

Incorporación de la perspectiva de género en las organizaciones. Una propuesta estratégica situacional. Parte I.

Incorporation of a gender perspective in companies. A strategic proposal. Part I.

María Cristina González M.¹ & Daisy Camacaro G.²

A manera de Introducción

Aproximarse a la implementación de la transversalización del género en las organizaciones implica hablar de planificación y formación, procesos que no se decretan, se construyen. ¿Por qué las mujeres son excluidas del ejercicio del liderazgo en las organizaciones? Esta es una de las interrogantes que muchas mujeres se plantean a lo largo de sus trayectorias laborales y que es necesario analizar a fin de visibilizar los sesgos ideológicos que han sedimentado las inequidades.

Empoderar a las mujeres en los espacios organizacionales implica desarrollar toda una serie de competencias dentro de un proceso permanente de ejercicio de la ciudadanía. Lamentablemente, las mujeres históricamente han ejercido una ciudadanía de segunda que ha ocultado una realidad incuestionable: la desigualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Por otra parte, se han quedado atrapadas dentro de una absoluta ginopia organizacional, que ha devenido en unas posturas conformistas que no han permitido concientizar que el género es una construcción social que se aprende y en tanto tal, puede ser transformada.

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, particular lógica binaria 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. De esta manera, para mantener la sujeción de la mujer y la dominación “natural” se reproducen los argumentos biologicistas-

naturalistas, a fin de justificar la exclusión social de la mujer por razones biológicas.

En las organizaciones modernas, las mujeres son representadas como las *Token Women* “mujeres florero” objetos decorativos, totalmente dependientes y pendientes de la aprobación de los demás, haciéndolas vulnerables ante las 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. 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.

Esta jerarquización sexual se ha materializado en cinco elementos constitutivos del sistema de género: lo simbólico, lo normativo, lo político, lo institucional y lo subjetivo. Elementos que sellan los roles y profundizan la relación poder-sumisión. 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 el mundo del trabajo.

El liderazgo fundamentado en un pensamiento complejo, piensa más en lo que se hace y en cómo se produce aquello que se desea construir, incluyendo en su pensamiento articulaciones socio-históricas que tomen en consideración fenómenos sociales, históricos, políticos, percepciones, creencias, saberes, prácticas. Todo ello, como resultado de complejos entramados que se entrecruzan en una y mil redes. Este tipo de liderazgo organizacional, integra en lugar de separar, incluyendo la

¹Universidad de Carabobo, Dpto. Salud Pública. Sede Aragua. mariacegonzalez60@gmail.com

²Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”. daisycve@yahoo.com

mayor cantidad de elementos, referencias, dimensiones para dar cuenta de las diferencias y las diversidades sus potencialidades y particularidades generadoras.

Como se desprende de las ideas expuestas, 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. Manejan toda una serie de simbologías las cuales siguen perpetuando la división social y sexual del trabajo, bloqueándose todo esfuerzo para el logro de la equidad de género.

Repensar el liderazgo con visión de género en las organizaciones post modernas implica: valorar la diversidad, desmarcarse de los enfoques esencialistas misóginos, ejercitar el pensamiento crítico identificando escenarios con abordajes múltiples, respetando creencias y entendiendo que el liderazgo no es un espacio que se ocupa sino un espacio que se construye y bajo ninguna circunstancia se logra a través de la obediencia y la discriminación. Estableciéndose de esta forma, nodos entre los procesos de comprensión de la vida y el análisis organizacional lo que invita a tomar en consideración las diferencias inter e intra genéricas. En otras palabras, aprender a lidiar con la complejidad tratando de abordar desde diversos ángulos la vida organizacional y sus complejidades. En tal sentido, Isunza (2008) desarrolla la tesis de la igualdad compleja que no es otra cosa que la redistribución del poder en las organizaciones tomando en consideración la existencia de interfases de coestión entre la organización y la estructura social (actores y actoras). Aboga por una noción de justicia donde se intercepten los diferentes proyectos y las redes sociales que los actores y actoras conforman. El autor hace énfasis en cómo compartir el poder, cómo establecer mecanismos organizacionales de rendición transversal de cuentas, como lidiar con lo diverso. En otras palabras, una relación estrecha entre espacio social organizacional, actores/as, redes y proyectos. Los actores/as sociales son parte fundamental de esta perspectiva reticular, son creadores y creadoras de acciones dotadas de intencionalidad. Las ideas de Isunza han sido capitalizadas por los movimientos feministas post estructuralistas, quienes han introducido en sus papeles de trabajo, la exigencia de nuevas formas de participación, representación y mediación. Una participación de coestión a partir de la ampliación de la idea de igualdad. Escenario que obliga establecer

vinculaciones con la noción de empoderamiento y por ende, a concretar la transversalización del género en todas las fases de la dinámica organizacional.

La incorporación del género como variable transversal dentro del mundo organizacional, ha estado ocupando un lugar bien interesante dentro de las preocupaciones de los diferentes movimientos feministas en estas últimas décadas. Comenzado muy tímidamente a reconocerse la necesidad de brindar espacios de igualdad dentro de las diferencias a partir de ir visibilizando las lógicas patriarcales que han definido a las organizaciones modernas, con el propósito de ir cerrando las brechas de inequidad de género. Como se ha señalado, el feminismo desde diferentes posturas ideológicas, ha potenciado sus luchas en función de impactar las relaciones existentes de poder proponiendo alternativas viables especialmente cuando del trabajo de las mujeres se trata.

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.

Las mujeres deben tomar conciencia y asumir el liderazgo que por siglos les ha sido negado. Por otra parte, tienen que involucrarse activamente en sus entornos tanto comunitarios como laborales, exigiendo espacios de formación para adquirir las competencias necesarias para lograr el tan ansiado empoderamiento. Se refiere a competencias emocionales, comunicacionales y manejo del poder entre otras habilidades. 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 como apunta Bonder (2005).

Es vital desarrollar la mayor cantidad de alianzas estratégicas con los niveles que deciden la política de apoyo al desarrollo, y seguir insistiendo en la necesidad

de integrar la equidad de género en todas las políticas y programas destinados al desarrollo organizacional.

Dentro de los grandes propósitos que orientan esta propuesta está aportar elementos teórico-prácticos que permitan la incorporación del género como variable transversal dentro de todas las fases de la dinámica organizacional. Aspectos fundamentales para que la transversalización del género (*mainstreaming*), pueda concretarse dentro de un clima organizacional inclusivo y género sensitivo.

Incorporando el género en el mundo organizacional

El *mainstreaming* puede definirse como la institucionalización de la perspectiva de género en todas las fases de la dinámica organizacional. Su implementación implica incorporar toda una serie de estrategias las cuales se listan a continuación: orientación conceptual predominante, secuencia lógica de tratamiento de la realidad, y la estrategia operativa. La orientación conceptual predominante, obliga realizar un análisis exhaustivo de la organización, su base epistémica, su estructura organizativa así como recabar todas las argumentaciones de los diferentes actores/as que hacen vida en la organización en torno a la inclusión del género, precisión de demandas y necesidades prácticas y estratégicas.

La secuencia lógica del tratamiento de la realidad, exige construir la grilla de alianzas y conflictos, mapeo de actores/as involucrados/as e involucrables en el proyecto. Ello obliga realizar un análisis del campo de fuerzas, acciones de negociación o *advocacy*. La estrategia operativa debe tener una dimensión multiactoral. Esta fase involucra programación de actividades y recursos así como criterios y estrategias de evaluación que permita emitir juicios valorativos, fundamentados y comunicables sobre los impactos de la transversalidad de género en la organización. Un análisis mas detallado de la propuesta será desarrollado en una II parte. Todo cambio organizacional debe identificar tres componentes básicos para lograr transversalizar el género: Construcción de una infraestructura de género, planificar para el cambio y organizar los procesos de cambio.

Todaro (2002) afirma: “El reconocimiento de la influencia mutua entre el orden económico y el orden de género que lo sustenta, es una mirada necesaria para lograr cambios género-sensitivos y género-inclusivos en las organizaciones” (p. 1). En América Latina los

trabajos de Bonder (2005), constituyen interesantes referentes para la construcción de liderazgos exitosos en las organizaciones post modernas: de lo que se trata, es de conquistar nuevas formas de relación basadas en una concepción del poder como potencialidad. Una forma de entender y explicar la dinámica de las organizaciones actuales, implica dibujar el mapeo de toda una diversidad de factores y de fuerzas que operan en múltiples sentidos, a las cuales se suman las influencias del contexto lo que conduce a experimentar toda una compleja interfase de factores y de elementos serenditípicos a los cuales hay que atender.

Realidades y nuevos desafíos

Cambiar la cultura organizacional es un proceso lento y complejo. En tal sentido, las consideraciones de género constituyen un piso teórico fundamental para lograr acortar las distancias entre la igualdad de *jure* y la igualdad de *facto*. “Las representaciones de género se trasladan al ámbito organizacional e interactúan con las exigencias y condicionantes productivas y económicas determinando la división sexual del trabajo y la segregación ocupacional horizontal y vertical” (Matteo, 2012, p. 47).

La equidad entre hombres y mujeres en el mundo laboral, sigue siendo un gran desafío. El incremento de la fuerza laboral femenina es considerable en América Latina, sin embargo, la proporción de mujeres en altos cargos de dirección y gerencia es aún muy baja. El Banco Mundial señala que la participación de las mujeres en la fuerza laboral ha pasado de 36% en 1980 a 52% en 2009 (Banco Mundial, 2012). Dentro de los factores se pueden señalar la disminución de las tasas de fecundidad y el acceso más igualitario a la educación, lo que ha posibilitado mayores oportunidades para las mujeres en el acceso al mercado laboral. Las mujeres representan 40% de la fuerza laboral del mundo, lamentablemente, concentrada en profesiones propias de su sexo (segregación ocupacional horizontal) y en condiciones de empleo subalterno (segregación ocupacional vertical). Las organizaciones reproducen toda una serie de representaciones simbólicas sobre el trabajo de las mujeres, catalogándolas como un recurso humano costoso precisamente por la posibilidad de embarazos, lo que genera gastos. Estas creencias son las responsables de la limitada contratación de mujeres y por ende de toda una serie de trabas para sus ascensos dentro de la pirámide organizacional (techo de cristal). El techo de cristal hace referencia a toda una serie

de barreras organizacionales que se imponen a las mujeres y las cuales responden a marcados estereotipos de género. Uno de los retos de los organismos internacionales y de las luchas feministas, ha sido lograr que las organizaciones sean sensibles a las necesidades prácticas y a las necesidades estratégicas de género. Se hace necesario fracturar las construcciones que sobre lo femenino han guiado al mundo organizacional profundamente misógino y androcéntrico. En Venezuela, la participación de la mujer en el mercado laboral se ha incrementado a partir de la década de los 80. El modelo de desarrollo “Mujeres en el Desarrollo”, surge en el marco de la Década de la Mujer en las Naciones Unidas, con el objeto de lograr igualdad de oportunidades para las mujeres en todos los ámbitos de la esfera pública y privada. Condujo a estimular las economías domésticas a fin de maximizar el ingreso familiar (Organización de las Naciones Unidas, 1980).

Investigaciones realizadas por la Fundación Escuela de Gerencia Social del Ministerio del Poder Popular para la Planificación y el Desarrollo (2008), señalan segregación horizontal, es decir, aunque se incrementa su participación en el mercado laboral esta inserción se hace en las peores condiciones y con las más bajas remuneraciones. Según Bethencourt (2012), Venezuela ha experimentado un aumento significativo en la evolución de la actividad femenina en la fuerza de trabajo pasando de 36% a 51% entre 1998 y 2011. La brecha de género sigue siendo significativa lo que implica la existencia del techo de cristal, responsable de la exclusión de las mujeres. La feminización de la fuerza de trabajo, no garantiza la reducción de la brecha de género, reflexión que la autora comparte como expresión de unas relaciones de poder que aun gozan de muy buena salud.

Referencias Bibliográficas

- Banco Mundial. (2012). *Informe sobre igualdad de género y desarrollo*. Washington: Autor.
- Bethencourt, L. (2012). La feminización de la fuerza de trabajo no garantiza la reducción de la brecha de género. El caso venezolano. *Centro de Estudios de la Mujer*, 17(38), 17-38.
- Bonder, G. (2005). *El Estado en la mira de los Feminismos. Argumentaciones y Perspectivas*. Argentina: Centro de Estudios de la Mujer.
- Isunza, E. (2008). *Proyectos políticos. La disputa entre rendición de cuentas y participación ciudadana desde la perspectiva de la igualdad compleja*. México: Universidad Nacional de México.
- Matteo, C. (2012). La mujer en el entorno gerencial venezolano. Perfil, características y desempeño. *Centro de Estudios de la Mujer*, 17(38), 39-56.
- Organización de las Naciones Unidas. (1980). *Modelo de desarrollo: Mujeres en el Desarrollo*. New York: Autor.
- Todaro, R. (2002). *Aspectos de género en la globalización y la pobreza. Programa regional de formación de género y políticas públicas*. Argentina: FLACSO.
- Venezuela. Ministerio del Poder Popular para la Planificación y el Desarrollo. Fundación Escuela de Gerencia Social. (2008). *Problemas Sociales en Venezuela*. Caracas: Autor.

Fecha de recepción: 22 de julio de 2014
Fecha de aceptación: 14 de octubre de 2014