

LAS ORGANIZACIONES GENERIZADAS. LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN ACCION EN EL MUNDO DE LAS ORGANIZACIONES.¹

Autora: Mariana Raquel Gaba

marianagaba@yahoo.com.ar

Área Temática: Género y Trabajo

Abstract:

LAS ORGANIZACIONES GENERIZADAS. LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN ACCIÓN EN EL MUNDO DE LAS ORGANIZACIONES

Palabras Clave: organizaciones – perspectiva de género – intervención para el cambio

El siguiente trabajo presenta una revisión conceptual de qué implica, estrictamente hablando, aplicar una perspectiva de género en el campo organizacional.

Revisa diferentes formas de inclusión de dicha perspectiva desde un marco epistemológico: la perspectiva mujerista y el enfoque de la contribución especial de las mujeres, señalando aportes y limitaciones de dichos enfoques.

Presenta y el concepto de organizaciones generizadas, como propuesta concreta de inclusión, la cual implica pensar: 1) la construcción de divisiones en una línea acorde al género; 2) la construcción de símbolos e imágenes que explican, refuerzan y/o se oponen a estas divisiones; 3) Las interacciones concretas entre varones y mujeres y 4) el componente de género de la identidad individual.

¹ Este trabajo se basa en parte del trabajo de Tesis de Maestría “Aportes de la Perspectiva de Género a la Teoría Organizacional”, en el marco de la Maestría en Psicología Empresarial y Organizacional de la Universidad de Belgrano, Ciudad de Buenos Aires. Dicha tesis se encuentra publicada en una versión resumida en el Cuaderno nro 39, Departamento de Investigaciones , Universidad de Belgrano (Junio 2008) y en su versión completa en formato digital en http://www.ub.edu.ar/investigaciones/tesis/39_gaba.pdf

Se revisan luego algunos escenarios de diversas estrategias de intervención, teniendo en cuenta como marco de referencia conceptos como la igualdad y la equidad, con frecuencia erróneamente considerados sinónimos. Se analiza el encuadre de las intervenciones de acción afirmativa presentando la idea de un trato desigual para garantizar la equidad.

Finalmente se presenta el fenómeno de backlash cuando se realizan programas de intervención, el cual consiste en diferentes formas de resistencia o rechazo no solo por parte de los grupos hegemónicos, sino también por las poblaciones “objetivo”.

GENDERED ORGANIZATIONS. THE GENDER PERSPECTIVE IN ACTION IN THE WORLD OF ORGANIZATIONS

KEY WORDS: ORGANIZATIONS – GENDER PERSPECTIVE – INTERVENTION FOR CHANGE

The following paper presents a conceptual revision of what the gender perspective implies, strictly speaking.

It reviews different ways to include the gender perspective from an epistemological frame: the women in management approach, or the special contribution of women, specifying their limitations and contributions.

Then it presents the concept of gendered organizations, as a specific proposal for the inclusion of this perspective, which means to consider: 1) the construction of gender divisions; 2) the construction of symbols and images that explain, sustain and/or reject these divisions; 3) the concrete interactions between men and women and 4) the gender component of individual identities.

It reviews some strategies for intervention, considering concepts such as equality and equity, often wrongly considered as synonyms. Affirmative action strategies are reviewed presenting the idea of unequal treatment to guarantee equity.

Finally, the backlash phenomena is presented, which consists of different forms of resistance or rejection, not only from hegemonic groups, but from the “target” group.

LAS ORGANIZACIONES GENERALIZADAS. LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN ACCION EN EL MUNDO DE LAS ORGANIZACIONES.²

Existe una ceguera de género (entre cegueras a otras diversidades) que caracteriza el paradigma moderno y la forma de construir conocimiento en la Modernidad, ceguera que afecta en diferentes grados a casi todos los campos de formación de conocimiento. Esta ceguera se manifiesta en general en el campo epistemológico, es decir que en el avance y construcción de conocimiento en las diversas áreas, la perspectiva de género no siempre es incluida, generando un fenómeno que se conoce como Episteme de lo Mismo (Fernandez, 1993). Esta Episteme tiene como uno de sus principales efectos la ecuación entre Hombre y Ser Humano, es decir, muchos fenómenos observados en cierto grupo de hombres (varones, blancos, heterosexuales, etc.) son generalizados al resto del grupo de los varones y a las mujeres en general. Esto no permite la adecuada comprensión de las especificidades de cada grupo.

Es la intención de este trabajo realizar un recorrido acerca de la perspectiva de género en el campo organizacional, proveyendo algunas distinciones conceptuales básicas con el objetivo de entender que las relaciones de género no solo se ponen en juego en el campo organizacional porque personas generalizadas circulan por ellas, sino para entender qué otros aspectos, específicamente organizacionales (estructura, cultura de las organizaciones, procedimientos y políticas) están inherentemente generalizadas.

Revisando la dimensión epistemológica

El campo de las teorías organizacionales ha tradicionalmente pensando a las personas sin género a la hora de investigar los diversos fenómenos organizacionales en todos sus

² Este trabajo se basa en parte del trabajo de Tesis de Maestría “Aportes de la Perspectiva de Género a la Teoría Organizacional”, en el marco de la Maestría en Psicología Empresarial y Organizacional de la Universidad de Belgrano, Ciudad de Buenos Aires. Dicha tesis se encuentra publicada en una versión resumida en el Cuaderno nro 39, Departamento de Investigaciones, Universidad de Belgrano (Junio 2008) y en su versión completa en formato digital en http://www.ub.edu.ar/investigaciones/tesis/39_gaba.pdf

niveles. En los textos académicos del campo podemos encontrar algunas de las siguientes situaciones:

- Textos implícitamente dirigidos a un público lector masculino.
- Muchos de los ejemplos citados tratan sobre hombres.
- Las mujeres como ejemplos son utilizadas solo en profesiones consideradas como típicamente femeninas (profesiones vinculadas al servicio, como enfermería, maestras, secretarias, etc.)
- Las referencias a los integrantes de las organizaciones rara vez se refieren a mujeres.

La tendencia a incluir la perspectiva de género en el campo organizacional es relativamente reciente, desde la década de los 80 en los países centrales. Gherardi (2002) sostiene que la Teoría Organizacional ha sido particularmente refractaria a la incorporación de esta perspectiva y los desarrollos en este campo teórico han sido más tardíos que en otros como la historia, la literatura, o la psicología, de hecho profesiones más “feminizadas” y con menos concentración de poder y/o dinero que las organizaciones de tipo empresarial. Es por esto que no existe actualmente un cuerpo fuertemente consolidado de Teoría Organizacional con Perspectiva de Género, sino una serie de intentos de pensar esta nueva problemática, muy valiosos por cierto.

Dentro de este paradigma moderno, plantear la perspectiva de género y el género como fenómeno relacional es difícil cuando solo lo masculino está presente. “Ya que los hombres en las organizaciones toman su conducta y sus perspectivas para representar lo humano, las estructuras y procesos organizacionales son teorizadas como neutrales [...] la visión de las organizaciones separa las estructuras de las personas en ellas” (Acker, 1990, p. 142). Dentro de este campo es que los Estudios de Género tienen mucho para aportar en la de-construcción y re-construcción de muchas teorizaciones que por tener en invisibilidad esta categoría, producen y re-producen procesos de desigualación y subordinación (intra e inter-género). El interés por estos procesos no es meramente epistemológico, si no que son la base de una serie de prácticas que impactan

concretamente en varones y mujeres que circulan por las diferentes organizaciones: oportunidades de crecimiento (el famoso “techo de cristal”), remuneración diferencial, relaciones interpersonales, burn out, mobbing y acoso laboral, perfil diferenciado de padecimiento de enfermedades crónicas y/o agudas etc.

Surgimiento de las organizaciones empresarias³ y su vinculación con el género: la “ética masculina” en el management

En la actualidad y desde comienzos del Siglo XX domina en las organizaciones un enfoque que se conoce como **managerial**⁴. Este hace referencia a la forma de gestión y administración concreta y cotidiana de las organizaciones: cómo se diseñan, cómo se estructuran, cómo se definen las diversas áreas, quiénes deben ocuparlas, cuáles son los procesos y procedimientos, las normas y las reglas. La lógica managerial funciona delimitando uno o varios objetivos (reflejados en la misión y la visión de la organización) que mediante una estrategia y diversas tácticas, la organización intentará lograr.

El management como práctica tiene un surgimiento relativamente reciente. ¿De qué manera surge y en qué contexto? ¿A qué necesidades respondió este surgimiento? Revolución industrial mediante, la forma de organización del trabajo sufrió varios cambios: del trabajo artesanal, efectuado en pequeños grupos y transmitido a los aprendices, se pasó al trabajo en grandes masas de obreros, operando máquinas de mayor o menor complejidad, en fábricas de diferentes tipos. Los productos, en vez de ser elaborados en totalidad por una misma persona, pasaron a ser procesados por fases y por diferentes personas especializadas cada una en una parte. La consecuencia de este proceso es el nacimiento de la organización y la empresa moderna debido a tres factores:

- 1) la ruptura de las estructuras corporativas de la Edad Media.
- 2) el avance tecnológico,
- 3) la sustitución de la producción artesanal por la industria.

³ En este trabajo nos referiremos más a organizaciones de tipo empresarial.

⁴ De la palabra “management” en inglés, que se traduciría por gerenciamiento.

Considerando este “nacimiento” de la empresa moderna, también hay que tener presente que antes de 1850, pocas eran las empresas europeas o norteamericanas que habían establecido una estructura administrativa bien definida. Pocas necesitaban los servicios de una persona que administrara ya que se trataban de empresas pequeñas y familiares manejadas por ellos mismos. Lentamente y a pesar de la dispersión geográfica, se inicia un proceso de integración de empresas, creándose diferentes imperios. Estas empresas se volvieron ya demasiado grandes para ser dirigidas por pequeños núcleos familiares. En este contexto es que aparece y se hacen necesaria la especialización de la función vía la gerencia profesional.

Podemos decir entonces que las grandes corporaciones comenzaron a surgir como forma predominante de organización del trabajo a partir de 1890 y el management como profesión surge a la par de este movimiento. Pequeñas organizaciones comenzaron a fusionarse, generando organizaciones grandes que necesitaban ser conducidas y administradas. Las prácticas modernas de management surgen al mismo tiempo que el rol del manager, las herramientas, técnicas y funciones del management tenían que ser inventadas y una cultura ocupacional debía ser creada.

Tradicionalmente las fuentes de legitimación para la conducción de las organizaciones fueron la condición de propietario o la pertenencia a la clase alta (quienes estaban en condiciones materiales de ser dueños de las mismas). Los nuevos managers, inicialmente todos varones, no cumplían del todo estos requisitos. Careciendo de los mismos, la legitimidad debía ser basada en otra cosa y esto fue la profesionalización creciente de la actividad. Se trató de dar “una coherencia ideológica al hecho de que un grupo relativamente pequeño y exclusivo de hombres controlara un gran grupo de trabajadores y que a su vez diferenciara el punto de vista del manager del de los dueños” (Kanter, 1977, p.20)

Este punto de vista del manager acentuaba la racionalidad y la eficiencia como la razón de ser del control gerencial. Sin el poder de la propiedad que los respaldara, los managers construyeron y se apoyaron en la eficiencia, como una manera de ejercicio unilateral del

poder. En su proclamación de eficiencia y racionalidad, asimismo, se suponían concededores del ‘one best way’⁵ para organizar el trabajo.

Esta breve revisión de los orígenes del management muestra cuán masculinizada surgió y es por esto que suele hablarse de una “**ética masculina**” del management, la cual subsiste hasta el día de hoy. Las teorías gerenciales surgen entonces de la necesidad de sistematizar los conocimientos acerca de las nuevas prácticas gerenciales, como un instrumento de validación y legitimación de la figura del manager-varón. De hecho, si se hace una revisión del uso común del lenguaje (más allá de las especificidades de nuestro idioma), siempre se habla en teoría gerencial de *el* manager o *el* gerente, en contraposición con otras profesiones inevitablemente asociadas a las mujeres como *la* secretaria o *la* enfermera.

Es decir, las organizaciones empresarias fueron imaginadas, desde un comienzo, como espacios de circulación privilegiada de varones, divididos en dos grandes grupos: los obreros (varones, proletarios, heterosexuales, blancos y/o de otras etnias) y los managers (varones, formados, clase alta, blancos, heterosexuales).

Diferentes enfoques a la hora de incluir la Perspectiva de Género en las organizaciones

La primera aclaración a realizar, casi en forma de advertencia, es no confundir perspectiva de género con la perspectiva mujerista. ¿En qué consiste esto? Al haber estado tradicionalmente invisibilizado el aspecto “generizado” de las organizaciones, en los primeros esfuerzos por dar cuenta de esto existió una tendencia a equipar género con mujer o temas de mujeres, por eso se la conoce como perspectiva mujerista. Este enfoque trató ciertos temas considerados típicos de mujeres: acoso sexual, liderazgo, estilos diferenciales, dificultades para la negociación, maternidad y rol laboral, etc. A pesar de que muchos de los esfuerzos de la perspectiva de género apuntan a incluir la mirada de las mujeres en la experiencia organizacional, dado su silenciamiento histórico, también es importante señalar dos posibles errores frecuentes al pensar estos temas:

⁵ Referencia a un lema tradicional e identificado con el movimiento taylorista.

- 1) Que se trate temas de mujeres no implica necesariamente que se lo haga desde una perspectiva de género.
- 2) Aún si las Teorías Organizacionales han sido pensadas por hombres y para organizaciones “sin género”, esto no implica que estas teorías reflejen adecuadamente las diversas experiencias de los varones en las organizaciones, ya que existen múltiples masculinidades (Connell, 1995).

Es decir, la inclusión de la perspectiva de género, en líneas generales, implica:

- ✓ La articulación de un análisis desde la dimensión política: formas de legitimación y consenso de las desigualdades y diferencias en clave de género.
- ✓ La inclusión de una lectura tanto de la femineidad y la masculinidad, las experiencias de mujeres y varones, en la vida organizacional.

La neutralidad que caracterizó, como mencionado anteriormente, los inicios de los desarrollos teóricos para entender los fenómenos organizacionales, tiene impacto tanto sobre mujeres y varones.

Hecha esta breve aclaración, podemos señalar que en el campo de lo organizacional, la perspectiva mujerista se conoce como el movimiento **“Mujeres en el Management”** (Women in Management). Desde esta postura, la variable “mujer” es agregada como categoría de análisis de determinadas situaciones. Se trató de una primera aproximación a la problemática. El valor de ella radica en ser una primera forma de plantear la temática, pero hoy constituye una aproximación que puede quedar algo estrecha en la complejidad actual. Puede proveer algunas descripciones adecuadas y útiles, pero tiene poca capacidad explicativa. La crítica más fundamental está bien reflejada en la siguiente apreciación:

La mayoría de la literatura de las mujeres en el management está todavía intentando demostrar que las mujeres son personas también. Consistente con lo planteado por

la teoría política liberal, concibe a las organizaciones como hecha de actores racionales y autónomos, cuyo objetivo último es hacer a las organizaciones eficientes, efectivas y justas (Calas y Smircich, 1996, pag.23)

Es particularmente peligroso y puede resultar en una trampa de argumentación el contrapunto entre esta forma de inclusión de la categoría de género y un discurso muy frecuente en las organizaciones: **el discurso de tipo meritocrático**. Este discurso se articula alrededor del argumento de que el interés de las organizaciones se centra en combatir las fuerzas sociales irracionales que evitan que haya una total utilización de los recursos humanos calificados. Se trata de una perspectiva más managerial que ética, que hace hincapié en la ineficiencia del management, más que en la discriminación.

Eventualmente, la inclusión de más mujeres (u otras minorías) es un medio para un fin. Las organizaciones por lo tanto, deben observar las calificaciones y dejar de lado consideraciones de género, clase, raza o religión, ya que estas son irrelevantes. Se deben mejorar y racionalizar los procesos de selección, promoción y desarrollo en las organizaciones. Un problema con esta posición es que asume que todos tienen igual acceso a la educación, por ejemplo, constituyendo una carrera igualitaria entre todos los participantes. Desde esta mirada, los menos formados y capacitados lo serán por naturaleza, por poco habilidosos/as o por vagos/as y nunca por pertenecer a un grupo desaventajado. Es decir, la perspectiva meritocrática carece de una lectura de la *dimensión política* de la diferencia.

Un segundo estilo de inclusión de la perspectiva de género en el campo organizacional está representado por aquellos que re-valorizan lo femenino y hablan de la **contribución especial de las mujeres** y de lo femenino al funcionamiento actual de las organizaciones. Algunas raíces de este estilo se encuentran en lo que se conoce como el feminismo de la diferencia, que desde su campo particular planteó la revalorización de las características consideradas como tradicionalmente femeninas como la emocionalidad, la empatía, la conexión con otros, la maternidad, etc. Todas características generalmente excluidas de la lógica hegemónica que subraya la capacidad racional-gerencial necesaria para la adecuada administración de las organizaciones de trabajo.

Un aporte positivo de esta postura es que desafía la lógica falocéntrica desde la cual las características tradicionalmente masculinas son las únicas valoradas para las organizaciones de trabajo, como la objetividad, la neutralidad, la competencia, etc. La dificultad con esta perspectiva radica en que simplemente invierte la lógica donde uno de los términos es superior al otro. Por otro lado, continúa esencializando las características de género como si estas fueran naturales. Ni (todos) los varones son “naturalmente” objetivos, neutrales, competitivos, ni (todas) las mujeres son “naturalmente” más empáticas y sensibles.

Un ejemplo de esta mirada lo podemos encontrar en la re-valorización de determinadas competencias emocionales en los estilos de liderazgo, que supuestamente abrirían el lugar para las mujeres en puestos de dirección. Esto puede ser así en algunos casos, pero no de manera siempre directa. En muchos casos la lógica de diferencia y jerarquización entre los géneros se recicla y adopta nuevos discursos e imaginarios. En este caso en particular, la capacidad emocional (conexión, empatía) considerada actualmente como una competencia deseable en el liderazgo, tiene diferentes claves de interpretación. Los varones, desde el imaginario, son considerados como que hacen uso de esta competencia emocional a modo de una herramienta más, que pueden manejar y controlar. Las mujeres, en cambio, son imaginadas como atravesadas por dicha emocionalidad ya que forma parte de su naturaleza, manteniendo esa característica imprevisible, intempestiva, tradicionalmente vinculada con las desventajas de la emocionalidad.

Quizás una de las primeras distinciones que haya que realizar en este punto, es en separar varones y mujeres de las masculinidades y las feminidades. La tendencia más rápida es a suponer que las feminidades están en cuerpos de mujeres y las masculinidades en los cuerpos de los varones. Más que pensar que el género es algo que se es, puede pensarse el género como algo que se *hace*, una y otra vez, en la repetición de determinadas formas, prácticas y dichos. Esto remite al concepto de *performatividad de género* de Judith Butler (1993). Esta autora toma el concepto de performatividad de Austin (1955) y lo remite a aquella práctica que realiza y produce lo que nombra. De esta forma, varones y mujeres, tenemos diversas *performances* con las cuales vamos sosteniendo, produciendo y re-produciendo la feminidad y la masculinidad.

“La performatividad no es pues un acto singular, porque siempre es la reiteración de una norma o un conjunto de normas y, en la medida en que adquiera la condición de acto en el presente, oculta o disimula las convenciones de las que es una repetición” (Butler, 1993, pag. 22)

Entonces, tomando la perspectiva de género, las preguntas relevantes en el campo organizacional no son sólo por qué las mujeres están excluidas sino hasta qué punto las estructuras institucionales y el carácter de instituciones particulares no han sido formadas por y a través de las matrices hegemónicas del género.

Tomando esta idea del género no como categoría a agregar sino como constituyente mismo de las organizaciones, es que Acker (1992) habla de las **organizaciones generizadas**. En ellas existen procesos generizados que implican que “las ventajas y desventajas, explotación y control, acción y emoción, significado e identidad cuentan con un patrón, definido en términos de la distinción entre femenino y masculino, feminidad y masculinidad” (Acker, 1992, p.251)

Los procesos generizados son actividades concretas, lo que las personas dicen o hacen y lo que piensan acerca de estas actividades, ya que pensar también es una actividad. No ocurren por fuera de otros procesos sociales sino que son parte integral de esos procesos, por ejemplo, relaciones de clase y raza, que no pueden ser cabalmente comprendidos sin la comprensión del género.

Los procesos y prácticas generizados pueden ser abiertos y evidentes, como cuando un/a gerente/a decide elegir solo mujeres o solo varones para determinadas posiciones o cuando se hacen bromas sexuales denigrando a las mujeres. Por otro lado, pueden estar más escondidos en los procesos organizacionales y decisiones que parecen no tener nada que ver con el género. Smith (1990) ilustra algo de esto a través del concepto de *subtexto de género*, concepto que hace referencia a cómo el discurso dominante organizacional está basado en la equidad (actualmente explicitar ciertas ideas entran dentro del campo de lo “políticamente incorrecto”), al mismo tiempo que persisten prácticas inequitativas.

Un ejemplo de un subtexto de género sería el siguiente: para determinados puestos se describen características y requisitos en términos explícitamente neutrales (discurso), pero concretamente y dada las prácticas actuales, solo varones pueden satisfacer esos requisitos. Esto es lo que Acker (1990) define como el “trabajador abstracto”. El contenido del trabajo, las funciones y las tareas son descritas de forma neutral, como separado de las personas: un lugar vacío a ser ocupado.

“En la lógica organizacional, llenando este puesto de trabajo abstracto hay un trabajador sin cuerpo que solo existe para el trabajo [...] Lo más cercano al trabajador sin cuerpo haciendo el trabajo abstracto es el trabajador varón real, cuya vida se centra alrededor de su trabajo full-time y para toda la vida, mientras su esposa u otra mujer cuida sus necesidades personales y sus hijos” (Acker, 1990, p. 149)

Es decir, las características de este “trabajador abstracto” implican:

- Una disponibilidad full – time o lo que hoy se conoce como full-life (todo el tiempo o toda la vida).
- Una neutralidad / objetividad características.
- Un compromiso/devoción para con la tarea y el trabajo que implique priorizarlo por sobre cualquier otro asunto (ej: familiar y/o personal).

Acker considera que esta definición está generizada, aunque la lógica y el discurso explícito organizacional lo presente como género-neutral, ya que esta descripción contiene de forma invisibilizada la división sexual del trabajo (mundo publico / mundo privado). No considera las prácticas concretas reales construidas y definidas por género, para varones y mujeres. Este sería entonces, un claro ejemplo del funcionamiento de un *subtexto de género* en las organizaciones.

La generización organizacional entonces, según Acker, ocurre a través de 4 procesos que interactúan:

- a) La construcción de divisiones en una línea acorde al género:

Prácticas organizacionales comunes producen un patrón generalizado de trabajos, salarios, jerarquías, poder y subordinación. Aunque hay grandes variaciones en los patrones, los hombres casi siempre ocupan las posiciones más altas en el poder organizacional. Esto es lo que se conoce como segregación vertical, concretamente, la presencia de una enorme mayoría (en porcentajes) de varones en los puestos jerárquicos y los puestos de conducción de las empresas.

Otro fenómeno que genera divisiones, es la segregación horizontal. Esta consiste en la segregación por ocupaciones, es decir, determinadas profesiones u actividades más ocupada por varones o por mujeres y por un proceso (que no entraremos aquí en detalle), se *masculinizan* o *feminizan*, es decir, adquieren las características estereotipadamente asignadas a varones y mujeres.

b) La construcción de símbolos e imágenes que explican, expresan, refuerzan y algunas veces se oponen a esas divisiones.

Se trata de la creación de estos símbolos y de formas de conciencia que explican, justifican y más raramente, se oponen a estas divisiones de género. Este punto hace referencia en sentido amplio a la cultura organizacional. Muchos enfoques consideran que la cultura es algo que “ingresa” a la organización a través de los individuos y otros consideran que es algo que se genera “adentro” de la organización. Faltaría una adecuada vinculación entre ambas posturas (Mills, 2002). ¿De qué manera particular la organización recibe, mediatiza y produce entendimientos sobre las relaciones de género?

c) Las interacciones concretas y cotidianas entre varones y mujeres, mujeres y mujeres, varones y varones

En la multiplicidad de formas que producen la dominación y la subordinación, crean alianzas y exclusiones. Por ejemplo, Deborah Tannen (1994) especialista en análisis del discurso, estudia patrones comunicacionales específicos por género, donde entre otras cosas encuentra que:

- Existe una dimensión política en los intercambios conversacionales intra e inter género.

- Parte de la investigación describe los medios lingüísticos por los cuales se produce y reproduce la dominación en la interacción.
- Examina diferentes “estrategias lingüísticas” que pueden potencialmente ejercer la dominación o expresar sumisión.

d) El componente de género de la identidad individual.

Implica el trabajo interno mental de los individuos mientras construyen su entendimiento de la estructura generizada de la organización y la oportunidad y demandas de conductas y actitudes apropiadas de acuerdo al género. Esto refuerza la construcción de estilos de liderazgos, formas de trabajar en equipo, etc.

Vale aclarar que no se trata de asociar el concepto de organización generizada con opresión. Las organizaciones no son más o menos equitativas o sostienen prácticas explícitas e implícitas de discriminación porque sean “generizadas”. Lo son por el tipo de arreglo particular que esas relaciones de género presentan en nuestra sociedad en general y se producen y re-producen en las organizaciones con algunas modificaciones. Por eso las preguntas serían ¿las organizaciones generizadas son necesariamente opresivas? ¿Tenemos que suprimir el género para que dejen de serlo? Se trataría de identificar los aspectos que torna las organizaciones generizadas en menos opresivas.

Intervenciones en las organizaciones de trabajo: revisión de algunos escenarios.

En los escenarios actuales donde la problemática de las diferencias de género comienza a ser centro de interés y gestión por parte de las organizaciones, es importante repasar algunas estrategias y tácticas de implementación de políticas para gestionar el cambio.

En líneas generales, nos referiremos a acciones a implementar frente a las desigualdades, las inequidades que se dan entre varones y mujeres, por el solo hecho de ser varones y

mujeres. Diferencias que marcan diferentes posibilidades y oportunidades: en el mundo organizacional, puede afirmarse que en líneas generales, los varones como grupo tienen mayores oportunidades y mejores espacios, que las mujeres como grupo.

Antes de continuar es necesario realizar una aclaración sobre la afirmación más arriba desarrollada. Estamos haciendo referencia al balance en términos generales, reconociendo que:

- Existen diferencias entre los varones, ya que no todos ellos tienen las mismas oportunidades. Aquí intervienen otras diferencias intra-género y de otras estructuras de diferencia, como la clase social y/o la etnia.
- No en todas las profesiones o áreas profesionales la dinámica se reproduce de la misma manera.

Pero haciendo el balance general, se observa lo siguiente:

- Alta segregación vertical: llamativa ausencia (en términos de porcentajes) de mujeres en altos niveles de dirección de las organizaciones. Este fenómeno varía de país en país, pero la segregación es evidente en todos ellos.
- Marcada segregación horizontal: determinadas profesiones e industrias están claramente “masculinizadas”, mientras otras claramente “feminizadas”. Hasta aquí no habría necesariamente nada para objetar, excepto que las profesiones masculinizadas en general están mejor valoradas a nivel social y tienen mejores remuneraciones, que las feminizadas.
- A igual puesto, misma tarea, está documentado que las mujeres ganan menos que sus pares varones.

Elementos necesarios para pensar estrategias de intervención

El objetivo es abordar algunas cuestiones conceptuales que permitan pensar estrategias de intervención y encuadrarlas, y no proveer intervenciones tipo “receta”. Es útil situarse

en el contexto socio-histórico, recordando que a partir del siglo XVIII, con el comienzo de la Modernidad, se pone en escena el **principio de igualdad** como uno de los pilares de la nueva época, formalmente mediante la declaración de los Derechos Humanos. Así como mencionamos en el mundo organizacional actualmente puede dominar un discurso explícitamente igualitario, pero al cual subyacen diferencias (subtexto de género), lo mismo podemos mencionar respecto de este principio de igualdad meramente declarativo: una noción abstracta y formal. Múltiples ejemplos existen de la brecha entre la declaración formal y las prácticas, uno de ellos es la tardía inclusión de las mujeres en su pleno derecho ciudadano, como ejemplo la posibilidad de votar.

Actualmente en las organizaciones, al mismo tiempo que se sostienen discursos sobre la igualdad, ha entrado en escena la valoración muy clara de las diferencias y la diversidad, complejizando el escenario de una manera muy interesante, ya que no se trata de que todos seamos iguales en un sentido estricto (idénticos), sino que exista un proceso de conocimiento y aceptación de las diferencias, sin discriminación en base a ellas. En el caso de las diferencias de género (una de las múltiples formas en las cuales los seres humanos somos diferentes entre nosotros) no se trata entonces de anular dichas diferencias y hacernos iguales literalmente, sino iguales en el sentido de que ambos géneros tienen el mismo valor en tanto seres humanos: es lo que se conoce como Equivalencia Humana. (García Prince, 2008)

Muchas veces cuando se discuten diferentes líneas de acción y/o intervención para reducir las diferencias de género, se utilizan los términos de igualdad y equidad como si fueran sinónimos e intercambiables. La equidad tiene como objetivo contribuir al logro de la igualdad, por encima de las diferencias (sin importar cuáles) que creen desventajas entre las personas. “La equidad se hace posible cuando el trato que se le da a las personas está basado en la consideración justa de las necesidades e intereses impuestos por la diferencia, el trato diferenciado es lo que hace posible la equidad” (García Prince, 2008, pag 32)

Esta afirmación encierra una aparente paradoja, la cual radica en validar un *trato diferencial* para garantizar la *igualdad*. Aparente contradicción de los términos, vamos a verlo en más detalle.

Esta equidad se logra brindando un trato justo, como dicho anteriormente basándonos en las necesidades específicas de cada grupo, lo cual demanda en muchos casos la aplicación de acciones deliberadas que corrijan las desventajas y desigualdades originadas en las diferencias. Es decir, se consideran el contexto y las razones que construyeron, a lo largo del tiempo, diferencias injustas que se pueden manifestar en el presente. Una serie de diferencias injustas se van acumulando a lo largo del tiempo, en la vida de mujeres y varones, que van marcando recorridos diferenciales en: acceso a oportunidades de estudio, acceso a oportunidades laborales, etc. Este trato diferenciado intenta, en el aquí y ahora, rectificar una desigualdad acumulada.

Estas son las bases para las **acciones afirmativas o de discriminación positiva**, constituyendo tácticas fundamentales para el logro de la igualdad. Dentro de este estilo de acciones podemos encuadrar el sistema de cuotas. Aplicando un corte temporal, intentan garantizar el acceso de determinados grupos a ciertas oportunidades, que se han visto negadas o dificultadas en el pasado, en un intento artificial de igualación que permita la inserción de determinados grupos y con el proyecto a mediano plazo que este tipo de intervención deje de ser luego necesaria desde un aspecto formal/legal.

Otros términos que son útiles a la hora de encuadrar conceptualmente las diferentes acciones en esta área, son los de igualdad de oportunidades y la de resultados. La igualdad de oportunidades implica garantizar la igualdad en el acceso desde el inicio de un proceso determinado. En el escenario organizacional, por ejemplo, podemos plantear estrategias que garanticen la igualdad de oportunidades en la promoción y acceso a cargos jerárquicos. Sin embargo esto no alcanza, ya que garantizar las condiciones de partida no implica necesariamente que los resultados sean iguales, es decir, existe algo a trabajar en el *proceso*. Todos podemos partir de la misma base, pero los circuitos y/o obstáculos no son iguales para todos.

Esto nos lleva a pensar la igualdad de resultados, que implica una vez comenzado el proceso garantizar las condiciones de igualdad en el transcurso de dicho proceso y en la posibilidad de completarlo. En las organizaciones de trabajo podríamos encontrar un ejemplo en las evaluaciones de desempeño. Puede garantizarse la oportunidad de acceso de varones y mujeres a los puestos jerárquicos, pero si una vez comenzada la carrera los procesos de evaluación del desempeño tienen sesgos de género, las mujeres por ejemplo podrían recibir con mayor frecuencia evaluaciones pobres, des-acelerando su avance y ratificando, casi a modo de profecía autocumplida, que *se tenía razón de sospechar de la capacidad de las mujeres de poder ocupar dichos puestos*.

Por qué muchas intervenciones no dan los resultados esperados

Existen numerosos casos de desarrollo de acciones que teóricamente aparecen como muy deseables, pero luego llevadas a la práctica no solo no proveen resultados concretos, sino que las poblaciones “objetivo” de dichas acciones, aquellas que percibirían los cambios, pueden a veces ser las más resistentes y las que llevan al fracaso dichas tácticas.

Este efecto negativo que muchas veces tiene la implementación de políticas de igualdad es conocido *backlash* (*latigazo*). Este consiste en una respuesta negativa a una decisión o política que ocurre cuando una persona o grupo de personas creen que otros han recibido beneficios no merecidos. En el contexto de la diversidad, se examina el *backlash* como reacciones negativas experimentadas por miembros de grupos tradicionalmente con mayor status, cuando creen que miembros de grupos minoritarios y de menor estatus han recibido tratamiento preferencial.

Otro tipo de *backlash* lo conformaría la reacción negativa del mismo grupo minoritario, supuestamente beneficiado por las medidas. Por ejemplo, un grupo de hombres y mujeres blancos se opondrían al tratamiento diferencial de las minorías étnicas basados en dos supuestos: que el trato preferencial lleva a la contratación de minorías no calificadas y

segundo, que la discriminación en el lugar del trabajo ya no es un problema en la actualidad.

Es decir que las estrategias de acción positiva pueden tener efectos negativos inclusive dentro de la población que supuestamente beneficia, ya que pueden sentir que sus logros no dependen de sus capacidades, sino de su estatus demográfico (ser mujeres, por ejemplo). Otros grupos dentro de la organización pueden sentir resentimiento al ver que otros grupos reciben recompensas organizacionales, pueden desmotivarse y sentir insatisfacción.

Diversas investigaciones ha mostrado (Kirby & Richard, 2000) que el fracaso de muchos programas se atribuye a que los/as empleados/as no creyeron que fueran justos y equitativos. Es decir que las organizaciones deben trabajar más para que los/as empleados/as puedan percibir y entender los puntos subyacentes a este tema: se debe trabajar más a fondo los significados de igualdad, equidad, y trato justo.

Un punto importante a destacar es que la sensibilización frente a estos temas no debe estar dirigida únicamente a los grupos mayoritarios y/o dominantes, es decir, aquellos que a priori se considerarían como más resistentes. Es una falacia pensar que sólo por pertenecer a un grupo minoritario se tiene siempre plena consciencia de las situaciones de inequidad o de discriminación. El pensamiento hegemónico no es exclusivo de los grupos hegemónicos, los grupos no hegemónicos reproducen muchas veces el pensamiento hegemónico, en esto consiste la violencia simbólica, la cual:

“se instituye a través de la adhesión que el dominado se siente obligado a conceder al dominador (por consiguiente, a la dominación) cuando no dispone, para imaginarla o para imaginarse a sí mismo, o para imaginar la relación que tiene con él, de otro instrumento de conocimiento que aquel que comparte con el dominador y que, al no ser más que la forma asimilada de la relación de dominación, hacen que esa relación parezca natural.” (Bourdieu, 1998, pag. 51).

Tomando parte de la temática eje propuesta por estas Jornadas, es interesante reflexionar respecto de qué sucede con la gestión de la diversidad en contextos de crisis. Es conocido que en momentos difíciles, las personas y los grupos tienen una fuerte tendencia a retroceder a formas de pensar y actuar anteriores, muchas de las cuales se vieron superadas y mejoradas: viejos estilos de gestión, mayor dureza, mayor cinismo, fuerte foco en las variables de supervivencia económicas y financieras en desmedro de la consideración del factor humano. En dicho contexto, a veces cuesta encontrar la justificación económica para sostener ciertos programas o tipos de intervención orientadas hacia la gestión de la diversidad en general. Muchas veces, estos programas forman parte del mundo de lo “políticamente correcto” y no siempre están interiorizados como necesarios de forma más profunda.

Sin entrar en un análisis más detallado de este punto (que merecería una consideración extensa aparte), simplemente es importante señalar que el impacto de los recortes rápidos que se toman en momentos de crisis, de determinadas acciones y programas tienen un profundo impacto en los integrantes de la organización: dejan una herida que lleva luego mucho tiempo lograr cicatrizar y casi nunca desaparece. La credibilidad y la coherencia de la propuesta de la organización, desde el contrato psicológico, se ve cuestionada.

Para concluir, puede señalarse que el objetivo de la siguiente presentación ha sido proveer algunas herramientas básicas para *poder pensar* desde una perspectiva de género. No fue el objetivo proveer recetas que puedan seguirse, sino colaborar en la formación de un *criterio* que garantice, en cierta medida, el poder pensar críticamente cualquier tipo de propuesta e intervención en el ámbito organizacional, ajustándolo siempre a los contextos específicos (económicos, sociales, políticos) y a la realidad organizacional puntual (tipo y tamaño de organización, actividad a la que se dedica, cultura organizacional, historia previa significativa, etc.)

Se intentó mostrar cómo la Teoría Organizacional ha tendido a pensar a las organizaciones y las personas que en ella circulan como género – neutrales y los efectos

que esto puede tener en el nivel de comprensión respecto de las prácticas en las organizaciones y la dirección de nuestra gestión respecto de ellas.

Pueden sintetizarse las principales conclusiones que se desprenden de este recorrido en los siguientes puntos.

❖ **Requisitos básicos para poder hablar de Perspectiva de Género**

Muchas personas pueden alegar que trabajan con Perspectiva de Género, pero como se mostró en este trabajo, se confunde con frecuencia la categoría de género con la de sexo. Por lo cual, para poder hablar *seria y correctamente* desde una Perspectiva de Género, recordamos que se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Considerar la construcción del género como un proceso: el género como algo que se hace, no que se es (performatividad)
- Considerar la noción de construcción socio – histórica de la misma.
- Reconocer la transversalidad de la dimensión política.
- No equiparar género con mujer.

❖ **El género es *hoy*, una categoría *necesaria* para pensar las organizaciones.**

Con necesario se quiere decir que no incluir al género como categoría redundante en importantes errores a la hora de diagnosticar, explicar y diseñar intervenciones en el ámbito organizacional. El género es *hoy* una categoría necesaria, esto no implica que lo sea en todas las situaciones ni que siempre lo será. Esto implica la adopción de **un punto de vista género-sensible** y no género-exclusivo.

❖ **El nivel organizacional es un punto de anclaje privilegiado para el abordaje y trabajo sobre las inequidades de género.**

El nivel organizacional se transforma en un eje estratégico para la gestión del cambio, donde se encuentra la articulación o la bisagra entre el nivel institucional (imaginario social, creencias y mitos) y el nivel individual, ya que las organizaciones son productoras y re-productoras de subjetividad, en lo que aquí interesa, de subjetividades generizadas.

Recordemos los postulados de Acker respecto de los 4 procesos que “generizan” las organizaciones, para articular la tensión individuo – organización.

- la construcción de divisiones en una línea acorde al género (prácticas organizacionales)
- La construcción de símbolos e imágenes (explican, expresan, refuerzan y algunas veces se oponen a esas divisiones)
- Las interacciones concretas entre varones y mujeres, mujeres y mujeres, varones y varones.
- el componente de género de la identidad individual.

Esto implica que para aquellos profesionales del ámbito de los Estudios de Género, interesados en la producción de cambios significativos, el nivel organizacional no es tan solo una opción más entre otras, sino que se configura **como un campo extremadamente fértil** para la producción de dichos cambios.

Bibliografía de Referencia

Acker, J. (1992) Gendering Organizational Theory [Generizando la teoría organizacional]. Mills y Tancred (eds.) Gendering Organizational Analysis. [Generizando el análisis organizacional] California, Sage Publications.

Austin, J.L (1955) Cómo hacer cosas con palabras. Buenos Aires, Paidós (2003)

Bourdieu, P (1998) La dominación masculina. (2000) Barcelona : Edición Anagrama.

Butler, J (1990) Gender Trouble. [El género en disputa]10th anniversary edition. Routledge, London (2000)

Connell, R.W (1995) Masculinities. [Masculinidades] Cambridge, Polity Press.

Fernandez, A.M (1993) La Mujer de la Ilusión. Buenos Aires, Paidós.

Garcia Prince, 2008 Políticas de Igualdad, Equidad y Gender Mainstreaming. ¿De qué estamos hablando? Documento elaborado dentro del Proyecto “America Latina Genera: Gestión del Conocimiento para la Equidad de Género en Latinoamérica y El Caribe” Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), San Salvador 2008.
http://www.americalatinagenera.org/documentos/publicaciones/doc_732_Policasdeigualdad23junio08.pdf

Gherardi, S. (2002) Feminist Theory and organizational theory: a dialogue on new bases. [Teoría feminista y teoría organizacional: un diálogo sobre nuevas bases] Knudsen, C y Tsoukas, H (eds.) Organizational Theory as Science: Prospects and Limitations. [La teoría organizacional como una ciencia: perspectivas y limitaciones]. Oxford, Oxford University Press/Acker, 1990

Kanter, R (1977) Men and Women of The Corporation (1993) [Hombres y mujeres de la corporación] New York, Basic Books.

Kirby, S y Richard, O (2000) Impact of Marketing Work Place Diversity on Employee involvement and Organizational Commitment. [Impacto del marketing de la diversidad en el lugar de trabajo en el compromiso de los empleados y de la organización] The Journal of Social Psychology 2000 / 40 (3), 367-377. Washington, Heldref Publications.

Mills, A (2002) Studying the Gendering of Organizational Culture over Time: Concerns, Issues and Strategies. [Estudiando la generización de la cultura con el tiempo: preocupaciones, temas y estrategias] Gender, Work & Organizations. Vol. 9, No. 3 (Jun 2002) 286-307. Londres, Blackwell Publishers. (Traducción personal)

Smith, D (1990) The conceptual practices of power, a feminist sociology of knowledge. [Las prácticas conceptuales del poder, una sociología feminista del conocimiento]. Boston, Northeastern University Press.

Tannen, D (1994) Gender & Discourse . [Género y Discurso] Oxford University Press, New York.

Reseña Curricular

Antecedentes Académicos

- ✓ Lic. en Psicología, UBA
- ✓ Mag. En Psicología Organizacional y Empresarial (Universidad de Belgrano). Tesis: "Aportes de la Perspectiva de Género a la Teoría Organizacional". Defensa de tesis aprobada el 12 de Junio de 2007.
- ✓ Publicación de la Tesis de Maestría por la Universidad de Belgrano.
- ✓ Formación en el área de Género y Organizaciones (Seminarios: "Gestión de la Diversidad", "Liderazgo Femenino en las Organizaciones), Plataforma PROGEO.
- ✓ Docente UBA: Ayudante de 1era en la Materia "Introducción a los Estudios de Género", desde 2002.
- ✓ Docente UCES: Adjunta en la materia "Diagnóstico de la Cultura Organizacional", dictada en carreras de RRHH y RRPP.

- ✓ Docente UB: Ayudante en la materia "Psicología Organizacional", de la carrera de Psicología.
- ✓ Participación en investigaciones UBACyT como miembro de la Cátedra de Estudios de Género:
 - "Ruta Crítica de la Salud de las Mujeres. Integralidad y Equidad de Género en las prácticas de Salud de las Mujeres en la Ciudad de Buenos Aires" (en curso) Proyecto UBACyT 2006/2009, P809, Facultad de Psicología, UBA.
 - "Equidad de género en la calidad de atención de pacientes cardiovasculares" (finalizado) Proyecto UBACyT 2001/2003, PS 037, Facultad de Psicología, UBA.

Antecedentes Profesionales

- ✓ Actualmente integrante de *Cielo Abierto* (2003-2007) empresa que se especializa en dinámicas grupales y/o recreativas para la consecución de diferentes objetivos: trabajo con la cultura, los valores de las organizaciones; integración, motivación, aprendizaje, acompañamiento del cambio, etc. Roles y tareas: a cargo de Capital Humano, y participación puntual en el desarrollo, producción y realización de diferentes proyectos.

Datos Personales

- ✓ Fecha de Nacimiento: 29 Agosto 1978
- ✓ Teléfono Particular: 4857 5995
- ✓ Teléfono Celular: 15- 5647 8619
- ✓ Dirección: Vera 959 3"2", Capital Federal (1414)
- ✓ Mail: mgaba@cieloabierto.com.ar / marianagaba@yahoo.com.ar

