

LA DISCRIMINACIÓN DE GÉNERO EN LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS: UN SECRETO A VOCES*

*Merlín Patricia Grueso Hinestroza***

* Este artículo se deriva del proyecto *Antecedentes y consecuentes de las prácticas de recursos humanos: revisión y análisis desde la perspectiva de género*, financiado por la Fundación Carolina, a través de una beca de formación permanente 2006-2007. Fecha de inicio: 15-11-2006. Fecha de finalización: 15-02-2007. El artículo se recibió el 02-02-2009 y se aprobó el 29-09-2009.

** Doctora en Psicología Social, Universidad de Salamanca, Salamanca, España, 2007; Psicóloga, Pontificia Universidad Javeriana, Cali, Colombia, 1995. Profesora asociada de carrera, Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Miembro del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE).
Correo electrónico: merlin.grueso@urosario.edu.co.

La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: un secreto a voces

RESUMEN

Existen procesos de gestión humana que promueven la segregación horizontal y vertical de la mujer, y ello se traduce en serias dificultades para su acceso y permanencia en el ámbito del trabajo en condiciones de igualdad. El objetivo principal del artículo radica en analizar cinco prácticas de gestión humana desde la perspectiva de género, retomando aspectos que en la literatura sobre el tema se han identificado como los de mayor permeabilidad a prejuicios y estereotipos de género. Así, con base en la revisión de la literatura, es posible concluir que las prácticas de gestión humana, al no ser formalizadas y adecuadamente instrumentalizadas, permiten perpetuar este tipo de discriminación. Así mismo, se concluye que la perspectiva de género en la gestión humana trasciende lo operativo y lo estratégico; es un asunto de observancia de derechos humanos que permite generar mejores entornos con mayor calidad de vida y bienestar, frente a lo cual las empresas tienen un papel protagónico.

Palabras clave:

prácticas de gestión humana, género, organizaciones.

Gender Discrimination in Human Resource Processes: An Open Secret

ABSTRACT

Certain human management processes promote horizontal and vertical discrimination of women, making it seriously difficult for them to have egalitarian conditions regarding access to work and job stability. The main objective of the present study was to analyze five human management practices from a gender perspective, taking into account certain aspects that, according to the literature on the topic, are particularly sensitive to gender prejudice and stereotyping. Thus, based on literature review, it is possible to conclude that human management practices, as far as they are not formalized and adequately instrumented, allow the perpetuation of this type of discrimination. Similarly, it is concluded that, with regards to human management, gender perspective is more than just a strategic or operational issue. It is in fact, a matter of human rights whose observance promotes better environments with improved life quality and well-being; all of which depends centrally on the initiative of organizations.

Key words:

Human management practices, gender, organizations.

A discriminação do gênero na prática de recursos humanos: um segredo conhecido

RESUMO

Existem processos de gestão humana que promovem a segregação horizontal e vertical da mulher, que se traduz em sérias dificuldades para seu acesso e permanência no ambiente de trabalho em condições de igualdades. O objetivo principal do artigo é analisar cinco práticas de gestão humana desde a perspectiva do gênero, revendo aspectos na literatura sobre o tema, que sejam identificados, como de maior possibilidade a prejuízos e estereótipos do gênero. Assim com base na revisão de literatura, é possível concluir que as práticas de gestão humana, quando não formalizadas e adequadamente instrumentalizadas, permitem perpetuar este tipo de discriminação. Assim mesmo, se conclui que a perspectiva de gênero na gestão humana transcende o operativo e o estratégico; é um assunto de observância dos direitos humanos, que permite gerar melhor desenvolvimento com maior qualidade de vida e bem estar, tendo as organizações, um papel fundamental.

Palavras chave:

práticas de gestão humana, gênero, organizações.

Introducción

Uno de los valores culturales más sobresalientes en las sociedades está dado por las relaciones que se establecen entre el hombre y la mujer (Hofstede, 1979). El desbalance histórico en dichas relaciones ha derivado en el desarrollo de culturas caracterizadas por valores androcéntricos que han permeado el ámbito del trabajo y, en consecuencia, perpetúan las relaciones laborales de género asimétricas (Ramos, Barberá y Sarrió, 2003). En las organizaciones, uno de los efectos de esta situación es la existencia de prácticas de gestión humana que discriminan a la mujer.

El propósito de este artículo es analizar las prácticas de provisión de personal, promoción, formación y desarrollo, evaluación del desempeño y compensación. La elección de estas prácticas como objeto de análisis responde a que se consideran las más estratégicas (Delery y Dotty, 1996; Fombrun, Tichy y Devana, 1984) y que, en su mayoría, son empleadas en las organizaciones exitosas (Pfeffer, 1994) y han mostrado tener capacidad predictiva en el desarrollo de factores psicosociales (Beer et al., 1989).

Particularmente, el análisis de las prácticas de gestión humana elegidas versa sobre los aspectos que se consideran susceptibles de ser permeados por actitudes sexistas y, en consecuencia, se constituyen en fuentes potenciales de discriminación por razones de género.

1. Gestión humana y género

Desde hace varias décadas, el mundo del trabajo ha requerido la vinculación de mujeres

y grupos minoritarios; así, con el paso de los años, se ha observado que la fuerza laboral tiende a ser cada vez más diversa en términos de género, raza, procedencia, etnia, orientación sexual, filiación política, entre otras categorías (Cooper y Lewis, 1999). No obstante, pese a tal heterogeneidad en la composición de la mano de obra, la discriminación por razones de género aún persiste, aunque con matices más suaves y sutiles (Expósito, Montes y Palacios, 2000).

La discriminación por razones de género se deriva de las supuestas diferencias entre hombres y mujeres y se constituye en el fenómeno denominado *sexismo*. En términos generales, este se ha definido como una actitud o prejuicio hacia las personas en relación con su sexo biológico, bien sean, hombres o mujeres. En el sentido más específico, el concepto *sexismo* corresponde a una actitud o prejuicio negativo hacia las mujeres (Expósito, Moya y Glick, 1998).

En las organizaciones, una forma de discriminación hacia las mujeres es la segregación ocupacional vertical. En el entorno laboral se mantiene una categorización de las ocupaciones “masculinas” y “femeninas” (Antón, 2006; Jacobs, 1999). 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. 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).

Al estudiar los mecanismos mediante los cuales se consolidan los fenómenos de segregación ocupacional horizontal y vertical, diversos autores coinciden en que estos se perpetúan mediante los valores de la cultura organizacional (Ramos et al., 2003) y la implementación de las prácticas de gestión humana (Wong, 1997).

1.1 *Provisión de personal*

Numerosos estudios confirman que en la implementación de la práctica de provisión de personal existe discriminación por razones de género (Chandra y Kleiner, 1998; Graves, 1999; Wong, 1997). Se ha evidenciado que factores estructurales como la falta de formalización en los procesos de reclutamiento y selección de personal contribuye de manera significativa para que la discriminación por razones de género se mantenga (Collinson, Knights y Collinson, 1990).

Si bien las organizaciones disponen de canales formales de reclutamiento de personal, como los anuncios en prensa, radio, televisión, internet; agencias de empleo, público y privado, e instituciones educativas (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001; Mondy y Noe, 2005; Wright y Storey, 1999), la evidencia señala que las “recomendaciones”

son el canal de reclutamiento más empleado en grandes medianas y pequeñas organizaciones (Hornsby y Kuratko, 2003; Kotey y Sheridan, 2004).

Al emplear las “recomendaciones” como principal canal de reclutamiento, se dificulta el acceso de la mujer al mercado laboral. Tal como lo señalan Fielden y Davidson (1997), para cubrir posiciones vacantes en las organizaciones, por lo general, los hombres recomiendan hombres y las mujeres recomiendan mujeres; dado que las mujeres en las organizaciones son un grupo poblacional menos representado que los hombres y con menor poder de decisión, además, tienen menor acceso al trabajo como consecuencia del uso de este canal.

La discriminación por razones de género, derivada del uso de las “recomendaciones” como canal de reclutamiento, también opera en las búsquedas de candidatos para cubrir posiciones de nivel superior en la estructura jerárquica. Fielden y Davidson (1997) señalan que entre un grupo de hombres y mujeres que aspiraban a ocupar cargos gerenciales, los hombres tenían acceso a más opciones de trabajo que las mujeres, producto de su pertenencia a redes. Estos autores señalan, además, que las “recomendaciones” son el mecanismo más frecuentemente empleado por las organizaciones para cubrir posiciones gerenciales.

No obstante, las “recomendaciones” han demostrado ser un canal de reclutamiento efectivo, de cara a lograr un fuerte compromiso con la organización, mayor satisfacción con el trabajo y aumento en la tasa de supervi-

vencia de los nuevos empleados (Wanous, 1992); pero, desde la perspectiva de género y diversidad se constituye en una forma de discriminación indirecta, debido a que reproduce el perfil de la fuerza de trabajo (Collinson et al., 1990).

En relación con los métodos de selección de personal, la entrevista no estructurada y los test de personalidad se constituyen en dos de los mecanismos más frecuentemente empleados en las organizaciones, pese a su baja capacidad para predecir el desempeño futuro (Robertson y Making, 1993; Wanous, 1992); por lo anterior, han sido catalogados como los métodos más polémicos desde la perspectiva de género.

Collinson et al. (1990) señalan que la entrevista de selección, cuando no es estructurada, tiene un carácter inconsistente, contradictorio e impresionístico. En un estudio realizado se puso de relieve que las entrevistas no estructuradas muestran serias inconsistencias e irrelevancias en relación con los criterios mediante los cuales los candidatos son evaluados. Debido a la ausencia de una detallada y específica descripción de cargos, quienes llevaban a cabo el proceso de selección hacían observaciones que indicaban que los candidatos eran rechazados por tener determinado acento, filiación política o religiosa (Morgan, Hall y Mackay, 1983).

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)

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, Zion y Nelson, 1988).

Otro problema asociado con la discriminación por razones de género es la informalidad en los criterios de selección. El uso extensivo de criterios de aceptabilidad como “maneras y actitudes”, “apariencia”, “madurez” o “personalidad”, en el marco de un proceso de selección, contribuye para que se desvíe la valoración de los aspectos predictores reales del desempeño futuro y se constituye en una fuente de discriminación en el entorno laboral (Jenkins, 1986).

En los casos en los que no existen descripciones de cargo adecuadamente desarrolladas, prima fundamentalmente el criterio de aceptabilidad (Jenkins, 1986). Ante la ausencia de criterios específicos de valoración asociados con los requerimientos reales del cargo y como resultado de los prejuicios y estereotipos

de género, el uso del criterio de aceptabilidad favorece significativamente más a los hombres que a las mujeres. Los hombres, al desplegar características más afines a las culturas corporativas con predominio de valores masculinos, son mejor valorados que las mujeres y, como resultado, su vinculación a las organizaciones está garantizada (Collinson et al., 1990).

La entrevista de selección, lejos está de ser el único método de evaluación y clasificación que suscita controversias desde la perspectiva de género. En las últimas décadas ha surgido un gran debate en torno a la suposición de que los test de personalidad son una fuente de discriminación hacia las mujeres y minorías (Schmidt, 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). Si bien se ha demostrado que existen diferencias en el desempeño entre personas de raza blanca y negra en función del desarrollo de los test de aptitudes y diferencias entre mujeres y hombres en el desarrollo de test de habilidades físicas (Schmidt, 1988), no existe unidad o consenso en relación con la falta de validez de los test de personalidad.

1.2 Promoción de personal

Los sistemas formales de promoción se apoyan en diversos mecanismos que facilitan el ascenso del empleado en la escala jerárquica en condiciones de equidad; por el contrario,

los sistemas informales se caracterizan por ser manejados con bases ad hoc, que promueven la toma de decisiones de manera sesgada.

En los sistemas formales de promoción, un aspecto de especial interés son las decisiones basadas en los criterios de antigüedad o mérito. Desde la perspectiva de género, el sistema de promoción basado en la antigüedad presenta algunas limitaciones, dado que en muchos casos el desarrollo de carrera de la mujer presenta períodos de discontinuidad derivados de eventos como la maternidad y el cuidado de los hijos. Tomando como base el criterio de antigüedad, esta brecha se constituye en un factor que determina negativamente las posibilidades para que la mujer sea ascendida (Schneer y Reitman, 1997).

El sistema de promoción basado en méritos no escapa de la posibilidad de introducir sesgos. La evaluación del desempeño como mecanismo de valoración del potencial, en cuanto se fundamenta en técnicas objetivas, medibles y cuantificables, es un garante de la equidad en el trato hacia el hombre y la mujer para efectos de la toma de decisiones de promoción; no obstante, en los casos en que el sistema se fundamenta en técnicas no estructuradas, como la entrevista libre y el *free form essay*, puede derivar en inadecuados sistemas de valoración, permeables a estereotipos de género.

Para facilitar el desarrollo de carrera y consolidar las trayectorias profesionales del personal, las organizaciones disponen de mecanismos como los programas de *mentoring* y de rotación de personal. Los programas de *mentoring* han demostrado ser un mecanis-

mo 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).

De la misma manera, las mujeres perciben menos disponibilidad para acceder a programas de rotación de personal en comparación con los hombres; no obstante, este tipo de programa ha sido concebido como un mecanismo de desarrollo de competencias que paralelamente promueve la conformación de redes formales e informales (Selmer y Leung, 2003).

En gestión humana, aun disponiendo de mecanismos formales de promoción del personal, se ha evidenciado que existe discriminación por razones de género para el acceso a posiciones directivas (Chandra y Kleiner, 1998; Graves 1999; Wong, 1997). A este fenómeno se le ha denominado *techo de cristal* (Segerman-Peck, 1991) y más recientemente se le ha conocido como *laberinto de cristal* (Berenguer et al., 1999), el cual se refiere a las barreras que impiden a las mujeres con capacidad personal y profesional ubicarse en posiciones directivas en las organizaciones.

Para la Comisión Europea, el techo de cristal es una realidad; de ahí que en el informe *Employment in Europe* (1997) 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). 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).

1.3 Formación y desarrollo de personal

El método de detección de necesidades de formación más ampliamente utilizado en las organizaciones son las discusiones informales (Goldstein, 1991); no obstante, se ha demostrado que como herramienta gerencial contribuye de manera marginal al logro de ventajas competitivas y se constituye en un mecanismo que facilita la introducción de sesgos en las decisiones asociadas con el desarrollo de personal (Collinson et al., 1990).

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) 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.

Similares resultados obtuvo Wong (1997) con una muestra de empresas en Hong Kong. Su investigación evidencia que las mujeres recibían medio día de formación para el desarrollo del trabajo, decisión fundamentada por las organizaciones en el hecho de que, debido al nivel jerárquico al cual pertenecían, la tasa de rotación, el compromiso demostrado frente al trabajo y su vinculación con

orientación de corto plazo, era poco rentable invertir grandes sumas de dinero en este grupo de empleados.

Miller y Mulvey (1994), como resultado de su investigación con una muestra de sujetos en Australia, reportaron que los hombres recibían mayor entrenamiento por parte de la organización que las mujeres, quienes por su parte cubrían los costos derivados de los procesos de formación y desarrollo. El estudio realizado por Tharenou, Latimer y Conroy (1994) también confirma la existencia de diferencias significativas en el acceso a los procesos de formación entre el hombre y la mujer, las cuales claramente favorecen a los hombres.

Algunos estudios han puesto de manifiesto que la mujer, en el ámbito laboral, accede en mayor proporción a los procesos de formación en el contexto del trabajo, aunque de manera informal (Martín y Roberts, 1984). Tomando como referencia la perspectiva de género, estos hallazgos generan varios razonamientos. Dado que los sistemas informales de formación en el trabajo tienen una estructura pobre (Muchinsky, 2001), los aprendizajes derivados de allí probablemente no contribuirán a la adquisición de competencias y, en consecuencia, la mujer tiene menores oportunidades de desarrollo y menores posibilidades de ascensos.

1.4 Evaluación del desempeño

Existe abundante información que revela la existencia de tres aspectos susceptibles de ser permeados por sesgos, prejuicios y estereotipos de género durante la evaluación del desempeño: los criterios de evaluación, las

técnicas de evaluación y la díada evaluador-evaluado.

1.4.1 Criterios de evaluación

En la valoración del desempeño, las organizaciones suelen emplear criterios de aceptabilidad como la edad, el sexo o la raza, que no se encuentran asociados con el rendimiento del personal y son permeables a prejuicios y estereotipos de género (Jenkins, 1986).

Se ha planteado que las evaluaciones de desempeño desarrolladas con criterios de valoración basados en rasgos incorporan aspectos subjetivos, y debido a que los rasgos son objeto de diferentes interpretaciones por parte del evaluador, su confiabilidad y validez desde la perspectiva de género son cuestionables. Por el contrario, las evaluaciones basadas en conductas suelen estar libres de prejuicios y estereotipos, puesto que se centran en acciones y emplean indicadores observables, medibles y cuantificables que son comunes entre los sujetos evaluados (Quijano, 1997).

Ante la inexistencia de criterios específicos para la valoración del desempeño, priman aquellos considerados válidos culturalmente, que se encuentran sustentados en sesgos conscientes e inconscientes, producto de los prejuicios y estereotipos de género. Por esta razón, el uso de medidas de desempeño como el liderazgo, la independencia y la adopción de retos, que son características positivamente valoradas en las culturas masculinas (Hofstede, 1980), de no ser clara y objetivamente definidas, son permeables a la subjetividad del evaluador.

1.4.2 Técnicas de evaluación

Las técnicas estructuradas de evaluación se caracterizan por emplear instrumentos preestablecidos de medida, basados bien en rasgos o bien en conductas y con escalas de calificación numéricas. Por el contrario, las técnicas no estructuradas carecen de instrumentos o escalas que permitan valorar el desempeño de manera objetiva.

Desde la perspectiva de género, sin duda, las técnicas de evaluación de desempeño menos recomendables son las no estructuradas. En este caso, el *free form essay* y la entrevista libre, por ser subjetivas y no basarse en estándares de desempeño, carecen de fiabilidad y validez (Quijano, 1997). Si bien estas técnicas se recomiendan como métodos complementarios de evaluación, lo cierto es que su uso tiende a incrementarse en pequeñas empresas y son ampliamente utilizadas en las medianas empresas (Hornsby y Kuratko, 2003).

Y a pesar de que se ha mencionado que las técnicas estructuradas de evaluación de desempeño tienden a ser más equitativas, se ha identificado que algunas de ellas pueden ser menos objetivas. Las escalas comparativas, por ejemplo, son permeables a la introducción de sesgos, ya que se caracterizan por ser arbitrarias, relativas y no estar basadas en estándares (Quijano, 1997). Como resultado de lo anterior, existe una probabilidad muy alta de que la mujer, al ser evaluada mediante esta técnica, obtenga resultados significativamente inferiores en comparación con el hombre, dado que, como se ha demostrado, en un proceso de evaluación esta es menos

favorablemente evaluada (Nieva y Gutek, 1980). De las técnicas estructuradas, también se identifica que las escalas basadas en rasgos tienden a ser subjetivas, debido a que están sujetas a interpretaciones derivadas de las características de la persona, no de su rendimiento. Este tipo de escala, al igual que las comparativas, son permeables a los sesgos y, en consecuencia, son poco válidas y confiables desde la perspectiva de género (Quijano, 1997).

Si bien se ha demostrado que las escalas de evaluación de desempeño basadas en conductas y en resultados permiten obtener medidas observables y cuantificables del desempeño, de manera contradictoria el uso de este tipo de evaluación tiende a decrecer en las pequeñas organizaciones, pero más drásticamente, en las medianas empresas (Hornsby y Kuratko, 2003).

El reconocimiento de las limitaciones observadas, tanto en las técnicas estructuradas como en las no estructuradas de evaluación, ha propiciado la consolidación una nueva técnica denominada *multifuente* o evaluación de 360 grados, la cual incorpora la valoración del desempeño desde varias perspectivas: jefe inmediato, subordinados, pares, clientes y autoevaluación (Bartol, 1999).

La evaluación de 360 grados ha mostrado ser eficiente en la valoración del desempeño, por cuanto involucra todas las facetas posibles, desde la perspectiva de género; sin embargo, existen dudas al respecto. Las razones que sustentan estos interrogantes se orientan hacia dos de las fuentes de evaluación. En primer lugar, la evaluación de los jefes,

de no estar respaldada en criterios objetivos, puede ser permeada por sesgos y motivaciones personales que tienen efectos en los resultados de la evaluación (Quijano, 1997). En segundo lugar, existe evidencia de que en la evaluación de pares, las mujeres son calificadas por debajo de los hombres en más de la mitad de las dimensiones (Pulakos, White, Oppler y Borman, 1989).

1.4.3 *Díada evaluador-evaluado*

Otro aspecto que ha mostrado ser una fuente potencial de sesgos en la evaluación del desempeño es la díada evaluador-evaluado. Particularmente, en la medición eficaz del rendimiento, los sesgos conscientes e inconscientes del evaluador son considerados unos de los mayores obstáculos.

El análisis de la díada evaluador-evaluado se ha realizado desde tres grandes vertientes. La primera plantea que el género del evaluador es una variable que determina los resultados de la evaluación. Para verificar lo anterior se han realizado numerosos estudios de laboratorio (Moblely, 1982; Pulakos et al., 1989; Shore y Thornton, 1986) que, en resumen, no han permitido concluir que el género de los evaluadores sea una variable predictiva de los resultados de la evaluación del desempeño (Bartol, 1999).

La segunda vertiente de análisis de la díada evaluador-evaluado pretende demostrar que el género del evaluado es una variable que afecta los resultados de la evaluación. En estudios de laboratorio se han obtenido diversos resultados; algunos autores señalan que el género del evaluado no influye en los

resultados de la evaluación (Giannantonio, Olian y Carroll, 1995). Otros estudios, por el contrario, indican que el género del evaluado favorece a la mujer en la evaluación (Bigoness, 1976), mientras que otro grupo de estudios señala que el género del evaluado favorece al hombre (Woehr y Roch, 1996). Los resultados obtenidos en estos estudios, por lo tanto, no permiten concluir de manera categórica que el género del evaluado tenga influencia en los resultados de la evaluación del desempeño.

En cambio, existe consenso en las herramientas disponibles para disminuir el impacto del género del evaluado en los resultados de la evaluación. En este sentido, Ritchie y Moses (1983) y Schmitt y Hill (1977) identificaron que los centros de valoración son herramientas útiles para evaluar a hombres y mujeres de manera equivalente. Los centros de valoración, al incorporar criterios claros de desempeño y múltiples evaluadores, probablemente reducen los prejuicios que se presentan en los sistemas de evaluación tradicional.

Finalmente, la tercera vertiente de análisis de la díada se basa en la similaridad demográfica entre el evaluador y el evaluado. En este caso, los resultados de diversos estudios indican que las diferencias demográficas afectan de manera significativa la evaluación del subordinado: los subordinados de género opuesto son valorados más pobremente que los subordinados de igual sexo (Bartol, 1999).

Desde la perspectiva de género y diversidad, Morrison y Von Glinow (1990) hacen un aporte: mediante su estudio, identificaron que las mujeres frecuentemente reci-

bían 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.

1.5 *Compensación de personal*

La diferencia salarial por razones de género es uno de los temas más ampliamente estudiados en el campo de la compensación, y los resultados que se han obtenido son reveladores (Harris, Gilbreath y Sunday, 2002). Diversos estudios han evidenciado que en las sociedades occidentales se mantienen las diferencias salariales entre hombres y mujeres en igual cargo con igual nivel educativo (Lumpkin y Tudor, 1990; Roos y Gatta, 1999; Weil y Kimball, 1996).

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 y Martínez-Pérez, 2002). Así mismo, Lumpkin y Tudor (1990), 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.

En relación con la práctica de compensación, la realidad colombiana es muy similar a la observada en otras latitudes. En Colombia se mantienen las diferencias salariales entre hombres y mujeres, pues estas devengan entre un 20% y un 30% menos que los hombres (Observatorio de Asuntos de Género, 2005). Aunque la distribución de la fuerza de trabajo

obedece, en general, a categorías derivadas de la segregación vertical y horizontal (Jacobs, 1999), 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).

La discriminación en la remuneración por razones de género se instrumentaliza 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, Barberá, Ramos y Candela, 2002).

En relación con los modelos de desarrollo de carrera, Walsh y Borkowski (1999) 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), 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).

Tal como lo plantean Sarrió et al. (2002), las relaciones de *mentoring* son un mecanismo

que facilita el acceso a una remuneración en condiciones de equidad entre el hombre y la mujer. En un estudio conducido por Weil y Kimball (1996) se demostró que las mujeres que disponían de un mentor y tenían acceso a redes devengaban mejores salarios en comparación con aquellas que no tenían acceso a este tipo de programa; contradictoriamente, la mujer percibe la existencia de barreras organizacionales para acceder a un programa de *mentoring* (Ragins y Cotton, 1991).

Finalmente, 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) 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

Como se ha evidenciado, la discriminación por razones de género en las organizaciones es una realidad que se instrumentaliza a través de las prácticas de gestión humana. Académicos e investigadores en torno al tema atribuyen este fenómeno a la persistencia de valores sociales y de la cultura organizacional, como son los estereotipos y prejuicios de género desfavorables hacia la mujer en el contexto del trabajo.

Al parecer los valores androcéntricos que han permeado el ámbito del trabajo se constituyen en una fuente importante para que las organizaciones adopten prácticas de gestión humana que dificultan el acceso y la permanencia de la mujer en igualdad de condiciones.

La segunda mitad del siglo XX estuvo caracterizada por un aumento sostenido en la proporción de mujeres vinculadas al mundo del trabajo, situación que ha reclamado una revisión y ajustes a la forma como se gestiona una fuerza laboral diversa. Estos planteamientos se han documentado ampliamente en *journals*, textos de carácter académico y gerencial y revistas; también se han socializado en eventos científicos y empresariales. No obstante, su implementación es aún incipiente.

Las prácticas de gestión humana que comúnmente se conocen y adoptan han sido diseñadas con base en antiguos patrones de la composición laboral que han demostrado ser garantes de procesos de segregación

horizontal y vertical en las organizaciones. Para algunas organizaciones, más que una dificultad, incorporar la perspectiva de gestión de género y diversidad se constituye en una oportunidad de cara a la globalización de la economía; en este sentido, el Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad resalta que el 83% de las empresas de la Unión Europea reconocen que gestionar adecuadamente la diversidad organizacional aumenta la eficacia organizacional, genera mayores oportunidades de mercado y permite mayores ventajas competitivas.

Perseverar en el uso de técnicas y métodos que de manera sistemática han demostrado obstaculizar el acceso y la permanencia de la mujer en el ámbito del trabajo y que complementariamente no son garantes del rendimiento individual y organizacional puede sonar contradictorio; pese a ello, la realidad indica que tales prácticas aún se mantienen. En este sentido, la evidencia es incuestionable: existe un mercado laboral “femenino” caracterizado por menor remuneración, menor tasa de participación en el mercado de trabajo, menor acceso a procesos de formación y trato inequitativo en los procesos de evaluación de desempeño. El mercado laboral “masculino”, entre tanto, goza de mayores privilegios.

En Colombia, pese a que no se dispone de estadísticas o estudios actuales a través de los cuales se analicen las prácticas de gestión humana desde la perspectiva de género en la empresa privada, cuenta, por ejemplo, con el informe *Global Gender Gap*, del 2008, publicado por el Foro Económico Mundial, que revela que en el subíndice “equidad en

la partición en la fuerza de trabajo” la proporción es de 0,78 sobre 1; menos favorable aún es el resultado en términos de “equidad en el ingreso por igual trabajo”. En este caso, la proporción fue de 0,61 sobre 1. Estas cifras dan cuenta de la situación de inequidad que afronta la mujer en el contexto del trabajo.

Así mismo, el Observatorio de Asuntos de la Mujer (2005) señala que en Colombia factores sociales y estructurales del mercado de trabajo han tenido impacto en la gestión del personal, de allí que la mujer se encuentre más ampliamente representada en áreas funcionales poco competitivas y, en consecuencia, menos remuneradas. El Observatorio advierte, además, que la mujer ocupa en mayor medida puestos inferiores en la estructura organizacional, dado que los de mayor nivel son desempeñados por hombres.

Para enfrentar los nuevos retos empresariales, la función de gestión humana ha migrado de un nivel operativo a un nivel estratégico con miras a contribuir al mejoramiento de indicadores de desempeño organizacional y psicosocial; una forma de lograrlo es mediante la adecuada gestión del personal. Tal como se ha evidenciado, adoptar un sistema de gestión humana que sea equitativo hacia el hombre y la mujer contribuye al desarrollo del compromiso con la organización (Grueso, 2007). Así mismo, se ha señalado que gestionar adecuadamente la diversidad del personal favorece la eficacia organizacional.

Las nuevas exigencias del mundo laboral hacen un llamado a revisar, analizar y ajustar los valores de la cultura organizacional, las políticas y las prácticas de gestión humana.

Los antiguos modelos de gestión que fueron válidos para incorporar y mantener una fuerza de trabajo homogénea hoy dan paso a modelos emergentes, basados en competencias, claramente formalizados y estructurados que, además, reconocen la heterogeneidad del personal.

Lista de referencias

- Antón C. (2006). Factores and barreras para el acceso de la mujer a las organizaciones. *Ciencia Policial*, 77, 27-32.
- Barron, J. M., Black, D. A. and Lowenstein, M. A. (1993). Gender differences in training, capital and wages. *Journal of Human Resources*, 28, 343-364.
- Bartol, K. M. (1999). Gender influences on performance evaluations. En G. Powell (Ed.), *Handbook of gender in organizations* (pp. 165-178). Thousand Oaks: Sage.
- Beer, M., Spector, B., Laurence, P., Quinn D. y Walton, R. (1989). *Gestión de recursos humanos: perspectiva de un director general*. Madrid: Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo and Seguridad Social.
- Berenger, G., Castellví, J., Cerver, E., Juan, C., Torcal, V. R. y de la Torre, A. (1999). *El laberinto de cristal*. Valencia: FVECTA.
- Bigoness, W. J. (1976). Effect of applicant's sex, race and performance on employer's performance ratings: Some additional findings. *Journal of Applied Psychology*, 61, 80-84.
- Chandra, J. and Kleiner, B. H. (1998). Sex discrimination in the workplace. *Equal Opportunities International*, 17 (3-5), 13-16.
- Collinson, D. L., Knights, D. and Collinson, M. (1990). *Managing to discriminate*. New York: Routledge.
- Cooper, C. and Lewis, S. (1999). Gender and the changing nature of work. En G. Powell (Ed.), *Handbook of gender & work* (pp. 37-47). London: Sage.
- Delery, J. E. and Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, (4), 802-835.
- European Commission (2007). *Employment in Europe*. Brussels.
- Expósito, F., Montes, B. y Palacios, M. (2000). Características distintivas de la discriminación hacia las mujeres en el ámbito laboral. En D. Caballero, M. T. Méndez y J. Pastor (Eds.), *La mirada psicossociológica: grupos, procesos y lenguajes* (pp. 703-710). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Expósito, F., Moya, M. y Glick, P. (1998). Sexismo ambivalente: medición y correlatos. *Revista de Psicología Social*, 13 (2), 159-169.
- Fielden, S. L. and Davidson, M. J. (1997). Equal opportunities in recruitment: The job search experiences of unemployed female and male managers. *Equal Opportunities International*, 16 (6-7), 50-59.

- Firestone, J. M., Harris, R. J. and Lambert, L. C. (1999). Gender role ideology and the gender based differences in earnings. *Journal of Family and Economic Issues*, 20, 191-215.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: John Wiley.
- Giannantonio, C. M., Olian, D. J. and Carroll, S. J. (1995). An experimental study of gender and situational effects in performance evaluation of a manager. *Psychological Reports*, 76, 1004-1006.
- Glick, P., Zion, C. and Nelson, C. (1988). What mediates sex discrimination in hiring decisions? *Journal of Personality and Social Psychology*, 55 (2), 178-186.
- Goldstein, I. (1991). Training in work organizations. En M. Dunette and L. Hought (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2a ed., pp. 507-619). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. y Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. (3a ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Graves, L. (1999). Gender bias in interviewers' evaluations of applicants: When and how does it occur? En G. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work* (pp. 145-164). London: Sage.
- Grueso, M. P. (2007). *Antecedentes and consecuentes de las prácticas de recursos humanos: revisión y análisis desde la perspectiva de género*. Tesis doctoral no publicada, Universidad de Salamanca, España.
- Harris, M., Gilbreath, B. and Sunday, J. (2002). Why are women paid less than men, but given higher raises? *Journal of Business and Psychology*, 16 (4), 499-515.
- Hofstede, G. (1979). Value systems in forty countries: Interpretation, validation and consequences for theory. En L. H. Eckensburger (Ed.), *Cross-cultural contribution to psychology* (pp. 389-407). Berlin: Swets and Zeitlinger B.V.
- (1980). *Cultures consequences: International differences in work related value*. Newbury Park: Sage.
- Hornsby, J. S. and Kuratko, D. F. (2003). Human resource management in U.S. small businesses: A replication and extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8 (1), 73-92.
- Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad (2007). *Gestión de la diversidad en empresas e instituciones*. Recuperado el 30 de enero de 2008, de <http://www.iegd.org/spanish800/gestion.htm>.
- Jacobs, J. A. (1999). The sex segregation of occupations: Prospects for the 21st century. En G. Powell (Ed.), *Handbook of gender & work* (pp. 125-144). London: Sage.
- Jenkins, R. (1986). *Racism and recruitment*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kotey, B. and Sheridan, A. (2004). Changing HRM practices with firm growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 11 (4), 474-485.

- Lumpkin, J. R. and Tudor, K. (1990). Effect of pay differential on job satisfaction: A study of the gender gap. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 26, 25-29.
- Martin, J. and Roberts, C. (1984). *Women and employment: A lifetime perspective*. London: Office of Population Census and Surveys.
- Miller, P. and Mulvey, C. (1994). Gender inequality in the provision of employer-supported education. *Australian Economic Review*, 108, 35-50.
- Mobley, W. H. (1982). Supervisor and employee race and sex effects on performance appraisals: A field study of adverse impact and generalizability. *Academy of Management Journal*, 25, 589-606.
- Mondy, R. W. y Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Morgan, C., Hall, V. and Mackay, H. (1983). *The selection of secondary school headteachers*. Milton Keynes: Open University Press.
- Morrison, A. M. and Von Glinow, M. A. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 35 (2), 200-208.
- Muchinsky, P. (2001). *Psicología aplicada al trabajo*. Madrid: Paraninfo.
- Mullins, L. (1999). *Management and organizational behavior*. London: Financial Times Publishing-Pitman Publishing.
- Nieva, V. F. and Gutek, B. A. (1980). Sex effects on evaluation. *Academy of Management Review*, 5, 267-276.
- Observatorio de Asuntos de Género* (2005), (4), 1-24.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT), (1983). *Los salarios*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Osca, A. y Martínez-Pérez, M. D. (2002). Avance profesional and género: variables personales, familiares y organizacionales. *Revista de Psicología Social*, 17 (2), 193-205.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pingitore, R., Dugoni, B. L., Tindale, R. S. and Spring, B. (1994). Bias against overweight job applicants in simulated employment interview. *Journal of Applied Psychology*, 79, 909-917.
- Pulakos, E. D., White, L. A., Oppler, S. H. and Borman, W. C. (1989). Examination of race and sex effects on performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 74, 770-780.
- Quijano de Arana, S. (1997). *Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: resultados y desempeños* (2a ed.). Barcelona: EUB.
- Ragins, B. R. and Cotton, J. L. (1991). Easier said than done: Gender differences in perceived barriers to gaining a mentor. *Academy of Management Journal*, 34, 939-951.
- Ramos, A., Barberá, E. y Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, 34 (2), 253-266.
- Ritchie, R. J. and Moses, J. L. (1983). Assessment center correlates of women's advancement in-

- to middle management: A 7-year longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 68, 227-231.
- Robertson, I. T. and Making, P. J. (1993). Selection methods and their usage. *Recruitment, Selection and Retention*. 2, 3-10.
- Ross, P. and Gatta, M. L. (1999). The gender gap in earnings: Trends, explanations and prospects. En G. Powell (Ed.), *Handbook of gender & work* (pp. 95-123). London: Sage.
- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A. y Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, 17 (2), 167-182.
- Schmidt, F. L. (1988). The problem of group differences in ability test scores in employment selection. *Journal of Vocational Behavior*, 33, 272-292.
- Schmitt, N. and Hill, T. E. (1977). Sex and race composition of assessment center groups as a determinant of peer and assessor ratings. *Journal of Applied Psychology*, 62 (3), 261-264.
- Schneer, J. A. and Reitman, F. (1997). The interrupted managerial career path: A longitudinal study of MBAs. *Journal of Vocational Behavior*, 51 (3), 411-434.
- Segerman-Peck, L. M. (1991). *Networking and mentoring: A woman's guide*. London: Piatkus.
- Selmer, J. and Leung, A. S. M. (2003). Are corporate career development activities less available to female than to male expatriates? *Journal of Business Ethics*, 43 (1-2), 125-136.
- Shore, L. M. and Thornton, G. C. III. (1986). Effects of gender on self and supervisory ratings. *Academy of Management Journal*, 29, 115-129.
- Tharenou, P., Latimer, S. and Conroy, D. (1994). How do you make it to the top?: An examination of influences of women's and men's managerial advancement. *Academy of Management Journal*, 37, 899-931.
- Walsh, A. and Borkowski, S. (1999). Cross gender mentoring and career development in the health care industry. *Health Care Management Review*, 24 (3), 7-17.
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers* (2a ed.). Reading, MA: Addison Wesley.
- Weil P. A. and Kimball P. A. (1996). Gender and compensation in health care management. *Health Care Management Review*, 21 (3), 19-33.
- Wellington, A. J. (1994). Accounting for the male/female wage gap among whites: 1976 and 1985. *American Sociological Review*, 59 (6), 839-848.
- Woehr, D. and Roch, S. G. (1996). Context effects in performance evaluation: The impact of rater gender and performance level. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66 (1), 31-41.
- Wong, M. M. L. (1997). Human resource policies in two Japanese retail stores in Hong Kong. *International Journal of Manpower*, 18 (3), 281-295.

Wright, M. and Storey, J. (1997). Recruitment and selection. En I. Beardwell and L. Holden (Eds.), *Human resource management: A contemporary perspective* (pp. 210-273). London: Financial Times Management.