


**Jimena Louzao Sabelli** 


## La perspectiva de género en el área de recursos humanos de las organizaciones

*The gender perspective in the area of human resources of organizations*

*A perspectiva de gênero na área de recursos humanos das organizações*

 Doctora en Derecho y Ciencias Sociales. Magíster en Dirección de Recursos humanos. Prof. Adjunta de Gestión Empresarial del Grupo docente de Gestión, capacitación y afines. Facultad de Derecho. Universidad de la República.

ORCID: 0000-0002-1935-2933

 [jimenalouzao@gmail.com](mailto:jimenalouzao@gmail.com)

**Resumen:** *A partir de la revisión de diversos enfoques teóricos, se comprendió que las mujeres evidencian una serie de dificultades para acceder a determinados puestos de dirección en las organizaciones. En este marco, la cultura organizacional constituye una de las principales barreras del desarrollo profesional de las mujeres. Las áreas de gestión humana y relaciones laborales requieren de profesionales que sean agentes de cambio, facilitando herramientas para repensar los procesos de selección de personal, evaluación del desempeño, sistema de remuneraciones, formación y desarrollo de carrera. Incorporar el enfoque de género en los diversos sectores de las organizaciones implica adicionar una serie de prácticas que ayuden a eliminar prejuicios y actitudes discriminatorias. Por lo tanto, este enfoque requiere el compromiso de la dirección, gerentes y mandos medios, lo que implica un aprendizaje continuo y reflexionar sobre las decisiones dentro de las organizaciones.*

**Palabras clave:** *género, recursos humanos, desempeño, equidad, estrategias funcionales*

**Abstract:** *From the review of various theoretical approaches, it was understood that women show a series of difficulties in accessing certain management positions in organizations. In this context, organizational culture is one of the main barriers to women's professional development. The areas of human management and labor relations require professionals who are agents of change, providing tools to rethink the processes of personnel selection, performance*

*evaluation, remuneration system, training and career development. Incorporating the gender approach in the various sectors of organizations implies adding a series of practices that help eliminate prejudices and discriminatory attitudes. Therefore, this approach requires the commitment of management, managers and middle managers, which implies continuous learning and reflection on decisions within organizations.*

**Keywords:** *gender, human resources, performance, equity, functional strategies*

**Resumo:** *A partir da revisão de várias abordagens teóricas, entendeu-se que as mulheres apresentam uma série de dificuldades no acesso a determinados cargos de gestão nas organizações. Nesse contexto, a cultura organizacional é uma das principais barreiras ao desenvolvimento profissional das mulheres. As áreas de gestão humana e relações de trabalho exigem profissionais que são agentes de mudança, fornecendo ferramentas para repensar os processos de seleção de pessoal, avaliação de desempenho, sistema de remuneração, treinamento e desenvolvimento de carreira. Incorporar a abordagem de gênero nos diversos setores das organizações implica a adição de uma série de práticas que ajudam a eliminar preconceitos e atitudes discriminatórias. Portanto, essa abordagem exige o comprometimento da gestão, gestores e gestores médios, o que implica aprendizado contínuo e reflexão sobre as decisões dentro das organizações.*

**Palavras-chave:** *gênero, recursos humanos, desempenho, equidade, estratégias funcionais*

*Recibido: 31/10/2021*

*Aceptado: 16/06/2022*

## Introducción

Durante mucho tiempo, la gestión de recursos humanos se centró en el cumplimiento de actividades administrativas donde predominaban las funciones de contralor. No obstante, el rol del área ha evolucionado hacia una función estratégica. En este sentido, los diversos actores de las relaciones laborales han comprendido que sus funciones no se limitan al cumplimiento de la normativa vigente en materia Laboral, además pregonan por el desarrollo de prácticas que transformen valores, creencias, políticas y procesos, aportando valor a las organizaciones.

El compromiso de la dirección es clave para el diseño e implementación de políticas de recursos humanos que generen igualdad de oportunidades. La inclusión del enfoque de género en el área de gestión humana y relaciones laborales implica repensar su estrategia funcional y la interacción de los diversos procesos.

Los/as trabajadores/as otorgan importancia al trato equitativo dentro de las organizaciones, por tal motivo el sistema de relaciones laborales debe reconocer la importancia de incorporar y adaptar su gestión al enfoque de género. Si bien las mujeres han ido adquiriendo relevancia en las organizaciones, las investigaciones en la materia coinciden en la dificultad que se les presenta para acceder a determinados puestos. Una cultura organizacional caracterizada por valores masculinos constituye uno de los factores determinantes en el fracaso de políticas con perspectiva de género. La discriminación constituye el factor principal que demuestra la necesidad de incorporar este enfoque en la actividad laboral (Barbera, E. et al. 2003). Diversos indicadores salariales, de formalidad, segregación ocupacional y de balance trabajo-familia demuestran las dificultades que aún persisten para alcanzar la igualdad de género. Sin perjuicio de los esfuerzos por promover cambios en pos de mejores condiciones laborales, las mujeres se encuentran en una posición de inferioridad (OIT, 2019).

Las organizaciones no son neutrales respecto al género, ya que reproducen roles y relaciones sociales del entorno, inclusive en muchos casos los refuerzan. Desde el punto de vista social y jurídico, es ineludible la puesta en práctica de acciones para eliminar actitudes de discriminación por razones de género (Coordination SUD, 2020).

## Género y desempeño laboral

Según Robbins (2018) no se visualizan diferencias entre hombres y mujeres respecto a sus habilidades analíticas, resolución de problemas, motivación, integración y capacidad para el aprendizaje. Ahora bien, el autor plantea que las mujeres manifiestan interés en cuanto a determinados horarios, así como a trabajos flexibles, permitiendo equilibrar la vida personal con la laboral. En el mismo sentido, Gary Dessler (2015) sostiene que muchos planes de carrera son incompatibles con las necesidades de las mujeres, sin tener en cuenta su vida familiar.

Otro aspecto a considerar es si los hombres y mujeres son igualmente eficientes al momento de liderar una organización o un área de la misma. En el marco de la gestión del desempeño no se perciben diferencias en el rendimiento entre mujeres y hombres, no obstante, los resultados de diversas investigaciones demuestran la dificultad que presentan un alto porcentaje de mujeres para acceder a cargos directivos en las organizaciones.

Según el resultado de la encuesta realizada por la OIT (2019), a pesar de que la presencia de mujeres en el ámbito laboral de las empresas encuestadas se ha generalizado:

[...] más del 58% de las empresas señalan que las mujeres ocupan menos del 30% de los demás puestos ejecutivos. Según este estudio [...] las empresas de todas las regiones tienen menos mujeres a medida que se progresa en el escalafón corporativo, lo que pone de relieve que la segregación vertical en el trabajo es una realidad (OIT, 2019, p.31).

Los autores Carli y Eagly (2011), citados por Sánchez-Moreno, M., Tomás Folch, M., y Lavié Martínez, J. M. (2013), analizan las razones que llevaron a la falta de reconocimiento y representatividad de las mujeres en los puestos de liderazgo, a saber: responsabilidades domésticas, la exclusión relacionada con estereotipos de género, así como el diseño y cultura organizacional. Podemos observar, que se han extrapolado al ámbito organizacional una serie de prejuicios contra las mujeres siendo en muchos casos los que definen quienes acceden a puestos de Dirección (Guirado, M. I. C., Navas, M. S., y Alonso, F. M., 2004).

El término “techo de cristal” surge para ilustrar una “barrera invisible” que impide a las mujeres acceder a puestos de responsabilidad. Se ha utilizado este concepto para describir la baja participación de las mujeres en los puestos jerárquicos de las

organizaciones (Gaete-Quezada, 2015). Este enfoque nos permite analizar las posibles barreras u obstáculos que impiden que un alto porcentaje de mujeres tengan la posibilidad de ocupar cargos directivos.

La cultura organizacional constituye una barrera externa que influye negativamente en las posibilidades de desarrollo de las mujeres, ya que domina y determina como va a ser el comportamiento de las mujeres y de los hombres (Maddock, S. y Parkin, D. ,1993). Las mujeres pueden adaptarse o resistirse a los estereotipos y prejuicios que van contra sus propios intereses. Schein, E. (1988), define a la cultura organizacional como el conjunto de presunciones básicas, valores y creencias compartidas por los trabajadores de una organización. En otros términos, las organizaciones al igual que lo seres humanos tienen determinados comportamientos que influyen en los estilos de relacionamiento, en el diseño organizacional (estructura), actitudes y creencias. Tradicionalmente, a la cultura de las organizaciones se las ha vinculado con un conjunto de valores como los estilos autocráticos, toma de decisiones centralizadas y niveles altos de competitividad. El incremento de la formación y participación de las mujeres en todas las ramas de la actividad ha obligado a repensar los valores organizacionales y a evitar una mirada sesgada de la gestión, políticas de recursos humanos y relaciones interpersonales. La cultura organizacional puede afectar el desarrollo profesional de las mujeres si se fomentan procesos marcados por estereotipos y roles de género.

Las acciones de las organizaciones están predeterminadas por sus propias percepciones de la sociedad, sus valores y prejuicios. Institucionalizar el enfoque de género permite concientizar sobre la importancia del tema y promueve el cuestionamiento del androcentrismo y el etnocentrismo (Coordination SUD, 2020).

Por otra parte, se identifican barreras internas como la motivación, intereses profesionales, compromiso laboral, conflicto de rol e identidad de género (vinculados a la maternidad), que están condicionadas por el proceso de socialización, que conlleva a la internalización de actitudes vinculadas a la identidad de género femenina, que pueden ser negativas para su ascenso y desarrollo profesional (Barbera, E . et al. 2003). Otro aspecto que repercute en el desarrollo profesional de las mujeres es el etiquetado de determinadas tareas a lo masculino o femenino, roles que muchas veces son reforzados por las organizaciones.

Ahora bien, las dificultades para acceder a determinados puestos y la complejidad en la conciliación entre la vida familiar y la laboral, conducen a la necesidad de

revisar las prácticas de recursos humanos. En este sentido:

[...] la noción de neutralidad debe ser cuestionada. Neutralidad significa no diferenciación en el trato de hombres y mujeres. Este argumento de neutralidad es frecuentemente reclamado por las empresas y dirección [...]. Pero esta lógica de neutralidad implica invisibilidad de género que omite los riesgos de discriminación indirecta. (Lemièrre, S. 2005, 7)

En diversas organizaciones un porcentaje de la fuerza laboral está constituida por grupos minoritarios, cuyas necesidades y preferencias deben priorizarse, requiriendo una atención y planeación particular. (Gareth R. 2013)

La incorporación de las mujeres en puestos vinculados a la toma de decisiones se valora como un modo de “afrentar los requerimientos de la globalización socioeconómica actual, la cual requiere una gestión eficaz de la diversidad humana”. Por ende, la gestión de la diversidad en las organizaciones surge como una estrategia para impulsar la igualdad de oportunidades y “la incorporación de mujeres a los niveles de poder”. (Barbera y Martínez-Benlloch., 2004, p.198).

El abordaje de la gestión de la diversidad en las organizaciones exige un cuestionamiento de las políticas de gestión humana, la organización del trabajo, cultura organizacional y su vínculo con los clientes. Los procesos de recursos humanos que incorporan este enfoque, desarrollan valores dirigidos a la igualdad de oportunidades y en contra a todo tipo de discriminación, desarrollando sistemas de acceso a empleo y planes de carrera en base a las habilidades y aspiraciones. (Cornet, A y Warland,P, 2014). La autora H. Garner (2006), citando a Peretti (2004), establece que la ejecución de estas políticas implica un seguimiento especial a las personas que forman parte del área de gestión humana, es decir, quienes llevan a la práctica los procesos de selección, desarrollo, comunicación entre otros.

### **Como prepararse para el desafío de implementar procesos de recursos humanos con perspectiva de género**

Toda implementación o revisión de los procesos de recursos humanos requiere de una planificación y organización del trabajo que asegure el entendimiento e internalización de las nuevas prácticas. Para que el cambio logre arraigarse a la cultura organizacional es necesario el compromiso y participación de todas las partes interesadas, evitando la resistencia y conflictos de intereses. En este sentido, resulta

conveniente incorporar el enfoque sistémico analizando todos los componentes de una organización. Según Robbins (2018) un sistema se concibe como un conjunto de partes que se encuentran interrelacionadas y que son interdependientes. Las organizaciones como sistemas abiertos son aquellas que tienen en cuenta su entorno, lo que permite realizar un análisis por encima de los errores individuales, revisando estructuras que forman los actos individuales (Senge, P. 2010).

Es por tal motivo que el diseño de procesos de recursos humanos con una perspectiva de género no debe concebirse únicamente como una función del área de Recursos humanos sino que todas las áreas deben comprender esta nueva política de la organización. Por ende, y a los efectos de planificar el diseño o revisión de los procesos, se recomienda la creación de un comité donde participen: representantes de cada una de las áreas de la organización; un integrante de la Dirección o Gerencia; un delegado sindical, integrantes del área de Recursos humanos y toda persona que integre la organización y que pueda aportar valor en este proceso de cambio. Dicho Comité debe planificar las actividades y reforzar la comunicación interna, de manera que toda la organización tome conocimiento de los avances y las prácticas de Recursos humanos que van a implementarse.

Según Hernández, J. (2017) es necesario aumentar las fuerzas que facilitan el cambio, evitando las que lo impiden. El mismo autor plantea el modelo de Kurt Lewin (1951), quien propone tres fases para llevar adelante el cambio: descongelamiento, cambio y *recongelamiento*. El descongelamiento es una etapa crucial ya que implica minimizar las fuerzas que “mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento” (p.152). Las organizaciones que buscan incorporar la perspectiva de género en su gestión, deben asegurarse de eliminar y debilitar aquellos comportamientos observables que tienden a resistirse y a mantener el statu quo, fomentando valores y creencias que no contribuyen a la ejecución de las nuevas prácticas. El rol de los gerentes y mandos medios es fundamental al momento de comunicar la importancia del cambio. El modelo de Lewin plantea como tercera fase el *recongelamiento*, esto es, alcanzar un nuevo estado de equilibrio. Por lo tanto, siguiendo nuestro tema objeto de estudio, los agentes de cambio tienen que asegurarse de arraigar el enfoque de género a la cultura organizacional, lo que implica una revisión continua de los procesos de recursos humanos.

Transformar nuestras organizaciones desde la perspectiva feminista remueve y altera la propia forma de entender los procesos de trabajo, las estructuras y las propias organizaciones. Las lógicas patriarcales forman parte del ADN organi-

zacional. Si las ponemos en cuestión no sólo alteramos una parte, sino el todo (Bascuas, M, Roco, J. Piris, S. Cabrera, M, Ortega; N y Pérez, Z., 2019, p.17).

## **Procesos de recursos humanos con perspectiva de género**

Los especialistas en gestión humana y relaciones laborales desarrollan procesos internos respetando la normativa laboral vigente, no obstante, se entiende necesario establecer iniciativas complementarias que garanticen la equidad en el acceso a determinados puestos, formación y desarrollo profesional. A partir del marco teórico revisado, se describen los subsistemas de recursos humanos: análisis y descripción de puestos, selección de personal, remuneraciones, evaluación del desempeño mediante una perspectiva de género.

### **Análisis y descripción de puestos**

Dessler (2015) establece que el análisis de puestos es el método para identificar los requerimientos, características y responsabilidades de las personas para cubrir el puesto, mientras que las descripciones detallan las especificaciones del mismo. En otros términos, el análisis y descripción de puestos contempla el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias así como las funciones y tareas a ejecutar. Ahora bien, al definir el perfil del puesto, quienes participen en su elaboración, deben evitar incluir exigencias que no sean necesarias, que puedan derivar en ciertos prejuicios y discriminación.

Asimismo, al momento de definir las competencias laborales, estas deben ser aplicables tanto a hombres como a mujeres, sin mencionar rasgos físicos. Es relevante que las organizaciones exploren conocimientos, habilidades y actitudes dirigidos a ambos géneros, sin distinciones.

Por otro lado, cabe aclarar que, si bien el análisis y descripción de puestos es una herramienta necesaria para el resto de los subsistemas de recursos humanos, debemos recordar la necesidad de implementar trabajos flexibles de manera de alinear los objetivos personales con los objetivos organizacionales. Generalmente, esta herramienta se elabora en equipo, participando el ocupante del puesto, su supervisor directo y especialistas del área de gestión humana. Por lo tanto, implica una revisión continua y llegar a un consenso respecto a su contenido. Cuando se redacten las funciones o tareas a realizar, se sugiere comenzar con verbos en infinitivo, por ejemplo: planificar, organizar, realizar, colaborar, diseñar, etcétera, evitando la segregación.



ción laboral. Las competencias que se establezcan para cada puesto deben fomentar el trabajo en equipo y los procesos de socialización.

Algunos autores plantean la necesidad de desarrollar determinadas competencias que permitan eliminar los sesgos por razón de género, por ejemplo: “la capacidad de impulsar nuevas formas de conciliación del entorno profesional y familiar, capacidad de abstraerse de lo meramente unidimensional en los modos tradicionales de trabajar en las empresas” (Quintanilla et al, 2012, p.46).

## **Equidad en las remuneraciones**

La equidad en materia salarial consiste en la relación entre el valor del puesto de forma interna y su pago. La teoría de la equidad de S. Adams citada por Dessler (2015) plantea que los trabajadores realizan un intercambio donde las recompensas se otorguen de manera equitativa. De acuerdo a este enfoque cuando los/as trabajadores/as perciben inequidades, repercute en sus aportaciones, resultados y se percibe un incremento del abandono del trabajo. Implementar un sistema de medición vinculado a las políticas de compensaciones de la organización, permitirá contar con información precisa sobre la valuación de puestos en la organización. El área de Recursos humanos debe generar un sistema de información que le permita realizar un análisis interno y tomar decisiones estratégicas y equitativas, es por eso que pueden incluirse métodos cuantitativos como cualitativos que permitan comparar la remuneración actual entre hombres y mujeres en la organización. También, resulta oportuno la comparación con el sistema de remuneración de otras organizaciones de la misma rama de la actividad y plantear las siguientes interrogantes: ¿la organización remunera en forma equitativa a hombres y mujeres? ¿Cuál es la remuneración de hombres y mujeres en puestos de Dirección y mandos medios? ¿Las diferencias se relacionan al nivel de desempeño real o a percepciones infundadas? Responder estas interrogantes ayudará a lograr la equidad interna como la externa en materia de remuneraciones (Gómez-Mejía et al. 2016).

## **Selección del personal**

Las organizaciones diseñan procesos de selección de personal con el fin de encontrar el perfil adecuado para el puesto vacante, contemplando aspectos legales y de gestión. Este proceso consta de varias etapas, entre las que se distinguen las entrevistas y pruebas de conocimientos. Los referentes de Recursos humanos deben incrementar los esfuerzos para impedir que dichas instancias estén sesgadas por es-

tereotipos de género. A sabiendas de que los gerentes y/o mandos medios participan en el proceso de selección, principalmente en la segunda entrevista (cuando el/la candidato/a avanza en el proceso), es necesario que reciban una orientación previa de cómo entrevistar y de las preguntas que no pueden realizar: estado civil, si tiene hijos o piensa tenerlos, quien cuida de ellos y cualquier pregunta vinculada a estereotipos de género. La mayoría de los autores coinciden que los entrevistadores tienden a sacar conclusiones sobre los/as candidatos/as en los primeros minutos basados en determinados prejuicios. Dessler (2015) sostiene que los estereotipos de género pueden distorsionar los resultados del proceso de selección, los que derivan en diferencias significativas en las calificaciones finales. Por todo ello es que las entrevistas pueden diseñarse de tal manera que se pregunte a todos/as los/as candidatos/as lo mismo. La creación de guías para la realización de entrevistas a los/as candidatos/as, con un conjunto de preguntas vinculadas al conocimiento, experiencia, habilidades y expectativas, favorece la objetividad y la eliminación de prejuicios (Coordination SUD, 2020). Las entrevistas estructuradas, sobre todo las conductuales estructuradas promueven la fiabilidad y viabilidad del proceso (Alonso, 2011).

La entrevista conductual estructurada consiste en el desarrollo de preguntas basadas en un análisis de puestos y en la técnica de incidentes críticos. Las respuestas de los/as candidatos/as son evaluadas en función de escalas de comportamientos esperados. Por tal motivo, el entrevistador es capacitado en esta técnica con el objetivo de que todos los/as candidatas tengan la misma experiencia en el proceso de selección (Salgado et al, 2007).

Los procesos de selección de personal informales, que no contemplan reglas transparentes y que se basan en criterios subjetivos, incrementan la posibilidad del surgimiento de estereotipos vinculados al género.

## **Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es una herramienta formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo realiza las tareas (Wayne Monday, R. 2010). Esta no debe ser considerada como un fin en sí mismo sino como un medio de relevamiento de información que impactará en otros procesos, es decir, los resultados recabados se pueden vincular a la capacitación, desarrollo profesional y sistema de remuneraciones. Resulta relevante capacitar al evaluador en el uso de la herramienta de evaluación elegida. El área de gestión humana se transforma en facilitador de la formación de los evaluadores respecto al método elegido, los

factores o competencias a evaluar, la escala de calificación y los errores a evitar, impidiendo la discriminación en las evaluaciones, sea por sesgos culturales o por la formación de estereotipos de género. Una correcta evaluación culmina con una re-orientación donde el/la evaluado/a tenga la oportunidad de realizar preguntas e intercambiar puntos de vista sobre los resultados alcanzados. No obstante, la comunicación sobre el desempeño individual o grupal debe ser una práctica habitual ya que son ámbitos propicios para el intercambio de visiones sobre determinadas percepciones y ayudan al proceso de socialización.

De la literatura revisada, se desprende que los diversos estudios no permiten afirmar que el género del evaluado incida en los resultados de la evaluación del desempeño. No obstante, la elección de una correcta herramienta con factores de evaluación predefinidos y validados, reduce el surgimiento de sesgos al momento de evaluar.

### **Formación de los/as trabajadores/as**

Los planes de capacitación son diseñados en forma conjunta entre los/as referentes de Recursos humanos y el resto de las áreas de la organización. La gerencia y/o mandos medios detectan las necesidades de capacitación del personal en pos del desarrollo o fortalecimiento de las competencias laborales especificadas en los análisis y descripciones de puestos. Esta etapa del proceso de formación de los/as trabajadores/as implica comprender las principales responsabilidades del puesto, las funciones y tareas como las competencias requeridas. Para una correcta detección de necesidades de formación, debemos enmarcarla en la gestión del desempeño de la organización, es decir, teniendo en cuenta tanto la evaluación formal de desempeño (que generalmente se realiza una vez al año) como también un conjunto de indicadores de gestión que proporcionan información respecto al cumplimiento de metas. De esta manera, se identifican las necesidades de capacitación del trabajador o trabajadora a partir de criterios objetivos sin sesgos de estereotipos.

Sin perjuicio de que el plan de capacitación de la organización surge a partir de las necesidades de formación requeridas, las temáticas vinculadas a las perspectivas de género deberían formar parte de dicha planificación y dirigirse a todos/as los/as integrantes. En este sentido, la OIT en su artículo Género y formación por competencias (2003) establece que:

La incorporación de la perspectiva de género a la formación refuerza este enfoque porque ayuda a entender que una persona es mucho más que sus saberes

técnicos: es un sujeto, con su edad, su género, su posición familiar, su historia, situado dentro de una comunidad y desde esa situación debe construir su proyecto de formación, de empleo, su proyecto laboral (OIT, 2003, p.33).

Sensibilizar y capacitar a los/as trabajadores/as sobre asuntos vinculados al género, permite reforzar los valores que promueven la organización. Por otro lado, se percibe como una práctica favorable involucrar a los representantes sindicales, integrándolos a las políticas de igualdad (Coordination SUD, 2020). En este marco podemos hacer referencia al concepto de organizaciones que aprenden (Senge, P., 2010), lo que implica el pasaje de la información a la acción. Davel, E. y Tremblay, D. (2011) establecen que una organización que aprende es capaz de transformar comportamientos con el propósito de articular nuevos conocimientos. El aprendizaje e internalización del enfoque de género no se trata de un cúmulo de herramientas o información a aplicar en un puesto de trabajo, sino que requiere del compromiso colectivo hacia relaciones justas e equitativas (Mejía, R y Zúñiga, R., 1997).

En cuanto a la metodología a aplicar, se recomienda las instancias con grupos reducidos donde se fomente el intercambio de opiniones y discusiones de casos. La preparación de las instancias de capacitación requiere indagar el contexto de la organización, recabar información sobre el comportamiento de los grupos de trabajo y preguntar si hubo casos de discriminación basadas en género. Toda información previa será esencial para una planificación eficaz sobre asuntos de género. En algunos casos, por ejemplo, se detecta la necesidad de instruir sobre nociones básicas sobre género, desde lo conceptual hasta la normativa vigente en la materia. En otros escenarios organizacionales, donde los/as trabajadores/as han recibido formación al respecto, se puede aplicar la metodología de estudios de casos, reales o simulados, con el objetivo de que los participantes aprendan sobre los comportamientos, reacciones y/o actitudes que son o no deseables emprender en situaciones similares. (Werther, W, Davis, K, 2008). En este sentido y a los efectos de incentivar procesos de socialización en la organización:

El uso de herramientas, buenas prácticas y actividades específicas para las áreas que afecten a las personas implicadas, facilita el compromiso individual y propicia con mayor eficacia cambios en relación con la conducta [...] Esta eficacia también será mayor si en la formación se integran tanto hombres como a mujeres; a personas que pertenecen a diferentes niveles de decisión y ámbitos de la organización; y se fomenta que se entablen debates abiertos sobre cómo afectan a unas y a otros los estereotipos y expectativas sociales [...] estas for-

maciones combinen teoría y práctica; reconozcan las jerarquías de género y ayuden a entender cómo se perpetúan éstas, a fin de poder realizar cambios a nivel institucional e individual. (Bascuas, M, Roco, J. Piris, S.,Cabrera, M, Ortega; N y Pérez, Z., 2019, p.33)

La formación organizacional sobre todos los temas de diversidad debe tener como principal objetivo que los trabajadores/as adquieran conciencia de sus propios sesgos y que logren controlarlos (Griffin, R. et al., 2020).

## **Planes de carrera dentro de las organizaciones**

El área de Recursos humanos y relaciones laborales diseñan y promueven planes de carrera, lo que implica tomar decisiones respecto a la promoción y desarrollo de todo el personal de la organización. La formalización de los planes de carrera facilita la toma de decisiones en base a resultados reales, evitando decisiones subjetivas y sesgadas por estereotipos. No obstante, en un alto porcentaje de organizaciones, la antigüedad sigue siendo uno de los factores primordiales para ascender en la escala jerárquica de la organización. Cuando el sistema de promociones es formalizado y sigue determinadas pautas vinculadas a la gestión del desempeño, facilita que tanto mujeres como hombres puedan desarrollarse por igual en la organización donde trabajan. Las actividades que se contemplen en los planes de carrera deben tener en cuenta la disponibilidad de las mujeres para acceder a los diversos programas. Las trabajadoras que perciben ciertas barreras para su desarrollo, sobre todo quienes han experimentado algún tipo de discriminación, podrían necesitar apoyo. Un programa que promueva la interacción entre dos compañeros/as de trabajo, donde uno/a colabore e instruya al otro/a en pos de la mejora de su desempeño laboral, constituye una de las prácticas más utilizadas dentro del desarrollo de carrera. (Gómez-Mejía et al, 2016).

A su vez, se pueden ejecutar estrategias funcionales para que las trabajadoras adquieran experiencia en puestos de trabajo desafiantes, ayudando a las mujeres a conciliar las obligaciones laborales con las familiares y fomentando acciones en conjunto con la dirección para garantizar la igualdad de oportunidades. A los efectos de que las mujeres tengan mayor representación en puestos que tradicionalmente fueron ocupados por hombres, las organizaciones diseñan planes que incluyan orientación vocacional, diseñando procesos de aprendizaje en su propia área de trabajo o en otra que les sea de interés.

## **Prácticas organizacionales que promueven la equidad y el bienestar laboral**

Los gerentes y mandos medios tienen un rol clave en la transmisión y puesta en práctica de los valores organizacionales, como también en el diseño de objetivos y planes operativos. En este marco, la incorporación de un análisis continuo sobre la forma en que se organiza el trabajo, se distribuyen las tareas y delega atribuciones, permitirá prevenir desigualdades. Así como se planteó la necesidad de repensar los procesos de gestión humana, los gerentes y mandos medios deben contemplar las necesidades de los/as trabajadores/as, colaborando con el diseño de prácticas que promuevan la calidad de vida en el trabajo tanto para hombres como mujeres.

Los autores A. Figueroa y V. Aravena (2015, p.127) citando a Debeljuh y Jáuregui (2004) establecen que el Estado debe diseñar marcos legales que permitan compatibilizar la vida familiar con el trabajo. Por su parte, las organizaciones se ocupan de facilitar el bienestar del/la trabajador/a y promover las condiciones laborales requeridas.

La calidad de vida laboral y el bienestar del o la trabajador/a se vinculan con las condiciones y/o entornos laborales flexibles. Ahora bien, se identifican una serie de condicionantes que impiden la ejecución de prácticas que ayuden a compatibilizar la vida familiar/personal con la laboral, por ejemplo la percepción respecto al rol del hombre y de la mujer; la visión del éxito; horarios rígidos; falta de apoyo por parte de gerentes a los trabajadores/as, etc. (Chinchilla, N. y León, C., 2007, p. 49). Para evitar estas situaciones descritas, las organizaciones necesitan gerentes y mandos medios “transformacionales”, que se preocupan por los/as trabajadores/as y se desempeñan a través de valores morales dirigidos a tomar decisiones éticas. A su vez, quienes lideran equipos de trabajo, tienen el desafío de gestionar la diversidad, teniendo en cuenta que esta puede constituir una barrera comunicacional cuando sus integrantes tienen diversas prioridades o criterios. La conversión de la diversidad en trabajo colaborativo hacia la resolución de problemas, constituye un reto para los gerentes y mandos medios. (D’Alessio, F., 2017; Yukl, G., 2008).

Las organizaciones buscan alcanzar la eficacia y eficiencia, no obstante cuando no tienen en cuenta las implicaciones éticas, “terminan deshumanizándose”. La organización se “desnaturaliza” cuando presenta una serie de comportamientos que derivan en injusticias. (Parra, M., 2006, pp. 17-18).

En resumen, resulta relevante el acompañamiento, por parte de los especialistas en gestión humana y relaciones laborales, a los gerentes y mandos medios en la implementación de modelos de gestión basados en la administración participativa por objetivos, trabajo en equipo, comunicación eficiente y un sistema de medición que permita realizar un seguimiento de las acciones implementadas.

## Conclusiones

El desempeño y acceso a determinados puestos de jerarquía, por parte de las mujeres, puede verse condicionado por un conjunto de barreras externas e internas. A los efectos de cambiar determinados paradigmas, es necesario el compromiso de la dirección y mandos medios. El cambio debe planificarse y requiere repensar los valores y creencias de la organización hacia un sistema de gestión sin prejuicios ni estereotipos de género. Luego, el área de recursos humanos y relaciones laborales deberá revisar su estrategia funcional, ajustando sus procesos de selección, formación, remuneraciones, evaluación de desempeño y desarrollo de carrera. Las prácticas de gestión humana equitativas contemplan: la equidad en el acceso a determinados puestos, la eliminación de brechas salariales entre hombres y mujeres, la implementación de herramientas de evaluación formalizadas, entrevistas de selección estructuradas, instancias de capacitación que ayuden a sensibilizar sobre los asuntos de género y planes de carrera en los que garanticen la participación de las mujeres.

La perspectiva de género en las organizaciones es un tema de interés para todas las partes interesadas, a saber: trabajadores/as, dirección, mandos medios y sindicatos, ya que fomenta el trabajo en equipo, motiva a los trabajadores/as y promueve la revisión continua de las políticas y procedimientos internos de trabajo.

## Bibliografía

- Alonso, P. (2011). ¿Producen resultado adverso de género las entrevistas estructuradas de selección de personal? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27, 43–53.
- Barbera, E., López, A. R., y Catalá, M. T. S. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de psicología/The UB Journal of psychology*, 34(2), 267-278.
- Barbera, E., Martínez-Benlloch, I. (2004). *Psicología y género*. Pearson Prentice Hall.
- Bascuas, M.; Roco, J; Piris, S; Cabrera, M; Ortega, N y Pérez, Z. (2019). *Construir, cuidar, habitar: prácticas feministas en organizaciones de la economía solidaria*. REAS Euskadi. Disponible en: <https://www.economiasolidaria.org/recursos/reas-euskadi-biblioteca-papeles-ess-06-construir-cuidar-habitar-practicas-feministas-en/>
- Carli, L.L. y Eagly, A.H. (2011). Gender and leadership. En: A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Eds.), *The Sage handbook of leadership*, (pp. 103- 117). Sage Thousand Oaks.
- Coordination SUD. (2020). *Guide d'appui à l'intégration de l'approche genre dans ses politiques RH*. <https://www.coordinationsud.org/document-ressource/guide-integration-genre/>
- Cornet, A. y Warland, P. (2014). *Gestion de la diversité des ressources humaines: guide pratique* (3e. ed.). Les Editions de l'Université de Liège.
- Chinchilla, N. y León, C. (2007). *Guía de buenas prácticas de la empresa flexible: hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal*. Centro Internacional del Trabajo, IESE, Bussiness School.
- D' Alessio Ipinza, F. (2017). *Liderazgo y atributos gerenciales: una visión global y estratégica* (2ª ed.). Pearson Educacion.
- Davel, E y Tremblay, DG. (2011). *Formation et apprentissage organisatinnal: la vitalité de la pratique*. Presses de l'Université du Québec.



- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos humanos* (14ª ed.). Pearson Educación.
- Gaete-Quezada, R. (2015). El techo de cristal en las universidades estatales chilenas: un análisis exploratorio. *Revista iberoamericana de educación superior*, 6(17), 3-20. <https://doi.org/10.1016/j.rides.2015.06.001>
- Gareth, R. (2013). *Teoría Organizacional, diseño y cambio en las organizaciones* (7ª ed.). Pearson Educación.
- Garner, H. (2006) Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir* 7(1).
- Guirado, M.I.C., Navas, M.S., y Alonso, F.M. (2004). El acceso de las mujeres a puestos directivos: género, contexto organizacional y estilos de liderazgo. *Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 57(2), 181-192.
- Gómez-Mejía, L., Balkin D., Candy R. (2016). *Gestión de Recursos humanos* (8ª ed.). Pearson Educación.
- Griffin, R., Phillips, J., Gully, S. (2020). *Comportamiento Organizacional*. (13ª ed.). Cengage Learning Editores.
- Hernández, J. (2017). *Desarrollo Organizacional*. Pearson Educación.
- Jiménez-Figueroa, A. y Aravena Vega, V. (2015). Desafíos de fomentar estrategias personales e incorporar políticas de conciliación trabajo-familia en las organizaciones. *Pensamiento Psicológico*, 13(2), 123-135. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-89612015000200009](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612015000200009)
- Lemière, S. (2005). *Quelles pratiques de ressources humaines en faveur de l'égalité hommes-femmes en entreprise?*. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00194912>
- Lewin, K. (1951). Action Research and Minority Problems. *Journal of social issues*, 2(4).
- Maddock, S. y Parkin, D. (1993). Gendered cultures, women's choices and strategies at work. *Women in Management Review*, 8(2), 3-7.

- OIT. (2003). *Género y Formación por competencias. Aportes conceptuales, herramientas y aplicaciones*. <https://www.oitcinterfor.org/node/6126>
- OIT. (2019). *Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio*. Oficina Internacional del Trabajo. [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_700979/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_700979/lang--es/index.htm)
- Parra, M. (2006). *Ética en las organizaciones: construyendo confianza*. Pearson Educación.
- Peretti, J.M. (2004). *Les clefs de l'équité dans l'entreprise*. Editions d'Organisation.
- Quintanilla, J., Poal, S., Gutiérrez, S., Sánchez-Runde, C. (2012). *Retos de la dirección de personas: una mirada desde la alta dirección sobre la función de recursos humanos*. Prentice Hall. Pearson.
- Robbins, S y Coulter, M. (2018). *Administración* (13ª ed.). Pearson Educación.
- Salgado, J. F., Gorriti, M. y Moscoso, S. (2007). La entrevista conductual estructurada y el desempeño laboral en la administración pública española: propiedades psicométricas y reacciones de justicia. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(1), 39-55.
- Sánchez-Moreno, M., Tomás Folch, M., y Lavié Martínez, J. M. (2013). Visibilidad y poder de las mujeres en instituciones universitarias. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 21(32), 1-31. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=275029728032>
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores.
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (2ª ed.). Granica.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). Capacitación y desarrollo. En: *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas* (pp. 12). McGraw-Hill.
- Wayne Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educacion S.A.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones* (6ª ed.). Pearson Educación S.A.