

XII Congreso de Administración del Centro de la República. VIII Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República. IX Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República. IAPCS - Universidad Nacional de Villa María, Villa María, 2023.

Cultura Organizacional y la Perspectiva de Género.

Moine, María Beatriz, Tamagno, María Virginia, Tamagno, María Paula y Fraire, Mariela.

Cita:

Moine, María Beatriz, Tamagno, María Virginia, Tamagno, María Paula y Fraire, Mariela (2023). *Cultura Organizacional y la Perspectiva de Género. XII Congreso de Administración del Centro de la República. VIII Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República. IX Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República. IAPCS - Universidad Nacional de Villa María, Villa María.*

Dirección estable:

<https://www.aacademica.org/xii.congreso.de.administracion.del.centro.de.la.republica.viii.congreso.de.ciencias.economicas.del/71>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/eruA/8sU>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.

Para ver una copia de esta licencia, visite

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

Título: Cultura Organizacional y la Perspectiva de Género.

Eje: Responsabilidad Social.

Autoras:

Moine, María Beatriz. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales de la UNVM. Villa María. CP: 5900. mbmoine@yahoo.com.ar

Tamagno, María Virginia. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales de la UNVM. Villa María. CP: 5900. mariavirginiatamagno@gmail.com

Tamagno, María Paula. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales de la UNVM. Villa María. CP: 5900. mariapaulatamagno@gmail.com

Fraire, Mariela. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales de la UNVM. Villa María. CP: 5900. frairemariela@gmail.com

Universidad Nacional de Villa María, Argentina

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito analizar desde un enfoque teórico la cultura organizacional con perspectiva de género. Históricamente la cuestión de género ha estado ausente en la Teoría de las Organizaciones, desde Max Weber en adelante ha persistido la asunción de la impersonalidad en las estructuras organizacionales, la división del trabajo, las normas, los puestos, las jerarquías y el control. La teoría clásica estuvo atravesada por el plano intraorganizacional, ofreciendo herramientas que pudieran atender el problema de la adecuación del comportamiento individual al logro de las metas, eliminando la discrecionalidad, y desde el plano extra organizacional se basó en los mecanismos y estrategias organizacionales para la adaptación al entorno y la supervivencia. Recién en los años 70, con la incorporación masiva de las mujeres al mercado laboral, descrita por Moss Kanter, como la revolución social silenciosa más importante del siglo XX, lo que marcó nuevos rumbos, dilemas, alternativas y perspectivas de estudio en distintos ámbitos organizacionales. Moss Kanter (1977) junto con Acker (1992, 1990), Ferguson (1984) y Virginia Schein (1973) fueron pioneras en introducir las diferencias de género en las organizaciones, analizando en profundidad, la estructura de oportunidades, la estructura de poder y la estructura de las minorías dentro de distintos ámbitos institucionales.

Acker en los años 80 planteó el problema de los enfoques tradicionales y crítico sobre sexo-género que instauraron el tema en las organizaciones, basándose en comprensiones de las organizaciones como neutras desde el punto vista del género, sin embargo, las organizaciones consideran de manera diferente a hombre y mujeres, alegando que las actitudes y comportamientos de género que comprometen las estructuras que en esencia son genéricamente neutras. Esta forma de ver a las organizaciones separa a las estructuras de las personas que la conforman (Acker, 2000).

Palabras Claves:

Cultura organizacional - Género - Equidad

GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES

El sexo es entendido como característica biológica binaria (femenino- masculino) y el género como categoría social, cultural, roles y patrones de comportamiento asociados al sexo de las personas (masculinidad, femineidad). Acker en los años 80 planteó el problema de los enfoques tradicionales y crítico sobre sexo-género que instauraron el tema en las organizaciones, basándose en comprensiones de las organizaciones como neutras desde el punto de vista del género, sin embargo, las organizaciones afectan de manera diferente a hombre y mujeres, alegando que las actitudes y comportamientos de género comprometen las estructuras que en esencia son genéricamente neutras. Esta forma de ver a las organizaciones separa a las estructuras de las personas que la conforman (Acker, 2000).

Kanter (1977) afirma que la estructura de la organización aparentemente neutra dominan principios masculinos definiendo roles organizativos unidos a imágenes características del tipo de persona que debe ocuparlo. Las desigualdades derivan del posicionamiento que las mujeres ocupan en la organización. A su vez, Shein (2001), expresa que las organizaciones y sus funciones fueron diseñadas por varones, para varones y son ellos quienes definen los roles laborales. Estas cuestiones se hallan presentes en todos los procesos de las estructuras corporativas: reclutamiento, selección, promoción, desarrollo de carrera (Page, 2007).

CULTURA ORGANIZACIONAL Y GÉNERO

Considerando a la cultura como “las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa” (Schein, 1985). El autor sostiene que los componentes menos visibles de la empresa como las creencias y los valores fundamentales presentes en la organización, definen las manifestaciones más visibles como las prácticas de dirección, las comunicaciones públicas e internas o la selección de los productos que la compañía ofrece. Otra definición de Shein (1999), expresa como cultura “Un conjunto de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

Resulta importante destacar que a finales de los años 70 y principios de los 80, diferentes autores como Pettigrew y Becker, comenzaron a cuestionar las teorías clásicas y sistémicas de las organizaciones, orientadas a verla como un sistema dirigido a conseguir unos fines, considerando una perspectiva diferente para explicar nuevas variables que se comenzaron a considerar como significativas, tales como el simbolismo organizativo, las lógicas subyacentes, las metáforas comunes y los valores. Desde la aparición de la perspectiva del

análisis cultural de los fenómenos que ocurren en las organizaciones, varios enfoques teóricos se han desarrollado tendiendo a explicar los factores que influyen en la formación y la dinámica de la cultura organizativa y aunque existen distintas aproximaciones conceptuales, para la mayoría de los autores algunos de los elementos clave que hacen a la cultura organizacional tienen que ver con:

- **Conjunto de valores y creencias esenciales:** Los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de una organización. Creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias. Valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado.
- **La cultura compartida:** No es suficiente que existan valores y creencias a título individual, deben ser valores y creencias sostenidos por una mayoría de los miembros de la organización.
- **Imagen integrada:** Es la configuración de la identidad de la empresa. La identidad proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la diversidad, especificidad frente al exterior y permite a sus miembros identificarse con ella.
- **Fenómeno persistente:** La cultura organizacional es resistente al cambio (según algunos autores ésta es su característica dominante).

La cultura organizativa evoluciona constantemente. Al analizar la cultura corporativa es necesario realizar un esfuerzo de acumulación y asociación de variables que permitan identificar, a través de aproximaciones sucesivas, la forma en cómo valora la organización distintos objetivos y estrategias que se proponen. Shein (1982), determina que los valores son el núcleo central de la cultura corporativa, denominando este concepto como identidad. Weick (1979); sostiene que una organización no tiene una cultura, es una cultura. Otros autores indagan la cultura a través de metáforas, Morgan (1996) describe a la cultura como algo que se encuentra debajo de la línea de flotación del iceberg- manifestaciones externas-. Hofstede (1980), utiliza la metáfora del corazón de la cebolla - la cultura dentro de las organizaciones generalmente opera en capas como una cebolla según el autor-: en la más profunda, se encuentran los “modelos mentales” subconscientes, seguida luego por conductas o prácticas.

Resulta importante destacar bajo la temática en análisis, que cualquiera sea la realidad del estereotipo de cultura definida en las organizaciones, especialmente las empresas, surgen con un fin específico, un propósito determinado por sus fundadores, por lo que el papel que estos desempeñan en la conformación de su cultura adquiere una gran relevancia. En las

organizaciones jerárquicas ya constituidas, los roles directivos ejercen una especial importancia en la determinación de los comportamientos comunes. La mayoría de los fundadores y directivos de las organizaciones son varones y dentro de ellas, predominan características y valores asociados a tradicionales paradigmas masculinos de gestión, donde se destacan la independencia, el control, la competencia, la racionalidad y la objetividad (Moss Kanter, 1977).

CULTURA. PODER Y GÉNERO

Desde la perspectiva organizacional y de género, uno de los temas centrales en las relaciones asimétricas entre varones y mujeres, tiene que ver con el poder. Autores como Weber, 1999; Mitzberg, 2000; Moss Kanter, 1977, aluden al poder como la capacidad de influir en los resultados organizativos; una fuerza lo suficientemente intensa como para cambiar la probabilidad de la conducta de un individuo frente a lo que hubiera sido de no haber actuado esa fuerza; la posibilidad de imponer la propia voluntad sobre el comportamiento de los demás; la fuerza potencial de una persona que en un momento determinado puede influenciar las actitudes y los comportamientos de una o más personas. Wright, un sociólogo inglés, analizó las relaciones de poder desde la perspectiva de género en siete países, sosteniendo que el poder real está asociado con las posiciones en las jerarquías de autoridad. La investigación fue de carácter comparativa entre los países analizando el acceso de mujeres a cargos de autoridad, Wright describe tres dimensiones diferentes de autoridad:

- Autoridad jerárquica formal: dada por el cargo.
- Autoridad de sanción: influencia en remuneraciones, promociones, sanciones.
- Autoridad en la toma de decisión: establecimiento de estrategias y políticas.

A partir de las tres dimensiones, se analiza en profundidad la distribución jerárquica formal dada por cargo entre varones y mujeres en los diferentes países. Wright y sus colaboradores (1995), concluyen que los países donde los movimientos de mujeres presionaron por tener servicios que apoyen a las mujeres como cuidadoras, existen altos niveles de discriminación de género, mientras que los países en los que los movimientos feministas presionan por derechos universales: a igual trabajo, igual salario, existe menor distancia de autoridad entre varones y mujeres en el lugar de trabajo. Otras investigaciones sobre mujeres en cargos directivos (McKinsey, 2010; Deloitte, 2011) revelan que la mayoría de los puestos directivos son ocupados por hombres, sintetizando las proporciones de cargos ocupados por mujeres como “50, 30, 10”: ingresan similar cantidad de mujeres y varones, en mandos medios la proporción desciende a 30% y en los máximos niveles son apenas entre un 5 a 10%. Si bien, no todas las organizaciones en la actualidad responden a los tradicionales modelos masculinos de “comando y control”, las imágenes y símbolos que conforman sus culturas, siguen

transmitiendo mensajes de “prácticas masculinas”, relacionadas con: independencia, decisión, agresividad (Spence y Helmerich., 1978).

Es importante destacar que con la incorporación masiva de mujeres a partir de la segunda mitad del siglo XX al mundo del trabajo, el análisis organizacional comienza a considerar la perspectiva de género. Este enfoque incorpora un análisis cuantitativo, comenzando a medir la proporción de varones y mujeres en distintos niveles organizacionales, diferencias en los reclutamientos y accesos, brechas salariales, como un enfoque más complejo a través del análisis cualitativo, a través del cual se analiza el por qué de la persistencia de prejuicios y estereotipos de género que afectan las prácticas y los procesos de la gestión de recursos humanos, que conformando nuevas perspectivas para el análisis de las culturas organizacionales (Lewis y Morgan, 1994).

El estudio en profundidad de la cultura organizacional debe partir del análisis del medio de donde proviene. La organización no opera en el vacío. A su vez, es necesario tener presente a la cultura, como marco de interpretación complejo de una sociedad, que se apoya en el lenguaje, las tradiciones y por ello, tiene una dimensión simbólica y otra puramente instrumental, ambas deben considerarse de forma separada, aunque la distinción en la práctica no siempre sea fácil. La cultura compartida de las organizaciones interviene justamente en ese nivel simbólico dando un significado a las tareas que los miembros de la organización desarrollan y a las metas que persiguen.

En las organizaciones los comportamientos que se consideran apropiados, y en muchas ocasiones se toman como indicadores de eficiencia, por lo general privilegian rasgos que cultural y socialmente se adscriben a las identidades masculinas, tales como el poseer un espíritu competitivo, demostrar liderazgo, compromiso, autoridad, independencia, individualismo, racionalidad y capacidad para el control. Al mismo tiempo, si bien son valoradas ciertas competencias como espíritu de colaboración, empatía para la conformación de equipos de trabajo, prácticas relacionales que se vinculan con los estereotipos correspondientes a los comportamientos femeninos; estas competencias no son valoradas a la hora de realizar ascensos a las máximas posiciones decisión en las estructuras organizacionales.

Desde la propia cultura organizacional y sus diferentes niveles, emergen paradigmas normativos que establecen e interpretan lo que se entiende por efectividad, éxito, posibilidades de crecimiento y carrera y, los imaginarios asociados a ellos. Distintos autores como Pizarro y Guerra, 2010; López, 2007; Kaufmann, 2010, aluden a que la visión del éxito y la imagen idealizada del logro, generalmente tiene rostro masculino en las organizaciones.

Acker (1992), para comprender las relaciones de género en las organizaciones, plantea cuatro procesos por los cuales opera la **“subcultura generizada”** de las organizaciones, manteniendo el statu quo:

- La producción de desigualdades en la práctica organizacional.
- La creación de símbolos, imágenes y formas de conciencia que refuerzan estas desigualdades.
- Las interacciones sociales en los lugares de trabajo que producen alianzas o exclusiones, que mantienen a algunos en el poder y marginan a otros.
- La ideología en el lugar de trabajo que mantiene la jerarquía de los que tienen el poder.

Mills (1990), fue uno de los primeros autores que relaciona el género con la cultura organizacional. El autor pretende evidenciar la falacia incurrida por estudiosos de organizaciones al omitir la dimensión del género en los análisis organizacionales. Mills (1992) basa su argumento en la utilidad de la cultura organizacional como concepto para el análisis del género, permitiendo abordar las interrelaciones entre la organización y la sociedad. El investigador, determina la existencia de factores que han permanecido ausentes dentro de las cuestiones de género en relación con la cultura organizacional:

- El entendimiento social del género no es dejado en las puertas de la realidad organizacional.
- Dados los poderosos actores organizacionales, en su mayoría hombres ¿En qué medida esos valores de masculinidad penetran lo que entiende la organización de la realidad, sus propósitos o su estructura?
- Dado que la comprensión de la realidad está demarcada por y dentro de las organizaciones ¿En qué medida los procesos organizacionales mantienen y desarrollan la identidad de género en las personas?

En investigaciones posteriores Mills (2002) se dedica a analizar cómo las imágenes construidas por la organización influyen en la propia mirada que tienen los empleados de sí mismos, de sus compañeros y sus subordinados. Es así, como las imágenes organizacionales pueden restringir la diversidad identificando ciertos roles y posiciones con características demográficas específicas. Por ejemplo, estipular los comportamientos que deben realizar – o no – los hombres y las mujeres, o excluir a las mujeres de posiciones de poder, autoridad y prestigio en organizaciones.

Heller (2011), en su investigación realizada sobre Ejecutivas Latinas, concluye que prevalece en las mujeres que ocupan cargos ejecutivos y han llegado a la cumbre dentro de las empresas, el modelo de altos directivos centrado en el perfil tradicional masculino. Ellas siguen

las mismas pautas masculinas y utilizan las mismas opciones que impone el modelo dominante; especialmente en lo referido a sus elecciones profesionales y prioridades ante la familia; resolviendo a través de la delegación total en personal doméstico los roles de cuidado. Lo que permite lograr una mayor comprensión, aunque parcial, de por qué, a pesar de los avances registrados por mujeres en términos de educación y trayectoria en las últimas décadas, sólo unas pocas mujeres acceden a puestos de decisión.

CONSIDERACIONES FINALES

Resulta de gran interés indagar si las organizaciones pueden comenzar a modificar las pautas culturales patriarcales, instaladas y transmitidas a través del tiempo en las sociedades y transformarlas en nuevas formas de organización a partir de la incorporación de innovadoras estrategias de gestión que modifiquen los estereotipos de género vigentes. Por ello, al estudiar la cultura de una organización determinada no se puede obviar que hay que considerarla totalmente inmersa en una sociedad, en la cual prevalece una cultura donde los roles de género responden, en general, a modelos binarios: productivo para varones, reproductivo para mujeres, masculinidad equivalente a independencia y autonomía, feminidad significa colaboración, actitud maternal, dependencia.

Un cambio organizacional debe nutrirse necesariamente del análisis en profundidad los modelos mentales que operan en los distintos niveles, las premisas generalmente ocultas que moldean las percepciones de la eficiencia, la competencia, los méritos y demás competencias, que responden a los valores y principios masculinos y este, es uno de los desafíos principales de los programas de diversidad de género.

Si bien existen importantes avances en la actualidad, gestionar las posibilidades que ofrece la diversidad, implica profundizar cambios en la cultura de las organizaciones, valorando las diferencias individuales para poder integrar el conjunto del talento humano. Para lograr estos cambios en la cultura organizacional no existen recetas mágicas, ni un modelo único de implementación, a medida que van surgiendo necesidades u oportunidades, estas políticas se irán implementando de modo paulatino. Los ritmos son diferentes, así como la visibilidad de los resultados. No se trata en ningún caso de trazar un plan de acción con metas rígidas para implantar un cambio radical en los diferentes niveles de la estructura de la organización, tal como comprueban las experiencias realizadas en distintos contextos.

Resulta imprescindible replantear en la mayoría de las organizaciones, el modelo organizacional concebido y diseñado para varones directivos, lo que promoverá el logro de una mayor incorporación y atracción de sus talentos, en especial mujeres en cargos de dirección y responsabilidad. Es apropiado rediseñar los perfiles para los altos puestos ejecutivos de manera

de abrir a un espectro amplio de profesiones y finalmente contemplar el desafío de cambiar la percepción binaria de “puestos para varones” y “puestos para mujeres”.

BIBLIOGRAFIA

- Acker, J. 2000. "Jerarquías, trabajos y cuerpos: una teoría sobre las organizaciones dotadas de género".
- Acker, J. 1992. "Gendering Organizational Theory". En Gendering organizational analysis, ed. A. J. Mills and P. Tancred, 248-260. Nebury Park: Sage.
- Acker, J. 1990. "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations". Gender and Society, 4(2): 139-158.
- Becker, H. 1985. "Culture: A Sociological View", en Yale Review, pp 513-527.
- Catalyst, 2010. "Strategy Matters: Evaluating Company Approaches for Creating Inclusive Workplaces". Jeanine Prime, Marissa Agin, Heather Foust-Cummings. New York.
- Ferguson, K. 1984. "The Feminist Case against Bureaucracy". Filadelfia, Temple University Press.
- Heller, L. 2011. Mujeres en la cumbre corporativa: el caso de la Argentina. Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo N°3/201.
- Hofstede, G. 1980. "Culture's Consequences. International Differences in Workrelated Values", Beverly Hills, Sage.
- Lewis, J. y Morgan, D. 1994. "Gendering Organizational Change: The Case of Relate, 1948- 1990", Human Relations, vol 47, N° 6, pp. 641-663.
- Lopez, M. 2007. "Mujeres, Varones, Liderazgo y Equidad". En Las mujeres en las Organizaciones de América Latina y el Caribe. Calí, Colombia. Pontificia Universidad Javeriana de Calí.
- Mills A. J. 2002. "Studyn the Gendering of Organizacional Culture Over Time: Concerns, Issues ad Strategies". Gender, Work and Organization. Vol 9 N°3. 286-307. Londres Blackwell Publishers.
- Mills, A. J. 1992. "Organization, Gender and Culture". Organization Studies. Mills y Tancred (eds) Gendering Organizational Analysis. California, Sage Publications.
- Mitzberg, H., Simona, R. Basu, K. 2000 "Beyond Selfishness" ("Más allá del egoísmo").
- Morgan, G. 1996. "Imágenes de la Organización". México, Alfaomega.

- Moss Kanter, R. 1977. "Men and Women of The Corporation". New York. Basic Books
- Pettigrew, T. 1985. "The Awakening Gigant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries". Oxford. Blackwell.
- Pizarro, O. y Guerra, M. 2010, "Rol de la Mujer en la Gran Empresa". Un Estudio del Programa Chile Emprendedoras. Santiago, Chile. Centro de Estudios Empresariales de la Mujer (CEEM).
- Schein, E. 1982. "Psicología de la Organización". México. Ed Prentice – Hall.
- Schein, E. 1985. "Organizational Culture and Leadership", San Francisco, Jossey- Bass.
- Schein, E. 1999. The corporate culture: survival guide (1° Ed) San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, V. E. 2001. "A global look at psychological barriers to women's progress in management". Journal of Social Issues, 57, 675-688.
- Schein, V. 1973. "The Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics". Journal of Applied Psychology, 57, 95-100.
- Spence, J. y Helmreich, R., 1978. "Masculinity and Femininity: Their Psychological Dimensions, Correlates and Antecedents". Austin. University of Texas Press.
- Weber, M. 1999. "Economía y Sociedad". México. Fondo de Cultura Económica.
- Weick, E. 1979. The Social Psychology of Organizing, Second Edition.
- Wright, P., Baxter y Birkelund, 1995. "The Gender Gap in Workplace Authority: A CrossNational Study". American Sociological Review.