



Inclusión de la mujer en el ámbito laboral, evitando la discriminación de género en las prácticas de recursos humanos

Ana Teresa Sifuentes Ocegueda¹

¹Tronco Básico Universitario, Universidad Autónoma de Nayarit, México
sifuentesanat@gmail.com

El enfoque de género propone analizar la evolución que ha tenido la inclusión de la mujer tanto en la vida social como en la ciencia y en el ambiente laboral. Sin embargo, a estas fechas, el movimiento feminista continúa viéndose obstaculizado en los diferentes contextos. En este artículo se analizan las principales prácticas de gestión humana en las organizaciones desde la perspectiva de género y cómo estas nuevas exigencias han llevado a revisar los valores de la cultura organizacional, las políticas y las prácticas de gestión humana. Así mismo se concluye que la importancia de este enfoque obliga cada vez más a que la actualización de las prácticas de administración de recursos humanos trasciendan de lo operativo a lo estratégico, evitando la segregación vertical y horizontal que de por vida se venía dando.

Introducción

De acuerdo con (Rodríguez, 2008) la equidad de género ha cobrado importancia en el contexto universal. Cada día encontramos más contribuciones que abordan las diferencias de sexo incluso en la ciencia, hechas por autoras y autores de cualquier disciplina y de cualquier país buscando resaltar el respeto a la opinión y enfoque de hombres y mujeres.

En la generación del conocimiento, a principios de este siglo, (véanse Pérez, 2000; Blázquez, 2008; Brandan, 2005; Graña, 2004; UNESCO, 2002) (como se cita en Rodríguez, 2008) la poca participación de la mujer en la construcción de ciencias limita sus opciones de desarrollo intelectual así como su incursión en los diferentes ámbitos sociales mismas que, en cambio, ofrecen diferentes enfoques que enriquecen la discusión, la observación y la definición de nuevos problemas de investigación.

Se trata de analizar la incorporación de la perspectiva de género en las ciencias, ya que anteriormente se

creía que las capacidades de las mujeres eran más físicas que intelectuales (Schiebinger, 2004), sin embargo, el movimiento feminista ha favorecido la inclusión de las mujeres en todas las áreas.

En el presente artículo se analizan las prácticas de administración de recursos humanos sobre los aspectos que se consideran susceptibles de ser permeados por actitudes sexistas y, en consecuencia se constituyen en fuentes potenciales de discriminación de género. Se pretende demostrar que es imprescindible el análisis de género para formular políticas y programas que promuevan la equidad de género en las prácticas de recursos humanos en las organizaciones.

Desarrollo

Durante cientos de años las mujeres no tuvieron acceso a la ciencia, prohibiéndoles expresamente entrar en espacios considerados masculinos, así como su participación en los espacios de decisión dentro de las instancias del conocimiento científico, asignándoles la



responsabilidad exclusiva de las labores domésticas y el cuidado familiar (Rodríguez, 2008).

Poco a poco a consecuencia del movimiento feminista se incluyó en los espacios de educación superior en áreas de las ciencias sociales, biológicas, humanidades y artes. A partir de los años 80' según Rodríguez (2008), en las universidades se introduce en todo el currículo la importancia del enfoque de género, dando lugar a su inclusión también en las ciencias naturales y formales.

Lo ideal sería reconocer que las mujeres tienen todas las capacidades para contribuir con el avance y el bienestar de la sociedad a través de las ciencias y las artes. Así como capacitar y sensibilizar a funcionarias/os y tomadoras/es de decisiones con el fin de que se sumen a las acciones para incrementar la participación de las mujeres en aspectos de la ciencia, la tecnología y el desarrollo y que la educación de las niñas y los niños sea con contenidos de igualdad de oportunidades, sin menoscabo de sus capacidades, para que las familias formen parte de este plan de transformación social a través de la mayor incorporación de las mujeres a las ciencias formales y naturales (Rodríguez, 2008).

Grueso (2009) asegura que en las organizaciones, una forma de discriminación hacia las mujeres es la segregación ocupacional vertical [ya que se excluye a la mujer en los diferentes niveles jerárquicos]. En el entorno laboral se mantiene una categorización de las ocupaciones "masculinas" y "femeninas" (Antón, 2005). Evidencia de lo anterior son los resultados del estudio de Wong, (1997), quien señala que las mujeres son segregadas de departamentos como contabilidad, finanzas, seguridad, procesamiento electrónico de datos o

mercadeo, por considerarse ocupaciones fundamentalmente masculinas.

De igual manera, Wong (1997), con los resultados de su estudio, advierte que existe segregación ocupacional horizontal [mayormente en niveles jerárquicos superiores]. Este tipo de segregación se explica por la escasa representación de mujeres en posiciones directivas; en este sentido, la evidencia es contundente, dado que las mujeres generalmente ocupan las posiciones inferiores de la jerarquía organizacional (Chandra y Kleiner, 1998; Expósito et al., 2000; Mullins, 1999) (como se cita en Grueso, 2009).

Analizando las prácticas de gestión humana estratégicas en las organizaciones como lo son la provisión del personal, promoción, formación y desarrollo, evaluación del desempeño y compensación se pueden vislumbrar los aspectos susceptibles a ser influidos por actitudes sexistas considerados fuentes potenciales de discriminación por razones de género (Grueso, 2009).

Provisión de personal

Las recomendaciones siguen siendo el principal canal de reclutamiento y como hombres recomiendan a hombres y mujeres a mujeres entonces menor población femenina es igual a menor reclutamiento de mujeres.

Existe evidencia de que en un proceso de selección de personal la valoración que realizan los evaluadores es diferencial entre el hombre y la mujer, generalmente a favor del hombre. En su estudio experimental, Pingitore, Dugoni, Tindale y Spring (1994) (citado en Grueso, 2009) concluyeron que era mayor el prejuicio hacia las mujeres con sobrepeso que hacia los hombres con sobrepeso. Así mismo, con base en los resultados de su investigación, señalaron



que las características de personalidad de las mujeres con sobrepeso eran evaluadas más negativamente que las características de personalidad de los hombres con sobrepeso.

Para efectos de las decisiones relacionadas con el ajuste del candidato al cargo, se ha demostrado que debido a los prejuicios y estereotipos que operan durante la entrevista de selección, el evaluador suele determinar la idoneidad del candidato en función del género asociado a la vacante: para cubrir posiciones "masculinas" se busca seleccionar hombres y para cubrir posiciones "femeninas" se busca seleccionar mujeres (Glick, et al., 1988).

Desde la perspectiva de género, la controversia acerca de la validez de los test de personalidad se centra en que han sido desarrollados y validados empleando muestras masculinas, tomando como criterios de referencia características propias de los hombres (Schmidt, 1988).

Promoción de personal

Los programas de promoción basados en antigüedad limitan a las mujeres, ya que muchos casos de desarrollo de carrera se ven afectados por los periodos de discontinuidad derivados de la maternidad y el cuidado de los hijos. Para facilitar el desarrollo de carrera y consolidar las trayectorias profesionales del personal, las organizaciones disponen de mecanismos como los programas de mentoring (asesoramiento) y de rotación de personal. Los programas de mentoring han demostrado ser un mecanismo que facilita el ascenso del personal en la escala jerárquica y tienen efecto en factores de tipo psicosocial; no obstante, pese a estas bondades, se ha evidenciado que la mujer percibe mayores barreras para acceder a relaciones de mentoring en las organizaciones (Ragins y Cotton, 1991)(citado en Grueso, 2009).

Para la Comisión Europea, el techo de cristal o laberinto de cristal es una realidad [se refiere a las barreras que impiden a las mujeres con capacidad personal y profesional ubicarse en posiciones directivas en las organizaciones y se considera invisible porque no existen leyes o dispositivos sociales establecidos oficialmente que impongan una limitación explícita en la carrera laboral de las mujeres]; de ahí que en el informe *Employment in Europe* (1997) (como se cita en Grueso, 2009) se advierte que un gran número de mujeres trabajan por debajo de su potencial. Consistente con ello, en España se ha evidenciado que sólo el 2% de las posiciones de alta dirección están presididas por una mujer (Osca y Martínez-Pérez, 2002) (citado en Grueso, 2009). En otras latitudes del orbe, las cifras no son halagadoras: de las mil empresas de la revista *Fortune*, sólo el 2,7% de las mujeres ostentan cargos directivos (Gómez-Mejía, et al., 2001).

Formación y desarrollo de personal

Desde la perspectiva de género, uno de los objetos de análisis es el acceso de la mujer a los procesos de formación y desarrollo que se llevan a cabo en las organizaciones. Barron, Black y Lowenstein (1993) (citado en Grueso, 2009) condujeron un estudio en el que identificaron que las mujeres que hacían parte de la muestra habían recibido en promedio 14 semanas de formación, a diferencia de los hombres, quienes habían sido sujetos de procesos de formación durante 28 semanas.

Dado que los sistemas informales de formación en el trabajo tienen una estructura pobre (Muchinsky, 2001), los aprendizajes derivados de ahí probablemente no contribuirán a la adquisición de competencias y, en consecuencia, la mujer tiene menores



oportunidades de desarrollo y menores posibilidades de ascensos.

Evaluación del desempeño

En la valoración del desempeño se continúa usando criterios de aceptación como la edad, el sexo y la raza aunque estos no se asocian al rendimiento del personal y son permeables a prejuicios y estereotipos de género (Jenkins, 2004).

Las técnicas de evaluación estructuradas, a pesar de ser más equitativas, tienden a ser subjetivas y a permitir sesgos, ya que se caracterizan por ser arbitrarias y relativas, con mayor probabilidad de que la mujer al ser evaluada obtenga resultados significativamente inferiores a los del hombre (Nieva & Gutek, 1980).

Desde la perspectiva de género y diversidad, Morrison y Von Glinow (1990) (citado en Grueso, 2009) hacen un aporte: mediante su estudio, identificaron que las mujeres frecuentemente recibían menor valoración que los hombres en la evaluación de desempeño, especialmente cuando los evaluadores eran hombres, y que los evaluadores tendían a valorar con puntuaciones más altas a aquellos que tenían igual género o raza.

Compensación de personal

Un estudio realizado en España permitió confirmar que las mujeres obtienen un menor sueldo, sin haber diferencias en estudios ni en la posición lograda en las organizaciones (Osca & Martínez, 2002). Así mismo, Lumpkin y Tudor (1990) (citado en Grueso, 2009), mediante su estudio, identificaron que existían diferencias de género en relación con el salario, las que favorecían a los hombres que, en promedio, devengaban 36% más que las mujeres

Aunque la distribución de la fuerza de trabajo obedece, en general, a categorías derivadas de la segregación vertical y horizontal (Jacobs, 1999) (citado en Grueso, 2009), las mujeres que se desempeñan en profesiones consideradas masculinas devengan menor salario que los hombres; situación que no ocurre en caso contrario, ya que los hombres que ejecutan cargos considerados "femeninos" son remunerados de manera diferencial a favor de ellos (Ross y Gatta, 1999) (como se cita en Grueso, 2009).

La discriminación en la remuneración por razones de género se instrumenta a través de tres elementos: los modelos de desarrollo de carrera implementados en las organizaciones, la ausencia de relaciones formales de mentoring y la ausencia de apoyos organizacionales que permitan conciliar la vida familiar y laboral (Sarrió, et al., 2002).

En relación con los modelos de desarrollo de carrera, Walsh y Borkowski (1999) (como se cita en Grueso, 2009) plantean que estos caracterizan fundamentalmente la carrera de los hombres, dado que la carrera de la mujer responde a esquemas diferentes, con períodos de interrupción y ajustes que le permitan compatibilizar las responsabilidades del trabajo y el hogar. Sobre este planteamiento se ha demostrado que la continuidad en la trayectoria profesional del hombre no contribuye de manera significativa en la determinación de su salario (Wellington, 1994) (citado en Grueso, 2009), pero en el caso de la mujer tiene un fuerte impacto tanto en el salario como en su desarrollo de carrera posterior (Schneer y Reitman, 1997) (como cita Grueso, 2009).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1983) señala la ausencia de ayudas organizacionales para conciliar la vida



familiar y laboral, lo que obliga a la mujer a vincularse en cargos de menor remuneración, como los empleos de tiempo parcial, a fin de poder balancear las cargas laborales y familiares, lo que tiene un efecto significativo en el acceso a un paquete de compensación en igualdad de condiciones, en comparación con el hombre.

La complejidad de las diferencias salariales por razones de género se hace más evidente cuando se suman condiciones sociodemográficas; es decir, variables como el estado civil y la condición de madre también contribuyen a ampliar la brecha salarial. Sobre este particular, Firestone, Harris y Lambert (1999) (citado en Grueso 2009) evidencian que el estar casado tiene un efecto positivo en los ingresos para los hombres y un efecto negativo en las mujeres; así mismo, con base en los resultados obtenidos, estos autores llegan a la conclusión que tener hijos para la mujer genera un impacto negativo en sus ingresos, a diferencia de los hombres, en quienes tiene un impacto positivo.

Conclusiones

A lo largo de la historia la mujer ha ido incursionando en la vida cultural, social y por supuesto en las ciencias y aunque a un paso a veces lento, otras se ha podido avanzar con mayor intensidad gracias al esfuerzo del movimiento feminista. La equidad de género ha cobrado importancia en el contexto universal, logrando así grandes aportes que enriquecen la discusión, la observación y la definición de nuevos problemas de investigación.

En el aspecto laboral, como se ha evidenciado, la discriminación de género es una realidad que se ejerce en la práctica de la gestión humana. Investigadores y académicos lo atribuyen a valores sociales y de la cultura organizacional, como estereotipos y prejuicios que desfavorecen

a la mujer en el ámbito laboral. A partir de los años 80' se ha visto un aumento sostenido en la proporción de mujeres vinculadas al mundo de trabajo, lo cual obliga a las empresas a revisar y a ajustar la forma de gestionar una fuerza laboral diversa.

Las formas de gestión vigentes han sido creadas con base en antiguos patrones de composición laboral que garantizan la segregación de la mujer en forma horizontal y vertical en las organizaciones. Sin embargo, para muchas de ellas más que una dificultad el incorporar la perspectiva de género y diversidad constituye una oportunidad de cara a la globalización que les permite mayores oportunidades de mercado y ventajas competitivas.

Preservar las técnicas y métodos convencionales, obstaculiza el acceso y la permanencia de la mujer en el trabajo, poniéndola en desventaja en un mercado laboral "masculino".

En México, según cifras del Instituto Nacional de las Mujeres, durante los últimos años se ha incrementado la participación de las mujeres en el trabajo remunerado: a fines de los años setenta la tasa de participación femenina era del 17.6%; para 1996, en la etapa posterior a la crisis experimentada por el país, esta participación ascendía a 36.5% y desde entonces ha continuado incrementándose en forma sostenida, situándose para 2007 en 41.4% y en 2013 en 43% (Instituto Nacional de las Mujeres, México, 2014).

Como retos empresariales, la función de gestión humana cada vez ha optado más por emigrar a un nivel estratégico que sea equitativo hacia el hombre y la mujer, señalando que gestionar adecuadamente dicha diversidad del personal favorece la eficacia organizacional. Estas nuevas exigencias han llevado a revisar los valores de la cultura organizacional, las políticas y



las prácticas de gestión humana. Los antiguos modelos válidos para mantener una fuerza laboral homogénea, hoy están

dando paso a modelos emergentes claramente estructurados, formalizados y que reconocen la heterogeneidad del personal.

Referencias

- Antón, C., 2005. Factores y barreras para el acceso de la mujer a las organizaciones. *Ciencia Policial*, Volumen 77, pp. 27-32.
- Glick, P., Zion, C. & Nelson, C., 1988. What mediates sex discrimination in hiring decisions?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(2), pp. 178-186.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. & Cardy, R., 2001. *Dirección y gestión de recursos humanos*. Tercera ed. Madrid: Prentice Hall.
- Grueso, M., 2009. La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: un secreto a voces. *Cuadernos de Administración*, 22(39), pp. 13-30.
- Instituto Nacional de las Mujeres, México, 2008. *Instituto Nacional del las Mujeres*. [En línea] Available at: cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100923.pdf
- Jenkins, R., 2004. *Racism and recruitment*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Muchinsky, P., 2001. *Psicología aplicada al trabajo*. Madrid: Paraninfo.
- Nieva, V. & Gutek, B., 1980. Sex effects on evaluation.. *Academy of Management review*, Volumen 5, pp. 267-276.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT), 1983. *Los salarios*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo: s.n.
- Oscá, A. & Martínez, M., 2002. Avance profesional y género: variables personales, familiares y organizacionales.. *Revista de Psicología Social*, 17(2), pp. 193-205.
- Rodríguez, H., 2008. *El enfoque de género en la construcción de conocimiento científico*. [En línea] Available at: <http://www.revista.unam.mx/vol.9/mum7/art48/int48.htm> [Último acceso: 2014].
- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A. & Candela, C., 2002. El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, 17(2), pp. 167-182.
- Schiebinger, L., 2004. *¿Tiene sexo la mente? Las mujeres en los orígenes de la ciencia moderna*. España: Ediciones Cátedra (Grupo Anaya, S.A.).
- Schmidt, F. L., 1988. The problem of group differences in ability test score in employment selection. *Journal of Vocational Behavior*, Volumen 33, pp. 272-292.
- Wong, M., 1997. Human resource policies in two Japanese retail stores in Hong Kong.. *International Journal of Manpower*, 18(3), pp. 281-295.