



La mirada de género en la práctica de la gestión y las organizaciones

RESUMEN

La relevancia del enfoque de género para el mundo del trabajo radica en las contribuciones que logra hacer en la discusión y reflexión de las más variadas prácticas de la gestión organizacional y del trabajo. Dichas contribuciones nos invitan a pensar en el género, no como algo que se es, si no como algo que se hace. Género, es entonces, un concepto que no solo significa una construcción social, una identidad binaria y sus imágenes, género es también una categoría analítica, en otras palabras, una forma de hablar de poder. Lo que este número especial nos invita a considerar es una perspectiva que implica un análisis de las prácticas organizacionales que mantienen la división del trabajo entre los sexos, en otras palabras, su uso en las organizaciones permite una sensibilidad respecto de las contradicciones y las ambigüedades presentes en las relaciones de género y de lo que se considera discriminación e igualdad de oportunidades en el trabajo.



Marcela Mandiola Cotroneo

PhD. en Management
Learning and Leadership,
Lancaster University
Académica FEN-UAH

Puede decirse que hubo un antes y un después respecto de la consideración y valorización de la perspectiva de género en nuestro país luego del llamado mayo feminista de 2018. Nos referimos a la masiva revuelta estudiantil que paralizó y tomó un número mayoritario de universidades en Chile en protesta contra la estructura ideológica patriarcal (Zerán, 2018). Si bien dicha revuelta social ubicó esta mirada crítica en el particular escenario de la educación universitaria, y dentro de ello, enfatizó la denuncia del acoso y abuso sexual, es muy cierto también que dicha visibilización ubicó al enfoque de género, el feminismo y las temáticas de la mujer en un lugar promisorio del que parecen no volver atrás. Hablar de género, hablar de feminismo y hablar de mujeres no es la misma cosa.¹ Las distinciones no son meramente sutiles y de hecho son muy relevantes. No obstante, sus distinciones y preciosismos teóricos exceden el propósito de esta editorial y no nos concentraremos en sus discusiones. Baste aquí consignar la relevancia de este enfoque y las contribuciones que logra hacer desde que se decidió abrazarlo en la discusión y reflexión de las más variadas prácticas de la gestión organizacional y del trabajo.

El enfoque de género adquirió protagonismo a nivel mundial a raíz de los acuerdos en torno al *gender mainstreaming*, «transversalidad de la

perspectiva de género», en la Conferencia de la Mujer de Beijing de 1995. A partir de ahí se convirtió en política oficial de la Unión Europea y luego se implementó en otros lugares, entre ellos América Latina. Ya en 1984, se había reestructurado el Fondo de Naciones Unidas para la Mujer (Unifem) y establecido como mandato la incorporación de las mujeres y de la igualdad de sus derechos a la agenda para el desarrollo, junto con el objetivo de promover su participación en la toma de decisiones relativas al desarrollo (Rigat-Pflaum, 2008). Años antes de eso el feminismo activista y teórico anglo había puesto en la palestra la pseudo neutralidad de las políticas públicas, de la teoría académica y de las prácticas sociales respecto de la consideración de los individuos y sus patrones y roles socioculturales.

Decimos enfoque de género cuando queremos relevar una mirada particular sobre la diferencia sexual en la población y en como esa diferencia es conceptualizada, teorizada, diseñada y consumida en y por la sociedad. Diferencia que habla de una desigualdad social y de un carácter sociocultural diferente al de la sexualidad biológica.

Para hacer sentido del concepto género seguimos a Judith Butler y su propuesta construida sobre el concepto de performatividad. Desde ahí entendemos por género el efecto

discursivo de un conjunto de prácticas que regulan la construcción de subjetividad dentro de una matriz heterosexual binaria, una práctica discursiva sobre la cual se sostienen las normas sociales en torno a lo femenino y lo masculino (Butler, 1990).

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)

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. De esta forma, varones y mujeres, tenemos diversas performances con las cuales vamos sosteniendo, produciendo y reproduciendo la feminidad y la masculinidad. Género, es entonces, un concepto que no solo significa una construcción social, una identidad binaria y sus imágenes. Género es también una categoría analítica, en otras palabras, una forma de hablar de poder (Nicolson, 1997).

Aplicado al campo de la gestión y las organizaciones, una perspectiva performativa del género resulta especialmente fructífera a la hora de develar el modo en que éste se reproduce normativamente, pero

¹ Género refiere a la significación de la diferencia sexual en la población; feminismo apunta al amplio activismo que denuncia y lucha contra el patriarcado (forma de organización en que la autoridad se reserva exclusivamente al sexo masculino); decimos mujeres cuando se apunta a un sujeto social en particular.

también a los diferentes modos en que dicha norma de género puede ser desafiada a través de prácticas que interrumpen lo que la dicotomía tradicional de lo femenino y lo masculino ha implicado hasta ahora. Esta perspectiva invita a observar los efectos del género que conlleva la organización de las prácticas en las organizaciones desde su carácter generizado y generizante (Acker, 1990). Lo anterior implica atender cómo las ventajas y las desventajas, la explotación y el control, la acción y la emoción, así como las identidades, han sido conceptualizadas a través y en términos de una distinción entre femenino y masculino (Alvesson y Due Billing, 2007).

La mirada de género nos invita a develar en primer lugar que dicha distinción entre lo femenino y lo masculino se ha construido tradicionalmente sobre una norma que ha asumido por defecto a la definición de lo masculino hegemónico como su medida y su definición de éxito. Más complejo aún, dicho supuesto invisibiliza esta construcción generizada ensombreciendo las diferencias

al tiempo que sostiene una declaración de neutralidad al respecto.

“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” (Acker, 1990)

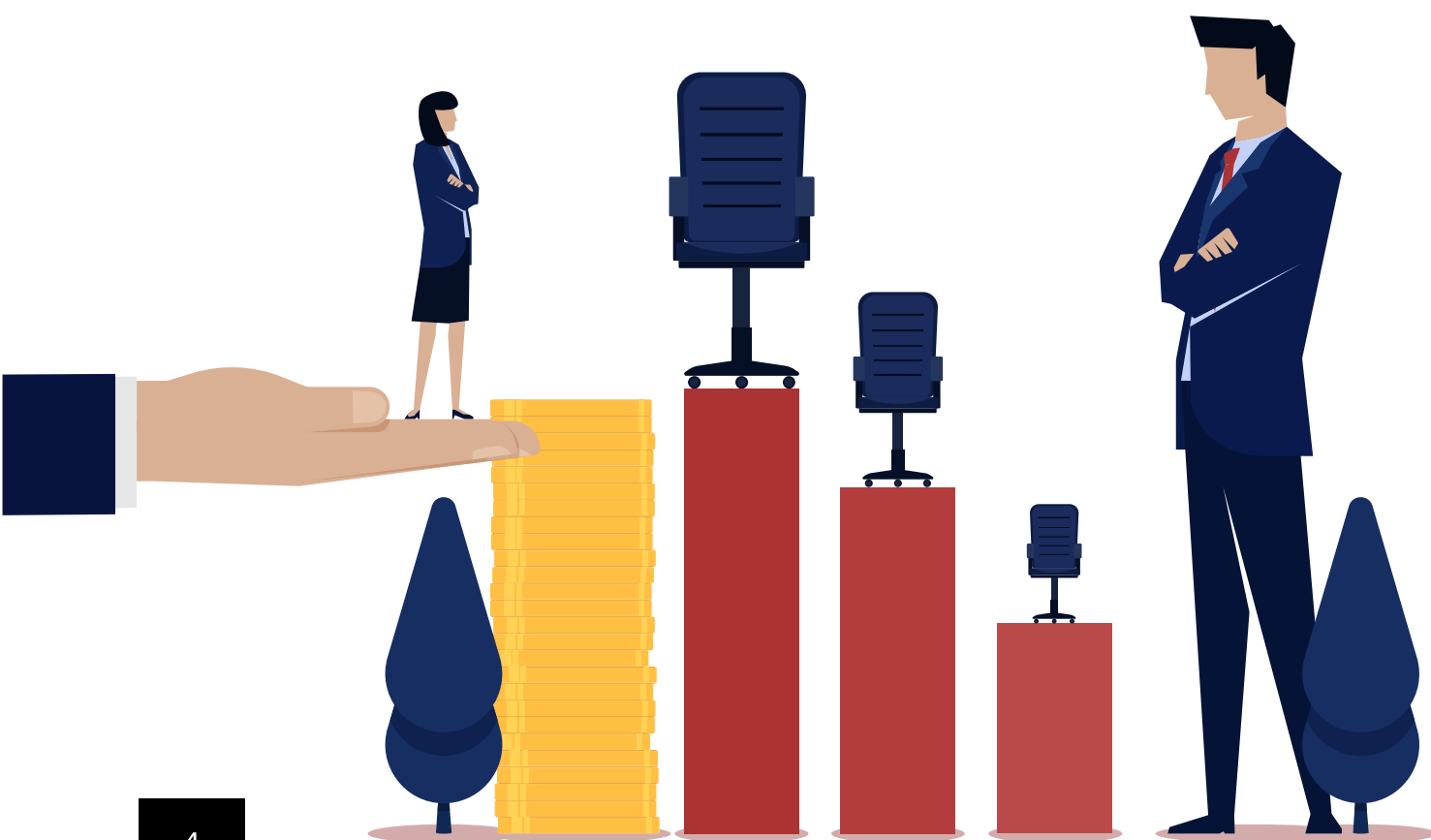
El silencio de la teoría organizacional respecto al género intenta transmitir que la relación entre organizaciones y poder masculino es ‘obvia’ lo que

significar lo humano, las estructuras organizacionales y sus procesos fueron teorizados como neutrales. Por lo tanto, una teoría del género y las organizaciones se hace importante porque devela una segregación generizada del trabajo, hablamos de salarios, de tareas, de estatus. Releva que las Organizaciones juegan un rol central como diseminadoras de imágenes de lo femenino y lo masculino. El enfoque de género busca transformar a las organizaciones en espacios más democráticos y equitativos.

“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”

no abre espacios de debate. Es así que la supremacía adquirida de lo masculino ha hecho que la naturaleza de los conceptos, teorías, preguntas y respuestas respecto de la gestión y lo organizacional han puesto a las mujeres en lo más bajo de la jerarquía. Desde que lo masculino tomó su propia representación para

La lúcida contribución de Joan Acker (1990), a saber la consideración de las organizaciones y sus prácticas como generizadas y generizantes, data de hace casi 3 décadas. Fue en los años 80 recién cuando el conocimiento en gestión y organizaciones comenzó a dar cuenta del silencio que había mantenido hasta ese momento res-



pecto de las consideraciones de género en su producción, reproducción y consumo (Alvesson y Due Billing, 2007). Con ello se develaba también el mismo silencio en las prácticas de las empresas y organizaciones de todo tipo. Esta generización se ha expresado, principal pero no exclusivamente, a través de:

a) la construcción de divisiones en una línea acorde al género, en otras palabras la discriminación vertical o techo de cristal, así como también las discriminaciones horizontales y los llamados ghettos ocupacionales.

b) la construcción de símbolos e imágenes que explican, expresan, refuerzan y algunas veces se oponen a esas divisiones. Hablamos, por ejemplo, del lenguaje sexista que masculiniza todas las posiciones de poder en una organización, junto con la sobrevalorización de habilidades y actitudes asociadas a los varones entendidas tradicionalmente como indicadores de éxito laboral.

c) las interacciones concretas y cotidianas entre varones y mujeres, mujeres y mujeres, varones y varones. Destacamos aquí los llamados 'club de Tobi', el uso del lenguaje coloquial de manera diferenciada, la asignación de tareas de servicio preferentemente a mujeres, etc.

d) el componente de género de la identidad individual. Tal vez el aspecto más destacado de esta arista apunta a la contradicción entre la subjetividad femenina maternal y el mundo del trabajo. La administración y el liderazgo han sido socialmente construidos como masculinos haciendo difícil para una mujer ejecutiva mantener el balance entre ser percibida como una profesional competente sin dejar de ser lo suficientemente femenina para no subvertir las expectativas sociales.

En este escenario la propuesta de considerar una perspectiva de género en el abordaje teórico y práctico de la gestión organizacional nos invita a analizar la importancia, el significado y las consecuencias de lo que es culturalmente definido como masculino y femenino en las formas de pensar, de sentir de valorar y de actuar. Una perspectiva de género implica un análisis de las prácticas organizacionales que mantienen la división del trabajo entre los sexos. Su uso en las organizaciones se orienta a una mayor sensibilidad respecto de las contradicciones y las ambigüedades presentes en las construcciones sociales de las relaciones de género

“El silencio de la teoría organizacional respecto al género intenta transmitir que la relación entre organizaciones y poder masculino es ‘obvia’ lo que no abre espacios de debate”

y de lo que se considera discriminación e igualdad de oportunidades en el trabajo.

Los límites de explicatorios e interpretativos de la perspectiva de género son por supuesto discutibles, y no es de ningún modo la ‘mejor’ perspectiva para abordar ‘todos’ los aspectos de la práctica organizacional. Sin embargo sus limitaciones no implican que las mujeres (lo femenino) deban tolerar su menos privilegiada posición en los ambientes organizacionales a través de una adaptación unilateral a estructuras, objetivos, lenguajes y lógicas que han sido influidas desde siempre por una fuerte dominancia masculina. En términos concretos, una perspectiva de género a lo organizacional nos compromete a considerar la cons-

trucción del género como un proceso, el género como algo que se hace, no aquello que se es; por lo tanto algo que podemos modificar. Considerar la noción de construcción sociohistórica del género y con ello el aporte del mundo del trabajo y la práctica de la gestión en particular. Reconocer la transversalidad de la dimensión política en la concepción del género y por lo tanto su imbricación en la distribución del poder y los privilegios.

Integrar y desarrollar la perspectiva de género en nuestro abordaje de la gestión y las organizaciones es una manera de contribuir a superar

aquello de la predominancia de un trabajador abstracto, sin cuerpo, que ocupa un puesto de trabajo género-neutral, que no tiene sexualidad, que no tiene emociones y no que procrea (Acker, 1990). Consideración que está a la base de las inequidades del mundo del trabajo.

El número especial que ahora les presentamos viene a ser una contribución a esta relevante discusión. Teniendo la claridad que se trata de un campo teórico y práctico amplio y diverso hacemos foco aquí en tres relevantes aristas del trabajo en gestión, a saber la corresponsabilidad parental en el mundo del trabajo; el liderazgo en el ámbito de la educación y las decisiones de inversión de las mujeres en el complejo sistema de pensiones de nuestro país.

Bibliografía

- Acker, J. (1990) Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, Vol. 4, No. 2 (Jun., 1990), pp. 139-158
- Alvesson, M. & Due Billing, I. (1997) *Understanding Gender and Organizations*. London: Sage.
- Nicolson P. (1997) *Poder, Género y Organizaciones*. Madrid: Narcea Ediciones. Cap 3
- Rigat-Pflaum, M. (2008) *Gender mainstreaming: un enfoque para la igualdad de género*. Nueva Sociedad nº 218
- Zerán, F. (Ed.) (2018) *Mayo feminista. La rebelión contra el patriarcado*. Santiago. Lom Ediciones.