



UNIVERSIDAD DE BELGRANO

Las tesis de Belgrano

**Escuela de Economía y Negocios Internacionales
Maestría en Psicología Organizacional y
Empresarial**

**Aportes de la perspectiva de género a la teoría
organizacional**

N° 39

Mariana Gaba

Departamento de Investigaciones
Agosto 2008

Universidad de Belgrano
Zabala 1837 (C1426DQ6)
Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Argentina
Tel.: 011-4788-5400 int. 2533
e-mail: invest@ub.edu.ar
url: <http://www.ub.edu.ar/investigaciones>

Agradecimientos

Sin indicar necesariamente un orden de prioridad o importancia, quisiera expresar mis agradecimientos a diferentes personas y espacios.

Por un lado, a mi padres, Ana y Ernesto, por incentivarme siempre con cualquier línea de estudio que me interesara y por posibilitarme el acceso concreto a esta Maestría. Por mostrarse siempre interesados, por preguntarme con curiosidad (y a veces cuestionarme, lo cual es muy importante!) y por alentarme siempre.

También a José, mi esposo, por su paciencia en escucharme y tratar de seguirme en mi entusiasmo por la temática de esta Tesis, por aguantar a veces que me sumergiera en la lectura de un libro o frente a la PC redactando durante horas y horas, dejando todo el resto de lado.

Por otro lado, a Débora Tajer, mi directora de Tesis, por brindarme su apoyo, sus sugerencias y correcciones en momentos donde estaba finalizando su propio proceso de Tesis de Doctorado, con el trabajo enorme que eso implica. También quería extender mi agradecimiento por el espacio brindado como docente en la Cátedra de Introducción a los Estudios de Género, de la Facultad de Psicología (UBA). Este espacio ha sido de una formación constante y donde el poder compartir las inquietudes respecto de esta temática con el equipo docente, del cual aprendo día a día, seguramente fue uno de los factores principales en mi interés y ulteriormente, en la elección del tema de esta Tesis.

Y por último, también agradecerle a Marcelo Gattó, quien me ofreció una primera entrada al “mundo organizacional”. En una primera instancia como guía para mí desde la práctica profesional y luego más allá de eso un amigo con quien solemos tener largas e interesantes conversaciones respecto de las problemáticas de este ámbito (entre otros temas!). También agradecerle a él, junto a Patricio Gattó, por la posibilidad de poder aplicar y poner algo de esto en práctica en el espacio de trabajo que compartimos en Cielo Abierto.

También al equipo de trabajo en Cielo Abierto, agradecerles por *reírse de mí* de buena fe, cuando insisto con estos temas, lo cual me permite mantenerme centrada y por *reírse conmigo* a medida que vamos trabajando, pasándola bien y de a poco haciendo una diferencia entre todos.

Índice

Introducción	6
Capítulo 1:	
Marco Conceptual	10
1. Introducción al Concepto de Género.....	10
1.1 Un poco de historia	10
1.2 Heterogeneidad dentro del campo de los Estudios de la Mujer.....	10
1.3 Surgimiento de los Estudios de la Masculinidad: de los Estudios de la Mujer a los Estudios de Género.....	11
1.4 Definición y debate acerca del concepto de género	12
1.5 Dimensión epistémica de la diferencia de género	14
1.6 Construcción de las subjetividades de varones y mujeres en la Modernidad.....	18
2. Organizaciones	21
2.1 Algunas definiciones terminológicas	21
2.2 Panorama general de las teorías organizacionales	22
2.2.1 El paradigma funcionalista de Parsons.....	24
2.3 Condiciones históricas del surgimiento del management	27
2.4 Primeros teorías gerenciales: la Administración Científica y la Escuela de Relaciones Humanas	28
2.4.1 Teoría Clásica de la Administración	28
2.4.2 Escuela de las Relaciones Humanas.....	29
2.4.3 Algunas críticas de estas dos escuelas	30
Capítulo 2:	
Hacia una propuesta de la inclusión de la Perspectiva de Género en la Teoría Organizacional.	32
1. Desafíos epistemológicos ¿Cómo incluir la Perspectiva de Género?.....	32
1.1 El género como variable	32
1.2 El feminismo standpoint.....	33
1.3 El feminismo postmoderno.....	34
1.4 ¿Modificar las teorías existentes? ¿O generar nuevas teorías? Dificultades y posibilidades	35
2. Primeros trabajos en el campo de Género y Organizaciones.....	37
2.1 Joan Acker: Primeros planteos de la relevancia de las diferencias sexuales en las organizaciones	37
2.2 Kanter: Primer estudio de caso en una corporación	39
2.2.1 Imágenes y Roles	40
2.2.2 Dimensiones de la organización	42
2.2.3 Algunos puntos de discusión.....	46
2.3 Ferguson: La burocracia desde una perspectiva feminista.....	49
2.3.1 Algunos puntos de discusión.....	52
3. Masculinidad y Teoría Organizacional.....	53
3.1 Management y Masculinidad Hegemónica	54
4. Primera definición sistematizada de las organizaciones como ‘generizadas’.....	56
5. A modo de conclusión.....	59
Capítulo 3: Aportes a la práctica.....	60
1. La segregación del mercado laboral	60

1.1 Definiciones	60
1.2 Discursos frecuentes en el ámbito organizacional	62
2. Niveles de análisis de la segregación e intervenciones posibles	63
2.1 Nivel Macro	63
2.2 Nivel Intermedio	65
2.3 Nivel Micro.....	70
3. Gestión de la Diversidad: modelo integral de intervención	73
3.1 Niveles para el diagnóstico	74
3.2 Pasos sugeridos para la implementación.....	74
3.3 El backlash y la cultura organizacional como obstáculos	75
Conclusiones.....	77
Referencias Bibliográficas	79

Introducción

Presentación

Esta Tesis tiene como finalidad revisar los actuales aportes teóricos de la Perspectiva de Género a la Teoría Organizacional y señalar su importancia, ya que tradicionalmente se ha considerado que las relaciones de género y las organizaciones no tienen conexión alguna y que las organizaciones funcionan independientemente de las características individuales de sus miembros. Esto se articula con un movimiento más amplio de inclusión de los sujetos en el marco de la Teoría Organizacional, la cual con frecuencia tiende a objetivar y racionalizar las prácticas y las conductas de las personas en las organizaciones.

Existe actualmente una escasez de corpus teórico sobre relaciones de género y organizaciones, sobre todo en países latinoamericanos y aquello ya desarrollado en otros países carece muchas veces de una traducción a nuestro idioma que facilite su incorporación. Esta ausencia en el campo profesional encuentra sus raíces asimismo en el no tratamiento de esta problemática en los espacios académicos. Esta perspectiva no está incluida en el curriculum de las carreras relacionadas en algún punto con la Teoría Organizacional y/o el management.

Planteo y Relevancia del Problema

Existe una cantidad importante de investigaciones que han arrojado datos e indicadores respecto de la actividad laboral diferencial de los varones y las mujeres, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo. Solo a modo de referencia, podemos tomar datos de nuestro país aportados por una encuesta reciente¹.

- En Argentina el 65% de los varones trabajan frente al 41% de las mujeres. La mayoría de las mujeres trabajan en el sector de servicios (servicio doméstico, enseñanza, servicios sociales y de salud, administración pública, etc.).
- El sector servicios (ocupado mayoritariamente por mujeres) tiene remuneraciones menores, en promedio a otros sectores (tecnología, industria, etc.)
- Existe una diferencia salarial del 32.3% entre varones y mujeres que ocupan un mismo puesto y cuentan con alto nivel de formación. Esta diferencia se reduce al 29.5% entre varones y mujeres cuando ocupan un puesto que requiere menor capacitación. Es decir que a mayor formación profesional, más se profundiza la diferencia salarial en detrimento para las mujeres.
- El 41% de los avisos publicados de empleo solicitan exclusivamente varones, solo el 9% hacen lo mismo pidiendo mujeres.
- Solo el 16% de los puestos ejecutivos y gerenciales son ocupados por mujeres (Heller, 2004)

Estos datos se presentan esquemáticamente solo a modo de ejemplo, pero lejos están de reflejar una realidad extremadamente compleja. En el balance general, los datos arrojan una clara desventaja hacia el lugar que ocupan las mujeres en el mundo laboral. Esto no implica que no haya que analizar la situación desventajosa de muchos varones en el mercado laboral, ni que la Perspectiva de Género implique nada más que a las mujeres. La inclusión de la misma implica necesariamente el abordaje de la distribución desigual de poder entre uno y otro género, como se abordará en profundidad a lo largo de esta Tesis.

Esta problemática es lo suficientemente global y significativa como para que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) declare a la transversalización de género como una estrategia institucional, orientada al logro de iguales oportunidades y derechos para hombres y mujeres.

¿De qué manera el ámbito académico contribuye (o no) a la re-producción de estas problemáticas? La Teoría Organizacional en general ha pensado a las personas sin género a la hora de investigar y conceptualizar los diversos fenómenos organizacionales. Si tomamos cualquier manual o libro y lo analizamos con detenimiento, es probable que encontremos alguna o varias de las siguientes situaciones:

- Los textos están dirigidos a hombres.

1. www.elsalario.com.ar Iniciativa llevada adelante por el Centro de Estudios de la Nueva Economía (CENE) de la Universidad de Belgrano. El proyecto se lleva a cabo mediante un acuerdo con The Wage Indicator Foundation (Fundación del Indicador Salarial) de Holanda.

- Muchos de los ejemplos citados tratan sobre hombres.
- Las mujeres como ejemplos son utilizadas solo en profesiones “típicamente” femeninas.²
- Las referencias a los “miembros” de las organizaciones rara vez se refiere a mujeres.

Solo muy recientemente (comienzo de los años 80) se ha tomado en cuenta la Perspectiva de Género al estudiar organizaciones. 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”, es decir que cuentan con mayoría de profesionales mujeres en dichos campos. Esto seguramente explicaría la mayor apertura en dichos campos a esta problemática. Es por esto que no existe, actualmente, un cuerpo consolidado de Teoría Organizacional con Perspectiva de Género, sino una serie de intentos de pensar esta nueva problemática.

Por lo tanto, plantear las relaciones de 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).

Al haber estado tradicionalmente invisibilizado el aspecto “generizado” de las organizaciones, en los esfuerzos por dar cuenta de esto, existe una tendencia a equipar género con mujer o temas de mujeres. 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:

- 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. De hecho, incluyen una teoría de género implícita.

En su libro *Masculinities in Organizations*³ (1996), Cheng sostiene que gran parte de la Teoría Organizacional parece tratar sobre varones, pero en realidad trata sobre masculinidades y sobre un tipo de masculinidad en particular: la hegemónica.⁴ Se estarían invisibilizando las múltiples experiencias de los varones en las organizaciones si hablamos de manera abarcativa e incluyente sobre la masculinidad hegemónica como si ésta representara a todos por igual. La masculinidad no es homogénea y es más correcto hablar de masculinidades en plural, como lo plantea Connell (1997), que de masculinidad en singular.

El otro riesgo consistía en caer en una perspectiva “mujerista”, esto implica estudiar a las mujeres en las organizaciones, como si solo ellas estuvieran atravesadas por el género. Así, “hacer género” se transforma en estudiar temas de mujeres como liderazgo femenino o acoso sexual. Se trataría de temas que se agregan a un cuerpo teórico que permanece básicamente igual en sus conceptos de base. Al respecto, Calas y Smircich (1993) argumentan que los primeros pasos de la inclusión de la categoría de género al campo organizacional generó la etiqueta de ‘Mujeres en el Management’: así surgen preguntas acerca de cómo las mujeres se manejan siendo gerentes, cuál es su estilo particular, cómo manejan la presión o cómo toman decisiones. Al preguntarse sólo por este lado de la especificidad, se construye simultáneamente la idea de que el varón en el management constituye la práctica normal o neutra y que la incorporación de las mujeres genera un cambio en la naturaleza de la situación que merece ser estudiada.

¿De qué manera resulta esto relevante para el mundo organizacional? Resulta relevante si partimos de la base que las personas a cargo de la conducción de las organizaciones reciben en mayor o menor medida una formación sin inclusión de la Perspectiva de Género, de esta manera liderando organizaciones que continúan re-produciendo condiciones de inequidad entre varones y mujeres.

2. Determinadas profesiones cuentan con un imaginario estrechamente vinculado a características tradicionalmente femeninas, se trata de ocupaciones relacionadas con servicios y/o áreas de apoyo a otras ocupaciones más jerarquizadas (secretarías, enfermeras, asistentes, etc.) Esto responde a dinámicas específicas de poder, donde los varones tienden a desarrollarse en áreas donde circula mayor capital cultural y económico

3. “Las masculinidades en las organizaciones”

4. La masculinidad hegemónica (Connell, 1997) sería aquella masculinidad cuyas características aseguran la posición dominante de los hombres y la subordinación de las mujeres.

Objetivos Planteados

Es de esperar que la incorporación de esta perspectiva en los esfuerzos teóricos para entender las organizaciones genere mejores herramientas de gestión y de intervención en las mismas, pudiendo operar en múltiples niveles: mejora en la gestión y del diseño organizacional, mejora en la eficacia, menor stress laboral, mejora de las condiciones generales de trabajo, en las relaciones interpersonales, mayor capacidad de aprovechamiento de los potenciales, etc.

El objetivo general de este trabajo de Tesis consiste en relevar, analizar y diferenciar los principales enfoques de inclusión de la Perspectiva de Género al estudio de las organizaciones. Este trabajo está orientado a un público con un interés y cierto conocimiento del fenómeno organizacional, pero que nunca han abordado una Perspectiva de Género. Por este motivo se tomará un punto de partida teórico básico en lo relativo a la Perspectiva de Género y un punto más intermedio en lo referido a lo organizacional. Asimismo, es preciso aclarar, ya que se ha hecho mención a la perspectiva “mujerista” y a la etiqueta de “Mujeres en el Management”, que este trabajo de Tesis se detendrá un poco más en el análisis de la situación de las mujeres y en la relación entre subjetividad, femineidad, organizaciones y Teoría Organizacional, por un motivo muy sencillo: partir de un punto teórico básico de Perspectiva de Género significa, valga la redundancia, “comenzar por el principio”, y esto implica necesariamente mayor foco en la articulación femineidad – organizaciones⁵. Hecha esta salvedad, se mostrará también a lo largo de esta Tesis la diferencia entre abordar las mujeres como “tema” y abordar la articulación entre femineidad y organizaciones desde la Perspectiva de Género.

Para lograr este objetivo más general, se definirá el concepto de género y su pertinencia y aplicabilidad al ámbito organizacional y se situará la idea de la construcción socio-histórica, tanto de la subjetividad como de las diversas teorías. Se intentará introducir una mirada crítica a algunas de las principales Teorías Clásicas Organizacionales desde una Perspectiva de Género para luego analizar los aportes novedosos con Perspectiva de Género. Luego de esta revisión, se delimitarán algunas aplicaciones posibles de estos hallazgos en el management de las organizaciones.

Como puede observarse, incluir esta perspectiva en la Teoría Organizacional no resulta sencillo ni de aplicación directa, ya que se abren una serie de dificultades y problemáticas a nivel epistemológico que merecen un estudio cuidadoso. El propósito entonces es doble: por un lado favorecer el desarrollo del conocimiento y por el otro lado proveer herramientas que permitan pensar e implementar posibles cambios, inscribiéndose de esta manera en un proyecto no solo epistémico sino político y ético.

Método de Trabajo y Fuentes de Recolección de Datos

Esta Tesis es de tipo exploratoria-descriptiva y la investigación realizada es de revisión bibliográfica.

Como fuentes para la recolección de datos, se realizó un rastreo de las principales revistas y libros, dentro del ámbito académico.

Revistas

- Gender & Society (Sage). Años 2000-2005
- Organization Studies (Sage] Años 2003-2005
- Journal of Management Inquiry (Sage) 2000-2005
- Gender, Work & Organization (Blackwell) 1997-2005
- Organization (Sage) 2000-2005
- Journal of Management Science (Blackwell) 1997 – 2005
- Culture and Organization (Routledge) 2002-2005
- European Journal of Work and Organization Psychology (Sage) 1997-2005
- Human Relations (Sage) 2001-2005
- Journal of Management Studies (Blackwell) 1997 – 2005
- Journal of Organization Change Management (Emerald) 1997 – 2005

5. Los Estudios de Género surgen primero como Estudios de la Mujer. Este desarrollo histórico de la perspectiva será abordado en el Marco Teórico.

Libros

- Alvesson, M y Due Billing, Y (1997) *Understanding Gender and Organizations*. [Entendiendo el género y las organizaciones] Londres: Sage Publications. (Traducción personal)
- Ferguson, K (1984) *The Feminist Case against Bureaucracy*. [El caso feminista contra la burocracia]. Filadelfia, Temple University Press. (Traducción personal)
- Kanter, R (1977) *Men and Women of The Corporation* (1993) [Hombres y mujeres de la corporación] New York, Basic Books. (Traducción personal)
- Mills y Tancred (1992) *Gendering Organizational Analysis*. [Generizando el analisis organizacional]. Eds. California, Sage Publications. (Traducción personal)

Capítulo 1. Marco Conceptual

1. Introducción al concepto de género

1.1 Un poco de historia

Los Estudios de la Mujer surgen como rama académica del movimiento feminista en la década del 60. Suele referirse a este momento como la segunda ola del feminismo, teniendo la primera ola sus raíces a fin el siglo XIX (con el movimiento sufragista). En la segunda ola, con el ingreso masivo de las mujeres a la universidad, se pudieron constituir ámbitos de acceso a espacios de aprendizaje, construcción y debate acerca del conocimiento en todas sus disciplinas.

La segunda ola del feminismo de la década del 60 se incluye en un marco más amplio de búsqueda de liberación por parte de diversos grupos: para los países subdesarrollados se trataría de la liberación de la tutela colonial, para los jóvenes respecto de las diferentes inhibiciones sociales, para las minorías de la opresión de la cultura etnocentrista y finalmente en el caso de las mujeres, la liberación de un poder sexista. En todos estos casos las luchas se centran en entender el fenómeno de la diferencia y en el estatus del "otro".

Uno de los objetivos de la rama académica del feminismo es demostrar que el saber y la cultura no son neutros ni objetivos. Al tratarse de construcciones humanas, están íntimamente relacionados con los procesos económicos, sociales e históricos. El planteo central será entonces visibilizar que los discursos y los saberes están contruidos desde un poder hegemónico masculino, pero presentados como discursos universales, lo cual se conoce como *androcentrismo*. Como se planteó anteriormente, el feminismo se encargó de señalar particularmente el androcentrismo, mientras otras ciencias denunciaban otros "centrismos" (ej.: la antropología y el etnocentrismo), dentro de esta línea se inscriben también los *Black Studies* (Estudios de la Negritud).

1.2 Heterogeneidad dentro del campo de los Estudios de la Mujer

Aunque las teóricas feministas comparten las mismas preocupaciones en un sentido amplio, esto no implica necesariamente que compartan el mismo marco teórico. Es decir que pueden articularse alrededor de diferentes concepciones de la problemática y caminos posibles para su superación. Las dos tendencias más importantes a tener en cuenta y que pueden rastrearse en los diferentes textos, son el **feminismo de la igualdad** y el **feminismo de la diferencia**.

El **feminismo de la igualdad**, primer enfoque del movimiento feminista, argumenta que las diferencias sexuales biológicas no proveen un argumento válido para sostener diferentes derechos para varones y mujeres. Esta tendencia se basa en la idea de la equidad y la justicia. Intenta exponer los prejuicios existentes, expone los roles tradicionales y busca los caminos institucionales y legales para que las mujeres adquieran los mismos derechos que los varones, en este sentido, se transformen en sus iguales. Es desde esta perspectiva, por ejemplo, que la acción afirmativa o las cuotas de mujeres en espacios políticos cobra pleno sentido. La obra pionera del movimiento feminista de la segunda ola, enmarcado dentro de una tendencia del feminismo de la igualdad, se la debemos a la francesa Simone De Beauvoir, con su libro *El segundo sexo* (1946)

El **feminismo de la diferencia** ha sido generalmente contrapuesto al feminismo de la igualdad. Aunque no reniegan de las luchas políticas, consideran que esto no es suficiente para desarmar la opresión. De hecho, en una cantidad importante de países desarrollados se ha alcanzado una paridad formal (a nivel de derechos garantizados desde la legislación) que no se ha traducido en una modificación substancial de las prácticas y en esto se basan estas feministas. Sostienen que no se trata de medirse contra el modelo masculino y pretender igualarse a éste. Reivindican entonces la diferencia entre los géneros como algo positivo y revalorizan una cantidad de características asociadas a lo femenino e históricamente devaluadas, como la capacidad para la empatía, el cuidado, la maternidad, etc. Ya que el orden simbólico existente es masculino (el saber, las ciencias, el lenguaje) y desde este orden simbólico han

sido pensadas las mujeres, se tratará entonces de establecer un orden simbólico propio, independiente del masculino (Irigaray, 1978).

Pretender oponer estas dos posiciones de manera esquemática resulta en un ejercicio poco provechoso, ya que los puntos por los cuales se diferencian no son simétricamente comparables. Por ejemplo, el feminismo de la igualdad hace especial hincapié en la obtención de derechos civiles y políticos iguales a los de los varones, esto no implica necesariamente “mimetizarse” con las características típicamente consideradas masculinas (competencia, actividad, rudeza, etc.). El feminismo de la diferencia realiza una crítica importante, al plantear que al luchar por la igualdad hay también que revisar y tener una postura crítica frente a aquello que se quiere alcanzar. Si los varones gozan de ciertos derechos civiles, sería injusto que las mujeres no accedieran a los mismos. Aunque generar igualdad frente a derechos civiles básicos es un objetivo a perseguir, es asimismo importante cuestionar a qué se está accediendo. Por ejemplo, los varones tendrían acceso privilegiado a determinados trabajos jerárquicos, mejor remunerados, pero en muchos casos con un formato *full life*, que implica muchísimas horas de trabajo. La búsqueda de la igualdad, entonces, implica preguntarse por qué las mujeres no podrían acceder a los mismos, pero al mismo tiempo cuestionando la articulación con un sistema capitalista de explotación que requiere trabajadores de tipo *full life*.

1.3 Surgimiento de los Estudios de la Masculinidad: de los Estudios de la Mujer a los Estudios de Género.

Ya con dos décadas de desarrollo, en la década del 80, comenzaron a gestarse ciertas críticas a una perspectiva exclusiva desde los Estudios de la Mujer, alegando entre otros puntos que se estaba reproduciendo el modelo objetado, produciendo conocimiento solo desde las mujeres y sin incluir una perspectiva más abarcativa. Aunque esto es correcto en algunos casos, cabe rescatar que se trató de una instancia necesaria de recuperación de la mirada de las mujeres sobre ciertos fenómenos de la realidad, que estuvo silenciada históricamente.

Es entonces que surgen en los países centrales (Canadá, Alemania, Estados Unidos, Suecia), los Estudios de la Masculinidad. Se trata de los hombres que responden a la interpelación de las mujeres, reflexionando acerca de su propia construcción de género y las consecuencias de la reubicación de las mujeres y como esto afecta su propia posición. Incluyendo esta postura es que entonces se redefine el campo como los Estudios de Género, aludiendo a que no se puede hacer referencia a la feminidad sin la masculinidad y vice-versa, ya que ambos pertenecen a un mismo y único sistema de género, articulando una dimensión relacional.

Algunos de los planteos de los Estudios de la Masculinidad comienzan por decir que los Estudios de la Mujer han analizado el lugar históricamente asignado a las mujeres y cuestionan las injusticias asociadas a este lugar. También han deconstruido el conocimiento generado por las ciencias acerca de las mujeres, desde una perspectiva androcéntrica. Los Estudios de la Masculinidad muestran, por su lado, la construcción social de la masculinidad, en tanto género. Así, este proceso de construcción socio-histórica implica dos caras (Marques, 1992): a) reducir las diferencias entre los varones y b) aumentar las diferencias con las mujeres. Algunas de las cuestiones abordadas desde esta perspectiva son el ejercicio de la paternidad, el lugar de la violencia, el rol del varón proveedor, etc. y cuestionan asimismo el modelo masculino hegemónico, que no representa a todos los varones sino a un tipo particular (varón blanco, heterosexual, de clase media/alta). Muchos de estos estudios hicieron hincapié en los mandatos culturales del género masculino y el sufrimiento que genera también en los varones. Una investigación realizada en nuestro país articuló la construcción de subjetividades masculinas tradicionales, ancladas en el rol de proveedor de la familia (con exigentes criterios de éxito) con la vulnerabilización frente a enfermedades cardiovasculares (Tajer, 2006). Este sería uno de los “costos” de la hegemonía.

Es importante en este punto hacer una aclaración. Al plantear que todos somos prisioneros de los mandatos culturales del género (Fernández, 2001), se oscurece la dimensión política y se equipara el sufrimiento de género de mujeres y varones, ya que ambos están presos en sus mandatos. Como plantea Fernández (2001), las marcas en la subjetividad no son las mismas en los varones, quienes tienen un posicionamiento particular respecto del poder, ejerciéndolo, que en las mujeres. Puede plantearse entonces que se entiende que para incorporar una Perspectiva de Género, en el sentido estricto, esto

implica necesariamente la inclusión y análisis de la dimensión política. Ésta será abordada en el próximo apartado.

1.4 Definición y debate acerca del concepto de género.

El primer antecedente del concepto de género, en el sentido utilizado por los Estudios de Género, se remonta a 1968, con la obra de Robert Stoller (1968): Sexo y Género. Este médico psicoanalista investigó niños y niñas que habían nacido sin una definición clara del sexo anatómico (intersex) y mostró cómo la identidad de género estaba relacionada con como habían sido criados por sus padres (como niños o niñas), de manera que muchas veces, llegada la pubertad, si características sexuales secundarias de uno u otro sexo se desarrollaban, el sentimiento de ser varón o mujer persistía de acuerdo a cómo habían sido criados y no a su sexo biológico.

El concepto de género fue retomado por las feministas y modificado en gran medida, ya que para Stoller el género era el sexo psicológico de las personas. Sin embargo sus investigaciones son invalorables dado que estableció que no existe una correlación directa entre el sexo biológico y la vivencia subjetiva de ser varón o mujer. En este sentido es que en primer instancia el concepto de género fue acuñado para referirse a algo no del orden de lo biológico, sino de lo psicosocial, construido e histórico. De esta manera se visibilizó una oposición entre la categoría de sexo, asociada a lo biológico y la de género, asociada a lo cultural. Es así que toda sociedad tiene un **sistema sexo/género**, que se refiere a cómo la materia prima biológica del sexo es tratada por la cultura.

Hablar de las diferencias entre hombres y mujeres nos remite a pensar en cómo estas diferencias han sido tramitadas desde lo social. **Pero no se trata de cualquier diferencia, sino de una diferencia que produce desigualdad y subordinación.** La antropóloga Gayle Rubin (1975) plantea:

Toda sociedad tiene algunos modos sistemáticos de tratar el sexo, el género y los bebés [...] Pero es importante, aun frente a una historia deprimente, mantener la distinción entre la capacidad y la necesidad humana de crear un mundo sexual y los modos empíricamente opresivos en que se han organizado los mundos sexuales. Sistema sexo/género es un término neutro que se refiere a ese campo e indica que en él la opresión no es inevitable, sino que es producto de las relaciones sociales específicas que lo organizan” (Rubin, 1975, p.105)

Cuando hablamos de subordinación nos remitimos de lleno a la **problemática del poder**, que resulta inseparable del análisis de la categoría de género. Existen múltiples concepciones acerca de qué es el poder. La mayoría de las teorizaciones del ámbito organizacional suelen tener una concepción más tradicional, donde el poder es definido como la habilidad para hacer que otra persona haga lo que uno quiere, como la capacidad para influir sobre el otro, el resultado de un efecto de presión, etc.

Si existen tantas teorizaciones respecto del poder esto se debe a que es un fenómeno complejo que no puede reducirse a un ‘objeto’ de estudio, sino que deben hacerse sucesivas aproximaciones, en diferentes niveles de análisis. Diferenciándose de la definición más tradicional, se entiende al poder no como una algo que se tiene, sino como una forma de relación entre actores sociales. Foucault (1975) considera al poder como un conjunto de relaciones de fuerza que incluye las estrategias que las hacen efectivas. El poder está en todas partes (concepción capilar del poder) y se ejerce en un juego de relaciones siempre cambiante y con múltiples vectores: en diferentes direcciones y con diferentes intensidades (aspecto cuantitativo) y estrategias (aspecto cualitativo). En la concepción foucaultiana no hay relación de exterioridad al poder, es decir que éste atraviesa todas las relaciones y es un fenómeno inherente de lo humano.

Puede hablarse de diferentes estrategias del poder, que configuran distintos dispositivos. Dispositivo implica un conjunto de elementos, discursivos y no discursivos, las relaciones que pueden establecerse entre esos elementos y la estrategia dominante de los mismos. Es fundamental aclarar que para Foucault poder implica más que represión y negatividad, incluye un aspecto de positividad y producción, de saber, de deseo, etc. Sostiene que si el poder trata únicamente de impedir, de negar y de reprimir, sería muy difícil de sostener en el tiempo.

Es por eso que por un lado tenemos a la fuerza, con su capacidad productora, pero esto puede constituir una instancia inicial de la estrategia. Luego tenemos los dispositivos de reproducción, que garantizan el mantenimiento del orden de cosas. Entre ellos están el discurso del orden y el imaginario social (Casto-

riadis, 1989). El discurso del orden hace referencia a los sistemas de legitimación desde los saberes y enunciados, por ejemplo a través de los discursos científicos y religiosos, donde poder/saber/verdad se entranan. Aquí se articula poder con discursividad, dado que el lenguaje tiene por función mucho más que comunicar. El lenguaje se transforma en instrumento de poder desde el momento en que es a través de él, de los discursos, que los grupos hegemónicos imponen su propia perspectiva, su percepción del mundo y su forma de significarlo, en última instancia, de nominarlo.

A esto se refiere también Bourdieu (1998) cuando sostiene que la legitimación del orden social no es el resultado de propaganda o imposición simbólica, sino del hecho de que los grupos dominantes aplican a las estructuras objetivas del mundo social sus propias estructuras de percepción y significación. Tomando esto en cuenta, podemos entender su definición de 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 si 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)

Y por último, el dispositivo del imaginario social, que hace referencia al universo de significaciones que mantiene unida a la sociedad (Castoriadis, 1989). Este imaginario social ya no hace referencia a elementos discursivos y racionales, como el discurso del orden, sino a las emociones, a los mitos, es decir, a elementos extra discursivos. Suministra esquemas, marcos de comportamiento. El discurso del orden y el imaginario social son los dispositivos más eficientes en el sentido de que ya no será necesario el ejercicio de la fuerza para el mantenimiento del estado de cosas, sino que al moldear las subjetividades, los sujetos desearán aquello necesario a los intereses del poder.

Un análisis de las posiciones de género implica entonces necesariamente un análisis de la dimensión política. Si se considera el punto anterior donde se definió que el poder es inherente a todas las relaciones humanas, esto implica que todos los fenómenos no solo pueden leerse en su dimensión política, sino que debe hacérselo. No alcanza tampoco con describir quien "tiene" el poder, sino que debe estudiarse el esquema de las fuerzas, las estrategias y los focos de resistencia. Por eso interesará más el aspecto cualitativo que el cuantitativo. **Los Estudios de Género tienen una larga e interesante trayectoria en el análisis de la dimensión política** en el complejo entramado de las relaciones entre los géneros, en sus prácticas y sus efectos. **Esta expertise resulta muy fértil para el análisis de la dimensión política de las organizaciones, y de varones y mujeres dentro de estas organizaciones.**

Hablamos entonces de la construcción socio-histórica de la subjetividad y en este caso acentuamos especialmente la construcción socio-histórica de las subjetividades sexuadas. Los imaginarios sociales acerca de qué es ser varón y mujer, qué es lo masculino y lo femenino han variado a lo largo del tiempo, moldeando diferentes subjetividades⁶. Pero lo que ha no ha variado es el sentido en el cual se ejercen las relaciones de poder (de varones hacia mujeres en su vector principal), generando desigualdad y subordinación.

Un ejemplo de un análisis de la categoría de género acentuando lo social y sin consideración por la dimensión política antes descrita, sería la **Teoría de los Roles**. Ésta explica de manera sencilla la inserción del individuo en la trama social argumentando que esto ocurre aprendiendo un rol, mediante la socialización y la internalización. Así, el carácter femenino y/o masculino se produciría mediante la socialización del rol correspondiente y las desviaciones se deberían a una suerte de fracaso de dicho proceso. Desde esta perspectiva, el acento recae en los agentes socializadores (familia, escuela, estado, pares) y en las expectativas que la sociedad tiene respecto de los individuos, de acuerdo a su sexo. Estas expectativas generan una presión sobre los individuos para amoldarse hacia uno u otro lado y el individuo queda más o menos atrapado en estos estereotipos. Tiene cierto sentido que niños y niñas se vean afectados por los castigos o alabanzas recibidos por otros significativos respecto de su comportamiento más o menos acorde a los estereotipos, pero lo que la Teoría del Rol no termina de explicar, es qué lleva a estos adultos a ejercer esas expectativas. Como muchos críticos han señalado (Connell, 1995) **no se habla de 'roles de clase' o 'roles de raza', ya que en esos casos el ejercicio de poder es mucho más obvio.**

6. El concepto de subjetividad no se reduce al individuo, o a la influencia de factores externos en el moldeamiento de dicha individualidad. El concepto de subjetividad apunta a sostener la tensión entre lo individual y lo social.

Volviendo entonces a la tarea de definir qué es el género y en consecuencia en qué consiste la femineidad y la masculinidad, resulta útil tomar el trabajo del sociólogo australiano R.W Connell (1995). El plantea que más que intentar definir estos conceptos como objeto, es necesario enfocarse en los procesos a través de los cuales hombres y mujeres llevan una vida “generizada” y los efectos de estas prácticas en la experiencia corporal, en la personalidad y en la cultura. En este sentido define al género como una forma de la práctica social. Esta práctica social puede ser creadora, pero no totalmente libre ya que se encuentra definida por otras estructuras de las relaciones sociales (raza y clase).

Plantea entonces no una masculinidad, sino una relación entre distintas masculinidades, que más que definir por su contenido, se definen por su interjuego con las demás masculinidades y femineidades. El define cuatro posibles: la hegemónica, la subordinada, la cómplice y la marginal. La masculinidad *hegemónica* alude a las prácticas de género que conforman actualmente la respuesta aceptada al problema de la legitimidad del patriarcado y que garantiza la posición dominante de los varones y la subordinación de las mujeres. Las características específicas de esta masculinidad hegemónica varían a lo largo de la historia y de sociedad en sociedad. Por ejemplo, en un momento y lugar particulares, algo de la masculinidad hegemónica puede jugarse en la procreación (poder embarazar a las mujeres), en otros casos pasará por mostrar supremacía física, mediante la fuerza, en otros contextos pasará por la inteligencia y astucia para los negocios, etc.

Para entender la masculinidad *subordinada* provee el ejemplo de los varones homosexuales, que aunque no es el único tipo de masculinidad subordinada, es el más visible. Esta subordinación implica una exclusión política y cultural, un ejercicio de la violencia legitimado y discriminación económica. La homosexualidad se transforma en un reservorio donde la masculinidad hegemónica puede proyectar todos los aspectos no deseados para sí misma, aspectos no casualmente relacionados con la femineidad, como la debilidad o la sensibilidad. La masculinidad *cómplice* se define como aquella que no ejerce la hegemonía directamente, pero obtiene los beneficios que ésta logra. Y finalmente la masculinidad *marginal* es la manera que este autor encuentra para referirse a la interrelación entre género y clase/raza. Se refiere así a la relación entre varones blancos, de clase media/alta, con varones de otras razas y/o de clase baja. La masculinidad hegemónica no se establece solamente por su oposición y jerarquía sobre la femineidad, sino en referencia a otras masculinidades, subordinadas y/o marginales.

¿Qué es entonces el género? Más allá de su oposición con la idea de sexo en tanto biológico, Joan Scott (1988) entiende el género como un elemento constitutivo de las relaciones sociales, basado en las diferencias percibidas y es una manera primaria de significar las relaciones de poder. Posee cuatro elementos:

- 1) los símbolos disponibles culturalmente.
- 2) los conceptos normativos que definen las interpretaciones de los significados de los símbolos.
- 3) la noción política y las instituciones sociales.
- 4) la identidad subjetiva.

1.5 Dimensión epistémica de la diferencia de género.

Abordar la dimensión epistémica implica pensar con qué categorías lógicas y desde qué paradigmas las Ciencias han pensado a la diferencia y en este caso la diferencia de género específicamente. Se trataría de visibilizar las estrategias políticas de los discursos. Siguiendo lo desarrollado por Ana María Fernández (1993), es interesante rastrear en qué momento y bajo qué condiciones surgen las Ciencias Humanas, para poder comprender desde qué lugar se posibilita la construcción de determinados saberes. Esto a su vez permitirá visualizar el marco amplio donde se gestaron las diferentes teorías acerca de lo organizacional.

Es solamente con la Modernidad que el hombre se convierte en objeto de estudio del saber occidental. Si en la Antigüedad los saberes obtenían su referencia en un orden religioso y se centraban en la indagación acerca del mundo, a partir de la Modernidad la razón se transforma en el principio rector y el interés se centra en el individuo: es así que surgen las diferentes Ciencias Humanas.

Intentando homologar los recursos de las ciencias más duras, las Ciencias Humanas buscaron extraer leyes generales, establecer principios reguladores y categorías claras para poder comprender los diferentes fenómenos relacionados con lo humano. La ciencia se maneja desde una *lógica de la identidad* (Adorno⁷) y desde este lugar las formaciones discursivas de las Ciencias Humanas van a trabajar desde un a priori de lo mismo: abrirán identidades y no diferencias. En este marco de referencia, lo diferente tendrá dificultades para ser pensado y tenderá a ser expulsado. Aquello que entre en la categoría de lo mismo será eje de medida, de positividad, de normalidad y se transformará en lo único. Hay que señalar que en general el conocimiento y el sentido se adquiere por diferencia, pero en esta **episteme de lo mismo**, la diferencia tendrá un tratamiento particular: será negativa, inferior y/o desvalorizada (Foucault, 1969)

En cuanto a la diferencia de género específicamente, Simone de Beauvoir (1946) analiza estas cuestiones y plantea que existiría un 'problema mujer'. La relación entre los dos sexos no es la de dos polos, sino que el hombre representa a la vez lo positivo y lo neutro, lo que ella denomina como 'Lo Uno', mientras que la mujer será considerada como 'Lo Otro'. Señala que en francés (y en castellano también, podemos agregar) en el lenguaje común solemos decir los hombres cuando nos estamos refiriendo a los seres humanos en general. Desde esta ecuación humano=masculino u hombre=Hombre, es desde donde se construye todo el conocimiento en las Ciencias Humanas. La diferencia (la mujer, lo femenino) recibe un tratamiento particular, desde 3 lógicas muy específicas: atributiva, binaria y jerárquica (Bonder, 1982): *atributiva* porque atribuye las características del género masculino al modelo humano; *binaria* porque alterna solo dos valores, siendo necesariamente uno verdadero y otro falso, es decir que se piensa en A y no-A y se pierde la posibilidad de pensar A y B y *jerárquica* en tanto transforma uno de los dos términos en inferior, en este caso no-A será inferior a A, en su valor de verdadero.

Desde estas lógicas es que se sostiene la **ilusión de simetría**. Varones y mujeres somos iguales en todo y las excepciones a la regla serán explicadas mediante estas lógicas: lo diferente no puede ser pensado en su especificidad. Existen numerosos ejemplos, desde la Antigüedad hasta nuestros días. En el mundo griego, por ejemplo, Aristóteles y Platón afirmaban la noción de la mujer como hombre fallado o incompleto. Galeno explicaba la existencia de senos en las mujeres, ese algo diferente al cuerpo de los varones, como un recurso para darles calor, ya que ellas como seres inferiores eran más frías. Freud, un autor más contemporáneo y fundador del psicoanálisis, planteó la sexualidad de las mujeres como el "continente negro". Pensó las vicisitudes del Complejo de Edipo a partir del niño y luego se encontró en problemas cuando estas explicaciones no le alcanzaban para entender lo que sucedía con las niñas.

Podríamos entonces resumir las características de esta **episteme de lo mismo** y como se organiza el conocimiento a partir de ésta y la tensión entre Identidad y Diferencia en el siguiente cuadro:

IDENTIDAD	DIFERENCIA
Lo mismo	Lo diferente
Lo único	Lo otro
Lo neutro - lo positivo	Lo negativo
Superior	Inferior

Desde esta línea también cobra sentido el abordaje de otras tensiones fundamentales en las Ciencias Humanas, como la de individuo/sociedad o la de naturaleza/cultura, configurando un pensamiento de tipo dualista. Generalmente las teorías suelen pronunciarse a favor de uno de los dos polos y le adjudican mayor importancia o supremacía en su capacidad explicativa de los fenómenos de la realidad.

Es importante tener en cuenta estos elementos respecto del contexto en que se gestan determinadas ciencias y cuales son los aprioris a partir de los cuáles se gestan, ya que la no es ajena a esta *episteme*. Las lógicas previamente mencionadas (atributiva, jerárquica y binaria) y otros aspectos del funcionamiento de esta episteme son parte constitutiva también de la Teoría Organizacional y por ende, de la consideración respecto de la diferencia genérica dentro de la misma.

7. Adorno, T (1986) *Dialéctica negativa*. Madrid, Taurus. Citado en Fernandez, AM (1993)

En la década del 80, Gloria Bonder (1982) plantea a los Estudios de la Mujer como una instancia de **vigilancia epistemológica**, cuya tarea consistirá en un esfuerzo deconstructivo de los saberes, develando donde operan estas lógicas y a priori. También plantea una tarea de reconstrucción del conocimiento desde una posición diferente: desencializando las diferencias, pensando una reversibilidad de alteridades y sobre todo la posibilidad de pensar en las diferencias y no la diferencia, ya que dentro de la nominación LA mujer o EL varón, existen una pluralidad de diferencias que no siempre son consideradas. Esta Tesis consiste en un esfuerzo de vigilancia epistemológica respecto de las Teorías Organizacionales.

Bonder (1982) también plantea que las mujeres hemos estado excluidas de la ciencia como productoras y que como objeto de estudio hemos estado incluidas de manera parcial y cuando lo hemos estado ha sido siempre desde parámetros masculinos. Es decir que esta vigilancia epistemológica apunta a visibilizar desde qué paradigma se construye el conocimiento. El planteo no implica que el conocimiento acerca de las mujeres solo puede ser realizado por mujeres, sino una revisión de las herramientas y las lógicas utilizadas al construir dicho conocimiento. Hipotéticamente, una mujer podrá tratar esta problemática desde la misma perspectiva, aplicando las mismas lógicas, si ella tampoco ha revisado críticamente el paradigma desde el cual opera, ya que definimos al mismo como el conjunto de creencias acerca del ser humano, la realidad social y los métodos considerados como válidos para investigarla. Todo paradigma abre un campo de posibilidades, de visibles y deja de lado otra porción de la realidad como impensable y por lo tanto invisible. Estos invisibles son los que luego aparecen como “síntomas” de la teoría. El esfuerzo de vigilancia epistemológica que propone Bonder no apunta a la creación de un paradigma superior o perfecto, sino a un esfuerzo constante e infinito, de revisión de las propias creencias, de la posición que uno asume frente a la realidad y aquello que está estudiando.

Podemos tomar la propuesta más general de Tomas Ibañez (1992), que aunque no revisa específicamente cuestiones de género, analiza y describe las características esenciales del conocimiento científico de las Ciencias Sociales y plantea ciertas dimensiones a tener en cuenta que resultan iluminadoras y que serán tomadas para este trabajo. Desde una epistemología constructorista social, el autor plantea que el conocimiento científico posee cinco dimensiones constitutivas.

La primera es la dimensión de Historicidad. Tenemos que plantear al conocimiento científico como un fenómeno atravesado por lo socio-cultural, marcado por la historicidad y la contingencia propias de todas las prácticas humanas. Las Ciencias Sociales son fenómenos históricos que tratan sobre fenómenos históricos. Estos objetos y hechos sociales no pueden ser investigados desde unos postulados o leyes que pretendan trascender sus contenidos específicos, pues estos contenidos son formativos de los procesos y fenómenos sociales a los que dan lugar.

La segunda dimensión es la Hermenéutica. La “evidencia objetiva” proporcionada directamente por los datos ya no es un criterio o argumento definitivo de validación del conocimiento científico, ya que tanto los conceptos como las teorías interpretan, “hacen hablar” a los datos. El proceso científico mismo, entendido como proceso social integrado de producción de significados, involucra implícitos culturales, tradiciones disciplinares, imprints de escuelas o paradigmas, estilos e historia personal del científico, etc. En este punto se está haciendo especial referencia al cuestionamiento de la “epistemología de la representación”, característica de las ciencias modernas y del positivismo. Esta epistemología funciona considerando que la ciencia proporciona un fiel reflejo de la realidad.

La tercera dimensión es la Reflexiva. En tanto constituyen fenómenos sociales, anclados en un conjunto de prácticas sociales, las ciencias sociales son un objeto más dentro del conjunto de objetos que pertenecen a su propio campo de investigación. Por esta razón, deben apuntar hacia sí mismas sus herramientas de análisis y de crítica, para proceder “a una constante deconstrucción de todos los supuestos acríticamente asumidos que infiltran de forma subrepticia sus conceptualizaciones, sus teorías y sus procedimientos” (Ibañez, 1992, p.20)

La cuarta dimensión es la Productiva. A partir de las teorías de Foucault acerca de la relación saber/poder, Ibañez afirma que no hay relación de exterioridad entre saber y poder. Los conocimientos de las Ciencias Sociales son intrínsecamente *productivos*, por la vía de la aplicación, la divulgación, o incluso el silenciamiento, no es posible construir conocimientos científicos sobre la realidad social sin que esto produzca transformaciones en lo social.

La quinta dimensión es la Política. Ibañez afirma que: el carácter necesariamente politizado del conocimiento social, en el doble sentido de que induce modificaciones sociales y de que incorpora (y por lo tanto reproduce) creencias socialmente instituidas, implica que no se puede conducir un debate sobre los aspectos 'problemáticos' del conocimiento producido por las ciencias sociales haciendo 'como si' se tratase de cuestiones puramente epistemológicas, metodológicas, o incluso técnicas. (...) Las cuestiones axiológicas, normativas, en definitiva políticas, forman parte interna (...) de los problemas analizados. ¡Y esto debe aparecer *explícitamente* como tal! (Ibañez, 1992, p.24).

El conocimiento no puede ser ni objetivo ni neutral, ya que cualquier científico social que sea realmente eficaz en su labor está actuando ineludiblemente como **agente político**, ya sea que modifique o no la realidad social a la cual su conocimiento se refiere. Por ello es plena responsabilidad del/la investigador/a el tipo de conocimiento que construye y divulga. Es decir, que se puede y se deben analizar las dimensiones histórica, hemenéutica, reflexiva, productiva y política de la Teoría Organizacional.

Recordemos la definición de poder planteada por Foucault (1975), acerca de como el saber científico se articula dentro del discurso del orden como dispositivo reproductor del poder. Cuando hablamos de las diferencias de género y la consecuente discriminación, se está hablando de una discriminación que se articula en una dimensión económica y política, pero no alcanza con esto. Hace falta analizar la dimensión subjetiva de este proceso social. Es decir que no alcanza con que una teoría enuncie estas ideas, sino hace falta que las subjetividades de varones y de mujeres se articulen con éstas. Así, discurso científico e imaginario social se entrelazan, de manera tal que el sujeto productor de conocimiento, en tanto sujeto, se ve atravesado por un imaginario social y por mitos que impactan en su producción científica. Y esta producción científica, con sus enunciados de verdad, podrá o no retroalimentar los significados circulantes en el imaginario social y reforzar los mitos.

Estos planteos construccionistas acerca del conocimiento pueden ser encuadrados en un movimiento más amplio conocido como **postmodernismo**. Resulta difícil dar una definición clara y única de lo que el postmodernismo implica. Una primera distinción es aclarar que cuando se habla de postmodernidad, se está haciendo referencia a ella como *periodo histórico*. Cuando se habla de postmodernismo, se está haciendo referencia al mismo como forma de pensamiento. Existe una gran diversidad de autores y líneas de pensamiento dentro del postmodernismo, desde líneas más moderadas a posturas más radicales. En líneas generales el postmodernismo se posiciona críticamente frente a ciertos aspectos de la Modernidad y se caracteriza por su rechazo a las dicotomías y el pensamiento dualista, por la utilización de la deconstrucción como herramienta y la generación de conocimientos locales frente a la caída de los grandes discursos, planteados desde un lugar de verdad.

El postmodernismo busca la superación de los dualismos anteriormente analizados (diferencia – identidad por ejemplo) pero no reniega de la necesidad de efectuar distinciones, ni alega que ningún conocimiento es posible, como algunos críticos señalan. El conocimiento siempre depende de nuestra capacidad para efectuar distinciones. El problema surge cuando estas distinciones dejan de ser herramientas heurísticas y pasan a ser reificadas como realidades ontológicas, que terminan transformándose en dualismos. **El pensamiento dualista comete la falacia de creer que las distinciones hechas por el observador son la realidad, como si fueran independientes de quien teoriza.**

Desde el movimiento postmoderno se dirá que la realidad está socialmente construida, pero esto no equivale a decir que todo vale, ya que el conocimiento es siempre construido en contexto o en situación. Siguiendo a Foucault, el conocimiento no es significativo porque es verdadero, sino que **en todo caso será verdadero mientras sea significativo**. Este rechazo de una epistemología de la representación no implica que el conocimiento se transforma en algo solipsista o totalmente relativo. Al deconstruir los dualismos, los dos extremos colapsan y ya no queda conocimiento absoluto contra el cual afirmar que otro conocimiento es relativo. La caída de las grandes narrativas, a partir del postmodernismo, tampoco implica que no haya capacidad de formular interpretaciones que pretendan cierta universalidad. La expresión 'caída de las grandes narrativas' implica no solo la caída en sí de los discursos, sino la caída de la postura de aquellos/as investigadores/as y académicos/as que creían en la 'verdad' absoluta de los mismos. Así, un/a autor/a de línea postmoderna seguramente efectuará generalizaciones e interpretaciones. Simplemente sabrá que esa narrativa es significativa en situaciones localizadas, que intentará precisar y estará más abierto/a a la revisión de sus planteos.

Mucho de lo anteriormente planteado resuena fuertemente con los planteos que hace el sociólogo francés Edgar Morin (1995) cuando plantea elementos para un **paradigma de la complejidad**. El paradigma de la complejidad reconoce la incompletud e incertidumbre de todo conocimiento; aspira a un saber no parcelado, no reducido y no reduccionista; tiende hacia un pensamiento multidimensional y reconoce al conocimiento como proceso de traducción y reconstrucción de lo real en forma de representación, ideas y discursos. Por otro lado, el paradigma de la simplicidad se refiere al conjunto de principios y reglas desarrollados por la ciencia clásica, con sus principios de disyunción, reducción y generalidad.

Resumiendo, el paradigma de la complejidad se caracteriza por:

- intentar reunir, sin dejar de distinguir.
- integrar la incertidumbre.
- contextualizar y globalizar, reconociendo lo individual y lo concreto.
- visión global.
- inclusión del observador.
- hacer ciencia con conciencia.
- causalidad compleja.
- razón abierta.

¿Es el paradigma de la complejidad un desarrollo postmoderno? Sin duda comparten la sensibilidad cuestionadora y crítica del postmodernismo ante las propuestas modernas. Munné (2001) sostiene que:

la radical desconfianza en la ciencia impide al postmodernismo asumir (...) los avances epistemológicos del pensamiento científico que conducen al conocimiento y pensamiento complejos. Muchos tópicos clave del postmodernismo, como la fragmentación o el conocimiento local, pueden entenderse como una manifestación de la complejidad y son explicables a través de ésta, sin necesidad de derribar ni la ciencia ni la historia (Munné, 2001)

Esto quiere decir que para el paradigma de la complejidad no es la ciencia lo que resulta problemático, sino el modo de hacer ciencia clásico, de tipo reduccionista.

Se considera que un pensamiento postmoderno no radical y un paradigma de la complejidad así definidos resultan imprescindibles para poder pensar e incluir de otra manera las reflexiones acerca lo *diferente*, en este caso, las diferencias de género en la Teoría Organizacional. El enfoque de esta Tesis tomará en cuenta todos estos planteos epistemológicos y metodológicos y por lo tanto el objetivo no será encontrar una respuesta ni una verdad única acerca de la inclusión de la Perspectiva de Género en la Teoría Organizacional, sino analizar las tensiones existentes, proponer algunos enfoques posibles y tratar de señalar algunos puntos ciegos. El marco general incluirá siempre una perspectiva socio-histórica de la producción de los conocimientos y de las subjetividades de varones y mujeres.

1.6 Construcción de las subjetividades de varones y mujeres en la Modernidad.

Se ha planteado la articulación entre la dimensión epistémica y la dimensión política de la construcción de la diferencia entre varones y mujeres, cómo los discursos y el imaginario social se entrecruzan y *producen* subjetividades específicas para varones y mujeres. ¿Qué formas o contenidos, si así puede decirse, toman estas subjetividades en la Modernidad? ¿Cuáles son los soportes narrativos (Fernández, 1993)? Es importante conocer cuáles son estos imaginarios sociales respecto de qué es ser varón o mujer, ya que estos son los que se pondrán en juego y se articularán en el escenario organizacional y las prácticas por un lado y en las teorizaciones por el otro lado. Existen múltiples formas en que cada sujeto articula y le da sentido a su identidad de género, cada uno "habita" su género de manera particular, pero siempre existe un punto de referencia a partir del cual uno contrasta y articula similitudes y diferencias respecto de un modelo normativizado e idealizado, es decir, un posicionamiento subjetivo.

Planteado sucintamente, podemos entender la **construcción de las subjetividades femeninas** en la Modernidad en la articulación de tres mitos principales (Fernandez, 1993): el mito de la maternidad (Mujer = Madre), el mito del amor romántico y el mito de la pasividad erótica femenina. Debemos comenzar por aclarar a qué nos referimos cuando hablamos de mitos. Los mitos son una producción por excelencia del imaginario social. Los mitos proveen un esquema de interpretación del mundo, de adjudicación de

sentido (Castoriadis, 1989), funcionan por medio de la repetición insistente de sus narrativas (Fernandez, 1993), por invisibilización de lo diferente y por su construcción de naturalidad y a-historicidad, es decir, la percepción que se tiene de que “siempre ha sido así y por lo tanto, siempre lo será”.

El **mito de la maternidad** hace referencia a la construcción, a partir de la Modernidad, de la maternidad como eje principal en la subjetividad femenina. Se eleva la noción de que ser madre es LA realización de las mujeres en tanto género. Se estira la capacidad biológica de reproducción y se la naturaliza y esencializa en la maternidad. Algunas de las narrativas de este mito pasan por la ubicación de un “instinto maternal” que llevaría a todas las mujeres, en algún punto de su vida, a desear ser madres. Esta naturalización se torna evidente cuando una mujer no desea tener hijos, ya que esto genera perplejidad en otras personas y son frecuentes los pedidos de explicación al respecto: “¿Es que acaso no puede tener hijos?” “¿No ha encontrado una pareja adecuada?”, etc. En este particular mito de la mujer = madre se construye también un maternaje muy particular. Por un lado es full-time, requiere todo el tiempo de la mujer, por el otro lado se exaltan todos los aspectos idealizados del vínculo: el amor incondicional, la ternura, el saber por instinto y se invisibiliza otros aspectos como la agresividad, el erotismo, el rol del padre, etc.

El posicionamiento subjetivo de cada mujer respecto del mito variará de acuerdo a cada subjetividad. En un extremo, podrá haber una mujer cuyo deseo se ha alineado perfectamente con este mito y de hecho sentirá que su realización personal pasa más por la maternidad que por su realización profesional (para llevarlo al terreno de lo organizacional)⁸. Por lo tanto, encontraremos allí la especificidad de una mujer que posterga su carrera profesional en pos de la crianza de sus hijos, rechaza por ejemplo posibilidades de promoción que le impliquen más horas de trabajo, viajes, etc. En el otro extremo podríamos encontrar una mujer que no articula sus deseos con este guión, podrá vivirlo o no con culpa, y enfrentará barreras en su vida profesional ya que el resto de la organización le atribuirá dichos deseos y por ejemplo, frente a esta posibilidad de promoción, privilegiarán a un varón ya que existiría menor riesgo de que distraiga su atención, ya que la construcción de la paternidad nuclea otros sentidos y otras prácticas, que no entran en conflicto con el desempeño de su rol laboral.

El **mito del amor romántico** articula por su lado, el concepto de las uniones por amor, en contraposición a las uniones por alianza. Las parejas ya no se arman por una estrategia económico-contractual, sino en una elección “libre” de los individuos basada en el amor romántico y en el ejercicio más libre de la sexualidad. Es decir que se *sentimentaliza* el contrato de pareja. El mito del amor romántico articula tanto con la subjetividad femenina como masculina, pero en el caso de las mujeres marca una progresiva significación y exaltación de la emocionalidad como rasgo distintivo por excelencia. Se pueden encontrar rastros de estas significaciones en la asunción generalizada de que las mujeres son más emocionales en el desempeño de sus tareas y esta emocionalidad iría en detrimento de su capacidad para tomar decisiones difíciles, aquellas que implican a otras personas, por ejemplo la comunicación de un despido. Por otro lado, esta emocionalidad “aumentada” en otros casos puede convertirlas en transmisoras de determinada información ya que tendrían más “tacto”. De esta manera, y retomando el mismo ejemplo de la comunicación de un despido, dependiendo de que lado se quiera acentuar, se podrá asumir que una mujer es incapaz de comunicar un despido porque no contaría con la resolución o firmeza para ello, o por el otro lado se podría sacar provecho de esta capacidad de empatía y asignarle dicha comunicación para intentar minimizar el impacto que tendría en la persona a despedir.

Y finalmente, el **mito de la pasividad erótica femenina** hace referencia a la especial articulación entre actividad y pasividad por un lado y masculinidad y feminidad por el otro. En la Modernidad se construye una dicotomía entre dos tipos de mujeres: la “femme fatale”/prostituta por un lado, activa en el ejercicio de su sexualidad y el despliegue de su deseo y la mujer “de familia”, en el imaginario social más general una mujer casada y con familia, que despliega su sexualidad de manera más restringida y siempre en un escenario con un varón, pareja estable o marido, quien le da marco a este despliegue y limita la expresión de dicho deseo, coloquialmente hablando una mujer que se pone “en manos del hombre.” Este mito es de fundamental importancia en el análisis de la articulación de la sexualidad en el mundo organizacional, por ejemplo en las muy estudiadas situaciones de acoso sexual.

Resulta importante tomar como se articulan diferentes modos de subjetivación de género de acuerdo al posicionamiento de estas cuestiones delimitadas más arriba. Podría hablarse entonces de tres modos distintos de subjetivación femenina: tradicional, transicional, e innovador (Meler, 1994). **El modo tradi-**

8. Cabe aclarar la incompatibilidad de una maternidad full time con un trabajo en una organización full time.

cional de subjetivación femenina implica una mujer que ha estructurado su vida tomando como eje la maternidad y la vida en pareja como áreas principales de desarrollo y no necesariamente alrededor del trabajo profesional por fuera del hogar⁹. Este modo implica un fuerte anclaje en los tres mitos previamente desarrollados, es decir que avalan en sus prácticas una fuerte distribución asimétrica de poder en la pareja.

El modo transicional de subjetivación femenina conserva en cierta medida la idea de la maternidad como eje del desarrollo personal, pero se le agrega a ésta la inserción laboral y profesional. El varón sigue apareciendo como el principal proveedor económico, por lo tanto su desarrollo profesional será siempre favorecido por encima del desarrollo profesional de la mujer, que aparece como un complemento de su rol como madre. La distribución de poder suele tomar una forma más atenuada.

Finalmente, tenemos los **modos innovadores de subjetivación femenina**, múltiples ellos y que incluyen un amplio espectro en el cual, fundamentalmente la maternidad y la conyugalidad se presentan como una opción más, entre otras, para la construcción de un proyecto de vida que pueda resultar satisfactorio.

Por otro lado la Modernidad construye **subjetividades masculinas** basadas fundamentalmente en la idea del varón *proveedor*, existiendo una fuerte ecuación entre masculinidad y actividad. De esta manera, los varones deberán demostrar constantemente que son hombres “de verdad”, lo cual según algunos autores implica mostrar que no se es mujer, que no se es homosexual y que no se es un niño (Badinter, 1992). Ya que el concepto de género es relacional y no puede pensarse la feminidad por separado de la masculinidad y vice-versa, los tres mitos anteriormente desarrollados también construyen subjetividad masculina. El mito de la maternidad, en sus silencios, construye una paternidad periférica, asociada al rol de proveedor más que de cuidado y de contacto con los hijos. El mito del amor romántico construye un varón que enamora a su pareja pero que debe ser siempre el partenaire más centrado y racional de la pareja. El mito de la pasividad erótica femenina construye un varón activo en su sexualidad, que debe ser experto, con las presiones que esto implica.

Si desarrollamos el **modo tradicional de subjetivación del género masculino** (Meler, 1994), se podrá obtener un panorama bastante claro y amplio sobre la masculinidad hegemónica que la Modernidad construye. Esta modalidad tradicional implica, como se ha señalado más arriba, una estructuración de la vida alrededor de la posibilidad de ser varones proveedores y sostenedores económicos de sus familias. Ya que este modo de subjetivación implica una desigual distribución del poder, se trata de varones que cuentan con mayores posibilidades y privilegios que las mujeres, que ellos podrán hacer notar (o no) mediante diferentes prácticas, como el control económico. Es también muy típico de este tipo de masculinidad una fuerte división, en relación a lo erótico, entre las mujeres “buenas” como para casarse, y aquellas que no lo son y por lo tanto con las cuales se puede tener relaciones sexuales y disfrutarlas, lo que Freud denominó la división entre la corriente tierna y la corriente erótica en las subjetividades de los varones (Freud, 1910)

El modo de subjetivación transicional masculino conserva en parte este centramiento en la idea de ser un varón proveedor, pero incorpora con mayor fuerza la afectividad y la importancia de la construcción de la pareja y la familia. Comparten con mayor facilidad el sostenimiento del hogar en todos los ámbitos, económico y afectivo. Y finalmente los **modos innovadores de subjetivación masculina**, en la cual la paternidad aparece como una práctica más deseada y articulada en la construcción de una masculinidad y no solo como capacidad reproductiva y de poder tener una descendencia.

Las características generales descritas para las subjetividades femeninas y masculinas en sus modalidades tradicionales, transicionales e innovadoras, no pretenden ser una tipología exhaustiva, sino un ejemplo de cómo cada individuo articula y significa sus experiencias y sus prácticas dentro de un **marco referencial provisto por la cultura, el imaginario social y los dispositivos de poder**. De esta manera, aunque no existiría la posibilidad de construir una subjetividad por fuera de estos parámetros, si contamos con una particularidad en cómo cada persona, a partir de sus experiencias y prácticas concretas, va construyendo en el interjuego de **lo valorado y lo desvalorizado**, su particular modo de subjetivación. En esta articulación, **las organizaciones juegan un rol fundamental en el producción y re-producción de dichas subjetividades**.

9. Se aclara “por fuera del hogar” ya que consideramos que el trabajo de ama de casa como un trabajo, que está invisibilizado y no remunerado.

2. Organizaciones

2.1 Algunas definiciones terminológicas.

Es importante antes de comenzar precisar ciertos conceptos, por lo menos en el sentido que serán utilizados aquí y sobre todo marcar su diferencia con otros. No se pretende hacer una revisión exhaustiva de los mismos, de su origen y desarrollo, sino establecer un marco común para entender a qué nos estamos refiriendo. Un primer paso en este sentido sería precisar lo que se entenderá por *institución, organización y empresa*.

El autor francés Rene Kaës (1989), define **institución** de la siguiente manera:

La institución es, antes que nada, una formación de la sociedad y de la cultura. La institución se opone a lo establecido por la naturaleza. La institución es el conjunto de las formas y las estructuras sociales instituidas por la ley y la costumbre: regula nuestras relaciones, nos preexiste y se impone a nosotros: se inscribe en la permanencia (Kaes, 1989, pag 45.)

Es decir que la palabra Institución, en su sentido más amplio, hace referencia a las normas, valores, lenguaje y formas de hacer las cosas (Castoriadis, 1989). Siguiendo a Lapassade (1980), no debe considerarse a las instituciones como una instancia o un nivel de una formación social determinada. Debe definírsela por su *transversalidad*, es decir que atraviesa todas las formaciones sociales. No se la puede considerar solo como un nivel ya que está presente en todos los niveles. Uno de los mejores ejemplos es el lenguaje. Por una parte es exterior al individuo, la lingüística podrá estudiarla de manera lo más objetiva posible. Pero al mismo tiempo es una instancia propia del sujeto, quien es sujeto de esta cultura porque está atravesado por el lenguaje. Suele referirse también como instituciones a la familia, la educación, la justicia, el estado, etc.

La **organización**¹⁰ sería ya contingente y concreta, la materialización de determinadas instituciones. Cuenta con un grupo de personas que la integran, una finalidad, medios para lograr ese fin, cuenta con una estructura interna, funciones, etc. Todas estas son características que podemos analizar de una organización. Se articula con la Institución mediante la transversalidad, lo que significa que aquello que existe en la sociedad global, los modos de hacer, de pensar, de significar, se instalan como instituidos en la vida de los participantes de las organizaciones. En este punto es que las instituciones están presentes en las organizaciones:

[...] las organizaciones, independientemente de sus finalidades y tareas básicas, son atravesadas por las ideas, valores y creencias vigentes en la sociedad. De esta manera, la organización es un lugar de transversalidad de todas las instituciones como las relaciones instituidas de producción, la educación, la salud, la sexualidad, la justicia. (Etkin y Schvarstein, 1989, p.118)

¿Pero qué diferencia a una organización de otra? Etkin y Schvarstein en Identidad de las organizaciones (1989) argumentan que la identidad de una organización no pasa ni por los propósitos ni por los productos de la organización. La identidad se materializa en la estructura de la organización, cuyos elementos pueden agruparse en tres dominios.

- a) *dominio de las relaciones* entre los participantes de la organización, por un sistema de roles.
- b) *dominio de los propósitos*, en el cual se expresa la intencionalidad de la organización.
- c) *dominio de las capacidades existentes*, recursos, memorias, tecnología, y cultura, etc.

La racionalidad es el criterio privilegiado en el dominio de los propósitos, el uso del poder distingue el dominio de las relaciones y la idea del usufructo o utilidad de los recursos el dominio de las capacidades.

Fenoméricamente, las crisis se manifiestan en el dominio de las relaciones, aunque su origen puede estar en cualquiera de los otros dominios. Sin embargo los autores sostienen que su abordaje y resolución pasa siempre por trabajar los modos de relación entre las personas. Por ejemplo, en las relaciones de poder intervienen elementos personales, grupales, organizacionales e institucionales. Es aquí por ejemplo, donde resulta importante considerar la transversalidad, esto quiere decir que los modos de dominación en el medio social amplio en encuentran presentes en la organización, ya que allí encuentran significado los ejercicios concretos de poder en el contexto organizacional.

10. Cabe aclarar que nos referimos a organizaciones de trabajo.

Etkin y Schvarstein (1989) señalan que esquemas básicos de dominación se introducen en los diferentes tipos de organizaciones. En las organizaciones educativas, el de maestro – alumno; en las empresas el de jefe – empleado, etc. Es por eso que todo análisis e intervención organizacional debe tener en cuenta la transversalidad de los procesos institucionales. Podría plantearse las siguientes interrogantes: ¿De qué manera intervienen los arreglos de género en el dominio de las relaciones? ¿En qué proporción, varones o mujeres, determinan el dominio de los propósitos de una organización determinada?

La **empresa**, por otro lado, es un tipo de organización específica, de tipo económica, la cual combina los factores productivos para generar bienes y/o servicios que en principio, son necesarios para que una sociedad satisfaga sus necesidades. Es decir que todas las empresas tienen un fin económico, siendo uno de sus objetivos el maximizar las ganancias. Gran parte de los aspectos analizados en este trabajo consideran a las organizaciones en general, pero debe reconocerse que la mayoría de los ejemplos y situaciones concretas planteadas hacen referencia a las empresas, como tipo específico de organización. Esto no quiere decir que solo pueda aplicarse lo aquí desarrollado a las organizaciones empresariales, pero si es una salvedad a tener en cuenta ya que aunque tienen muchos aspectos en común, en algunos puntos hay grandes diferencias entre una organización empresarial por un lado y una organización sin fines de lucro por el otro.

Otra distinción importante a realizar es entre lo que se conoce como *Teorías Administrativas o Gerenciales* (management) y *Teorías Organizacionales*. Implican dos niveles distintos, aunque con muchas áreas en común. Las **Teorías Gerenciales** hacen referencia al cómo conducir racionalmente las actividades de una organización. Esto implica la planificación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas que la división del trabajo presente en una organización.

La **Teoría Organizacional** por otro lado, es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general. La Teoría Gerencial está abocada a la gestión cotidiana de las organizaciones. La Teoría Organizacional toma en cuenta estos aspectos, pero sus niveles de análisis son más amplios. También es importante precisar que las Teorías Gerenciales buscan el buen funcionamiento de las organizaciones, mientras que las Teorías Organizacionales tienen como objetivo entender, investigar e interpretar los fenómenos organizacionales.

Algunos manuales de Administración¹¹ se plantean preguntas similares, en su intento de definir qué es el management o la administración. ¿Es una ciencia o una técnica? Se entiende que la ciencia investiga y busca la comprensión de la realidad, elabora leyes o desarrolla hipótesis. La técnica transforma y opera sobre la realidad, aplica procedimientos. La una no puede existir sin la otra. Dentro de los parámetros planteados, puede decirse entonces, que la Teoría Organizacional está más del lado de la ciencia, del ámbito académico, mientras que las Teorías Gerenciales, aunque íntimamente relacionadas con lo anterior, están más del lado de las técnicas, ya que su principal objetivo está en la conducción concreta de una organización específica.

2.2 Panorama general de las Teorías Organizacionales.

El campo organizacional es objeto de interés simultáneamente de una variedad de disciplinas (sociología, economía, psicología, antropología, etc.). Cada una de ellas enfatiza cuestiones y visibiliza problemas organizacionales más cercanos a sus respectivos campos de conocimiento. Haciendo una rápida revisión de los desarrollos hasta la actualidad, también resulta claro que no existe un único paradigma o concepción acerca de la realidad de las organizaciones. El funcionalismo es para muchos el paradigma dominante, cuyos desarrollos teóricos y empíricos constituyen lo que Khun (1962) llamaría “ciencia normal” de las organizaciones. Pero coexisten el enfoque marxista, el pensamiento crítico, el construccionismo, los enfoques postmodernos, etc.

Cada paradigma o concepción de la vida organizacional ofrece, a su vez, una multiplicidad de teorías que intentan explicar qué es lo que las organizaciones son, cuales son los elementos esenciales, para qué sirven, con qué estructura cuentan, etc.

Morgan (1993) refiere que a las organizaciones se las ha pensado a través de diferentes metáforas: las organizaciones como máquinas (mecanismos, piezas, mantenimiento), como organismos (necesida-

11. Hermida, Serra y Kastika (1993) *Administración y Estrategia*. Ediciones Macchi, Buenos Aires.

des, adaptación, evolución), como cerebros (información, computador), como culturas (valores, héroes, presunciones), como sistemas políticos (intereses, conflicto, poder), como prisiones psíquicas (sexualidad reprimida, temor a la muerte, procesos inconscientes), como flujos de cambio y organización (cambio social, feedback positivo o negativo) o como instrumentos de dominación (explotación de los Recursos Humanos para fines empresariales)

Blas Aritio (1998) se pregunta en su artículo Una Organización de la Teoría Organizacional si puede ordenarse de alguna manera la aparente desorganización de las contribuciones teóricas en el campo organizacional. Propone un ordenamiento que explicita no pretende sea exhaustivo. Sin embargo su intención es ofrecer una guía de las grandes concepciones existentes, que pueda resultar orientadora. Propone un ordenamiento sincrónico, es decir que no considera el desarrollo histórico de las teorías.

Desde su punto de vista no existe actualmente ninguna concepción que haya logrado dar una explicación sistemática e integradora de todos los procesos y/o fenómenos organizacionales. Todas han contribuido de alguna manera al desarrollo de este campo y forman parte de nuestra caja de herramientas teóricas para el análisis, la investigación y la intervención organizacionales. La dificultad para arribar a una teoría "única" no radicaría en un defecto de las mismas, sino en el hecho de que la organización no es un fenómeno social monolítico de un único significado, sino que, por el contrario, es un fenómeno multidimensional y multisignificativo. La Teoría Organizacional ha ido develando a lo largo de su historia alguna de estas dimensiones.

Todas estas dimensiones coexisten y forman parte de la realidad organizacional, pero su influencia y expresión en las diferentes organizaciones no son homogéneas ni uniformes, sino que varían según el tipo, tiempo y lugar de cada organización. ¿Es lo mismo una cárcel, una escuela, una fábrica textil? ¿Puede existir una única teoría que de cuenta de organizaciones tan diferentes?

Blas Aritio (1998) puntúa 5 paradigmas o concepciones generales. En ellas veremos reflejadas las metáforas puntualizadas por Morgan:

1) La organización como instrumento de racionalidad para la consecución de objetivos.

Se trata de las conocidas Teorías Clásicas de la organización (Taylor, Fayol, Weber, etc.). La organización es considerada como un instrumento, un artefacto para alcanzar unos objetivos. Su funcionamiento más o menos eficaz dependerá del diseño científico racional del mismo. Concibe a los individuos que la componen como intencionales y racionales, una pieza más de una organización cuya metáfora es la máquina. Como máquina, tienen un funcionamiento cerrado a los elementos externos.¹²

2) La organización como campo de relaciones e interacciones sociales y grupales

Es la conocida como la Escuela de las Relaciones Humanas, cuyo puntapié inicial fueron los Experimentos Hawthorne. En este enfoque se produce un desplazamiento del interés hacia variables sociales, la organización es considerada como una máquina pero humana. Los individuos no son solo seres racionales, sino que poseen sentimientos e intenciones, establecen vínculos con los demás, etc. Se estudian fenómenos como el liderazgo, la formación de grupos, la motivación, etc.

3) La organización como un sistema abierto, contingente a su adaptación con el entorno.

Este paradigma se ve inspirado en la Teoría General de los Sistemas, proveniente de la biología. Considera a la organización como un sistema abierto (los dos paradigmas anteriores la consideraban como un sistema cerrado). Como tal, las características que definen a los sistemas son aplicadas en la organización: totalidad, retroalimentación, equifinalidad, entropía, teoría de la información, etc. La concepción funcionalista se inscribiría dentro de este paradigma, ya que considera a la sociedad en general como un sistema conformado por múltiples subsistemas.¹³

4) La organización como escenario y expresión de relaciones de poder.

Esta concepción proviene de la tradición marxista y de la Teoría Social Crítica. La organización es concebida como escenario y expresión de poder, en la cual hay enfrentamiento de intereses y lucha por

12. Se efectuará un desarrollo más extensivo de la Teoría Clásica y de Relaciones Humanas en apartado de Condiciones históricas del surgimiento del management.

13. Por su importancia, el paradigma funcionalista será desarrollado con mayor extensión más adelante.

este poder. Desde esta perspectiva los conflictos no son producto de diseños inadecuados, sino de estas relaciones de poder.

De acuerdo a Blas Aritio (1998), esta dimensión es la que resultaría mas difícil hacer coexistir con las demás, debido a que tanto el paradigma epistemológico de la cual proviene, como los métodos de investigación propuestos para el desarrollo de su análisis, como los procesos y fenómenos por los que se interesa, son netamente diferentes a los que corresponden con el tradicional paradigma funcionalista. El funcionalismo ha considerado al poder, pero no como una dimensión central que ilustra el verdadero significado de las prácticas y estructuras organizacionales, sino como un efecto funcional derivado de las reglas y estructuras formales a través de las cuales se articula la autoridad.¹⁴

5) La organización como expresión de la cultura institucional en la que esta enmarcada.

La Teoría Institucional revela y destaca una dimensión de las organizaciones que apenas había sido tratada hasta entonces. Intenta dar una respuesta al cómo y al por qué se dan por sentados los significados, las formas, las actividades y los procedimientos en las organizaciones y cuales son las consecuencias de ellos. Considera por un lado a la institucionalización como variable, es decir, qué factores determinan el comportamiento institucional y por el otro como proceso, cómo se generan y se incorporan a la organización las diversas prácticas.

Existe una cercanía entre este concepto de institución y el de cultura organizacional. La diferencia es que los contenidos de la cultura emergen “desde adentro” de la organización, tienen que ver con las modalidades específicas en que cada organización resuelve sus actividades y los problemas que se le presentan. Los procesos de institucionalización atraviesan a todas las organizaciones y no son tan específicos de cada uno.

Por el interés de este trabajo en abordar las cuestiones de género en las organizaciones y en la Teoría Organizacional, los desarrollos aquí planteados podrían enmarcarse en líneas generales en dos de las dimensiones planteadas por Blas Aritio (1998): la organización como escenario y expresión de poder y como expresión de la cultura institucional.

2.2.1 Paradigma Funcionalista.

Se le dedica un aparato especial al desarrollo del enfoque funcionalista porque ha sido durante muchos años, el enfoque preponderante en la sociología con un fuerte impacto en las Teorías Organizacionales. Ha recibido fuertes críticas y ha pasado un tanto de moda en la actualidad, pero numerosas teorías actuales se posicionan respecto del funcionalismo, ya sea de manera opuesta, o recuperando sus planteos, como el neofuncionalismo.

Asimismo, argumentos de tipo funcionalista suelen abundar en los comentarios y opiniones que circulan por la sociedad en general y se escuchan con frecuencia en los legos como argumentos que ya forman parte del sentido común. Es por eso que se considera importante desarrollar brevemente en qué consiste este enfoque.

Desarrollado por Talcott Parsons (1937), el enfoque funcionalista creció entre los años 30 y 60 en los Estados Unidos dominando la sociología americana en este periodo. Con algunas excepciones, fue el único enfoque sociológico utilizado, estando casi totalmente ausente el enfoque marxista. En los 60 el funcionalismo comenzó a ser criticado, ya que fenómenos como la pobreza y el cambio social no podían ser explicados desde ese marco, posiblemente porque eran funcionales a un determinado modo de entender la sociedad.

Como enfoque se preocupa por las instituciones y las estructuras en la sociedad como un todo (nivel macro). Se considera que los sistemas tienen determinadas necesidades y que la sociedad es un sistema de estructuras sociales (económicas, legales, educativas, de género). Las estructuras son *funcionales* al sistema ya que ayudan a que la sociedad funcione adecuadamente.

14. Esto no es un dato menor, ya que en el apartado anterior se planteó que la Perspectiva de Género debe articular una lectura de la dimensión política. Quizás aquí radique uno de los obstáculos de la inclusión de esta perspectiva a la Teoría Organizacional, en tanto dominada por el paradigma funcionalista. Se retomará este punto en el próximo capítulo.

Si la sociedad tiene determinadas necesidades, una serie de actividades deben ser llevadas a cabo para que ésta pueda sobrevivir y desarrollarse. Los bienes y los servicios deben ser producidos y reparados, debe haber justicia, un sistema político y una estructura familiar para que haya una instancia de reproducción y de mantenimiento de la sociedad. El funcionalismo intenta explicar las relaciones entre estas diferentes partes, que se presupone están en equilibrio o se mueven hacia el equilibrio, hacia el consenso más que hacia el conflicto. Existe cierta consideración respecto del cambio. Este tiende a ser ordenado y tiende a una evolución progresiva, más que ser revolucionario o plantear cambios estructurales dramáticos.

Como sistema, la sociedad cuenta con un límite y partes interdependientes, que mantienen un orden o equilibrio. Los sistemas tienen objetivos, que son creados como resultado de las necesidades y/o deseos de sus miembros. Un sistema de la personalidad, que abarca las motivaciones y orientaciones humanas, está por debajo del sistema social. Así los individuos cuentan con motivaciones moldeadas por factores sociales y culturales.

Por arriba del sistema social se encuentra un sistema de símbolos que cuenta con un patrón y orden determinados. Incluye el lenguaje y otras formas de comunicación, la moralidad, la tradición cultural, etc. Para que la interacción social ocurra es necesario que haya cierta estabilidad en el sistema simbólico. Por su característica simbólica este sistema se mueve con facilidad por los demás sistemas, afectándolos profundamente.

La unidad básica del sistema social es la unidad rol–estatus. Estos son elementos estructurales, no características de los individuos. El estatus es la posición estructural dentro del sistema social y el rol es lo que un individuo con determinado estatus hace concretamente, es decir, sus prácticas. Por ejemplo, “hermano” o “madre” se refieren a un estatus y hay ciertos roles (acciones, prácticas) generalmente asociados a dichos estatus. Los individuos así actúan para mantener el orden en el sistema social. El proceso de socialización implica que los individuos internalizan los valores y las normas, de manera tal que al perseguir sus propios intereses también sirven a los intereses de la sociedad como un todo. En la sociedad moderna existen multiplicidad de roles, estatus y oportunidades para que los individuos puedan expresar sus diferentes personalidades, lo cual refleja la flexibilidad del sistema.

Para poder sobrevivir y cumplir con sus necesidades, el sistema social debe cumplir cuatro características. Las primeras dos son necesarias para la supervivencia y las últimas dos son necesarias para la regulación del sistema. Suele referirse a estas características como la AGIL.

- a. **Adaptación (A).** Cada sistema debe adaptarse a su entorno. En este proceso, tanto el entorno como el sistema sufren cambios.
- b. **Alcance de metas (G).** Los objetivos del sistema deben ser definidos para que puedan ser entonces alcanzados.
- c. **Integración (I).** De esta manera las relaciones entre grupos se regulan. Se refiere a la coordinación y ajuste de las mismas.
- d. **Latencia (L) o mantenimiento de patrón.** Se refiere al mismo como latencia, porque no siempre es aparente, como las tres anteriores. A nivel de la sociedad se refiere a las escuelas, las familias, que tienen la función latente de mantener este tipo de vínculos personales (tiempo libre, afectividad, amor, sexualidad, amistad, etc.)

Por otro lado, Parsons construyó una serie de variables que utilizaba para analizar los diferentes sistemas, una manera de categorizarlos. Todas las normas, valores, roles, instituciones y subsistemas pueden ser clasificados y examinados a través de este patrón de variables. Se disponen en pares polares, que proveen una brecha posible de decisiones y modos de orientarse.

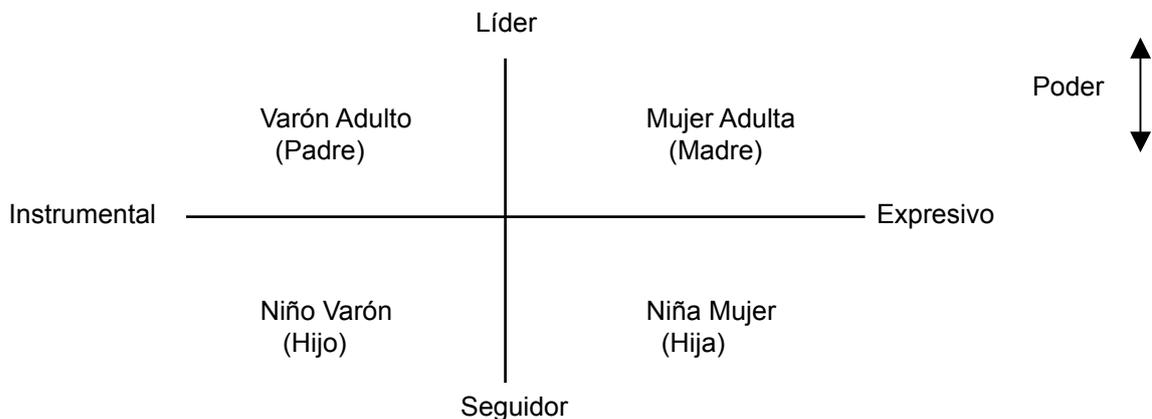
- a. **afectividad y neutralidad:** se refiere a la cantidad de emoción o afecto que es apropiado o esperado en una interacción determinada.
- b. **Colectividad e individualidad:** pone énfasis hasta qué punto existen intereses individuales o colectivos en una acción determinada.
- c. **Particularismo y universalismo:** se refiere al tipo de reacción que se debe tener de acuerdo a la relación que se tenga. La relación padre – hijo será más particular que las relaciones existentes dentro de una burocracia, por ejemplo.

- d. Difusividad y especificidad:** se refiere a la naturaleza del contacto y cuán extensivo o no son las obligaciones en dicha interacción.
- e. Adscripción y logro:** adscripción se refiere a las cualidades de los individuos, algunas de ellas innatas (sexo, etnicidad, edad, etc.). Con logro se refiere a la performance.
- f. Expresividad e instrumentalidad:** Parsons considera al primer elemento de cada par de variables como las características expresivas y la segunda parte como las instrumentales.

Consideraciones acerca de la familia

En las sociedades pre-modernas la familia era la base de la organización social, muchas de las funciones AGIL eran llevadas a cabo por los grupos familiares. Con la división del trabajo en los tiempos modernos, muchas de estas funciones pasaron a ser desarrolladas por otras instituciones. Parsons considera a esta división como algo positivo ya que implica una especialización de roles. Para Parsons la familia cumple dos funciones esenciales en la sociedad moderna, a) la socialización de los niños, b) la estabilización de las personalidades del adulto.

El siguiente esquema representa la estructura familiar y sus funciones de acuerdo a Parsons.¹⁵



En el eje vertical, el padre es el jefe de la familia y la unidad parental ejerce poder sobre los hijos, lo cual es por su propio bien. Se ignora en gran medida el poder ejercido por el padre sobre la madre. En el eje horizontal, el rol instrumental debe ser llevado a cabo por el padre, ya que para poder sobrevivir la familia precisa del ingreso de su ocupación. Pero la familia también depende del rol expresivo de la mujer/madre. Implica responder a las necesidades psicológicas del marido y de los hijos y el desarrollo de las tareas domésticas. El rol expresivo de la mujer es tan necesario para el funcionamiento de la familia como el rol instrumental del padre. De acuerdo a Parsons, esta división sexual del trabajo es funcional para los individuos, la familia y la sociedad en general.

Críticas a la teoría de la familia de Parsons

La teoría de la familia de Parsons ha recibido críticas importantes. Por un lado, la naturaleza tan fija de los roles, la división rígida entre lo instrumental y lo expresivo, la no visualización del poder masculino. Es necesario recordar que Parsons desarrolla este modelo considerando las familias de clase media blanca de la década de los 40 y 50. Familias negras, inmigrantes, pobres, inclusive de clase alta son considerablemente diferentes a este tipo descrito. Mas recientemente, enfoques feministas han criticado al funcionalismo argumentando que provee una justificación a los privilegios masculinos y que ignora las contribuciones pasadas y potenciales de las mujeres. Sin duda muchas de las consideraciones planteadas muestran una concepción rígida y estereotipada de la dimensión de género y la consideración de la femineidad y la masculinidad.

Seguramente pueda comprenderse mejor esta visión de la familia y las funciones diferenciales de varones y mujeres si consideramos las modificaciones en la estructura familiar y la re estructuración del mundo público y privado a partir de la segunda revolución industrial, a fines del siglo XIX.

15. Fuente: Morgan, D. H. J. (1975) *Social Theory and the Family*, London, Routledge and Kegan Paul, p. 29.

La industrialización, el avance tecnológico, el trabajo en fábricas como prototipo, planteó un cambio radical en muchas esferas, es decir no solo en la forma de trabajar, sino en la forma de organización de las familias. Hubo una redefinición general de las esferas pública y privada, modificando la relación de hombres y mujeres con el trabajo y la vida doméstica.

En la Edad Media la estructura familiar consistía en familias extensas, incluyendo padres, hijos, abuelos, tíos, primos, etc. Esta familia vivía y trabajaba junta la tierra, contaban con una distribución de roles y por cierto tareas diferenciadas por género pero mujeres y niños trabajan por igual la tierra a la par de los varones. Es decir que la diferencia no estaba entonces marcada por un varón que trabajaba fuera de la casa y una mujer que permanecía dentro del hogar. Dicha diferencia no tenía sentido ya que se trabajaba y se vivía básicamente en el mismo espacio.

La revolución industrial implicó un desarrollo acelerado de polos de urbanización. Muchas familias, cuyos hombres pasaron a trabajar en fábricas por un salario, debieron mudarse a las ciudades. La familia extensa comenzó a reducirse y constituyó lo que hoy conocemos como la familia nuclear, reducida al eje padre-madre-hijos. Con la salida del hombre al trabajo en la fábrica, comenzaron a definirse de manera más tajante y diferenciada dos espacios: uno público y otro privado.

El trabajador de la esfera pública se transformó en un trabajador varón que recibía un sueldo. La mujer permaneció en el ámbito doméstico y **su trabajo como ama de casa perdió visibilidad y reconocimiento económico**, transformándose en un trabajo hecho *por amor y sin sueldo*. Se fue delimitando entonces una diferenciación entre un mundo privado, relacionado con el hogar y las tareas domésticas, espacio de circulación por excelencia de las mujeres. En contraparte, se establece un mundo público, de circulación privilegiada de varones, con un trabajo remunerado, racional, donde existe un reconocimiento y una valoración por dicho trabajo. Esta división entre mundo público y mundo privado se articula con los mitos de la femineidad, anteriormente desarrollados y las características deseables para la masculinidad.

Lo que no debe olvidarse es que esta división y redefinición de las significaciones que arman uno y otro espacio responde a una construcción socio-histórica, no es natural y se relaciona estrechamente con las *necesidades socio-históricas* de cada momento. Es decir que **se necesitaron varones que salieran del hogar para trabajar**, se favoreció la construcción de subjetividades masculinas ancladas en el rol de proveedor de sus familias, donde el éxito y el crecimiento son parámetros obligados de medición del éxito. Por el otro, **se necesitaron mujeres que no solo se quedasen si no desearan quedarse en el ámbito privado**, donde su función principal sería de sostén y cuidado: del esposo a su regreso del trabajo, de sus hijos en su crianza y acompañamiento escolar. El mito de la maternidad o de la mujer = madre se articula en este punto. Se trata entonces de varones y mujeres que circulan de manera privilegiada por diferentes espacios, el público y el privado respectivamente, las mujeres constituyendo una subjetividad basada en el *ser para otros*, en la postergación personal; los varones en el *ser para sí*, la realización personal y la autonomía.

Es decir que la caracterización que Parsons realiza sobre la familia, tomada como funcional a la sociedad, termina reificando un estado de cosas que responde a una construcción socio-histórica y oscureciendo su dimensión de construcción histórica y política.

2.3 Condiciones históricas del surgimiento del management.

¿De qué manera, dentro del panorama previamente desarrollado, surge el management? ¿A qué necesidades respondió este surgimiento? La forma de 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, por diferentes personas especializadas cada una en una parte. La consecuencia de este proceso es el nacimiento de la organización y empresa moderna debido a tres factores: 1) la ruptura de las estructuras corporativas de la Edad Media; 2) el avance tecnológico y 3) la sustitución de la producción artesanal por la industria.

Considerando este “nacimiento” de la empresa moderna, también hay que considerar 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 gerencia profesional.

Podemos decir entonces que las grandes corporaciones comenzaron a surgir como forma predominante de organización a partir de 1890. 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 fueron la condición de propietario o la pertenencia a la clase alta. Los nuevos managers (inicialmente todos varones) no cumplían ninguno de estos requisitos. Careciendo de los mismos, la legitimidad debía ser basada en otra cosa y esto fue la profesionalización creciente de la actividad. Se trataba 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 conocedores del ‘one best way’ para organizar el trabajo. Esta pequeña revisión de los orígenes del management muestra cuán masculinizada estuvo y es por esto que suele hablarse de una “ética masculina” del management. Las Teorías Gerenciales surgen entonces de la necesidad de sistematización de 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 pequeña revisión del uso común del lenguaje (más allá de las especificidades de nuestro idioma), siempre se habla en Teoría Gerencial de *e/* manager o *e/* gerente, en contraposición con otras profesiones inevitablemente asociadas a las mujeres como *la* secretaria o *la* enfermera.

2.4 Primeras Teorías Gerenciales: La Administración Científica y la Escuela de Relaciones Humanas

Las prácticas del management en términos generales han oscilado entre dos grandes posiciones, las cuales corresponden a dos de las primeras Teorías Gerenciales surgidas a principios del siglo XX. Nos referimos a la Teoría Clásica de Administración (Administración Científica de Taylor, Burocracia de Weber, etc.) y la Teoría de las Relaciones Humanas (Mayo). Estas dos posiciones pueden considerarse como exponentes de dos posiciones distintas, una más “soft” y otras más “hard” del management (Lopez, 2000b).

2.4.1 Teoría Clásica de la Administración

La Teoría Clásica se desarrolló a finales del siglo XIX. Fue el primer intento estandarizado por analizar y dirigir las actividades de las organizaciones. Se fundó en una analogía entre organizaciones y máquinas, poniendo énfasis en el orden, la regularidad similar a la de las máquinas y la racionalidad en los procesos de la organización, por lo tanto se basa en este modelo mecanicista. Si la organización es una máquina y los miembros de la organización simplemente piezas en ella, si una pieza no funciona, puede y debe ser reemplazada por otra. La efectividad de la organización se mide por lo que produce la máquina. Las metas racionales económicas son la influencia que motiva la pertenencia y el desempeño en la organización: “El tiempo es dinero”

El taylorismo hace foco en la organización racional del trabajo, la división del mismo y la especialización del obrero, mediante el diseño de tareas, los incentivos salariales y premios por producción, es decir que predomina una idea acerca de la naturaleza humana que se conoce como el *homo economicus*. Debe-

mos tener en cuenta que el surgimiento del taylorismo o el management científico es uno de los eventos claves en la profesionalización del management en el siglo veinte, tal como se planteó anteriormente. Fue Taylor quien le dio cuerpo y sustento a la idea del manager como racional. Detrás de la denominación de Administración Científica se encuentra esta idea de racionalidad y eficiencia. Este manager racional se construye en contraposición al emprendedor de tipo intuitivo del siglo XIX.

La premisa de Taylor se basó en aplicar principios científicos a los métodos gerenciales, haciendo hincapié en el orden, la rutina y la planificación. Taylor separó la habilidad técnica para ejecutar una tarea de la habilidad cognitiva abstracta para planificarla, pensarla e inscribirla en un proceso completo: esto fue reservado para los managers, que de esta manera tenían un elemento más de control y poder, ya que el saber está relacionado con el poder. Su trabajo sostuvo el management como área profesional en una época donde los sindicatos ganaban fuerza y los empleadores llevaban adelante campañas anti-militantes.

Es así que en los principios del management se desarrollaron ideas sobre la racionalidad como eje central e ideal de la organización y como área de incumbencia exclusiva de los managers. Los trabajadores podían contribuir con el desarrollo acotado de tareas, con su capacidad y eficiencia, pero el éxito general de la organización se suponía dependía exclusivamente de los managers.

Weber, posteriormente a Taylor, define a la burocracia como la organización eficiente por naturaleza. Para garantizarlo deben cumplirse ciertos requisitos:

- carácter legal de las normas y reglamentos.
- carácter formal de las comunicaciones.
- carácter racional y división del trabajo.
- impersonalidad de las relaciones.
- jerarquía de autoridad.
- rutinas y procedimientos estandarizados.
- competencia técnica y meritocrática.
- especialización de la administración, independientemente de los propietarios.
- profesionalización de los participantes.
- completa previsión del funcionamiento..

De esta manera contribuyó a erradicar cualquier aspecto relacionado con la emocionalidad. Le dio a la burocracia, como forma de organización, supremacía sobre cualquier otra forma. Esta se transformó en algo sin emociones, sin pasiones, casi inhumana. Weber escribió:

Su naturaleza específica se desarrolla más perfectamente si es des-humanizada, si es exitosa en eliminar de los asuntos oficiales el amor, el odio y todo lo puramente personal, irracional y elementos emocionales que escapan el cálculo. Esta es la naturaleza específica de la burocracia, y es considerada su virtud especial. (Weber, 1958¹⁶)

2.4.2 Escuela de las Relaciones Humanas

La década del 30 y del 40 trajo una nueva manera de considerar al management, se trató de la Teoría de las Relaciones Humanas. Investigadores trabajando con Elton Mayo descubrieron la importancia, para la productividad, de las relaciones informales entre los trabajadores (Experimentos Hawthorne en la Compañía Western Electric¹⁷). Algunas de las conclusiones obtenidas fueron que el nivel de producción es resultante de la integración social ("Un trabajador feliz es un trabajador más productivo"); que las recompensas y sanciones deben ser sociales y no solo económicas como planteado por la teoría clásica; que existen relaciones informales entre los trabajadores, etc.

Estas nuevas concepciones incluían lo emocional, lo no racional y los aspectos sentimentales de la conducta humana en las organizaciones, las lealtades, las relaciones sociales, etc. Esta teoría introdujo preocupaciones sociales y emocionales y se concentró en el aspecto "humano" de la organización. En

16. Citado en Kanter (1977), p22

17. Los Experimentos Hawthorne serán desarrollados con mayor detalle en el Capítulo 2 "Hacia una propuesta de la inclusión de la Perspectiva de Género en la Teoría Organizacional "

este sentido, existe un desplazamiento importante del eje gravitacional de los intereses de los teóricos a la hora de estudiar, investigar y entender los fenómenos. Se trata de un salto cualitativo muy importante. A partir de entonces comenzaron a proliferar una cantidad de teorías sobre motivación, liderazgo y comunicación.

2.4.3 Algunas críticas de estas dos escuelas

Las reacciones en contra de Taylor no se hicieron esperar: sectores sindicales, políticos e intelectuales se levantaron para acusar a Taylor por tratamiento inhumano a los trabajadores, criticando la desigual distribución del poder. Sin embargo, su estrategia funcionó. Hubo alta tasa de rotación al principio, pero los salarios fueron aumentando. Las empresas comenzaron a funcionar, a dar ganancias. Por lo tanto sus principios comenzaron a ser aplicados religiosamente.

La crisis comenzó cuando esta estructura piramidal y jerárquica mostró ser lenta y poco eficaz para tomar decisiones. Actualmente, con las nuevas estructuras de información, la estructura tradicional se ha vuelto obsoleta. Se dice que la empresa tradicional se levantó en un entorno muy diferente y que no ha sabido adaptarse adecuadamente a las profundas transformaciones de su nuevo entorno (Echeverría, 2001) Las variables internas de esta crisis son el cambio en el carácter del trabajo: predomina el trabajo no manual, que se sustenta en el conocimiento, ahora la tarea a ejecutar no es obvia. Es un trabajo más creativo y menos rutinario.

¿Qué análisis podemos hacer desde una Perspectiva de Género a estas teorías? Podría decirse, por ejemplo, que la Administración Científica fue ciega al género, porque no contaba con la categoría en ese momento para poder pensarlo. Eso por un lado es correcto. Sin embargo, algunos autores plantean que **lo que se produjo fue una supresión activa de género** (Linstead, 2000; Wilson, 1996). Es necesario tener en cuenta que Taylor se encontró con la dificultad de manejar una cantidad importante de trabajadores inmigrantes poco calificados, al mismo tiempo que se daban importantes avances tecnológicos y las organizaciones crecían a un ritmo acelerado. Es por esto que este tipo de management buscó alinear las personas a principios organizacionales abstractos, por lo tanto la diferencia y la diversidad, de género y de otros tipos, no solo debían ser ignoradas sino suprimidas, ya que **necesitaban homogeneizar a una población altamente heterogénea**.

Hollway (1996) señala lo generizado de la aplicación del management científico de múltiples maneras. Por un lado, los varones son desposeídos de una parte importante de su masculinidad dada la apropiación de su habilidad artesana (separación entre planificación y ejecución). Por el otro se produce una lucha por el control de tecnologías poderosas de producción. Una de las maneras de lograr la maestría¹⁸ es a través de la tecnología y la ciencia. Tecnología y masculinidad derivan estatus el uno de la otra, en un proceso que depende, de acuerdo a la autora, en que lo femenino ocupe el lugar antitético de la ciencia y la tecnología, es decir que represente la naturaleza. Existe entonces un poderoso interjuego entre los diferentes varones, de acuerdo a su trabajo (mayor o menor calificación, mayor o menor uso y manejo de tecnología avanzada) en la construcción de su masculinidad, es decir, una articulación entre masculinidad y clase, ya que se trata de quienes tienen acceso a esta formación.

Por otro lado, la teoría de las Relaciones Humanas, con todas sus innovaciones, como ideología no modificó demasiado la imagen del manager racional previamente descrito. Los primeros teóricos de esta escuela sostuvieron la necesidad de la autoridad y racionalidad managerial. Para Mayo, los trabajadores se veían controlados por emociones, instintos sociales y esto debía ser considerado y entendido en el funcionamiento organizacional. Pero por otro lado, estaban los managers, quienes eran racionales, lógicos y capaces de controlar sus emociones en alineación con las necesidades organizacionales.

De esta concepción se desprenden dos conclusiones. Primero, que se consideren estos aspectos más humanos no implica necesariamente que la teoría se "humanizó". Más bien estos elementos (emociones, interacciones sociales) eran incluidos, analizados y controlados para garantizar la eficacia y estabilidad organizacionales. Más que modificar la ética del management, se trata de un elemento más, posible de ser controlado y reducido. Segundo, la concepción de que las emociones son algo a ser evitado y eliminado de la organización, como planteado por Weber, sigue siendo sostenida actualmente. Así, los traba-

18. En inglés: "Mastery"

jadores, manejados por sus instintos sociales y sus emociones, son colocados en una jerarquía distinta a los managers, que no solo poseen el control sobre sí mismos, sino que poseen ahora más técnicas y herramientas para garantizar el control sobre los otros. De esta manera, aunque la concepción de la organización desde la escuela de las Relaciones Humanas sea menos la de una máquina y más la de una familia, esta necesita igualmente de un manager racional que la gestione y controle.

De esta manera la ética masculina continuó predominando, generando un perfil específico de manager, rol que continuaba siendo reservado para los varones. Las mujeres, cuando ingresaban a la organización, lo hacían por ejemplo en áreas relacionadas con el manejo de personal, ya que el estereotipo sostiene que las mujeres son buenas relacionándose con la gente y esto se debe a su supuesta capacidad emocional. Ésta, aunque no deseable ni acorde al perfil del manager, tiene cierta utilidad en estas áreas de la organización (no casualmente las menos valoradas en general). Las mujeres, siempre asociadas con una emocionalidad difícil de controlar, intuitivas y poco racionales en momentos en que la situación lo demanda, son la antítesis del perfil del manager de la época. Para ilustrar esto basta citar una opinión expresada en el *Harvard Business Review*, en la década del 70, donde se sostenía que las mujeres eran “temperalmente no aptas para el management”¹⁹.

19. Bowman, W y Greyser “Are Women Executives People?” *The Harvard Business Review* (1973), citado en Kanter (1977)

Capítulo 2. Hacia una propuesta de inclusión de la Perspectiva de Género en la Teoría Organizacional

1. Desafíos epistemológicos: ¿Cómo incluir la Perspectiva de Género?

Aunque en el campo de la Teoría Organizacional la inclusión de la Perspectiva de Género es relativamente novedosa, desarrollos en otras áreas disciplinarias cuentan con una tradición más extensa. Muchos de ellos, muy distintos entre sí, dicen incluir el género, pero lo hacen desde perspectivas muy diferentes.

Es por ello que es importante proveer un esquema de diferentes líneas de inclusión del género, en cualquier teoría. Delimitar estos lineamientos puede resultar algo esquemático y no siempre los/as autores/as siguen una sola línea específicamente y pueden situarse en áreas grises. Sin embargo tener presente este esquema resulta esclarecedor y en un punto imprescindible a la hora de abordar la lectura de textos que consideren la problemática de género. Esto provee herramientas básicas para poder entender desde dónde habla el/la autor/a y así poder contextualizar los planteos.

En líneas generales puede decirse que existen tres orientaciones predominantes (Harding, 1987). Estas son: 1) El género como variable; 2) El “standpoint” feminista y 3) El feminismo postmoderno.

1.1 El género como variable.

Esta primera orientación considera al género como una variable, manteniendo a la mujer como una categoría relevante y problemática de estudio. Las investigaciones desde esta orientación tienden a efectuar comparaciones entre varones y mujeres, considerando aspectos tales como la discriminación y la inequidad e intenta explicarlos. Desde este punto, la “mujer” es agregada al estudio de los diferentes fenómenos organizacionales.

Este es el enfoque que predomina en la línea de las “Mujeres en el Management”²⁰, al cual se ha hecho referencia anteriormente. Se lo suele considerar como una aproximación simple y no problemática de entender el género. La literatura de “Mujeres en el Management” es paralela a los intereses de las feministas liberales de la década de los 60, cuyo objetivo era la búsqueda de la equidad entre varones y mujeres.

La mayoría de la literatura de las mujeres en el management está todavía intentando demostrar que las mujeres son personas también. Consistentes 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)

Harding señala que esta perspectiva constituye un feminismo empírico, que en sus investigaciones tiene una presentación de objetividad, valorizándola junto con la neutralidad. Sus investigaciones suelen basarse mucho en números y estadísticas. Algunas críticas que ha recibido son (Alvesson y Due Billing, 1997):

- Poseer una mirada ingenua sobre el lenguaje. Consideran la posibilidad de poder reflejar la realidad a través de técnicas.
- La artificialidad de mucho de su material empírico, como construir situaciones de laboratorio para efectuar sus observaciones y estudios.
- Muchos de sus estudios solo muestran conexiones estadísticas simples, alegándose que existen relaciones causales. Los patrones culturales, las estructuras o los procesos no son considerados.
- Presentan la posición de la persona que investiga como de objetividad absoluta, controlando y observando al sujeto investigado/a.

Acker (1992) señala que la noción de género como característica de los individuos, o como categoría social, fue fácilmente adoptada en los modelos convencionales de investigación. Por ejemplo, en inves-

20. En Ingles: Women in Management o WIM

tigaciones sobre la determinación de los salarios, resultaba fácil e interesante agregar el género de los trabajadores. Esta investigación es valiosa, de acuerdo a la autora, en el sentido de la documentación de ciertas diferencias en las condiciones sociales de varones y mujeres. Sin embargo es necesario ir más allá del género como categoría o como rol social, para entender la producción de estas desventajas. Es decir que investigaciones dentro de la línea del género como variable puede proveer *descripciones* adecuadas, pero tiene limitada capacidad *explicativa*.

1.2 El feminismo “*standpoint*”²¹

Esta perspectiva de inclusión del género está alineada con las ideas del feminismo radical. El género es visto en este caso, como un principio organizador fundamental de la sociedad patriarcal. La jerarquización de las relaciones sociales se debe a la diferencia de posición social de varones y mujeres. Mas que mirar a las mujeres como variables, el *standpoint* feminista apunta a visibilizar la vida y las experiencias de las mujeres, tradicionalmente silenciada. Se trata de hacer investigaciones por mujeres y para mujeres. Su planteo central gira en torno a la idea de que a pesar de las diferencias de clase, edad, y etnia, las mujeres tienen una experiencia en común, una experiencia en tanto mujeres. Así los escritos feministas documentan las experiencias de mujeres y aseguran que esto tiene valor de conocimiento en si mismo.

Valorizan y retoman las características consideradas femeninas y generalmente devaluadas por la sociedad en general, tales como la racionalidad del cuidado, el poder del amor, la capacidad de maternaje, etc. Esta perspectiva ubica estas diferencias y toma esto diferente como punto de partido válido y valioso como forma de representar la experiencia humana. Sostiene que el conocimiento hasta ahora generado, por hombres, es parcial y perverso. La posición subordinada de las mujeres permite establecer un punto de vista, un fundamento moral y científicamente preferible.

Su agenda de investigación es más amplia que la que toma al género como variable. Abandonan el ideal positivista de neutralidad y objetividad, la importancia de los números y las comparaciones estadísticas. En vez de querer obtener una verdad última y absoluta, se preocupan por generar narrativas locales y expresar experiencias personales. Es decir que tienen un enfoque más cualitativo de investigación.

Otro impacto del feminismo “*standpoint*” en la investigación, es en la metodología utilizada. Se hace hincapié en una forma más participativa de investigación. Desde este punto de vista, los/las investigadores/as son participantes activos en las situaciones que investigan, por lo tanto la relación investigador – investigado merece ser estudiada y considerada. Una manera de testear la validez y la significancia del conocimiento social es dar feedback al contexto y estudiar como este feedback influencia la acción. Se rechaza, en líneas generales, la noción de investigar las personas por la idea de investigar *con* las personas. (Coleman y Ripping, 2000)

A diferencia de la inclusión del género como variable, toman en cuenta los procesos y las estructuras, en un nivel social amplio, tomando el concepto de patriarcado como fundamental para la explicación de la situación de mujeres y varones. Este es entendido como un sistema de estructuras y prácticas sociales en las cuales los hombres dominan, oprimen y explotan a las mujeres (Walby, 1990).

Las principales críticas a este enfoque son las siguientes (Alvesson y Due Billing, 1997)

- ¿Cuál es la base ontológica para proclamar un punto de vista particular basado en la experiencia de las mujeres? ¿Hasta qué punto las experiencias de las mujeres son uniformes?
- El concepto de patriarcado, utilizado de manera tan amplia, resulta problemático desde el punto de vista que funciona como un concepto totalizador, reduciendo las variaciones históricas y culturales. Este entendimiento tan amplio y en algún punto abstracto del patriarcado subestima el lugar de las subjetividades. Tampoco considera una cantidad de variaciones sociales dentro de las categorías de hombres y mujeres, reduciendo lo que varones y mujeres tienen en común. Otro efecto no deseable es que sitúa a las mujeres inevitablemente en el lugar de “víctimas del patriarcado”, congelando proyectos de cambio e invisibilizando las resistencias reales de muchas mujeres a situaciones de subordinación y dominación.

21. Una traducción aproximada de *standpoint* sería “punto de partida” o “lugar de partida”

1.3 Feminismo postmoderno

Este feminismo va más allá de la pregunta por la diferencia sexual, desarrolla una fuerza teórica mayor que hace preguntas acerca de la producción del conocimiento, aspecto que la literatura sobre "Mujeres en el Management" no aborda. Cuestiona las categorías de género que han sido tomadas por obvias por las dos posturas anteriores. Categorías como masculinidad, femineidad, varón y mujer, son consideradas como puntos de partida inestables, ambiguos y atribuidos de una falsa unidad. Esta línea postmoderna considera que el lenguaje no funciona como simple espejo de la realidad y que tiene validez únicamente en situaciones específicas y locales. En este punto coincide con algo planteado por el "standpoint" feminista. Sin embargo, dudan de la posibilidad de validar el conocimiento a través de la experiencia.

Esta postura desde el lenguaje no afecta únicamente como entendemos las categorías, sino que impacta directamente en las pretensiones a la hora de generar conocimiento. Lógicamente, no se tratará de generar grandes verdades o discursos absolutos y cerrados. Sus preguntas giran en torno a la creación de significado. Se diferencian de enfoques simbólicos o semióticos, ya que en estos últimos el análisis del significado gira en torno a la idea de encontrar el verdadero significado. Hacen hincapié en la textualidad, en el sentido de considerar a la sociedad como un texto general, donde las condiciones culturales se inscriben en nuestros modos de significación.

Mientras el feminismo empírico (género como variable) y el "standpoint" feminista pretenden encontrar un terreno sólido donde basar su ciencia feminista, el feminismo postmoderno cuestiona esto. Harán hincapié en la reconstrucción de las teorías y de los discursos sobre varones y mujeres. Consideran que los discursos generan efectos y es por esto que ningún discurso es ingenuo. Sus objetivos de investigación se orientarán entonces a mostrar las contradicciones y los problemas en las aspiraciones de verdad, abrir significados antes que cerrarlos.

Dentro del feminismo postmoderno, existirían dos corrientes: una fuerte y otra débil. La línea más fuerte le presta atención exclusiva y central al nivel discursivo. Utiliza la de-construcción como herramienta principal. Es un enfoque sumamente estricto, que se opone categóricamente al trabajo empírico. La versión más débil, considera al lenguaje como algo que construye realidad, arbitrario, pero que tiene cierta relación (aunque ambigua) con la realidad social. Es una relación incierta, que no debe tomarse como obvia, que debe ser examinada, pero alguna relación existe.

Las críticas a este enfoque son (Alvesson y Due Billing, 1997)

- Existe un énfasis exagerado en las nociones de fragmentación y diversidad. Algún grado de generalización debería ser posible.
- Otros critican el grado de importancia que se le otorga al lenguaje. Pareciera que todo se reduce a discursos sobre varones y mujeres.
- También se considera que hay una ausencia de implicancia política. No hacen foco en identificar sufrimientos y problemas "allá afuera", en la realidad organizacional, sugiriendo líneas para mejorar estas condiciones. La realidad social parece quedar fuera de la agenda, centrándose en lecturas esotéricas y reflexión sobre textos.

Los enfoques aquí presentados no deben ser vistos como excluyentes y debe considerarse que una agenda de investigación se ve enriquecida incluyendo las tres perspectivas. Alvesson y Due Billing (1997), luego de efectuar esta revisión, proponen una perspectiva crítica-interpretativa. Sugieren que ésta debe ser considerada como una orientación básica y holgada, más que como una posición teórica muy elaborada. En contraposición con el feminismo postmoderno, este enfoque considera que cierto grado de racionalidad científica es posible. Aunque el lenguaje es problemático, también ofrece una posibilidad de iluminar y situar fenómenos importantes, viéndolos desde una perspectiva constructiva. Si es usado con cuidado y con conciencia de sus ambigüedades e incertezas, se transforma en una herramienta útil que abre al conocimiento constructivo.

Los riesgos de absolutismos, bien identificados por la línea postmoderna, pueden ser reducidos incorporando elementos que posibiliten la reflexión acerca del lenguaje y la propia retórica, es decir, la posición de la persona que investiga en aquello que está diciendo. Y también alternando diferentes perspectivas e interpretaciones, permitiendo que se confronten entre ellas.

Otro punto importante del enfoque crítico-interpretativo es su implicación social y política, que radica en un claro interés emancipatorio. Se consideran los grupos que son tratados injustamente y trata de retomar sus intereses, pero no sin interpretación crítica.

La presunción es que la víctima habla en una voz más pura: Yo sufro, por lo tanto yo tengo pureza moral y nadie puede cuestionar lo que digo [...] Se pierde cualquier capacidad de auto crítica y un feminismo que no puede criticarse a si mismo no puede, en el ultimo análisis, servir como portador de posibilidades emancipatorias, que no pueden ser nunca fijadas y definidas una vez y para siempre (Elshtain, 1981, p.136)

También sostienen estos autores que una posible solución al foco excesivo en un nivel analítico particular, es usar una aproximación socio construccionista a la masculinidad y la feminidad. Se preguntan ¿las ideas acerca de la masculinidad y la feminidad, reflejan la realidad social? ¿No son acaso estereotipos, en los cuales pueden caer también los investigadores al abordar sus objetos de estudio?

Uno de los problemas a despejar es equiparar masculinidad con hombres y feminidad con mujeres. Una manera de utilizar estos conceptos sin atarlos a los cuerpos concretos de varones y mujeres (a su rango biológico), es tratarlos como formas de subjetividad que están presentes en todas las personas, tanto varones y mujeres, aunque en diferentes grados.

Un ejemplo concreto de aplicación de esta mirada socio construccionista es, a la hora de investigar un contexto organizacional específico, que no sea la persona que investiga la que vaya con sus categorías de masculinidad y feminidad a leer la organización, sino que busque en qué medida en ese contexto organizacional, ciertas conductas o vocabularios particulares son considerados por los nativos (pertenecientes a la organización) como femeninas, masculinas o neutrales.

1.4 ¿Modificar las teorías existentes? ¿O generar nuevas teorías? Dificultades y posibilidades.

Existen diversas dificultades y desafíos a la hora de pretender integrar el campo de las organizaciones y los Estudios de Género. Una primera dificultad es que en un sentido académico, el feminismo aparece como bastante aislado del resto de las teorías. Esto se debe, por un lado, a la falta de interés en el feminismo y en las cuestiones de género por parte de los otros campos de estudio. Pero por otra parte pareciera que los movimientos de aproximación o de integración de una Perspectiva de Género en los diversos campos se deben fundamentalmente a un interés por parte de las feministas o los/as Estudiantes/as de Género, más que en el sentido inverso. Es decir, no parece haber una *reciprocidad* en los intereses, lo cual constituye un obstáculo mayor, ya que si las teorías hegemónicas en el campo organizacional no muestran interés en las cuestiones de género, por más consistentes que sean las aproximaciones feministas, estas no tendrán mayores repercusiones.

Inclusive en el campo organizacional específicamente, cuando se ha considerado el género, casi siempre ha sido desde la concepción del género como variable, con las limitaciones que ésta tiene. Alvesson y Due Billing (1997) afirman que desde este lugar, el feminismo como proyecto teórico no es muy influyente y se transforma en una especie de ghetto. Pensarlo en términos de ghetto implica considerar un área intelectual como aislada, auto contenida y con una posición subordinada o de bajo estatus respecto de las líneas más hegemónicas.

Como se planteó anteriormente, quizás parte de la indiferencia, por así decirlo, del campo de la Teoría Organizacional por estas problemáticas radique en el profundo efecto del paradigma funcionalista. La noción de determinadas estructuras como funcionales a la continuidad de un sistema o de un ordenamiento y la visión simplificada del concepto de poder se presentan como barreras ideológicas importantes.

Un poco producto de estas dificultades, dentro del campo de los Estudios de Género existe un debate acerca de si éste debe desarrollarse como una disciplina específica, con sus propios departamentos y cursos (en el ámbito académico) o si debe ser dispersado e integrado (transversalmente) en la educación y la investigación. Es decir, ¿cada campo teórico debe tener su propio "capítulo" o "apartado especial" sobre cuestiones de género? Alvesson y Due Billing (1997) consideran que esta postura del apartado especial contribuye a la 'ghetificación' del área.

Por otro lado, otros autores (Martin y Collinson, 2002) señalan una serie de obstáculos específicos para la integración de los dos campos. Primero señalan que existe una fragmentación disciplinaria tanto en los estudios organizacionales como en los Estudios de Género. Segundo, la mayoría de los académicos del área organizacional son varones, mientras que la mayoría de las académicas en el área del feminismo y del género son mujeres. Finalmente señalan una diferencia entre la producción académica generada en América (principalmente Estados Unidos) y la generada en Europa. Los americanos tienen una tradición más positivista y orientada a lo fenoménico, mientras que en Europa hay mayor inclinación por la teoría socio-construccionista y más interesada por debates a nivel teórico que empírico.

En Argentina encontraríamos un cuadro particular, si se consideran los elementos previamente mencionados. El campo de los Estudios de Género está más desarrollado que otros países latinoamericanos, pero no tan desarrollado como en los países centrales. La influencia de la línea positivista como hegemónica (proveniente de Estados Unidos) es por otro lado bastante fuerte, con lo cual las condiciones generales son poco favorables para la inclusión de la Perspectiva de Género al interior de la Teoría Organizacional.

Sin embargo, como para no caer en la trampa de pensar que todo recae en la hegemonía del positivismo, Martin y Collinson (2002) señalan que aunque algunas teorías organizacionales como la teoría crítica, la post estructural y la post moderna serían potencialmente más útiles para tomar en cuenta al género, esto no sucede así. Constatan que a pesar de varias áreas en común, los teóricos críticos casi nunca citan académicas feministas. ¿Si ellos no han desarrollado un interés particular por incluir el género, vale la pena hacer el esfuerzo de reformular o reencuadrar la Teoría Organizacional? ¿Es posible?

Quizás la pregunta acerca de si debe conformarse un campo propio o integrarse, responde también a qué lugar se considera que ocupan las relaciones de género en los fenómenos organizacionales. ¿Es un principio regulador axiomático? ¿Es un principio entre muchos otros? ¿Es importante pero más bien secundario en relación a otros?

Nuevamente Alvesson y Due Billing (1997) concluyen que la inclusión de las relaciones de género en el estudio de las organizaciones es muy importante para enriquecer el campo, pero proclamar que es el único principio, o el más importante, sería reduccionista y simplista. Deben considerarse otros principios, como la clase, la etnia, el contexto socio-económico, la competencia, las performances, la tecnología, las ocupaciones, etc. **Esto implica que se favorece un enfoque género-sensitivo, pero no género-exclusivo.**

También debe considerarse y esto no es un punto menor, cuál es la intencionalidad política detrás de ciertos enfoques teóricos. ¿Qué quiere decir esto? En un momento inicial, donde el análisis de la discriminación y la subordinación de las mujeres brillaba por su ausencia en los estudios organizacionales, sostener la postura de que las relaciones de género es un principio fundamental en el funcionamiento organizacional tiene una intencionalidad expresa: lograr darle visibilidad a un aspecto hasta entonces silenciado. Podría decirse que el énfasis en la importancia de las relaciones de género es proporcional al silencio y la ceguera del campo a esta categoría.

Una vez que los Estudios de Género tienen sus años de desarrollo, sus investigaciones, sus sustentaciones empíricas y teóricas y adquieren un grado de visibilidad un poco mayor, sostener la posición anterior a ultranza ya pierde sentido. Deben considerarse entonces las tácticas de los Estudios de Género en sus diferentes momentos. En la década de los 60, por ejemplo, respecto del liderazgo, las investigaciones señalaban las similitudes entre los estilos 'femeninos' y 'masculinos'. Dentro del marco del feminismo liberal (o de la igualdad), la intencionalidad era mostrar que las mujeres eran tan capaces de desempeñarse en estas funciones como los varones.

Actualmente y más dentro de un marco del feminismo de la diferencia, se suelen acentuar las diferencias en los estilos de varones y mujeres, hablando de liderazgos "complementarios". En realidad los dos mensajes, aunque aparentemente contradictorios, deben ser entendidos en el contexto general y pensados en función del objetivo que se está queriendo alcanzar. En definitiva las dos propuestas pueden contribuir a la reducción de la dominación masculina en el management, generando efectos constructivos.

La estrategia a seguir se encuadra en lo que se ha denominado "mainstreaming" de género. Esto quiere decir que no alcanza con "agregar" el género en determinados puntos o momentos del análisis de

las situaciones, sino que el género debe estar incluido como categoría desde los momentos iniciales y de manera transversal. Esto quiere decir que no se trata de tomar una política organizacional, por ejemplo las estrategias de selección de personal y agregarle el género después, sino planificar y desarrollar dicha política de entrada con una Perspectiva de Género .

Dentro del ámbito académico y en el debate entre agregar la categoría de género a cada materia, o conformar una materia específica, quizás la solución adecuada en nuestro contexto sería abordar las dos soluciones: incorporar en el ciclo inicial de formación una materia que introduzca la Perspectiva de Género y luego incorporar, de manera pertinente, esta categoría de manera transversal en los contenidos del resto de la curricula.

2. Primeros trabajos en el campo de Género y Organizaciones.

A continuación se revisarán tres trabajos pioneros en el área de Estudios de Género y organizaciones. Tienen en común su interés por el cruce de estas dos áreas de estudio, pero sus argumentos y sus intereses difieren substancialmente. Son, por este motivo, un buen ejemplo de la diversidad de líneas de pensamiento que existe dentro del campo de los Estudios de Género y en este caso, en su abordaje de lo organizacional.

Se hará una revisión exhaustiva de los mismos, ya que las argumentaciones posteriores y más recientes al respecto dialogan constantemente con algunos de los postulados de estas autoras. Los textos a revisar son:

- 1) "Reclutamiento y control diferencial: la estructuración sexual de las organizaciones"²², artículo de la socióloga Joan Acker y colaboradores, publicado en 1974 en la revista Administrative Science Quarterly. Joan Acker es una socióloga americana, quien cuenta actualmente con una cantidad importante de investigaciones y publicaciones en este área de estudios.
- 2) Varones y Mujeres de la Corporación²³, libro escrito por Rosabeth Moss Kanter en 1977. Esta profesora de Harvard es una de las líderes en el mundo actual de los negocios, con 13 libros publicados y trabaja como consultora para importantes corporaciones. Su área de interés incluye el género y otros como liderazgo e innovación, dinámica del cambio organizacional, etc.
- 3) El caso feminista contra la burocracia²⁴, libro escrito por Kathy Ferguson en 1984. Ferguson es profesora de Ciencias Políticas en Estados Unidos y militante feminista. Sus temas de investigación giran en torno a la teoría política contemporánea, la teoría feminista y la militancia.

2.1 Joan Acker: Primeros planteos de la relevancia de las diferencias de género en las organizaciones.

En este artículo pionero en el área de género y organizaciones, la autora comienza planteando que la Teoría Organizacional y la investigación en dicha área han dejado siempre por fuera las diferencias de género al estudiar el comportamiento organizacional. Cuando aparecen, son tenidas en cuenta como diferencias biológicas o de actitud, pero en todo caso no han sido consideradas de mayor interés.

En este artículo la autora revisa, entre otros, los famosos experimentos de Hawthorne, aquellos que constituyeron el punto clave de viraje de un modelo mecanicista y racional de concebir las organizaciones, a uno que tomara en cuenta los aspectos humanos de la misma. Luego de esta revisión, concluye que las diferencias de género son más bien factores estructurales en las organizaciones, que deben ser considerados a la par de otros para poder entenderlas mejor. Sostiene que esta estructuración de

género consiste en la diferenciación de trabajos femeninos y masculinos y en el ordenamiento jerárquico de dichos trabajos, resultando en un reparto desigual de poder.

22. Título original en inglés: "Differential Recruitment and Control: The Sex Structuring of Organizations"

23. Título original en inglés: Men and Women of the Corporation

24. Título original en inglés: The Feminist case against Bureaucracy

Revisando brevemente en que consistieron los experimentos Hawthorne, puede recordarse que el objetivo principal fue estudiar la correlación entre la productividad (eficiencia) de las obreras y la intensidad de la iluminación. En una primera fase dos grupos de obreras ejecutaban la misma operación, en condiciones idénticas. Un grupo trabajaba bajo una intensidad variable de luz, mientras que el grupo control lo hacía bajo una intensidad constante. Los observadores no encontraron una relación directa entre estas variables, en cambio se encontraron con algo que no habían previsto: una variable psicológica. Las obreras reaccionaban a la experiencia de acuerdo a sus suposiciones personales, es decir, se creían en la obligación de producir más cuando la intensidad de la luz aumentaba y menos cuando disminuía. Reconociendo este factor psicológico, los investigadores decidieron entonces extender la investigación a otras áreas.

En una segunda fase de los experimentos, se conformó un grupo de observación para el cual fueron seleccionadas seis jóvenes de nivel medio, ni novatas ni expertas. Al igual que el grupo control, este grupo experimental tenía un supervisor común, pero además contaba con un observador que permanecía en la sala, ordenaba el trabajo y facilitaba la cooperación entre las mujeres. A medida que la experiencia se fue complejizando, este observador contó con algunos asistentes. Las mujeres fueron convocadas a participar de esta investigación, aclarándoseles los objetivos y eran permanentemente informadas de los resultados. Se hacía hincapié en que trabajaran a gusto y que se sintieran cómodas trabajando.

Algunos de los resultados mostraban que aumentos en la producción se relacionaban con factores como: a) sentirse cómodas en la sala de pruebas porque la supervisión era más laxa; b) trabajar en un ambiente amistoso; c) no había temor al supervisor; d) existía un desarrollo social del grupo experimental.

En una fase posterior, se conformó un grupo experimental de obreros varones. Se armó un sistema de pagos basado en la producción grupal. El observador verificó que los obreros hacían algunos engaños luego de alcanzada la producción normal, como reducir el ritmo de trabajo, o que el incremento de un día de trabajo fuera acreditado al día siguiente, donde se trabajaba menos y por ende se producía menos.

De estos experimentos, se concluyó en líneas generales que la integración social y la interacción entre las personas es un factor fundamental determinante del nivel de producción, que las recompensas y sanciones no solo tienen efecto si son económicas, sino también sociales, constataron la importancia de las redes informales dentro de los grupos de trabajo e hicieron especial hincapié en los factores emocionales.

Los libros de texto del área de las organizaciones todavía mencionan estos estudios y suele hablarse del "efecto Hawthorne". Acker comenta que en el estudio original nunca se notó que el grupo con mejora en la productividad era de mujeres y que el grupo con menor producción era de varones. El análisis que efectúa no implica únicamente la variable de género (mujeres o varones), si no un análisis socio-cultural. Aclara que estas mujeres eran solteras y que provenían de familias tradicionales. Fueron llamadas por sus jefes y se les preguntó si querían participar. No resulta sorprendente que todas accedieran. Acker se pregunta qué otra opción tendrían si estaban socializadas a obedecer la autoridad masculina.

También señala que durante la investigación no se les permitía tanto hablar o reírse y cuando no trabajaban con tanto esfuerzo se les llamaba la atención. Dos mujeres que resultaron particularmente problemáticas, con frecuentes objeciones, fueron retiradas de la investigación a los ocho meses. Una de las reemplazantes era la única proveedora en su familia. La otra era muy ambiciosa y veía su participación como una manera de avanzar en su carrera. Las dos fueron muy dóciles y se enojaban con el resto de las mujeres si no trabajan bien.

Hay indicios en los reportes publicados de actitudes paternalistas por parte de los investigadores. Se refieren a estas mujeres como "chicas" de manera constante. Esta forma de referirse implica una forma de infantilización y de paternalismo en el vínculo laboral. También hubo algunas instancias de manipulación. Por ejemplo, uno de los requisitos de la investigación consistía en someterse a chequeos médicos regulares. Esto suscitaba fuertes resistencias por parte de las mujeres, problema que se resolvió invitándolas a comer cosas dulces luego de cada revisión.

A diferencia del grupo de mujeres, que fue seleccionado individualmente, el grupo de trabajadores varones no fue entrevistado individualmente. Nadie fue reemplazado durante la investigación, no se les llamó la atención aunque eran más lentos. Acker señala la enorme diferencia entre ser varón y ser supervisado

por otro varón, que ser mujer y se supervisada por un varón. Esto hace clara referencia a la conclusión obtenida que la supervisión laxa mejoraba la producción.

Teniendo en cuenta estas variable señaladas en los experimentos Hawthorne, cobra visibilidad entonces el peso fundamental de la diferenciación de género y la dificultad en extrapolar resultados generales, al no haber tenido en cuenta estas particularidades.

Como conclusiones generales, Acker sostiene que los sesgos de género en la organización están relacionados con:

- a) El reclutamiento diferencial de mujeres en trabajos que necesitan dependencia y pasividad.
- b) La selección particular de mujeres muy cooperadoras para estos trabajos.
- c) Los mecanismos de control usados en las organizaciones hacia las mujeres, que refuerzan los mecanismos de control a las cuales se ven sometidas en otras áreas de la sociedad (ámbito privado, familia tradicional)

Pareciera entonces que la distribución de poder en las organizaciones multiplica patrones más amplios de poder de acuerdo al género, presente en ámbitos extra-organizacionales. Esto puede relacionarse con el concepto de transversalidad anteriormente desarrollado.

2.2 Kanter: Primer estudio de caso en una corporación

La autora realizó una investigación extensiva, a través de encuestas, entrevistas, reuniones y revisión de documentos, en una gran corporación en Estados Unidos a la cual llamó "Indsco". La autora describe la corporación como una de las primeras empresas híbridas, producto de fusiones al principio del siglo XX. Fue en ese momento una de las productoras de bienes industriales más grandes del mundo, entre las 500 firmas industriales de la lista de la revista *Fortune*. Contaba con más de 50.000 empleados en 1970, 16% de ellos mujeres y otras minorías.

Kanter tiene una aproximación estructuralista al fenómeno organizacional y definió tres variables o dimensiones, las cuales desarrollará en extensión en su libro. Estas dimensiones son:

- 1) la estructura de la oportunidad.
- 2) la estructura del poder.
- 3) la estructura de los números y las minorías (distribución proporcional de las personas).

Estas variables contienen las raíces de un modelo estructural integrado de la conducta humana en las organizaciones y tienen el potencial de explicar un gran número de respuestas individuales hacia la organización. La tesis central de la autora gira en torno a la idea de que las explicaciones no deben buscarse en características de la personalidad o en factores individuales. La conducta de las personas en una organización debe explicarse por su posición en la estructura organizacional.

Esta teoría tiene varias presunciones acerca de la relación entre persona y organización:

- 1) El trabajo incluye la relación entre actor y actividad. Lo que le sucede a las personas en su trabajo está determinado por un contexto mas amplio en el cual transcurre, es decir la organización. Los trabajos y la relación de las personas a el no puede ser entendido sin hacer referencia a los sistemas organizacionales y la división del trabajo que opera en ellas.
- 2) La conducta en las organizaciones tiende a ser adaptativa. Lo que las personas hacen, sienten, refleja lo que pueden hacer en su situación, aunque limitada.
- 3) Si una conducta refleja una respuesta razonable a una posición organizacional, entonces no es vista como mecánicamente inevitable. La persona tiene cierto grado de libertad al decidir como combinar posibilidades latentes. La estructura social no controla tanto como limita, el rango de opciones, las herramientas, etc.
- 4) La conducta está directamente conectada con las tareas formales de un trabajo y su ubicación en la división del trabajo organizacional. Algunas teorías llegaron a decir que la organización era solo el escenario y que todo se reducía a dinámicas interpersonales, interjuego de poder, etc. El hecho de

que las personas tienen trabajos, trabajos reales con tareas reales y contenidos reales no era muy considerado.

Antes de adentrarse en la descripción y análisis de estas tres estructuras, la autora describe en profundidad una serie de roles e imágenes presentes en Indsco, que aunque en muchos aspectos aparecen como muy idiosincrásicas de esa corporación, pueden resultar útiles para pensar la posición de varones y mujeres en las organizaciones en general.

2.2.1 Imágenes y Roles

Los Managers

¿Cómo se hace para confiar en un manager? Históricamente, como ya se ha desarrollado, los dueños de las nuevas grandes empresas confiaron la dirección de sus negocios a personas externas a la familia, pero que contaban con un bagaje de conocimiento y experiencia que les permitiría llevar adelante el negocio. Pero no bastaba con eso: era necesario que se tratara de un par perteneciente a algún círculo íntimo cercano.

La autora sostiene que frente a la incertidumbre aumenta la necesidad de crear un ambiente homogéneo y a la inversa, a menor la incertidumbre, mayor la libertad para operar en un contexto heterogéneo. Ella observó que en las áreas donde los trabajos de management eran más rutinarios y menos arriesgados, menos importaban las características personales de los managers. Sin embargo, en áreas donde la incertidumbre era alta y los riesgos mayores, la exigencia de homogeneidad en las características personales aumentaba de manera significativa: **le sensación de confianza pasaba por delegar la responsabilidad en alguien parecido a uno, principalmente varón (entre otras características), ya que los dueños eran varones.**

Otro aspecto fundamental del trabajo de los managers en Indsco consistía en la comunicación. Ellos pasaban gran parte de su día comunicándose unos con otros, formal e informalmente. Estas comunicaciones debían ser rápidas, efectivas y desenvolverse en el marco de relaciones armoniosas. Una manera de asegurar esto, según la autora, era limitando el acceso a estos puestos a personas perteneciente al mismo tipo de grupo social. Las mujeres (aunque no exclusivamente), definitivamente estaban en la categoría de aquellas personas con las cuales comunicarse resultaba difícil e impredecible. Algunos managers decían que tomaba más tiempo, que les costaba entender, otros admitían que las dificultades estaban mayormente en sus cabezas, pero sin embargo la preferencia por comunicarse con gente más parecida a ellos persistía. **En conclusión: se observaba una tendencia a mantener los puestos de management dentro de un grupo social homogéneo**, lo cual a su vez reforzaba la creencia general de que solo este tipo de personas era capaz de afrontar este tipo de tareas.

Por otro lado, existe la imagen de que un buen manager tiene un compromiso absoluto con la corporación. Este compromiso se evidencia por el hecho de que un buen manager dedica todo su tiempo al trabajo, su prioridad número uno sería siempre la empresa. Estas exigencias de lealtad no combinan bien con la imagen de las mujeres como madres y amas de casa, de quienes se sospecha que su prioridad número uno siempre sería la familia. Muchos de los managers expresaban dudas acerca de las mujeres en estas posiciones precisamente por esto: abundaban ideas acerca del ausentismo, por ejemplo para cuidar a un hijo enfermo, o de menor ambición profesional.

Luego del análisis de estas situaciones en Indsco, Kanter concluye que:

- El management se transforma en un círculo cerrado en la ausencia de respuestas mejores y menos excluyentes acerca de las presiones de la incertidumbre y la comunicación.
- Estas situaciones organizacionales generan una presión para seleccionar managers que pertenezcan a un mismo grupo social (homogéneo). Para delegar el control, los managers eligen otros managers en los cuales ellos sienten que pueden “confiar”.
- Existe una profecía autocumplida en este círculo. El hecho de que haya pocas mujeres en estos puestos se transforma en un signo de incompetencia por parte de las mujeres y confirma que la mejor estrategia es ‘cerrar las filas’.

Las Secretarias

Lo primero que la autora señala respecto de esto es que en Indsco, todas las secretarias eran mujeres. Su atención se centra en la relación particular entre secretaria y jefe, la cual considera fundamental. Esta relación estaba socialmente organizada a través de tres aspectos:

- a) contingencia del estatus: las secretarias principalmente, pero los jefes secundariamente, obtienen status a través de la relación.
- b) arbitrariedad basada en principios: ausencia de límites en la discreción managerial.
- c) Lealtad: demandas de lealtad personal.

a) Contingencia del estatus

Las secretarias derivaban su rango formal y su nivel de recompensas no por las habilidades que utilizaban, o las tareas que desarrollaban, sino de la jerarquía formal de sus jefes. Una promoción para una secretaria implicaba que habían “adquirido” un jefe de mayor estatus, no que su propio trabajo fuera más valorado o más desafiante. Inclusive, el estatus del jefe determinaba el poder de la secretaria.

Algunos problemas podían surgir cuando los jefes pedían secretarias educadas e inteligentes, pero luego ellas no hacían uso alguno de estas características y se aburrían. Una prueba más de la definición mutua en la relación secretaria – jefe es el hecho de que ellas podían obtener respeto de sus pares si su jefe era respetado. Igualmente, si su jefe era considerado como poco agradable, ellas también lo serían.

Si la secretaria obtenía estatus a partir de su jefe, el jefe también obtenía, de manera menor, estatus a partir de sus secretarias, ya que ellas pueden funcionar como símbolos de estatus. Algunos autores argumentan que las secretarias cumplen mayoritariamente esta función y que la permanencia del rol secretarial tradicional se debe más a su impacto en los egos de los managers que a su contribución real y concreta a la eficiencia organizacional. A pesar de esta pequeña obtención *informal* de estatus de los jefes por parte de sus secretarias, la contingencia de estatus opera en su mayoría de manera no recíproca.

b) Arbitrariedad basada en principios

Existe una ausencia de límites en la discrecionalidad de los managers, debido a la ausencia de descripciones del puesto, tornándose imposible asegurar la uniformidad de demandas en estos trabajos, para poder hacer corresponder las habilidades de secretarias particulares a puestos particulares. Por ello, los jefes definían ampliamente cuales eran las tareas de sus secretarias, cómo debían hacerlas, etc. En este sentido, mucha de la “fortuna” de las secretarias dependía del jefe que les tocaba.

Esta definición tan laxa del puesto también implicaba que había una ausencia de criterios de evaluación, recayendo pura y exclusivamente en los criterios particulares de cada jefe. Frecuentemente eran evaluadas en términos no utilitarios y por eso se esperaba también que aceptaran recompensas no utilitarias. Circulaba la idea de que las mujeres necesitaban y querían “amor”, es decir, expresiones de cariño y de gratitud. Los jefes traducían esto en constantes muestras de alabanza hacia sus secretarias y lo que estas hacían. Subyace a esta conducta el supuesto de que las mujeres deben ser gerenciadas a través del halago.

c) Lealtad

Las secretarias identificaban sus intereses directamente con el de su jefe. Esto es necesario ya que ella tiene acceso a las secretarias de otros jefes (en competencia con el propio) y conoce secretos del suyo, que podría llegar a compartir o utilizar. Esta lealtad es exigida también, dada la cercana interacción cotidiana entre secretarias y jefes. Esto es en sí una anomalía, ya que no es común en una burocracia que interactúen tan cercanamente dos personas con posiciones tan distanciadas jerárquicamente. Las secretarias entonces, eran recompensadas por su lealtad y *devoción* a los jefes. La autora encontró, en Indsco, que algunos managers consideraban que la secretaria trabajaba para ellos y no para la corporación, dándose un fenómeno de “apropiación”. En este punto, la relación entre jefe y secretaria, asemeja mucho de la relación entre un matrimonio tradicional, reproduciéndose la asimetría de poder entre los

actores. De las esposas también se espera devoción, lealtad y apoyo incondicional. De alguna manera, las secretarías eran las “esposas” en el ámbito laboral.

Las Esposas

En la teoría burocrática que sirvió para darle forma racional a las nuevas y modernas corporaciones, los hombres se suponía dejaban sus relaciones privadas en la puerta de la compañía cada mañana. Sin embargo en Indsco, ser un ‘hombre de familia’ era un signo claro de madurez y estabilidad y era considerado en las promociones. Por ello, las esposas debían “mostrarse” y por lo tanto eran indispensables en eventos sociales, a veces actuando como anfitrionas para personas que eran importantes para la compañía. **Algunas esposas entrevistadas se consideraban trabajadoras no pagas de la corporación. De hecho lo eran, desde esta perspectiva.**

La figura de la esposa afectaba también la imagen de las mujeres que hacían carrera en Indsco. A veces se suponía que una mujer no podría asistir a una salida de dos días por no poder dejar a sus hijos. Tampoco estas mujeres contaban con un “esposo corporativo” que jugara el mismo rol que las esposas. Así, mientras se consideraba simbólicamente que los varones llevaban dos personas al trabajo, de las mujeres se pensaba que llevaban menos de una. Es decir que la invisibilización del sostén que las esposas proveían, desde el mundo privado, a sus esposos en el mundo público, generaba que todo el reconocimiento y el mérito fuera adjudicado a estos varones trabajadores, mientras, una vez más, las actividades de las mujeres permanecían invisibles y no reconocidas.

2.2.2 Dimensiones de la Organización

Estructura de Oportunidad

La estructura de la oportunidad, de la movilidad y el crecimiento, está determinada por las tasas de promoción en trabajos particulares, escalones asociados con una posición, el rango y largo de caminos de carrera, el acceso a desafíos y a aumentar las habilidades y las recompensas, entre otros.

Respecto a las personas con baja oportunidad, Kanter concluye que tienden a:

- limitar sus aspiraciones. No valoran tener mayor responsabilidad.
- tienen menor autoestima.
- buscan satisfacción en actividades fuera del trabajo, sueñan con irse o interrumpir sus carreras.
- se comparan con pares (orientación horizontal).
- critican las personas con mayor poder.
- buscan menos el cambio, protestan menos.
- orientan a sus pares hacia la protección y el reaseguro.
- crean eficacia y sensación de valor a través de relaciones personales y el ámbito social más que en términos de logros.
- están preocupados por las recompensas más básicas (económicas y sociales)

En cambio, personas con alta oportunidad tienden a:

- tener mayores aspiraciones.
- mayor autoestima.
- consideran el trabajo algo central en su vida.
- más comprometidos con la organización en general.
- son más competitivos.
- tienen una orientación vertical, se comparan hacia arriba.
- se ven atraídos por personas con mayor poder.
- se consideran miembros de la organización en total más que de una parte.
- se impacientan si no se mueven.
- se interesan en el trabajo como potencial para moverse y aprender.

Estructura de Poder

Con poder no se refiere a la dominación jerárquica, sino a la capacidad para movilizar recursos, la cual está determinada por las características formales del trabajo y por la posibilidad de formar alianzas

formales e informales. Algunos factores se relacionan con las características del puesto en particular: grado de rutina del puesto, visibilidad de la función, relevancia de la función a los problemas de la organización, alianza con gente de más poder, etc... Relaciona la idea de poder con capacidad de maestría más que con dominación o control sobre otros. Es decir que serán poderosos/as son aquellos/as que tienen acceso a las herramientas para la acción.

Kanter concluye que la gente con menor poder tiende a:

- promover una moral grupal baja.
- portarse de manera más autoritaria.
- trata de retener el control.
- trata de retener subordinados talentosos.
- Son más coercitivos que persuasivos.
- más inseguros.
- ser menos apreciados

La gente con mayor poder tiende a:

- aumentar la moral grupal.
- tener subordinados que cooperan más.
- se portan menos rígidamente.
- sus acciones son vistas como ayuda mas que obstáculos.
- son más apreciados.

¿Qué sucede con los varones y las mujeres en relación al poder? Kanter comprueba que hay mas deseo de tener varones como líderes en las organizaciones. Para ella esto no refleja que exista diferencias reales de género en el estilo y estrategia de liderazgo. ¿Entonces qué reflejaría?

Ella plantea que las personas prefieren líderes poderosos. En las organizaciones, las mujeres no tienen acceso a las mismas oportunidades para el poder a través de sus actividades o sus alianzas. Entonces, una preferencia por hombres es una preferencia por poder. En Indsco predominaba el estereotipo de la mujer jefa como "mala y mandona". La autora señala que las mismas trabajadoras mujeres muchas veces referirían preferir jefes varones porque las mujeres jefas eran muy celosas, toman todo muy personalmente, se preocupan por cosas pequeñas y tontas, son muy críticas, etc.

Kanter señala entonces, que en ciertos casos, la existencia real de este estilo de liderazgo en mujeres jefas tiene poco que ver con la persistencia del estereotipo. Pero si tiene una característica fundamental: es un retrato perfecto de personas sin poder. La ausencia de poder tiende a producir estas características. Una mirada cuidadosa entre hombres y mujeres en la misma posición muestra que lo que parecen diferencias de género son en realidad diferencias de poder.

Estructura de Números y Minorías

En este punto nos detendremos con mayor profundidad, ya que lo desarrollado por la autora cobra mayor relevancia en entender la dinámica entre género y organizaciones. Lo que la autora hace es estudiar las distribuciones de varones y mujeres en los diferentes grupos, sosteniendo que estas distribuciones generan diferentes contextos de interacción. En Indsco, aquellas mujeres que eran poco numerosas entre los pares varones usualmente tenían el status de única mujer y se transformaban en 'tokens', es decir en símbolos, emblemas de cómo las mujeres sí pueden²⁵. Esto algunas veces les generaba la ventaja de ser visibles en un sistema donde el éxito está unido a ser bien conocido, otras veces les generaba la soledad de ser la extraña. Según Kanter, es la rareza y la escasez lo que produce los diferentes fenómenos en el tipo de interacción y en el ambiente y no la feminidad per se.

Kanter parte del análisis efectuado por Georg Simmel (1971) sobre la importancia de los números en la vida social, quien argumenta que cambios en estos números transforman la interacción social. Pero Simmel trabajó exclusivamente sobre el impacto de grupos pequeños y grandes, en términos absolutos y no trabajó las proporciones que conformaban a esos grupos. Kanter distingue 4 tipos de grupos que pueden ser identificados de acuerdo a la representación proporcional de tipos de persona en ellos:

25. El sentido de la palabra 'token', utilizada por la autora, hace referencia a algo que representa un grupo. Sirve de indicación, referencia o evidencia de algo más. Se seguirá usando la palabra original en inglés.

- 1) **Grupos uniformes (100:0):** Se trata de grupos homogéneos.
- 2) **Grupos disímiles (85:15):** Hay preponderancia de un tipo sobre otro tipo. El grupo mayoritario controla al grupo y su cultura y los menos pueden ser llamados tokens. Ellos son tratados como símbolos más que como individuos. Al ser tan pocos, les resulta difícil generar una alianza entre ellos.
- 3) **Grupos inclinados (65:35):** en este caso los dominantes son la mayoría y el resto configuran una minoría propiamente dicha. La minoría tiene la capacidad potencial de generar alianzas y pueden afectar la cultura del grupo en su totalidad.
- 4) **Grupos balanceados (50:50):** de proporciones similares. No hay mayorías ni minorías numéricas.

En su estudio de la corporación, Kanter se va a centrar específicamente en los grupos disímiles, ya que es la situación en la cual se encuentran las mujeres de la compañía.

¿Por qué los tokens enfrentan situaciones especiales?

La proporción escasa de los tokens genera tres tendencias perceptuales, según la autora: visibilidad, contraste y asimilación.

La visibilidad se refiere al hecho de que los tokens reciben atención. En términos de la psicología de la gúestalt, esto correspondería a la interacción entre figura y fondo. Los tokens resaltan del fondo y en determinadas situaciones fácilmente se transforman en figura. El contraste se relaciona con la polarización o exageración de las diferencias. La presencia de una o dos personas con algún rasgo diferente de la mayoría dominante, aumenta la auto conciencia de los dominantes acerca de qué los hace dominantes. Estos rasgos diferenciales son acentuados, manteniendo así la unidad de la mayoría y dejando de lado a los tokens. Por último, la asimilación involucra el uso de estereotipos o generalizaciones familiares sobre un tipo social. Así, las características del token pueden ser deformadas para que encajen en el estereotipo. Mientras más tokens hay, más resaltan las diferencias entre los tokens y con el estereotipo y este se hace más difícil de sostener.

Estos tres fenómenos generan a su vez, respuestas típicas por parte de los tokens. La visibilidad genera presiones en la performance, el contraste lleva a la acentuación de los límites culturales dominantes y la asimilación lleva al encierro en el rol.

Las presiones en la performance se manifiestan de diversas formas. La alta visibilidad dificulta la capacidad para mantener aspectos privados. Todo lo que el token hace genera visibilidad y se encuentra con el escrutinio general. Asimismo, sus acciones tienen consecuencias simbólicas, ya que están representando a su categoría. En la compañía, por ejemplo, **las mujeres eran evaluadas de acuerdo a cómo, en tanto mujeres, podían llevar a cabo las tareas de management y cómo, en tanto managers, sostenían las imágenes de la feminidad**. Esto implicaba que en situaciones problemáticas, había una tendencia a adjudicarlas a su situación como mujeres, más que a la situación problemática específica. Otras veces en reuniones les era pedida su visión “como mujeres” y se esperaba que hablaran “por las mujeres”. La respuesta de las mujeres en la posición de tokens genera una serie de conductas y actitudes que aparecen como relacionadas al género, pero que pueden ser entendidas mejor como respuestas situacionales, posibles en cualquier persona en la posición de token. Quizás lo que ha sido popularmente llamado en la literatura como “miedo al éxito en las mujeres” es en realidad “el miedo a la visibilidad” de una mujer token.

La acentuación de los límites culturales dominantes implica que hay una exageración de la cultura dominante. En Indsco muchos varones exageraban y mostraban su agresión y su potencia: con comentarios sexuales, agresivos o no agresivos, historias de guerra, chistes sexuales, etc. En las conversaciones existían frecuentes interrupciones o señalamientos de la diferencia. Con interrupciones se refiere a aquellas situaciones donde el token parece responsable de una interrupción en el curso normal de la interacción de los miembros del grupo. Ejemplos de esto son pedidos de disculpa o preguntas acerca de lo que es apropiado o no decir de acuerdo al token y en su presencia, para luego continuar la conversación, colocando al token en la posición del que interrumpe. En la corporación, muchas veces estas preguntas surgían de un deseo genuino de hacer sentir cómoda a la mujer y tratarla de manera apropiada, pero el efecto producido es el mismo a pesar de las buenas intenciones.

En otras situaciones se torna evidente que el grupo dominante debe controlarse o restringirse cuando el token está presente, a menos que el token autorice expresamente que está bien (contar chistes sexuales, decir malas palabras, etc.) Los tokens también reciben el mensaje de que los miembros mayoritarios no esperan que esas formas de expresión sean naturales en la cultura propia del token, sino no se verían en la necesidad de preguntar.

Se produce también un aislamiento informal. En algunos casos el grupo dominante no quiere tener al token cerca en todos los momentos. De acuerdo a esto, en la corporación mencionada muchas veces existían pre-reuniones, actividades sociales separadas, donde el grupo mayoritario podía interactuar sin la presencia de los tokens. También se esperaba de los tokens que muestren su lealtad al grupo dominante. Una manera de hacerlo era mantener reserva de aquella información "sensible" que el token pudiera obtener en su interacción con el grupo dominante, ya que el miedo a ser traicionado era fuerte. En ocasiones, para ser considerada "uno de los muchachos", las mujeres token debían a veces ponerse en contra de las mujeres. Una manera de hacer esto es permitir ser vista como una excepción a la regla. Es decir, estar de acuerdo con los estereotipos adjudicados a la categoría mujer y reconocer que ella es una excepción. Otra manera consiste en permitir que su categoría sea blanco del humor o de las bromas del grupo en general y mostrar que tiene un buen sentido del humor.

El encierro en el rol se refiere a que las mujeres token tendían a ser asimiladas en algunos roles informales. Uno de ellos era el de *madre*. La convicción de que las mujeres son más empáticas y sensibles las convierte en excelentes asesoradoras relacionadas con problemáticas privadas de sus compañeros varones. En viajes por negocios, algunas mujeres de la corporación asumían tareas relacionadas con el lavado de ropa, coser botones, etc. Otro rol era el de *la seductora*. Esto introduce el elemento sexual en la ecuación, lo cual lo transforma en un rol potencialmente más conflictivo. De caer en esta categoría, existe siempre el riesgo de ser rebajada a la categoría de prostituta. Suele estar protegida o formar alianza con algún varón bien posicionado dentro del grupo, lo cual puede generar resentimiento en los demás varones, sobre todo porque las mujeres son un recurso escaso en el grupo: simplemente no hay suficientes para todos. Otro rol es el de *la mascota*. En este caso se trata de una mujer simpática, divertida y simbólicamente considerada como la mascota del grupo. Se espera de ella que admire los despliegues masculinos, pero que no participe en ellos, debe reírse de los chistes, pero nunca hacer uno ella misma. El último rol que refiere la autora es la de *iron maiden* (solterona de hierro). Esta es considerada como fuerte o peligrosa. Si despliega competencia, exige los mismos derechos, si impide los comentarios sexuales, es mirada con sospecha y se enfrenta con despliegues exagerados de educación, como rituales elaborados de *no abrir la puerta*.

Como conclusiones generales de estas apreciaciones, la autora explica que se producen los siguientes efectos a nivel individual:

- 1) Los tokens son simultáneamente representantes y excepciones. Sirven como símbolos de su categoría, pero por otro lado pueden ser vistos como excepciones a su categoría.
- 2) Las diferencias les son señaladas, pero deben muchas veces pretender que estas diferencias no existen o no tienen implicancias.
- 3) Los tokens son altamente visibles, pero usualmente permanecen detrás de escena en cuanto a los asuntos organizacionales importantes.
- 4) Son a la vez altamente individualizados, ya que son señalados aparte de la masa general, pero por otro lado pierden su individualidad en los estereotipos dominantes.
- 5) Aquellas situaciones informales en la cual los pares se estarían relajando son generalmente las más estresantes para los tokens. En estos casos la protección de las posiciones definidas y las estructuras de la interacción desaparecen. Los tokens, paradójicamente, pueden sentirse más relajados y naturales durante las horas de oficina.
- 6) Los tokens sufren por su soledad, pero las dinámicas de interacción los presionan a disociarse de otras personas pertenecientes a su categoría, forzándolos a permanecer solos.
- 7) Las interrupciones a costa de los tokens son vistas por la organización como una pérdida de energía, un desvío de los objetivos organizacionales, llevando a la conclusión de que no vale la pena tener personas como los tokens.
- 8) Los efectos de este tipo de interacción en los tokens son en su mayor parte negativos. Hay un costado positivo, que está relacionado con una autoestima elevada cuando el token logra dominar esta situación difícil y logra acceder a lugares tradicionalmente prohibidos para individuos de su categoría.

La autora señala, asimismo, que otros autores han estudiado la condición token de enfermeros varones en un hospital donde la mayoría eran mujeres y verificaron las mismas condiciones anteriormente descritas. Es decir que la interacción dependiente de las proporciones configura un sistema más que un constructo individual, no localizable en las características de la persona sino en su proporción numérica. Fenómenos sistémicos requieren intervenciones a nivel del sistema. En la ausencia de presiones externas, el sistema de tokens es un sistema que se auto preserva. Los tokens que son exitosos son presionados a disociarse de otras personas de su misma categoría, mientras que los tokens que no son exitosos (o parecen no serlo) confirman las sospechas originales de que personas de esa categoría no son competentes.

2.2.3 Algunos puntos de discusión.

Kanter plantea un interesante y exhaustivo desarrollo de los roles e imágenes presentes en la corporación estudiada. Tener en cuenta estas imágenes y roles es de importancia vital, ya que impactan profundamente en las prácticas organizacionales, en sus significados y en la experiencia subjetiva de varones y mujeres dentro de las organización. Sin embargo, hay que señalar que dicho desarrollo debe ser tomado a modo de ejemplo, no como tipología. Esto implica que no puede extrapolarse directamente a lo que sucede en Indsco a otras organizaciones (ni es la intención de la autora hacerlo). Sin embargo, constituye un excelente ejemplo de cómo analizar determinadas dinámicas organizacionales, indagando los significados compartidos, estableciendo la brecha entre lo que se dice y lo que se hace.

Dicho esto, se desarrollarán a continuación consideraciones acerca de algunos de los puntos por ella desarrollados.

2) Acerca de la estructura de la oportunidad

En su desarrollo respecto de la estructura de la oportunidad, plantea una serie de características de las personas ubicadas en una posición de baja y alta oportunidad. Lo descrito parece coincidir bastante con ciertos estereotipos acerca de los varones y las mujeres en el trabajo. Las mujeres tendrían menos aspiraciones, buscarían menos el cambio, protestarían menos, etc. Los varones tendrían más aspiraciones, avanzarían más, estarían más comprometidos con la organización en general, serían más competitivos, etc. Parece tener sentido, ya que en general, son más los varones que están en posiciones con buenas oportunidades y las mujeres en posiciones con menores posibilidades. Así planteado, podría decirse entonces que accediendo a una posición con buenas posibilidades de desarrollo, una mujer automáticamente pasaría a ser más competitiva o a tener mayor compromiso.

Seguramente las condiciones de oportunidad condicionan las respuestas subjetivas, sin embargo, de aplicarse de esta manera simplifica, reduce y oculta los procesos histórico-sociales. ¿Quién es esa persona con baja oportunidad por fuera de la organización? ¿Cómo articula esa persona en particular su baja o alta oportunidad dentro de la organización? ¿Cuáles eran sus expectativas iniciales? Si una mujer en una posición con amplias posibilidades de crecimiento mantiene las mismas características ¿A qué se debe? ¿Qué otros factores influyen?

3) Acerca de la estructura de poder

Su análisis de la estructura de poder tiene también algunas limitaciones, esto se debería a que toma, para comenzar, un concepto de poder más bien descriptivo y estático. Por un lado plantea que no se refiere al poder como aquel que proviene de la ocupación de un puesto jerárquico, sin embargo después analiza que uno de los aspectos que provee poder es el acceso a herramientas para la acción ¿Quiénes, por definición, tienen acceso? La respuesta es aquellas personas en puestos jerárquicos. A mayor jerarquía, mayor acceso.

Su descripción de las características de los que tiene más y menos poder resulta un tanto arbitraria asimismo. Plantea que personas con bajo poder tienen una tendencia a ser más autoritarias y egoístas. Puede objetarse a esta caracterización, ya que existen numerosos ejemplos de personas con mucho poder y que lo ejercen de manera totalmente autoritaria y con motivos egoístas. Esto tiene que ver con las características subjetivas de cada persona, el significado del poder para ellos, cómo consideran que debe ejercérselo.

También plantea en un momento que no hay diferencias de género, sino diferencias de poder, cuando se refiere al liderazgo femenino y masculino. Aquí realiza una división arbitraria entre estas dos categorías: género y poder, como si el poder fuera algo que se tiene y se pasa y no algo que nos atraviesa, que constituye nuestra subjetividad. Continuando con su argumentación, sigue diciendo que la preferencia por varones en puestos de liderazgo, es una preferencia por el poder. Sin embargo no se cuestiona cómo ha llegado a estar asociada la masculinidad con el poder. Nuevamente, descriptivamente es correcto. Podemos afirmar que la masculinidad hegemónica está inextricablemente asociada con el ejercicio del poder. Pero si nos quedamos en ese nivel, esto aparece así, de manera natural y no tenemos comprensión alguna de los procesos que los unen de manera tan íntima. Una descripción se torna de esta manera en una explicación de tipo tautológica. No se considera que las diferencias de género sean inherentemente políticas y por lo tanto, una construcción histórica.

3) Acerca de las proporciones y los números

Puede observarse que hasta este punto, todas las críticas redundan alrededor de un mismo punto: su mirada estructuralista. Desde esta mirada, las personas concretas parecen perderse, a favor de una estructura, sus partes y la relación entre esas partes. Poco importa qué personas en concreto ocupan esos lugares, lo que determinará sus circunstancias será su posición relativa. Siguiendo una de las críticas planteadas por Acker (1992), pareciera que la autora, de manera implícita, sitúa el género por fuera de la estructura.

Esta tendencia se hace manifiesta en su análisis de los tokens ya la autora aplica la misma perspectiva estructuralista. Refiere que todas las características y las conductas de los tokens, son una respuesta a su posición (numéricamente inferior) en una estructura más general y amplia. Parece no importar a qué minoría pertenecen (de género, de clase, racial, política, religiosa, etc.)

Considera al token dentro de la estructura organizacional, pero no considera que ese token, de hecho una persona, ocupe otras posiciones en su familia, en su comunidad, en su histórico-social. **No todas las minorías tienen una misma experiencia, solo por el hecho de ser minorías.** Simone de Beauvoir analiza esto con claridad en su Introducción del Segundo Sexo (1946). Ahí compara diferentes minorías: las mujeres, los negros²⁶, los judíos y los proletarios.

Una de las primeras diferencias que encuentra entre la minoría de mujeres y la minoría de los negros y los judíos, es que los últimos son en efecto, una minoría numérica. Aunque ser una minoría numérica no es una explicación al fenómeno de subordinación, sino que tiene que ver con la intolerancia a la diversidad, la minoría numérica parece explicar en ciertos puntos las dificultades del grupo subordinado para emanciparse: escasez de recursos y de herramientas, tanto materiales, económicas como simbólicas. Otra diferencia es que cuentan con un pasado independiente, es decir que tienen una historia donde no siempre ocuparon un lugar de subordinación. Esto marca una diferencia importante. Uno de los argumentos más comunes y persistentes para negar los planteos feministas es decir que siempre ha sido así, aludiendo a cierta característica en apariencia natural del estado de cosas. Respecto del proletariado, la autora sostiene que al igual que las mujeres, siempre fueron un grupo subordinado, pero su surgimiento histórico es mucho más reciente y también cuentan con un movimiento de resistencia.

Entonces, ¿cómo se explica la posición general de las mujeres en la sociedad, históricamente hablando, si no son una minoría numérica? Es en este punto que Kanter aplica dentro de la organización su estructura de números y proporciones, de manera casi abstracta, sin tener en cuenta con qué actores sociales está tratando. Esto implica, desde el criterio de esta Tesis, que las características descriptas por Kanter

son iluminadoras para describir muchos de los fenómenos organizacionales, con un grado de detalle importante. Seguramente muchas de las leyes enunciadas para el comportamiento de los tokens sean verificables. Pero, aplicado esto como única lectura, o llevado más allá de su capacidad descriptiva, se torna en una mirada reduccionista, que termina tratando con entidades abstractas y no con hombres y mujeres reales.

26. Se utiliza la traducción del término de acuerdo a la edición en español (Ed. Siglo Veinte). Se aclara esto ya que la expresión en otros ámbitos es utilizada de manera peyorativa.

Es por esto que la afirmación de que la situación es idéntica para un varón o una mujer en la posición de token no es del todo correcta. Aunque algunas condiciones puedan ser similares para el varón, los efectos a nivel individual no son necesariamente los mismos. Es necesario tener en cuenta que aunque en un trabajo particular pueda pertenecer a una minoría y esto tenga sus consecuencias, el varón pertenece a la categoría de los varones en la sociedad en general y esto tiene sus privilegios. Es decir que **este token varón en el trabajo puede tener otros espacios de interacción donde ejerza dichos privilegios** (con amigos, con la familia, etc.), que las mujeres tokens no necesariamente tienen. Esto marcaría una diferencia en como el varón token puede encarar la situación laboral.

Inclusive estudios muestran que en algunas situaciones, los tokens varones pueden experimentar efectos positivos, más que negativos, que derivan de su posición. En un estudio sobre enfermeros varones (Wharton y Baron, 1987), se encontró que éstos recibían un trato más igualitario que sus pares mujeres, por parte del personal médico (en su mayoría varones) teniendo ventaja en el acceso informal a personas de mayor jerarquía. Es decir que en la construcción de la relación jerárquica entre médicos y enfermeros, que establece una distancia, pertenecer al mismo género masculino permite formar otras alianzas. Como plantea Ana María Fernández (2001), los varones tienden a hacer “club”.

Una manera de enriquecer la teoría de los tokens, es incluir el concepto de derrame del rol sexual²⁷ (Gutek y Groff Coen, 1992) Este efecto de derrame es el arrastre en el ámbito del trabajo de roles basados en el género que son usualmente irrelevantes o inapropiados en el trabajo. Significa que ser mujer o varón tiene implicancias en el trabajo que uno hace, que no son inherentes al trabajo en sí.

Este fenómeno existe por varias razones:

- 1) el género es la característica social más saliente, es notado inmediatamente.
- 2) la gente aprende sus roles de género temprano en la vida y ellos son una influencia permanente en todos los dominios de la vida.
- 3) tanto varones como mujeres se sienten usualmente cómodos interactuando con el género opuesto en formas que son congruentes con estos roles de género, aunque esto sea conflictivo con el comportamiento óptimo laboral.

Aunque los roles de género se relacionan con los roles de trabajo en todas las situaciones laborales, este derrame se ve exacerbado por los ratios grupales desbalanceados, como los que describe Kanter. Cuando esto ocurre, **el rol laboral toma muchos aspectos del rol genérico de la mayoría**. Trabajos dominados por varones son vistos como activos, racionales y agresivos, mientras aquellos dominados por mujeres están asociados a pasividad y cuidado. Este efecto derrame puede manifestarse de muchas maneras, como cuando se espera que una mujer en una oficina haga café para un grupo de colegas, por el solo hecho de ser mujer.

El efecto derrame puede ser de dos tipos y sus efectos dependen si la persona es miembro mayoritario o minoritario. El primer tipo sucede cuando la persona es del género minoritario. Para esa persona, hay una incongruencia entre el rol genérico y el rol laboral, porque el rol genérico de la mayoría se ha des-parramado en el rol laboral. La persona de la minoría es una desviación de rol. Los varones raramente están en esa posición, porque hay pocos trabajos no masculinizados. Puede ser el caso de mujeres managers, quienes experimentan una discontinuidad entre su feminidad y su experiencia como managers. Esto produce una respuesta en forma de determinadas estrategias, para reducir el efecto de derrame, a través de las cuales tratan de permanecer lo suficientemente femeninas como para no contradecir las convenciones sociales y lo suficientemente profesionales como para tener credibilidad a nivel de la organización (Sheppard, 1992).

El segundo tipo es cuando el rol genérico se funde con el rol laboral. Un ejemplo es el trabajo de las camareras, donde el aspecto sexual del rol genérico femenino inunda el rol laboral. En estos casos, por ejemplo, las mujeres no estarán tan atentas al acoso sexual ya que determinadas palabras, comentarios y propuestas aparecen como naturales, como parte misma del trabajo y por lo tanto aceptable, o por lo menos esperables.

27. En inglés: *sex role spillover*

En conclusión, Kanter tiene un planteo fundamentalmente estructuralista. Desde una Perspectiva de Género, todas las debilidades de sus argumentaciones tienen su punto de origen en su idea de que la estructura está por encima de todo lo demás. Estrictamente hablando, sus planteos no son feministas, ya que no articula la dimensión política. Cuando incluye el género, lo hace como variable y en la mayoría de los casos, lo que está incluyendo es la categoría de sexo.

2.3 Ferguson: La burocracia desde una perspectiva feminista

Esta autora trata en su libro sobre la vida organizacional moderna, desde una perspectiva feminista. Su objetivo es identificar las estructuras de poder de la sociedad capitalista burocrática como una fuente primordial de opresión para mujeres y varones. De acuerdo a la autora, las burocracias tienen una enorme capacidad para herir, manipular, torcer y dañar las posibilidades humanas.

Para Ferguson el feminismo está dividido en aquel que busca el ingreso de las mujeres en las instituciones establecidas y aquel que busca la transformación de dichas instituciones. Su postura y su crítica a la burocracia se inscriben entonces en este segundo tipo, que sería un feminismo de la diferencia. Por estos motivos aboga por la eliminación de la burocracia.

Ferguson tratará de:

- 1) Clarificar y volver entendibles las estructuras y procesos del poder en la sociedad burocrática y los efectos que estas estructuras y procesos tienen sobre los individuos que se ven atrapados en ella.
- 2) Ofrecer una base para la oposición al discurso y estructuras burocrática.
- 3) Sugerir una aproximación alternativa y no burocrática al problema de la organización.

Toma un marco foucaultiano para entender el poder, entendiendo que donde hay dominación siempre hay focos de resistencia. Sostiene que aunque una sociedad sin dominación es impensable, una sociedad con menos dominación o con formas diferentes de dominación es factible.

¿Qué interés tiene el feminismo con la burocracia? La autora plantea que ya que la burocracia organiza el trabajo de las mujeres y afecta la sociedad entera en un sentido que va en contra de los objetivos del movimiento feminista, es un objetivo del feminismo abordarlo. Para que el feminismo pueda construir una teoría adecuada acerca de la dominación y el control debe preocuparse por los modos burocráticos de dominación. **Asimismo, para que los analistas modernos de las organizaciones puedan desarrollar una crítica adecuada de la burocracia necesitan al movimiento feminista y su perspectiva crítica.**

El análisis feminista aporta dos puntos importantes. Por un lado, su larga tradición en el análisis de los modos de dominación y subordinación entre hombres y mujeres se convierte en una potente herramienta para entender las sutilezas del poder y el control dentro de las burocracias. Podría decirse que las feministas tienen mucha experiencia en este tipo de lecturas. Por otro lado, revelar las nociones de identidad personal y la interacción social propia de la experiencia de las mujeres puede sugerir un modo no burocrático de la vida colectiva. Recordemos que la autora se inscribe en un feminismo de la diferencia y desde este marco es que sostiene que la experiencia y el discurso de las mujeres pueden ofrecer una alternativa al modelo burocrático.

Las burocracias no son invenciones modernas, existen desde las dinastías chinas, pero la sociedad en masa moderna es única en el sentido de cuánto la burocracia la ha penetrado. La burocracia contemporánea debe ser entendida como una estructura y un proceso al mismo tiempo. Como *estructura* puede ser descrita como un arreglo bastante estable de roles y tareas asignadas. Esta es la definición tradicional de los manuales de administración. Siguiendo a Weber, la burocracia moderna es usualmente descrita como una organización teniendo las siguientes características:

- 1) carácter legal de las normas y reglamentos.
- 2) carácter formal de las comunicaciones.
- 3) carácter racional y división del trabajo.
- 4) impersonalidad en las relaciones.
- 5) jerarquía de autoridad.
- 6) rutinas y procedimientos estandarizados.

- 7) competencia técnica y meritocrática.
- 8) especialización de la administración, independiente de los propietarios.
- 9) profesionalización de los participantes.
- 10) completa previsión del funcionamiento.

Pero también es un *proceso*, un ordenamiento de la acción humana que evoluciona desde determinadas condiciones históricas y hacia ciertos fines políticos. Tiene sentido entender a la burocracia como un tipo de sistema social, uno en el cual ciertos actos sociales son establecidos y mantenidos, ciertos objetos sociales son valorizados, ciertos lenguajes son hablados, cierto tipo de conductas son necesitadas y ciertas motivaciones son alentadas. La burocracia sería una “organización científica de la inequidad” (Ferguson, 1984, p.7).

En una burocracia muy enraizada el cumplimiento de las diferentes reglas y normas se transforma en un fin en sí mismo, de esta manera las funciones de la burocracia terminan por ser equiparadas con su finalidad misma. Ferguson toma la burocracia en varios niveles, en uno se trata de la forma concreta que toma la burocracia en una determinada organización (burocracia como estructura), en la otra se trata más de la burocracia como ideología (burocracia como proceso).

En las estructuras burocráticas, el esfuerzo para eliminar la incertidumbre y asegurar el control crea una situación política distorsionada en la cual los individuos se ven aislados, las relaciones sociales se ven despersonalizadas, la comunicación se mistifica y la dominación se disfraza. La burocratización del trabajo lleva entonces a una pérdida de la conexión e intimidad con los otros. Jefes que intentan humanizar o incluso democratizar los vínculos son vistos como peligrosos, aunque sus respectivas áreas sean eficientes. Muchos de estos managers son caratulados de ‘soft’.

La defensa usual de la división jerárquica del trabajo dentro de la burocracia descansa en el argumento de una mayor eficiencia y una mayor utilización de la experiencia dentro del proceso de trabajo. Sin embargo, según plantea Ferguson, este argumento de la eficiencia alberga la artimaña de que en realidad operó para esconder la función de control que la jerarquía lleva adelante. Este tipo de consideraciones son secundarias, en el mejor de los casos, sino irrelevantes. Son justificaciones, mas que explicaciones de la burocracia. La fragmentación del proceso de trabajo, el aislamiento de los trabajadores el uno del otro y la posibilidad de prescindir del trabajador dada su contribución parcial en el producto final del trabajo, todas operan para controlar a los trabajadores al hacerlos dependientes del management dentro de la organización. Al clamar que es el instrumento no ideológico del progreso, la burocracia se disfraza (y adquire) aires de cientificidad y pretende volverse ideológicamente invisible.

Como la burocracia descansa en la idea de la racionalidad científica, es decir que hay una única mejor solución (*one best way*) a los problemas organizacionales, el mismo esfuerzo para lidiar con el conflicto debe ser disfrazado mientras sucede. **La burocracia es anti-política porque no puede reconocer la legitimidad del conflicto, ya que lo considera como una aberración temporal de la cual hay que encargarse a través de técnicas administrativas elaboradas.** ¿Qué lugar queda entonces para poder pensar las subjetividades y menos aún, la particularidad de las subjetividades de varones y mujeres dentro de esta estructura? Estas particularidades no solo serán ignoradas, sino que será activamente suprimidas ya que atentan contra el funcionamiento “aséptico” que la burocracia en su máxima expresión requiere y produce.

Para poder ejercer algún modo de resistencia, es necesario primero penetrar la fachada de neutralidad ideológica que las estructuras administrativas claman para sí mismas y verlas como una arena política en la cual la dominación, la manipulación y la negación del conflicto son los procedimientos habituales. Vistos en la luz de la intensidad y ubicuidad de sus mecanismos de control, las burocracias se parecen mucho a los sistemas políticos explícitamente autoritarios. Según Gouldner (1977) “La burocracia es la rutinización de la dominación” (p.43)

Pero podemos señalar que aún la burocracia no logra abarcar todo y como proceso es imperfecto. No es algo acabado, finito, sino que debe hacerse una y otra vez. Ferguson señala cuatro razones por las cuales el proceso no es del todo exitoso y la incertidumbre permanece:

- 1) Algo del poder debe ser delegado dentro de la estructura administrativa general y con el algo de discreción en la ejecución de las tareas.
- 2) La información que pasa por diferentes canales es filtrada por diversas personas por diferentes motivos.
- 3) Los objetivos de los individuos pueden variar respecto de los objetivos de la organización.
- 4) Por extensión de lo anterior, la gente generalmente desarrolla resistencias a las demandas de la organización.

Un entendimiento de estos obstáculos a la victoria total del lenguaje e instituciones burocráticas muestra nuevamente que la burocratización es un proceso, un momento en una dialéctica de dominación y la resistencia debe ser constantemente reproducida.

Ferguson efectúa un análisis de diversos personajes dentro de la burocracia: managers, trabajadores y clientes. Dentro de este análisis plantea que el trabajador ocupa un lugar subordinado dentro de la organización burocrática, de la misma manera que la mujer ocupa un lugar subordinado en la sociedad en general. Es decir que mientras el poder técnico y burocrático en las organizaciones produce burócratas, trabajadores y clientes, el poder masculino en las familias y las relaciones interpersonales produce a las mujeres.²⁸ Tomando en cuenta esta metáfora, Ferguson sostiene que **existiría un proceso de feminización de los trabajadores**, en el sentido de que ellos, como los “débiles” de la organización, deben aprender habilidades de los subordinados, como las mujeres.

El punto principal de este argumento de feminización no es ni alabar la masculinidad ni adjudicar rasgos burocráticos a las mujeres. El punto es que las consecuencias políticas de la dominación masculina son tales que las mujeres aprenden el rol del subordinado y que ese rol puede fácilmente auto perpetuarse. “Las mujeres no tienen poco poder porque son femeninas, más bien son femeninas porque tienen poco poder” (Ferguson, 1984, p.85). Podría compararse la visión tayloriana que se tiene del trabajador con la de la mujer. Tienen sus propios trabajos, pero son demasiados “estúpidos/as” para aprender el trabajo de los varones o de los managers. En este sentido la ‘feminización’, como proceso es político y no biológico. Es el complemento estructural de la dominación. Siendo este el caso, las posibilidades de liberación humana radican en la eliminación de todas las formas institucionalizadas de dominación.

De acuerdo a Ferguson, las mujeres son un importante grupo, quizás el más importante de los grupos marginales. En nuestra sociedad, las mujeres como grupo tienden a experimentar su mundo social de manera diferente que los hombres como grupo. La experiencia de las mujeres está estructurada, lingüística e institucionalmente hablando, de manera diferente que la de los varones. Pero las mujeres a su vez son diferentes a otros grupos marginales, como los enfermos mentales o los muy pobres (que incluyen mujeres, por supuesto) en el hecho de que aunque las mujeres han sido víctimas, también han sido más que eso, han sido actrices, creadoras, constructoras de objetos y relaciones. Confinadas a lo privado por supuesto, pero igualmente inmersas en un mundo que posee sus propios méritos y es más que una reacción a la exclusión del mundo de los varones.

Habiendo sido excluidas históricamente de la vida pública y ocupando posiciones periféricas y con menor poder, cuando sí logran entrar en ese mundo, las mujeres han desarrollado una voz diferente, un discurso sumergido.²⁹ En su rol subordinado, la experiencia de las mujeres arroja luz en la naturaleza de la dominación burocrática y para aspirar a una vida colectiva no burocrática, la experiencia de las mujeres ofrece un terreno para poder pensarlo. Por este motivo es que Ferguson señala que los estudios feministas tienen mucho para aportar en la elucidación de los procesos burocráticos de dominación, ya que han avanzado ampliamente en el análisis de esta dominación en el terreno de las relaciones entre los géneros.

28. Cuando se dice que “produce” mujeres, se está haciendo referencia al tipo de subjetividad femenina tradicional (desarrollado en el Marco Teórico), aquella anclada en el mundo privado y articulado con los tres mitos (maternidad, pasividad erótica femenina y amor romántico). Básicamente esta comparación hecha por la autora pretende señalar que hay una producción de subjetividad femenina ‘subordinada’, de ser para otros, al igual que se producen burócratas sumisos a la estructura amplia de la burocracia.

29. Esto responde a una lectura desde un feminismo “*standpoint*”, aquel que re-valoriza el discurso y la visión femenina *per se* de la experiencia y la capacidad de construir y generar conocimiento desde dicho posicionamiento.

2.3.1 Algunos puntos de discusión

Los desarrollos de Ferguson, si tuvieran que ser encuadrados dentro de una concepción respecto de la organización, entrarían dentro de la organización como escenario y expresión de las relaciones de poder. Como se planteó en el Marco Teórico, ésta aproximación a las organizaciones no es la más frecuente ni la más desarrollada. Por lo tanto consideramos que el análisis que Ferguson realiza resulta novedoso. Su estudio feminista de la burocracia abre puertas para pensar la ideología detrás de una estructura y proceso que como ella bien señala, aparece siempre como ideológicamente neutral y a-política. Sus diversas críticas a la burocracia, estemos o no de acuerdo con ellas, son un buen ejercicio que nos abre la posibilidad de comenzar a cuestionar la inevitabilidad de la misma para el funcionamiento de nuestra sociedad. A nivel de las Teorías Organizacionales, permite desnaturalizar algunos supuestos y visibilizar los procesos de construcción de aquellos aspectos que luego aparecen como congelados e inevitables.

Asimismo, considero enriquecedora especialmente la perspectiva de la burocracia como proceso, como construcción socio-histórica. La visibilización de los esfuerzos desplegados por reproducir una y otra vez su propia estructura, deja claro el juego de fuerzas existente y ayuda una vez más, a cuestionar la necesidad que de ella tenemos. Muchos sufrimientos de mujeres y varones en las organizaciones radican en este punto, padeciendo de esta estructura y proceso y viviéndolo como inevitable.

Algunos puntos para considerar

1) Basar el cambio en la experiencia de las mujeres

En este punto se retoman algunas de las críticas planteadas al feminismo “*standpoint*”. ¿Cuál es la base ontológica para asegurar un punto de partida basado en las experiencias de las mujeres? ¿Hasta qué punto las experiencias de las mujeres son uniformes? Cuestiones de raza, clase y edad, entre muchos otros factores, hacen que las mujeres sean diferentes entre sí. ¿En qué punto en común podemos hablar de la experiencia de las mujeres, en singular?

El argumento de Ferguson es que la opresión como fenómeno es universal, lo mismo que el estatus como segundo sexo. De alguna u otra manera, todas las mujeres tienen una experiencia relacionada con esto. ¿Qué sucede con aquellas mujeres que no interpretan su experiencia desde un punto de vista feminista? ¿Cómo puede generarse una crítica del patriarcado cuando no todas las mujeres lo experimentan de la misma manera?

2) Concepción amplia de patriarcado y subordinación

Otro punto que puede ser problemático es la concepción tan amplia de patriarcado³⁰, como un elemento universal y siempre presente. Así planteado se transforma en un concepto totalizador, cerrado a la consideración de las variaciones históricas. Desde una postura postmoderna se podría decir que usar el concepto de patriarcado y subordinación como una manera universal de entender la situación de todas las mujeres es totalizante y crea un orden que no es tal en un mundo social caracterizado por la fragmentación, la variación y las contradicciones. Esto quiere decir que de hecho vivimos en un sistema patriarcal, pero este patriarcado no es homogéneo, por lo tanto debe utilizarse como categoría de análisis pero articulando sus particularidades de acuerdo a cada contexto.

Por otro lado, en el contexto de los estudios organizacionales, los patrones, variaciones y ambigüedades más específicas que ocurren en la vida organizacional son el punto principal de interés. Este tipo de teorías de nivel macro alcanzan, a lo sumo, para entender el *contexto* general en el que ocurren, pero no proveen el nivel de análisis necesario para poder operar. Es decir que el planteo de Ferguson, más de tipo macro, resulta importante ya que el nivel más observable y específico no puede ser entendido en un vacío histórico, pero la tendencia a tratar la sociedad como uniforme es de poca ayuda a la hora de entender las especificidades de las diferentes organizaciones.

30. Recordamos la definición de patriarcado como sistema de estructuras y prácticas sociales en las cuales los hombres dominan, oprimen y explotan a las mujeres (Walby, 1990).

3) Critica al argumento de feminización

El argumento de la feminización como metáfora para la burocratización termina utilizando y reciclando el estereotipo de la femineidad como oprimida, débil y pasiva. Por otro lado equipara la experiencia de varones y mujeres dentro de la burocracia, de los managers, los trabajadores y los clientes. De esta forma se **oscurece la especificidad de las experiencias de las mujeres y la conexiones entre masculinidad y poder y falla en identificar quién/es está/n a cargo de este aparato de dominación y quien/es se beneficia/n con su perpetuación**. Al “feminizar” a todos los que entran en contacto con la burocracia, no puede analizarse como la masculinidad hegemónica le da forma y contenido a la burocracia. Así su relato de la burocracia parece no tener cuerpo, es decir, se presenta como género neutral.

Equiparar femineidad con falta de poder congela la posibilidad interpretativa al mismo tiempo que no considera que la falta de poder puede tomar muchas formas. Por otro lado, en la mayoría de los contextos organizacionales, la mayoría de los varones han estado en una posición subordinada. Por eso, considerar la subordinación dentro del contexto organizacional como femineina parece cuestionable. De acuerdo a Acker (1990), Ferguson hace entrar al género como analogía y no como formando parte de los procesos de control y dominación.

3. Masculinidad y Teoría Organizacional

De la misma manera que los Estudios de Género comenzaron con los Estudios de la Mujer para luego incorporarse con los Estudios de la Masculinidad, en el campo de la Teoría Organizacional ocurrió algo similar. Los primeros desarrollos se centraron en considerar temáticas relacionadas con la mujer y la femineidad, para luego ampliar el foco a la inclusión de la masculinidad.

Resulta imprescindible incorporar esta perspectiva, ya que actualmente la mayoría de los managers en la mayoría de los países son hombres. Sin embargo las condiciones, procesos y consecuencias de la dominación histórica y contemporánea de los hombres en el management de las organizaciones han recibido poca atención. Más allá de identificar los efectos de esta asociación aparentemente natural entre management y masculinidad para las mujeres, también es interesante plantear qué efecto tiene en los varones y en las masculinidades.

Cheng (1996) se pregunta: ¿Por qué estudiar varones? ¿No trata la mayoría de la literatura organizacional acerca de varones? Aclara entonces que la literatura ha tratado sobre varones, pero no sobre varones desde una Perspectiva de Género. Podríamos decir que lo ha hecho desde la ecuación humano = masculino. Agrega además que estudiar masculinidades no implica estudiar solo varones, ya que la “masculinidad” puede ser llevada adelante por mujeres, según este autor.

Algunos enfoques exclusivamente estructurales de género caricaturizan el poder masculino y la subordinación femineina e ignoran el significado analítico de las prácticas organizacionales a través de las cuales estas categorías se establecen. Ya que tradicionalmente las organizaciones han sido espacios donde se despliegan las masculinidades, particularmente la masculinidad hegemónica, estudiarlas permite acceder a una mejor comprensión de los fenómenos organizacionales. Es importante aclarar que se habla de masculinidades, en plural, ya que dentro de las organizaciones existe un constante interjuego de subordinación y marginalización de masculinidades alternativas y no hegemónicas, tanto como de las femineidades (Connel, 1995)

Por ejemplo, un estudio se centró específicamente en las consecuencias que tiene, para varones con una masculinidad alternativa³¹ (no hegemónica), de pertenecer a una organización donde la masculinidad hegemónica es la regla (Telford, 1996). De acuerdo a la autora, la masculinidad hegemónica se despliega en la vida organizacional en algunos de los siguientes aspectos: mostrarse como exitoso, ser agresivo, ambicioso, competitivo, individualista, auto-suficiente y heterosexual. Una masculinidad alternativa, por contraposición, sería aquella que no articula su identidad basada principalmente en estos rasgos. La autora señala que en organizaciones “hiper masculinizadas”, es decir, donde la masculinidad hegemónica parece ser la norma, los varones con una masculinidad alternativa no pueden verificar el sentido de sí mismos. A nivel psicológico, la verificación del sí mismo es importante porque facilita la sensación de orden y coherencia en el mundo mental y social.

31. El concepto de masculinidad alternativa podría vincularse por ejemplo, con los modos innovadores de subjetivación masculina.

Individuos con una masculinidad alternativa, entonces, deben desarrollar estrategias para conformar a los demás, generándoles un gasto de energía extra. Deben negociar permanentemente en este tipo de situaciones. Las consecuencias pueden ser múltiples, muchas de ellas afectan directamente a la organización. Pueden tener menor compromiso, tener una tendencia a retraerse de las interacciones informales, mayor ausentismo, menor satisfacción laboral, falta de motivación, etc.

3.1 Management y masculinidad hegemónica

El vínculo histórico entre management y masculinidad fue desarrollado previamente³². Sin embargo muchos cambios han sucedido desde esos primeros momentos, el estilo de trabajo y de organizaciones ya no es el mismo. Podemos preguntarnos si estos cambios impactan en la construcción de las masculinidades. ¿O cambios en los estilos de masculinidad impactan en el trabajo y la organización? Coincidiendo con los planteos de Kerfoot y Knights (1996), no puede pensarse a uno como causando al otro, sino como dos elementos que se definen mutuamente, de manera dinámica. El management es un conjunto de prácticas que reflejan y refuerzan modos masculinos de ser, lo que a su vez crea y sostiene formas particulares de masculinidad.

Existe una multiplicidad de formas de masculinidad, pero en líneas generales, en la sociedad contemporánea, la masculinidad está discursivamente relacionada con altos niveles de instrumentalidad racional, caracterizada por una necesidad de estar en control. Estar en control puede adoptar una diversidad de formas, puede asegurárselo a través de la fuerza física, de la inteligencia, de la creatividad...es decir que existe un marco amplio para asegurar esta necesidad.

Existen varios ejemplos de autores que analizan la relación entre management y tipos de masculinidad. Por ejemplo Burris (1996) analiza las relaciones entre la tecnocracia, el patriarcado y el management. Esta autora sostiene que actualmente existe un nuevo tipo de control organizacional llamado tecnocracia, particularmente en organizaciones centradas en la tecnología. Como otros tipos de control organizacional, la tecnocracia está fuertemente generizada, reflejando un tipo de dominación que ella denomina patriarcado tecnocrático.

La característica básica de este patriarcado tecnocrático es la polarización entre sectores expertos y no expertos. En los sectores no expertos suele haber más mujeres que en los expertos, con lo cual esta segregación se articula con la segregación del mercado laboral, circunscribiendo la movilidad de los trabajadores no expertos. Las condiciones de trabajo, el estatus y la paga son muy diferentes entre estos dos sectores. Vemos como en esta tecnocracia se mantiene la lógica binaria, jerárquica y atributiva antes descripta, donde solo pueden alternar dos valores (expertos y no expertos) y donde automáticamente uno se posiciona como mejor/superior al otro.

La demostración de expertise técnica se torna central en la construcción de la autoridad en el sector experto. Ya la autoridad tradicional derivada de la posición en la estructura organizacional no es tan importante. Esta racionalidad tecnocrática está identificada con formas de masculinidad, mientras que la femineidad es considerada como lo opuesto: subjetiva, emocional, no científica y técnicamente incompetente.

¿Como ha cambiado la ideología masculina hegemónica con el cambio de la tecnología, de tecnología pesada, sucia y peligrosa (electromecánica) a una liviana, limpia y segura (eléctrica), dado que la masculinidad estaba tan asociada a estas características y la femineidad con las últimas? La ideología ha hecho un giro "limpio". La nueva tecnología es asociada con lógica e intelecto y estas a los varones y la masculinidad. Esta complementariedad esta preservada asociando mujeres y la femineidad con la irracionalidad y lo corporal. (Cockburn, 1987: p 58)

Como se ha señalado anteriormente, las características socialmente deseables han sido históricamente definidas como masculinas. Por eso se ha efectuado un pasaje de las tecnologías pesadas, asociadas a la masculinidad y a su fuerza física, a las tecnologías electrónicas más sofisticadas, asociadas a la inteligencia, la creatividad y la complejidad.

32. Ver Marco Conceptual: Condiciones históricas del surgimiento del management.

Otro ejemplo es el análisis de Kerfood y Knights (1993), de dos formas particulares de masculinidad, que argumentan son sostenidas, reproducidas y privilegiadas en el trabajo y en la práctica del management: la masculinidad paternalista y la competitiva.

El management paternalista es una manera de controlar a los empleados a través de la pretensión de que la organización es una 'gran familia', le da de esta manera espacio al manager para actuar como que cuida y protege. El paternalismo reduce la tensión que rodea el management y las masculinidades individuales simulando un ambiente de familia de tipo patriarcal, donde el poder es ejercido por el bien de quien lo recibe. Al igual que el jefe de familia, el manager y el management son vistos como la fuente de toda la sabiduría de la organización y se cree que ejerce el poder siempre en el marco de la protección y el mejoramiento de las vidas de sus empleados. Esta reducción de la tensión también transforma a los empleados en más dóciles y predecibles. Este management paternalista puede asociarse a una masculinidad de tipo 'caballerosa', en la que se espera que los varones actúen de una manera callada y distanciada, con principios.

Actualmente algunas condiciones han cambiado y los autores hablan de un tipo de masculinidad competitiva que se entrelaza con el management de tipo estratégico. Este difiere de la burocracia tradicional ya que extiende la aplicación de técnicas de medición y el logro a los problemas externos de la organización, no solo a los internos. Este management está asociado a un nuevo tipo de masculinidad hegemónica que transforma todo en un objeto de conquista, en una incesante persecución de objetivos (definidos desde la estrategia).

El paternalismo puede ser visto como una forma de management que involucra el ejercicio del poder por alguien de mayor experiencia que así escuda y protege a los subordinados de cualquier responsabilidad de tomar decisiones. En contraste, el management estratégico intenta hacer caer en cascada la responsabilidad de tomar las decisiones por la jerarquía, para involucrar al staff en diferentes niveles del negocio. Así el management estratégico demanda a los miembros de la organización de manera más directa, preocupado por el éxito inmediato de determinadas iniciativas.

Ambos estilos implican una manera de manejar las relaciones sociales. En el management estratégico, por ejemplo, la nueva moda de equipos de trabajo es una manera de energizar la fuerza de trabajo, determinando un tipo específico de relación entre los grupos. Trata de manipular la intimidad de las relaciones sociales y canalizarla en la dirección de lograr los objetivos del negocio.

Reemplazando las viejas estructuras, las nuevas cuentan con jerarquías más planas, estructuras más horizontales, muchos puestos tienen mayor autonomía y responsabilidad bajo la bandera del empowerment y hay una mayor participación e involucración por parte de los integrantes. El management convencional se ve en problemas para liderar grupos por proyectos, equipos de trabajo multifunción, etc. ¿Cómo ejercer el control en estas nuevas estructuras?

Quizás una de las características más importantes que deba entenderse respecto de la masculinidad hegemónica es que no cuenta con contenidos o elementos *fijos* que la definan. Como plantea Steinem (1989, p.45) "las características de lo poderoso, cualesquiera que sean, son pensadas como mejores que las características de lo débil, y la lógica no tiene nada que ver con eso". Esto implica que cuando haga falta desplegar alguna forma de racionalidad para llevar adelante las organizaciones, la masculinidad hegemónica adoptará a nivel discursivo y de sus prácticas, dicha racionalidad, la cual será elevada al rango de superior respecto de su par antitético, la emocionalidad. Cuando, por otro lado, se requiera de características más blandas para poder conducir las organizaciones, se re-valorizará la emocionalidad *aplicada* al logro de estos objetivos y la masculinidad incluirá dichas características. La diferencia con la emocionalidad de las "mujeres" será construida, sin embargo, en la capacidad de estos varones en utilizar estratégicamente dicha emocionalidad y no verse "invadidos" por la misma.

Como plantea Marqués (1992), lo que caracteriza a la masculinidad hegemónica es el *carácter holgado del modelo*. "Al haberles reservado el patriarcado la mayor cantidad de cualidades y ser éstas en buena parte contradictorias, al varón se le ofrecen muchas posibilidades de identificarse con el modelo" (p. 21). Es decir, que los varones pueden anclarse en el hecho de ser fuertes, de ser inteligentes, en ser audaces, en ser responsables, en ser transgresores, etc. El tipo de masculinidad hegemónica que se articule dependerá de los objetivos específicos de cada organización y el tipo de trabajo y tareas a realizar

Actualmente, las nuevas habilidades requeridas son manejar la influencia personal y desarrollar habilidades interpersonales. Desde el estereotipo más difundido, estas nuevas habilidades son relacionadas con la feminidad. Podría decirse que los managers masculinos comienzan a apropiarse de estos nuevos vocabularios y conductas como una técnica instrumental más. Sin embargo, al contrario de algunas opiniones, estos cambios no implican que las organizaciones se estén des – masculinizando. Calas y Smircich (1993) dicen al respecto que es “simplemente otro episodio en una larga historia de razonamiento económico, que termina valorando a las mujeres por su necesidad instrumental” (p. 75).

Inclusive desde el movimiento de “Mujeres en el Management”, se intenta feminizar algunos aspectos de las nuevas culturas organizacionales, como forma de cuestionar su marco masculino. Criticando a Fondas (una autora de este movimiento) Mills (2002) sostiene que “al centrarse en el lenguaje del Management de Calidad Total y de Reingeniería (Fondas) argumenta que la práctica managerial se está feminizando. Pero esta caracterización se logra asumiendo que ciertas características son esencialmente femeninas” (Mills, 2002, p.25).

Los ejemplos antes citados de análisis de diferentes masculinidades y su vínculo con la vida del trabajo y lo organizacional, lo que pretenden mostrar, una vez más, es que para poder entender algunos fenómenos organizacionales es imprescindible incorporar una mirada que entienda la masculinidad como fenómeno, desde una Perspectiva de Género, ya que el mundo organizacional y las organizaciones han sido creadas desde una clave *masculina*. La ideología y las prácticas organizacionales, en algún punto, son inseparables de la ideología y las prácticas de determinadas masculinidades. Es en este estrecho vínculo entre management, organizaciones y masculinidad, que los varones tienen un vínculo en algún punto facilitado en la vida organizacional y para el desempeño de sus funciones.

Pero no hay que dejar de lado que este lugar de privilegio también tiene sus costos ya que el sostenimiento de la masculinidad hegemónica no es sin esfuerzos. ¿Cuáles son algunas de las problemáticas que atraviesan los varones, en su vida en el mundo de las organizaciones, por el solo hecho de ser varones? ¿Qué costos pagan por ocupar lugares de privilegio? Algo de esto se planteó anteriormente, cuando se habló del desajuste de varones con masculinidades alternativas en una organización con predominio de masculinidad hegemónica.

Una de las problemáticas tiene que ver con la salud laboral de varones y mujeres. La diferenciación de los perfiles y de las tareas por género, lleva a que unos y otros ocupen puestos con exigencias específicas y por lo tanto, tengan un perfil de morbimortalidad diferente (Garduño, 1997). Por ejemplo, existe mayor frecuencia de accidentes graves y que causan la muerte en varones, mientras las mujeres tienen mayor prevalencia de padecimientos inespecíficos y crónicos.

Es decir que la Perspectiva de Género aplicada a la salud laboral de varones y mujeres implica vincular la distribución de poder y el trabajo entre los géneros. En el caso de los varones, el ‘privilegio’ relativo de acceso al trabajo, al crecimiento, el fuerte anclaje de la subjetividad masculina en el rol del proveedor, tiene sus costos a nivel físico y psíquico. Por ejemplo, la vulnerabilidad específica a enfermedades cardiovasculares, vinculado a hecho de que para un varón que arma su subjetividad desde un modo tradicional, la pérdida de un trabajo, la inestabilidad en el mismo, la insatisfacción, son fuertes estresores, que logran hacer tambalear el sistema narcisista del sujeto y precipitar el evento cardiovascular (Tajer, 2006).

4. Primera definición sistematizada de las organizaciones como ‘generizadas’.

Previamente se analizaron los primeros planteos en el campo acerca del género en las organizaciones. El primer trabajo reseñado se remonta al año 1974, por Joan Acker. Es esta misma autora quien en 1990 propone una definición de las “organizaciones generizadas”³³

Es su interés sistematizar los nuevos conocimientos en el área de las organizaciones y el género, por los siguientes motivos:

- 1) la segregación de género en el trabajo está creada por prácticas organizacionales.
- 2) el ingreso y estatus desigual entre hombres y mujeres es en gran parte producto de procesos organizacionales.

33. En Inglés: gendered organizations

- 3) las organizaciones son un área en la cual están muy diseminadas imágenes culturales de género y donde son inventadas y reproducidas.
- 4) algunos aspectos de la identidad de género individual, particularmente de la masculinidad, son también producto de los procesos y presiones organizacionales.
- 5) un proyecto feminista importante consiste en transformar a las organizaciones y las corporaciones en lugares más democráticos y más alineados con objetivos humanos.

Acker señala que muchos varones individuales y grupos particulares de varones no siempre ganan en estos procesos, pero la masculinidad siempre parece simbolizar el respeto para varones tanto en la base como en la cima del poder, conformando para ambos la superioridad de género.

Las estructuras institucionales como el estado, las leyes, la política, la religión, la economía y la academia son instituciones históricamente desarrolladas por hombres, corrientemente dominadas por hombres y simbólicamente interpretadas desde el punto de vista de los hombres. **Estas instituciones están definidas por la ausencia de mujeres.**

Desde el punto de vista de Acker, esta división fundamental puede ser conceptualizada como la diferenciación entre la producción y la reproducción, que es también una organización del género, en el capitalismo. Desde este lugar, la transferencia de muchas tareas reproductivas del trabajo no pago al trabajo pago solo cambia la ubicación de dicho trabajo pero no afecta la división de género³⁴. Es decir, que el avance de las mujeres en el mundo del trabajo en tareas simbólicamente asociadas a la reproducción (cuidado, limpieza, servicios) no implica la desarticulación de las divisiones de género.

Esta división entre reproducción y producción constituiría la subestructura de las instituciones de nuestra sociedad. Para poder estudiar la creación y recreación de esta subestructura, Acker considera que es necesario mirar las prácticas organizacionales, los sitios del funcionamiento concreto de lo institucional.

Ver las instituciones sociales como generizadas provee una perspectiva crítica para la sociología. Entonces las preguntas relevantes no son porque 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 del género, en este caso, la exclusión de un género (el femenino) y la presencia de otro género (el masculino).

El término procesos generizados implica 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 manager decide elegir solo mujeres o solo varones para determinadas posiciones o cuando hacen bromas sexuales denigrando mujeres. Por otro lado, pueden estar más escondidos en los procesos organizacionales y decisiones que parecen no tener nada que ver con el género.

La generización 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 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.
- 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. Por ejemplo, organizaciones que se definen a través de metáforas masculinas

34. Ver definición del mundo público / mundo privado en Capítulo 1: Marco Conceptual.

- c) Las interacciones 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.
- 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.

Como puede observarse estos procesos van de un nivel más macro a un nivel más micro de análisis. Se trata de una separación de estos procesos con fines analíticos, una serie de distinciones útiles para poder operar con y en la realidad, pero estos procesos interactúan y se determinan mutuamente.

Respecto de esta definición de organizaciones generizadas, Britton (2000) plantea que puede tener problemas en dos niveles si no se la formula con cuidado. Empíricamente, podría transformar el planteo de género de una proposición a una asunción. Quedaría entonces asumir que todas las organizaciones son generizadas y solo analizar de qué manera se despliega el género en particular. Por otro lado resulta difícil en este marco imaginarse que sería una organización o un trabajo no-generizado.

Un ejemplo de una organización clásicamente considerada como altamente generizada es la burocrática. Britton plantea que sin embargo, en algunas organizaciones burocráticas, pueden existir estructuras, políticas, prácticas y resultados menos opresivos en términos de género. Esto mostraría que en algunas circunstancias, encuadres más burocratizados pueden ser menos opresivos en términos de género que aquellos con estructuras más informales. Por ejemplo, en la administración pública de nuestro país (altamente burocratizada), las mujeres cuentan con algunos beneficios que no se encuentran en las organizaciones privadas, entre otros cuentan con períodos de licencia por maternidad y lactancia altamente regulados. Es decir que en algunas oportunidades las reglas y los procesos burocráticos pueden correr a favor de las mujeres.

Desde esta Tesis, se sostiene que en efecto, las organizaciones están inheremente generizadas, es decir, presentan algún arreglo en los cuatro procesos anteriormente citados (división del trabajo, símbolos, interacciones, identidad individual). El cuestionamiento de que entonces no podría pensarse una organización como no-generizada no tiene sentido, ya que el género no es algo que pueda ponerse o sacarse a voluntad.

El objetivo de la inclusión de una Perspectiva de Género en la Teoría Organizacional no apuntaría a des-generizar las organizaciones, sino a propiciar un contexto donde las características de género hegemónicas no sean asumidas de entrada y reproducidas en una manera en que los varones "hagan" dominación y las mujeres "actúen" subordinación. Los arreglos actuales de género producen situaciones de inequidad y de injusticia, para mujeres y varones (aunque de distinta manera), al mismo tiempo que puede provocar sufrimiento a nivel individual. Si hipotéticamente se pudiera 'des-generizar' las organizaciones, eso no llevaría necesariamente a la desaparición de estas inequidades e injusticias. **Lo que torna opresivo los procesos organizacionales no es su carácter generizado, sino la forma en que se disponen esos arreglos de género (distribución de poder).**

No hay que asociar el concepto de organización generizada con opresión. El hecho es que históricamente la generización de las mismas ha ido asociada a opresión, pero no quiere decir que necesariamente deba ser así. Por eso las preguntas a plantearse 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. Y esto nos lleva nuevamente a la dimensión política, es decir a la distribución de poder entre los géneros, ya que es esta distribución desigual la que constituye el elemento opresivo. Lo que sucede es que los arreglos de género están tan *naturalizados*, que en una primera lectura pareciera que se trata de las diferencias de género en sí mismas, cuando en realidad estamos lidiando con un proceso de distribución desigual de poder, que en este caso corren por el "carril" de las diferencias de género, pero que no son inherentes a las diferencias genéricas en sí sino a cómo estas son significadas.

5. A modo de conclusión

Como se desprende de todos los aportes aquí analizados y desarrollados, existe una pluralidad de líneas en como incorporar la Perspectiva de Género a la Teoría Organizacional. Diferentes posiciones permiten iluminar diferentes áreas o aspectos de la vida organizacional, desde el análisis de la ideología (nivel macro) al análisis de prácticas concretas en una organización determinada (nivel medio y micro).

Desde nuestro criterio el planteo de Acker (1990) del concepto de organizaciones generizadas resulta el más esclarecedor y el más apto como marco general de comprensión de estos temas. De alguna manera es el precipitado de una cantidad de debates alrededor de este tema, tanto en el campo de los Estudios de Género como de la Teoría Organizacional.

Fiel a los planteos postmodernos a nivel epistemológico, no es la intención de esta Tesis ofrecer una teoría-receta que pueda ser aplicada de manera sencilla y directa en el análisis y/o intervenciones organizacionales. Sin embargo pueden plantearse algunos lineamientos o puntos clave que deberían ser tenidos en cuenta si quiere efectuarse un análisis y/o una intervención con Perspectiva de Género propiamente dicha.

- 1) Se trata de visualizar al **género como proceso**, nunca terminado, de construcción de diferencias entre varones y mujeres, feminidades y masculinidades.
- 2) En segundo lugar, debe considerarse que el **género no es algo que se es, sino como algo que se hace**. Es importante tener en cuenta, que como proceso, el género es algo que hacemos en nuestra vida cotidiana, una y otra vez. Que este constante hacer de la impresión de cierta sustancia o fijeza, no implica que se lo considere como una característica inherente de cada individuo. Esta concepción del género como un proceso constante de producción y reproducción es también lo que nos permite pensar en cambios posibles. En este punto resulta quizás esclarecedor no hablar de mujer y varón, sino hablar de feminidades y masculinidades y que estas no van asociadas directamente al sexo biológico.
- 3) Debe abordarse siempre la dimensión de la **construcción socio-histórica**, tanto de las subjetividades de varones y mujeres como de las teorías que dan cuenta de los fenómenos organizacionales. En lo relativo a las subjetividades genéricas, no existe un contenido fijo o específico que caracterice a las feminidades o las masculinidades en sí. Estos contenidos varían en el tiempo, en los contextos culturales, en diferentes grupos etarios, raciales, etc.
- 4) Como hemos señalado repetidamente, una Perspectiva de Género implica necesariamente **la articulación de la dimensión política**.
- 5) Debe recordarse siempre que **género no es igual a mujer o mujeres**. Esto quiere decir que hablar de mujeres, temas de mujeres, o problemáticas de mujeres no implica incluir una Perspectiva de Género.
- 6) Debemos pensar en un enfoque **género sensible** y no género exclusivo. Es decir que no debemos asumir que el género es EL principio regulador de las organizaciones, sino que debe considerárselo como algo que vale la pena explorar y evaluar, incluyendo otros principios de organización (edad, profesionalización, forma organizacional, clase, etnicidad, etc.) La tendencia a ignorarlo o incluso suprimirlo hace que sea muchas veces de vital importancia incorporarlo como herramienta hermenéutica. Sin embargo debe estarse dispuesto a reconocer que algunas veces la distinción de género no es la más importante para analizar determinados fenómenos.
- 7) En el nivel de los estudios organizacionales, **el nivel base de anclaje para la investigación y la teorización debería ser intermedio**. El nivel macro debe estar siempre ya que es lo que nos sirve para contextualizar y el nivel micro puede servirnos para investigar casos puntuales (marco cultural de una organización, prácticas cotidianas, interacción entre diversos roles).
- 8) Considerando el marco epistemológico necesario para una inclusión de la Perspectiva de Género, se dejaría de lado uno de tipo positivista, ya que este paradigma, que se basa sobre una pretensión de objetividad, neutralidad y la búsqueda de leyes generales, no deja lugar a la inclusión de la dimensión de la subjetividad en general. Por otro lado, la epistemología positivista tiende hacia la generación de una única explicación y/o visión respecto de la realidad. Desde esta Tesis se pretende incluir la Perspectiva de Género a la Teoría Organizacional pero no desde la idea de generar una "receta", sino como una herramienta más de análisis, de una realidad compleja. Es por eso que una **línea de pensamiento posmoderna**, que valore la ambigüedad, el conflicto como productivo, la variación y la incertidumbre resulta más enriquecedora, ya que cuenta con la flexibilidad suficiente como para ir valorando los cambios que los procesos socio-históricos implican.

Capítulo 3. Aportes a la Práctica

Frecuentemente los planteos acerca de la discriminación o la inequidad de género en los ámbitos organizacionales, en los tiempos actuales, generan reacciones del estilo “eso ya no sucede” o “eso era antes”. Esto produce un efecto de clausura casi inmediata a la posibilidad de reflexionar acerca de esta problemática y configura una de las estrategias discursivas que intenta naturalizar las desigualdades. Al mismo tiempo muestra con claridad la incomodidad que genera, tanto para varones como para mujeres, hablar de estos temas.

Es un hecho que el mercado laboral actual, escenario de las organizaciones, se ve caracterizado por una segregación importante, tanto horizontal como vertical. El concepto de segregación implica que la división del trabajo no un hecho natural, sino que necesita de una explicación, sobre todo porque dicha segregación genera inequidades. Resulta importante abordar este proceso ya que se encuadra dentro de uno de los procesos de las organizaciones generizadas señalados por Acker (1990), aquel que construye divisiones en el patrón generizado de los trabajos y la jerarquía.

Muchos de los fenómenos organizacionales actuales están relacionados con esta composición del mercado laboral, de lo cual surgen una serie de preguntas: ¿por qué hay determinadas áreas y/o profesiones dominadas más por un género que por otro? Más allá de la mayoría o minoría numérica, ¿por qué algunos trabajos son asociados con la masculinidad o la feminidad? Por otro lado, ¿por qué hay menos mujeres managers que varones? ¿Existen diferentes estilos de liderazgos, uno más femenino y otro más masculino? ¿Qué consecuencias pueden tener estos ‘arreglos’ en la distribución de la riqueza, en las oportunidades de crecimiento, en el acceso a diferentes espacios?

Los integrantes de las organizaciones suelen tener alguna respuesta a estos interrogantes, que por cierto determinan sus actitudes y sus prácticas en el día a día. Por lo tanto, resultan de vital importancia las ideas que tengan acerca de esto aquellas personas que dirigen las organizaciones ya que determinan sus políticas.

1. La segregación del mercado laboral

1.1 Definiciones

Con el concepto de segregación se está haciendo referencia a la división sexual del trabajo de acuerdo a determinados criterios. Según Bourdieu (1998), si estas estructuras de la división sexual del trabajo todavía permanecen, esto se debe a la aplicación de tres principios. Primero, las funciones consideradas adecuadas para las mujeres son una extensión de las actividades domésticas (enseñanza, cuidado, servicio). Segundo, se sostiene que una mujer no puede tener autoridad sobre un hombre, por ello en determinadas circunstancias se ve postergada por un hombre en posición de autoridad y relegada a posiciones de servicio o asistencia. Tercero, el hombre siempre ha tenido y sigue teniendo el monopolio del conocimiento y manipulación de la tecnología.

A nivel de las diferentes profesiones y las posiciones relativas dentro de ellas, el avance de las mujeres en los diferentes campos se ha dado con las siguientes características:

- ✓ avanzan primero en profesiones, como planteado anteriormente, que son extensión de sus habilidades domésticas (maestras, enfermeras, secretarías, servicios, etc.)
- ✓ los progresos de las mujeres se dan a la par de adelantos correspondientes de los hombres, lo cual mantiene la estructura de las separaciones intacta. Es decir, la distancia relativa entre varones y mujeres se mantiene más o menos igual.
- ✓ Las posiciones nuevas que las mujeres pueden ir ganando suelen ser en campos profesionales menos valorizados y su consecuente avance genera, a su vez, mayor devaluación del mismo.

El objetivo de este capítulo será revisar las aproximaciones que a estas diferentes cuestiones se ha tenido desde el campo académico, para poder tener una comprensión general del fenómeno (a nivel descriptivo y explicativo) y así poder generar acciones concretas que apunten a su modificación, aportando a la mejora de la gestión cotidiana de las organizaciones.

Ya se ha desarrollado anteriormente³⁵ el cambio que se produjo en la organización del trabajo y la familia a partir de la revolución industrial. Recapitulando sintéticamente, puede señalarse que en la familia pre-industrial, las mujeres y los varones producían bienes para el hogar y las mujeres también se encargaban de las tareas domésticas. El trabajo no estaba visto como una esfera separada de la vida privada.

Luego de la revolución industrial, un sector laboral inicialmente masculino, vió el ingreso de mujeres al trabajo, dada la necesidad de trabajadores baratos y en cantidad. Las industrias altamente feminizadas crecieron para el siglo XIX, sobre todo aquellas ya asociadas tradicionalmente con la feminidad (servicios, textiles, etc). Las ocupaciones no se ven feminizadas o masculinizadas de una vez y para siempre, sino que se encuentran en constante proceso. La tecnología siempre fue una importante variable de cambio: "El invento de una nueva máquina o técnica proveía una razón a los hombres para redefinir una vieja ocupación femenina como una ocupación de varones, así incrementando su valor social y expulsando a las mujeres al margen" (Bradley, 1993, p 16)

¿Qué se entiende por segregación? Podría llegar a considerarse que hay segregación si una ocupación está numéricamente ocupada por más varones que por mujeres, o a la inversa. Este es un enfoque nominal, que en realidad considera la categoría de sexo y no de género. Cuando decimos que el sector educación está dominado por las mujeres, estamos efectuando una descripción adecuada, pero que no esclarece el proceso histórico-social por el cual se llegó a ese punto. Quizás lo más interesante sea entender el proceso por el cual, luego de que una ocupación es numéricamente ocupada más por un sexo que por otro, esta comienza a ser vista como apropiada para ese sexo. Es decir que la ocupación comienza a tener características propias de la feminidad o de la masculinidad.

Para ilustrar los procesos complejos que implica esta situación, podemos mencionar el ejemplo de la reciente aparición de la figura de los chefs varones. Un área tradicionalmente asociada a las mujeres y a la feminidad, como lo es la cocina, ve en la actualidad el surgimiento de varias figuras importantes y reconocidas en los medios masivos de comunicación, la mayoría de ellos varones. Ellos promocionan productos propios, son patrocinados por diversas marcas y con apariciones en publicidades y promociones televisivas: estos chefs varones *profesionalizan* su actividad. Encuentran su lugar privilegiado en el área y esquivan los riesgos de la feminización asociada a su tarea mediante diversas tácticas. Como plantea Marques (1992) en su aproximación a la construcción de la masculinidad, *ser varón ya es ser importante*. Esto implica un peso y una carga para todos los varones quienes deben respaldar esta supuesta importancia, pero en otras situaciones constituye una ventaja, ya que en otras oportunidades, por el solo hecho de ser varón, se extiende un manto de *importancia* sobre las actividades realizadas.

Efectuando algunas definiciones terminológicas, la segregación horizontal del mercado laboral se caracteriza por la división de algunas áreas de trabajo y profesiones de acuerdo al género. Actualmente las mujeres tienen un rol importante en las áreas sociales, de salud, de servicios y educación, es decir en trabajos que aparecen como una extensión de las tareas tradicionalmente realizadas por ellas en el hogar dentro del mundo privado. Mientras, los hombres predominan en los campos técnicos, comerciales, transporte, administración y defensa nacional. Debe considerarse que existe una diferencia clara entre la tendencia razonable a un campo de ser ocupado por un género, de la exclusión de uno del mismo campo. No debe dejar de mencionarse tampoco, que esta división del mercado laboral tiene otras consecuencias: las áreas mejor pagas, con mayores posibilidades de crecimiento suelen ser aquellas dominadas por varones.

Por otro lado, la división vertical tiene que ver con quienes pueden acceder a puestos de mayor jerarquía dentro de un área o profesión. Este tipo de segregación es la que se relaciona con la pregunta de por qué hay menos mujeres en puestos de jerarquía y liderazgo en las organizaciones actualmente.

¿Qué puede decirse de estos dos tipos de segregación laboral en la Argentina? De acuerdo a Lidia Heller (2004), en Argentina ha habido un cambio desde el punto de vista de la segregación horizontal, aunque permanecen las tradiciones en determinados sectores. De acuerdo a los datos planteados por esta autora, el 57% de las mujeres se concentra en el sector de servicios, particularmente en enseñanza, servicios sociales y personales.

En lo que se refiere a la segregación vertical, a comienzos de los 90 la presencia femenina en puestos de dirección en Argentina era muy bajo. Más actualmente, de un análisis de las 400 empresas líderes en

35. Capítulo 1. "2.3 Condiciones históricas del surgimiento del management"

el sector privado, se comprobó que un 16% de los puestos ejecutivos y gerenciales son ocupados por mujeres, en su mayoría en las áreas de Marketing, Ventas y Relaciones Institucionales. Respecto de los presidentes, CEO o gerentes generales, solo un 1.75% está a cargo de mujeres.

1.2 Discursos frecuentes en el ámbito organizacional.

Resulta de muchísima utilidad saber reconocer cuales son los discursos dominantes en el ámbito organizacional respecto de las mujeres, los varones, el management y el liderazgo, es decir, aquellos que se refieren de alguna u otra manera al fenómeno de la segregación laboral y asumen alguna posición al respecto. Detectar estos discursos, racionalizaciones y justificaciones de las diversas políticas y prácticas internas, permitirá luego desarticularlos con una perspectiva crítica.

Uno de los más comunes de escuchar es el **discurso “meritocrático”**. Esta postura es propia del discurso organizacional y carece de una mirada desde la Perspectiva de Género (o de cualquier otra diferencia en general). De acuerdo a esta posición, 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 moral, que hace hincapié en la ineficiencia del management, más que en la discriminación. Así, eventualmente, la inclusión de más mujeres 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 o por vagos y **nunca por pertenecer a un grupo desaventajado**.

Los encargados de garantizar que los que tienen más mérito ingresen serán los líderes de la organización. Un ejemplo de esta postura puede encontrarse en Tom Peters, conocido consultor de empresas, quien por ejemplo, en un artículo de la Revista Gestión (1997) titulado “El poder de las mujeres” habla de cómo dejar de lado a las mujeres redundando en fabulosas pérdidas en las ganancias de las empresas. Hacia el final del artículo reflexiona “Entender este tema no tiene que ver con lanzar una Iniciativa para la Mujer, repleta de globos y escuditos para la solapa”. Esta afirmación muestra con claridad su postura managerial y como descalifica el tratamiento de la temática de la discriminación mediante el uso peyorativo de diminutivos.

Otro de los discursos que suele escucharse apela al **“Marco cultural general”**. Hace hincapié en factores percibidos como externos y ajenos a la organización, como la tradición cultural, o la fuerza de los usos y costumbres. Reconocen la segregación y la atribuyen a una cultura difícil de cambiar y a la ausencia de legislación. Habría una razón moral para preocuparse por este tema, pero consideran que las soluciones exceden al ámbito de la organización particular y debería optarse por una intervención social más amplia, a nivel educativo y legislativo por ejemplo. Esta postura obscurece la inserción de cada organización en la re-producción de dichas condiciones.

Por último tenemos el discurso de **“La contribución especial”**, que hace referencia a un nivel más individual. Suele ser utilizado por muchas mujeres en el circuito organizacional. Se pone énfasis en las diferencias entre varones y mujeres en términos de experiencias, valores, sentimientos y maneras de pensar. Las mujeres poseerían entonces calificaciones complementarias, que contribuirían potencialmente al management. Esta posición recibe múltiples críticas, ya que las características que asume como propiamente femeninas responden a una visión estereotipada y en general altamente idealizada de la feminidad. La popularidad de esta posición parece reflejar más una moda.

Cuadro Resumen de las 3 Posiciones

Discurso	Argumentos Principales	Medidas a Tomar	Actor/es Responsable/s
Meritocracia	Management irracional y poco eficiente que no aprovecha la potencialidad de sus recursos.	Racionalización de los procesos (selección, formación, desarrollo, etc.)	Managers y líderes organizacionales
Marco cultural general	Reflejo de la injusticia a nivel social mas amplio	Reformas legislativas Educación	Poder Legislativo y Judicial, Escuelas
Contribución Especial	Diferencias inherentes entre varones y mujeres.	Aprovechar las características diferenciales de las mujeres para puestos y posiciones en que estas sean útiles	Managers y líderes organizacionales

2. Niveles de análisis de la segregación e intervenciones posibles.

Se abordarán ahora diversas formas de analizar y explicar la segregación laboral desde una perspectiva académica y con Perspectiva de Género, tomando 3 niveles de análisis: macro, intermedio y micro (Alvesson y Due Billing, 1997). El objetivo es mostrar que de acuerdo al nivel de anclaje se iluminan diversos aspectos del complejo proceso de segregación y se tratará de determinar cuál nivel sería el más adecuado para tomar siendo un miembro y/o dirigente de una organización concreta.

2.1 Nivel Macro

En este nivel de análisis, el feminismo de la igualdad y el feminismo de la diferencia aportan sus puntos de vista respectivos. Como ya se ha desarrollado previamente, el feminismo de la igualdad (liberal) hablará de la igualdad de oportunidades y de la igualdad ante la ley. Parte de las ideas de justicia social y equidad. Se tratará de revertir las injusticias históricas producto de modos patriarcales de dominación en la sociedad.

Por otro lado, tenemos el feminismo de la diferencia. Para estas feministas el concepto de reproducción, en tanto biológica, es fundamental para entender la división sexual del trabajo en el modo capitalista de reproducción de la división entre varones públicos y mujeres privadas. La capacidad biológica de las mujeres para la reproducción ha sido un obstáculo mayor para la igualdad entre sexos y por esta capacidad las mujeres no podrían emanciparse hasta que participaran del mercado laboral y la familia fuera eliminada como una unidad económica. De esta manera articulan la noción de patriarcado y de capitalismo. Las mujeres se verían excluidas del proceso productivo propio del capitalismo, viéndose recluidas en el ámbito privado con las tareas reproductivas.

Por otro lado, las feministas radicales creen en una opresión más universal. La inequidad entre géneros no puede ser reducida a un epifenómeno del capitalismo, como plantean las feministas de la diferencia. Se trata de los varones como grupo que controlan a las mujeres como grupo. El patriarcado es el concepto que explica esta opresión (no el capitalismo). El patriarcado es pensado en dos niveles, uno mas amplio y otro mas concreto que consiste en seis estructuras (Walby, 1990)

- modo patriarcal de producción.
- relaciones patriarcales en el trabajo remunerado.
- relaciones patriarcales en el estado.
- violencia masculina.

- relaciones patriarcales en la sexualidad.
- relaciones patriarcales en las instituciones culturales.

Un problema del feminismo marxista en su explicación, es su reducción de las relaciones de género a la idea del capital. Tienen una visión que algunos tildan de “antigua” respecto del patriarcado. Otros opinan directamente que el patriarcado es un concepto aplicable en la era pre-industrial y no puede ser aplicado en la actualidad.

Desde estas perspectivas más macro, hombres y mujeres tienden a ser vistos como reproductores pasivos de las estructuras existentes. Hace difícil ver a las mujeres como actores sociales en una escena histórica y hace difícil ver las variaciones de las condiciones. Desde una perspectiva postmoderna, podría decirse que ver la subordinación como una forma universal de ver la situación es totalizador.

En el campo de la Teoría Organizacional, esta perspectiva resulta demasiado amplia. La tendencia a tratar a la sociedad como una totalidad, una realidad uniforme, es de poca ayuda para intentar entender lo específico y lo diverso en la vida organizacional. Un ejemplo de esta perspectiva es el análisis de Ferguson (1984) de la organización burocrática.

Intervenciones posibles desde este nivel

Desde la postura más liberal (feminismo de la igualdad), las soluciones se encuentran no dentro de las organizaciones en sí, sino en la modificación de ciertas pautas en la sociedad en general. Para ello, el camino elegido es la formulación de políticas legislativas que traten el asunto y la involucración de la justicia cuando las inequidades sean flagrantes y dañen a individuos/as concretos/as. Llevar estos casos a la justicia es una manera de darles visibilidad y conscientizar a la sociedad en general. Esta estrategia de intervención es conocida como **política de igualdad de oportunidades**. Este diseño a nivel del Estado podría verse replicado en el diseño de política de igualdad de oportunidades específicas dentro de la organización.

Dentro de la ya mencionada tradición liberal clásica en la cual se inscribe, se considera que todos los individuos deberían tener las mismas oportunidades y que las desigualdades que se produzcan deberían resultar de los diferentes méritos de las personas y no de su género como es en el caso aquí planteado.

¿De qué oportunidades se está hablando? De aquellas que se relacionan con el acceso al mundo público. Esta sería una primera línea de combate de las políticas de igualdad de oportunidades: garantizar el acceso igualitario. Esto puede lograrlo mediante la revisión de los marcos legales. Si la modificación del marco legal no alcanzara (como de hecho no alcanzó), dentro de esta línea surgió la estrategia de la acción afirmativa. Se trata de un mecanismo para corregir la desventaja inicial de las mujeres, por ejemplo mediante un sistema de cuotas o proveyendo factores de apoyo a las organizaciones que favorezcan la igualdad de oportunidades (líneas de crédito, etc.). Tuvo efectos muy positivos, en el esfuerzo inicial de nivelar y de superar algunos obstáculos invisibles. Sin embargo, estas medidas obligatorias de la acción positiva generaron muchas críticas ya que se sostenía que no podía combatirse la discriminación con más discriminación. Es más, suele referirse a este tipo de políticas como ‘discriminación positiva’. Muchas veces estas políticas tenían consecuencias negativas dentro de la organización, donde los grupos hegemónicos miraban con recelo a las mujeres quienes a sus ojos se veían beneficiadas arbitrariamente. Inclusive muchas mujeres reaccionaron negativamente, al sentir que su avance se debía a su estatus de mujer y no a sus méritos como profesional.³⁶

Una segunda línea de acción sería la educación, es decir, se trataría de garantizar que las mujeres tengan el conocimiento necesario para el desempeño en el mundo público. Y por último, se tomarían medidas para que las mujeres adquieran mayor consciencia de sus derechos y desarrollen plenamente su sentido de ciudadanía. Desde la estrategia de igualdad de oportunidades, se trataría de las mujeres tratando de cambiar a las mujeres (modificar su identidad de amas de casa).

Desde el feminismo de la diferencia, podemos retomar algunos de los planteos de Ferguson (1984). Ella sostiene que mientras haya grupos de personas que sostengan formas institucionalizadas y no democráticas de ejercer el poder sobre otros, la femineidad continuará siendo un rasgo que caracterizará

36. Este efecto se conoce como “backlash”. Será retomado más adelante

a las poblaciones subordinadas. Por ello el feminismo debe ser radical o deja de ser feminismo. En el mundo organizacional es muy raro escuchar argumentaciones desde esta posición, reduciéndose estos planteos a debates dentro del campo epistemológico.

Ferguson formula varias críticas a las posturas más liberales por un lado y a las posturas más psicologicistas por el otro. Sin embargo más allá de estas críticas, no plantea acciones concretas o apunta en una dirección para el cambio más que la formulación de la modificación de la sociedad en general, de los sistemas de dominación patriarcal, con su imbricación con el capitalismo. Una diferencia importante es que la primer postura busca la modificación de las mujeres y por efecto de las instituciones ya existentes, mientras que esta última busca la creación de nuevas instituciones.

2.2 Nivel Intermedio

El objeto de estudio de este nivel son las corporaciones, lugares de trabajo, grupos ocupacionales, en los cuales la diferenciación de género y las inequidades son construidas socialmente.

Podrían plantearse tres enfoques dentro de este nivel.

- Explicaciones estructurales.
- Políticas Organizacionales .
- Teorías que abordan la Cultura Organizacional .

En el *enfoque estructural*, la construcción de las diferencias de género es entendida como consecuencia de la estructura organizacional. Kanter (1977) es un claro exponente de este enfoque, al sostener que las actitudes en el trabajo tienen que ver con la posición de la persona en la organización, no con el género en sí mismo.³⁷

En el enfoque de *políticas organizacionales* se refiere a las prácticas organizacionales concretas: criterios de selección, de promoción, remuneración, etc. En esta perspectiva son los directivos y managers los actores principales en el mantenimiento del estado actual de cosas.

En el enfoque de la *cultura organizacional*, no se enfoca en las políticas (números, posiciones objetivas, etc) sino más bien los significados, ideas, valores compartidos por un grupo de personas. Le presta mayor atención al nivel ideacional.

Intervenciones posibles desde el enfoque estructural

Como señalamos previamente, los desarrollos de Kanter (1977) son un ejemplo por excelencia de una explicación estructural, no solo del género en las organizaciones, sino de todo lo concerniente a su funcionamiento, fenómenos y prácticas. Kanter sostiene que la naturaleza de los problemas es bien conocida, pero que otra cosa son las soluciones a implementar, señalando que los cambios han sido lentos o casi no existentes.

Como se revisó en el Capítulo 2, critica con dureza las explicaciones individuales, que sostienen que las diferencias existen, ya sean estas más biológicas (por naturaleza), o más sociológicas (por entrenamiento). Las dos presuponen que los factores decisivos se encuentran dentro del individuo o la persona. Desde su perspectiva estructuralista, es la organización la que debe cambiar, no las personas.

Propone las siguientes medidas:

- Esfuerzos para mejorar las oportunidades. Como las mujeres suelen estar en puestos sin mayores perspectivas de crecimiento, una tarea importante es el rediseño de esos puestos. Este rediseño debería enfocarse a minimizar la brecha entre los diferentes mercados laborales internos a la organización.
- Estrategias de empoderamiento: esto se logra disminuyendo las jerarquías organizacionales, descentralizando las áreas y asegurando el acceso a canales de poder a aquellas personas que típicamente no los tienen. Una pieza clave es educar a los líderes en estos temas.
- Estrategias para balancear los números: como formas de evitar el tokenismo, la autora sugiere contratar grupos de mujeres más que de manera individual, al incluirlas en ciertas áreas. Cuando las mujeres son contratadas en áreas donde no hay mujeres, conviene agruparlas más que esparcirlas. Esto va

37. Ver Capítulo 3: "Hacia una propuesta de la inclusión de la perspectiva de género en la teoría organizacional"

contra la idea más común de “un poco en cada lado”. Es mejor tener áreas sin mujeres y otras áreas con grupos de mujeres. Cuando el tokenismo no puede evitarse, o mientras se balancean los números, deben desarrollarse redes de mujeres, para que puedan darse feedback y apoyo. Nuevamente resulta fundamental educar a los managers y líderes respecto del tokenismo: qué es, qué efectos tiene, como prevenirlo, etc. Estas son medidas a tomar mientras se espera a que las estructuras se ajusten a las modificaciones numéricas. El balance numérico debe ser el objetivo final. Lo demás son solo pasos intermedios.

Cuando evalúa los límites a estas reformas, la autora reconoce que existen serias barreras, bajo la forma de problemas en la intervención y en la implementación, desde falta de apoyo de las jerarquías superiores, diagnósticos inadecuados, costos, etc. Esto genera debates acerca de si la intervención debe ser local o general, específica o amplia.

A diferencia de los planteos desde el nivel más macro, Kanter propone algunas medidas concretas a nivel organizacional. Puede objetarse a sus formulaciones que cuando plantea que debe ser la organización la que tiene que cambiar y no las personas, lo plantea casi como si la organización fuera algo en sí misma, una “persona” aparte, como si la organización no fuera efecto de lo que las personas hacen. Por otro lado, sugiere pasos intermedios hasta que la estructura de la organización se acomode. En esta formulación hay un vacío importante del contexto ideacional: qué valores, creencias y percepciones de los miembros de la misma le dan sentido y sostienen las prácticas, más allá de la estructura. Asume con facilidad que las resistencias provienen de la organización y no de las personas concretas, con sus resistencias y defensas.

Intervenciones posibles desde las políticas organizacionales

Las políticas organizacionales con Perspectiva de Género apuntarían a cómo cada organización le daría forma y definiría puntos de acción internos: programas específicos de diversidad, de acción afirmativa, reformulación de políticas de selección y promoción, etc. Se hacía referencia a esto en el apartado anterior (nivel macro de análisis), desprendiéndose estas ideas desde los postulados del feminismo liberal o de la igualdad.

Algunos ejemplos de estas políticas son consideraciones respecto de la selección del personal, la asignación inicial de trabajo, el entrenamiento y desarrollo recibidos, los métodos de evaluación, etc. Muchas de las políticas se centran en establecer, desde lo formal, parámetros comunes para todos los empleados (varones y mujeres).

Un ejemplo de una práctica organizacional rara vez analizada desde una Perspectiva de Género es la de la evaluación de la performance de los empleados. Algunas investigaciones estudian los factores que influyen la interpretación que los managers hacen respecto de la performance de sus empleados y las relaciones causales que establecen para llegar a dicha evaluación. Se ha estudiado que frente a una misma performance exitosa, cuando se trata de empleados varones el éxito es considerado como causado por una gran habilidad (factores internos), mientras que si se trata de una empleada mujer, suele atribuírselo a un gran esfuerzo, suerte, o facilidad de la tarea (factores externos). En el caso donde la evaluación es mala, esta relación se invierte. Es decir, si un empleado varón tiene un resultado pobre, se tenderá a atribuirlo a una dificultad en la tarea o a la mala suerte, mientras que si es una empleada mujer, se tenderá a atribuirlo a la falta de habilidad.

Investigaciones posteriores han intentado probar o refutar estos hallazgos (Rosenthal, 1996) y han encontrado que en la vida cotidiana de las organizaciones estas atribuciones diferenciales por género no son tan comunes, mientras si lo son en situaciones “de laboratorio”, es decir, situaciones creadas artificialmente para motivos de investigación. Rosenthal concluye entonces que la atribución por género (sesgo de género) cobra más fuerza cuando se carece de un conocimiento más cercano del empleado/a. Esto implica que en ausencia de mayor información, el género del empleado/a puede determinar el tipo de atribución. Es decir, mientras menos se conoce a un/a empleado/a en particular, mayor importancia tendrán los sesgos de género, los estereotipos, las creencias acerca de lo que los varones y mujeres son y hacen y por qué, en el proceso de evaluación de si el trabajo ha sido bien o mal realizado y por qué. Esto nos debería llevar a prestar atención a en qué contexto se lleva a cabo la evaluación de performance en las organizaciones, con qué grado de conocimiento de los empleados y en qué medida estas

atribuciones estereotipadas operan.

Este ejemplo nos muestra claramente de qué manera los procesos sociales entran a las organizaciones, a través de mapas perceptivos y cognitivos que ponen énfasis en el género como una guía para la interpretación de la conducta organizacional. La modificación de estos mapas no depende puramente de la eliminación de reglas discriminatorias, o la formulación de políticas anti-discriminatorias a nivel formal. Lo mismo sucede si las organizaciones se centran en intentar redistribuir las mujeres en los trabajos existentes, sin cuestionar dicha distribución, o la relación entre trabajos en diferentes categorías ocupacionales (Burton, 1992).

Acker (1990) analiza por su lado, no la evaluación de la performance, sino los procesos implicados en la evaluación de los puestos. Esta es una herramienta común en las organizaciones, que sirve para racionalizar la jerarquía organizacional y ayudar a establecer pagas equitativas. En estas evaluaciones el contenido del trabajo, las funciones y tareas, son descritas en términos de conocimientos, habilidades, complejidad, esfuerzo, etc. De esta manera el trabajo aparece como separado de las personas, como 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)

Desde este punto de vista, Acker sostiene que el concepto de puesto de trabajo está generizado, aunque la lógica organizacional lo presente como género-neutral. Esta descripción del puesto de trabajo ya contiene, como naturalizada, la división sexual del trabajo (mundo publico / mundo privado). No se trata solo de un trabajador sin género, sino de un trabajador sin sexualidad, sin emociones, sin capacidad de procreación. Todos esos elementos son molestos en la vida organizacional. Sin embargo, el trabajador real, como argumentado anteriormente, es un varón, con el cuerpo de un varón, con su sexualidad, su mínima responsabilidad en la procreación y su control convencional sobre las emociones. "Los cuerpos de las mujeres, la sexualidad femenina, su habilidad para procrear y su embarazo, amamantamiento y cuidado de niños, su menstruación y su mítica 'emocionalidad', son sospechosas, estigmatizadas y usadas como base para el control y la exclusión" (Acker, 1990, p.12)

Tomando en cuenta esta descripción abstracta del puesto de trabajo, las evaluaciones de dichos puestos estarán reproduciendo estas divisiones de género, mientras se muestran en la superficie como objetivas y género neutrales. El concepto de trabajo está generizado, a pesar de su presentación como neutral, porque solo un trabajador varón podría empezar a cumplir con las demandas implícitas. Desde estas pautas y la división actual entre las esferas pública y privada, la trabajadora mujer estará casi siempre en una posición desfavorable, a menos que elija su vida profesional por sobre su vida personal, es decir que paga un precio por la elección.

Estos dos ejemplos analizados (evaluación de la performance y del puesto de trabajo) nos muestran con claridad que el intento de generar equidad mediante la formulación de políticas y reglas neutrales pueden ser contraproducentes. Primero, porque lo neutral nunca lo es y segundo porque de esta manera se intenta, a pura fuerza de voluntad, obviar las diferencias que realmente existen. Como si por la sola formulación de nuevos procedimientos y nuevas reglas, que deben ser aplicadas por personas concretas, es decir, con género, las inequidades desaparecieran.

Intervenciones posibles desde la cultura organizacional

Ha existido una negligencia general de la Teoría Organizacional en considerar las relaciones de género en el estudio de la cultura organizacional (Hearn y Parkin, 1992). El funcionalismo ha provisto a la Teoría Organizacional hegemónica una serie de asunciones sobre varones y mujeres, aceptando las divisiones de género como dadas o como funcionalmente necesarias.³⁸

Mills (1992) señala que las personas no dejan su perspectiva cultural en la puerta, cuando ingresan en las organizaciones. Entran con ellas y esto tiene importancia en lo que allí sucede. Esto implica también prestarle atención al rol de los líderes en el desarrollo de la vida organizacional, ya que aquellos que

38. Ver tratamiento de la familia desde el funcionalismo en el capítulo de Marco Teórico

ocupan ubicaciones claves (tanto en la organización como en la sociedad en general) tienen un rol determinante en cómo la realidad será percibida. Debe recordarse que dentro de los procesos que constituyen a las organizaciones como generizadas, Acker señalaba uno que hacía referencia a la construcción de símbolos e imágenes que expresan y refuerzan las divisiones de género.

Mills señala que la mayoría de los enfoques consideran a la cultura o como algo que 'entra' a las organizaciones a través de los individuos o como algo que se genera 'dentro' de la organización. Faltaría una adecuada vinculación, relacionando lo organizacional con otros aspectos de la experiencia social. Por todo lo anteriormente planteado, es que puede afirmarse que las relaciones de género no pueden ser obviadas cuando se estudia la cultura en las organizaciones, al mismo tiempo que la cultura organizacional provee un foco crítico para el análisis de cuestiones de género. La pregunta clave sería ¿De qué manera cada organización en particular recibe y mediatiza los entendimientos sobre las relaciones de género?

El debate ha atravesado tres etapas paradigmáticas (Mills, 2002). En un primer momento se cuestionó el enfoque de la cultura como género neutral dentro de las corrientes principales de las Teorías Organizacionales. En una segunda etapa se dio una combinación de perspectivas feministas y diferentes teorías de cultura organizacional. Actualmente se está atravesando, de acuerdo a Mills, una tercera etapa, que consiste en la generación de nuevas teorías y métodos para estudiar la generización de la cultura organizacional. Uno de los puntos de debate es si el estudio de la cultura organizacional debe ser transversal y sincrónico ('sacar una foto') o si debe ser longitudinal y diacrónico ('hacer la película'). El corte sincrónico permite iluminar prácticas actuales, asociadas a actitudes y sentimientos. El corte diacrónico permite ilustrar como esas prácticas se desarrollaron y como se mantienen en su lugar. Este último enfoque es el que permitiría visualizar como las prácticas generizadas pueden ser cambiadas.

La cultura es el marco que guía las acciones, facilitando la vida social, al mismo tiempo que la restringe y la conserva, congelando la realidad social, subordinando las personas a las ideas dominantes y a las creencias que son tomadas por obvias (Alvesson y Due Billing, 1997). En las culturas organizacionales la tolerancia a las desviaciones es más bien baja, ya que la necesidad de comunicación y la reducción de la incertidumbre implican cierta presión hacia el conformismo y la uniformidad.

Los patrones culturales organizacionales son de gran interés, ya que permiten por ejemplo entender como los significados culturales interactúan con la división genérica del trabajo o como los valores y creencias dominantes son culturalmente definidos y asociados con la masculinidad (mas raramente con la feminidad). También permite articular cómo las organizaciones juegan un rol vital en los procesos de socialización en los cuales las personas adquieren, modifican y limitan sus identidades de género.

Enfocarse en la cultura organizacional implica contemplar una serie de aspectos. Por un lado, lo que es compartido por el grupo y se separa de las ideas individuales. A nivel ideacional, prestar atención a lo que piensan y creen, más que en lo que hacen, incluyendo los aspectos no racionales, como las escalas de valores.

No todos los aspectos de la cultura organizacional (rituales, artefactos, metáforas, etc.) están generizados, o su generización resulta significativa. Sin embargo algunos de ellos resultan significativos. (ej. rituales en los cuales durante las reuniones de trabajo son las mujeres las que preparan el café).

Las metáforas organizacionales hacen referencia al vocabulario usado para describir lo que está pasando. Algunas metáforas pueden concebir a las organizaciones como grandes familias, otras muy comunes son las de guerra o las deportivas. Parecería sencillo asociar la metáfora familiar con la feminidad (dada su asociación con el mundo privado) y las otras con masculinidad, pero hay que ver que modalidad toma en cada organización. Por otro lado, la metáfora familiar puede adoptar características paternalistas y por ende estar más asociadas con un tipo de masculinidad.

Estudios recientes muestran que prácticas organizacionales menos orientadas a la autoridad jerárquica, más independientes, con mayor orientación humana y poca distancia al poder facilitan el avance de mujeres a puestos de management. (Bajdo, 2001). En este estudio se diferencia entre 'prácticas culturales' y 'valores culturales', en el sentido de que lo primero se refieren a lo que se *hace* y lo segundo a lo que se *dice que se hace*, lo que Argyris denomina teoría en uso y teoría expuesta (Argyris, 1993)

Esta diferenciación es crucial y se vincula con otro concepto importante que es el de **subtexto de género**³⁹. Analizando este subtexto de género, Benschop y Doorewaards (1998) argumentan que inclusive luego de 20 años de políticas de igualdad de oportunidades en los Países Bajos, poco ha cambiado. El discurso dominante organizacional está basado en la neutralidad y la equidad, al mismo tiempo que las asimetrías de género continúan. Continúan porque los procesos están más sutilmente articulados en un subtexto de género. Este es un concepto introducido por Smith (1990), refiriéndose a los procesos más opacos, que basados en el poder, producen y reproducen la distinción de género. Un ejemplo de este subtexto de género sería la idea del trabajador abstracto de Acker. Por un lado se define de manera abierta y explícita las características de un trabajador género neutral, por otro lado se sabe implícitamente quién puede satisfacer esas características. El subtexto de género lo constituye la noción más implícita que las características solicitadas están más asociadas a la masculinidad. Este tipo de inequidades es mucho más difícil de solucionar que las inequidades explícitas y hasta aberrantes, ya que la percepción cultural de que no hay diferencia es uno de los obstáculos más importantes.

Un ejemplo muy ilustrador de una deconstrucción de un subtexto de género lo provee Joanne Martin (1990). En este ejemplo analiza cómo determinadas prácticas organizacionales aparentemente bien intencionadas pueden reificar, más que aliviar las inequidades de género. El ejemplo está tomando de las declaraciones del CEO de una corporación americana muy importante y reconocida como una empresa preocupada de una manera muy humanitaria por el bienestar de sus empleados. En una entrevista en un noticiero de NBC, respecto a una pregunta acerca de cuáles eran las preocupaciones por las empleadas mujeres con hijos, el CEO respondió lo siguiente:

Tenemos una joven mujer quien es extraordinariamente importante para el lanzamiento de un producto nuevo. Estaremos hablando sobre este producto el próximo martes en su primer introducción a nivel internacional. Ella ha arreglado tener su Cesárea ayer para poder estar preparada para este evento. Hemos insistido que se quede en casa y esto va a ser televisado en un circuito cerrado de televisión, así que estamos haciendo esto en televisión por ella y se va a quedar en casa tres meses y estamos encontrando maneras de llenar el vacío para nosotros porque pensamos que esto es algo importante para que ella haga (Martin, 1990, p.339)

La autora señala la dicotomía público / privado como central en esta historia. Cuando el trabajo es conceptualizado como separado de las preocupaciones familiares, los conflictos en los que se encuentran las madres que trabajan son definidos como problemas privados que deben ser resueltos individualmente, la corporación no es responsable. En este caso, el management de la organización muestra un conocimiento parcial de las intersecciones entre trabajo y familia y expresa su preocupación por el bienestar del empleado al mismo tiempo que el deseo habitual de productividad en el trabajo. Así algunas organizaciones implementan políticas para ayudar a las mujeres.

A parte de algunas formulaciones un tanto ambiguas, por ejemplo decir “tenemos una joven mujer”, más que “una mujer joven trabaja para nosotros”, el relato muestra que más que una articulación entre lo público y lo privado, lo que hay es un avance de lo público, con sus lógicas y sus tiempos, sobre lo privado. Al punto que desde el relato no queda claro si será que la empleada decidió todo esto, o le fue sugerido desde la empresa. Sin embargo, la programación de una cesárea para acomodar el lanzamiento de un nuevo producto, podríamos decir que más que ayudar a la mujer, trata al embarazo, al parto y al bebé como obstáculos que deben ser resueltos.

Podríamos decir entonces que las reformulaciones de las políticas organizacionales deben ser siempre hechas considerando el telón de fondo que es la cultura organizacional. Ya que aunque las políticas diseñadas sean impecables técnicamente hablando, son “absorbidas” dentro del marco cultural existente, asimiladas y de alguna manera neutralizadas. Concretamente esto implica varios niveles. Primero, se necesitan líderes formados en este tema para que las diferentes intervenciones tengan un respaldo coherente. Se considera que el trabajo con los líderes organizacionales es fundamental, ya que como sostiene Schein (1988) “las culturas empresariales son creadas por líderes (...) la cultura y el liderazgo, examinados de cerca, son dos caras de la misma moneda” (p. 20). Por otro lado es necesario trabajar en la conscientización creciente de los integrantes de la organización acerca de estos temas, es decir, hacer un seguimiento de las diferentes intervenciones.

39. En Inglés: Gender Subtext

2.3 Nivel micro

Este nivel toma en cuenta a los individuos, varones y mujeres de las organizaciones. Se refiere a uno de los niveles de los procesos generizados planteados por Acker (1990), constituido por las interacciones entre varones, entre mujeres y entre varones y mujeres. No implica necesariamente un enfoque psicólogo, aunque puede incluir elementos de esta disciplina.

Dentro de esta línea existen algunos desarrollos de tipo psicoanalítico, que en líneas generales sostienen que la crianza a predominio materno de nuestra cultura produce subjetividades distintas en los niños y en las niñas. Al ser la madre del mismo género que la niña, facilitará en esta la sensación de conexión, de similitud y de continuidad (Chodorow, 1978). En el caso del vínculo con los niños, se hará hincapié, para el establecimiento de la identidad de género, en el corte, la separación, la discontinuidad con la figura de la madre. Estas diferentes maneras del establecimiento de la identidad explicarían la tendencia de las mujeres a concentrarse en áreas relacionadas con los servicios y la facilidad para los varones de asumir posiciones de mando.

Más allá de estos interrogantes desde el psicoanálisis, es en el nivel micro de análisis donde suele hacerse la pregunta ¿Difieren varones y mujeres en sus habilidades de liderazgo? Las respuestas a esta pregunta son las que luego se transforman en las racionalizaciones utilizadas para explicar por qué hay menos mujeres en puestos de management y de liderazgo. ¿Se debe a condiciones de discriminación? ¿O se debe a habilidades propias de los varones que les permite ocupar dichos puestos? La respuesta a estas preguntas permitirá entender un poco mejor el fenómeno del “Techo de Cristal”⁴⁰.

Los debates acerca del liderazgo son amplios y muy variados. Por un lado, el liderazgo tradicionalmente es asociado con determinadas habilidades y conductas que a su vez están asociadas con la masculinidad, por lo tanto imaginar mujeres con habilidades de liderazgo es un desafío. Una de las imágenes tradicionales y con más fuerza son las de líder como héroe, como gran hombre. ¿Qué lugar han podido ocupar las mujeres frente a esta imagen, más que como raras excepciones en tiempos de crisis?

Las investigaciones en el área de liderazgo en mujeres y varones, ‘femenino’ y ‘masculino’, se dividen en dos grupos (Alvesson y Due Billing, 1997). Un primer grupo es el denominado de la ‘no diferencia’. Este campo es más académico y sus investigaciones se han orientado más cuantitativamente, orientándose a medir diferentes variables. Se inscribe en la inclusión del género como variable. El segundo grupo aborda el campo del género como estereotipado⁴¹. Se trata de autores más orientados a la práctica, no provenientes necesariamente del campo académico (periodistas y consultores, por ejemplo), que basan su trabajo en investigaciones cualitativas y de carácter anecdótico.

Como se ha planteado anteriormente, estas oscilaciones pueden bien responder a variaciones históricas. Al comienzo, donde se comenzaba a cuestionar la ética masculina en el management y era necesario mostrar que las mujeres también eran capaces, los esfuerzos apuntaban hacia mostrar la no diferencia, argumentando que las “mujeres también pueden.” Una vez que el debate estuvo un poco más establecido, al mismo tiempo las características del management se fueron ‘suavizando’ un poco, hubo más confianza como para plantear características específicamente femeninas que se intentaron revalorizar dentro del nuevo modelo.

Por ejemplo Lynn Rosener y Peter Schwartz (1980) desarrollaron un estudio en el Stanford Research Institute, donde se interesaron por las tendencias en los estilos directivos. Determinaron la existencia de dos estilos, *alfa* y *beta*. El estilo alfa está orientado hacia características más “masculinas”, como la capacidad analítica, la racionalidad, la orientación a relaciones de tipo jerárquica, la búsqueda de problemas específicos, etc. El estilo beta fue caracterizado como de orientación “femenina”, con predominio de empatía, intuición, capacidad de síntesis, de apoyo mutuo y búsqueda de soluciones globales. Los autores consideraban que ambos estilos eran necesarios y que era esperable que los gerentes pudieran tener ambos. El carácter meramente utilitario de dicha propuesta muestra que la simple consideración de aspectos femeninos o masculinos no implica una consideración desde una perspectiva de género. Por otro lado, la elección del vocabulario “alfa” y “beta” inmediatamente remite a la metáfora del mundo animal, al concepto de manada y de macho “alfa” (líder del resto) y remite al orden de la biología y de lo natural.

40. El “Techo de Cristal” es un concepto que remite a la noción de que existe una superficie superior invisible, difícil de traspasar, que impide a las mujeres seguir avanzando en sus carreras en determinado momento.

41. Con estereotipado se hace referencia al hecho de que se definen las características de la feminidad y de la masculinidad como esenciales y desde allí se investiga acerca del liderazgo.

Otras posiciones sostienen que dichas diferencias en realidad no existen y apuntan a revisar y criticar las condiciones y los presupuestos desde donde las anteriores investigaciones han sido realizadas. Esta postura sostiene que más que estilos diferentes, existen situaciones diferentes que exigen una resolución diferente (Uriarte, 1997). Desde esta postura podemos preguntarnos en qué medida las nociones de lo que es típicamente masculino y femenino incidieron en el diseño metodológico de la investigación y en la lectura de sus resultados. Uriarte no considera que haya pruebas empíricas suficientes para sostener que exista esta diferencia y se pregunta en qué medida los resultados de algunas investigaciones muestran la realidad o los estereotipos acerca de la realidad.

Actualmente las nociones acerca del liderazgo están cambiando, a la par de los cambios en los tipos de organización y de management requerido para las mismas. Este management es ahora más participativo, menos jerárquico, más flexible. Esta nueva cosmovisión del management de pronto parece más apropiado para ser formulado en términos 'femeninos', por lo tanto las mujeres aparecen como más apropiadas para ocupar dichos puestos. Se habla de un nuevo estilo de liderazgo *transformacional*, diferente del tradicional liderazgo *transaccional* (Burns, 1978; Bass, 1990)

El líder transformacional estimula el interés y la motivación en los demás, transmite la misión, desarrolla el potencial de los demás, tiene capacidad de empatía y de escucha activa. El líder transaccional en cambio, se centra más en los resultados y en la performance, está más pendiente del control, señala los errores y recompensa materialmente los logros.

La problemática parece encontrarse en un callejón sin salida cuando se plantea desde el lugar de querer comprobar si existe o no, un "liderazgo femenino" y un "liderazgo masculino". La distinción entre la realidad propiamente dicha y los estereotipos, no es tan tajante como aparece en el discurso y estas dos dimensiones se entrecruzan profundamente. ¿Cuáles son los estereotipos? ¿Existe acaso una manera de aproximarse a la realidad sin estereotipos? Estos implican un modelo mental desde el cual abordamos lo desconocido. El problema con los estereotipos es su fijeza y generalmente su aspecto discriminatorio.

Puede afirmarse que efectivamente existen diferencias en la construcción de la subjetividad de varones y mujeres, ya que la socialización y la educación de los mismos es diferente desde el comienzo y eso propicia y fomenta el desarrollo, en líneas generales, de características diferentes en cada uno. Sin embargo y además de estas posibles diferencias, existe también un fenómeno por el cual, a través de los estereotipos vigentes, tenderemos a calificar como actitud femenina a algo que una mujer hace en determinada situación, mientras que si un varón actuara de la misma manera pensaríamos que lo está haciendo masculinamente. Esto resuena a lo planteado por Joseph Marques (1992) respecto del proceso de construcción social de la masculinidad, que supone dos caras: 1) disminuir las diferencias entre los varones y 2) aumentar las diferencias con las mujeres.

Dentro de la línea de estudios feministas que entienden que existe un liderazgo específicamente femenino, suelen basar esta afirmación en la idea de que las experiencias maternas, específicas de las mujeres y las experiencias de cuidado hacen sobresalir y desarrollar una serie de valores que se plasmarían en un estilo de liderazgo diferente al masculino. Alvesson y Billing (1997) plantean en este punto que hay que tener cuidado, ya que si se basa en experiencias concretas de maternaje, ¿qué sucede, por ejemplo, con aquel porcentaje de mujeres que no son madres?

Más que asumir que existe un gen del liderazgo en las mujeres de este estilo, si puede considerarse que experiencias específicas asociadas con la división genérica del trabajo pueden explicar cierta orientación femenina específica en el liderazgo. Sin embargo, no puede basarse exclusivamente en las experiencias, ya que no todas las mujeres se organizan de la misma manera. Desde ya, una mujer que contrata a alguien más y comparte las tareas con su pareja no tendrá las mismas experiencias.

Hay que tener cuidado con asociar mujeres y cuidado de niños y del hogar de manera automática, reificando una vez más la separación entre lo público y lo privado. Quizás, como plantean Alvesson y Billing (1997), sería mejor en vez de hablar de mujeres, hablar de "persona orientada al trabajo familiar" o "sujetos con experiencia en crianza de niños". Así, estas experiencias, ligadas con un estilo de liderazgo, no lo transforman en inherentemente femenino. Lo que puede aparecer como una sutileza del lenguaje se transforma en realidad en una poderosa herramienta para desnaturalizar. Que de hecho, actualmente, la mayoría de las mujeres se encarguen de la mayoría del trabajo en el ámbito privado no implica que esto

sea así por naturaleza. Y aunque no lo deseemos así, el no formular algunas cosas con cuidado desde el discurso termina naturalizando esta asociación.

También es importante señalar, respecto de las investigaciones que arrojan que no existen diferencias, que la mayoría de las mujeres que sí han logrado llegar a posiciones de liderazgo (aquellas que fueron consideradas en los diferentes estudios), suelen tener en menor proporción familia, o cuentan con un arreglo distinto para el cuidado de las mismas. Si esto fuera así, al no tener esas experiencias concretas, sería esperable que las investigaciones no encontraran diferencias, ya que no tendrían estas experiencias de maternaje y cuidado de otros, al igual que los varones.

Para resumir, las orientaciones género específicas son contingentes a la división del trabajo, esto quiere decir que la base primaria de las experiencias diferentes de varones y mujeres y sus orientaciones diferentes se basa en el hecho de que las mujeres y los varones hacen cosas radicalmente diferentes dentro de la familia y en el mercado laboral. (Alvesson y Billing, 1997, p. 224)

Puede entonces decirse que no es que exista, de por sí, un liderazgo femenino y otro masculino *siempre*. Puede no haber diferencias y cuando las hay, estas se deben a las diferentes experiencias que varones y mujeres tienen, no por ser biológicamente hembras o machos, sino por la división genérica del trabajo que los orienta hacia estas diferentes experiencias.

Más allá de los factores más subjetivos, como las características individuales de los y las líderes, Burin (1990) en una investigación realizada a comienzo de los 90 en Buenos Aires, sintetizó algunos rasgos constituyentes del "Techo de Cristal", obstáculo más externo y concreto para el avance de las mujeres, pero planteando que éste tiene una doble inscripción, objetiva y subjetiva a la vez

1) Las responsabilidades domésticas y el cuidado de los niños.

Muchas mujeres (con un estilo más tradicional) consideran inaceptable renunciar a ciertas tareas de su rol como esposas y madres, decidiendo entre avanzar en su carrera y dedicarse como "corresponde" a sus tareas domésticas. Otras mujeres que no aceptaban este límite realizan esfuerzos importantes para compaginar ambos roles, sufriendo de mayor estrés laboral.

2) El nivel de exigencia

Exigencia de mostrar el doble para ser consideradas valiosas, al mismo puesto que un varón.

3) Estereotipos sociales acerca de las mujeres y el ejercicio del poder

Los estereotipos son diversos: "las mujeres temen ocupar posiciones de poder", "a las mujeres no les interesa ocupar puestos de poder", "no pueden afrontar de situaciones difíciles porque no tienen autoridad". Muchos de estos estereotipos son internalizados por las mujeres, muchas veces repitiéndolos como si hablaran desde sus elecciones personales.

4) La percepción que tienen de sí mismas las propias mujeres

La falta de modelos femeninos con los cuales identificarse genera un vacío importante. Esto dificulta el acceso a puestos de autoridad y cuando finalmente acceden, surgen temores varios, como la sensación de que se va a perder la "identidad femenina". Algunas mujeres han llegado a modificar su forma de vestirse, su tono de voz, en lo que puede percibirse como intentos de masculinizarse, cuando se considera que ese es el único camino posible.

En otra investigación sobre mujeres y liderazgo en Argentina, Lidia Heller (2004) se abocó a mujeres ejecutivas y del ámbito académico, para estudiar las características de aquellas mujeres que sí habían llegado a puestos de liderazgo. Investigó respecto de los mandatos familiares, las estrategias de conciliación con la vida matrimonial y familiar, la percepción de la discriminación laboral, etc. Una de las conclusiones más importantes a la cual arribó es la siguiente: "Uno de los aspectos más notables es que la mujer líder latinoamericana parece incómoda hablando de discriminación contra la mujer. Rechaza con fuerza cualquier iniciativa de programa de igualdad de oportunidades y tiene escasa consciencia de género." (Heller, 2004, p.122)

Todo lo anteriormente desarrollado muestra los grises en el debate respecto del liderazgo, las mujeres y los varones. La riqueza del debate reside en ir más allá de la pregunta respecto de la existencia de diferentes liderazgos en varones y mujeres.

Intervenciones posibles desde el nivel micro o Individual

Las intervenciones posibles desde el nivel micro, entonces, apuntarían por un lado a desarrollar individualmente en las mujeres las características necesarias para el buen desempeño en el mundo público. Fomentar el desarrollo de determinadas competencias y habilidades, que quizás por el hecho de haber sido subjetivadas “como mujeres”, circulando más por el mundo privado, no son aquellas que más han aplicado. **Esto radica en que los dos mundos (privado y público) se manejan con lógicas totalmente diferentes.**

Estas intervenciones son valiosas, ya que proveen a las mujeres de herramientas que probablemente no han tenido oportunidad de desarrollar en otros ámbitos. Sin embargo es de vital importancia especificar desde donde se considera que no han podido desarrollarlas. Sostendremos que no se tratará de una debilidad específica y natural del género femenino, sino de la división mundo público / mundo privado y sus efectos. No hay que olvidar tampoco que se estaría apostando al desarrollo de determinadas habilidades y competencias para el ingreso y desarrollo exitoso en un mundo de trabajo masculinizado, sin cuestionar que está definido a través de parámetros masculinos.

Por esto es que las intervenciones deberían también apuntar a que las mujeres puedan identificar las situaciones con doble estándar, que puedan reflexionar acerca del significado particular que ellas le atribuyen al éxito, al logro y al poder, para trabajar los estereotipos que se han asentado en sus propias subjetividades. Esto apuntaría a la necesidad de generar esta consciencia de género en mujeres que aspiran a puestos de liderazgo. Quizás el obstáculo a resolver tenga que ver con la reluctancia a hablar de estos temas ya que hay una resistencia a identificarse con el rol de víctima, que necesariamente requiere una figura de victimario, con la intención directa de discriminar (Heller, 2004).

Es decir que las intervenciones desde este nivel, deberían incluir instancias de generación de consciencia respecto de las divisiones genéricas y sus consecuencias, dirigido tanto a varones como a mujeres. Y por otro lado, una formación específica en el ejercicio de liderazgo, que se presume tanto varones como mujeres podrían necesitar, para un adecuado desempeño de las funciones.

3. Gestión de la diversidad: Modelo Integral de Intervención

Luego de abordar los tres niveles posibles de análisis, queda claro que cualquier intervención desde un único nivel sin considerar su vínculo con el resto de los niveles consiste en un esfuerzo en vano. Por otro lado, si se recupera el concepto de pensamiento complejo, también queda claro que ni el problema ni la solución residen en uno solo de los niveles. El desarrollo de políticas organizacionales sin tener en cuenta los factores culturales es un esfuerzo inútil, lo mismo sucedería si se creyera que con algunos talleres de capacitación a mujeres en particular se solucionarían las barreras internas y externas de su dentro de las organizaciones.

Seguramente comenzar garantizando la paridad *formal* y *legal* resulta imprescindible, para que la inequidad de género deje de estar invisibilizada a nivel del sistema jurídico. Sin embargo se sabe que estas modificaciones a lo sumo consisten en una condición *necesaria* para los cambios pero no *suficiente*. La igualdad de oportunidades, eventualmente alguna medida de acción positiva, deben constituir *tácticas* dentro de una estrategia mayor que apunte a la transversalización de la Perspectiva de Género. Transformar las políticas de igualdad o la acción positiva en una estrategia en sí corre el riesgo de transformarse en una forma de asistencialismo que no modifica las situaciones generadoras de las situaciones de inequidad a un nivel más profundo.

Una estrategia actual en las organizaciones, para la transversalización de la Perspectiva de Género, consiste en lo que se conoce como la Gestión de la Diversidad (GD). Se trata de una aplicación de la Perspectiva de Género en el ámbito organizacional con una clara orientación a los Recursos Humanos. Define como su eje la valoración del potencial ofrecido por la diversidad en la gestión de los recursos humanos, creando un entorno inclusivo. (Sarrió, 2006) La GD toma en cuenta el marco teórico y conceptual de los Estudios de Género como herramienta para el tratamiento de la diferencia, e incluye no solo la diversidad de género sino otras diversidades, como raza, etnia, edades, culturas, religiones, orientaciones sexuales, etc.

¿Por qué no haber abordado de entrada la GD en esta Tesis, si esta es una aplicación específica en el ámbito organizacional? Es porque se consideró que poder genealogizar dicha propuesta y encuadrarla adecuadamente en la complejidad que implican los Estudios de la Mujer y posteriormente los Estudios de Género resulta fundamental para que se trate de la utilización de una Perspectiva de Género en sí, y no de una perspectiva “mujerista”, como se ha abordado anteriormente.

Retomando entonces la propuesta de la GD, es necesario gestionar la diversidad desde la propia diversidad. Hay que tener cuidado con caer en un grupo de gente que defina lo que es la diversidad y desde ahí la gestione. ¿Quién es construido como diferente? ¿Por parte de quién? ¿Con qué fin? De esa manera se corre el riesgo de que se construya cierta distancia entre aquellos que gestionan y aquellos que son “diversos”. Enmascarar la diversidad de aquellos que gestionan es un mecanismo de control que sirve para omitir cualquier diferencia humana dentro del grupo poderoso (Lorbiecki y Jack, 2000). Es decir, que la diversidad no es un “problema” que tengan las personas que ocupan las bases de una organización, mientras el management sea una élite no atravesada por dichos “problemas”.

Entonces, el concepto de que la diversidad debe ser gestionada tiene varias ideas clave:

- 1) la diversidad es un hecho, existe.
- 2) el problema no surge de la diversidad en sí, si no de la diversidad *mal gestionada*.
- 3) la idea de gestión apunta a un proceso continuo, no a intervenciones puntuales.

3.1 Niveles para el diagnóstico

Previo a cualquier diseño de intervención es preciso conocer con el mayor detalle posible el perfil de diversidad actual y requerida de la organización. De acuerdo a estos puntos, deberán diagnosticarse 3 niveles.

En el nivel estructural se trata de conocer el perfil de diversidad actual de la organización. Esto se hace analizando, por ejemplo la distribución de la diversidad en categorías y áreas, el perfil biográfico, el desarrollo de carrera, el salario, la dedicación y continuidad y las promociones.

En el nivel organizacional habría dos aspectos a analizar. Por un lado, la cultura organizacional (sistema de creencias, valores, redes informales, grupos de poder, prácticas discriminatorias, lenguaje utilizado, etc.) y por otro lado deben considerarse las políticas de recursos humanos (selección, promoción, salarios, la formación, la evaluación de desempeño, viajes, horarios, etc.)

A nivel individual se analizan los factores motivacionales, las creencias estereotipadas propias de los individuos, la percepción de discriminación, las conductas y prácticas sexistas específicas, etc.

Puede observarse que estos tres niveles de análisis propuestos por la GD se corresponden a los procesos de las organizaciones generizadas, referidos por Acker (1992). La construcción de divisiones acorde al género (prácticas organizacionales, salarios, jerarquía, etc.) y la construcción de símbolos e imágenes (cultura) se encuentran en los niveles estructural y organizacional. Las interacciones cotidianas entre varones y mujeres y el componente de la identidad se refiere al nivel individual.

Tampoco debe dejarse de lado un análisis del entorno organizacional, considerando el perfil de los clientes externos (género, raza, etc) para luego ver el grado de representatividad de estas características dentro de la organización.

3.2 Pasos sugeridos para la implementación

A continuación se detallan algunos pasos a considerar para la implementación de un proceso de Gestión de la Diversidad.



Un primer objetivo es contar con el apoyo y la confianza de los principales líderes de la organización, para tener un respaldo en el proceso. Este apoyo debería verse formalizado y explicitado mediante una redefinición de la misión y los valores de la organización, que incluyan de alguna manera a la diversidad como un punto a ser valorado y considerado.

Cuando se cuentan con estas condiciones iniciales, se está en capacidad para efectuar el diagnóstico necesario de la situación actual, para identificar puntos críticos. El objetivo es obtener un panorama lo más claro posible de las posibles barreras frente a la diversidad (estructurales, organizacionales e individuales).

Con un diagnóstico lo más acertado posible, pueden inferirse los puntos críticos de acción, o los ejes más estratégicos de trabajo. Es a partir de esto que se definen objetivos significativos del proceso de GD y se los comunica de manera conjunta (con el apoyo de los líderes organizacionales en dicha comunicación)

Dentro de los objetivos seguramente se encontrarán la generación de determinadas políticas de Recursos Humanos. Es importante que estas sean específicas en cada organización, ya que es un error considerar que todas las organizaciones deben ser iguales en cuanto a su perfil de diversidad. Por otro lado, es un paso fundamental desarrollar y dar entrenamiento en lo que a diversidad se refiere (sensibilización). Debe tenerse en cuenta el perfil cultural relevado en el diagnóstico.

Finalmente debe evaluarse el proceso, midiendo el grado de avance de los objetivos. A nivel individual es importante crear herramientas de *accountability*⁴², es decir, incluir dentro de los criterios de evaluación de performance de los miembros cuestiones relacionadas con la adecuada Gestión de la Diversidad, para que exista coherencia entre lo que se *dice* que es importante y lo que efectivamente se *hace* respecto de lo que es importante.

3.3 El *backlash* y la cultura organizacional como obstáculos

Entendemos que gran parte de la cultura organizacional tiene que ver con incorporar y procesar la cultura de la sociedad en general. Es de esta manera que la organización recicla y reproduce, en parte, determinados estereotipos de género y prácticas discriminatorias presentes en la sociedad en general.

Sin embargo, cada organización tiene puntos que la tornan particular, en su tratamiento de la cultura de la sociedad en general. Es por esto que podemos hablar de culturas organizacionales propiamente dichas, se trata de aquellos aspectos que diferencian claramente una organización de otra. Es precisamente en esos puntos particulares de anudamiento, donde debe trabajarse el cambio cultural.

Tener en cuenta la cultura organizacional también es fundamental para las medidas que se puedan adoptar. Es conocido el efecto negativo que muchas veces tiene la implementación de políticas de igualdad de oportunidades, conocido como *backlash*. Este consiste en una respuesta negativa a una decisión o política que ocurre cuando una persona cree 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 por esto que las medidas que se tomen deben ser trabajadas y acompañadas mediante el liderazgo y la cultura organizacionales, sino el sistema en general tenderá a un rechazo global de las medidas. Es decir que el terreno debe ser 'preparado' para asegurar su buen desarrollo. La estrategia de implementar y obligar suele tener nefastas reacciones que garantizan el fracaso de las medidas. Por otro lado estas experiencias suelen perdurar en la memoria organizacional, asegurando un efecto de 'arrastre' a lo largo de años.

42. Esta palabra en inglés puede ser traducida como "responsabilización", que alude a un compromiso individual frente a las acciones y el poder dar cuenta por los mismos.

Existen formas de evaluar si una cultura organizacional es más o menos abierta a la diversidad. Hartel (2004) señala que la apertura a la diversidad se refiere a la receptividad a las diferencias percibidas. Un individuo, grupo de trabajo u organización que es abierta a la diversidad tiene menos prejuicios y está dispuesta a considerar nuevas ideas y argumentos. De acuerdo a este autor, investigaciones muestran que el problema no es la diversidad, sino la apertura que la organización tenga hacia ella.

La cultura organizacional juega un papel muy importante en el nivel de apertura a la diversidad de un empleado, ya que le da forma a los significados y las acciones de sus miembros, impactando sobre la percepción. Las historias organizacionales, los símbolos, y prácticas señalan a los miembros como la diversidad actual es vista. Frecuentemente se espera que las personas diversas se asimilen a los patrones culturales generales. Por lo tanto, una organización que espera la asimilación a la cultura dominante no es abierta a la diversidad.

Una de las contribuciones claves de este enfoque es el mensaje explícito de que no es la presencia de la diversidad en sí misma lo que determina el efecto de la diversidad dentro de la organización, sino más bien el nivel de apertura hacia la diversidad que caracteriza a sus miembros, grupo de trabajo y cultura.

La diversidad tiene efectos negativos solo cuando se cumplen dos condiciones:

1. que se perciba la diversidad.
2. que haya poca apertura hacia la diversidad.

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.

Hay estudios que muestran que es importante cómo el management justifica estas medidas mediante el discurso. Kirby y Richard (2000) identificaron 6 discursos de justificación de dichas medidas:

1. El argumento de adquisición de recursos: las compañías desarrollan una reputación favorable para los grupos minoritarios, pudiendo atraer empleados de dichos grupos. Como la composición del mercado laboral está efectivamente cambiando, atraer recursos humanos de perfiles diversos será muy importante en el futuro para mantener el eje competitivo.
2. El argumento de marketing: los mercados se están diversificando, al igual que la fuerza de trabajo. Las compañías podrán entender mejor las necesidades de este mercado diverso si su fuerza de trabajo es a su vez diversa.
3. El argumento de la flexibilidad del sistema: habla de la tolerancia a diferentes puntos de vista. Esto habla de una flexibilidad inherente al sistema, que le permitirá adaptarse mejor y más rápido a los cambios que vendrán.
4. El argumento de la creatividad: el pensamiento de grupos minoritarios es importante para mejorar la calidad del pensamiento, de la performance y la toma de decisiones. Una organización con diversidad tiene mayor riqueza creativa y de innovación.
5. El argumento de la resolución de problemas: grupos diversos toman mejores decisiones ya que contemplan varias perspectivas respecto del mismo problema y mayor capacidad de análisis crítico.
6. El argumento de reducción de costos: gestionar la diversidad es competitivo ya que reduce los costos relacionados con los recursos humanos (reduce el nivel de conflicto interno)

La investigación mostró que el fracaso de muchos programas se atribuye a que los empleados no creyeron que fueran justos y equitativos. Es decir que las organizaciones deben trabajar más para que los empleados puedan percibir y entender los puntos subyacentes a este tema.

La Gestión de la Diversidad no tiende a centrarse demasiado en los efectos de *backlash* tan frecuentes de estas políticas, o la decepción y enojo de las mujeres y las minorías y la resistencia sistemática dentro de las organizaciones a valorizar las diferencias (Ivancevich y Gilbert, 2000). Esto señala un punto importante, y éste es que muchas veces el entrenamiento y sensibilización frente a estos temas no debe ir solamente dirigido a los grupos mayoritarios y dominantes, sino a los grupos minoritarios. Es una falacia pensar que 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.

¿Cuál sería entonces, una justificación adecuada para implementar un programa de Gestión de la Diversidad? Ya se señaló que el éxito o fracaso de un programa de GD puede atribuirse al hecho de si los empleados lo creen justo y equitativo. Por este motivo las organizaciones deberían centrarse en los elementos procedurales de sus programas de GD. (Kirby y Richard, 2000) Proveer una justificación 'modelo' iría en contra de todos los planteos de este trabajo, pero en líneas generales las investigaciones muestran que una justificación reactiva, dentro de la línea de la acción afirmativa, es la que mayor reacción negativa tiene, frente a una explicación asociada a la idea de ventaja competitiva. Por lo tanto, habrá que evaluarlo de acuerdo a la organización específica, sus propósitos y su cultura dominante.

Todo trabajo de intervención debe considerar como fondo la cultura organizacional. A fin de cuentas se estará gestionando un fuerte cambio en la organización, por lo tanto debe trabajarse con una estrategia top-down⁴², contando con el apoyo del liderazgo organizacional. Un paso imprescindible es el trabajo con los y las líderes de la organización, formándolos y sensibilizándolos (si fuera necesario) sobre la Gestión de la Diversidad y su importancia. Si no se cuenta con este apoyo, cualquier intervención probablemente fracasará.

Los planteos de la Gestión de la Diversidad retoman claramente los desarrollos de la Perspectiva de Género y de la estrategia de *transversalización*. Su ventaja comparativa consiste en utilizar un lenguaje y un vocabulario más 'amigable' para el mundo organizacional. Asimismo el foco específico en las organizaciones y su búsqueda concreta de la implementación, es decir, su fuerte orientación a la generación de cambios favorece una bajada del lenguaje conceptual-académico y su materialización en herramientas e intervenciones concretas. Esto contribuiría al tender un puente entre la Perspectiva de Género por un lado y la Teoría Organizacional por el otro.

Conclusiones

A lo largo del recorrido realizado en este trabajo de Tesis, se ha mostrado como 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.

❖ Nivel de complejidad de la inclusión de la Perspectiva de Género.

Luego del recorrido realizado por los diversos aportes desde la Perspectiva de Género para pensar a las organizaciones, se ha podido comprobar que los mismos no son uniformes y que existen amplios debates respecto a cómo hacer esta integración y cuál es la mejor manera. Es por esto que la intención no ha sido presentar una única manera de integrar dicha perspectiva, sino que se ha intentado introducir

los diferentes aportes especificando su origen teórico, su contexto específico de surgimiento y alrededor de qué debates se centra. De esta manera se puede entender las teorías y los aportes dentro de una matriz que les otorgue sentido, más que presentarlas como recetas aseguradoras de éxito. Lo cual implica partir de un paradigma de la complejidad y romper con la epistemología positivista.

❖ Requisitos básicos para poder hablar de Perspectiva de Género

Muchas personas pueden alegar que trabajan con Perspectiva de Género, pero como se mostró en esta Tesis, 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.
- 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. A esto nos referimos previamente como la constitución de **un punto de vista género-sensible** y no género-exclusivo.

Situándonos en un marco ideal, todo indicaría que si esta categoría es atendida e incluida en todos los niveles necesarios, muchas de las prácticas cambiarían y quizás algún día el género dejará de ser un organizador *significativo* de sentido en nuestra sociedad. Esto no remite, como algunas personas temen, a un mundo "sin género", donde la especificidad de lo masculino y lo femenino se pierda. Remite a un mundo donde el ser varón o mujer, o las presunciones respecto de la femineidad y la masculinidad, no regulen el acceso a espacios valorados ni la distribución desigual e injusta del capital (intelectual, simbólico y económico).

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

Retomando las ideas planteadas por Etkin y Schvarstein (1989), el propósito es tener algunas herramientas para el mejor análisis y entendimiento de la transversalización del género (como institución) en el ámbito de las organizaciones. Es decir, cómo los modos instituidos de dominación del sistema sexo-género se materializan en las organizaciones, en su cultura, en sus prácticas y en sus procesos.

Si se considera la tensión individuo – organización, se sabe que los individuos pasan más de la mitad de su tiempo circulando por las organizaciones de trabajo, puede decirse entonces que el vínculo entre las organizaciones y la subjetividad es primordial. Es por esto que 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 (subjetividades de varones y mujeres), ya que las organizaciones son productoras y re-productoras de subjetividad, en lo que aquí interesa, de subjetividades generizadas.

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.**

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.

Quedan planteados entonces los principales aspectos a tener en cuenta respecto de la articulación de género y organizaciones, pero, ¿cómo seguir a partir de aquí? ¿qué acciones deberíamos realizar? Pueden plantearse dos puntos de intervención, configurando estrategias de mediano y largo plazo. Por un lado, intervenciones en los espacios académicos y de formación y por el otro lado, intervenciones en las organizaciones concretas.

❖ **Acciones en el ámbito académico**

Si no se incluye una Perspectiva de Género en la formación (de grado y/o posgrado) de los y las profesionales que luego conducirán las organizaciones y participarán en ellas, no estaremos generando condiciones de posibilidad para el cambio. Una estrategia fundamental consistiría entonces en articular esta perspectiva en la formación básica de los profesionales del ámbito organizacional: Lics. en Administración de Empresas, Recursos Humanos, Relaciones del Trabajo, Psicología, etc.

❖ Acciones en el ámbito organizacional

Una intención seria de inclusión de la Perspectiva de Género implica, para que sea efectiva, una consideración de la dimensión epistémica y política de la categoría. Como se ha planteado anteriormente, no es lo mismo un abordaje descriptivo, donde se cuentan el número de varones y de mujeres en una organización, en una profesión, etc, que un abordaje hermenéutico, donde las relaciones de género se transforman en una categoría explicativa compleja. En el primer caso se opera desde un paradigma de la simplicidad, atribuyendo causas de manera lineal, asumiendo que el contexto influye en la organización y que hay cierto orden subyacente. En el segundo caso se opera desde un paradigma de la complejidad, donde existe una policausalidad, donde no hay 'influencia' sino recursividad (Etkin y Schvarstein, 1989)

La transversalización de la Perspectiva de Género puesta al servicio del entendimiento y gestión de las organizaciones (Gestión de la Diversidad), plantea como requisitos indispensables, primero la adecuada comprensión del concepto de género en sí mismo, y luego ciertas condiciones de aplicación en lo organizacional. Es indispensable considerar la cultura organizacional existente, las creencias y significaciones compartidas, como algo que puede tanto potenciar como obstaculizar cualquier iniciativa desde esta perspectiva. Los procesos organizacionales no suceden en un *vacío*, por lo tanto el diseño de políticas de Recursos Humanos, por más brillantes que sean a nivel conceptual y técnico, estarán condenadas al fracaso si no se articulan adecuadamente con lo *posible* en cada organización puntual. Esto implica la consideración de la cultura organizacional en general, y específicamente, los aspectos *generizados* de dicha cultura organizacional. En este punto de articulación es que la Gestión de la Diversidad se centra y sus producciones son valiosas herramientas para cualquier individuo perteneciente en una organización y con intenciones de generar cambios en este ámbito.

Referencias Bibliográficas

Acker, J. (1990) From Sex Roles to Gendered Institutions. [De roles sexuales a las instituciones generizadas] Contemporary Sociology, Vol. 21, No. 5 (Sep. 1992) 565-569. Washington, American Sociological Association. (Traducción personal).

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

Acker, J.; Van Houten, D. (1974) Differential Recruiting and Control: The Sex Structuring of Organizations. [Reclutamiento y control diferencial: la estructuración sexual de las organizaciones] Administrative Science Quarterly, Vol. 19, No. 2 (Jun. 1974) 152-163. New York, Cornell University.

Alvesson, M y Due Billing, Y (1997) Understanding Gender and Organizations. [Entendiendo el género y las organizaciones] Londres: Sage Publications. (Traducción personal)

Argyris, C (1993) Conocimiento para la acción. (1999) Buenos Aires: Ediciones Granica.

Astelarra, J. (2004) Políticas de género en la Unión Europea y algunos apuntes sobre América Latina. Serie mujer y desarrollo, Nro 57. Santiago de Chile: CEPAL, Naciones Unidas.

Badinter, E (1992) XY. La Identidad Masculina. Buenos Aires, Grupo editorial Norma.

Bajdo, Linda M. (2001) Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: a cross-cultural examination. [Percepciones de la cultura organizacional y el avance de las mujeres en las organizaciones: un examen inter cultural] Sex Roles: a Journal of Research. Vol 45 Nro5-6/Septiembre

2001. Springer Netherlands.

Bass, B.M (1990) From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. [Del liderazgo transaccional al transformacional: aprendiendo a compartir la vision] *Organizational Dynamics*, Vol 18, Nro 3, Invierno 1990

Bellucci, M (1992) De los Estudios de la Mujer a los Estudios de Género: han recorrido un largo camino. Fernández AM (ed) *Las Mujeres en la Imaginación Colectiva* (1993) Buenos Aires: Paidós.

Benschop, I; Doorewaards, H (1998) Covered by Equality: The Gender Subtext of Organizations. [Cubierto por la equidad: el subtexto de género de las organizaciones] *Organization Studies*

Blas Aritio, F (1998) Una organización de la teoría organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 14. No1. 9-31. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos.

Bonder, G (1982) *Los Estudios de la Mujer y la crítica epistemológica a los paradigmas de las Ciencias Humanas*. Buenos Aires: CEM.

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

Bradley, H (1993) Across the great divide: the entry of men into 'women's jobs'. [A través de la gran división: la entrada de los varones en trabajos de mujeres] Williams (ed.) *Doing Women's work: Men in Nontraditional Occupations*. [Haciendo el trabajo de las mujeres: hombres en ocupaciones no tradicionales]. Oxford, Polity Press. (Traducción personal)

Britton, D (2000) The Epistemology of the Gendered Organization. [La epistemología de la organización generizada] *Gender & Society*, Vol. 14, No.3 (Jun 2000) 418-434. Sage Publications.

Burin, M (1990) *El malestar de las mujeres*. La Tranquilidad Recetada. Buenos Aires: Paidós.

Burín, M (2004) *Genero Femenino, Familia y Carrera Laboral: Conflictos Vigentes*. Subjetividad y Procesos Cognitivos, 2004. pag. 48-77

Burnier, D (1994) Reinventing Government from a Feminist Perspective : Feminist Theory, Women's Experience and Administrative Reality. [Reinventando el gobierno desde una perspectiva feminista: teoría feminista, la experiencia de las mujeres y la realidad de la administración]. Trabajo presentado en el Fourth Women's Policy Research Conference, Washington D.C, 3-4 de Junio de 1994.

Burns, J.M (1978) *Leadership*. [Liderazgo] New York, Harper & Row.

Burris, B (1996) *Technocracy, Patriarchy and Management*. [Tecnocracia, patriarcado y management] Collison y Hearn (eds.). *Men as Managers, Managers as Men*. [Hombres como managers, managers como hombres] California, Sage Publications.

Burton, C (1992) Merit and gender: Organization and the Mobilization of Masculine Bias. [Organización y Mobilización del prejuicio masculino] Mills y Tancred *Gendering Organizational Analysis*, [Generizando el análisis organizacional] California, Sage Publications.

Calas, M y Smircich, L (1993) Dangerous liaisons: the 'feminine-in management' meets globalization. [Relaciones peligrosas: las 'mujeres en el management' conocen la globalización] *Business Horizons*. P. 73-83. Indiana, Kelley School of Business. (Traducción personal)

Calas, M y Smircich, L (1996) From the "woman's" point of view: feminist approaches to organization studies. [Desde el punto de vista de las mujeres: aproximaciones feministas a los estudios organizacionales] Clegg, Hardy y Nord (Eds.). *En Handbook of Organization Studies*. [Manual de Estudios Organizacionales] Londres, Sage. (Traducción Personal)

Castoriadis, C (1989) *La institución imaginaria de la sociedad*. Buenos Aires, Tusquets.

Cheng, C (1996) *Masculinities in Organizations*, [Masculinidades en las organizaciones] Londres, Sage Publications.

Chodorow, N (1978) *El Ejercicio de la Maternidad*. (1991) Buenos Aires, Editorial Gedisa.

Chodorow, N (2000) Glass ceilings, sticky floors, and concrete walls: internal and external barriers to women's work and achievement. [Techos de cristal, pesos pegajosos y paredes de concreto: barreras internas y externas para el trabajo y éxito de las mujeres] Seelig B, Paul R, Levy C (eds) *Constructing and deconstructing women's power*. [Construyendo y deconstruyendo el poder de las mujeres] Londres, British Library.

Cockburn, C (1987) Restructuring technology, restructuring gender. [Reconstruyendo la tecnología, reconstruyendo el género] Paper presentado en la American Sociological Association Meeting, Chicago. (Traducción personal)

Coleman, G y Rippin, An(2000) Putting Feminist Theory to Work: Collaboration as a Means towards Organizational Change. [Poniendo la teoría feminista a trabajar: la colaboración como estrategia para el cambio organizacional] *Organization*, Vol. 7, No. 4 (2000) 573-587. Sage Publications.

Connell, R.W (1997) *Gender and Power* [Género y Poder]. Cambridge, Polity Press. (Traducción Personal)

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

- Cox, T. Jr. (1991) *The Multicultural Organization*. [La organización multicultural] *Academy of Management Executive*, 5(2), 34-37. Pensilvania, Wharton School, Universidad de Pensilvania.
- De Beauvoir, Simone (1946) *El segundo sexo*. (1962) Ed. Siglo Veinte, Bs.As.
- Echeverría, R (2001) *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires, Ediciones Granica.
- Elshtain, J.B (1981) *Feminist discourse and its discontent: language, power and meaning*. [Discurso feminista y su descontento: lenguaje, poder y significado] *Feminist Theory: a Critique of Ideology*. [Teoría Feminista: una crítica de la ideología]. Chicago, University of Chicago Press. (Traducción personal)
- Etkin, J y Schvarstein, L (1989) *Identidad de las Organizaciones*. Buenos Aires, Editorial Paidós.
- Evans, G (2000) *Juega como un hombre, gana como una mujer: lo que los hombres saben sobre el éxito y que las mujeres necesitan aprender*. New York, Broadway Books.
- Ferguson, K (1984) *The Feminist Case against Bureaucracy*. [El caso feminista contra la burocracia]. Filadelfia, Temple University Press. (Traducción personal)
- Fernandez, A.M. (1993) *La Mujer de la Ilusión*. Buenos Aires, Paidós.
- Fernandez, A.M. (2001) *El fin de los géneros sexuales*. Programa de Formación de Formadores: Creando en Igualdad, INADI, UNICEF.
- Fondas, N (1997) *Feminization unveiled: management qualities in contemporary writings*. [Feminización descubierta: cualidades del management en escritos contemporáneos] *Academy of Management Review*, Vol 22. p 257-82. US. Academy of Management.
- Foster, J (1999) *An Invitation to dialogue : clarifying the position of feminist gender theory in relation to sexual difference theory*. [Una invitación al diálogo: clarificando la posición de la teoría de género feminista en relación a la teoría de la diferencia sexual] *Gender & Society*, Vol. 13 No.4. 431-456. Londres, Sage Publications.
- Foucault, M (1969) *Las palabras y las cosas*. México, Siglo XXI.
- Foucault, M (1975) *Poder – cuerpo*. Varela J. y Alvarez-Uría F. (eds.) *Microfísica del Poder*. (1992) Madrid, Ediciones la Piqueta.
- Frankel, L (2004) *Las chicas buenas no terminan en el rincón: 101 errores inconscientes que las mujeres cometen que sabotean su carrera*. New Cork, Warner Books.
- Freud, S (1910) *Sobre un tipo particular de elección de objeto en el hombre*. Tomo XI, Ediciones Amorrortu, Buenos Aires.
- García Prince, E (2000) *Las Mujeres y el enfoque de género en las teorías y disciplinas de la gerencia*. *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*, Nro 23. Universidad Central de Venezuela, Centro de Estudios de la Mujer. Caracas
- Garduño, A (1997). *La salud laboral de varones y mujeres desde una visión de género*. Tajer, Ynoub y Huggins (eds.) *Oficina de Género y Salud Colectiva*. Canadá, Alames/IDRC.
- 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.
- Gomariz, E (1992) *Los estudios de género y sus fuentes epistemológicas: periodización y perspectivas*. *Isis Internacional*. Santiago de Chile, Ediciones de las mujeres, Nro 17.
- Gordon, M (1964) *Assimilation in American Life*. [La asimilación en la vida norteamericana] Nueva York, Oxford Press.
- Gouldner, A (1977) *Stalinism: A Study of Internal Colonialism*. *Telos*, 34.
- Gutek, B y Groff Coen, A (1992) *Sex Ratios, Sex Role Spillover and Sex a Work: A comparisons of Men's and Women's Experiencies*. [Ratios sexuales, derrame del rol sexual, y el sexo en el trabajo: una comparación de las experiencias de varones y mujeres] En Mills y Tancred (eds) *Gendering Organizational Analysis*. California, Sage Publications. (Traducción personal)
- Harding, S (1987) *Introduction: Is there a feminist method?* [Introducción: ¿existe un método feminista?] Harding, S (ed). *Feminism and Methodology*, [Feminismo y metodología] Londres, Open University Press.
- Hartel, C (2004) *Towards a Multicultural World: Identifying Work Systems, Practices and Employee Attitudes that Embrace Diversity*. [Hacia un mundo multicultural: Identificando sistemas de trabajo, prácticas y actitudes de empleados abiertas a la diversidad] *Australian Journal of Management*, Vol. 29, No. 2. Sydney, The Australian Graduate School of Management.
- Hearn, J y Parkin, W (1992) *Gender and Organizations: a Selective Review and a Critique of a Neglected area*. [Género y organizaciones: una revisión selectiva y una crítica de un área descuidada] Mills y Tancred (eds) *Gendering Organizational Analysis*. [Generizando el análisis organizacional] California,

Sage Publications.

Heller, L (2004) *Nuevas voces del liderazgo. Dilemas y estrategias de las mujeres que trabajan*. Buenos Aires, Editorial Nuevo Hacer.

Hermida, Serra, Kastika (1993) *Administración y Estrategia*. Buenos Aires, Ediciones Macchi.

Hollway, W (1996) *Masters and Men in the Transition from Factory Hands to Sentimental Workers*. [Masters y varones en la transición de las manos de fábrica a los trabajadores sentimentales] Collison y Hearn (Eds.) *Men as Managers, Managers as Men*. [Hombres como managers, managers como varones] California, Sage Publications.

Ibañez, T (1992) "La 'Tensión Esencial' de la Psicología Social. Paez, D (ed.) *Teoría y Método en Psicología Social*, España: Editorial Anthropos.

Irigaray, L. (1978) *Speculum: espéculo de la otra mujer*. Madrid, Saltés.

Ivancevich, J y Gilber, J (2000) *Diversity Management. Time for a New Approach*. [Management de la diversidad: tiempo para una nueva aproximación] *Public Personnel Management*, Vol. 29 Nro 1. 2000

Kaes, R (1989) *La Institución y las Instituciones*. Buenos Aires, Editorial Paidós.

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

Keerfoot, D y Knights, D (1993) *Management, masculinity and manipulation: from paternalism to corporate strategy in financial services in Britain*. [Management, masculinidad y manipulación: del paternalismo a la estrategia corporativa en los servicios financieros en Inglaterra] *Journal of Management Studies*, Vol. 30, No 4. Blackwell Publishing.

Kerfoot, D y Knights, D (1996) 'The best is yet to come?': The Quest for Embodiment in Managerial Work. [¿Lo mejor está por venire? La búsqueda de la corporización en el trabajo de management] Collison, D y Hearn, J (eds.) *Men as Managers, Managers as Men*. [Hombres como managers, managers como hombres] California, Sage Publications.

Khun, T (1962) *La estructura de las revoluciones Cientificas* (1998) Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.

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.

Knights, D (1997) *Organization Theory in the Age of Deconstruction: Dualism, Gender and Postmodernism Revisited*. [La teoría organizacional en la edad de la deconstrucción: dualismo, género y el posmodernismo visitados] *Organization Studies*. Vol 18, No 1, 1997. California, Sage Publications.

Lapassade, G (1980) *Socioanálisis y potencial humano*. Buenos Aires, Editorial Gedisa.

Linstead, Stephen (2000) *Comment: gender blindness or gender suppression? A Comment on Fiona Wilson's Research Note*. [Comentario: ceguera de género o suppression de género? Un Comentario de la nota de investigación de Fiona Wilson] *Organization Studies*, Vol 21 (1) California, Sage Publications.

Lopez, M (2000a). *Mujeres profesionales, ejercicio de poder y prácticas de ciudadanía*. Norma Allegrone *La mujer y el poder en las organizaciones profesionales*. Buenos Aires, Ed. FUNDAL.

Lopez, M (2000b) *Percepciones, valores y significados en el management de empresas de Argentina de fin de siglo*. Tesis Doctoral de Psicología, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires.

Lopez, M (2006 a) *Unidad 1. Material del Seminario Liderazgo Femenino en las Organizaciones*. PROGEO, Agosto 2006.

Lopez, M (2006 b) *Unidad 2. Material del Seminario Liderazgo Femenino en las Organizaciones*. PROGEO, Agosto 2006.

Lorbiecki, A y Jack, G (2000) *Critical Turns in the Evolution of Diversity Management*. [Momentos críticos de la evolución de la gestión de la diversidad] *British Journal of Management*, Vol. 11, Special Issue. Londres, British Academy of Management.

Lowry, R (1982) *The journals of Abraham Maslow*. Lowry (ed.). Stockport, Lewis Publishing.

MacKinnon, C (1979) *Sexual Harassment of working women*. New Haven, Yale University

Marques, J.V (1992) *Varón y Patriarcado*. Valdés y Olavaria (eds). *Masculinidad/es. Poder y Crisis*. Santiago de Chile, Ediciones de las mujeres Nro 24.

Martin, J (1990) *Deconstructing Organizational Tabbos. The suppression of Gender Conflict in Organizations*. [Deconstruyendo los tabues organizacionales: la supresion del conflicto de genero en las organizaciones] *Organization Science*, Vol. 1, No 4, 339 – 359. (Traducción personal)

Martin, P ; Collison, D (2002) *Over the Pond and Across the Water: Developing the Field of Gendered Organizations*. [Sobre el estanque y a través del agua: desarrollando el campo de las organizaciones generizadas] *Gender, Work and Organization*, Vol. 9, No. 3, June 2002, 244-265. Londres, Blackwell

Publishers.

Meler, I (1994) Parejas en Transición: entre la Psicopatología y la Respuesta Creativa, Revista Actualidad Psicológica, Octubre 1994. Buenos Aires.

Mills, A (1992) Organization, Gender and Culture. [Organización, género y cultura] Mills y Tancred (eds.) Gendering Organizational Analysis. [Generizando el análisis organizacional] California, Sage 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)

Morgan, G (1993) Imágenes de la organización. Mexico, Alfaomega-Ra-ma.

Morin, E (1985) Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad. Buenos Aires, Editorial Paidós.

Munné, F (2001) El declive del postmodernismo y el porvenir de la psicología. En Cinta de Moebio. No 10, Marzo 2001. Revista electrónica de la Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile. (<http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/10/manne.htm>)

Ouchi, W (1981) Teoría Z. Editorial Hyspamérica

Parsons, T (1937) La estructura de la acción social (1968) Madrid, Guadarrama.

Peters, T (1997) El poder de las mujeres. Revista Gestión, Vol. 2, Nro 5, 1997. Buenos Aires. HSM Argentina S.A.

Richard, O.C. y Johnson, N.B. (2001), "Understanding the Impact of Human Resource Diversity Practices on Firm Performance" [Entendiendo el impacto de la diversidad de practicas de Recursos Humanos en la performance de las companies], Journal of Managerial Issues, vol. 13 (2), p. 177-195. Pittsburg, Pittsburg State University.

Robbins, S (1994) Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. México. Prentice Hall Hispanoamericana.

Rosener, L; Schwartz, P (1980) Women Leadership and the 80's. What kind of leaders do we need? [Liderazgo de mujeres y los 80's. Qué tipo de lideres necesitamos] En "The report: round table on New Leadership in the Public Interest", New York. NOW legal Defend and Education Fund.

Rosenthal, P (1996) Gender and managers' causal attributions for subordinate performance: a field story [Genero y las atribuciones causales de los managers para el desempeño de los subordinados: una historia de campo]. Sex Roles: a Journal of Research, Vol 34, Nros 1-2.. Springer Netherlands.

Rubin, G (1975) El tráfico de mujeres: notas sobre la economía política del sexo (1986) En Nueva Antropología, Revista de Ciencias Sociales Nro 30. México, GV Editores.

Sarrió, M (2006) Gestión de la Diversidad. Material Digital del Seminario "Gestión de la Diversidad", PROGEO (www.wim-network.org/progeo)

Schein, E (1988) La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona, Edición Plaza & Janes.

Scott, J (1988) El género: una categoría útil para el análisis histórico. Cangiano, M y Dubois, L (eds), De mujer a género (1993) Buenos Aires, CEAL.

Sheppard, D (1992) Women's managers Perceptions of Gender and Organizational Life. [Las percepciones de las mujeres managers del género y la vida organizacional] Mills y Tancred (eds.) Gendering Organizational Analysis. [Generizando el análisis organizacional] California, Sage Publications.

Simmel, G (1971) On Individuality and Social Forms. Chicago, University of Chicago Press.

Smith, D (1990) The conceptual practices of power, a feminist sociology of knowledge. Boston, Northeastern University Press.

Steinem, G (1989). If men could menstruate. [Si los hombres pudiesen menstruar] En Men's Lives. [La vida de los hombres] Kimmel y Messner (eds.) Massachussets, Library of Congress Cataloging Publication Data. (Traducción Personal)

Stoller, Rt (1968) Sex and Gender [Sexo y Género] New York, Science House.

Tajer, D (2006) Género y Construcción del Riesgo en Enfermedades Cardiovasculares en Adultos Jóvenes. Tesis de Doctorado, Facultad de Psicología, UBA. Buenos Aires.

Telford, L (1996) Selves in Bunkers: Organizational Consequences of Failing to Verify Alternative Masculinities. [Self en bunkers: consecuencias organizacional del fracaso en verificar masculinidades alterantivas] Cheng, Cliff (ed.) Masculinities in Organizations. [Masculinidades en organizaciones] Londres, Sage Publications.

Uriarte, E (1997) Las Mujeres en las elites políticas. Uriarte y Elizondo (eds.) Mujeres en Política. Barcelona, Editorial Ariel.

Vieira de Cunha y Pina de Cunha (2002) Reading between the lines: unveiling masculinity in feminine management practices. [Leyendo entre lineas: develando la masculinidad en las practicas femeninas de

management] *Women in Management Review*, Vol 17, No 1. p 5-11. Emerald Group Publishing.

Walby, S (1990) *Theorizing Patriarchy*. [Teorizando el patriarcado] Oxford, Blackwell.

Weber, Max (1958) *Essays in Sociology*. [Ensayos en Sociología] Oxford, Oxford University Press.

Wellington, S (2001) *Sea su propio mentor: estrategias para mujeres top y los secretos del éxito*. New Cork, Catalyst Inc.

Wharton, A; Baron, J (1987) So happy together? The impact of Gender Segregation on Men at Work. [Tan juntos y contentos? El impacto de la segregación de género en los varones en el trabajo] *American Sociological Review*, Vol. 52, No. 5, Oct 1987, 574 – 587. New York, American Sociological Association.

Wilson, F (1996) Research note: Organization theory: blind and deaf to gender? *Organization Studies*, 17/5, p 825-842. California, Sage Publications.