

## Avances en las prácticas de igualdad de género en organizaciones de América Latina. Revisión de literatura\*

Advances in gender equality practices in Latin American organizations. Literature review

Avanços nas práticas de igualdade de gênero em organizações latino-americanas. Revisão da literatura

*Linda Teresa Orcasita*<sup>a</sup>

Pontificia Universidad Javeriana Cali, Colombia

ltorcasita@javerianacali.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-7599-9280>

DOI: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao35.apigo>

Recibido: 15/09/2021

Aceptado: 30/08/2022

*Ana Milena Yosbioka*

Pontificia Universidad Javeriana Cali, Colombia

<https://orcid.org/0000-0002-9383-5263>

*Adriana Alonso*

ICONTEC- RedWIM, Colombia

<https://orcid.org/0000-0002-6214-5155>

*Lidia Heller*

Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires, Argentina

<https://orcid.org/0000-0002-2627-4478>

*Solange Grandjean*

RedWIM, Argentina

<https://orcid.org/0000-0001-7973-3079>

*Mariana Paludi*

Universidad Mayor, Santiago de Chile, Chile

<https://orcid.org/0000-0002-2348-3848>

*Valentina Gómez-Sejnavi*

Pontificia Universidad Javeriana Cali, Colombia

<https://orcid.org/0000-0003-3798-3701>

### Resumen

El objetivo de este artículo de revisión consiste en abordar los diferentes avances en las prácticas de igualdad de género en organizaciones de tres países latinoamericanos. Se resalta el valor de los programas o iniciativas de igualdad de género que posicionan el compromiso de las organizaciones con los derechos humanos, el trabajo decente y la justicia social. Sin embargo, existen desafíos dentro de la cultura organizacional en la implementación, monitoreo y evaluación de dichos programas. Se enfatiza en la importancia de realizar una comprensión multidimensional y anclaje entre los procesos individuales, prácticas organizacionales y cultura organizacional para eliminar normas discriminatorias y prácticas excluyentes generadas por diversos sesgos de

género que se reproducen en las organizaciones en temas de conciliación trabajo-familia, liderazgo, carga laboral, remuneración y educación sobre género.

**Palabras claves:** Igualdad de género, organizaciones, prácticas, programas, cultura.

**Códigos JEL:** I38, J16.

### **Abstract**

The objective of this review article was to address the different advances in gender equality practices in organizations in three Latin American countries. It highlights the value of gender equality programs or initiatives that position the commitment of organizations to human rights, decent work and social justice. However, there are challenges within organizational culture in the implementation, monitoring and evaluation of those programs. This article emphasizes the importance of making a multidimensional understanding and anchoring between individual processes, organizational practices and organizational culture in order to eliminate discriminatory norms and exclusion practices generated by the various biases and gender stereotypes that are reproduced within organizations on issues such as work-family reconciliation, exercise of leadership, workload, remuneration and lack of knowledge about gender.

**Keywords:** Gender equality, organizations, practices, programs, culture.

**JEL Codes:** I38, J16.

### **Resumo**

O objetivo deste artigo de revisão é abordar os diferentes avanços nas práticas de igualdade de gênero em organizações de três países da América Latina. Destaca-se o valor dos programas ou iniciativas de igualdade de gênero que posicionam o compromisso das organizações com os direitos humanos, o trabalho decente e a justiça social. No entanto, existem desafios dentro da cultura organizacional na implementação, monitoramento e avaliação de tais programas. Ressalta-se a importância de fazer uma compreensão multidimensional e ancoragem entre os processos individuais, práticas organizacionais e cultura organizacional para eliminar normas discriminatórias e práticas exclusão geradas por diversos vieses de gênero que se reproduzem nas organizações em questões de equilíbrio trabalho-família, liderança, carga de trabalho, remuneração e educação sobre gênero.

**Palavras-chave:** Igualdade de gênero, organizações, práticas, programas, cultura.

**Códigos JEL:** I38, J16.

### **Introducción**

En el contexto latinoamericano, en los últimos 20 años diferentes organismos han liderado la puesta en marcha de programas e iniciativas que incorporan la igualdad de género en las organizaciones<sup>1</sup>. El principal desafío ha sido el reconocimiento, en algunos países, de las políticas y legislaciones que han permitido generar lineamientos para la acción atendiendo a los derechos y condiciones de trabajadoras frente a las desigualdades de género. Los movimientos sociales de las mujeres feministas a nivel internacional y nacional han jugado un importante papel al impactar y orientar las agendas públicas para fomentar la igualdad de género en los ámbitos organizacionales.

El análisis centrado en los países de Argentina, Chile y Colombia permite evidenciar algunos avances en las principales brechas identificadas frente al empoderamiento político, participación y oportunidades económicas asociadas a modelos patriarcales que reproducen las desigualdades de género, permeadas por la división sexual del trabajo. Asimismo, a nivel de las organizaciones, los programas e iniciativas de igualdad de género reconocen logros y barreras que aún persisten para el abordaje de las desigualdades de género, entre las cuales se encuentran los patrones culturales, la desigualdad económica, la división sexual del trabajo y la concentración del poder, que en su conjunto aumentan la precarización laboral.

La perspectiva de género en las organizaciones permite visibilizar y desnaturalizar las diversas formas de desigualdad existentes: la segregación vertical, la cual hace referencia a la presencia reducida de mujeres en cargos de responsabilidad; la segregación horizontal, relacionada con la existencia de cargos ocupados principalmente por un mismo sexo en diferentes funciones; las brechas salariales; horas de trabajo global, etc. (Acker & Van Houten, 1974; Acker, 1990; Duque et al., 2013; González & Camacaro, 2014; Monteiro et al., 2019; Viteri et al., 2017). Así como la conciliación trabajo-familia, y las violencias basadas en género.

El artículo tuvo como objetivo abordar la importancia de las prácticas de igualdad de género en organizaciones de tres países de América Latina que han realizado diversas propuestas para incorporar programas o iniciativas sobre género, esto a través de una revisión panorámica de literatura.

## Metodología

Se realizó una revisión panorámica de literatura que permitiere sintetizar la información y evidencia que existe frente a un tema específico, con el fin de generar hipótesis, establecer líneas de investigación, proponer ámbitos de estudio que no están lo suficientemente desarrollados o como base para reflexiones o informes técnicos (Manchado Garabito et al., 2009). De esta manera, se efectuó una búsqueda en distintas bases de datos bibliográficas (EBSCO, SciELO, Google Académico, Scopus) en el periodo de tiempo de 2015 hasta 2021. La estrategia de búsqueda o palabras claves fueron: 1) Igualdad de género OR Equidad de género, 2) Organizaciones, 3) Programas OR Proyectos OR Estrategias, 4) Diversity Management OR Gender Management, 5) Mainstreaming OR Transversalización.

Se seleccionaron 51 artículos tanto teóricos como empíricos (cualitativos y cuantitativos), 23 de Europa, 15 de Latinoamérica, 10 de Estados Unidos, 2 de África, 2 de Oceanía y 1 de Asia, considerando que algunos artículos se sitúan en más de un país. La información fue organizada en una matriz que permitió dar cuenta del lugar del estudio, año de publicación, palabras clave, resumen y principales hallazgos. A partir de esta matriz se pudo identificar qué artículos eran o no pertinentes acorde al objetivo central. Adicionalmente, se incluyó dentro de la bibliografía libros y autores/as clásicos relacionados con el tema central. Se buscó que los artículos vincularan temas de igualdad de género en las organizaciones, estrategias o aspectos a tener en cuenta para la implementación de programas o iniciativas, así como barreras, obstáculos o resistencias para el trabajo en igualdad. La delimitación de avances del tema en Argentina, Chile y Colombia se realizó a partir de la construcción de un proyecto de investigación colaborativo en articulación con la RedWim a la que pertenecen algunas autoras de este escrito y que se vincula a la fase inicial de revisión de literatura del proyecto.

## Políticas y legislación sobre la igualdad de género

Desde hace más de 25 años, diversas políticas, normativas y acuerdos han promocionado la igualdad entre mujeres y hombres tanto a nivel mundial como nacional. La cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer de Beijing realizada en 1995 consolidó cinco decenios de avances jurídicos dirigidos a garantizar la igualdad de las mujeres y de los hombres tanto en el ámbito legislativo como en la práctica institucional (ONU Mujeres, 1996), ocho objetivos estratégicos en 12 esferas, una de ellas *La mujer y la economía*, en la cual se enfatiza la participación de las mujeres en el mercado laboral para lograr avanzar en la igualdad de género y en el desarrollo económico y social de los países.

La Agenda 2030 elaborada en 2015 estableció 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible que hacen un llamado explícito a todas las empresas para que apliquen su creatividad e innovación en los retos del desarrollo sostenible y conecten las estrategias de los negocios con las prioridades globales (GRI et al., 2016). En particular, designó un objetivo para la igualdad de género: el ODS 5 que busca “Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas”; de igual forma, el ODS 8 busca “Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos” incluyendo preferencialmente a las mujeres. En informes de la CEPAL y de la OIT se ratifica que

el aumento en el acceso de las mujeres a actividades remuneradas y la reducción de las brechas que existen en el mercado laboral es crucial para impulsar el crecimiento, lograr la igualdad y reducir la pobreza en la región, a la vez que es esencial para avanzar hacia la consecución de otros ODS como el de poner fin a la pobreza (ODS 1), acabar con el hambre (ODS 2), garantizar una vida sana y promover el bienestar (ODS 3), garantizar la educación (ODS 4), y reducir la desigualdad (ODS 10). (CEPAL & OIT, 2019, p. 5)

Veinte años después de la Plataforma de Acción de Beijing, la evaluación de la Declaración menciona que los cambios jurídicos e institucionales en favor de la igualdad de género son el principal logro, y el más generalizado dentro de América Latina; ello debido, entre otras razones, además de los esfuerzos del movimiento feminista, a los movimientos sindicales (CEPAL & OIT, 2019). Las políticas y los planes de igualdad desarrollados por la mayor parte de los países latinoamericanos a partir de 2009 permitieron la puesta en marcha de la institucionalidad e impulsaron la integración de la perspectiva de género, junto con un marco legislativo que sentó las bases para la protección y la defensa de los derechos de las mujeres. Además, propiciaron la búsqueda de la igualdad de género en distintos ámbitos de la vida de las mujeres como el productivo, el doméstico y el político. En cuanto a lo laboral, las principales leyes de Argentina, Chile y Colombia han estado orientadas especialmente a los siguientes temas: la discriminación, la violencia y el acoso laboral; la remuneración e igualdad salarial; las licencias por maternidad y paternidad; las nuevas masculinidades y la inclusión de la economía del cuidado en el sistema de cuentas nacionales.

### **Brechas de género y mercado laboral**

Si bien existen legislaciones, normativas y acuerdos sobre igualdad de género, lo cierto es que en la práctica no han logrado eliminar la desigualdad en las condiciones laborales para las mujeres, de manera que persiste una disociación entre lo que se plantea en términos jurídicos y políticos (Gómez-Urrutia & Jiménez-Figueroa, 2019; Monteiro et al., 2019). Se han logrado avances significativos en relación con la inserción de la mujer en el mercado laboral; en los últimos 30 años, la tasa de participación promedio de América Latina para las mujeres de 15 años de edad y más, aumentó 11 puntos porcentuales, un ritmo superior al de otras regiones del mundo (CEPAL & OIT, 2019).

El índice de brecha de género según el *Global Gender Gap Report* (World Economic Forum, 2020) proporciona una medida del avance en cuatro dimensiones clave: participación y oportunidades económicas, logros educativos, salud y supervivencia, y empoderamiento político. En la tabla 1 puede observarse que todavía persiste una brecha de género promedio de 31,5 % a nivel mundial (se ha cerrado en 68,5 %). En las cuatro dimensiones del indicador, el de mayor disparidad es el empoderamiento político siendo de los que menos ha mejorado en 2020. La segunda brecha más importante es la participación y oportunidades económicas, con un avance de 58,2 % a nivel mundial.

**Tabla 1***Índice de cierre de brechas de género*

<b>Dimensiones</b>	<b>Cierre de las brechas a nivel mundial (%)</b>	<b>América Latina (%)</b>	<b>Argentina (%)</b>	<b>Chile (%)</b>	<b>Colombia (%)</b>
Brecha de género global	68,5	72,2	74,6	72,3	75,8
Participación y oportunidades económicas	58,2	64,8	62,3	60,8	73,0
Logros educativos	95,7	99,6	99,5	100,0	100,0
Salud y supervivencia	95,7	97,9	98,0	97,7	98,0
Empoderamiento político	24,1	26,9	38,7	30,7	31,8

Fuente: World Economic Forum (2020, p. 22).

En América Latina y el Caribe, el cierre de la brecha global es del 72,2 %, por encima del promedio mundial y en los subíndices de participación económica y empoderamiento político, el comportamiento es similar al del nivel mundial. En los otros dos, logros educativos y salud y supervivencia la brecha es más baja que a nivel mundial, con un 0,4 % y un 2,1 % respectivamente. Se observa también en la tabla 1, el desempeño de Argentina, Chile y Colombia en el índice de la brecha de género y en cada uno de los subíndices.

Frente al mercado laboral, la tabla 2 muestra algunos indicadores que revelan la brecha de género entre mujeres y hombres en Argentina, Chile y Colombia. Los cinco indicadores seleccionados y los resultados en los tres países a 2019 dan cuenta de la persistencia en la desigualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral.

**Tabla 2***Principales indicadores que evidencian la brecha de género en el mercado laboral en Argentina, Chile y Colombia, 2019*

Indicador	Descripción	Argentina		Chile		Colombia	
		M	H	M	H	M	H
Tasa de participación en la fuerza laboral	Proporción de la población en edad laboral de un país que participa activamente en el mercado laboral, ya sea trabajando o buscando trabajo.	50,3%	71,4%	49,4%	70%	56%	79,7%
Tasa de desempleo	Número de personas desempleadas como porcentaje del número total de personas en la población activa.	10,7%	9,2%	8%	6,7%	12,8%	7,9%
Brecha salarial (2020)	Salario de la mujer/ Salario del hombre	0,47		0,41		0,43	
Promedio de horas semanales trabajadas por persona empleada	El valor típico de las horas efectivamente trabajadas en un trabajo por un período de referencia corto, como una semana.	29,8 h	39,2 h	33,4 h	39,5 h	37 h	45,4 h
Mujeres en juntas directivas en 2020		8%		10%		18%	

Nota: M= Mujeres, H= Hombres, h= horas.

Fuente: ILO (s.f.). Para el indicador Mujeres en juntas directivas se consultó CMF (2020) y Froehlicher & Griek (2021).

Tras la pandemia generada por la COVID-19 en 2020 y las medidas de confinamiento implementadas para contenerla, el mercado laboral se vio afectado significativamente acrecentando las desigualdades existentes entre hombres y mujeres. Sectores como el comercio, turismo y hotelería, el gastronómico, los servicios comunales, sociales y personales, y el empleo informal han sido de los más impactados por la crisis sanitaria y son los que cuentan con la mayor participación de mujeres. De igual manera, se presentó un aumento en el número de mujeres inactivas debido al cierre de instituciones educativas, programas de asistencia social y servicios domésticos remunerados, y hubo un aumento en la tasa de desempleo y en las horas de trabajo no remunerado (Gélvez et al., 2020; Rangel, 2020; Tejada, 2021). Lo anterior implicará un desafío a futuro para los estudios de género a partir de los diversos impactos generados y posibles retrocesos de los avances logrados a la fecha por las iniciativas o programas de igualdad de género en las organizaciones.

En el escenario laboral se evidencia la persistencia de la desigualdad entre mujeres y hombres. Aún se presentan obstáculos para la igualdad de la mujer viéndose amenazada su seguridad económica, su crecimiento profesional y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, lo que señala el camino que resta recorrer en materia de las oportunidades económicas y laborales de la mujer (Grupo Banco Mundial, 2020). Dicho escenario se ha agudizado aún más tras la pandemia, haciendo evidente la división sexual del trabajo y las brechas laborales entre mujeres y hombres, afectando las posibilidades laborales de las mujeres y repercutiendo fuertemente en el rendimiento del mercado laboral y su recuperación económica (Rangel, 2020).

## Programas e iniciativas de igualdad de género en las organizaciones

En respuesta al desarrollo de las políticas y la legislación sobre igualdad de género y a la mayor participación de la mujer en el mercado laboral, en la última década han surgido distintas iniciativas para incorporar la igualdad de género en el ámbito organizacional. Estas son de carácter voluntario, y se pueden enmarcar, de manera general, en los siguientes tipos: la participación en pactos, acuerdos o agendas de trabajo; la adhesión formal a los mismos; la implementación de planes y/o sistemas de gestión para la igualdad de género y la certificación de esos Sistemas de Igualdad de Género. Estas iniciativas difieren entre ellas en el nivel de involucramiento de la organización.

Respecto a la participación en pactos, acuerdos o agendas de trabajo, una de las principales iniciativas lanzada por las Naciones Unidas en 2002, fue el Pacto Global. Esta iniciativa promueve el compromiso del sector privado, del sector público y de la sociedad civil de alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción, así como contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (ONU Mujeres, 2017). En 2003, las empresas de América Latina y el Caribe se comienzan a certificar en los llamados sellos de Igualdad de Género. Estas certificaciones voluntarias permiten garantizar derechos laborales en un marco de igualdad de género que reconoce el compromiso de las organizaciones con los derechos humanos, el trabajo decente y la justicia social (Di Candia, 2014). Los sellos y las certificaciones aportan indicadores y métricas para que las organizaciones puedan llevar a cabo una evaluación de desempeño en materia de género.

Posteriormente, en 2010 se diseñaron los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs - *Women Empowerment Principles*), una iniciativa lanzada por ONU Mujeres y el Pacto Global de las Naciones Unidas con el objetivo de promover la igualdad de género en las empresas, en el ambiente de trabajo y en las comunidades donde operan. Los siete principios WEPs<sup>ii</sup> –cuya adhesión es voluntaria– buscan orientar a las empresas sobre cómo empoderar a las mujeres dentro de la organización y en las cadenas de valor o en el entorno social. Asimismo, se basan en la práctica empresarial y buscan incluir la dimensión de género en la sostenibilidad corporativa. Las organizaciones pueden formalizar su participación identificando sus brechas de igualdad de género y comprometiéndose a implementar un plan de acción, evaluación y comunicación del progreso.

La experiencia en la región ha mostrado que los Sistema de Gestión de Igualdad de Género (SGIG), a partir de los cuales se obtiene el Sello de Igualdad de Género, son herramientas innovadoras para promover los derechos económicos y laborales, y la igualdad de oportunidades y trato entre hombres y mujeres. Costa Rica fue el primer país en implementar un sistema de certificación en 2002, México lo hizo en 2003 y Brasil en 2005. A enero de 2013, once países de la región firmaron un convenio de cooperación con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD (2012-2015) que consolida la Comunidad de Sellos de Igualdad de Género (Guerra, 2020).

Los Sellos de Igualdad de Género se crean sobre la base de principios, ideales y acuerdos aceptados internacionalmente relativos a los derechos humanos y la igualdad de género, incluyendo los principios enmarcados en la Convención para la Eliminación de todas las Formas de Violencia contra la Mujer (CEDAW) y las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Estos sellos que están bajo procesos de certificación, logran evidenciar sus resultados a través de indicadores de género que hacen alusión a una medida, opinión, práctica de una situación específica, y que permite medir los cambios de dicha situación o condición a través del tiempo (Dávila, s.f.). Los indicadores de

género pueden ser cualitativos o cuantitativos para demostrar hechos concretos a medir, así como para explicar los qué o por qué de estos hechos o realidades.

Dentro de los modelos vigentes para la implementación de buenas prácticas de Igualdad de género que conllevan a la certificación o al otorgamiento del Sello de Igualdad de Género, para Colombia está el Sello de Equidad Laboral EQUIPARES, 2013; en Chile la Norma NCh3262 y Sello IGUALA del Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM EG) y el Instituto Nacional de Normalización (INN), 2006; y para Argentina existe como precedente el Modelo de Equidad de Género – MEGA (INADI - Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo), 2009, hoy discontinuado. Igualmente, existen otras iniciativas como el modelo MIG (Modelo de Igualdad de Género) Score de la OIT que apoya el cambio organizacional y la mejora continua a través de prácticas mínimas efectivas para gestionar la igualdad de género en las empresas.

Una crítica a estos modelos ha sido que su puesta en marcha parte de un diagnóstico organizacional basado en métodos cuantitativos (encuestas), dejando en segundo plano la información cualitativa y la mirada de la cultura de las organizaciones (Mimbrero et al., 2017a). Lo que denota la débil comprensión de la organización como un sistema cultural inmerso en una sociedad, conformado por personas, mujeres y hombres, que participan en el mantenimiento o la transformación de la cultura organizativa por medio del diseño e implementación de estrategias innovadoras que reduzcan las desigualdades de género.

Duque et al. (2013) realizaron un estudio sobre los avances que presentan algunas organizaciones colombianas adheridas al Pacto Global, en materia de equidad de género. A partir de una exploración de tipo documental se evidencia la necesidad de realizar un diagnóstico que reconozca actitudes y prácticas frente a estereotipos y prejuicios que promuevan la discriminación y acentúen la desigualdad. Finalmente, se reflexiona sobre la importancia de que las y los líderes de las organizaciones incorporen en su gestión la perspectiva de género con el fin de ampliar la comprensión de prácticas que pueden actuar como obstáculos en el desarrollo y oportunidades laborales de las mujeres.

A medida que se investiga cómo mejorar las prácticas de diversidad e inclusión, se aprende y se conoce más sobre cómo las organizaciones pueden integrar mejor a todo su personal y maximizar el desempeño a través del poder de una fuerza laboral diversa. Los escenarios laborales son ámbitos de socialización y reproducción de estereotipos e imaginarios sociales. Incluir la perspectiva de género en las organizaciones se vincula con un proceso de construcciones discursivas de masculinidades y feminidades que moldean y a la vez son moldeadas por políticas, prácticas laborales y valores que van permeando la identidad y la cultura de las organizaciones (Calás et al., 2014; Monteiro et al., 2019).

## **Desafíos frente a la igualdad de género en las organizaciones**

A pesar de las iniciativas y los esfuerzos para promover la igualdad de género en las organizaciones, se siguen encontrando diferentes barreras y retos para su implementación. Una de las barreras que Gonçalves & Amorim (2018) identificaron en su investigación es que las mujeres tenían la idea del hombre como líder innato o natural, por lo que ellas mismas, e incluso los demás miembros de las organizaciones, cuestionan su propia capacidad de liderazgo, pues la definición de líder la relacionan con características más androgénicas.

Otra de las barreras identificadas es la percepción alrededor de que las mujeres no representan realmente un grupo de minorías, por lo que las acciones afirmativas para garantizar su inclusión en



cargos de responsabilidad y liderazgo no son realmente necesarias, y es visto en algunas circunstancias como injusto el hecho de forzar una proporción igualitaria entre hombres y mujeres. De igual manera, algunos estudios señalan que parte del personal, en su mayoría varones, consideran que ya existe igualdad de oportunidades y no reconocen que los obstáculos que se experimentan dentro de las organizaciones son diferentes para hombres y mujeres (Gaba, 2010; Gonçalves & Amorim, 2018). Lo anterior puede estar relacionado en parte con el desconocimiento de las temáticas relacionadas con género e igualdad, lo cual también actúa como barrera, pues pueden interpretar o percibir situaciones de desigualdad de manera errónea.

En muchos casos, la carencia de conocimientos en materia de igualdad de género puede llevar a una posición de resistencia y rechazo a la transformación de la cultura organizacional en función de generar políticas que promuevan la igualdad entre hombres y mujeres al interior de la organización (Díaz & Echevarría, 2016; Mimbbrero et al., 2017a; 2017b; 2017c).

En su estudio, Monteiro et al. (2015) identificaron como posible barrera la valoración y énfasis en la maternidad y el cuidado infantil en la identidad femenina. Las mujeres entrevistadas expresaron que consideraban que el/la niño/a sufría más si la madre ejercía un rol laboral fuera del hogar. De esta manera, la tendencia de las mujeres a desistir o renunciar más fácilmente de su participación profesional en beneficio de la familia es mayor que la de los hombres. Gómez-Urrutia & Jiménez-Figueroa (2019) encuentran argumentos similares en su investigación. Las empresas que participaron del estudio reconocen la demanda por tiempos familiares como un aspecto atribuido esencialmente a las trabajadoras mujeres, que a la vez guarda relación con el referente legal, donde la mayoría de los deberes relacionados a responsabilidades familiares están asociados a la mujer, y debido a esto deben desplegar estrategias privadas de conciliación.

La necesidad de transformar la perspectiva dirigida exclusivamente a las mujeres por acciones donde haya una responsabilidad compartida, incluyendo a los hombres, a la organización y al Estado sigue resultando un reto para las organizaciones. Dicho conflicto entre trabajo y familia genera impactos en los logros profesionales y la calidad de la vida familiar, donde en ocasiones las mujeres pueden sentir que deben escoger entre dos opciones que parecieran opuestas: el trabajo activo y progreso laboral, o la dedicación a las responsabilidades del hogar (Gómez-Urrutia & Jiménez-Figueroa, 2015; 2019; Jiménez & Aravena, 2015; Jiménez-Figueroa & Gómez-Urrutia, 2015).

Cabe resaltar que dicha feminización de responsabilidades familiares tiene un impacto en la imagen de “trabajador ideal” que puede tener la organización, en ocasiones relacionado con la ausencia de demandas o responsabilidades externas que impliquen una dedicación menor a sus responsabilidades laborales. Debido a esto, Gómez-Urrutia & Jiménez-Figueroa (2019) plantean que la brecha entre hombres y mujeres, tanto salarial como en las oportunidades de acceso a cargos de responsabilidad pueden ser consecuencia de la disponibilidad (personal) de los individuos para dedicar tiempo y energía en el trabajo remunerado. Adicionalmente, existe aún la representación simbólica sobre el trabajo de las mujeres, quienes son señaladas en ocasiones como un recurso humano que genera mayor gasto, precisamente por la maternidad, y la posibilidad de embarazo, como se ha mencionado anteriormente (González & Camacaro, 2014).

De igual manera, se evidencia la persistencia del techo de cristal para las mujeres, lo cual hace referencia a los distintos obstáculos y barreras invisibles presentes en las organizaciones que actúan como impedimento para que las mujeres altamente calificadas ocupen cargos de responsabilidad. Estas barreras invisibles, que se constituyen debido a la división sexual del trabajo, bajo el marco de

prejuicios sociales y una cultura androcéntrica, limitan el desarrollo de su carrera profesional y traen consigo discriminaciones salariales y ocupacionales. Surge entonces como necesidad el desarrollo y puesta en marcha de acciones positivas (inversión, formación, promoción interna) que permitan el acceso de las mujeres en puestos de decisión y responsabilidad (Camarena & Saavedra, 2018; Gaete et al., 2019; Meza, 2018; PNUD, 2015).

Si abordamos los retos y desafíos para la implementación y la construcción de oportunidades igualitarias para mujeres y hombres en las organizaciones, es necesario lograr la incorporación real del significado de la perspectiva de género, que implica la toma de conciencia de los sesgos y estereotipos que pueden afectar la inclusión efectiva de las mujeres en diferentes niveles jerárquicos en las empresas. Estos estereotipos y normas asumidas afectan no solo a las mujeres en sus propias creencias sino en la manera en la que son vistas por sus compañeros y superiores. De esta manera, se torna necesario el diseño e implementación de rutas estratégicas que impacten las inequidades, y el desarrollo de caminos que concreten el discurso en la acción (González & Camacaro, 2014; 2015; Meyerson & Fletcher, 2000). Otro reto está relacionado con repensar los liderazgos desde la visión de género, valorando la diversidad y el aporte de todo el talento humano.

Por otra parte, para que las políticas y prácticas de igualdad de género se implementen de manera efectiva en las empresas, además del compromiso de las altas autoridades, es fundamental el trabajo de sensibilización y capacitación con quienes ocupan mandos medios: aquellas personas, como responsables de la coordinación de equipos de trabajo, que tienen trato directo y cotidiano con el personal. En este sentido, pueden convertirse en aliados estratégicos del proceso de cambio y contribuir a la transformación de la cultura organizacional.

### **Cultura organizacional y aportes de los estudios de género**

La influencia de las ciencias sociales positivistas en el estudio de la cultura organizacional comenzó en la década de 1980. Los estudios basados en la empresa IBM realizados por Hofstede en 1980 marcaron un hito al identificar dimensiones básicas medibles que permiten identificar diferencias entre culturas nacionales (Hofstede, 2011). Hofstede fue pionero en marcar un camino tendiente a profundizar un fenómeno tan amorfo y complejo como el del estudio de la cultura en la empresa al establecer cinco dimensiones comunes (Hofstede, 1983) que explican distinciones entre los miembros de un grupo y otro; y conforman las culturas nacionales. Las dimensiones ‘distancia al poder’ y ‘masculinidad’ puntualmente abordan las desigualdades de género. El énfasis sobre la medición del fenómeno social se traslada a la organización empresarial a través del uso de indicadores para mejorar índices de clima laboral, por ejemplo (Guerra, 2020, p. 14). El marco de Hofstede ha sido ampliamente utilizado en estudios para evidenciar diferencias culturales en publicidades online (An & Kim, 2007), diferencias de género en la negociación (Shan et al., 2019) y el impacto de la diversidad de género y la cultura nacional en la innovación de las empresas (Attah-Boakye et al., 2020). Sin embargo, el énfasis en la medición y cuantificación de las culturas nacionales socavan las desigualdades estructurales, manifiestas en procesos y prácticas organizacionales que salen a la superficie sólo a través de los estudios cualitativos.

Vale mencionar que los estudios de Hofstede han sido criticados argumentando que son más un acto de fe que un estudio riguroso de las diferencias culturales (Signorini et al., 2009) y por su planteamiento esencialista de la cultura que no permite verla como un sistema dinámico que representa algo distinto a la suma de las diferencias individuales agrupadas (Nathan, 2015). Los estudios sobre cultura organizacional concuerdan con que la cultura: 1) es compartida y es un fenómeno grupal; 2)

permea distintos niveles de la organización; 3) tiende a ser durable; 4) es implícita como un lenguaje oculto (Groysberg et al., 2018).

Los estudios en cultura organizacional, bajo un paradigma no esencialistas, han identificado tipologías culturales: nacional, regional e industrial, departamental y del trabajador (Alvesson & Berg, 1992); y elementos culturales que suelen ser artículos visuales y físicos, modelos mentales colectivos (leyendas, mitos) y patrones de acción colectiva (rituales, ceremonias, narrativas). También han evidenciado cómo las culturas organizacionales son culturas masculinas, (o androcéntricas), ya que se basan en rutinas e identidades masculinas (Hearn, 2002). Pese a que los símbolos, rituales y valores dicen mucho del género, la cultura suele analizarse como si fuera neutra a este (Hearn, 2002). La utilización del concepto de la cultura ha sido objeto de múltiples interpretaciones y discusiones en las ciencias sociales.

Por su parte, Acker (1992) desmitifica la neutralidad del género en la organización y evidencia cómo el género permea los procesos de interacción entre los individuos (ej. división sexual del trabajo, los símbolos e imágenes). En años posteriores y para explicar la persistencia de las brechas de género, Acker (2012) conceptualiza las subestructuras de género y sus componentes, los cuales son: 1) procesos organizacionales (por ej., una descripción de puesto de trabajo), 2) la cultura organizacional (creencias sobre las diferencias de género), 3) interacciones en el trabajo y 4) las identidades de género. Por lo tanto, comprender la cultura desde el género implica preguntarse: ¿qué crea y mantiene los procesos organizacionales y cuáles son sus implicancias en la construcción de significados compartidos? (Helms-Mills & Mills, 2017) en vez de querer comprender los procesos en sí (Schein, 1990).

Así, no podemos hablar de una cultura femenina y otra masculina, sino de procesos generizados –que cambian, y se transforman como la vida misma– construidos según la cultura y a través de la historia (Wicks & Mills, 2000) y, asimismo, la cultura de las organizaciones cambia a través del tiempo debido a los cambios en los patrones sociales (Mills, 1995). El abordaje de Helms-Mills & Mills (2017) ofrece un marco para entender la cultura organizacional y cómo identificar y analizar la discriminación de género en el trabajo. En su planteamiento, definen la cultura organizacional como la promulgación y resistencia de un grupo particular de reglas (formales como prácticas de reclutamiento, o informales como asociaciones entre miembros de la organización), las cuales cambian a través de las acciones de numerosos actores a medida que establecen, promulgan, se hacen cumplir, se malinterpretan, se resisten y/o se rompen (Mills, 1988). En una sociedad dada, existen prácticas dentro de las organizaciones, en las que se pueden identificar reglas formales e informales, las cuales realizan los actores y al hacerlas, restringen o posibilitan futuras acciones. Estudios recientes describen cómo el género es un repertorio que crea desigualdades entre miembros, por ejemplo, de la industria creativa (Cannizzo & Strong, 2020) o en la academia a través de la reproducción de discursos sociales neoliberales sobre madres que ‘todo lo pueden’ y el discurso de ‘hágalo usted mismo’ (Do It Yourself - DIY) (Tsouroufli, 2020). En síntesis, el estudio de las culturas y el género hace uso de entrevistas, observación participante, análisis de contenido y del discurso como metodologías que permiten profundizar en lo que subyace bajo las rutinas de la organización del día a día.

## Discusión

Esta revisión panorámica de literatura tuvo como objetivo abordar la importancia de las prácticas de igualdad de género en organizaciones de América Latina que han realizado diversas propuestas para incorporar programas o iniciativas sobre género, con énfasis en tres países. Esto implica considerar que gran parte de las teorías sobre género y organizaciones proviene de autoras que

escriben en el Norte Global (e.g. Joan Acker), y aunque no es parte de este estudio hacer un análisis sobre las implicancias del origen de las teorías, es relevante considerar el punto epistemológico de partida.

La revisión sobre los indicadores de género brindados por Global Gender Gap Report (World Economic Forum, 2020) y por ILOSTAT (ILO, s.f.) permiten evidenciar que, si bien la brecha de género ha logrado disminuir, aún sigue presente la desigualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral. Pasaron más de 25 años de la Conferencia Mundial sobre la Mujer realizada en Beijing y los avances en materia de igualdad de género muestra avances concretos.

El contexto de los tres países abordados muestra que la brecha en la participación económica sigue siendo, luego de la política, la brecha que aún requiere de medidas y cambios desde el sector público y el privado. Comparando los tres países en relación con el avance en participación económica, Argentina con 62,3 % y Chile con 60,8 % de brecha son los países que más deben trabajar en la igualdad económica de las mujeres en el mercado laboral y Colombia, con 73 % de participación y oportunidades económicas demuestra haber logrado mayores avances. Estos avances logrados pueden ir de la mano de la existencia de los sellos de igualdad como herramienta que pretende la promoción de los derechos económicos y laborales, y la igualdad de oportunidades y trato entre hombres y mujeres, y que han permitido que las organizaciones cada vez se interesen más en trabajar en pro a la igualdad (Di Candia, 2014). Los casos de Colombia y Chile muestran similar trayectoria desde el año 2012 en que comenzaron aplicando sellos de igualdad (Equipares en Colombia y Sello Iguala en Chile) y al 2022 continúan haciéndolo.

Otro hallazgo está relacionado con las políticas en cada país que velan por reducir esta brecha. Si bien estas políticas existen, al no tener un carácter de obligatoriedad para la implementación de planes o programas de igualdad de género en las organizaciones, este tema queda a voluntad de cada empresa y del compromiso de los líderes para lograr una incorporación de la perspectiva de género dentro de la cultura organizacional (Duque et al., 2013). Además, la literatura (Díaz & Echevarría, 2016; Gonçalves & Amorim, 2018; Monteiro et al., 2015) identifica otra serie de barreras como: 1) las mujeres no son líderes natos, 2) las acciones afirmativas son injustas porque discriminan a los hombres, 3) la creencia de que se alcanzó la igualdad, 4) la persistencia de un modelo tradicional de división sexual del trabajo que reproduce el rol de la mujer cuidadora y el hombre proveedor, 5) el modelo de trabajador ideal dentro de las organizaciones que puede dedicarse a ciertos lugares de poder. Esto explica por qué abordar la transformación cultural debe prevalecer en el proceso de implementación de programas o iniciativas de género.

En los últimos años han emergido estudios decoloniales feministas (p. ej. Manning, 2021; Paludi et al., 2019) que ponen en perspectiva el colonialismo académico en los temas de género dentro de las organizaciones y la mirada de los estudios organizacionales y de sociología del trabajo. Aún falta más investigación en América Latina que continúe desentramando la colonialidad del saber en los estudios organizacionales y de género y que permita dar evidencia empírica de la experiencia de sujetos y organizaciones que no responden al mundo anglosajón. Para ello, es necesario retomar las teorías culturales y etnográficas que puedan enmarcar el estudio profundo de la cultura y poder dar soluciones a largo plazo, cualitativas y de transformación cultural, que serán complemento de los indicadores que los sellos y los organismos internacionales proponen en la actualidad. Los sellos de igualdad que están en procesos de certificación logran evidenciar sus resultados a través de indicadores de género que permiten medir los cambios de una situación o condición a través del tiempo, y reconocen la importancia de contar con buenos indicadores de género que den cuenta de la situación y posición de

mujeres y hombres en las organizaciones. Sin embargo, una crítica a estos modelos ha sido la priorización de un enfoque cuantitativo a la hora de abordar la temática (Mimbrero et al., 2017a) dejando en un segundo plano la información cualitativa y la perspectiva de la cultura de las organizaciones.

De acuerdo con diferentes estudios, para lograr reducir las brechas de participación de mujeres en distintos niveles es necesario que cada país cumpla con algunos requisitos de base (Teigen & Wängnerud, 2009; Terjesen & Sealy, 2016;), y de igual forma, que exista un marco institucional que ayude y promueva la presencia de mujeres en los diferentes niveles organizacionales. Desde hace un par de décadas existe una apuesta de los organismos internacionales que busca reducir la brecha de desigualdad entre mujeres y hombres (Beijing, ODS, OIT), sin embargo, esta no es suficiente cuando a nivel social y cultural todavía no hay una comprensión real de la temática. Durante la pandemia la brecha aumentó en la medida en que la mujer volvió a relegarse las tareas del cuidado y del hogar con mayor carga, agudizando más la división sexual del trabajo.

A partir de lo anterior y con fundamento en la revisión panorámica realizada, este artículo recomienda incluir las siguientes dimensiones en el abordaje de las prácticas de igualdad de género en las organizaciones de América Latina.

### **Dimensiones a tener en cuenta para implementar estrategias de igualdad de género**

Son múltiples los factores que afectan para que las brechas de género en el mercado laboral persistan a pesar de las diferentes normativas e iniciativas adoptadas a nivel mundial.

Es por ello que los estudios en organizaciones han mirado diversas dimensiones sobre las cuales intervenir para lograr el alcance de la igualdad de género en forma sostenible. La *dimensión individual* tiene como objetivo influir en las personas a través de cursos, talleres o capacitaciones sobre empoderamiento y liderazgo para acceder a cargos jerárquicos. La *dimensión organizacional* se enfoca en transformar a la organización, sus procesos y su cultura (Acker, 1992) en procura de la igualdad y la inclusión, para lo que se sensibiliza a toda la organización y se reflexiona sobre el impacto negativo de la desigualdad en la empresa. En esta dimensión se estudian también los procesos de selección, reclutamiento, evaluación de desempeño, procesos de denuncia de temas de acoso, así como se analiza el clima laboral y se revisan los valores, creencias y reglas informales sobre los que se basa el quehacer diario de la organización. Por último, la *dimensión social* se enfoca en la relación entre la empresa con las demandas sociales con el fin de lograr una armonía entre la estrategia de la organización y las características y necesidades de la realidad de cada país según su cultura nacional, idiosincrasia e historia.

Como señala Aruna Rao (2016), no existe una sola intervención que pueda lograr el cambio deseado por lo que se necesita impulsar cambios en dimensiones interrelacionadas que abarquen tanto procesos individuales como prácticas organizacionales. En ese sentido, el estudio de Padavic et al. (2020) sobre una firma de Estados Unidos problematiza los abordajes enfocados en los cambios culturales solamente como solución para la desigualdad de género. Según este estudio, existen sesgos cognitivos perpetuados por hombres y mujeres que restringen el avance de las mujeres, junto a políticas de flexibilidad que suelen ser utilizadas solamente por mujeres, sostenidas en una cultura de trabajo “24 hs./7 días a la semana” incentivada por las directivas de la empresa. Es la psicodinámica entre miembros de la organización y la cultura de la organización la que debe ser intervenida considerando el contexto social donde la organización y los individuos se desarrollan. La proliferación de iniciativas

basadas en sesgos inconscientes, grupos de networking y evaluaciones de diversidad continúan siendo comunes pese a que algunos estudios argumentan su ineficacia (Kalev et al., 2006; Castilla & Benard, 2010; Duguid & Thomas-Hunt, 2015). Por eso, es necesario estudiar la desigualdad en la organización desde una perspectiva holística y basada en la complejidad, e indagar por la efectividad de los programas de igualdad de género a la fecha.

Finalmente, los estudios de género han incorporado una cantidad de herramientas que posibilitan identificar las normas discriminatorias y prácticas de exclusión que todavía están presentes en la mayoría de las sociedades y en el ADN de las organizaciones. Existe y persiste dentro de ellas una lógica binaria en términos de género, es decir que piensa solo a partir de la diferencia entre hombres y mujeres; en el marco de una lógica jerárquica, que establece relaciones de poder.

Desde los estudios pioneros de Acker (2012) sobre género y organizaciones, donde la autora plantea que todas las organizaciones poseen regímenes de desigualdad, comenzaron a surgir diferentes investigaciones referidas al tema. Hace más de dos décadas, empresas de diferentes países comenzaron a diseñar e implementar programas y/o estrategias en el intento de lograr la integración de todo el talento humano de las corporaciones, por ello es valioso recuperar las experiencias de algunas organizaciones que lo están logrando y conocer los diferentes obstáculos y resistencias que todavía persisten en gran parte de ellas, en este caso en los tres países de América Latina: Argentina, Chile y Colombia a partir de sus indicadores de brechas de género y avances en la implementación de certificaciones y sellos de igualdad.

De acuerdo con lo analizado, la pregunta sobre cómo transformar las organizaciones desde una perspectiva de género que atraviese valores, procesos y prácticas organizacionales, resulta complejo y desafiante para estos tres países. Las estructuras de la mayoría de las corporaciones están conformadas por una colección de valores, historia, cultura y prácticas que van constituyendo de manera 'normal' e incuestionable la forma de trabajar y se convierten, a veces, en pautas discriminatorias que se traducen en jerarquías piramidales y desigualdades muchas veces invisibles e incuestionables.

Los programas y las iniciativas de igualdad de género son un avance inicial para transformar algunas estructuras patriarcales de las organizaciones de Argentina, Chile y Colombia, tal como se evidenció en la revisión panorámica realizada. Sin embargo, la igualdad de género en los lugares de trabajo requiere una reflexión acerca de la consciencia individual y colectiva de estas realidades que exploren nuevas formas de ser y trabajar. A partir de las perspectivas generacionales, hoy contemplamos que es posible cambiar las realidades existentes y abrir nuevas formas de vida, distribución de roles, nuevas identidades dentro de contextos de incertidumbre, globalización, innovación, agilidad, lo cual puede posibilitar que las desigualdades de poder imperantes en las organizaciones comiencen a modificarse hacia la igualdad.

Creemos que un análisis en profundidad de las múltiples dimensiones resultantes de procesos y prácticas arraigadas en la mayoría de las instituciones, puede ser un camino efectivo para modificar las realidades existentes. La cultura no se cambia por decreto, pero es maleable y se transforma cuando los individuos toman consciencia de las realidades por las que atraviesan e intentan modificarlas. Lo que necesitamos son políticas y programas que impulsen estos procesos. Cuando las sociedades, los gobiernos y las organizaciones comprendan que para sobrevivir y competir deben aprovechar todo el talento de sus integrantes, se acelerará el progreso hacia la igualdad de género.

En síntesis, los cambios necesarios transitan por tres grandes avenidas en el caso de Argentina, Chile y Colombia: la cultura, las prácticas organizacionales y los comportamientos individuales. Por ello, las estrategias requieren múltiples acciones que se dirijan tanto al individuo como a niveles estructurales para organizar las transformaciones sistémicas necesarias. Asimismo, es necesario desarrollar un proceso de cambio planificado y flexible con muchos circuitos de retroalimentación para enfrentar los errores e imprevistos que pueden suceder durante el proceso de implementación de iniciativas y programas de igualdad de género.

Tal como lo indican las experiencias relevadas en los tres países, el proceso de implementación de Programas de Igualdad debe ser lo más democrático y participativo posible para incluir las diferentes voces de quienes se ven afectadas/os por las transformaciones en las relaciones de género y para evitar incurrir en las trampas de incorporar una única iniciativa o programa para resolver situaciones complejas de desigualdad. Además, resulta necesario contar con liderazgos ágiles y comprometidos, que identifiquen rápidamente los éxitos y fracasos de la gestión.

Otra de las condiciones para lograr la efectividad de los programas es la necesaria participación activa de todos los sectores de la organización, a través de una transversalización e involucramiento de las diferentes áreas, que posibilita el logro de mayores compromisos y tiende a reducir las probabilidades de resistencias institucionales que en muchos casos generan los programas.

Adicionalmente, la mayoría de las investigaciones que se revisaron en este artículo evidencian que hasta el momento los programas, las iniciativas y las políticas de género en organizaciones ponen énfasis en una orientación cuantitativa con foco en la medición de indicadores de igualdad de género. No obstante, si el abordaje fuese desde la mirada multidimensional, que contemplara la cultura imbricada tanto de las sociedades como de las organizaciones, haría posible visibilizar la complejidad de las prácticas organizacionales cuando quieren ser transformadas en pro de la igualdad.

Por último, es importante tener en cuenta que para este artículo se analizaron en especial antecedentes de la gestión de la igualdad de género en organizaciones de gran tamaño; resultaría muy útil poder tomar en consideración las limitaciones, resistencias y también potencialidades que organizaciones de menor tamaño pueden brindar para promover la igualdad de género.

### **Consideraciones éticas**

El proyecto de investigación macro en el cual se basó este artículo fue avalado por el Comité de Ética de investigación de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Javeriana Cali-Colombia. El proyecto tuvo como título “El aporte de la implementación de programas e iniciativas de gestión de la diversidad de género en organizaciones de América Latina: el caso de Argentina, Chile y Colombia.” Código de radicación: 20100753.

### **Contribución de los autores**

Linda Teresa Orcasita es la investigadora principal del estudio, Ana Milena Yoshioka, Adriana Alonso, Lidia Heller, Solange Grandjean y Mariana Paludi son coinvestigadoras del estudio; Valentina Gómez-Sejnau, joven investigadora del proyecto. En el desarrollo de revisión de literatura y análisis participaron todas las autoras en diferentes fases del proceso, según las trayectorias conceptuales y metodológicas.

## Financiación

El proyecto de investigación fue financiado por la Pontificia Universidad Javeriana Cali-Colombia, Oficina de Investigación y Desarrollo (OID), mediante convocatoria interna de proyectos. Código de radicación presupuestal: 020100753.

## Conflictos de interés

Las autoras del presente artículo no tienen ningún tipo de conflicto de interés asociado al desarrollo de la investigación y de la presentación del artículo.

## Referencias

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & society*, 4(2), 139-158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Acker, J. (1992). Gendering organizational theory. In A. J. Mills; & P. Tancred (Eds.), *Gendering organizational analysis* (pp. 248-260). Newbury Park, CA: SAGE.
- Acker, J. (2012). Gendered organizations and intersectionality: Problems and possibilities. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(3), 214-224. <https://doi.org/10.1108/02610151211209072>
- Acker, J., & Van Houten, D. R. (1974). Differential recruitment and control: The sex structuring of organizations. *Administrative science quarterly*, 152-163. <https://doi.org/10.2307/2393886>
- Alvesson, M., & Berg, P. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism*. Walter de Gruyter & Company.
- An, D., & Kim, S. (2007). Relating Hofstede's masculinity dimension to gender role portrayals in advertising: A cross-cultural comparison of web advertisements. *International Marketing Review*, 24(2), 181-207. <https://doi.org/10.1108/02651330710741811>
- Attah-Boakye, R., Adams, K., Kimani, D., & Ullah, S. (2020). The impact of board gender diversity and national culture on corporate innovation: A multi-country analysis of multinational corporations operating in emerging economies. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120247. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120247>
- Calás, M., Smircich, L., & Holvino, E. (2014). Theorizing gender - and -organization: changing times... changing theories. En A. M. Konrad (Ed.) *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations* (pp. 17-52). UK: Oxford University Press.
- Camarena, M. E., & Saavedra, M. L. (2018). El techo de cristal en México. *La ventana. Revista de estudios de género*, 5(47), 312-347. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-94362018000100312](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-94362018000100312)
- Cannizzo, F., & Strong, C. (2020). 'Put some balls on that woman': Gendered repertoires of inequality in screen composers' careers. *Gender, Work & Organization*, 27(6), 1346-1360. <https://doi.org/10.1111/gwao.12496>
- Castilla, E. J., & Benard, S. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55, 543-576. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.4.543>



- CEPAL & OIT (2019). *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe: evolución y perspectivas de la participación laboral femenina en América Latina*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44916/1/S1900833\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44916/1/S1900833_es.pdf)
- Comisión para el mercado financiero - CMF (2020). *Handbook de género. Informe gestión de indicadores 2020*. [https://www.cmfchile.cl/portal/estadisticas/617/articles-40211\\_recurso\\_1.pdf](https://www.cmfchile.cl/portal/estadisticas/617/articles-40211_recurso_1.pdf).
- Dávila, M. (s.f.). *Indicadores de Género. Guía Práctica*. Instituto Andaluz de la Mujer. [https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/13317296936\\_Mxdulo\\_5.Indicadores\\_de\\_Gxnero.pdf](https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/13317296936_Mxdulo_5.Indicadores_de_Gxnero.pdf)
- Di Candia, C. (2014). Avances en equidad de género en organizaciones de Latinoamérica y el Caribe. *Innotec Gestión*, (6), 94-98. <https://ojs.latu.org.uy/index.php/INNOTEC-Gestion/article/view/280>
- Díaz, I., & Echevarría, D. (2016). Gestión empresarial y género: oportunidades y retos para Cuba. *Economía y Desarrollo*, 157(2), 39-49. [https://www.researchgate.net/publication/317516194\\_Gestion\\_empresarial\\_y\\_genero\\_opor\\_tunidades\\_y\\_retos\\_para\\_Cuba](https://www.researchgate.net/publication/317516194_Gestion_empresarial_y_genero_opor_tunidades_y_retos_para_Cuba)
- Duguid, M. M., & Thomas-Hunt, M. C. (2015). Condoning stereotyping? How awareness of stereotyping prevalence impacts expression of stereotypes. *Journal of Applied Psychology*, 100, 343-359. <https://doi.org/10.1037/a0037908>
- Duque, Y. V., Ortiz, D. C., & Vargas, D. F. (2013). Responsabilidad social y equidad de género: análisis de diez organizaciones adheridas al Pacto Global Colombia. *Tendencias & Retos*, 18(1), 111-126. <https://ciencia.lasalle.edu.co/te/vol18/iss1/8/>
- Froehlicher, M., & Griek, L. K. (2021). *Gender equality in the workplace: Going beyond women on the board*. [https://www.spglobal.com/division/assets/images/articles/gender-equality-in-the-workplace-going-beyond-women-on-the-board/68895\\_gender-equality\\_single-page.pdf](https://www.spglobal.com/division/assets/images/articles/gender-equality-in-the-workplace-going-beyond-women-on-the-board/68895_gender-equality_single-page.pdf)
- Gaba, M. R. (2010). Las organizaciones generizadas. La perspectiva de género en acción en el mundo de las organizaciones. In *II Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVII Jornadas de Investigación Sexto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires.
- Gaete, R., Álvarez, J., & Ramírez, M. (2019). Reflexiones y experiencias de profesoras-investigadoras mexicanas sobre el techo de cristal. *Calidad en la educación*, (50), 457-491. <http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n50.494>
- Gélvez, T., Hernández, H., & Herrera, P. (2020, 7 de septiembre). La pandemia y el desempleo de las mujeres. *Razón Pública*. <https://razonpublica.com/la-pandemia-desempleo-las-mujeres/>
- Gómez Urrutia, V., & Jiménez Figueroa, A. (2015). Corresponsabilidad familiar y el equilibrio trabajo-familia: medios para mejorar la equidad de género. *Polis. Revista Latinoamericana*, (40), 1-16. <https://journals.openedition.org/polis/10784>
- Gómez-Urrutia, V., & Jiménez-Figueroa, A. (2019). Género y trabajo: hacia una agenda nacional de equilibrio trabajo-familia en Chile. *Convergencia*, 26(79), 007. <https://doi.org/10.29101/crcs.v0i79.10911>
- Gonçalves, L., & Amorim, M. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 331-344. <https://dx.doi.org/10.1590/1679-395174876>

- González, M. C., & Camacaro, D. (2014). Incorporación de la perspectiva de género en las organizaciones: Una propuesta estratégica situacional. Parte I. *Salud de los Trabajadores*, 22(2), 151-154.
- González, M. C., & Camacaro, D. (2015). Incorporación de la perspectiva de género en las organizaciones: Una propuesta estratégica situacional. Parte II. *Salud de los Trabajadores*, 23(1), 63-67. <https://www.redalyc.org/pdf/3758/375841582009.pdf>
- GRI, UN, WBCSD (2016). *SDG Compass*. Recuperado de: [https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG\\_Compass\\_Spanish-one-pager-view.pdf](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf)
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, Y. J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture>
- Grupo Banco Mundial. (2020). *Mujer, Empresa y el Derecho*, 2020. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32639/211532SP.pdf>
- Guerra, A. (2020). *Manual para la Integración de Indicadores de Género en la Gestión de Empresas y Organizaciones*. <https://fen.uahurtado.cl/wp-content/uploads/2020/05/manual-digital-indicadores-genero.pdf>
- Hearn, J. (2002). Alternative conceptualizations and theoretical perspectives on identities and organizational cultures: A personal review of research on men in organizations. En Aaltio, I., & Mills, A. J. (Eds.). *Gender, identity and the culture of organizations* (pp. 39-56). Routledge.
- Helms-Mills, J. C., & Mills, A. J. (2017). Rules, Sensemaking, Formative Contexts, and Discourse in the Gendering of Organizational Culture. En *Insights and research on the study of gender and intersectionality in international airline cultures*. Emerald Publishing Limited.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 14(2), 75-89. <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490867>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307-0919. <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8/>
- ICONTEC (2010). Manual para la Integración de Indicadores de Género en la gestión. Proyecto Fomento a la Igualdad de Género en el trabajo.
- International Labour Organization - ILO (s.f.) *ILOSTAT*. <https://ilostat.ilo.org/data/country-profiles/>
- Jiménez Figueroa, A., & Gómez Urrutia, V. (2015). Conciliando trabajo-familia: análisis desde la perspectiva de género. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 11(2), 289-302. <https://dx.doi.org/10.15332/s1794-9998.2015.0002.09>
- Jiménez, A., & Aravena, V. (2015). Desafíos de fomentar estrategias personales e incorporar políticas de conciliación trabajo-familia en las organizaciones. *Pensamiento psicológico*, 13(2), 123-135. <https://doi.org/10.11144/Javerianacali.PPSI13-2.dfep>
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Diversity management and the remediation of inequality. *American Sociological Review*, 71, 589-917.
- Manchado Garabito, R., Tamames Gómez, S., López González, M., Mohedano Macías, L., & Veiga de Cabo, J. (2009). Revisión sistemática exploratoria. *Medicina y seguridad del trabajo*, 55(216), 12-19. <https://doi.org/10.4321/S0465-546X2009000300002>

- Manning, J. (2021). Decolonial feminist theory: Embracing the gendered colonial difference in management and organisation studies. *Gender, Work & Organization*, 28(4), 1203-1219. <https://doi.org/10.1111/gwao.12673>
- Meyerson, D. E., & Fletcher, J. K. (2000). A modest manifesto for shattering the glass ceiling. *Harvard Business Review*, 78(1), 126-136. <https://hbr.org/2000/01/a-modest-manifesto-for-shattering-the-glass-ceiling>
- Meza, C. A. (2018). Discriminación laboral por género: una mirada desde el efecto techo de cristal. *Equidad y Desarrollo*, 1(32), 11-31. <https://doi.org/10.19052/ed.5243>
- Mills, A. J. (1988). Organization, gender and culture. *Organization studies*, 9(3), 351-369. <https://doi.org/10.1177/017084068800900304>
- Mills, A. J. (1995). Man/aging subjectivity, silencing diversity: Organizational imagery in the airline industry. The case of British Airways. *Organization*, 2(2), 243-269. <https://doi.org/10.1177/135050849522009>
- Mimbrero, C., Pereira, J., & Cantera, L. (2017a). Competencias de género y cultura del trabajo en una federación. *Psicología & Sociedade*, 29, 1-10. <https://dx.doi.org/10.1590/1807-0310/2017v29i157579>
- Mimbrero, C., Cantera, L. M., & Silva, J. P. D. (2017b). Aplicación del mainstreaming de género en las organizaciones a través de las certificaciones. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 34(3), 423-434. <https://doi.org/10.1590/1982-02752017000300010>
- Mimbrero, C., Pallarès, S., & Cantera, L. (2017c). Competencias de igualdad de género: capacitación para la equidad entre mujeres y hombres en las organizaciones. *Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social*, 17(2), 265-286. <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.1609>
- Monteiro, R., Soares, A. F., Fernanda, D., Gomes da Silva, A., & Matos, F. (2019). Medida de atitudes em contextos organizacionais masculinos. *Revista de Administração Pública*, 53(5), 899-916. <https://doi.org/10.1590/0034-761220170155>
- Nathan, G. (2015). A non-essentialist model of culture: Implications of identity, agency and structure within multinational/multicultural organizations. *International Journal of Cross Cultural Management*, 15(1), 101-124. <https://doi.org/10.1177/1470595815572171>
- ONU Mujeres. (1996). Informe de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer. <https://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/Beijing%20full%20report%20S.pdf>
- ONU Mujeres. (2017). La igualdad de género es un derecho y es un buen negocio. Rutas para el sector privado. <https://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20colombia/documentos/publicaciones/2020/10-2/ruta%20sector%20privado.pdf?la=es&vs=3815>
- Padavic, I., Ely, R. J., & Reid, E. M. (2020). Explaining the persistence of gender inequality: The work-family narrative as a social defense against the 24/7 work culture. *Administrative Science Quarterly*, 65(1), 61-111. <https://doi.org/10.1177/0001839219832310>
- Paludi, M. I., Helms Mills, J., & Mills, A. (2019). Cruzando fronteras: the contribution of a decolonial feminism in organization studies. *Management & Organizational History*, 14(1), 55-78. <https://doi.org/10.1080/17449359.2019.1578668>

- PNUD (2015). *Procesos de transversalidad de la igualdad de género en las políticas públicas en América Latina y El Caribe*. Documento de trabajo elaborado por Evangelina García Prince.
- Rangel, L. S. (2020). *Las mujeres, el mercado laboral y la pandemia* (No. 018592). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia – FCE – CID. <http://www.fce.unal.edu.co/media/files/CentroEditorial/documentos/econografos/EE/ec-onografos-EE-155.pdf>
- Rao, A. (2016). Challenging patriarchy to build workplace gender equality. *IUS Labor. Revista d'anàlisi de Dret del Treball*, (2). <https://raco.cat/index.php/IUSLabor/article/view/312028>
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0003-066X.45.2.109>
- Shan, W., Keller, J., & Joseph, D. (2019). Are men better negotiators everywhere? A meta-analysis of how gender differences in negotiation performance vary across cultures. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 651-675. <https://doi.org/10.1002/job.2357>
- Signorini, P., Wiesemes, R., & Murphy, R. (2009). Developing alternative frameworks for exploring intercultural learning: a critique of Hofstede's cultural difference model. *Teaching in Higher Education*, 14(3), 253-264. <https://doi.org/10.1080/13562510902898825>
- Teigen, M., & Wängnerud, L. (2009). Tracing gender equality cultures: elite perceptions of gender equality in Norway and Sweden. *Politics & Gender*, 5(1). <https://doi.org/10.1017/S1743923X09000026>
- Tejada, M. (2021). Mercado laboral en pandemia. *Observatorio Económico*, (154), 6-7. <https://doi.org/10.11565/oe.vi154.412>
- Terjesen, S., & Sealy, R. (2016). Board gender quotas: Exploring ethical tensions from a multi-theoretical perspective. *Business Ethics Quarterly*, 26(1), 23-65. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.7>
- Tsouroufli, M. (2020). Gendered and classed performances of 'good' mother and academic in Greece. *European Journal of Women's Studies*, 27(1), 9-24. <https://doi.org/10.1177/1350506818802454>
- Viteri, D., Peñaherrera, P. G., & Vinuesa, J. (2017). La equidad de género como parte de la responsabilidad social en el mercado laboral de la industria turística del Ecuador. *Revista Iberoamericana de Estrategia*, 16(4), 23-36. <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331253804003.pdf>

---

<sup>i</sup> El concepto de organización incluye, entre otros, un trabajador independiente, compañía, corporación, firma, empresa, autoridad, sociedad, asociación (3.2.8), organización benéfica o institución, o una parte o combinación de estas, ya estén constituidas o no, públicas o privadas. NORMA NTC ISO 9001. 2015 – ICONTEC (ICONTEC, 2010).

<sup>ii</sup> Principios WEPS: 1) Promover la igualdad de género desde la dirección al más alto nivel; 2) Tratar a todos los hombres y las mujeres de forma equitativa en el trabajo; respetar y defender los derechos humanos y la no discriminación; 3) Velar por la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y las trabajadoras; 4) Promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres; 5) Llevar a cabo prácticas de desarrollo empresarial, cadenas de suministro y mercadotecnia a favor del empoderamiento de las mujeres. 6) Promover la igualdad mediante iniciativas comunitarias y cabildeo; 7) Evaluar y difundir los progresos realizados a favor de la igualdad de género. (ONU Mujeres, 2017).