancia con el marco legal de su área de trabajo, con el objetivo de controlar una serie de comportamientos y variables a fin de facilitar el cumplimiento de objetivos y metas preestablecidas. Así mismo, requiere de las personas un comportamiento libre en el manejo de estímulos, procesos internos y respuestas.

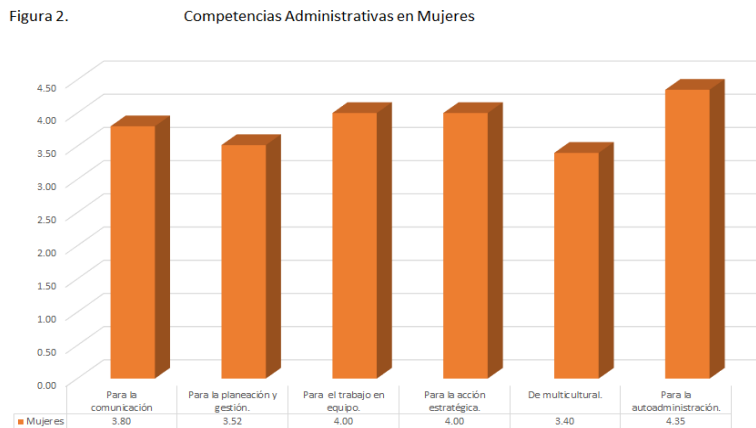
Resultados y Conclusiones

Las competencias administrativas descritas con anterioridad, reflejan la serie de fortalezas que un funcionario o trabajador del H. Ayuntamiento de Tepic, necesita dominar no sólo para realizar su trabajo con mayor eficacia y eficiencia en cada ocasión, sino también, para generar condiciones de reconocimiento laboral, ascenso y desarrollo profesional, todo bajo el principio de equidad de género en un marco de respeto a los derechos y dignidad de la persona.

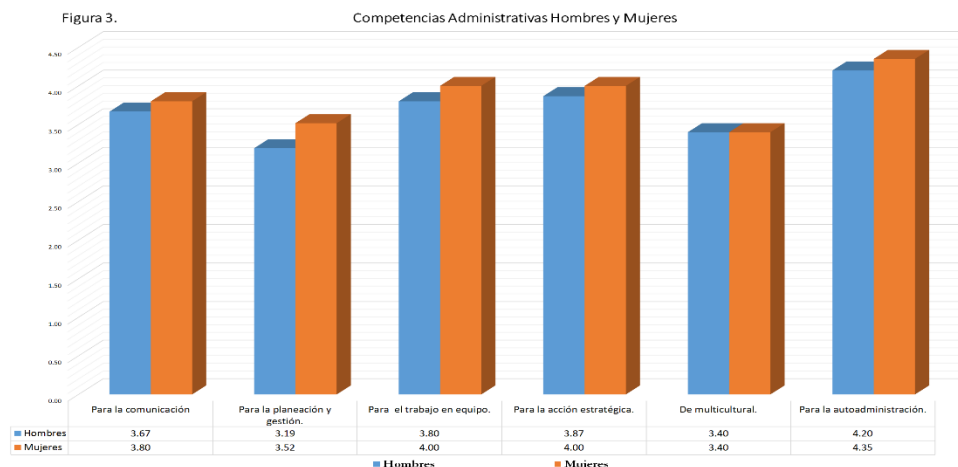
La figura 1, muestra los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de investigación denominado “inventario de competencias administrativas”, al personal masculino que labora en las diferentes dependencias del H. Ayuntamiento de Tepic. La gráfica muestra que la principal fortaleza está en la competencia de autoadministración, es decir, en la capacidad para trabajar bajo esquemas individualizados con procesos sistemáticos personales, centrados en el logro de objetivos más que en procesos administrativos; la segunda fortaleza que posee es la que tiene que ver con las acciones estratégicas, esto es, administrar escenarios organizativos de manera que pueda lograr el cumplimiento de las metas. Los puntajes más altos, están ligados a un dinamismo poco relacionados con el trabajo en equipo, de lo que se deduce la falta de reconocimiento de las acciones y profesionalismo del resto de los compañeros, pues la principal preocupación parece ser el logro personal. De aquí, la persistencia de la falta de equidad de género para la asignación de responsabilidades mayores.



La figura 2, muestra los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de investigación al personal femenino que labora en las diferentes dependencias del H. Ayuntamiento de Tepic. La gráfica muestra que la principal fortaleza está en la competencia de autoadministración, es decir, que las mujeres que laboran en las oficinas de gobierno tienen la capacidad para establecer políticas, normas y condiciones de trabajo que favorezcan el logro de objetivos. Como segunda fortaleza están dos competencias con el mismo puntaje, una de ellas se refiere a la acción estratégica, que implica la habilidad para el manejo de escenarios organizativos y la flexibilidad de adaptación a los cambios necesarios para continuar trabajando de manera eficaz y eficiente; la segunda fortaleza es la relacionada con el trabajo en equipo, lo que supone el reconocimiento de la importancia de la colaboración y cooperación con el resto de los compañeros para el cumplimiento de metas. Si bien, las dos primeras tienen que ver con el trabajo individualizado principalmente, la tercera deja en claro la perspectiva que tiene la mujer de su área de trabajo, donde el crecimiento y desarrollo está centrado en el trabajo colaborativo y no personal.



La figura 3, muestra los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de investigación al personal femenino y masculino, que labora en las distintas dependencias del H. Ayuntamiento de Tepic. Como muestra la gráfica, las mujeres que laboran tienen un nivel de competencias administrativas más desarrolladas que el personal masculino, siendo las principales diferencias: a) la comunicación, esto significa, un manejo adecuado de las reglas de expresión oral y escritas, así como la comprensión de los mismos, además de saber emitir acorde con la intención y motivación deseada; b) la capacidad de planeación y gestión, que es: la elaboración de planes, establecimiento de prioridades, definición precisa de objetivos, asignación y administración de recursos y tiempos de cumplimiento; c) trabajar en equipo, que busca la colaboración y cooperación de los compañeros de trabajo, pues es a través de esta dinámica que se fortifican las debilidades y consolidan las fortalezas, se disminuyen tiempo de cumplimiento y se optimizan los recursos asignados.



De acuerdo con Miguel López (2009) y partiendo de la base de que los colaboradores poseen conocimiento, experiencia, compromiso y capacidad de trabajo, hay cuatro elementos importantes a considerar durante el proceso para seleccionar al colaborador o colaboradora que será ascendido, estos son: a) la proactividad, que implica el mejoramiento del servicio otorgado al ciudadano, así como la mejora continua de la organización y los procesos; b) el liderazgo, éste no sólo promueve el trabajo en equipo, sino que además se convierte en un solucionador de problemas y promotor de un mejor

ambiente laboral; c) la disponibilidad, vinculada directamente, con la formulación de planes y administración de las actividades en función del tiempo establecido, permitiendo así, estar en condiciones de atender situaciones extraordinarias que se presentan por la naturaleza de las actividades a desempeñar; y d) la productividad, que está ligada directamente al trabajo en equipo, es decir, entre más se trabaja en forma colaborativa, mayores son los resultados que se obtienen, esto requiere de comunicación y disposición por trabajar de ésta manera.

Con base en los resultados obtenidos y considerando que los ascensos en oficinas municipales, todavía son por percepción y evaluación de las principales autoridades, algunas de las estrategias que se pueden generar para combatir el techo de cristal y promover el ascenso laboral con equidad de género son: a) la definición de un perfil de competencias administrativas que debe poseer la persona que ocupe un determinado cargo administrativo; b) promover el ascenso por medio de una convocatoria que marque las reglas y requisitos a cumplir para aspirar a este beneficio; c) diseñar y desarrollar campañas sobre equidad de género con énfasis laboral, respeto e inclusión entre compañeros; d) utilización de un lenguaje inclusivo, respetuoso y digno de las personas; e) no clasificar las responsabilidades laborales, hombres y mujeres pueden desempeñar las mismas funciones; f) establecer mecanismos claros y eficaces para la denuncia de actos de discriminación, abuso y acoso laboral.

Referencias

- Archenti, Haruko (2014). *El “techo de cristal” en las empresas y el fin del príncipe azul*. Recuperado de: <http://www.iprofesional.com/notas/199729-El-techo-de-cristal-en-las-empresas-y-el-fin-del-prncipe-azul->.
- Castellón Fonseca, Francisco Javier (2018). *Plazas ocupadas y vacantes de base y de confianza*. Recuperado de: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http://bit.ly/2ohY6O8>
- Castro García, Carmen. & Álvarez Tardío, Beatriz (2011) *La igualdad en la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado de: http://www.castello.es/web20/archivos/contenidos/61/D021_Igualdad_RSE.pdf
- Cuadrado, Isabel. & Morales, J. Francisco (2007). *Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 23, núm. 2, 2007, pp. 183-202.

- Cuestas Santos, Armando (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Colombia. Editorial ECOE.
- Fernández García, Tomas., Molina, José G. (2014). *Multiculturalidad y educación. Teorías, ámbitos y prácticas*. España. Editorial Alianza.
- Fresno, José Manuel (2013). *¿Qué papel juega el trabajo en la sociedad? ¿qué significa socialmente el desempleo? ¿y el desempleo?* Recuperado de: <https://sociologos.com/2013/07/17/que-papel-juega-el-trabajo-en-la-sociedad-que-significa-socialmente-el-desempleo-y-el-desempleo/>
- Garellano, María Victoria (2009). *Autoadministración. Temas de administración de empresas*. Recuperado de: <http://temasdeadministraciondeempresas.blogspot.com/2009/05/autoadministracion.html>
- Hellriegel Don, E. Jackson Susan. & W. Slocum, John (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México. Editorial Thomson.
- Llauradó, Oriol (2014). *La escala de Likert: qué es y cómo utilizarla*. Netquest. Recuperado de: <https://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>
- López, Miguel (2009). *¿Qué valoras para ascender a un empleado? Pymes y Autónomos*. Recuperado de: <https://www.pymesyautonomos.com/management/que-valoras-para-ascender-a-un-empleado>
- Niño Rojas, Víctor Miguel (2011). *Competencias en la comunicación. Hacia la práctica del discurso*. Tercera Edición. Colombia. Editorial ECOE.
- Olaz Capitán, Ángel José (2016). *Cómo trabajar en equipo a través de competencias*. Madrid. Editorial Narcea.
- Reyes, Octavio (2012). *Planeación estratégica para alta dirección*. México. Editorial Palibrio.
- Rodríguez Romero, Rosa I. (2014). *La mujer en la administración pública*. Primera Edición. México. Editorial INAP.
- Sen, Amartya (2002). *Desigualdad de género. La misoginia como problema de salud pública*. Recuperado de: <http://www.letraslibres.com/mexico/desigualdad-genero-la-misoginia-como-problema-salud-publica>