

---

## EDITORIAL

---

### **Género en las organizaciones. De las necesidades prácticas a las necesidades estratégicas**

Aproximarnos al tema de la incorporación de las mujeres en las organizaciones implica hablar de libertad, compromiso, independencia y empoderamiento, entre otras cosas. Dentro de las principales estrategias está el desmarcarse de la idea de “esencia universal”, para avanzar en las particularidades socio-históricas y los desafíos que los nuevos tiempos imponen a las mujeres para el ejercicio del poder y del liderazgo en las organizaciones. Lograr la igualdad de oportunidades, pasa por visibilizar los sellos ideológicos que han marcado a las organizaciones a fin de enfrentar la racionalidad burocrática patriarcal y redefinir el papel que deben ocupar las mujeres en el mundo laboral.

Indudablemente que existe una historicidad de los roles de acuerdo a los códigos valorativos que nos ha impuesto la cultura, los cuales se han reproducido en la estructura de las organizaciones. A pesar de las conquistas que el feminismo ha ido logrando a través del tiempo, la mujer no ha podido hablar por sí misma, no se le ha permitido manejar el logos siempre ha sido heterodesignada por el otro masculino. Esta imposibilidad de hablar con voz propia, ha conformado unas representaciones que la han invisibilizado. Las marcas ideológicas se han sellado y los modelos están claramente definidos. En otras palabras, los estereotipos designaron la vida de acción y relación.

Frente a ese marcado androcentrismo, no podemos obviar el impacto que han tenido los diversos movimientos feministas, quienes desde diferentes trincheras ideológicas no han cesado en denunciar la subordinación que la cultura ha impuesto a la mujer, desmitificando el enclave naturalista y el esencialismo biologisante como estructuras de pensamiento que han marcado los sistemas de representación, subjetividades, éticas y lenguajes en todos los espacios de la vida organizacional. En síntesis, todo un sistema de representaciones que han sellado la subordinación y la exclusión de la mujer. En este orden de ideas, las oportunidades laborales de las mujeres están condicionadas y limitadas por los sellos ideológicos que han definido lo masculino y lo femenino. Una jerarquía en la valoración de las actividades tanto de las mujeres como de los hombres guiando el deber ser de las organizaciones. Si bien es cierto que las mujeres hemos avanzado adquiriendo los espacios y posiciones de poder social, lamentablemente aún estamos lejos de lograr la igualdad de oportunidades. En las organizaciones, los hombres suelen situarse en una posición tutelar hacia las mujeres con las que interactúan, incluso más allá del puesto que unos u otras ocupen mientras que las mujeres, tienden a ubicarse en una posición tutelada hacia los hombres. De esta forma, se continúa reproduciendo la idea que asocia la feminidad con fragilidad y/o incapacidad. En este sentido, vemos que aunque se estén desarrollando en un espacio público las mujeres esperan y valoran por y sobre todas las cosas, el reconocimiento de su superior jerárquico reproduciendo de ese modo una lógica de los afectos propia de la vida familiar y un circuito de tutelas y roles que contribuyen a frenar la autonomía y las motivaciones de logro.

Las mujeres en su mayoría, no creen ser talentosas aunque, tal vez, admitan que poseen inteligencia o sentido común, como si éstos fueran méritos menores, sin darse cuenta que comenzar a reconocer estas características como fortalezas, puede llegar a ser el primer paso para desarrollar sus propios talentos. Históricamente, las mujeres han estado ligadas, exclusivamente, a la esfera doméstica, y sus conductas claramente relacionadas con la sumisión, la intuición y los cuidados. Nos referimos a la naturalización social de la mujer, anulándose de esta forma, toda posibilidad de cambio. Socializadas para desarrollarse en los espacios privados, las mujeres tienden a ver las organizaciones como espacios masculinos y totalmente distantes de sus necesidades estratégicas.

Sin lugar a dudas, la cultura occidental patriarcal –misógina por excelencia–, nos ha legado unos sellos que han contribuido a conformar un sistema simbólico donde se considera al hombre como lo humano por excelencia, la medida de todas las cosas, el universal genérico. Una ética cargada de valoraciones que descalifican a la mujer sellándola como naturaleza, lo inmodificable, lo inferior, lo defectivo. Mirada que ha marcado el pensamiento filosófico occidental permeando todas las instancias organizacionales, justificando y naturalizando la división social y sexual del trabajo. Sellos ideológicos que reproducen la condición de inferioridad de las mujeres y por ende, el papel que deben jugar en mundo del trabajo.

En la modernidad el clima organizacional se estructuró en base a una lógica mecanicista-newtoniana. Una estructura vertical, lineal, con estrictos controles y marcadas jerarquías de género. “*El hombre como medida de todas las cosas*”, se constituyó en una cosmovisión eminentemente esencialista consolidándose de esta manera, la representación simbólica del hombre como el único punto de referencia. Este universal genérico es clara expresión de la división social y sexual del trabajo, una particular lógica binaria excluyente y jerárquica por excelencia, responsable de la invisibilización y exclusión de las mujeres. Las organizaciones se configuraron en base a estos sellos ideológicos, apelando y escudándose en los esencialismos.

En las organizaciones modernas, las mujeres son representadas como las “mujeres florero” (*token women*), objetos decorativos, totalmente dependientes y pendientes de la aprobación de los demás, haciéndolas vulnerables ante situaciones conflictivas, incapaces de asumir la defensa de sus derechos o denunciar las arbitrariedades a las que son expuestas. El sello ideológico sedimentado en el imaginario de las mujeres las convierte en sumisas frente a quien la cultura naturalizó como la medida de todas las cosas: el hombre. El problema principal está en la normalización de las transgresiones. En tanto tal, la cultura organizacional responde a una lógica patriarcal muy bien sedimentada y permanentemente reproducida. El sexo se convirtió en la variable explicativa de mayor peso.

Tomando en consideración las ideas planteadas en apartes anteriores, las organizaciones no son neutras, responden a una ratio racionalista, mecanicista jerarquizada y lineal en su estructura. Las organizaciones existen al interior de normas sociales, las cuales ejercen una poderosa influencia en el comportamiento organizacional y por ende, contribuyen a sedimentar en las mujeres relaciones de saber-poder-sumisión. La lógica instrumental fundamentada en la ratio tecnocrática no permite abrir espacios para comprender e interpretar los *issues* de género y en consecuencia, valorar las capacidades de las mujeres para liderar cambios organizacionales. Lamentablemente, las mujeres que han logrado enfrentar el techo de cristal terminan asumiendo comportamientos masculinos para poder ser respetadas y consideradas aptas para ejercer liderazgo en las organizaciones.

En un estudio detallado realizado por el Banco Mundial, en 2005, sobre la incorporación del género en las organizaciones reportando que en los países desarrollados, los grupos organizados de mujeres han logrado concretar cierta infraestructura de género. En los países pobres, las organizaciones no cumplen con los acuerdos sellados por los estados nacionales, en materia de igualdad de género. Definitivamente, en nuestras geografías las organizaciones necesitan superar sus limitaciones políticas, técnicas y culturales como condición fundamental para superar los sesgos de género y poder implementar el *mainstreaming*.

Existe un espejismo de la igualdad, los avances logrados en lo formal (igualdad de jure), no se corresponden con la realidad (igualdad de facto). Una profunda ginopia organizacional que impide abrir espacios de participación y empoderamiento. En los tiempos que corren, las organizaciones dentro de los profundos cambios socio-económicos, socio-técnicos y socio-políticos que ocurren actualmente; están obligadas a redefinir sus bases epistémicas. Las organizaciones post modernas han estado intentando redefinir sus postulados de cara a los desafíos del nuevo milenio, asumiendo tímidamente la complejidad como piso epistémico y el reconocimiento de la igualdad dentro de las diferencias como estrategia para lograr la equidad de género en las organizaciones.

Por vez primera, se privilegia el diálogo de saberes, el consenso y el disenso, lo subjetivo y la diversidad sexual como tema de inclusión. Se toman en consideración toda una serie de factores complejos para dar cuenta de los intercambios relacionales que nunca tomaron en consideración las organizaciones sustentadas en el modelo taylorista-fordista. Estamos en presencia de lo que se define como el paradigma de implicación negociada (toyotismo). Las organizaciones se estructuran sobre nuevas formas de cooperación interna, privilegiándose el capital intelectual y psico emocional de sus trabajadoras/es.

Cuando nos referimos a la complejidad, se está haciendo alusión a toda una intrincada red de relaciones que intervienen para poder comprender las realidades marcadas por el orden, el caos y las incertidumbres. En la actual sociedad del conocimiento, las organizaciones tienen un reto insoslayable que cumplir: transformar la visión unidireccional, jerárquica, vertical, misógina, hacia la construcción de estructuras organizacionales inteligentes capaces de lidiar con pluralidades de todo tipo. Espacios flexibles que posibiliten aperturarse al diálogo y al intercambio experiencial, a fin de incorporar nuevos conocimientos y nuevos marcos cognitivos para un ejercicio del liderazgo totalmente diferente a la lógica racionalista patriarcal hegemónica. Se hace necesario instalar la discusión de género en el corazón de las organizaciones, incorporando nuevas prácticas laborales y procesos de formación continua para impulsar la participación y el empoderamiento de las mujeres (transversalización de género).

Las nuevas organizaciones están en la obligación de impactar los estereotipos de género para que de esta manera, las mujeres puedan tomar conciencia y asumir el liderazgo que por siglos les ha sido negado. Por otra parte, las mujeres tienen que involucrarse activamente en su entorno, exigir espacios de formación para adquirir las competencias necesarias para el ejercicio del liderazgo. Nos referimos a competencias emocionales, comunicacionales y manejo del poder. Las organizaciones dentro del nuevo paradigma, son concebidas como sistemas sociales vivos y complejos, centradas en el desarrollo del ser, del hacer, del conocer y del convivir con una visión del manejo del poder como coexistencia ética, deliberativa y comunicativa.

*Lograr equidad de género en las organizaciones pasa por desarrollar estrategias que combinen política y participación con una nueva concepción de las organizaciones y su función igualadora, casar el pensamiento organizacional con el pensamiento feminista.*

Finalmente, todo cambio organizacional debe identificar tres componentes básicos para lograr transversalizar el género:

- Construcción de una infraestructura de género
- Planificar para el cambio
- Organizar los procesos de cambio

**María Cristina González Moreno**

Universidad de Carabobo

[mariacegonzalez60@gmail.com](mailto:mariacegonzalez60@gmail.com)