

REVISTA STULTIFERA

DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES

VOLUMEN 2, NÚMERO 2, SEGUNDO SEMESTRE DEL 2019

ISSN 0719-983X



UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE
SEDE PUERTO MONTT



Los sesgos de género masculinos en organizaciones. Sistematización de las resistencias discursivas en talleres de sensibilización

**Men's gender bias in organization. Systematization of discursive resistances
in awareness workshops**

Mariana R. Gaba
Universidad Diego Portales

Resumen

En los últimos años se han incrementado las iniciativas que buscan cerrar las brechas de género en las organizaciones de trabajo; entre ellas se destacan los procesos de formación y sensibilización. En este artículo se presentan los resultados de la sistematización de una experiencia de formación y sensibilización en sesgos de género, cuyo foco se centró en identificar y analizar las resistencias manifestadas por los participantes hombres de estos talleres, en torno a la incorporación de una mirada de género en el mundo del trabajo. Los 10 talleres implementados a lo largo de un año, en diversidad de empresas y con un diseño similar, se sistematizan con el objetivo de colaborar con el trabajo de otras personas encargadas de estos procesos de formación (tanto externos como internos a las organizaciones) para la mejora en el diseño e implementación.

Palabras clave: organización, género, discurso, resistencia al cambio.

Abstract

In the last years initiatives that intend to close the gender gap in the workplace have increased considerably. One of those initiatives are gender bias training processes. This article presents the results of a systematization of a yearlong experience implementing 10 gender bias workshops in different companies. The focus of this systematization is to identify and analyze the discursive resistances

Recibido: 28/10/19. Aceptado: 17/12/19



Mariana Gaba es Psicóloga por la Universidad de Buenos Aires, magister en Psicología Organizacional por la Universidad de Belgrano. Especialista en género, disidencia sexual y organizaciones. Lideró el área de consultorías de Comunidad Mujer por tres años, y actualmente es directora del Departamento de Género de la UDP.

Contacto: mariana.gaba@udp.cl

Cómo citar: Gaba, M. (2019). Los sesgos de género masculinos en organizaciones. Sistematización de las resistencias discursivas en talleres de sensibilización. *Revista Stultifera*, 2 (2), 74-99. DOI: 10.4206/rev.stultifera.2019.v2n2-05

participants presented during the training. The main objective of this systematization is to collaborate with other training facilitators (both internal and external) for improvement of the workshop design and implementation.

Keywords: organization, gender, discourse, resistance to change.

La búsqueda por parte de las organizaciones de trabajo para cerrar las brechas de género aún existentes en el mercado laboral se evidencia en el despliegue de diversidad de acciones y programas para lograr este objetivo. Muchas organizaciones disponen de áreas especialmente dedicadas a trabajar estas temáticas. Algunas lo hacen desde la especificidad de género; otras lo hacen desde áreas de diversidad e inclusión. A pesar del avance en colocar este tema como una prioridad, las acciones desplegadas para trabajar en paridad de género son esporádicas y por lo general desarticuladas entre sí. Una de las acciones más realizadas y más solicitadas concierne a los procesos de formación y sensibilización de sus trabajadores y trabajadoras. En este artículo se buscará, en primer lugar, aportar una propuesta conceptual y teórica sólida que permita contar con un marco para pensar el diseño de dichas acciones, para luego aportar a la práctica a partir de la sistematización de la experiencia de diseño e implementación de 10 talleres de sesgos de género, realizados en el transcurso del año 2017 en diversas empresas, para un total de 311 personas.

Género, desigualdad y transformaciones: un marco conceptual de referencia para el campo organizacional

Las organizaciones generizadas.

Existe aún una ceguera de género (entre cegueras a otras diversidades) en la forma de construir conocimiento en el campo de la teoría organizacional. Cuando hablamos de ceguera, nos referimos a que la perspectiva de género no siempre es incluida, construyendo conocimiento a partir de lo que se conoce como *Episteme de lo Mismo* (Fernández, 1993). Esta episteme tiene como uno de sus principales efectos la ecuación entre *hombre y ser humano*, lo cual implica que muchos fenómenos observados en cierto grupo particular de hombres (varones, blancos, heterosexuales, etc.) son generalizados como universales. Las teorías organizacionales han pensado tradicionalmente a las personas como carentes de género a la hora de investigar los fenómenos organizacionales en todos sus niveles (Gaba,

LOS SESGOS DE GÉNERO MASCULINOS EN ORGANIZACIONES

2008), y la tendencia a incluir la perspectiva de género en el campo organizacional es relativamente reciente, desde la década de los ochenta en los países centrales (Gherardi, 2002). Como plantea Heller (2015), el lugar de trabajo sigue siendo un espacio de privilegio masculino y, en este sentido, los hombres cumplen un rol fundamental para lograr espacios organizacionales más equitativos y diversos. Heller nos recuerda que no debemos pensar ingenuamente al respecto, y, dado que muchos hombres se benefician de la desigualdad en el mundo organizacional, es esperable que se resistan y, en muchos casos, se encuentren defendiendo esta desigualdad en lugar de desarmarla. La sistematización propuesta en este caso pretende profundizar en estas resistencias presentes en el nivel discursivo.

Plantear la perspectiva de género y el género como fenómeno relacional en el mundo organizacional es difícil cuando solo lo masculino está visible. Como lo señala la socióloga norteamericana Acker:

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)

El interés por estos procesos no es meramente epistemológico, sino que son la base de una serie de prácticas que impactan concretamente en varones y mujeres. Acker (1992) acuñó el concepto de las organizaciones *generizadas*, el cual se retoma en este espacio como un concepto clave, dado que ha sido central para la producción teórica en este campo en las décadas pasadas, probando ser aún un concepto vigente y pertinente (Acker, 2006; Dye y Mills, 2012). En las organizaciones se dan ciertos 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. La idea de organización generizada considera que el género es estructurante de las organizaciones y no una categoría a ser agregada.

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 bien 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*, refiriéndose a cómo el discurso dominante organizacional está basado en la equidad al mismo tiempo que persisten prácticas inequitativas. Debemos avanzar en señalar la distancia entre lo que se dice (discurso de igualdad) y lo que se hace (prácticas sesgadas y/o discriminatorias). Un ejemplo de un subtexto de género puede encontrarse en lo que Acker (1990) definió como el *trabajador abstracto*.

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)

Acker considera que esta definición está generizada, aunque la lógica y el discurso explícito organizacional lo presenten como género-neutral, ya que esta descripción contiene de forma invisibilizada la división sexual del trabajo (mundo público/mundo privado). No considera las prácticas concretas reales construidas y definidas por género, para varones y mujeres. En esta misma línea, pueden deconstruirse las construcciones de perfiles de puesto, que aparecen como neutrales y objetivas, pero con frecuencia incluyen competencias, habilidades o roles, considerados como tradicionalmente femeninos o masculinos. La generización organizacional ocurre entonces, según Acker, a través de cuatro procesos que interactúan:

1. La construcción de divisiones en una línea acorde al género, es decir, ciertas prácticas organizacionales comunes producen un patrón generizado 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. El aspecto crucial de este proceso es el uso del concepto de práctica, lo cual nos lleva a centrar la atención no solo en los resultados (por ejemplo, determinado nivel de segregación ocupacional), sino a entender cómo esto es producido, mantenido y/o cambiado a través de patrones de práctica organizacional.

LOS SESGOS DE GÉNERO MASCULINOS EN ORGANIZACIONES

2. La construcción de símbolos e imágenes que explican, expresan, refuerzan y, algunas veces, se oponen a esas divisiones. Hacemos referencia a la cultura, con sus símbolos y rituales que explican, justifican y, más raramente, se oponen a estas divisiones de género. 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?

3. 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. En los talleres cuya experiencia se sistematiza en este trabajo, abundaron los ejemplos de cómo muchas prácticas informales, centradas en este nivel interaccional, producían y reproducían sesgos de género. Tannen (2005), especialista en análisis del discurso, estudió patrones comunicacionales específicos por género, donde entre otras cosas encontró que los intercambios conversacionales tenían un patrón y una dinámica de poder.

4. El componente de género de la identidad individual, el cual se relaciona con el trabajo interno mental de los individuos mientras construyen su entendimiento de la estructura generizada de la organización. Este componente se puso de manifiesto con fuerza en la dinámica grupal en los talleres, en donde se observó cómo los y las participantes intentaron darle sentido a la reflexión propuesta, al mismo tiempo que estas reflexiones cuestionaban y desequilibraban su entendimiento personal respecto de los arreglos de género.

Masculinidades, organizaciones y *management*.

Connell (2014, 2016) profundiza en un análisis de las masculinidades en las corporaciones, vinculándolas con el fenómeno de la globalización desde un enfoque de género. Ella plantea que existe una vinculación entre ciertas formas dominantes de masculinidad y las formas de ejercicio del poder social. En el actual contexto capitalista y de modelo neoliberal, las corporaciones transnacionales que operan en mercados globales tienen una cuota de poder muy importante (Connell y Wood, 2005). Según ambos autores, estos dos hechos rara vez son analizados en conjunto y, por ello, a este patrón de masculinidades hegemónicas que se despliegan específicamente en las gerencias globales las llamarán *masculinidades de*

negocios transnacionales. Estas masculinidades tienen algunos aspectos en común: asociación con la autoridad, conservadurismo social, heterosexualidad obligatoria, integración con una división sexual del trabajo, diferencias de género fuertemente marcadas a nivel simbólico y distancia emocional entre hombres y mujeres.

Las masculinidades están siempre sujetas a cambios según los contextos socio históricos, y uno de los cambios recientes más significativos, según Connell y Wood (2005), es la globalización. En este contexto de cambio, se refuerza sin embargo un modelo de masculinidad hegemónica con patrones de género diferenciados y la exclusión de las mujeres de este mundo del *management* globalizado. Esto es porque la globalización aparece como un escenario donde las masculinidades hegemónicas se van reconfigurando. Connell y Wood, en su profundización mediante entrevistas a diversos managers australianos, muestran cómo el fenómeno de la globalización, entendido como un proceso neoliberal, basado en un mercado integrado a nivel internacional, aparece como un fenómeno irresistible y natural. Esta noción aparece instalada como sentido común en ellos. Desde este punto de vista, ¿qué expectativas podemos albergar para la inclusión de un trabajo con enfoque de género, al interior del mundo organizacional que no reproduzca estas lógicas?

Para entender el juego entre globalización, capitalismo neoliberal y la modificación de los patrones de género, debemos comprender que los cambios actuales bajo el modelo neoliberal y las relaciones de género están conectados institucionalmente:

Imperialismo y globalización post colonial han creado una variedad de instituciones que operan a escala mundial. Todas tienen regímenes de género internos, y cada régimen de género tiene sus dinámicas de género —intereses, políticas de género, y procesos de cambio. (Connell, 2014, p.9)

Esto nos permite entender la globalización y los mercados globales como inherentemente generizados: “una cultura ocupacional agresiva y misógina aparece en este contexto como un *commodity* tanto como el mercado de cambios y la manipulación financiera en general” (Connell, 2016, p. 308).

El *top management* en la economía global es una actividad fundamentalmente masculinizada. Los *mánager* de élite construyen de manera constante relaciones jerárquicas con las mujeres, ya sean sus

LOS SESGOS DE GÉNERO MASCULINOS EN ORGANIZACIONES

esposas, empleadas o trabajadoras sexuales. En muchos casos, no quieren saber nada sobre relaciones de género equitativas y entienden que el mundo de negocios es un mundo inherentemente masculino (Connell, 2016). El neoliberalismo, casi en todas partes, ha sido introducido por élites masculinas, quienes han reducido las protecciones institucionales y las ganancias culturales para las mujeres, mientras promueven una participación laboral femenina y una noción des-generizada del progreso individual (Connell, 2016). Esto se vincula con la preeminencia de la lógica del mérito individual y el elogio al esfuerzo, entendido por fuera de las condiciones estructurales que habilitan (o no) este progreso, mérito y/o esfuerzo. Este es el contexto que predomina en el desarrollo de políticas de igualdad de género dentro de las corporaciones, lo cual plantea desafíos bien específicos para un desarrollo exitoso de estas acciones.

La concepción que predomina en el ámbito empresarial para argumentar la importancia de trabajar en esto es el argumento del *bussiness case*: el caso de negocios. No capitalizar el talento de la mitad de la población sencillamente no tiene sentido de negocio: existe un potencial de impacto positivo en la productividad, los resultados, el retorno de la inversión y los grados de innovación con la diversidad de género (así como otras diversidades). Este caso de negocios (aun cuando cierto en sus números) oscurece la dimensión política de la desigualdad de género y los motivos éticos que movilizan esta causa. Este enfoque suele ser *mujerista*, es decir, que no incorpora de manera cabal un enfoque de género en términos relacionales y se concentra excesivamente en medidas de mujeres para mujeres: generación de redes profesionales al interior de las organizaciones, programas de mentoría y/o formación en habilidades de liderazgo para mujeres. Este tipo de medidas pueden ser de alto impacto, según cómo estén diseñadas; pero, si constituyen el único foco de trabajo, dejando fuera a los hombres y el trabajo sobre sus masculinidades, refuerzan en algún sentido la idea de que ellas, las mujeres, deben desarrollar o compensar unas habilidades faltantes para lograr entrar “en el juego”. Es un enfoque que básicamente plantea la idea de que son ellas las que aún todavía deben hacer un esfuerzo extra por sumarse.

Por último, las iniciativas de paridad de género, en muchos casos, se engloban en áreas o programas de *diversidad e inclusión*, en la cual la dimensión de género es una más en una gran “bolsa” de diversidades, que sin demasiado criterio son arrojadas en un mismo eje de trabajo, como la diversidad sexual, la multiculturalidad (nacionalidades) y la discapacidad.

Hay un espíritu de agrupar las diversidades, manteniendo incontestado el parámetro de referencia que constituye la norma.

Sistematización de experiencias de sensibilización en sesgos de género en empresas

Ha podido delinearse entonces, por qué es aún necesario el trabajo de cierre de las brechas de género en las organizaciones, un marco conceptual de incorporación del enfoque de género en las organizaciones. La sistematización realizada, y que se presentará a continuación, busca analizar algunos aspectos de cómo las personas en las organizaciones, por lo general hombres, pero no exclusivamente, están entendiendo (o no) los planteos y demandas de igualdad de género en el mundo organizacional, dado que la manera en que lo entienden tiene un impacto directo en su toma de decisiones y en sus prácticas cotidianas. Existen algunos trabajos que han estudiado y sistematizado experiencias similares. Particularmente, Aavik (2015) estudió las prácticas discursivas de un grupo de gerentes varones estonianos. Ella plantea que la reticencia a acoger las iniciativas de género en las organizaciones debe ser explicada y comprendida. Por ello investiga y profundiza las prácticas discursivas en este grupo específico de varones, ya que entender cómo encuadran la equidad de género es crucial para potenciar el impacto de este tipo de iniciativas de formación. Para ella, este entendimiento de la igualdad de género nunca es neutral y siempre se realiza dentro del marco de intereses de cada grupo. Su análisis finalmente arroja tres líneas de énfasis presentes en el contexto de este grupo vinculadas con diversos modos de resistencia.

Una primera línea es aquella que esencializa las diferencias de género en el contexto laboral. Es decir, la reificación, a través de variedad de argumentos y ejemplos, de que existen trabajos de hombres y trabajos de mujeres, enraizados en diferencias biológicas que construyen un set de habilidades e intereses diferentes. Una segunda línea discursiva plantea que hay diferencias e intereses individuales. Las decisiones personales de algunos grupos son las que determinan que haya más o menos mujeres en ciertos campos. No habría entonces una problemática de discriminación, sino una toma de decisión más o menos estable, de hombres y mujeres, por ciertos recorridos organizacionales. En este contexto, las medidas rectificadoras, como un sistema de cuotas, aparecen como mecanismos injustos. Si las diferencias están en el nivel de la toma de decisión individual, las soluciones también debieran estar en este nivel. Aavik señala que reconocer que hay una estructura injusta también implica que determinado

LOS SESGOS DE GÉNERO MASCULINOS EN ORGANIZACIONES

grupo, en este caso los hombres, reconozca su rol aventajado como grupo en esta estructura, lo cual no es tarea sencilla. La tercera y última línea discursiva identificada por la autora es aquella que declara la equidad de género simplemente como algo poco importante. Se relativiza su impacto y se encuadra esta diferencia junto a otras diferencias en el ámbito laboral, sumando otros grupos discriminados, aun cuando la lógica y las circunstancias sean diferentes. Esto es en cierta medida lo que sucede en las organizaciones cuando trabajan estas temáticas dentro del eje de *diversidad e inclusión*, juntando en una misma categoría una diversidad de diferencias, no todas con las mismas lógicas tanto en su producción como en su sostenimiento.

Comprendiendo entonces la importancia estratégica de sistematizar las resistencias que se manifiestan en los espacios de formación, es necesario plantearnos qué implica sistematizar una experiencia. Según Jara (2012), la sistematización tiene como principal propósito el poder conocer la realidad para transformarla. No se trata de analizar, medir o valorar los resultados obtenidos, sino centrarse en la lógica del proceso vivido (Sandoval, 2001). La sistematización de la experiencia rompe, al igual que ciertas metodologías de investigación-acción, la tradicional barrera entre sujeto y objeto de investigación. La sistematización que se abordará en este caso implica no solo recopilar datos o información, sino fundamentalmente obtener aprendizajes críticos respecto de la propia experiencia. Finalmente, el trabajo de sistematización implica ordenar y reconstruir el proceso vivido, realizar una interpretación crítica de ese proceso, y extraer aprendizajes y compartirlos (Jara 2012). Estos pasos servirán para comprender en mayor profundidad esas experiencias y poder mejorarlas, para intercambiar y compartir aprendizajes con otras personas y finalmente, pero no menos importante, para reflexionar teóricamente del conocimiento surgido desde la experiencia.

Descripción de las intervenciones sistematizadas.

Durante el año 2017 se realizaron 10 talleres de sensibilización y formación en sesgos de género y su impacto en las organizaciones¹. Participaron en ellos trabajadores y trabajadoras de diferentes empresas, de distintos rubros de actividad como minería, banca, construcción y energía. Los talleres fueron solicitados por las áreas de gestión de personas o desarrollo organizacional y estaban dirigidos a personas con diferentes niveles de liderazgo y toma de decisión. El objetivo de los talleres fue realizar una introducción a la realidad de las desigualdades de género en el mundo

laboral, y reflexionar sobre una de sus formas de manifestación, como lo son los sesgos de género. El taller contó con una metodología teórico-práctica, una duración de entre tres y cuatro horas, con grupos de trabajo de 20 a 40 personas. Participaron de los 10 talleres un total de 311 personas, en grupos mixtos de hombres y mujeres, con predominancia de hombres.

Los objetivos específicos del trabajo en los talleres fueron: (a) que los/las participantes tengan un manejo sólido de conceptos clave; (b) que los/las participantes comprendan la dinámica de producción y reproducción de la desigualdad de género en la lógica organizacional y (c) que los/las participantes identifiquen su potencialidad como líderes en la construcción de una cultura más inclusiva. Los contenidos del taller fueron: (a) distinciones conceptuales básicas, esto es, género, sexo, discriminación; (b) información estadística de la realidad del sector (brechas en participación laboral, mujeres en altos cargos y brecha salarial); (c) rol de las organizaciones en las dinámicas de la desigualdad, como reproductores o como agentes de cambio; y (d) sesgos de género e identificación de prácticas cotidianas que reproducen estos sesgos.

En términos metodológicos, el taller contó con dos instancias prácticas. La primera, a realizarse al comenzar el taller, consistió en una dinámica de sensibilización. Y, para finalizar el taller, una dinámica de trabajo individual primero y luego grupal, en la cual, con una guía de trabajo y a partir de lo conversado en el taller, los/as participantes debían identificar prácticas cotidianas en sus lugares de trabajo, donde se evidenciará la puesta en acción de algún sesgo de género. El trabajo implicó identificar la práctica, evaluar su grado de alcance, impacto y frecuencia y finalizar sugiriendo una acción para hacer frente a esa práctica.

Objetivos de la sistematización.

La sistematización de la experiencia de talleres propuesta aquí tiene por objetivo general identificar, analizar y discutir las principales resistencias, manifestadas en el nivel discursivo, para incorporar una mirada de género en el mundo organizacional. Los insumos generados por esta sistematización tienen por destinatarios/as finales a otros/as profesionales del ámbito organizacional, tanto en rol de consultoría externa como interna, y pretenden transmitir lecciones aprendidas para abordar estas resistencias en procesos de formación y sensibilización en género. Los objetivos específicos de esta sistematización son: (a) identificar los razonamientos y

LOS SESGOS DE GÉNERO MASCULINOS EN ORGANIZACIONES

argumentos más frecuentes que se plantean como resistencias, y (b) rescatar las lecciones aprendidas, desde el rol de facilitación de los talleres, para sortear estas resistencias, proponiendo los principales desafíos a considerar para una facilitación exitosa.

Mucho hay escrito respecto de los estereotipos de género y su traducción en sesgos que pueden llevar a conductas de discriminación en el ámbito del trabajo. Para nombrar solo algunas referencias, ha sido estudiado el efecto rebote o de castigo en aquellas mujeres que se comportan de manera contraria a la expectativa estereotipada del rol (Rudman y Phelan, 2008). También se ha estudiado la fragilidad del estatus de las mujeres líderes, en tanto un solo error puede operar como confirmación de que no estaban lo suficientemente calificadas para ocupar ese lugar (Brescoll, Dawson y Uhlmann, 2010). También ha sido estudiado el efecto de *amenaza por estereotipo*, que consiste en la posibilidad de que ciertos grupos serán juzgados o tratados estereotipadamente independientemente de lo que hagan, y/o que sus conductas serán evaluadas siempre desde el estereotipo y, en consecuencia, lo confirmarán (Nguyen y Ryan, 2008).

A su vez, existen sistematizaciones realizadas respecto de procesos de sensibilización y formación en género, pero, por lo general, en ámbitos de acción social o en el marco de programas estatales. Sin embargo, no hay información sistematizada respecto de experiencias de implementación de procesos de formación en estereotipos y sesgos de género en el ámbito empresarial. En este sentido, esta sistematización no pretende aportar elementos para demostrar la efectividad de este tipo de procesos, sino que busca proveer de mayores herramientas, a quienes facilitan este tipo de espacios, respecto de las variables que impactan el proceso de trabajo con los grupos en torno a estas temáticas, con particular énfasis en las resistencias que surgen en el proceso.

Contexto institucional de la experiencia.

Los talleres realizados fueron implementados por quien escribe, en el contexto del trabajo en una organización sin fines de lucro (la organización a la cual se hace referencia es *ComunidadMujer*), que tiene por misión institucional reducir las brechas de género en el mundo del trabajo y en la participación de las mujeres en los ámbitos políticos y de toma de decisión. Entre otras acciones que esta organización realiza para cumplir esta misión, su área de consultorías ofrece actividades de capacitación, así como

asesorías diagnósticas, elaboración de planes de acción y gestión del cambio.

Metodología de la sistematización.

Siguiendo los puntos propuestos por Jara (2012), el punto de partida, la inquietud que sostuvo esta sistematización, fue el registro, a nivel personal y vivencial, de un cansancio y agotamiento mental posterior a la implementación de cada taller. ¿Qué era lo que estaba sucediendo para generar esta reacción? Conversaciones con el equipo de trabajo llevaron a la hipótesis de que el cansancio estaba vinculando al nivel de resistencias desplegadas por los/las participantes durante el taller. Parte del rol de facilitación incluyó esfuerzos de calibración emocional personal, siendo particularmente desafiante como mujer sostener la argumentación y reflexión en torno a por qué, como mujeres, tenemos derecho a la igualdad de oportunidades y a la no discriminación. Esta postura debía ser sostenida desde el rol formal de la facilitación, a un costo personal considerable; más aún, cuando algunos cuestionamientos planteados en el contexto de los talleres resultaban ofensivos. Ahmed (2012) se refiere específicamente a la experiencia de quienes lideran procesos de diversidad en las organizaciones. Habiendo entrevistado como parte de su investigación a numerosas/os personas en este rol, señala que la persistencia requerida para ejercer el rol es directamente proporcional a los grados de resistencia institucionales. La frustración, refiere Ahmed, es una de las formas en las cuales se experimenta la resistencia institucional. Solo la tarea práctica y concreta de intentar transformar las instituciones es lo que permite que las paredes (obstáculos) se hagan visibles y tangibles:

Nos encontramos con la fuerza y el peso de algo cuando intentamos alterar las condiciones de su existencia [...] cada nueva estrategia o táctica de cambio para atravesar ese muro genera conocimiento de lo que atraviesa o no atraviesa ese muro. (Ahmed, 2012, p. 175)

El proceso vivido fue recuperado a través de los informes entregados a cada organización posterior a la implementación. Todos los informes contaron con una misma estructura: una descripción de los contenidos trabajados, un análisis del nivel y tipo de participación de los/las participantes, agrupación las principales dudas y dificultades surgidas en el proceso y, finalmente, una serie de recomendaciones de cómo seguir trabajando a partir de los hallazgos. El trabajo sobre estos informes, más la recuperación de la experiencia desde el nivel vivencial y personal, fueron los

LOS SESGOS DE GÉNERO MASCULINOS EN ORGANIZACIONES

principales insumos para el análisis y reflexión de la sistematización aquí propuesta.

Hallazgos de la sistematización.

Dado el objetivo planteado para esta sistematización, que implica identificar las principales resistencias que los/as participantes presentaron a nivel discursivo para incorporar una mirada de género en el mundo organizacional, se presentan a continuación los principales hallazgos.

“No estoy seguro de que esto sea un problema”: Cuestionamiento de los datos presentados respecto de la realidad de la desigualdad de género.

A pesar de los avances que la problemática de la desigualdad de género ha tenido en el contexto local en la última década, cobrando visibilidad y debate en diversos espacios (académicos, mediáticos, cotidianos), en todos los talleres realizados surgió algún tipo de negación (total o parcial) a la información presentada como fotografía de la realidad. Algunos ejemplos de modos de manifestarse estos cuestionamientos son expresiones tales como: *Esto no es así... Lo están presentando de manera tendenciosa*, o bien *Yo pude llegar, no tuve ningún obstáculo, no entiendo porque otras no pueden*. Podríamos agrupar estas resistencias en dos niveles cualitativamente distintos.

En un primer nivel, aquella resistencia que cuestiona la veracidad de las estadísticas y las cifras, consultando por la fuente de información y solicitando se provean detalles de la construcción del instrumento que generó dichas estadísticas. En un segundo nivel, el cuestionamiento no fue a la información estadística, sino a la explicación que de este dato se deriva. Es decir, aun cuando acordaban que las mujeres participan menos que los hombres en la fuerza laboral, la explicación de que esto consiste en una discriminación estructural resultaba incómoda, por lo cual argumentaban que en el fondo se trata de decisiones personales e individuales que las mujeres toman, por ejemplo, para cuidar a sus hijos, y que esta decisión era personal e inalienable. Esto no habla de una discriminación, sino de la libertad de elegir.

Este nivel de resistencia inicial se presentó tanto en hombres como en mujeres; la diferencia que se pudo rescatar es que las participantes mujeres pudieron incorporar más fácilmente que los hombres la información y la

argumentación para visibilizar el componente de discriminación en esta temática. Esto se debe, probablemente, a la posibilidad de conectar rápidamente los ejemplos y los conceptos compartidos con su propia experiencia personal. Es muy probable que las mujeres participantes lograran reinterpretar algunas situaciones vividas a partir de los contenidos compartidos en el taller, como experiencias de discriminación. En el caso de los participantes hombres, al no vivir de manera cotidiana esta experiencia, esto les resultó más difícil, salvo en los casos en que realizaban la conexión con experiencias relatadas por otras mujeres de su entorno cercano (hijas, parejas, madres, etc.).

“Entonces pongamos cuota para todo”: La creencia que los sistemas de cuota y/o metas van en contra del principio de meritocracia en las organizaciones.

Este punto fue especialmente saliente en todos los talleres implementados. En la actualidad existen diversas cuotas establecidas en el ámbito público y político en Chile. A modo de ejemplo, los directorios de las empresas del sistema público (SEP) deben contar con un balance 40/60 de paridad de género, según la meta establecida durante el segundo mandato de la expresidenta Michelle Bachelet, meta efectivamente cumplida antes de finalizar su gestión. Asimismo, en las últimas elecciones parlamentarias en noviembre de 2017, entró en vigor el sistema de cuotas que exigía un 40% de participación femenina en las listas.

En el ámbito privado, los sistemas de cuotas no son habituales, aunque muchas organizaciones expresan metas a alcanzar a 5 o 10 años, y alinean sus procedimientos internos para ajustarlos y mejorarlos para la mayor inclusión y retención de mujeres. En todos los casos donde se conversó respecto del establecimiento de metas como un mecanismo acelerador para la paridad, generó inquietud en los participantes, tanto hombres como mujeres. Cabe aclarar que el taller no incluía en sus contenidos debatir en torno a las cuotas o metas; este punto fue en todos los casos aportado por los mismos participantes al abordar la ausencia de mujeres en roles de liderazgo. El principal argumento detrás de esta resistencia es que los sistemas de cuotas o metas atentan contra el principio de la meritocracia, entendido como el avance y desarrollo de las personas más talentosas en una organización. Las participantes mujeres, a su vez, expresaron la preocupación de ser elegidas solo por ser mujeres, cuando quieren ser elegidas por sus méritos personales. Algunos ejemplos de la expresión de estas resistencias son los siguientes: *Que tenga que haber*

LOS SESGOS DE GÉNERO MASCULINOS EN ORGANIZACIONES

cuotas esconde la incapacidad de las organizaciones para generar las condiciones de incentivo para que haya más mujeres, o bien El sistema de cuotas es la peor lacra para una meritocracia.

“Ni machismo ni feminismo”: Igualdad, equidad e “igualismo”.

Otro aspecto saliente al facilitar la reflexión sobre los estereotipos de género y el impacto que estos estereotipos pueden tener sobre nuestra toma de decisión y nuestra conducta cotidiana fue la generación de una confusión importante en torno a ciertos conceptos básicos, como lo son el de igualdad y equidad. La idea de igualdad fue significada como la desaparición de las diferencias entre hombres y mujeres, lo cual suscitó una ansiedad importante en los participantes, proyectando una imagen de un mundo futuro donde ser hombre o ser mujer fuera indistinto. *Nos pusimos de acuerdo en que no se trata de buscar igualdad.* La noción de que esto llevaría a un “igualismo” que anulara todas las diferencias, junto con la idea de *ni machismo ni feminismo* son dos de los malentendidos conceptuales más importantes en este aspecto.

El particular desafío en este punto fue vincular la idea de igualdad y equidad con la dinámica de la discriminación, poniendo el acento en cómo ciertas diferencias reciben un tratamiento injusto, y es en ese plano donde concentramos nuestro esfuerzo en el ámbito organizacional. Y, en esta línea, cabe recordar que el feminismo tiene por objetivo la lucha por la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Discusión y conclusiones

Prime y Moss-Racusin (2009) señalan tres barreras para el trabajo en el terreno de la igualdad de género en las organizaciones. Estas autoras se focalizan en las barreras para la inclusión de los hombres en este trabajo; pero, dado que ellos siguen ocupando los principales puestos de toma de decisión, las consideraremos como barreras en general, a los efectos de esta discusión. La primera barrera es la apatía, la cual se refiere a la falta de registro de la importancia de la discriminación de género y la falta de involucramiento emocional con esta problemática. La segunda barrera es el miedo. En este punto, las autoras destacan tres fuentes distintas para el miedo. Una de ellas es el miedo a la pérdida de estatus; es decir, la idea de que sumarse a esta lucha aun cuando beneficioso para las mujeres, podría traerles algún perjuicio a ellos. La segunda fuente es el miedo a equivocarse; saben que ciertas cosas no deben hacerse, pero tienen incertidumbre de

cuáles son buenas prácticas para suplantar aquellas que deben dejarse atrás. La tercera causa de este miedo es al rechazo de otros colegas (pares), en el sentido de que sumarse a este tipo de iniciativas de manera activa podría resultar en una evaluación negativa por parte de otros colegas hombres. La última barrera identificada es la ignorancia, ya sea real o percibida. La ignorancia real se refiere a todas aquellas cosas que, efectivamente, quienes participan en talleres de formación desconocen respecto de la realidad. Y más específicamente en el caso de los hombres, la ignorancia percibida es aquella en la cual, en tanto hombres, carecen del conocimiento necesario, desde el punto de vista de la experiencia de las mujeres, para ser aliados efectivos en la reducción de la discriminación. Es decir, se perciben a sí mismos como más incompetentes por el solo hecho de ser hombres.

Es de vital importancia organizar el abordaje de estas resistencias pensando cuáles son los desafíos que a partir de estas se identifican, para incorporar el enfoque de género en las organizaciones. Estos desafíos se organizan en torno a ciertas tensiones conceptuales, las cuales se explorarán a continuación. La riqueza de pensar en términos de desafíos y no de recomendaciones radica en que esta sistematización busca aportar una caja de herramientas (Foucault, 1975/1992) que permita abrir visibilidad, problematizar estos hallazgos en lugar de proveer recetas, las cuales rara vez pueden aplicarse de manera lineal dada la variabilidad de los contextos de aplicación. Se han sistematizado seis desafíos para la incorporación del enfoque de género en las organizaciones, que permiten enriquecer el trabajo en los espacios grupales y los cuales se presentan a continuación.

Primer desafío: Discurso igualitario vs. prácticas de desigualdad.

Aun cuando existen procesos de discriminación abierta y explícita, los desafíos actuales se relacionan con prácticas más sutiles y complejas. Particularmente útil es retomar aquí el concepto de subtexto de género (Benschop y Doorewaard, 2012), a partir del cual podemos entender la coexistencia entre discursos igualitarios y la persistencia de prácticas discriminatorias.

En términos del discurso igualitario, hay quienes enmarcan lo *igualitario* como algo importante, pero señalando algunas objeciones o excepciones; por ejemplo, quienes argumentan que buscan la igualdad, pero sin negar *las diferencias naturales entre hombres y mujeres*. En un segundo

LOS SESGOS DE GÉNERO MASCULINOS EN ORGANIZACIONES

nivel, se encuentran quienes enmarcan los desafíos de la igualdad de género como una más de las otras luchas en el campo de la diversidad y las minorías. Suman entonces ejemplos de otros ámbitos (como la discapacidad, la nacionalidad, la diversidad sexual y de género, la generación), disolviendo de alguna manera la especificidad de la desigualdad de género, soslayando el hecho de que las mujeres no son minoría numérica, y que las desigualdades de género son transversales a las demás.

Este tipo de debates sostenidos en los talleres contrasta de manera significativa con la cantidad de prácticas sesgadas que los mismos participantes identificaron en la dinámica de trabajo individual y grupal al finalizar el taller. Coexisten en un mismo espacio estos argumentos, cuando luego de manera individual y grupal no tienen dificultad en identificar hasta 100 ejemplos de prácticas sesgadas en sus propios ámbitos de trabajo. Es clave aquí visualizar que una de las razones por las cuales las prácticas sesgadas se mantienen es porque ciertos discursos igualitarios arrojan una falsa ilusión de que estos temas ya están zanjados.

Segundo desafío: Meritocracia vs. inclusión del enfoque de género.

La idea de que las personas avanzamos, crecemos y somos premiadas exclusivamente en base a nuestro mérito es un paradigma muy presente y muy legitimado en el ámbito laboral. El punto ciego de esta defensa a la meritocracia es cuando no reflexionamos acerca del contexto y las condiciones en que dicha meritocracia se desenvuelve. La meritocracia no se da en un vacío, y en este punto aplicar un análisis de género es muy iluminador. En trabajos anteriores (Gaba, 2013) se abordó el impacto del paradigma neoliberal en los imaginarios de directivos y directivas en empresas, particularmente en la naturalización de la división sexual del trabajo y la idea de la productividad como fin último.

Una primera estrategia para desarmar esta falsa dicotomía es visibilizar las reglas de juego del actual sistema de meritocracia, señalando el impacto de los sesgos de género a la hora de evaluar el desempeño y cómo con frecuencia estos criterios están masculinizados. A este punto nos referimos anteriormente con el concepto del trabajador abstracto planteado por Acker (1992). O bien mostrar cómo una misma conducta puede ser evaluada de una manera si es realizada por un hombre y de otra manera si proviene de una mujer (Rudman y Phelan, 2008). A modo de ejemplo, una misma conducta puede ser calificada como *calculadora*, cuando se trata de

una mujer, y como *estratégica*, cuando se trata de un hombre. Esto se conoce como el sesgo de atribución diferencial, es decir, la manera en la cual decodificamos y evaluamos una conducta se retroalimenta con los estereotipos y los roles de género socialmente esperados y asociados con uno u otro género (Nelson, 2013).

Al respecto Besley, Folke, Persson et al. (2017), en un estudio sobre el impacto del sistema de cuotas en Suecia, llegaron a la conclusión que el sistema de cuotas no forzó a mujeres no talentosas a los puestos de liderazgo, sino que aseguró la salida de hombres mediocres de las estructuras organizacionales.

Tercer desafío: Nivelar la cancha (con foco en las mujeres) sin caer en un enfoque *mujerista*.

Es evidente que debemos poner esfuerzos en “nivelar la cancha” y generar las condiciones de mayor y mejor acceso a las mujeres. Sin embargo, y como primer recaudo, no debemos confundir *trabajar temas de mujeres* con enfoque de género. De esta manera se desliza el sentido de que mujer es igual a género, y así parece decirse implícitamente que solo las mujeres tenemos género, los hombres serían en este punto *sin género*.

La pregunta *¿y los hombres?* fue frecuente en los talleres. Es interesante que esta aparezca, y resulta muy necesario para un abordaje relacional del enfoque de género. Sin embargo, puede constituirse en una resistencia a visibilizar las condiciones de discriminación estructurales hacia las mujeres si se desliza el sentido de que hombres y mujeres somos víctimas, por así decirlo, de manera igual frente a los estereotipos de género. En este punto, es importante tener el recaudo de trabajar lo masculino y el peso de los estereotipos en ellos, pero recordando que lo masculino mantiene aún el dominio y el control en áreas significativas de la vida social, tanto a nivel material como simbólico.

Cuarto desafío: Visibilizar la feminidad y las mujeres sin caer en un enfoque *esencialista*.

Parte del trabajo implica cuestionar el modelo hegemónico, cuestionarnos qué es “trabajar bien”, que implica ejercer “un buen liderazgo”. Es decir, deconstruir significados que probablemente estén asociados con características estereotipadamente reservadas a la masculinidad. Por ello, parte del trabajo de un enfoque de género implica poner sobre la mesa de

LOS SESGOS DE GÉNERO MASCULINOS EN ORGANIZACIONES

qué manera otras habilidades (devaluadas habitualmente en el ámbito laboral) son un aporte para el desarrollo de las organizaciones: la empatía, la conciliación, la inteligencia emocional, lo relacional, etc. A lo que debemos estar atentas/os es a no esencializar estas últimas características como femeninas.

En este sentido, en el ámbito organizacional son habituales las justificaciones de medidas de paridad de género bajo lo que se conoce como el *caso de negocios*. Con esto se hace referencia a aquellos estudios que demuestran el aporte económico que la diversidad de género trae en la organización. La lógica de base es que la diversidad de miradas y de puntos de vista enriquece y mejora el proceso de toma de decisiones, impactando finalmente en el nivel de productividad y/o en los resultados económicos de las organizaciones. Hay muchas maneras de conceptualizar por qué la diversidad aporta al negocio, y con frecuencia se hace referencia a los aportes específicos que las mujeres harían, por su “naturaleza”, al campo organizacional.

Se reifica, de esta manera, que hay un modo esencial de liderar femenino, el cual es distinto (y complementario) al modo de liderar masculino. Aun cuando se trata de una estereotipación positiva, sigue siendo un razonamiento estereotipado, asignando características y roles a la naturaleza de mujeres y de hombres. Afortunadamente el caso de negocios acompaña la argumentación del caso de la paridad de género, pero nuestro razonamiento más potente debe ser simplemente que *es lo justo*. Seguramente, en su momento, el caso de negocios para abolir la esclavitud no tuvo sentido de negocio para los propietarios de las tierras.

Quinto desafío: Lograr la igualdad vs cuestionar el statu quo.

Las mujeres luchamos por llegar, por acceder, por crecer, por igualdad de oportunidades y derechos. Pero, ¿a qué estamos accediendo? ¿Cuáles son las condiciones laborales dignas para todas las personas? Querer tener igualdad de oportunidades no implica que al mismo tiempo no cuestionemos algunos paradigmas establecidos. Los desafíos aquí son la intensidad de la jornada laboral, las demandas de compromiso a veces infinitas, la escasa posibilidad de integración con la vida personal y familiar. Debemos avanzar hacia un concepto de empresas familiarmente responsables, hacia una consideración de las/los trabajadoras/es como seres integrales, así como a no rivalizar los espacios y tiempos de lo privado con los espacios y los tiempos de lo público.

En los espacios de reflexión grupales en los talleres, este desafío se manifestó en la idea de que las organizaciones deben ajustarse creando medidas especiales para la incorporación de más mujeres. Esto es significado como un trabajo extra que la organización debe darse. Puede resultar particularmente efectivo el reencuadrar esta problemática en torno al desafío de rediseñar algunos procesos organizacionales para beneficio de todos y todas. A modo de ejemplo, rediseñar un proceso de trabajo que implique levantar cargas pesadas en una fábrica no es solamente a beneficio de las mujeres, que en promedio tendrían una contextura física menor que los hombres; redundaría en un beneficio de cuidado de la salud de todos los trabajadores: mientras más aprovechemos la tecnología para eliminar y reducir ciertos esfuerzos físicos, menos riesgos de accidentes y de enfermedades crónicas tendremos. ¿Se trata de que las mujeres requerimos condiciones especiales? ¿O estas debieran estar integradas de manera general y transversal en nuestra mirada organizacional?

Sexto desafío: Apelar a los hombres y trabajar las masculinidades.

¿Cómo incluimos la consideración respecto de las masculinidades en el abordaje de género dentro de las organizaciones? Lo más frecuente es encontrar organizaciones que se muestran muy preocupadas por las dificultades de integración con la vida personal; pero, cuando piensan en quiénes tienen estos “problemas” y a quiénes se orientan las medidas de conciliación, siempre es a las mujeres. Los hombres simplemente no aparecen como público objetivo de estas iniciativas. Y, aun cuando formalmente estén considerados, a la hora de la práctica son una minoría los hombres que hacen uso de esas políticas o beneficios.

En todos los talleres realizados, los hombres plantearon sentirse injustamente discriminados, precisamente respecto de su rol en el ámbito doméstico y de cuidados. Refirieron que muchas de las políticas existentes se focalizan solo en las mujeres. Y esto no solo desde las organizaciones, sino también por parte del Estado. En el caso chileno, esto se manifiesta en una licencia por paternidad (optativa) de cinco días con costo para el empleador, en relación con una licencia de pre- y postnatal maternal irrenunciable de 18 semanas. Este fue el único sesgo identificado en los talleres en el cual los perjudicados fueran los hombres.

Esto presenta una oportunidad. Se trata de visibilizar que los trabajadores también tienen demandas de conciliación y corresponsabilidad, no se trata ya de *temas de mujeres*. Debemos potenciar

LOS SESGOS DE GÉNERO MASCULINOS EN ORGANIZACIONES

los espacios y construir culturas organizacionales en donde estas demandas tengan un espacio y sean atendidas. En un trabajo anterior (Gaba y Salvo, 2016), se indagaron significaciones que los hombres tenían con relación al cuidado y su trayectoria laboral. Allí se señalaba:

Al no contar con políticas públicas y recursos legitimados como licencias por paternidad, su participación más activa depende del “arte” propio de negociar con la pareja y realizar sobreesfuerzos. Esto perpetúa la búsqueda de soluciones privadas y familiares, quedando los arreglos básicos del cuidado sin variaciones significativas. (Gaba y Salvo, 2016, p 31)

Palabras finales: algunas implicancias para las intervenciones organizacionales

Los hallazgos de esta sistematización permiten valorar el particular peso que tiene, para quienes facilitan estos espacios de sensibilización en sesgos de género, recibir, contener y devolver las resistencias planteadas por los y las participantes. De particular intensidad resulta este proceso cuando quien facilita es una mujer, debiendo tramitar, en ocasiones, intensas emociones y reacciones, dado que los cuestionamientos planteados por quienes participan no son ajenos a su propio género y a las dinámicas de discriminación que, en tanto mujer, vive en la cotidianeidad. Por otro lado, analizar las resistencias discursivas presentadas por los/las participantes permite incorporarlas en el diseño de los espacios de formación, pudiendo anticipar el tipo de argumentos que se presentarán y estar preparados/as para responder con evidencias y con contra argumentos.

Un último nudo para abordar es la pregunta por el cambio. ¿Quién o quiénes cambian? ¿Las mujeres? ¿Los hombres? ¿La organización? Si observamos el tipo de iniciativas más implementadas podríamos concluir que, según las organizaciones, las que deben cambiar son las mujeres. Dado que *ellas no quieren; ellas prefieren dejar sus carreras para cuidar a sus hijos; en el fondo es natural, el instinto de cuidado está en ellas; y ellos dicen si yo pudiera dejar de trabajar y dedicarme a estar en mi casa lo haría feliz, pero no puedo*. Esto impulsa una cantidad de iniciativas de mujeres para mujeres. Se trata de algo coherente con el modo liberal de entender la igualdad, ya que son las personas, y su capacidad de elegir, las que deben ser abordadas. Hay dificultades para problematizar el origen de este tipo de decisiones:

No podemos simplemente aceptar las posiciones iniciales como expresión de los intereses y las necesidades de las personas [...] ya que el género es algo

que estructura tan profundamente nuestro sentido de nosotras mismas y de nuestros intereses, estas posiciones originales resultan harto ambiguas, sospechosas. (Phillips, 1996, p. 12).

A explicaciones individuales corresponderán soluciones individuales, y por eso proliferan este tipo de iniciativas mujeristas (Dietz, 2001), en las cuales no se incorpora un análisis de las relaciones de poder y de la desigualdad. Esto no quiere decir que este tipo de iniciativas carezcan de todo valor en todos los casos. El feminismo ha planteado la importancia de que las mujeres armen tribu, establezcan pactos *sororos*, se agrupen, se potencien y establezcan mecanismos de elaboración de conciencia colectiva (Lagarde, 2012). Pero no es este, por lo general, el espíritu detrás de las iniciativas antes mencionadas. El espíritu detrás de este tipo de espacios consiste en *empoderar* a estas mujeres que “no quieren”, en la lógica de un trabajo que debe ser realizado solo por ellas, sin interpelaciones a los varones de la organización y/o a las estructuras y procesos organizacionales que reproducen las jerarquías de género una y otra vez.

¿Cómo avanzar entonces? ¿Qué parámetros pueden seguir las organizaciones de trabajo para avanzar con paso firme, sin reproducción de viejos dilemas? El binarismo igualdad versus diferencia estructura los términos del debate liberal respecto de la equidad (Reverter, 2011). Para poder salir de este dilema, es necesario valorar las diferencias desde un marco de igualdad, pero que no parta de una identidad equivalente (mismidad). Y, para que esto sea posible, es necesario invertir recursos, tiempo y energía en que el otro polo de esta diferencia, es decir, los varones y la masculinidad, dejen de plantearse como lo único, lo mismo, la norma, y empiecen un proceso crítico de reflexión sobre sus procesos de construcción. Las organizaciones de trabajo deben empezar a incorporar a los hombres y las masculinidades en el eje del diseño e implementación de sus programas. Abundan políticas de afirmación en el ámbito organizacional, dirigidas a corregir resultados sociales inequitativos, como lo son las desigualdades de género, pero sin cambios sustantivos en las condiciones que generaron esas desigualdades. Mientras tanto, las políticas de transformación, aquellas que tienen como meta la reestructuración del marco que las generó, escasean. La firme incorporación de los hombres en esta agenda de trabajo organizacional puede ser una estrategia de política de transformación. Las mujeres llevamos mucho trabajo y esfuerzo puesto en estas transformaciones, es hora de redistribuir ese trabajo también.

LOS SESGOS DE GÉNERO MASCULINOS EN ORGANIZACIONES

Fantaseando con un futuro deseable, luego de haber avanzado lo suficiente en esta etapa con particular foco en la masculinidad, quizás la diferencia sexual deje de ser significativa en este contexto; o, por lo menos, hacia ese proyecto debieran estar orientados todos los esfuerzos (Mouffe, 1993). No habría razón para que la diferencia sexual sea pertinente en el ámbito organizacional. Que esta se convierta en algo irrelevante es gran parte del objetivo de la lucha.

Referencias

- Aavick, K. (2015). Resistance to gender equality at work: discursive practices of Estonian male managers. En M. Flood y R. Howson (Eds.), *Engaging Men in Building Gender Equality* (pp.182-192). Cambridge: Cambridge Scholar Publishing.
- Acker, J. (1990). From Sex Roles to Gendered Institutions. *Contemporary Sociology*, 21 (5), 565-569. <http://dx.doi.org/10.2307/2075528>
- Acker, J. (1992) Gendering Organizational Theory. En Mills y Tancred (Eds.), *Gendering Organizational Analysis* (pp. 420-428). California: Sage Publications.
- Acker, J. (2006). Inequality Regimes Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender y Society*, 20 (4), 441-464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Ahmed, S. (2012). *On being included. Racism and diversity in institutional life*. London: Duke University Press.
- Benschop, I. y Doorewaard, H. (2012). Gender subtext revisited. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31 (3), 225- 235. <https://doi.org/10.1108/02610151211209081>
- Besley, T., Folke, O., Persson, T., y Rickne, J. (2017). Gender quotas and the crisis of the mediocre man: theory and evidence from Sweden. *American Economic Review*, 107 (8), 2204-2242. DOI: 10.1257/aer.20160080
- Brescoll, V., Dawson, E. y Uhlmann, E. (2010). Hard won and easily lost: the fragile status of leaders in gender-stereotype incongruent occupations. *Psychological Science*, 21 (11), 1640-1642. DOI: 10.1177/0956797610384744
- Connell, R. (2014). Global Tides: Market and Gender Dynamics on a World Scale. *Social Currents*, 4, 1(1), 5-12. DOI: 10.1177/2329496513513961

- Connell, R. y Wood, J. (2005). Globalization and Business Masculinities. En *Men and Masculinities*, 7 (4), 347-364 DOI: 10.1177/1097184X03260969
- Connell, R. (2016). Masculinities in global perspective: hegemony, contestation, and changing structures of power. *Theory and Society*, 45 (4) 303-318. <https://doi.org/10.1007/s11186-016-9275-x>
- Dietz, M. (2001). El contexto es lo que cuenta: feminismo y teorías de la ciudadanía. En M. Lamas (Comp.) *Ciudadanía y Feminismo* (pp.105-130). México D. F.: IFE, UNIFEM, Debate Feminista.
- Dye, K., y Mills, A. (2012). Pleading the fifth: Re-focusing Acker's gendered substructure through the lens of organizational logic. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31 (3), 278-297. <https://doi.org/10.1108/02610151211209126>
- Fernández, A.M. (1993). *La Mujer de la Ilusión*. Buenos Aires: Paidós.
- Foucault, M. (1992). Poder-cuerpo. En J. Varela y F. Alvarez-Uría (Eds.) *Microfísica del Poder* (pp.103-110). Madrid: Ediciones la Piqueta.
- Gaba, M. (2008). *Aportes de la perspectiva de género a la teoría organizacional* (Tesis de Maestría en Psicología Organizacional y Empresarial). Departamento de Investigaciones Escuela de Economía y Negocios Internacionales, Santiago de Chile.
- Gaba, M. (2013). Relación entre los paradigmas económicos y el imaginario de directivos/as en las empresas. Obstáculos para el trabajo en las inequidades de género. En *El género del cuidado. La economía del cuidado y su intersección con la economía del mercado* (pp. 105-117). Buenos Aires: Ediciones SinerGias.
- Gaba, M., y Salvo, I. (2016). Corresponsabilidad en el cuidado infantil y conciliación con la trayectoria laboral: Significaciones y prácticas de varones argentinos. *Psicoperspectivas*, 15 (3), 23-33. DOI: 10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL 15-ISSUE3-FULLTEXT-749
- Gherardi, S. (2002). Feminist Theory and organizational theory: a dialogue on new bases. En C. Knudsen y H. Tsoukas (Eds.) *Organizational Theory as Science: Prospects and Limitations* (pp. 210-236). Oxford: Oxford University Press
- Heller, L. (2015). *Mujeres y varones en las organizaciones. Ambiciones y aspiraciones*. Buenos Aires: Pluma Digital Ediciones.
- Jara, O. (2012). Sistematización de experiencias, investigación y evaluación: aproximaciones desde tres ángulos. *Educación Global*, 1, 56-70.

LOS SESGOS DE GÉNERO MASCULINOS EN ORGANIZACIONES

- Mills, A. (2002.) Studying the Gendering of Organizational Culture over Time: Concerns, Issues and Strategies. *Gender, Work y Organizations*. 9 (3), 286-307.
- Mouffe, C. (1993). Feminismo, ciudadanía y política democrática radical. *Debate Feminista*, 7, 3-22
- Nelson, Julie (2013) *The Power of Stereotyping and Confirmation Bias to Overwhelm Accurate Assessment: The Case of Economics, Gender, and Risk Aversion* (Working Paper 2013-07). Department of Economics, University of Massachusetts, Boston.
- Nguyen, H. y Ryan, A. M.e (2008) Does stereotype threat affect test performance of minorities and women? A metaanalysis of experimental evidence. *Journal of Applied Psychology*, 93 (6), 1314-1334. DOI: 10.1037/a0012702
- Phillips, A. (1996). ¿Deben las feministas abandonar la democracia liberal? En C. Castells (Comp.), *Perspectivas feministas en teoría política* (pp. 79-98). Barcelona, España: Paidós.
- Prime, J. y Moss-Racusin, C. (2009). *Engaging men in gender initiatives: what change agents need to know*. Recuperado de: <http://www.catalyst.org/knowledge/engaging-men-gender-initiatives-what-change-agents-need-know>
- Reverter, S. (2011). La dialéctica feminista de la ciudadanía. *Athenea Digital*, 11 (3), 121-136.
- Rudman, L. y Phelan, J. (2008). Backlash effects for disconforming gender stereotypes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 28, 61-79. Elsevier. DOI: 10.1016/j.riob.2008.04.003
- Sandoval, A. (2001). *Propuesta metodológica para sistematizar la práctica profesional del trabajo social*. Buenos Aires: Espacio Editorial.
- Smith, D. (1990). *The conceptual practices of power, a feminist sociology of knowledge*. Boston: Northeastern University Press.
- Tannen, D. Y Kendall, S. (2005) Discourse and gender. En D. Tannen, H. Hamilton y D. Schiffrin (Eds.), *The handbook of discourse analysis* (pp. 548-567). Chichester, UK: John Wiley y Sons, Ltd.

Notas

¹ Los talleres fueron diseñados e implementados en diversas organizaciones de tipo empresarial, tanto públicas como privadas. Ocho de los talleres fueron realizados en Santiago; dos, en Antofagasta.

REVISTA STVLTIFERA

DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES

VOLUMEN 2, NÚMERO 2, SEGUNDO SEMESTRE DEL 2019

ISSN 0719-983X

¿Por qué es necesaria la crítica cultural?

Jorge Dávila

Desde el imperativo del optimismo hacia una espiritualidad bonachona: indiferencia, autocentramiento y estoicismo.

René Gallardo Vergara

Problematizando la Educación en Negocios en Chile: una práctica (no) fisurada.

Marcela Mandiola

Los sesgos de género masculinos en organizaciones. Sistematización de las resistencias discursivas en talleres de sensibilización.

Mariana Gaba

Organizaciones generizadas: normatividades sexogenéricas y cuerpos transgresores.

Karen Mardones Leiva y Javiera Court Arrau

Cruce del umbral: la experiencia autoetnográfica del concepto a la práctica.

Vanessa A. Márquez Vargas

Reseña de Castro-Gómez, S. (2019). *El tonto y los canallas. Notas para un republicanismo transmoderno*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javierana.

Rodrigo Navarrete Saavedra



UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE

SEDE PUERTO MONTT