



Vigilada Mineducación

DIVERSIDAD E INCLUSIÓN: PERSPECTIVA DE GÉNERO EN ORGANIZACIONES
MULTICULTURALES

MARÍA CLARA HENAO VÉLEZ
LEIDY JOANNE SANDOVAL GUERRERO

Trabajo de grado

Directora:
Beatriz Uribe Ochoa

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2024

CONTENIDO

RESUMEN	3
ABSTRACT.....	4
INTRODUCCIÓN	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
OBJETIVOS	13
DISEÑO METODOLÓGICO	22
HALLAZGOS.....	23
REFLEXIONES FINALES.....	30
REFERENCIAS	31
ANEXOS	34

RESUMEN

Esta investigación explora la importancia de la diversidad y la inclusión desde una perspectiva de género de las mujeres en el ámbito laboral, centrándose en organizaciones multiculturales. Se abordan tres objetivos principales: examinar cómo las mujeres perciben la inclusión de la perspectiva de género, identificar las prácticas que fomentan esta inclusión y entender el valor que las mujeres atribuyen a dichas prácticas. Los resultados revelan una incoherencia entre los discursos organizacionales y la implementación práctica de políticas de género, subrayando la necesidad de una mayor participación de Gestión Humana en el diseño y aplicación de estas políticas para transformar verdaderamente la cultura organizacional. Así mismo, se identifican retos específicos para que las organizaciones integren de manera efectiva conceptos académicos con prácticas laborales cotidianas, avanzando hacia una inclusión genuina y sostenible.

Palabras clave: diversidad e inclusión, perspectiva de género, organizaciones multiculturales.

ABSTRACT

This research explores the importance of diversity and inclusion from a gender perspective in the workplace, focusing on multicultural organizations. It addresses three main objectives: to examine how women perceive the inclusion of a gender perspective, to identify practices that promote this inclusion, and to understand the value women attribute to such practices. The results reveal an inconsistency between organizational discourse and the practical implementation of gender policies, highlighting the need for greater involvement of Human Resources in designing and applying these policies to truly transform organizational culture. Additionally, specific challenges are identified for organizations to effectively integrate academic concepts with everyday work practices, advancing towards genuine and sustainable inclusion.

Keywords: diversity and inclusion, gender perspective, multicultural organizations.

INTRODUCCIÓN

El contexto global actual, caracterizado por la creciente diversidad, desafía a las organizaciones a construir entornos laborales inclusivos que reconozcan y valoren las diferencias individuales, incluyendo género, raza y nacionalidad. A pesar de que la implementación de políticas de diversidad e inclusión se ha convertido en un pilar fundamental para el éxito organizacional, muchas de estas iniciativas no trascienden del papel a la práctica, quedándose en un nivel superficial o simbólico que no logra modificar verdaderamente las estructuras y dinámicas internas. Esta disparidad entre la intención organizacional y la realidad práctica plantea un reto significativo: transformar las políticas en acciones efectivas que fomenten una cultura inclusiva.

Este trabajo de investigación se centra en analizar cómo las mujeres perciben y experimentan la diversidad e inclusión desde una perspectiva de género en organizaciones multiculturales. Mediante un enfoque cualitativo basado en entrevistas a 14 mujeres de cinco organizaciones, se exploraron en profundidad sus experiencias, percepciones y valoraciones sobre las prácticas de inclusión de género en sus respectivos entornos laborales.

Los resultados revelan que, aunque existen iniciativas con buenas intenciones, estas no siempre son suficientes para cerrar la brecha de género de manera efectiva. Existe una necesidad urgente de un cambio cultural que involucre a todos los niveles de la organización y de una mayor participación de Gestión Humana en el diseño, implementación y monitoreo de estas políticas para que trasciendan más allá del simbolismo. Este estudio, por tanto, proporciona una comprensión más profunda de cómo las organizaciones pueden avanzar hacia una inclusión genuina y sostenible, y sienta las bases para futuras investigaciones, incluyendo estudios cuantitativos que evalúen el impacto real de estas prácticas en la equidad de género.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La creciente conciencia sobre la importancia de la diversidad e inclusión en el ámbito laboral ha generado la necesidad de explorar sus desafíos y la mejor manera de implementar estas prácticas de manera constante, presente y real en las organizaciones productivas¹.

La diversidad hace referencia a que haya diferencias en las personas presentes en las organizaciones (sexo, género, raza, nacionalidad), y la inclusión se refiere a que esas diferencias estén gestionadas de manera real en todos los niveles de la compañía. Aunque no son conceptos intercambiables, en el ámbito de la Gestión Humana se utilizan juntos, como una dupla que busca que las organizaciones reflejen en su composición la realidad de la sociedad: llena de géneros, razas, orientaciones sexuales y nacionalidades. El reto de las organizaciones es gestionar esas diferencias para potenciar la productividad.

Great Place to Work es una consultora que se encarga de certificar a las organizaciones respecto a su clima laboral y cultura organizacional: realizan análisis para comprender los factores que influyen en la experiencia de los empleados; ofrecen certificaciones a las organizaciones otorgándoles un sello de buen lugar para trabajar; es una práctica que le sirve a los empleados para conocer opiniones y ambientes de trabajo calificados como buenos y a las organizaciones para mantenerse al tanto de lo que pasa en el mercado laboral.

Desde Great Place To Work® (2022) se establece que la diversidad e inclusión es mucho más que cifras, políticas o programas: debe ser la aplicación real y gestión de la diferencia, no solo en los procesos organizacionales (el papel) sino también en las prácticas del día a día (la realidad) (par. 1). En este sentido, se configura como un tema de interés para las organizaciones porque le da una ventaja competitiva: "(...) las organizaciones que son equitativas superan a sus competidores respetando las necesidades, perspectivas y potencial únicos de todos los miembros de su equipo" (Great Place To Work®, 2022, par. 1).

Dicha aplicación y gestión real de la diferencia genera que las organizaciones obtengan una confianza más profunda y compromiso de sus colaboradores, y de esta manera el fenómeno de la diversidad e inclusión se presenta como tendencia en temas organizacionales, estando en el pensar de casi todas las organizaciones actuales. En sus investigaciones, Great Place To Work® (2022) expone que cuando hay diversidad e inclusión en una organización se pueden evidenciar más altos ingresos, mayores niveles de innovación, mayor capacidad para reclutar talento diverso y altos niveles de retención y motivación (par. 8).

Michael Page (2022) también respalda la noción de que la diversidad e inclusión en una organización se traduce en mejores resultados, subrayando la importancia estratégica de abrazar la diversidad e inclusión en el ámbito organizacional. En contraste se encuentra que más del 50% de las organizaciones sin políticas de diversidad e inclusión no reconocen su relevancia para el negocio o las posibles ventajas que podrían ofrecer

¹ En adelante: organizaciones.

(p. 4). También conocemos el impacto que movimientos sociales como “Me too” y “Black Lives Matter” tienen en el ámbito organizacional. La firma Michael Page (2022) trae como ejemplo estos movimientos y nos recuerda que han desempeñado un papel fundamental en la promoción de la diversidad e inclusión de las organizaciones. Al sentir la presión social y el objetivo que defienden, para las organizaciones se hace imperioso incluir estas nuevas iniciativas sociales (p. 3). Sin embargo, se advierte que puede haber una disparidad en la implementación de estas políticas de diversidad e inclusión en las organizaciones: el mero establecimiento de las políticas no garantiza un entorno efectivamente inclusivo y diverso.

Desde la Organización Internacional del Trabajo (OIT, de ahora en adelante), por otra parte, se presenta un interés por transformar las organizaciones mediante la diversidad e inclusión (2022). Una vez más vemos que los cambios presentes en la sociedad, como la inclusión de la mujer en la fuerza de trabajo, la aceptación de nuevas sexualidades, el cambio de la concepción del género como algo binario a un espectro fluido —por solo mencionar algunas—, presentan desafíos para las organizaciones pues deben reflejar estos cambios e incluir de manera completa a todas las diversidades (p. 3). El reporte OIT (2022) también explora la complejidad de diversidad e inclusión bajo la premisa de que todas las personas tienen derecho a la igualdad de trato y oportunidades en el trabajo, pero que la realidad es muy dispar. En el mismo sentido, muestra que para que haya avances en una organización en temas de diversidad e inclusión, esta iniciativa debe venir de la estrategia del negocio, más que de un departamento de Recursos Humanos o una gerencia organizacional: “Las empresas también se están alejando de un enfoque de talla única para reconocer que a menudo se necesitan diferentes prioridades y enfoques para satisfacer las necesidades de diferentes grupos y localidades” (OIT, 2022, p. 57). Las estrategias de diversidad e inclusión deben entender y comprender las diferencias para potenciarlas en pro del empleado y del negocio.

Puede agregarse, entonces, que los esfuerzos para hacer que una organización sea incluyente y diversa deben permear todas las áreas de la organización. Esto significa que debe haber políticas, pero también intenciones estratégicas de cambiar la cultura y el clima organizacional para propiciar que estas prácticas se lleven a la realidad, haciendo énfasis en cambios comportamentales. Este es un gran desafío porque las organizaciones buscan estar en tendencia de manera permanente para estar vigentes: crean políticas de diversidad e inclusión, pero en general todo se queda en el papel.

Algunas organizaciones intentan desarrollar la diversidad e inclusión inicialmente desde los altos niveles de la dirección. Las investigaciones demuestran que cuando personas de minorías ven a personas como ellas en puestos de trabajo con alto cargo de liderazgo, eso aumenta sus ambiciones para estar ahí. Entonces la diversidad e inclusión más que un discurso debe traducirse en prácticas que se vean en el día a día de la organización (OIT, 2022, p. 3) y que sea evidente para los empleados.

El mundo corporativo se ha tomado varias décadas para comprender que mantener una homogeneización del talento humano en las organizaciones tiene una relación negativa frente a la productividad y la eficiencia. Es indispensable establecer que conceptualmente nos encontramos en el campo de la administración, que se enfoca en el manejo de las organizaciones para que produzcan dinero. En este sentido, las

organizaciones productivas deben comprender que contar con empleados diversos permite que haya mejor toma de decisiones en todos los departamentos de la organización (López, 2014, p. 65). Un ejemplo de esto es el desarrollo del iPhone 10 por parte de Apple, que en 2018 recibió críticas de las mujeres porque era demasiado grande para poder sostenerlo en una mano y seguir haciendo otras cosas (trabajar, para las periodistas; labores del hogar para las amas de casa) (El País, 2018). Un equipo diverso pensando en el desarrollo de un producto hubiera podido encontrar este inconveniente y posibles soluciones para el mercado: “Contar con trabajadoras y trabajadores que conforman un grupo relativamente uniforme difícilmente logrará identificar las necesidades de un abanico de consumidores cada vez más complejo, demandante y diverso” (López, 2014).

Así las cosas, se nota que uno de los principales inconvenientes es que la diversidad e inclusión se garantice de manera real más allá del diseño de las políticas. Cuando hay diversidad (personas de diferente género, raza, etc.) sin inclusión (gestión positiva de esta diferencia) se denomina “simbolismo”. Esto quiere decir que hay muchos tipos de personas presentes en la organización, pero solo algunas están involucradas, desarrolladas, empoderadas y con confianza por parte de la organización:

(...) la diversidad es la representación de diferentes personas en una organización, la inclusión es garantizar que todos tengan las mismas oportunidades de contribuir e influir en cada parte y nivel de un lugar de trabajo, logrando que todas se sientan seguras y puedan llevar su “yo” completo y único al trabajo (Great Place To Work®, 2022, par. 3).

En el mismo sentido, cuando se intenta implementar esas políticas de diversidad e inclusión en las organizaciones, acompañadas de un discurso conocido y publicado a los empleados, asume un mayor desafío a la hora de implementarlo porque no surte el efecto esperado cuando no se permean las relaciones sociales informales. Una de las causas de esto podría ser que, a veces, la firmeza en las políticas del papel no se ajusta a las dinámicas cambiantes de las conductas humanas del día a día en la organización, lo que dificulta modificar y alterar de manera específica la cultura organizacional orientada a mayor diversidad e inclusión. En el papel todo se ve muy bien, pero en la mayoría de las organizaciones todo se queda en la declaración; son muy pocas las organizaciones que crean estrategias corporativas y de negocio concretas y, sobre todo, sostenibles (Soto, 2023). Aunque tenerlo en un papel o discurso no es el fin ideal, y puede tener sus propios inconvenientes, al menos en las organizaciones se está teniendo la conversación sobre cómo construir políticas que permitan tener un equipo diverso e incluyente. Es claro que no debe quedar únicamente en el papel, pero que existan al menos las discusiones para diseñar e implementar estas políticas es el primer paso. Idealmente, estas discusiones y políticas no deben quedar en el papel porque termina siendo solo un tema de moda y debe, por el contrario, ser acogido como un pilar fundamental del funcionamiento estratégico organizacional, fundamentado en un plan a largo plazo y que sea sostenible. El problema actual que se encuentra en las organizaciones es que no se lleva a cabo todavía.

Una de las razones por las que las organizaciones entran en la moda sin pensar en estrategias sostenibles puede ser la necesidad de evidenciar los resultados, entonces es

normal que intenten implementar políticas en el menor tiempo posible. Esto puede entenderse como una mirada cortoplacista, en la que las estrategias son sólo números y resultados. El mayor inconveniente, entonces, es que estas estrategias de diversidad e inclusión no están ligadas directamente a mejorar la rentabilidad, e incluso puede requerir mayores recursos económicos para su implementación. Y solo con diseñar e implementar una política no significa que los empleados lo acepten y hagan parte del “cambio” organizacional. Para que el impacto de las políticas de diversidad e inclusión sea alto, se vuelve importante incluirlas en el ciclo completo de vida del empleado (OIT, 2022, p. 6), lo que a su vez lo vuelve sostenible en el tiempo. Esto es evidente en tanto lo que debemos cambiar son comportamientos culturales y estos se evidencian en todos los puestos de trabajo, niveles organizacionales, oficinas y estados del ciclo de vida del empleado. Este principio es un reto para la contratación, y es que debemos impactar las políticas de contratación inicialmente para poder que estos nuevos empleados de la organización tengan unos principios individuales que se alineen con los organizacionales de diversidad e inclusión y, de esta manera, será más fácil continuar con implementaciones.

Poner a las personas en el centro de las organizaciones —y, por ende, sus diferencias— supone cambios organizativos relevantes y con sentido, gestión del talento consciente e incorporación de la diversidad de las personas, muy especialmente la diversidad de género, que no solo se transforme en el aumento de número de mujeres que se incorporan a la actividad económica, sino en la incorporación también de su estilo de liderazgo, competencias y prioridades al mundo de la organización con una forma diferente de gestionar y liderar(Soto, 2023).

Uno de los enfoques dentro de estas políticas de diversidad e inclusión es un enfoque sobre la mujer y sus retos en el mundo laboral. La perspectiva de género organizacional nos da luces sobre este tema y nos permite ver que, aunque las mujeres en la sociedad tengan más igualdad que en el pasado (el voto, por ejemplo) todavía quedan muchos pendientes para garantizar la equidad.

En este sentido, organizaciones como Banco Santander han presentado algunos de los diferentes retos de las mujeres en las organizaciones (Banco Santander, 2020): en primer lugar, se presenta la dificultad que tenemos las mujeres para llegar a altos cargos directivos dentro de las organizaciones debido a preconcepciones erróneas; en segundo lugar encontramos las barreras que la mujer se impone a sí misma, que pueden ser conscientes (la carga del hogar) o inconscientes (síndrome del impostor) (par. 4). A su vez, los sesgos culturales también hacen parte de estos retos: una mujer con hijos, en la organización se percibe como una empleada menos comprometida con su trabajo porque sus prioridades inician con la familia, pero, por otra parte, un hombre con hijos se percibe como un hombre familiar y responsable.

También las mujeres generalmente asumen las cargas, características y roles que se atribuyen a las mujeres en la sociedad y las trasladan a la organización: las labores de cuidado se traducen en las organizaciones a los departamentos de Recursos Humanos, Administración y Contabilidad, dejando las profesiones usualmente dentro del *core* del negocio como de hombres, lo que refuerza los estereotipos de los roles de género. Una de las consecuencias de este fenómeno es la brecha salarial que existe entre hombres

y mujeres en las organizaciones: en Europa, por ejemplo, las mujeres cobran 15% menos que los hombres (Banco Santander, 2020).

En este mismo sentido, la OIT (2018) profundiza otros retos actuales que ahondan la brecha de género. Culturalmente, de las mujeres se espera ser las encargadas de las labores de cuidado y sostenimiento familiar: lavar y cuidar son labores necesarias para el cuidado de la familia y por ende el sostenimiento de la sociedad, con la consecuencia de que para las mujeres es más difícil consolidarse en un trabajo remunerado dentro del mundo organizacional (p. 7). Igualmente, en países emergentes, se presentan dos factores adicionales: falta de medios de transporte, ya que el transporte público presenta un alto riesgo de acoso y agresiones sexuales para mujeres, y la dificultad que tienen las mujeres para dejar los hijos en servicios de cuidado, por lo que se dificulta conseguir trabajo remunerado (OIT, 2018).

Estas brechas y factores de desigualdad entre mujeres y hombres son reconocidos por las organizaciones, generando un interés para solventar desde el ámbito laboral, por medio de políticas, estas preconcepciones y prácticas sociales. Desde Carreras de Derechos Humanos (Carreras Derechos Humanos, n.d.) se mencionan 25 organizaciones que luchan por la igualdad de género, evidenciando que, efectivamente, es un tema que está en la mesa. Incluso existen organizaciones encargadas de conseguir y analizar los datos que nos confirman esta disparidad e, incluso, desde la ONU (ONU, n.d.-a) se reconocen los derechos de la mujer como derechos humanos.

De otro lado, González y Camacaro (2015) indican que un gran reto para las organizaciones es transformar la visión unidireccional, jerárquica, vertical y misógina, por una visión inteligente y pluralista, que se logra desde un empoderamiento de la mujer que asuma, se involucre, exija y participe. Lograrlo es difícil y toma tiempo e inversión, pero si se alcanzan estos objetivos se podrá modificar la perspectiva de género binaria por una más múltiple que acorte la distancia existente (par. 10).

De allí que Tripathi (2022) considere que el género en tanto construcción cultural es una visión necesaria en Gestión Humana, incluso tan relevante como el liderazgo, la toma de decisiones, la motivación, entre otros, de lo contrario se dejaría por fuera la mitad de la población, si no se tiene en cuenta una perspectiva que incluya a ese grupo, históricamente no incluido (p. 1). Las mujeres, al hacer parte de las organizaciones, deben estar incluidas en el quehacer diario, y en este momento no están contenidas en las definiciones de liderazgo que, a hoy, apelan a características asociadas a lo masculino. Entonces, las mujeres adoptan estos rasgos masculinos para poder legitimar su liderazgo, y esto tiene efectos negativos en su salud mental (Tripathi, 2022, p. 4).

Según la autora (Tripathi, 2022), es pertinente tener en cuenta lo positivo de las características asociadas a las mujeres para poder diagnosticar los problemas a los que se enfrentan, y traer soluciones. Igualmente, la investigación presentada en el artículo muestra que los equipos de diferentes géneros son mejores en su desempeño que equipos del mismo género, y que las organizaciones con enfoques de diversidad de género tienen más utilidades (p. 9). Otro argumento que justifica los estudios de género en las organizaciones es que, según investigaciones en el área de las mujeres gerentes, en la cultura organizacional estas presentan altos niveles de influencia, y el hecho de que hagan parte de cargos relevantes en las organizaciones permite subir los niveles de

productividad. Entre más rápido se comprenda el tema y se investigue al respecto, mejor podrán las organizaciones absorber y extraer el poder de las líderes femeninas, beneficiando a ambas partes (Tripathi, 2022, p. 16).

La autora también llama la atención sobre el capital cultural que se necesita para que una mujer llegue a una compañía, a diferencia del capital cultural necesitado por un hombre. Esto es pertinente mencionarlo porque tiene mucho que ver con las posibilidades de carrera que tienen las mujeres en comparación con los hombres. La autora, citando a Melamed (1995, como se citó en Tripathi, 2022) expone que las mujeres necesitan más capital humano relevante para el trabajo al que aspiran, a diferencia de los hombres que no tienen este factor como algo determinante en sus carreras. En este sentido se crea una necesidad en las organizaciones que quieren ser diversas e incluyentes: crear un ambiente laboral donde no haya tanta diferencia para ambos géneros.

En el mismo sentido cabe mencionar que la brecha de género es una inquietud presente en los sectores públicos y en el debate de la sociedad en general, incluso al margen de lo organizacional. La necesidad de mejorar la brecha de género en el trabajo es un objetivo importante en sí mismo porque toda persona debe ser libre de trabajar por decisión propia en condiciones óptimas. Igualmente, desde una perspectiva económica, la reducción de esta brecha de género permite más participación de la mujer en el mercado laboral, aumentando el PIB mundial (OIT, 2018). Ahondar más en esta desigualdad permite identificar que el liderazgo es más difícil para las mujeres que para los hombres. Hewlett y Rashid (2015) sustentan que liderar en todas las culturas es más complicado para las mujeres: para una mujer poder ser tomada en serio en la organización y que su trabajo sea valorado se tiene que convertir en hombre según los valores de donde se encuentre. Sobre esto, relatan el caso de Makiko Eda, presidenta de Intel Japón:

En Tokio, abandona el estilo combativo por una postura más respetuosa; en Corea, adopta un estilo reservado para convencer a los demás de que confíen en ella; y en la India, donde existe una cultura de debate abierto («cada uno de ellos tendrá que decir algo sobre todo»), hace preguntas y muestra su voluntad de aprender (Hewlett & Rashid, 2015, par. 3).

En la literatura revisada se identificaron estudios en los que se explican las mejores prácticas para liderar en diferentes culturas y lo que se espera de cada líder según el contexto particular. Sin embargo, solo se refiere a hombres; sobre las mujeres se establecen estándares diferentes que obedecen a lo que se mencionó anteriormente: la traída de los roles de género a la organización desde la sociedad. Los hallazgos del estudio argumentan que la perspectiva de género organizacional puede ser beneficiosa para que las mujeres sepan qué se espera de ellas. Esto, en primer lugar, para que estén preparadas para estas expectativas, y en segundo lugar para que se cambien culturalmente esos roles y se pueda pensar en disminuir los sesgos en la organización: “Para que se las perciba como ‘material de liderazgo’, las mujeres de los mercados en crecimiento deberán estar informadas de estas expectativas y preparadas (de hecho, capacitadas) para cumplirlas” (Hewlett & Rashid, 2015, par. 9). De allí que el reto para

las organizaciones consista en la capacidad de promover la pluralidad al implementar perspectivas de género.

Lo anterior sugiere inquietudes que en alguna medida conducen el sentido de los objetivos del presente estudio, a saber: ¿cómo se proyectan las mujeres en ambientes organizacionales multiculturales?, ¿las mujeres se proyectan de diferentes maneras para sostenerse en ambientes que no las incluyen o, por el contrario, no cambian su comportamiento y simplemente ignoran las diferencias entre géneros?, ¿cuáles son los desafíos de Gestión Humana para cumplir con las políticas de inclusión?, ¿las organizaciones multiculturales consideran la perspectiva de género?, ¿cuáles son las dificultades que tienen las organizaciones multiculturales para definir, acceder, diseñar, gestionar e implementar la perspectiva de género? Derivada de estas preguntas surge la que condujo este estudio: ¿cómo ha sido el proceso de diversidad e inclusión desde la perspectiva de género de las mujeres en organizaciones multiculturales?

OBJETIVOS

General: Comprender cómo ha sido el proceso de diversidad e inclusión desde la perspectiva de género de las mujeres en organizaciones multiculturales.

Específicos:

1. Explorar cómo perciben las mujeres de las organizaciones multiculturales la inclusión de la perspectiva de género en las prácticas organizacionales.
2. Identificar las prácticas y formas de inclusión de la perspectiva de género en las organizaciones multiculturales.
3. Explorar la valoración de las mujeres sobre estas prácticas.

MARCO CONCEPTUAL

Este apartado presenta un conjunto de conceptos claves relacionados con el objeto de estudio. Así mismo, describe el alcance conceptual de la investigación y proporciona elementos de análisis para la presentación de los datos.

Diversidad e inclusión

Para empezar, se hace relevante definir los conceptos de equidad e igualdad. Aristóteles (2016) discute la equidad, diferenciándola del concepto de justicia, cuando sostiene que mientras la justicia se refiere a la aplicación de la ley y a lo que es legalmente correcto, la equidad se refiere a la rectificación de las leyes en situaciones específicas para garantizar un trato justo.

Lo equitativo y lo justo son una misma cosa; y siendo buenos ambos, la única diferencia que hay entre ellos es que lo equitativo es mejor aún. La dificultad está en que lo equitativo, siendo lo justo, no es lo justo legal, lo justo según la ley, sino que es una dichosa rectificación de la justicia rigurosamente legal. La causa de esta diferencia es que la ley necesariamente es siempre general, y que hay ciertos objetos sobre los cuales no se puede estatuir convenientemente por medio de disposiciones generales (Aristóteles, 2016, p. 128).

Etimológicamente la palabra "equidad" se encuentra en el latín "aequitas", que se traduce como "igualdad". La palabra se compone de los términos léxicos "aequus", que denota igual, junto con el sufijo "-dad" que indica cualidad (dechile.net, n.d.). Sin embargo, aunque traduzcan lo mismo, en los conceptos propios de este trabajo hay una diferenciación clave entre los términos igualdad y equidad que el Foro Económico Mundial en el 2023, para el Día Internacional de la Mujer (Foro Económico Mundial, 2023) publicó: igualdad significa que tratamos a todas las personas por igual, asegurando que cada individuo o grupo tenga acceso a los mismos recursos y oportunidades. Y, por otra parte, equidad implica adaptar los recursos y oportunidades de acuerdo con las necesidades o circunstancias particulares de cada persona o grupo, con el objetivo de lograr un resultado igualitario. En este sentido, la diversidad e inclusión se alinea, conceptualmente, en el referente organizacional al Estado. Siempre se ha supuesto que el Estado es el único ente de la sociedad obligado a garantizar los Derechos Humanos, y, sin embargo, en este contexto, las organizaciones productivas se configuran como entes partícipes del mercado que hacen replantear estos valores:

Es aquí donde cobra relevancia el vínculo entre los derechos humanos y las empresas. Es verdad que al Estado le corresponde garantizarlos, respetarlos, protegerlos, promoverlos y difundirlos; y que las empresas privadas, al tener la categoría de particulares, los vulnerarían sólo con la anuencia de las autoridades. (...) Cada vez más empresas proveen productos y servicios que tienen que ver, directa o indirectamente, con la satisfacción de derechos; sin olvidar que éstas funcionan como empleadores de gran parte de la población de México y el mundo (López, 2014).

La diversidad e inclusión en las organizaciones, entonces, se configura como una iniciativa que traslada de la sociedad al ámbito laboral los cuidados necesarios,

configurando a la organización como garante de ciertos derechos. A su vez, la inversión de organizaciones en diversidad e inclusión está asociada a mayor productividad, en comparación con organizaciones que no hacen estos esfuerzos, y eso se ve traducido en ganancias (Rohden, 2023, p. 2). Si bien la diversidad e inclusión en las organizaciones se refiere a diferencias de raza, género, identidad, nacionalidad, religión, cultura, fisionomía, discapacidades, neurodivergencias y muchísimas cosas más, en términos de este trabajo el interés se configura frente a la diversidad de género, en específico haciendo foco en la desigualdad de género que se traslada de la sociedad a la organización.

Desigualdad de género

La igualdad de género está considerada por la ONU como un derecho fundamental y elemento indispensable para lograr un mundo “pacífico, próspero y sostenible” (ONU, n.d.-b). En ese mismo sentido, queda claro que para la ONU las mujeres, pese a ser la mitad de la población mundial, han enfrentado desigualdades a lo largo de los años en varios aspectos de la vida, y que lo seguirán enfrentando por lo menos por unos siglos más.

Así las cosas, la desigualdad de género hace referencia a las dificultades que tienen las mujeres para vivir en esta sociedad a diferencia de los hombres, en tanto los roles de género asignados socialmente las hacen hacerse cargo de la vida del hogar, lo que presenta un problema para que puedan “salir” al mercado laboral. De igual manera, es una problemática que toca a toda la humanidad: la ONU, en su Agenda sobre Desarrollo Sostenible para 2030 estableció que el número 5 de sus objetivos es la lucha para obtener la igualdad entre los géneros (ONU, n.d.-b). El objetivo de tener la equidad de género como uno de los objetivos de desarrollo sostenible es lograr cerrar las brechas en áreas claves como el matrimonio infantil, violencia y explotación sexual, desigualdad en trabajo doméstico, entre otros. En específico dentro de las organizaciones, estas brechas serían la igualdad salarial, protección legal y representación en el liderazgo (ONU, n.d.-b).

Aproximaciones a una definición de género en un ámbito organizacional

Según una recopilación de definiciones de género, de Sosa-Sánchez, el género puede entenderse como describe la siguiente tabla (2013, p. 185):

Tabla 1: Definiciones de género según Sosa-Sánchez (Sosa, 2013).

Autor	Consideración	Año
Connel (como se citó en Sosa, 2013)	El género es una herramienta analítica que alude a significados socialmente construidos, relaciones sociales e identidades organizadas en torno a las diferencias reproductivas.	1987; 2005
Scott (como se citó en Sosa, 2013)	Conceptualiza el género como un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias entre los sexos, abarcando símbolos culturales, conceptos	1996

	normativos, nociones políticas y la identidad subjetiva historizada.	
Young (como se citó en Sosa, 2013)	Define el género como un atributo de las estructuras sociales y una forma de posicionamiento social del cuerpo vivido, relacionado con la división sexual del trabajo, la heterosexualidad normativa y las jerarquías generalizadas de poder.	2004

Las definiciones anteriores señalan la evolución del concepto de género, destacan su naturaleza socialmente construida y su influencia en diversas áreas de la vida. La autora, citando a Dietz (2003), sostiene que, “el enfoque de género ha desnaturalizado la subordinación y opresión de las mujeres, evidenciando procesos históricos, socioculturales, políticos y discursivos” (2013, p. 189).

En este estudio el género se entiende como una construcción social que se da en la tensión de nuestra sociedad patriarcal entre el relacionamiento entre hombres y mujeres. Así mismo, no es posible diferenciarlo del sexo, porque el género es el elemento performativo social de la diferencia sexual de nacimiento (genital). Para efectos investigativos, en este trabajo, reduciremos la comprensión de género a lo binario: hombres y mujeres.

En términos generales, en el Estado y en las organizaciones, hay perspectivas diferentes sobre este tema, donde el género puede ser fluido y hay otros tipos de sexualidades. Para acercarnos entonces a una definición de género específicamente dentro de las organizaciones, Acker (1990) confirma que es común pensar en las organizaciones por defecto con connotaciones masculinas, y que todo alrededor de lo que se piensa como una organización es inmediatamente imaginado como masculino. De aquí que las maneras de liderar sean asociadas con características socialmente asociadas a lo que significa ser un hombre. También afirma que la dominación masculina no es analizada y explicada por quienes estudian las organizaciones. Por lo mismo, propone un cambio conceptual, que defina al género binario como característica socialmente construida y como centro de las relaciones (p. 145).

Así mismo, Acker afirma que una teoría sistemática de género y organizacional es necesaria porque la segregación del género en el trabajo se crea a partir de prácticas organizacionales, especialmente cuando se habla de trabajo pago y no pago, o cuando se habla de inequidad en el salario, o del estatus de hombre y mujer en términos generales (p. 145). Igualmente, manifiesta que las diferencias de género se dan por la estructura de la organización y no por las características como tal de hombre y mujer en tanto individuos (Acker, 1990, p. 145). Acker asume que hay cinco procesos que permiten la identificación de género en las organizaciones, y la forma como se configuran en la dinámica organizacional al estar esta atravesada por los roles de género (p. 145):

Tabla 2: procesos sobre la configuración de los roles de género en organizaciones

Proceso	Descripción
Creación de divisiones	Se refiere a que, en diferentes áreas como el trabajo, los comportamientos permitidos y las estructuras de poder, hay una tendencia a que los hombres sean quienes ocupen las posiciones de poder más altas en la organización.
Proceso de símbolos e imágenes	Alude a los contenidos que refuerzan las divisiones de género en la organización (que devienen de las presentes en la sociedad) puesto que influyen en la percepción sobre liderazgo en general: por ejemplo, que algunas posiciones específicas sean asociadas con hombres o liderazgo masculino.
Interacciones entre hombres y mujeres	Son los casos del día a día donde están presentes prácticas, discursos y otros que producen desigualdad, dinámicas de dominación y sumisión entre hombres y mujeres.
Formación de identidades de género	Se refiere a cómo se elige compartir, hablar y presentarse en el ámbito laboral, siempre de cierta manera donde el sujeto busca ser percibido como miembro de un género concreto.
Implicación de género en las estructuras sociales	Significa que, aunque las organizaciones puedan mostrarse o suponerse neutrales en género, en la realidad hay prácticas y creencias que se construyen de acuerdo con ciertas normas de género.

Definición de una perspectiva de género organizacional

Linghag y Regnö (2009) sostienen que el género en las organizaciones tiene una perspectiva de construcción social que se va formando a partir de prácticas sociales, relaciones y estructuras, siendo algo que no es estático ni preexistente. Comparten el término *doing gender* (traduce al español: “haciendo género”) que expone que el género no es solo intrínseco de las personas, sino que se construye de interacciones cotidianas. Además, sostienen que es un concepto limitado ya que tiene un enfoque muy cerrado en las interacciones sociales, dejando de lado factores importantes como estructuras de poder, contextos históricos y desigualdades sistémicas relevantes para la construcción de género en el contexto organizacional (p. 4), pero sirve como conceptualización inicial para señalar que el género también se construye (no es estático).

El concepto *doing gender* puede complementarse con otro denominado *gender-rol spillover* (Tripathi, 2022) que podría traducirse como “desbordamiento de los roles de género”, y significa que a la organización se llevan las expectativas del género que se deben cumplir por fuera, en la sociedad. Esto es importante al entender los estudios de género en organizaciones, porque sostiene que el género es una construcción social y, por eso, se extrapola a la organización y se esperan cosas diferentes de mujeres y hombres en una organización (p. 10). Un ejemplo de este desbordamiento de género es que, por ejemplo, la sociedad patriarcal en la que vivimos asignó el cuidado del hogar a

la mujer y al hombre le asignó el trabajo fuera de casa (antes la caza de alimentos, hoy el trabajo remunerado). En el mundo corporativo, el desbordamiento de género todavía sigue esperando que las mujeres cuiden y administren y los hombres se encarguen del *core* del negocio, razón por la que, en la mayoría de las organizaciones, las mujeres administran oficinas, hacen contabilidad y se encargan del trabajo con la gente (Recursos Humanos) y los hombres del mercadeo y de “pensar” en lo importante de la organización (*core* del negocio).

Queda claro que el género es una construcción social no preexistente, y es influenciado por las estructuras de poder, los contextos históricos y las desigualdades sistémicas

De otro lado, González y Camacaro (2015) argumentan que el desbordamiento de los roles de género en las organizaciones está profundamente influenciado por el contexto histórico, lo que revela el origen de la desigualdad entre hombres y mujeres. Según ellos, la representación simbólica del hombre como superior contribuye a una comprensión binaria en la que la mujer es percibida como inherentemente más débil (par. 3). De modo que las organizaciones no son neutras: su base es racionalista, jerárquica, lineal, vertical y patriarcal. Esto permite el desarrollo de los cinco elementos que constituyen el sistema de género: lo simbólico, lo normativo, lo político, lo institucional y lo subjetivo, y, a su vez, esto sella la relación de saber-poder-sumisión en las organizaciones. Como consecuencia, se amplía la división entre hombre y mujer (González & Camacaro, 2015, par. 7).

En esta investigación comprendemos que los contextos histórico y geográfico en donde se configuran las interacciones de género organizacionales son importantes para comprender el origen de la desigualdad de género laboral y los momentos específicos en los que se presenta (González & Camacaro, 2015, par. 16). Nos enmarcamos en un sistema organizacional que es un reflejo de los valores históricamente asociados a lo masculino, racional, lineal y vertical, lo que sella la relación de sumisión entre mujeres y hombres que proviene de la sociedad y termina en la organización.

Para el logro de la equidad de género, el Instituto Europeo para la Equidad de Género (European Institute for Gender Equality, n.d.) sostiene que, en contraste al enfoque del daltonismo, surge el concepto de *gender mainstreaming*, que en español traduce “incorporación de la perspectiva de género”, y significa volver la perspectiva de género parte de la corriente de pensamiento dominante.

Internacionalmente esta idea se tomó como estrategia la integración de perspectiva de género en la preparación, diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas y medidas de regulación desde una perspectiva que promueva la igualdad entre hombres y mujeres, combatiendo la discriminación y sin ignorar las diferencias (European Institute for Gender Equality, n.d.). Esto es lo que, en otras palabras, denomina *gender mainstreaming*: el *gender mainstreaming* requiere de la integración de una perspectiva de género en el contenido de las políticas y que se hable de la dificultad de representación de mujeres y hombres en las áreas de esa política. Ambos géneros deben tenerse en cuenta porque de lo contrario sería caer en daltonismo (European Institute for Gender Equality, n.d.). El objetivo del *gender mainstreaming* es:

(...) la inclusión de la perspectiva de género y no sólo la realización de acciones puntuales; ésta debe ser ubicua, presente en todas las políticas; y, además, debe ser llevada a cabo por los actores habituales, sacando a las políticas de género de su tradicional "gueto" político. Todo ello implica cambiar el foco de atención desde medidas concretas llevadas a cabo principalmente por el organismo de igualdad, hacia otras transversales que implican la responsabilidad de todas las áreas y departamentos (Álvarez, 2010).

El *gender mainstreaming* es, en conclusión, la manera en la que se implementa la perspectiva de género en la sociedad, en una organización, en una política pública, etc. Y para este trabajo se presenta como un concepto fundamental a la hora de analizar si existe en las organizaciones a las que vamos a investigar, porque lo consideramos un pilar fundamental en la reducción de la desigualdad de género en la sociedad en general y las organizaciones en particular.

Organizaciones multiculturales

De manera muy general, la multiculturalidad es definida por la Real Academia Española como un ambiente caracterizado por la convivencia de diversas culturas (RAE | Diccionario de la lengua española, n.d.). Para los estudios sociológicos, la multiculturalidad se define teóricamente como las características diferenciales de distintas sociedades que hacen referentes a la cultura, así como los procesos y políticas que permiten que unas iniciativas culturales específicas dentro de una sociedad sean mantenidas (Reddy, 2019). En este ámbito conceptual general nos vamos a permitir comprender más a fondo la multiculturalidad referida a ámbitos organizacionales.

Las organizaciones son ambientes sociales y, como tal, presentan tensiones. Las organizaciones multiculturales las podemos entender como aquellas en las que trabajan empleados de múltiples culturas y, generalmente, son organizaciones con sedes y oficinas en diferentes países. Sin embargo, las construcciones teóricas nos muestran que es mucho más que esto y se refiere a la gestión de esa diferencia presente y la inclusión en todas las líneas de la organización. Por su parte, Taylor Cox (1991) sostiene que las organizaciones multiculturales valoran y gestionan esa diversidad cultural de manera integral, y logran un ambiente en el que se promueve la inclusión, la igualdad y la colaboración efectiva entre miembros de diferentes culturas. A su vez, estas organizaciones generalmente han superado los modelos tradicionales de organización y no son monolíticas ni plurales (p. 46). También sostiene que las organizaciones monolíticas y las plurales son contrarias a las multiculturales. Las monolíticas son organizaciones homogéneas, hay integración estructural mínima y con bajos niveles de conflicto intergrupalo (el prototipo que presenta será una organización liderada por hombres blancos, o en donde solo contraten mujeres); y las plurales son más heterogéneas y tienen algunos elementos de inclusión de personas diferentes, con políticas de contratación diversas y con inclusión de minorías, pero no hay integración estructural porque sigue siendo liderada por grupos homogéneos de personas (p. 37). Así, una organización multicultural no lo es solo por tener personas de diferentes culturas trabajando. Para que efectivamente haya una gestión multicultural de la organización, se deben tener las siguientes características:

- Pluralismo: reconocimiento y valoración de la diversidad cultural;

- Integración estructural completa: representación equitativa de miembros de diferentes culturas en todos los niveles jerárquicos y funciones;
- Integración completa en redes informales: que en la realidad y el día a día no se vea la segmentación cultural en niveles jerárquicos y funciones;
- Ausencia de prejuicios y discriminación: políticas escritas y vividas para promover la diversidad e inclusión y no permitir la discriminación en todos los procesos de la organización;
- Una organización libre de prejuicios: aborda la necesidad de eliminar el sesgo y la discriminación en las organizaciones; y
- Bajos niveles de conflicto intergrupal originados por las diferencias culturales (Cox, 1991, p. 39).

En conclusión, tener empleados de diferentes países y oficinas regadas por el mundo, no significa que una organización sea multicultural. El concepto hace referencia a cómo se gestionan esas diferencias y que la organización, desde su estrategia y liderazgo, lo considere como algo valioso que puede alimentar los valores organizacionales, la productividad y los objetivos estratégicos. Stevens et al. (2008) defienden esta idea al argumentar que, cuando la diversidad de la fuerza laboral en las organizaciones se aborda para maximizar la inclusión y minimizar la resistencia a la diversidad, se generan oportunidades para impulsar el potencial positivo de los individuos (p. 117). Su propuesta expone dos enfoques predominantes en el multiculturalismo organizacional, que son el antecedente de la nueva corriente del desarrollo de la diversidad e inclusión en las organizaciones actuales.

En primer lugar, se refiere al acercamiento daltónico. Este enfoque ignora las diferencias y pretende que no existen, asumiendo que todos somos iguales. Este enfoque tiende a ser excluyente porque las personas no pueden usar lo que las hace diferentes para resaltar y por el contrario intentan esconder esto, construyendo una masa homogénea de personas, lo que termina por excluir a las minorías.

En segundo lugar, propone el acercamiento multicultural. Este enfoque hace énfasis en las diferencias y genera estrategias como los días culturales para celebrar comidas o fiestas de los grupos minoritarios. Con este enfoque, las mayorías se sienten atacadas porque su cultura no se celebra, entonces se convierte en un culturalismo “no blanco europeo”, porque es solamente lo diferente lo que se celebra.

En contraposición, Stevens et al. (2008) proponen un modelo que identifica los errores de los dos enfoques antes nombrados y exponen una nueva manera de comprender el multiculturalismo organizacional para que haya una inclusión completa. El modelo se llama, *All Inclusive Multiculturalism*, o AIM por sus siglas en inglés, y traduce multiculturalismo incluyente (p. 122). Dicho modelo indica que los grupos demográficos a los que pertenecen las personas tienen consecuencias importantes para el individuo, y respalda una visión igualitaria entre los miembros de todos los grupos, incluidos los que no pertenecen a las minorías. En el documento presentan unos resultados a un estudio en el que se concluye que, con solo nombrar a las mayorías como parte del todo multicultural, ya los empleados no asocian multiculturalismo con exclusión (Stevens et al., 2008).

Este modelo propone que mediante la facilitación entre las diferencias se pueden realizar exitosamente los beneficios de la diversidad para la organización y los empleados. Un lugar de trabajo AIM aborda la diversidad de una manera que disminuye el conflicto y la resistencia, al permitir que quienes pertenecen a mayorías se sientan incluidos y respetados, mientras que de manera simultánea se fomenten sentimientos de inclusión y respeto de quienes hacen parte de minorías culturales. Al alentar a todos los empleados a sentirse incluidos y valorados por la organización, se fomenta de manera positiva el compromiso, la confianza organizacional, la motivación interna y la satisfacción de todas las personas involucradas con la organización.

Este enfoque puede tener altos beneficios organizacionales referentes al reclutamiento y la retención, pues las políticas de diversidad e inclusión determinan a qué cantidad de personas apela la organización a contratar. Al dirigirse a un público multicultural de verdad, ambas mayorías y minorías van a querer hacer parte de esta organización en donde van a estar incluidos, sin importar de donde vengan (Stevens et al., 2008, p. 126).

Las organizaciones hoy en día se han configurado de diferentes maneras gracias a los cambios tecnológicos y culturales del siglo XXI. Y, como hemos expuesto antes, no se refiere solo a operaciones en diferentes países, sino a la exposición de valores y prácticas variadas con origen en diferentes culturas. Himmelstern (2007) muestra cómo las compañías configuran su multiculturalidad, explicando que solo es posible con la gestión eficiente de la diversidad cultural, lo cual es esencial para el éxito en procesos de integración, fusiones, adquisiciones y colaboración multinacionales. De esta manera, este fenómeno desarrolla unas nuevas identidades en las culturas organizacionales que terminan por tener unas prácticas comunes más que valores compartidos. Menciona cinco elementos que permiten identificar las diferencias en las prácticas organizacionales cotidianas, a saber (Hofstede, como se citó en Himmelstern, 2007): distancia jerárquica; colectivismo vs. individualismo; feminidad vs. masculinidad; control de la incertidumbre; orientación al corto vs. largo plazo; indulgencia vs. restricción.

En síntesis, una organización multicultural es aquella que gestiona las diferencias de manera clara, positiva y estratégica.

DISEÑO METODOLÓGICO

Este apartado presenta el proceso metodológico a través del cual emergieron los datos que dieron respuesta a los objetivos de este trabajo. La Tabla 3 indica los componentes que tuvimos en cuenta para desarrollar el trabajo de campo.

Tabla 3: aspectos que definieron el trabajo de campo

<p>Objetivo general: Comprender cómo ha sido el proceso de diversidad e inclusión desde la perspectiva de género de las mujeres en organizaciones multiculturales.</p>	<p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Explorar cómo perciben las mujeres de las organizaciones multiculturales la inclusión de la perspectiva de género en las prácticas organizacionales. 2. Identificar las prácticas y formas de inclusión de la perspectiva de género en las organizaciones multiculturales 3. Explorar la valoración de las mujeres sobre estas prácticas.
<p>Dónde: 5 organizaciones multiculturales.</p>	<p>Con quiénes: 14 mujeres de organizaciones multiculturales.</p>
<p>Con qué: El instrumento que utilizamos para producir los datos fue la entrevista individual (14). Ver guía de entrevista en el Anexo 1.</p>	

HALLAZGOS

Percepciones

Las entrevistas permitieron decir que el entorno laboral tiene mucho que ver con la percepción sobre la perspectiva de género organizacional. Diferenciamos dos grupos de mujeres en el grupo de entrevistadas: las mujeres en entornos laborales femeninos y las mujeres en entornos laborales masculinos.

Las mujeres en entornos laborales femeninos son mujeres que trabajan rodeadas de mujeres en los niveles organizacionales cercanos, por ejemplo: son gerentes y en un nivel inferior las analistas son mujeres y en nivel superior la directora también es mujer². Al estar rodeadas de mujeres, no viven a diario los inconvenientes de los roles de género en las organizaciones porque su experiencia tiene alta representación femenina, esto hace que la brecha de género no se perciba tan amplia.

Las mujeres en entornos laborales masculinos son mujeres que trabajan rodeadas de hombres en los niveles organizacionales cercanos a los de ellas. Como están rodeadas de hombres arriba y debajo de la escala organizacional, viven a diario la brecha de género, los tratos diferenciados y ven más evidentes y presentes las desigualdades y barreras que enfrentan las mujeres en el mundo organizacional. En estos entornos, las mujeres reportan una mayor discriminación y dificultades en el trabajo derivadas de su condición de género. Esto es relevante porque si el entorno laboral influye en lo que una mujer piensa sobre la brecha de género como tema general, también va a influir en lo que una mujer piensa sobre incluir una perspectiva de género organizacional en las organizaciones como tema particular.

En entornos predominantemente femeninos, las mujeres tienden a expresar ideas como “todos somos iguales”, asumiendo que no es necesario incorporar una perspectiva de género específica en las políticas organizacionales. En estos entornos laborales, cuando las mujeres alcanzan altos niveles, como gerencias o direcciones, perpetúan estos pensamientos aun cuando ya se encuentran rodeadas de hombres. Para ser percibidas como capaces y fuertes, adoptan los estilos de liderazgo usuales de los hombres y terminan por comportarse como ellos y ver el mundo desde su perspectiva, ignorando las dificultades que enfrentan las otras mujeres en el entorno laboral. Por el contrario, las mujeres que trabajan en entornos predominantemente masculinos, la mayoría de las veces tienen testimonios incómodos sobre cómo los hombres se sobrepasan abusando de su poder, incluso, algunas veces, con tintes de acoso y/o abuso sexual. Esto les permite identificar la brecha de género en la organización con mayor claridad y consideran que es necesario que desde la organización haya una perspectiva de género específica para las políticas organizacionales.

Sin embargo, resulta paradójico que, aunque las mujeres reconozcan la necesidad de políticas con perspectiva de género y entiendan que estas son fundamentales para lograr

² Esto es muy común en labores de cuidado en la organización: es el traspaso de las labores sociales de las mujeres en la sociedad (como cuidar y administrar) a la organización. De manera general, son equipos de Contabilidad, Recursos Humanos, Administración, Psicología, Gerencia de oficinas y demás.

reducir la brecha de género, también enfrentan un dilema. A pesar de que valoran estas políticas, temen que la implementación de beneficios adicionales o la visibilidad de sus necesidades específicas pueda ser interpretada por los hombres como una señal de debilidad o como una muestra de que necesitan ayuda. Este temor surge de la preocupación de que pedir o resaltar estos beneficios podría resultar en una percepción negativa, donde se las vea como menos capaces o menos comprometidas, lo cual podría perjudicar su avance profesional. En consecuencia, algunas mujeres sienten que la inclusión de una perspectiva de género en la organización podría, paradójicamente, obstaculizar su progreso en lugar de facilitarlo.

Prácticas

Durante el análisis identificamos prácticas que tienen como fin promover la inclusión y la perspectiva de género. A continuación, se presentan las 23 prácticas con perspectiva de género organizacional, y más adelante se señalan las cuatro prácticas más significativas según la percepción de las entrevistadas.

1. Grupos de participación voluntaria: son unos grupos de conversaciones donde se tocan diferentes temas e iniciativas para llevar a cabo en la organización y que se tendrán en cuenta durante el año, de acuerdo con el objetivo de cada uno de los grupos. Uno de los grupos está enfocado en género, entonces es un espacio de conversación en donde surgen propuestas sobre género para la compañía.
2. Política de perimenopausia y menopausia: esta política está diseñada para respaldar el bienestar de las mujeres de la organización en todas las etapas de su vida, con enfoque en la igualdad de género. La idea es que exista un ambiente para hablar de la perimenopausia y menopausia, sus síntomas y pedir ayuda de ser necesario. Adicionalmente, la política busca que los gerentes tengan el conocimiento y la confianza para apoyar a sus compañeras durante esta etapa, ayudándoles con la confianza y ajustes de ser necesarios.
3. *Women in Genius*: es una iniciativa de la organización en donde se realizan talleres y eventos enfocados en generar visibilidad de datos sobre la brecha de género y esfuerzos para mejorar la equidad de género en la organización.
4. Licencia de maternidad de mayor tiempo al legal en Colombia.
5. Servicio de guardería para empleados, en donde pueden estar los bebés de las mujeres madres o los hombres padres mientras estos trabajan.
6. Espacios ideales para amamantar en la oficina.
7. Baños equipados para cambiar pañales/ropa de bebés.
8. Hay un acompañamiento empresarial para mujeres que desean congelar sus óvulos.
9. Entrenamiento en la inducción de diversidad e inclusión.
10. Promoción de saludos incluyentes, no masculinos.
11. Pronombres: desde el primer día de trabajo a cualquier empleado se le preguntan sus pronombres de preferencia para tener en cuenta cómo se le debe llamar.
12. Mayoría de mujeres en los roles de liderazgo.
13. El equipo de reclutamiento tiene como prioridad incluir el mismo número de candidatos de ambos géneros en un proceso de selección.
14. Días extra por síndrome premenstrual o post-menstrual y también para menopausia.

15. Acompañamiento psicológico para quien decida hacer cambio de género.
16. Foros para estudiar casos de conflictos de género y que los empleados opinen qué hubieran hecho diferente, por ejemplo en casos de microagresiones o discriminación que se viven en la organización.
17. Licencia menstrual (flexibilidad de horario y cambios) y visibilidad en el chat organizacional.
18. Grupos de mentoría para mujeres: las mujeres pueden inscribirse como mentoras o como quienes reciben mentoría. Los hombres también pueden inscribirse como mentores. Luego, la empresa empareja a todos los participantes para que puedan organizar sus propias sesiones de *coaching*, capacitación, mentoría y apoyo.
19. Los baños de las mujeres están equipados con insumos de higiene menstrual como toallas higiénicas, tampones, pañitos, etc.
20. Vacaciones ilimitadas para que las mujeres puedan disponer de días extras en caso de necesidades particulares, como síndromes relacionados con la menstruación, pérdidas como abortos y tiempo para los hijos en caso de necesitarlo.
21. Herramientas para el proceso de reclutamiento que mide que los candidatos que llegan para cada vacante sean lo suficientemente diversos.
22. Campañas de contratación exclusivamente de mujeres en áreas dominantes de hombres (operativa).
23. Educación universitaria gratis para mujeres que quieran estudiar carreras relacionadas con el área de la tecnología.

Estas prácticas son diversas en cuanto a cómo se puede comprender la brecha de género organizacional y las múltiples maneras en las que se formulan prácticas y políticas que permitan reducir tal brecha. La selección de prácticas, que presentamos a continuación, resaltan sobre las demás porque permiten evidenciar diferentes efectos en la cultura organizacional y cada una puede vincularse con un concepto diferente.

1. **Programa de mentorías:** Este programa, iniciado en 2022, invita a mujeres a inscribirse como mentoras o aprendices en un formato de tutorías o *mentorships*. La idea central es que mujeres en cargos altos sean mentoras de aquellas en cargos medios o bajos, con objetivos anuales definidos y reuniones mensuales uno a uno. Juntas, trabajan en el logro del objetivo anual, avanzando en cada reunión mensual mediante diferentes estrategias propuestas por la mentora. Además, se organizan sesiones grupales con expertos para abordar temas de interés y desafíos específicos para las mujeres, tales como el equilibrio entre la vida familiar y laboral, buenas prácticas para la gestión de *stakeholders*, y cómo decir "no" o solicitar algo. Este programa tiene un gran potencial para reducir la brecha de género, especialmente en organizaciones grandes, ya que conecta a mujeres de diferentes departamentos y países. La participación de hombres en estos programas también refleja un enfoque de inclusión que reconoce la brecha de género y las diferencias entre hombres y mujeres en el ámbito laboral, evidenciando un multiculturalismo incluyente (Stevens et al., 2008).
2. **Foros de mujeres:** Este programa consiste en unas conversaciones mensuales en las que se tratan temas de género. De ahí surgen debates en donde el equipo de Gestión Humana puede escuchar los sentimientos de las mujeres para

entender mejor cómo tenerlas en cuenta a la hora de implementar políticas, y pueden escuchar también sus ideas sobre nuevos planes y políticas que beneficien directamente a las mujeres de la organización. Esta práctica evidencia el reconocimiento organizacional de la brecha de género y es una implementación de políticas que viene de las mujeres y luego sube a la organización (lo que en políticas públicas se conoce como implementación *bottom-up*). Esto hace que estas iniciativas y políticas sean coherentes y que obedezcan a las necesidades de las mujeres de la organización y no solamente a las necesidades del mercado de que haya diversidad e inclusión. Es evidente la presencia del *gender mainstreaming* (European Institute for Gender Equality, n.d.) en esta organización, en tanto es el uso de la perspectiva de género para pensar la organización de manera estratégica.

- 3. Vacaciones ilimitadas:** Consiste en que la organización les ofrece a todos los empleados (hombres y mujeres) la posibilidad de tener vacaciones sin límite de lo que dice la ley. Se convierte en una actividad con perspectiva de género organizacional cuando desde el equipo de Gestión Humana, a través de comunicaciones formales, existe un discurso en que comunican que las mujeres pueden usar estos días por emergencias del período, o síndromes menstruales que requieran tiempo para descanso o atención médica, o para extender la licencia de maternidad.

Se evidencia una ambigüedad frente a la inclusión de una perspectiva de género organizacional: si bien desde el discurso formal de las comunicaciones organizacionales se nombra la brecha de género y se insta a las mujeres a usar los días para temas propios de su género, esta práctica no está diseñada, desde su intención, con una perspectiva de género sino que termina teniendo efectos positivos para las mujeres como efecto secundario. Sin embargo, encontramos inclusión porque tiene efectos positivos en las mujeres, y desde una perspectiva de multiculturalismo incluyente (Stevens et al., 2008) los hombres no se sentirían excluidos por tener “menos días” o “menos licencia” y se sostendría la diversidad en la compañía. Finalmente, se evidencia una oportunidad de estudio para ahondar en este tipo de prácticas: se necesitan mejores debates, estudios y análisis para poder concluir los efectos de este tipo de intervenciones.

- 4. Licencia de maternidad extendida:** En este caso, la organización les otorga a las mujeres madres más días de licencia de maternidad que los que vienen por ley en Colombia. Se reconoce la brecha de género y es un intento organizacional por mermarla. Adicionalmente, evidencia una inclusión en términos de diversidad porque amplía la licencia para mujeres madres, pero no para hombres padres: se reconoce que las mujeres cargan con más labores de cuidado en su rol en la familia y necesitan más tiempo para recuperarse.

Las conversaciones muestran que se ha ganado un terreno muy importante en que los hombres en posiciones altas de poder consideren a las mujeres como pares, y empiecen a reconocer la brecha de género. Además, la mayoría de las mujeres entrevistadas sienten una preocupación particular por que estas políticas las pongan en una situación de personas débiles que necesitan ayuda y “ventajas”, y que no son competentes para hacer su trabajo.

Es prudente advertir la cautela que manifiestan las mujeres frente al uso de estas políticas: con la licencia menstrual³ están de acuerdo en que se implemente, y no piensan nada diferente de una mujer que use esos beneficios, pero tienen miedo de usarlos ellas mismas porque creen que podría tener perjuicios sobre cómo las demás personas las percibirían luego de esto (poco productivas, incapaces, necesitadas de más tiempo, etc.).

Valoraciones

Los datos indican una marcada ambivalencia en la valoración que las mujeres otorgan a estas prácticas organizacionales. Aunque muchas reconocen la necesidad de políticas con perspectiva de género, como la licencia de maternidad con más días y el apoyo para equilibrar vida personal y profesional, también enfrentan un dilema profundo: desean reducir la brecha de género y acceder a estos beneficios, pero temen que utilizarlos pueda ser visto como una señal de debilidad o como un privilegio injusto frente a los hombres. Esta percepción podría limitar sus oportunidades de avance profesional, creando una tensión entre la necesidad de estas políticas y el miedo a las repercusiones con su implementación.

Todas las mujeres entrevistadas comprenden e identifican el concepto de diversidad e inclusión en el contexto de las organizaciones, lo que nos permite asumir que es un tema que aprendieron en sus contextos laborales y por eso lo identifican y pueden comprenderlo y analizarlo. Esto permite una especie de marco conceptual que evidencia que la brecha de género es real y reconocida. En el mismo sentido, la diversidad e inclusión no la reducen solamente al género: este tema está siendo tratado de manera constante y formal en las organizaciones y se evidencian esfuerzos para que sea gestionado. En conclusión, tienen una valoración positiva sobre la perspectiva de género organizacional.

En contraste, ninguna mujer sabía o había escuchado del término perspectiva de género organizacional, aunque sabían a qué se refería su significado. Esto puede ser porque esas iniciativas en las organizaciones no sean presentadas con ese rótulo desde los equipos de Gestión Humana, pero también puede ser porque no se estén diseñando todavía políticas con esta perspectiva clara. Cuando comprendieron el término y lo asociaron a sus conocimientos lo valoraron como algo importante y positivo, como lo mencionamos anteriormente.

La mayoría de las mujeres entrevistadas valoran las prácticas con perspectiva de género organizacional como positivas, más allá de la ambigüedad que presentamos anteriormente. Así mismo, reconocen la brecha de género en el ámbito laboral y creen que las organizaciones son entes que pueden, a través de sus prácticas, reducir la brecha y mejorar las condiciones laborales de las mujeres en cualquier nivel organizacional.

³ Fue un ejemplo que pusimos en nuestras entrevistas: en una de las organizaciones las mujeres pueden poner una rosa en el chat empresarial para que los demás sepan que están menstruando y que hay flexibilidad en cuanto a reuniones, entregas y demás.

Es significativa la discrepancia entre la intención organizacional y la percepción de las mujeres sobre las políticas y las prácticas con perspectivas de género. En cuanto al programa de mentorías, se encuentra un impacto medio en la ejecución de esta política. Aunque la intención organizacional es valorada muy positivamente, la implementación genera algunas deficiencias: pocas personas conocen el programa, hay cierta falta de organización para llevarlo a cabo, y depende en gran medida del esfuerzo individual de cada mentor/a. En este sentido, es una práctica con un buen potencial, pero con muchas oportunidades de mejora. Si estas se abordan, el programa podría generar un impacto mucho mayor en la inclusión de las mujeres dentro de la organización.

Frente a los foros de mujeres se encuentra una valoración positiva porque las mujeres reconocen que al crear comunidad frente a las discusiones de género no solamente se reconoce que existe una brecha de género, sino que se sostiene frente a todos los miembros de la organización. Al mismo tiempo, se crea una comunidad de apoyo entre esas mujeres que por razones de trabajo no se hubieran encontrado (por las particularidades de la escala organizacional) y que ahora tienen un lugar para exponer sus casos, encontrar apoyo, contención y posibles soluciones a los problemas. La creación de una red de mujeres la valoran como positiva y con un altísimo impacto en su bienestar dentro de la organización e igualmente en la retención de talento.

Con relación a las vacaciones ilimitadas, hay una valoración positiva. Las mujeres de la organización consideran que esta práctica no solo es un beneficio organizacional excelente en términos generales, sino que también les brinda flexibilidad al momento de tomar días libres por razones de género. Además, les otorga privacidad al no tener que justificar si toman días de vacaciones por problemas menstruales, por ejemplo, o por otras razones personales. Aunque la intención organizacional puede no ser explícita en cuanto a generar una política con perspectiva de género, el hecho de que Gestión Humana comunique formalmente que las mujeres pueden aprovechar este beneficio, hace que en la práctica sea valorada como una política positiva, que contribuye a la retención de talento y mejora el clima laboral general.

La licencia de maternidad extendida también tiene una valoración positiva, dado que las mujeres consideran que tener un período más largo para cuidar a sus bebés es esencial, ya que la licencia de maternidad legal en Colombia a menudo se percibe como insuficiente para cubrir las necesidades de la madre y el recién nacido. Muchas mujeres opinan que la maternidad no solo es una responsabilidad individual, sino también colectiva, y que las empresas tienen un papel crucial en facilitar este proceso. Este apoyo adicional no solo contribuye al bienestar físico y emocional de la madre, sino que también resulta en un retorno más productivo al trabajo. Esto es relevante en casos donde las complicaciones médicas durante el embarazo o el posparto, como la depresión postparto, pueden afectar la salud y el rendimiento de la mujer en el trabajo. La posibilidad de una recuperación completa antes de reanudar sus responsabilidades laborales es vista como un factor clave para mejorar la productividad y el compromiso a largo plazo de las mujeres.

En resumen, el análisis revela una brecha significativa entre la intención organizacional y la realidad de las prácticas con perspectiva de género. Aunque las empresas suelen

tenerlas definidas en sus propósitos y establecidas en su estrategia, la implementación de estas prácticas a menudo no refleja fielmente sus objetivos iniciales, a veces minimizando la perspectiva de género y creando una falta de conocimiento sobre el tema.

REFLEXIONES FINALES

En definitiva, existe una incoherencia entre los discursos de las organizaciones y las prácticas con perspectiva de género presentes en estas. La preparación, diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas con perspectiva de género se queda corta: hay visos de hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos, pero no es suficiente para eliminar la brecha de género.

Lo anterior se debe, en gran parte, a que el papel de Gestión Humana en las organizaciones todavía se limita a cumplir tareas específicas del área, más que a participar de la creación estratégica de los lineamientos organizacionales. Su reto es asegurar la implementación efectiva de las políticas de género, de modo que se conviertan en prácticas diarias que transformen la cultura organizacional. Para ello, la gestión del cambio cultural, la adaptación de prácticas a contextos multiculturales y la educación continua son aspectos esenciales.

Así mismo, las organizaciones tienen el desafío de incluir en sus discursos y prácticas una perspectiva de género que vaya más allá del simbolismo. Deben ser capaces de articular de manera convincente cómo la inclusión de género no solo es justa, sino también estratégica para la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. Esto implica integrar conceptos académicos con las realidades prácticas del día a día laboral, un reto que las entrevistadas en este estudio abordaron desde sus propias experiencias, señalando la importancia de combinar la teoría con la práctica para lograr cambios significativos.

Finalmente, los datos obtenidos de las 14 entrevistas proporcionan información sobre cómo abordar las prácticas organizacionales con perspectiva de género, así como sobre la perspectiva y valoración de las mujeres respecto a estas. No obstante, para profundizar más en esta área, sería pertinente llevar a cabo estudios cuantitativos que permitan medir el impacto real de estas prácticas y categorizarlas en función de su efectividad y utilidad para las mujeres.

REFERENCIAS

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Álvarez, A. A. (2010). El mainstreaming de género y sus nuevos desafíos: Repensando el concepto de igualdad(es). *Reforma y Democracia*, 47.
- Aristóteles. (2016). *Ética a Nicómaco*. www.imprentanacional.go.cr
- Banco Santander. (2020). *Retos de la mujer en el mundo laboral*. Open Academy. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/retos-de-la-mujer-en-el-mundo-laboral.html>
- Carreras Derechos Humanos. (n.d.). *25 organizaciones que luchan por la Igualdad de Género*. Retrieved March 19, 2024, from <https://carrerasderechoshumanos.com/empleadores/organizaciones-que-luchan-por-la-igualdad-de-genero/>
- Cox, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Perspectives*, 5(2). <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274675>
- dechile.net. (n.d.). *Etimología - equidad*. Retrieved March 19, 2024, from <https://etimologias.dechile.net/?equidad>
- European Institute for Gender Equality. (n.d.). *What is gender mainstreaming*. Retrieved March 19, 2024, from https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/what-is-gender-mainstreaming?language_content_entity=en
- Foro Económico Mundial. (2023). *Día Internacional de la Mujer: ¿Cuál es la diferencia entre equidad e igualdad?* <https://es.weforum.org/agenda/2023/03/dia-internacional-de-la-mujer-cual-es-la-diferencia-entre-equidad-e-igualdad/>
- 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), 63–65. <https://www.redalyc.org/pdf/3758/375841582009.pdf>

- Great Place To Work®. (2022). *¿Por qué es importante la diversidad y la inclusión en las organizaciones?* <https://www.greatplacetowork.com.co/es/recursos/blog/por-que-es-importante-la-diversidad-y-la-inclusion-en-las-organizaciones>
- Héctor Llanos, & Pablo Cantó. (2018, September 21). *¿Puede un iPhone ser machista?* | Verne EL PAÍS. El País. https://verne.elpais.com/verne/2018/09/21/articulo/1537528144_276605.html
- Hewlett, S., & Rashid, R. (2015). *Leading Across Cultures Is More Complicated for Women*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/12/leading-across-cultures-is-more-complicated-for-women>
- Himmelstern, F. (2007). Las organizaciones de hoy son multiculturales. *Signo y Pensamiento*, XXVI(51), 68–79. <https://www.redalyc.org/pdf/860/86005107.pdf>
- Linghag, S., & Regnö, K. (2009). *What is Gender in Organizations?* <https://www.researchgate.net/publication/277204692>
- López, B. R. (2014). Diversidad e inclusión corporativa: un ejemplo de la evolución de los derechos de las mujeres en el ámbito laboral. *Métodos. Revista Electrónica de Investigación Aplicada En Derechos Humanos*, (7), 28–69. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=676172951003>
- Michael Page. (2022). *Estudio sobre diversidad e Inclusión*. https://www.michaelpage.es/sites/michaelpage.es/files/2022-06/MP_ES_Estudio_Diversidad_Inclusi%C3%B3n_2022.pdf
- OIT. (2018). *La brecha de género en el empleo: ¿qué frena el avance de la mujer?* <https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/barriers-women#unemployed-vulnerable>
- OIT. (2022). *Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_841370.pdf
- ONU. (n.d.-a). *Igualdad de género | Naciones Unidas*. Retrieved March 19, 2024, from <https://www.un.org/es/global-issues/gender-equality>

ONU. (n.d.-b). *Igualdad de género y empoderamiento de la mujer - Desarrollo Sostenible*. Retrieved March 19, 2024, from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>

RAE | Diccionario de la lengua española. (n.d.). *Multicultural | Definición*. Retrieved March 19, 2024, from <https://dle.rae.es/multicultural>

Reddy, S. (2019). Multiculturalism And Women. *World Affairs: The Journal of International Issues*, 23(1), 150–163.

Rohden, L. (2023). Inclusion and Diversity in Companies: Premises to Maximize Quality of Life and Profitability. *BAR - Brazilian Administration Review*, 20(2). <https://doi.org/10.1590/1807-7692BAR2023230058>

Sosa, I. (2013). Aproximaciones teóricas sobre el género, la reproducción y la sexualidad. *Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de La Universidad Iberoamericana*, 8(15).

Soto, M. (2023). *¿Es útil la Perspectiva de Género en la gestión de personas y las organizaciones?* | *LinkedIn*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/es-%C3%BAtil-la-perspectiva-de-g%C3%A9nero-en-gesti%C3%B3n-personas-y-soto-solis-sjhhc/?originalSubdomain=es>

Stevens, F. G., Plaut, V. C., & Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the Benefits of Diversity. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1). <https://doi.org/10.1177/0021886308314460>

Tripathi, S. (2022, April 9). Gender and Organizational Culture: Changing the Vantage Point. <https://doi.org/10.31235/osf.io/5w32n>

ANEXOS

1. Guía de entrevistas

Aclaraciones previas:

- Durante el desarrollo del trabajo, observamos un fenómeno interesante respecto a la comprensión del término "perspectiva de género organizacional". Muchas participantes no estaban familiarizadas con este concepto, lo que requirió ajustes en las preguntas para asegurar una comprensión clara y permitir una discusión más abierta y menos sesgada sobre el tema.
- De manera preliminar, destacamos la necesidad urgente de políticas inclusivas que aborden no solo la diversidad de género, sino también otras formas de diversidad, como discapacidades y diferencias culturales. Esto sugiere la importancia de contar con equipos dedicados a la diversidad e inclusión que revisen y ajusten las políticas organizacionales para asegurar un entorno equitativo y respetuoso para todos los empleados
- Durante las conversaciones nos dimos cuenta de que era beneficioso poner un ejemplo de prácticas con perspectiva de género para que las entrevistadas identificaran más fácil si en sus organizaciones había alguna. En nuestras entrevistas, contamos el caso de una organización conocida en la que las mujeres pueden poner un icono de rosa al lado de su nombre en el chat empresarial para que las demás personas sepan que están menstruando. Esto permitiría flexibilidad horaria, mover reuniones y que las demás personas sepan que podrían tener reuniones canceladas o no esperar altísima productividad. Este ejemplo nos permitió ahondar en conversaciones importantes y concluir que las mujeres no quieren ser percibidas como débiles en el entorno laboral.

Objetivo general: comprender cómo ha sido el proceso de diversidad e inclusión desde la perspectiva de género de las mujeres en organizaciones multiculturales
Equidad e igualdad: en el marco de la diversidad e inclusión
Desigualdad de género en las organizaciones: definición de una perspectiva de género organizacional
Aproximaciones a una definición de género: énfasis en el rol del género en una organización
Organizaciones multiculturales: cómo se definen

Organizaciones multiculturales y recursos humanos: la labor de GH en el manejo de la diversidad		
Temas	Conversación	Posibles preguntas
Diversidad e inclusión	<p>Contexto de la diversidad y el manejo que se le da en las organizaciones: diversidad e inclusión como área de las compañías.</p> <p>Se le pueden poner ejemplos desde <i>Genius</i> o ejemplos de diversidad que no se refiere necesariamente a mujeres sino otras diferencias: discapacidad por ej.</p> <p>Licencia menstrual: en GBL cuando estamos menstruando podemos poner una rosa en Slack y la gente sabe y están abiertos a mover reuniones o que las mujeres se tomen la tarde <i>off</i> para trabajar sin interacciones o descansar.</p> <p>Hablar sobre productividad y su relación con D&I.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se ve el tema de diversidad e inclusión en su organización? Ejemplos. • ¿Sabe si existe un área que maneje diversidad e inclusión en su organización? • ¿Qué significa diversidad e inclusión para usted? ¿Cree que en su organización existe una definición de esto, o un plan para que se tenga en cuenta? • ¿Le parece que la licencia menstrual (usar ejemplo de GBL) es una práctica que aporta a la diversidad e inclusión de las mujeres en la organización? • ¿Cómo cree que la productividad de un empleado de cualquier organización está relacionada con la D&I? • ¿Cree que los espacios productivos son diversos? ¿O no afecta? • ¿Es la productividad importante para la organización? • ¿Cree que hay un vínculo entre la diversidad y la productividad?
Perspectiva de género organizacional	<p>Explicar en qué consiste el género, como definición conceptual, y luego decir cómo aplica a las organizaciones productivas.</p> <p>Explicar qué sería una perspectiva de género y un ejemplo de cómo se vería aplicada en una organización. Ejemplo: las mujeres con hijos pueden tener más días de vacaciones al año porque generalmente cargan con las labores del cuidado y el hogar.</p> <p>Hacer la introducción a las preguntas: vamos a hacer unas preguntas específicas sobre género en las organizaciones y la idea es que respondan desde lo que saben y que si nunca han pensado en estos temas nos lo digan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Con cuál de las definiciones de género que hablamos estaría más de acuerdo? • ¿Cómo describiría una perspectiva de género organizacional? • ¿En cuáles prácticas organizacionales se evidencia que existe una perspectiva de género organizacional? Pueden estar presentes o no en la organización en la que trabaja, queremos saber qué ejemplos pondría. • ¿Le parece positivo la existencia/que exista esa perspectiva de género organizacional? • Hablar de la diversidad e inclusión como sombrilla y preguntar cómo se siente la persona respecto a que las organizaciones hagan cosas para grupos específicos (que pueden ser mujeres, pero no lo son necesariamente). • ¿Considera que en su organización existe una perspectiva de género? Si sí, ¿cómo es? Si no, ¿cómo la propondría? • ¿Percibe de manera diferente a las otras mujeres de la organización? Preguntar si hay empatía, si las ve diferentes a los hombres, si empatiza

		con las "luchas" o si por el contrario le parece que ser mujer en una organización no presenta mayor diferencia.
Roles de género en la organización	<p>Microfeminismos: explicar esos pequeños actos que intentan cambiar los roles de género en las organizaciones; se puede mostrar el video: https://www.tiktok.com/@mamamiaaus/video/7363152226333871376</p> <p>Indagar por roles de género que vemos presentes en la sociedad y también en la organización: labores de cuidado, de servicio, de administración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué prácticas "micro" (microfeminismo) realiza usted en su día a día organizacional? • Siendo mujer ¿hace algo para proyectar una imagen específica en el campo organizacional? • ¿Cuáles acciones debe realizar como mujer que cree que los hombres no deben realizar? O al revés si es hombre. • ¿Qué es proyectarse como mujer? Qué significa esto en la vida real. • ¿Cree que el mundo laboral es amigable con las mujeres? • ¿Se espera algo de las mujeres en las organizaciones?
Organizaciones multiculturales	<p>Podemos presentar nuestra definición de multiculturalidad en la organización e indagar qué piensan.</p> <p>Lo más importante es entender si esas personas creen que el liderazgo de las mujeres / la presencia de las mujeres en las organizaciones es más complicada cuando hay diversidad cultural.</p>	<p>En general, las organizaciones productivas están hechas para producir, y cualquier cosa en contra de producir no es llamativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cree que las mujeres hacen parte de la diversidad? • ¿Es más difícil para una mujer adaptarse a diferentes culturas? • ¿Concuerda con la definición de organización multicultural o considera que se debe tener otras cosas en cuenta? • ¿Considera que una organización multicultural tiene más retos que otras? • ¿Ve diferencias en trabajar en una organización multicultural a otras? • ¿Considera que su organización es multicultural?
Recursos Humanos	<p>Indagar por el lugar de RH en D&I.</p> <p>Comprender si las personas creen que estos esfuerzos por incluir, diversificar y facilitar el trabajo de una mujer en la organización son propios de RH.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Puede ver en su organización un equipo de RRHH? ¿Y de diversidad e inclusión? • ¿Hay políticas con perspectiva de género en su organización? ¿Las lidera RRHH? Si no, ¿cuál equipo? • ¿Considera que dentro de las preocupaciones de RRHH en su organización debería estar el bienestar e inclusión de las mujeres? • ¿Al estar terminando esta entrevista, cree que este tema de conversación es propio de un equipo de RRHH? <p>¿Qué partes de la organización deberían estar involucradas?</p>

Context of diversity and its management in organizations: diversity and inclusion as an area of companies.

You can give examples from Genius or examples of diversity that does not necessarily refer to women but other differences: disability, for example.

Menstrual leave: at GBL when we are menstruating we can put a rose on Slack and people know and are open to moving meetings or for women to take the afternoon off to work without interactions or rest. Talk about productivity and its relationship with D&I

Explain what gender consists of, as a conceptual definition and then say it applies to productive organizations.

Explain what a gender perspective would be and an example of how it would be applied in an organization. Example: women with children can have more vacation days per year because they generally carry care and household chores.

Introduce the questions: we are going to ask some specific questions about gender in organizations and the idea is for you to respond from what you know and if you have never thought about these issues, tell us.

Microfeminisms: explain those small acts that try to change gender roles in organizations, you can show the video:

<https://www.tiktok.com/@mamamiaaus/video/7363152226333871376>

Investigate gender roles that we see present in society and also in the company: care work, service, administration. Silence, etc.

We can present our definition of multiculturalism in the organization and find out what they think.

The most important thing is to understand if these people believe that women's leadership / the presence of women in organizations is more complicated when there is cultural diversity

Investigate HR's place in D&I.

Understand whether people believe that these efforts to include, diversify and facilitate a woman's work in the organization are typical of HR

