

**EQUIDAD DE GÉNERO. PERCEPCIONES DE LOS PROFESIONALES DE GESTIÓN
HUMANA EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA TOMA
DE DECISIONES**

Angélica María López Arias

Natalia Sierra Salazar

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2020

**EQUIDAD DE GÉNERO. PERCEPCIONES DE LOS PROFESIONALES DE GESTIÓN
HUMANA EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA TOMA
DE DECISIONES**

Angélica María López Arias

Natalia Sierra Salazar

**INFORME DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGISTER EN
DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL**

Asesora:

Nathalia Franco Pérez, Magíster en Ética y Democracia de la Universidad de Valencia en España,
en estudios Latinoamericanos y del Caribe de la Universidad Internacional de Florida (EE. UU.).

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2019

Resumen

Objetivo: Identificar las percepciones sobre el concepto de equidad de género por parte de los profesionales de gestión humana y cómo dichas percepciones impactan la toma de decisiones en los procesos de selección. **Método:** investigación con enfoque cualitativo; el método utilizado fue el *análisis de discurso* con enfoque crítico, el cual nos permitió -a través de entrevistas semi-estructuradas- acercarnos a la comprensión del fenómeno estudiado. **Pregunta de investigación:** el planteamiento del problema se sintetizó con la siguiente pregunta de investigación: *¿Cuáles son las percepciones de algunos profesionales de gestión humana en torno a la equidad de género; y qué incidencia tienen esas percepciones para tomar decisiones en los procesos de selección?* **Resultados:** la presente investigación pretendió generar conciencia en las organizaciones, la alta gerencia y los profesionales de gestión humana sobre la importancia de involucrar el concepto de equidad de género como un direccionamiento clave en los procesos de selección; así mismo, descubrir la coherencia entre lo que se declara y lo que se hace en realidad en torno a la equidad de género.

Palabras clave: *equidad de género, procesos de selección, profesionales de gestión humana, toma de decisiones.*

Objective: To identify human resources professionals' perceptions about the gender equity concept and how such perceptions impact the decision-making in selection processes. **Method:** Qualitative research focus. The method used was the speech analysis with a critical approach, allowing us, through semi-structured interviews, to get an understanding of the phenomenon studied. **Research question:** The problem statement was summarized with the following research question: *¿What are the perceptions of some human resources professionals around gender equity; and*

what impact do these perceptions have in making decisions in the selection processes? **Results:** This investigation intended to create awareness in organizations, senior management and human resources professionals of the importance of including the gender equity as a key guiding principle in the selection processes, as well as to discover the coherence between what is said and what is really done around about gender equity.

Keywords: gender equity, selection processes, human resources professionals, decision making.

Introducción

Incorporar la equidad de género en los procesos de selección tal vez podría ser una de las necesidades que tengan algunas organizaciones para equiparar y disminuir las brechas entre hombres y mujeres. Si hablamos de capacidades, se podría decir que las mujeres y los hombres poseen las mismas, pero creemos que para lograr hablar del tema es necesario saber cómo toman las decisiones algunos profesionales de gestión humana. Son estos profesionales los llamados a proponer ante la alta gerencia de la organización, el involucramiento de la equidad de género como parte de los procesos de reclutamiento y selección de las organizaciones.

Ahora bien, descubrir las percepciones que tienen los profesionales de gestión humana respecto al concepto de equidad de género y analizar cómo estas impactan los procesos de selección en las organizaciones nos permitió identificar la existencia de coherencia o no, de algunas organizaciones, entre lo que se declara y la realidad que se vive en la cotidianidad.

Esta investigación tuvo un enfoque cualitativo y se utilizó como método el *análisis del discurso* con enfoque crítico, el cual se desarrolló a través de entrevistas semiestructuradas a diferentes profesionales de gestión humana y líderes femeninas de diferentes organizaciones tanto locales como multinacionales y multilaterales. Luego, se contrastaron los aportes teóricos con los resultados obtenidos, generando conclusiones que permitan crear alternativas de solución dentro de las instituciones. Adicionalmente, el trabajo presenta aportes a la alta gerencia de las organizaciones para que manifieste su compromiso en potenciar el concepto de equidad de género dentro los

procesos de selección, así como develar cualquier asunto relacionado a la coherencia o falta de esta entre lo que se declara y la realidad.

El alcance del presente trabajo estuvo limitado a la obtención de aportes y conceptos teóricos de autores del ámbito nacional e internacional. Asimismo, las entrevistas semiestructuradas - técnica que se utilizó para desarrollar la investigación- fueron desarrolladas con la participación de algunos profesionales de gestión humana involucrados en los procesos de selección en organizaciones nacionales e internacionales y líderes femeninas empresariales.

Para efectos de la realización de la presente investigación y por lo sensible del tema, es posible que durante las entrevistas realizadas hayan surgido asuntos no identificados claramente respecto a los cuales los profesionales no se hubiesen querido referir u omitieran información valiosa para el proceso de contrastación, aspectos normales en este tipo de investigaciones.

1. Planteamiento del problema

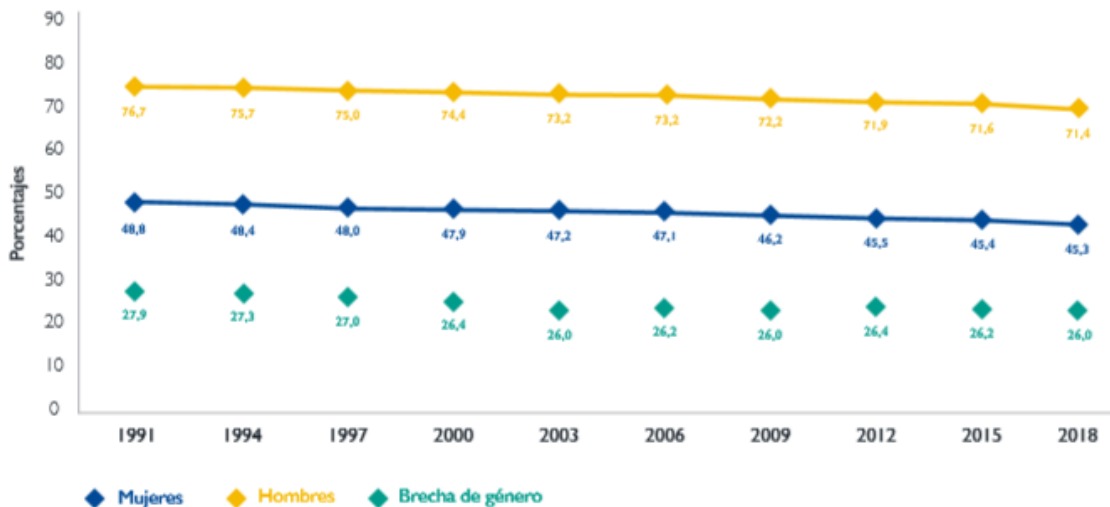
A lo largo de la historia de la humanidad de Occidente se ha relacionado a la mujer como el sexo débil y consecuentemente esta se ha visto enfrentada a diversos condicionamientos y prohibiciones que van desde su forma de vestir hasta la exclusión en el derecho que hoy sí tienen a la educación, intervención en política y al voto. La lucha de las mujeres por obtener los mismos derechos de los hombres ha tenido sus frutos, principalmente en lo que tiene que ver con la libertad al vestir, el acceso a la educación superior y el derecho al voto en 1919, cuando la Organización Internacional del Trabajo (en adelante OIT) acogió los primeros pactos sobre las mujeres y el trabajo. Hoy las mujeres son una gran fuerza en el mercado laboral, superando obstáculos que en otras épocas hubiese sido imposible. No obstante, las cifras continúan siendo desalentadoras. En el ámbito internacional y nacional las estadísticas muestran lo siguiente:

Como indica la OIT (2019), los datos relacionados a las mujeres en el trabajo destacan que, en los últimos 27 años, entre 1991 y 2018, las tasas de empleo se redujeron aproximadamente un poco

menos de 2%; no obstante, las mujeres seguían teniendo 26 puntos porcentuales de menos probabilidades de ser empleadas que los hombres. De ahí que para el año 2018 el 45.3% de las mujeres estaban empleadas, en comparación con el 71.4% de los hombres. Se infiere, por tanto, que esta brecha se debe a falta de acceso al trabajo de las mujeres, puesto que, en una encuesta representativa a nivel mundial, el 70% de las mujeres manifestaron su preferencia por un trabajo remunerado (p. 3).

Tabla 1.

Tasas de empleo entre hombres y mujeres

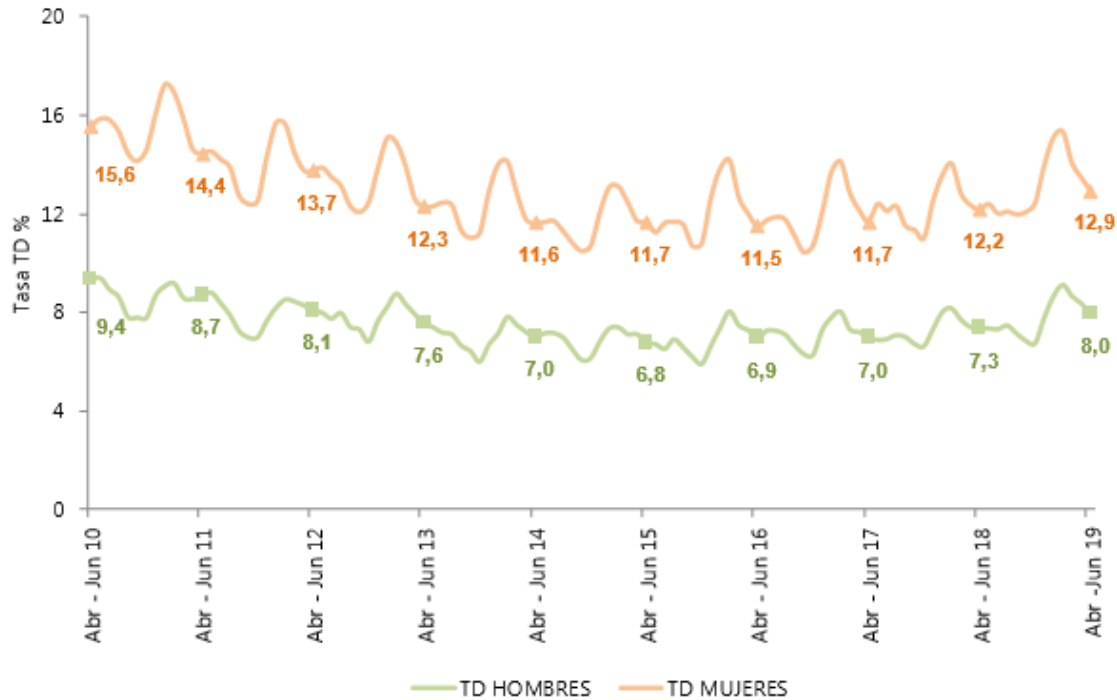


Fuente: Un paso decisivo hacia la igualdad de género. En pos de un mejor futuro del trabajo para todos. Informe OIT (2019). Recuperado de https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_674751/lang--es/index.htm

Consecuentemente con lo anterior y en lo que respecta al ámbito nacional, el panorama de empleabilidad muestra brechas de género, según el DANE (2019) y producto de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (en adelante GEIH), una tasa de desempleo (TD) de los hombres del 8% y en mujeres del 12.9% (p.6).

Tabla 2.

Tasas de desempleo por género



Fuente: Boletín Técnico Gran Encuesta Integrada de Hogares GEIH Mercado Laboral (2019). Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_jun_19.pdf

Con la misma dinámica presentada en el informe de la OIT (2019), si bien estas tasas se vienen reduciendo en los últimos años para ambos géneros, la brecha entre hombres y mujeres sigue siendo una constante.

Respecto de la brecha salarial por motivo de género, la OIT (2019) señala que en promedio se encuentra en el 20%, en todo el mundo. Lo anterior significa que a las mujeres que trabajan en la misma ocupación se les paga constantemente menos que a los hombres, aunque su nivel de educación sea igual o superior al de sus equivalentes masculinos. Por lo anterior, se concluye que el salario de una mujer correspondería al 80% del salario de un hombre (p.7). En cuanto a la realidad nacional, la Universidad de los Andes indica que “en el caso de Colombia, el salario de una mujer corresponde al 84% del salario de un hombre” (Legis GestionHumana.com, sf, p.1).

En cuanto a las brechas salariales, vale la pena indicar que se hace referencia a este concepto con el único propósito de mostrar los antecedentes y datos estadísticos que apoyen el planteamiento del problema de equidad de género y no pretende ser una variable que se incluya como parte de esta investigación.

Un mundo en el que se destaca en mayor proporción los logros de los hombres al tenerse la creencia en nuestra sociedad que aquellos oficios que requieren fuerza física, por ejemplo la minería, de carga pesada y profesiones como las ingenierías siempre han estado asociados solo al género masculino, realidades como las antes descritos han llevado a que surja el pensamiento de debilidad de las mujeres y se juzgue el rol de ellas en un segundo plano.

Si bien es cierto que la fisionomía de cada género es distinta, no es un impedimento para que las mujeres también puedan desempeñar labores de fuerza y mucho menos para que sufran algún tipo de discriminación laboral. Esto ha motivado que surjan políticas públicas que intentan delimitar las diferencias y así ponerlas en un campo de equidad en el trabajo, en tanto se reconoce que el género femenino puede tener las mismas capacidades intelectuales y físicas que los hombres para desempeñar casi cualquier labor u oficio dentro de las organizaciones.

Organismos internacionales creados por los gobiernos han procurado avanzar en políticas que permitan superar las brechas en materia de equidad de género. Uno de estos organismos es la Convención sobre la eliminación de toda forma de discriminación contra la mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés), que supervisa la aplicación de la Convención en la que se habló de la importancia de eliminar cualquier tipo de discriminación y violencia contra la mujer. Además, existe la Organización Internacional del Trabajo OIT, organismo que se dedica a promover la igualdad de género en todos los ámbitos de la vida laboral, incluido, pero no limitado, a la remuneración y a la protección de la maternidad.

En el mismo sentido y en el ámbito nacional, la protección y búsqueda de un campo de equidad laboral entre mujeres y hombres se ha materializado con la ratificación de diversos tratados

internacionales por parte del estado colombiano, adaptándolo en sus diversas normas que componen el ordenamiento jurídico, principalmente la Constitución Política de Colombia de 1991, la creación de la Ley 1496 de 2001, en la cual el Estado colombiano declara la igualdad salarial y la ley 823 de 2003 en la que se plantea la igualdad de oportunidades para las mujeres.

Adicionalmente, autoridades administrativas como el Ministerio de Trabajo y sus oficinas locales se convierten en puntos de atención importantes que permiten un contacto más directo con las organizaciones y buscan evitar cualquier situación de discriminación frente a la mujer, situación que se evidencia también desde el punto de vista jurídico, a través de los diversos fallos de acciones de tutela y demás mecanismos constitucionales que se otorgaron para dar garantía a la igualdad de los derechos que se reconocen en legislación colombiana.

Entendiendo qué hay detrás de estas brechas entre hombre y mujeres, se plantea cuáles serán estos conflictos de las mujeres profesionales, que llegan como consecuencia del manejo de sus diversos roles como mujeres; dificultades que podrían incluso tener desde el primer momento en que deciden postularse a una vacante o apostarle a un ascenso laboral.

Si bien es cierto que un porcentaje importante de las mujeres desean apostarle a la maternidad, también es una realidad que por el hecho de dar a luz no se quieren anular profesionalmente y desean complementar ese rol con el trabajo. Es significativo resaltar que para las empresas el costo económico de las mujeres que salen a licencia de maternidad y tienen un periodo de lactancia es alto al tener que ser asumido por el empleador en un 100%. Así mismo, las prestaciones sociales y económicas (cesantías, intereses a las cesantías, primas de servicio y vacaciones) no son asumidas por el sistema de seguridad social en salud, sino responsabilidad del empleador. Por ello, que en la mayoría de los casos los empleadores pueden tener preferencia en contratar hombres, lo que lleva a cuestionarse si la maternidad condiciona la preferencia de género y es más difícil para las mujeres ingresar, desempeñarse y destacarse en el mundo laboral.

Se cuestiona entonces en este trabajo si la toma de decisiones en los procesos de selección es imparcial frente a las mujeres, aun teniendo las mismas capacidades para cumplir roles laborales

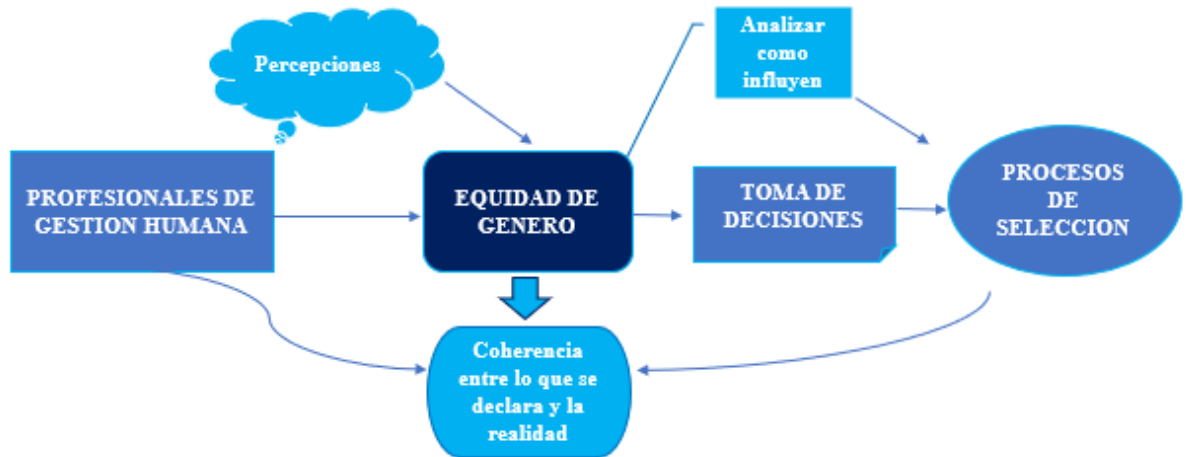
que asumen los hombres. Y es ahí donde puede comenzar la incertidumbre de las mujeres ante un proceso de selección, donde quizás, se desconoce si el perfil del cargo está atado a un género, o si la decisión de quien será el candidato más apto ya está tomada previamente en la organización; o en el peor de los casos, si hay tendencias culturales, prejuicios o estereotipos de la alta gerencia que, tal vez, vienen marcando directrices específicas de género en los procesos de selección o de ascenso.

Es así como la equidad de género puede tener una gran relevancia en las organizaciones, a través de programas de formación que permitan el acceso justo de hombres y mujeres al mundo laboral. En Colombia el rol de las mujeres se ha visto opacado por una serie de situaciones de inequidad, vistas por un estereotipo de mujer cuidadora y responsable principal de las labores del hogar. Por ello, se hace imperativo incluir la perspectiva de género en los procesos de selección con coherencia, es decir, que estos tengan la capacidad de transformar la realidad de las mujeres en las organizaciones desde este proceso, alineado con el direccionamiento desde la alta gerencia, quienes empoderen de autonomía al profesional de gestión humana para que tome las decisiones correctas, independientemente del género.

Para efectos de lo anterior, fue preciso levantar referentes teóricos respecto a cuál es el papel de los profesionales de gestión humana para tomar decisiones sin sesgos y lograr un proceso de selección con equidad y que permita iguales condiciones para hombres y mujeres con el mismo perfil laboral, como se resume a continuación:

Figura 1.

Planteamiento del problema



Fuente: Elaboración propia

1.1 Estado del arte

La literatura concebida en el ámbito internacional como nacional ha venido planteando referentes teóricos que exponen cada una de las variables descritas en nuestra pregunta de investigación. Respecto a las variables y conceptos investigados se pudo identificar que en su mayoría estos estudios tienen un enfoque cualitativo, a través de la observación y la realización de estudios descriptivos de empresas investigadas, que se pretendieron llevar no solo a la gestión privada, sino a la pública y la académica.

Por lo tanto, el objetivo de este apartado consiste en mostrar el estado del arte sobre lo que se ha investigado en materia de equidad de género respecto a las oportunidades laborales que tiene una mujer a la hora de realizar un proceso de selección. Para ello, se consultaron más de veinticinco artículos de la última década y de las siguientes bases de datos: Digitalia Hispánica, Descubridor, Gestión humana, Scopus y Ebscolfost; también las investigadoras nos remitimos a páginas oficiales de entes gubernamentales como DANE, OIT, Organización de Naciones Unidas ONU, UNESCO,

entre otras. Es menester precisar que el estado del arte es un proceso que se realizó durante toda la investigación, modificando o incluyendo otros artículos y referentes teóricos que aportasen a la construcción de esta.

De los textos investigados se hace necesario mostrar algunos antecedentes y aspectos en los que confluyen los diferentes investigadores que han abordado este tema, por lo que, es oportuno hablar sobre cómo se ha argumentado y explicar los diferentes conceptos de equidad de género, el papel de la mujer en el mundo laboral y cómo ha sido su evolución.

Lo anterior, con el fin de evidenciar que, aunque existan leyes y políticas públicas de orden nacional o internacional que amparan los derechos de las mujeres, los datos, quizás, podrían develar falta de coherencia entre lo que se declara y lo que se hacen materia de equidad de género, para los procesos de selección.

Para comenzar, vale la pena tener una visión general de algunos convenios y mandatos que estableció la OIT y se encuentran consagrados en su constitución, los cuales se han suscrito en torno a la perspectiva de género.

Tabla No.3

Convenios de la OIT en torno a la equidad de género

Número de convenio	Nombre	Año
100	Igualdad de remuneración	1951
111	Discriminación en el empleo y la ocupación	1958
156	Trabajadores con responsabilidades familiares	1981
183	Protección de la maternidad	2000

Fuente: Elaboración propia.

Al realizar el rastreo de la información de los artículos y trabajos de investigación, se pudo evidenciar que el elemento común o el que más se relaciona es el de equidad con el de igualdad.

Aun cuando son conceptos diferentes y nuestro foco de investigación se basa en la equidad, es necesario aclarar un poco la diferencia entre **Igualdad de Género y Equidad de Género**.

La Igualdad de Género es un principio constitucional que acuerda que hombres y mujeres son iguales ante la ley, esto significa que todas las personas sin distinción alguna tienen los mismos deberes y derechos frente al estado. Ahora, Equidad de Género hace referencia a las oportunidades, valoración y relaciones entre hombres y mujeres, es decir que este concepto trae consigo la limitación que por años ha tenido la mujer a lo largo de la historia con respecto a los hombres.

Por lo anterior, es menester precisar lo que UNESCO (2011) define por Igualdad de Género:

“la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de las mujeres y los hombres, y las niñas y los niños”. La igualdad no significa que las mujeres y hombres sean los mismo, sino que los derechos, las responsabilidades y las oportunidades no dependen del sexo con el que nacieron. La igualdad de género supone que se tengan en cuenta los intereses, las necesidades y las prioridades tanto de las mujeres como de los hombres, reconociendo la diversidad de los diferentes grupos de hombres y mujeres”. (p.105)

El propósito de esta investigación radicó en conocer y estudiar los referentes teóricos, estudios, investigaciones, pronunciamientos, convenios y acuerdos que se han realizado, así como sus implicaciones y los conceptos de los autores sobre equidad de género y su alineación en los procesos de selección. En su gran mayoría todas las políticas y estudios son de corte cualitativo, provenientes de América Latina y Europa, lugares donde más investigaciones respecto al tema se han realizado.

Cuando hablamos del rol que ha ejercido la mujer a lo largo de la historia, Arias & León (2013) plantean la existencia de un sistema patriarcal donde lo masculino predomina sobre lo femenino; y existen conflictos que aún persisten para las mujeres trabajadoras, pese a que se valoran algunos avances logrados en materia de equidad de género (p. 9).

La equidad de género como categoría principal de análisis, permitió conocer cómo se han construido y trabajado a lo largo de la historia las relaciones entre hombres y mujeres, así como sus interacciones dentro de la sociedad. Por eso, cuando se habla de género no se hace solamente de la mujer, sino de una relación con hombres que está en constante edificación y aprendizaje. Se alude al concepto de aprendizaje, porque para instituir la equidad, es necesario desaprender ciertos comportamientos que se han mantenido arraigados por años en nuestra cultura.

Como lo establece la UNESCO (2011), se requiere una cultura para el desarrollo de género, entendida bajo construcciones socioculturales que diferencien y configuren los roles, las percepciones y el estatus de las mujeres y los hombres en una sociedad, basados en igualdad de oportunidades y de derechos, tanto para mujeres como para los hombres en cualquier ámbito en que estos se desenvuelvan, esto es, privado o público, que les garantice la posibilidad de realizar en la vida lo que deseen. De igual manera es menester precisar que el tema de género afecta tanto a hombres como a mujeres, pues este concepto implica las relaciones entre ambos sexos, dejando a un lado las relaciones de poder, esas donde se cree que los hombres están por encima de las mujeres (p. 3).

La administración de recursos humanos con enfoque de género se convierte en parte fundamental del equilibrio social de las organizaciones. Arias & León (2013) sugieren que “las actuales tendencias en materia de administración de los recursos humanos deberán tratar de eliminar los sesgos sexistas, discriminatorios y de inequidad, y propiciar estilos de gerenciamiento menos jerarquizados, más flexibles y de consenso, empoderando a las trabajadoras” (p. 6).

Si se revisa la historia de las mujeres en el ámbito laboral, la inserción de la mujer ha sido impactada por inequidad en los salarios, delimitación de su rol y, por ende, las tareas que se le asignan en el marco de lo típico y socialmente establecido para las mujeres. Tradicionalmente, se le han asignado a las mujeres con mayor naturalidad trabajos específicos relacionados con el cuidado de los otros tales como secretaria, enfermera y profesora de escuela; y menos empleos con poder decisión y de crear o dirigir proyectos.

Alifa (2014), a través de un estudio realizado, propone un modelo de calidad con equidad de género en el que se habla de la importancia de introducir la perspectiva de género en la gestión humana bajo dos importantes argumentos, la primera es abolir y contener la violencia doméstica; la segunda, tiene que ver con el reflejo de los valores en las relaciones laborales. De igual manera, plantea como un reto para las organizaciones el involucrar la fuerza femenina dentro de sus procesos de selección (p.70).

Para Grueso (2009), la discriminación por razones de género proviene del uso de “recomendaciones” cuando se emplea como canal de reclutamiento, porque tal vez exista una tendencia a la solidaridad de género, en tanto los hombres recomiendan hombres y las mujeres a otras mujeres. Además, la práctica de sugerir un posible candidato se da desde posiciones de planta hasta el nivel jerárquico. Quizá se haga porque es un método bastante efectivo, puesto que logra un fuerte compromiso de los recomendados con la organización (p. 4).

Continuando con Grueso (2009), otro problema que se puede asociar a la discriminación por razones de género radica en la informalidad a la hora de realizar los procesos de selección, en los cuales probablemente se le dé más relevancia a la apariencia o personalidad que a las capacidades y perfiles para desarrollar el cargo. “Se ha demostrado que debido a los prejuicios y estereotipos que hay en los procesos de selección, es quien realiza el proceso quien determina la idoneidad que tienen los candidatos en función del género asociado a la vacante” (2009, p. 5).

En la referenciación realizada se observaron conceptos como el de liderazgo y toma de decisiones que, si bien no fueron objeto específico de este trabajo, se muestran interrelacionados con el concepto de equidad de género y con la pregunta de investigación. No sucede así con la relación que, tal vez, debiese existir entre la equidad de género y los procesos de selección; para esta relación se encontró que los textos que describen los conceptos de equidad de género alineados con los procesos de reclutamiento y selección son escasos, y los que se logran encontrar, poco contundentes. Lo anterior nos abrió la posibilidad de investigar este asunto más a fondo e incluso esclarecer algunos factores socio-psicológicos relacionados con prejuicios y estereotipos que, quizás, intervienen en la discriminación de las mujeres en el mundo laboral.

Estudios de compilación como el realizado por Peña (2016) resumen el programa de formación de la Secretaría de Mujeres de Medellín, con el que se pretende promover el valor del enfoque de género y su inclusión en la gestión pública. Este se llevó a cabo a través de diez cursos de profundización en los cuales se destaca la importancia de precisar y entender que la incorporación en la administración pública del enfoque de género es una prioridad y una función para reafirmar los derechos de las mujeres y permitir la participación de estas en la consecución de los objetivos, en programas y proyectos de formación que contribuyan a la alineación de la organización desde la perspectiva de género (p.13).

Encontramos en el terreno académico un abordaje sobre el tema, a través del estudio de la incidencia del género en la investigación en ciencias sociales, el cual pretende ser “una aportación a los estudios de género que busca impulsar el papel de la mujer en la universidad” (Tomàs-Folch, 2015, p.7).

A través de su investigación, el autor quiso entender la percepción y la experiencia de las mujeres que lideran equipos de investigación y han tenido éxito. Para este estudio, utilizó la metodología interpretativa, usando la técnica de la entrevista a profundidad, lo cual le permitió identificar algunos aspectos relacionados con los obstáculos y coacciones vividas por las mujeres que lideran los equipos de investigación. (p. 7).

Dow Química revela cómo diseñar un programa de equidad de género en las empresas y propone una investigación exploratoria para conocer de qué forma lograr una mayor equidad de género con la experiencia de DOW Química y cómo fortalecer su estrategia de desempeño a través del recurso humano. Como resultado del análisis se sugieren políticas de inclusión, como programas de formación, acompañamiento para fortalecer el progreso profesional de hombres y mujeres, acciones para eliminar cualquier forma de estereotipo que esté atado al género y capacitaciones para promover el liderazgo de las mujeres. En dicho artículo también se sugiere la necesidad de incorporar prácticas en favor de la buena convivencia entre mujeres y hombres de acuerdo a sus necesidades específicas de género con el propósito de mejorar la calidad de vida laboral, fortalecer

relaciones y el compromiso con la organización, además de contribuir a un buen clima laboral: “una organización con equidad de género podrá generar un impacto positivo a nivel social” (Gestionhumana, 2018. Recuperado de <http://www.gestionhumana.com>).

Gabriela Ramos (2005) indica respecto de la equidad de género cómo la poca participación de las mujeres en los roles de dirección y toma de decisiones evidencian que la falta de equidad de género en el mundo laboral es todavía una dificultad no resuelta. También analiza en qué medida las diferencias de género en los estilos de liderazgo de las altas gerencias constituyen un obstáculo en el desarrollo profesional de las mujeres, o, por el contrario, suponen una táctica para destruir el «techo de cristal»¹, originado en muchos casos por razones familiares que crean prejuicios y estereotipos desde la educación (p. 9).

Y en cuanto a los procesos de selección encaminados a cubrir una vacante o a algún ascenso que implique la participación femenina dentro de las organizaciones, López (2014) plantea que “una de cada cinco organizaciones en Colombia cuenta con al menos una mujer entre sus más altos directivos” (López, 2014. Recuperado de <http://www.gestionhumana.com>).

Además, López (2014) describe de qué manera el liderazgo femenino en Colombia se encuentra en un nivel muy similar al de otros países de la región, pero lejano de Estados Unidos y otras naciones de Europa en donde la participación de las mujeres es mayor, e incluso a veces tienen un rol superior que el de los hombres. No obstante, manifiesta que el reclutamiento y selección de ejecutivos no tiene preferencias de género y que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres. Son escasas las situaciones en que las compañías solicitan un género en particular para un cargo directivo y cuando lo hacen es por preferencias en tareas funcionales. Sin embargo, la experta subraya que para los roles que envuelven condiciones desfavorables en el

¹ (Segerman-Peck, 1991) para referirse a los mecanismos aparentemente invisibles que marcan un límite difícil de sobrepasar en la promoción profesional de las mujeres. Estos mecanismos son barreras implícitas derivadas de prejuicios psicológicos y organizativos que dificultan el desarrollo profesional de las mujeres, pero también perjudican a las organizaciones al impedir el aprovechamiento máximo del potencial laboral que ellas ofrecen.

desarrollo de las mujeres, prefieren a los hombres, ya que deben trabajar en condiciones complejas físicamente, ambientes laborales pesados o extenuantes jornadas de trabajo.

Referente a los potenciales factores relacionados con los estereotipos y prejuicios de género que tal vez pudieran influir en quienes toman las decisiones de contratación en las organizaciones, la investigación de Camacho & Martínez (2016) que lleva a cabo una revisión documental a través de un análisis de contenido, entrega una ambientación de la situación actual de la mujer en el contexto laboral latinoamericano, teniendo como referente las teorías sobre los prejuicios, estereotipos y la discriminación desarrolladas en el campo de la psicología social, basados en los aspectos evolutivos y culturales.

Finalmente, Camacho & Martínez (2016) describen algunos antecedentes no teóricos sobre estos temas, incluida la interrelación de las variables estereotipo y prejuicio con la discriminación hacia la mujer en el mundo laboral latinoamericano. Concluye, a partir de los hallazgos de esta revisión, que a pesar de que hay avances en cuanto al involucramiento de las mujeres en las organizaciones, las mujeres que pretenden ocupar cargos de liderazgo, no lo logran y continúan en roles de baja y media jerarquía. Una de las explicaciones sería la barrera invisible denominada techo de cristal, como se definió anteriormente. Además, consideran que sigue existiendo la discriminación hacia la mujer en el contexto laboral, trato diferente para hombres y mujeres al interior de las organizaciones y se continúan asignando a la mujer exclusivamente funciones de cuidadora y proveedora exclusiva del hogar, además de reconocer que la mujer no tiene el mismo salario que el hombre.

Respecto a la toma de decisiones, vale la pena indicar que esta variable se analizó en relación con lo que implica tomar decisiones en procesos de selección con equidad de género, situación que se hizo valioso ahondar en este contexto, bajo la premisa de que la toma de decisiones constituye un proceso complejo para los individuos, no solo en lo cotidiano, sino en las decisiones trascendentales que puedan llegar a impactar por completo las organizaciones y las personas. Por lo anterior, se habla de tomar decisiones genuinas y autónomas, libres de cualquier miedo que pudieran sentir los garantes de las decisiones, debido al sentimiento de responsabilidad. No obstante,

estos obstáculos como el miedo podrían menguar, si se entiende que la “responsabilidad significa también que, con nuestras decisiones, tenemos la posibilidad de influir en nuestro mundo” (Grun, 2013, p.100).

La revisión bibliográfica realizada fue base fundamental de la presente investigación, como apoyo a los referentes teóricos más significativos en el proceso de contrastación de la teoría con la práctica.

1.2 Justificación

El problema de investigación puede sintetizarse con la siguiente pregunta: *¿Cuáles son las percepciones de algunos profesionales de gestión humana en torno a la equidad de género y qué incidencia tienen esas percepciones para tomar decisiones en los procesos de selección?*

Es evidente que el acceso al espacio laboral de hombres y mujeres va en crecimiento, pero no por ello puede decirse que se han equiparado las condiciones laborales que se presentan entre los dos sexos, específicamente en el tema de salarios, ascensos, distribución de tiempo en el cuidado de los menores, entre otros. Si hablamos del tema de la maternidad y lactancia que son exclusivos de mujeres, y requiere licencias y permisos constantes, hace que por el costo de esta condición natural las organizaciones en muchos casos prefieran contratar personal masculino. Si bien es cierto que para los hombres existe la ley María, la cantidad de días de ausencia no se compara al de las mujeres. Es por ello que incluir en los procesos de selección el factor de la equidad de género cada vez más, debe ser un asunto de gran importancia, como reflejo de cambios fundamentales en las últimas décadas: el derecho al voto (en Colombia, desde 1957) y a participar en política.

Con este trabajo se pretendió identificar si los procesos de selección en algunas organizaciones se ven permeados por sesgos, prejuicios y estereotipos de los profesionales de gestión humana, así como las imposiciones de mandato que podrían tener los líderes de las organizaciones (alta gerencia) o impedimentos para tomar decisiones. Además, se quiere develar si pudiera existir

coherencia o no entre lo que se declara y la realidad de las organizaciones en cuanto a equidad de género.

La reflexión sobre equidad de género en los procesos de selección tiene una gran relevancia para consolidar en el área de gestión humana líderes empoderados y con capacidad de tomar decisiones objetivas, razonables y justas, que permitan aportar a la organización, al seleccionar los mejores perfiles para los cargos, independientemente de su género.

2. Objetivos

2.1 General

Identificar las percepciones sobre el concepto de equidad de género de algunos profesionales de gestión humana y líderes femeninas de organizaciones, a partir del análisis de entrevistas semiestructuradas, con el propósito de evaluar su incidencia en la toma de decisiones, frente a los procesos de selección.

2.2 Específicos

- a) Rastrear las diferentes teorías acerca de la equidad de género y contrastarlas con las percepciones de los entrevistados sobre dicho concepto.
- b) Comprender cómo se llevan a cabo los procesos de selección y si existe coherencia entre lo que se declara y la realidad de las organizaciones en el involucramiento de la equidad de género.
- c) Considerar los principales factores que impactan la toma de decisiones de los profesionales de gestión humana, para involucrar el concepto de equidad de género en los procesos de selección.

- d) Plantear alternativas de solución a las dificultades encontradas.

3. Referentes conceptuales

A continuación, se presentan los referentes conceptuales analizados para las cinco categorías de análisis identificadas, las cuales se describen a continuación.

3.1 Equidad de género

La definición de equidad de género es vaga y ambigua, es decir, no tiene una concepción única, permite varias interpretaciones y, en gran parte, sus enunciaciones están formadas por construcciones y coyunturas sociales. A lo largo de la historia es la mujer la que ha luchado por tener un lugar en la sociedad y aunque la Igualdad pacta los mismos derechos para hombres y mujeres, es la equidad la que permite el uso de la imparcialidad para reconocer los derechos de cada uno. Cuando hablamos de género se hace referencia exclusivamente a los genitales o órgano reproductor que posee un individuo (género femenino/ género masculino); por ello, actualmente se habla de identidad de género, que se refiere a la clasificación que cada individuo hace sobre su propia sexualidad.

Si bien el concepto de equidad de género inicialmente se encuentra desligado, (García Prince Evangelina , 2008), la equidad se puede definir principalmente como un principio de justicia que realiza la distribución de poder, derechos, y acceso de oportunidades (p. 48).

La Universidad EAFIT (2019), en su Protocolo para la equidad de género y la sexualidad diversa, define la equidad de género como la aceptación de las diferencias que pone a hombres y mujeres como pares, independientemente de sus características biológicas y psicosociales: de los derechos que tienen y de saber que pueden acceder y gozar en la misma medida de los mismos bienes y servicios de la sociedad, así como la libertad para la toma de decisiones en los ámbitos de la vida familiar, económica, política, social y cultural. Implica, también, eliminar las relaciones de subordinación y de poder entre hombres y mujeres, aunque es claro que solo hasta hace alrededor

de 60 años la mujer empezó a ganar espacio en las esferas política y social, y más recientemente en la económica al incorporarse al mundo laboral. Tomado de: Protocolo para la equidad de género y sexualidad diversa en la universidad EAFIT <http://www.eafit.edu.co/centro-integridad/Documents/protocolo-genero-eafit.pdf>.

Los autores Jiménez Galán, Winfield Reyes & Topete (2017) se remiten a la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) (2011) para resaltar la importancia de lo que podemos entender por equidad de género, puesto que no se debe entender en un tratamiento igualitario a los actores y numerosos grupos que convergen en sociedad, en tanto estos pueden ser de carácter homogéneo o diverso. Lo importante es, quizá, que sean equivalentes respecto a los derechos y obligaciones (p. 191).

Asimismo, la (UNESCO) (2011) define Equidad de género como:

La imparcialidad en el trato que reciben mujeres y hombres de acuerdo con sus necesidades respectivas ya sea con un trato igualitario o con uno diferenciado, pero que se considera equivalente en lo que se refiere a los derechos, los beneficios, las obligaciones y las posibilidades. En el ámbito del desarrollo, un objetivo de equidad de género a menudo requiere incorporar medidas encaminadas a compensar las desventajas históricas y sociales que arrastran las mujeres. (p.106).

Como lo argumentan Duarte Cruz & García Horta (2016), la equidad de género significa convertir la desigualdad e inferioridad que parecen tener las mujeres respecto a los hombres a través de la historia y en todos los ambientes y roles que desempeñan en estos: social, económico, político y cultural, denotando todos los aspectos de idiosincrasia que tan vez pueden agravar o aminorar las desigualdades. (p. 35).

Para esta investigación consideramos importante tomar el concepto de Equidad de Género que nos trae la UNESCO, puesto que los otros conceptos que encontramos desligan el concepto y nos muestran equidad y género de manera separada. Además, han trabajado en otras investigaciones con el término preciso de Equidad de Género, mientras que la mayoría de los estudiosos en el

tema de equidad lo toman desde la igualdad de género y nuestro interés particular radica en la equidad en las organizaciones.

3.2 Prejuicios y estereotipos

Los prejuicios y estereotipos han sido tratados por diversas disciplinas: la sociología (Goffman), la psicología (Freud), la antropología (Strauss), entre otros. La psicología social y quienes se han dedicado al estudio de los comportamientos del ser, originados por prejuicios y estereotipos, han analizado la educación desde la infancia y cómo esta ha influido en las conductas de adultos que demuestran estas actitudes, las cuales, se ven manifestadas en todo el entorno que rodea el individuo.

El concepto de prejuicio proviene del latín *praeiudicium* y según el DRAE (2018), es una “opinión previa y tenaz, por lo general desfavorable, acerca de algo que se conoce mal”. (Recuperado de <https://dle.rae.es/index.html>).

El prejuicio es una actitud o característica humana que ha sido tratada de manera disímil por diversos autores, no obstante, en las diferentes definiciones que trataremos a continuación se podrán ver algunos elementos comunes. Para Light, Keller y Calhoun (1991), "el prejuicio es una predisposición categórica para aceptar o rechazar a las personas por sus características sociales reales o imaginarias" (p. 356); y puede tener una connotación negativa (de rechazo) o positiva (de aceptación).

De otro lado, Worchel, Cooper, Goethals y Olson (2000) y Myers (2005) consideran el prejuicio como “actitudes y opiniones, por lo general negativas respecto de los miembros de un grupo” (como se citó en Camacho & Martínez, 2016, p. 7).

Por el contrario, Smith & Mackie (1997) coinciden con Light, Keller y Calhoun (1991) en caracterizar los prejuicios “como actitudes que se refieren al aspecto afectivo ya sea positivo o

negativo, acerca de los miembros de un grupo” (como se citó en Camacho & Martínez, 2016, p. 7); además, indican que el prejuicio se genera por factores cognitivos y sociales.

Sin embargo, para la mayoría de los autores revisados, el prejuicio en sí mismo aporta un tinte negativo. Una de las particularidades más impactantes de los prejuicios es su dificultad para ser eliminarlo, debido a que las personas están convencidas de su verdad. Se piensa que un prejuicio es una aseveración inadecuada con alto nivel de resistencia al cambio, adicional a la creencia de que todas las personas pertenecientes a un grupo particular poseen iguales características. (Light, Keller y Calhoun, 1991, p. 356).

Por su parte, Lemus (2007) entiende el prejuicio como el “proceso de formación de un concepto o juicio acerca de una persona o situación de forma anticipada o preconcebida, e implica la elaboración de ideas, creencias, actitudes, juicios u opiniones antes de someterlos a la primacía de la evidencia” (como se citó en Pla, Donat & Bernabeu, 2013, p.22). Ahora bien, en cuanto al concepto de estereotipo, según el DRAE (2018), el estereotipo viene definido por la “imagen o idea aceptada comúnmente por un grupo o sociedad, con carácter inmutable” (Recuperado de <https://dle.rae.es/index.html>).

El concepto de estereotipos ha sido involucrado en investigaciones de toda índole, manifestándose en las culturas de los países a través de creencias populares sobre grupos sociales específicos o sobre determinada clase de personas. “Desde el punto de vista de la psicología social, los estereotipos forman parte de nuestras actitudes: aluden al componente cognitivo de las mismas. Se pueden entender como verdades socialmente compartidas y, en la mayoría de los casos, políticamente incorrectas” (Pla, Donat, & Bernabeu, 2013, p.21).

Smith y Mackie (1997) aseveran que los estereotipos son una “representación cognitiva de un grupo, que se desarrolla al asociar a un grupo tanto características como emociones particulares” (como se citó en Camacho & Martínez, 2016, p. 8). De ahí que como son impresiones iniciales sobre uno o varios aspectos o características particulares que incluyen las emociones están arraigados en el ser, por lo cual no son fácilmente modificables.

Myers (2005), quien también trató el concepto de prejuicio, afirma que el estereotipo se refiere a una “creencia acerca de los atributos personales de un grupo de personas. Además, afirma que en ocasiones son inexactos, se generalizan en exceso y son inflexibles a obtención de información nueva” (como se citó en Camacho & Martínez, 2016, p. 8).

Como puede observarse de los textos expuestos anteriormente, en su mayoría, los autores conciben de manera similar y coinciden en las características que tienen los prejuicios y estereotipos. La única diferencia se refleja en Smith & Mackie (1997) y Light, Keller y Calhoun (1991), quienes caracterizan los prejuicios como una evaluación positiva o negativa, mientras que para los demás autores la connotación otorgada a estas dos variables (prejuicios y estereotipos) es negativa. Ahora bien, para efectos de esta investigación se centrará la atención en las definiciones de prejuicio y estereotipo previstas por Myers (2005).

Finalmente, y en cuanto a las categorizaciones de prejuicios y estereotipos, los autores hacen referencia a predisposiciones, dentro de las cuales se encuentran las relativas al género. Esto se traduce en comportamientos de discriminación, asuntos que fueron conceptualizados en nuestra categoría precedente sobre equidad de género.

3.3 Profesionales de Gestión Humana

En una organización no se trata solo de emplear personas, se hace necesario contar con un profesional de Gestión Humana que tome decisiones y motive a los colaboradores a que se comprometan a llevar al máximo su talento, sus habilidades, independientemente de su género.

Seguidamente se hace pertinente hacer un recorrido para entender quién es un profesional de gestión humana, a qué se dedica; y cuáles son las características y competencias que predominan en las personas que ejercen este rol dentro de las organizaciones. Para efectos de lo anterior y en vista que en la información consultada no se observan definiciones específicas de lo que es un

profesional de gestión humana, se considera pertinente partir de la definición de este concepto, para lo cual se están usando los referentes más actualizados encontrados.

Eslava (2004) afirma que la gestión humana es una estrategia de dirección con el propósito de lograr el mayor valor agregado para una organización, por medio de ejercicios dirigidos que permitan sacar todo el nivel de conocimiento, habilidades y capacidades de los colaboradores para el logro de los objetivos organizacionales y ser competitivos, asegurando la supervivencia futura. (Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/desarrollo-organizacional.html>).

De otro lado, Wayne (2005) afirmó que la gestión o administración del talento humano se refiere a “la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales”. (Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/desarrollo-organizacional.html>).

Dessler (2006) ahondó un poco más en la definición incluyendo los subprocesos de la gestión humana, definiéndola como las “prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo, en específico, reclutar, evaluar capacitar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía”.

Finalmente, Lledo (2011) afirmó que la Gestión del talento humano es un “pilar fundamental en el desarrollo exitoso de los procesos”, teniendo en cuenta que son las personas las responsables de ejecutar las actividades, porque los proyectos y objetivos no se cumplen por sí solos.

Si queremos integrar el concepto de profesionales de gestión humana y obtener una definición, quizás, se podría anteponerle el verbo liderar a cada una de estas definiciones mencionadas en los párrafos precedentes y podríamos conseguir así una mejor definición del profesional de gestión humana.

Para esta categoría de análisis se utilizó como definición de gestión humana la establecida por Dessler (2006) que, alineada con el concepto de profesional de gestión humana, se integraría

de la siguiente manera: El profesional de gestión humana es aquel que lidera la ejecución del direccionamiento y las políticas de todos los asuntos relacionados con los subprocesos de gestión humana, con un enfoque en las relaciones humanas equitativas que ofrezcan un ambiente sano para los colaboradores de la organización.

Ahora bien, con base en la anterior definición se hizo un breve recorrido por las habilidades, destrezas y competencias que este profesional debería tener: con esto no se pretende involucrar estas variables como parte de la investigación, más sí manifestar la interrelación existente para propósitos de la conceptualización del profesional de gestión humana.

Gestión Humana (2014), plantea la importancia de un líder de estas áreas, hasta tal punto que lo equipara en el sentido que esa persona debe tener tantas como diversas destrezas que consecuentemente dejan entrever la complejidad de las competencias que debería reunir un profesional de gestión humana de cualquier organización. Por lo anterior, el funcionario líder de esta dependencia es equiparable a un directivo o presidente de una compañía, en tanto su rol genera un nivel de exposición a todos los niveles de la organización. De ahí que resulta estratégico que las organizaciones acierten en el proceso de los profesionales responsables de seleccionar.

3.4 Proceso de selección

Como bien lo indica Naranjo (2012), en los procesos de selección resulta importante atraer talento humano a través de herramientas de divulgación y publicación de las vacantes, con base en el perfil requerido para el cargo. Posteriormente, se hace una clasificación de los candidatos más aptos para ocupar el rol requerido con el fin de satisfacer las necesidades de la empresa y finalmente tomar la decisión de contratación. De ahí que un proceso de selección bien realizado representa un éxito para la administración de personal y para la organización (p. 88).

Para ello, cada organización es autónoma de definir la forma en la cual lo realizará. Se puede valer de metodologías ya estandarizadas e implementadas como la aplicación de instrumentos, entrevistas grupales e individuales, pruebas psicotécnicas, o puede tener su propio criterio para realizar este proceso de acuerdo con los recursos. No existe una forma correcta o incorrecta, solo se trata de cumplir con la estrategia y las expectativas de la organización. Se puede decir, que acertar con el candidato puede ser una lotería, puesto que todas las empresas tienen criterios diferentes y en algunas ocasiones se busca más que la persona que ocupe la vacante se identifique con la impronta de la organización, que con explotar sus propias habilidades. Por lo tanto, para ser elegido dentro de determinada organización es el candidato quien debe adaptarse a las políticas del lugar, pasando inicialmente desapercibido.

En palabras de Ganga & Sánchez (2008), “el proceso de selección inicia cuando un candidato decide postularse a una vacante; el mismo termina cuando la organización realice todos los procesos que conllevan a la selección del postulando y tome la decisión de contratarlo”. (p. 278). También indican que un proceso de selección debe tener tres condiciones importantes que convergen directamente con el correcto funcionamiento de la organización, para el desarrollo de las actividades dentro de la misma, quizá sean la efectividad, eficiencia y eficacia las características que logren que llegue la persona adecuada a ocupar el cargo sin afectar los logros de la organización (p. 272).

Además, Ganga & Sánchez (2008) afirman que cuando se efectúa un proceso de reclutamiento y selección “se debe apelar a la efectividad, eficiencia y eficacia de la organización puesto que está vinculada directamente con el desarrollo de actividades dentro de la misma; el no seleccionar la persona adecuada podría afectar los logros de la organización” (p. 278).

Resultó importante recurrir a las definiciones de algunos de los autores en la materia para apreciar el concepto de forma concisa y de ahí seleccionar la teoría más apropiada para continuar con esta investigación.

Hernández (2009) afirma que el concepto de procesos de selección surgió en la Revolución Industrial (1760-1840), en los primeros talleres o fábricas industriales, de la necesidad de clasificar, capacitar y escoger al candidato idóneo. En aquel tiempo, las prácticas se enfocaban solo en patrones físicos y mentales. Hoy la evolución para realizar un proceso es tan significativa que incluye que el candidato tenga algunas características de carácter individual: habilidades, competencias, y relaciones. (p.144). Así mismo, Hernández (2009) menciona que en los procesos de selección están inmersos unos subproductos que bien valdría la pena nombrar: el levantamiento del perfil, el reclutamiento, la entrevista, la aplicación de pruebas psicotécnicas o de conocimiento, las pruebas de simulación, las visitas domiciliarias y, finalmente, la contratación y ocupación de la vacante. Es necesario mencionar también que algunas empresas dentro de su proceso de selección aplican la prueba de polígrafo (p. 154).

Como la mayoría de los referentes teóricos que encontramos sobre el proceso de selección eran muy similares en lo que exponían, tomaremos el referente de Ganga y Sánchez (2008) para encaminar esta investigación, puesto que ellos apelan a la efectividad, eficiencia y eficacia del candidato que en la mayoría de los casos es lo que en realidad buscan las empresas. Aunque un buen número de los autores investigados en este referente teórico están de acuerdo en que en los procesos de selección lo que se buscan es que un candidato se ajuste a ciertas tareas y para ello cada empresa puede llegar a ser lo suficientemente autónoma para realizar la construcción de su propio proceso, tal vez, sin tener la necesidad de recurrir a uno ya sea definido o indefinido. En lo que sí coinciden los estudiosos del tema es que el proceso inicia con la propuesta de perfiles, y continua hasta seleccionar la persona adecuada.

3.5 Toma de decisiones

Respecto a la variable de toma de decisiones (TD), esta se enfocó en las acciones que emprenden los profesionales de gestión humana encaminados a las decisiones que toman en los procesos de selección.

Klein (2008) afirmó que “en cuanto a las ciencias cognitivas, la TD es el proceso de pensamiento que conduce a la elección de un curso de acción” (como citó Manrique & De Castro, 2018, p. 149). Ahora bien, respecto a las teorías del procesamiento dual, Evans & Stanovich (2013) se refiere a que la TD opera mediante dos procesos de pensamiento: pensamiento intuitivo y pensamiento deliberado. La TD intuitiva implica decisiones apasionadas e inconscientes y la TD deliberada hace referencia a la toma de decisiones pensadas (como citó Manrique & De Castro, 2018, p.150).

Sin perjuicio de las teorías mencionadas en el párrafo precedente, cuando pensamos en decisiones, se está hablando de un asunto muy especial. En efecto, están las grandes decisiones de vida, que necesitan una larga reflexión porque comprometen para toda una vida y, de otro lado, están las decisiones en una empresa, estos caminos que tenemos que tomar constantemente en nuestro trabajo. Cualquiera fuere nuestro tipo de pensamiento (intuitivo o deliberado), tendremos siempre que estar enfrentados a tomar decisiones, porque como lo menciona Grun (2013) “no decidirse no resulta provechoso para nadie. Quien en una empresa no se decide y deja simplemente que las cosas sigan su curso perjudica a los colaboradores, la empresa no progresa” (p. 100). De ahí que los profesionales de gestión humana con todo lo que hacen dejan huella en las organizaciones y en el mundo, puesto que la mayor parte de sus decisiones están relacionadas con otras personas.

No obstante, Heller (1998) argumenta que un tomador de decisiones requiere desarrollar grandes capacidades de información, acción, análisis, planificación y elección. También debe informarse de lo que pasa en su entorno, lograr un ambiente de trabajo productivo y supervisar las acciones, prácticas y elecciones de los otros, dado que las decisiones que debe tomar incluyen rutina, estrategia y funcionalidad. (p. 6).

Por su parte, Drucker (2002) menciona que en la toma de decisiones es fundamental concentrarse en las circunstancias y en lo que es realmente importante. Lo anterior con la finalidad de resolver con rapidez y sin necesidad de usar un gran número de variables, dado que estas indicarían baja calidad intelectual (como se citó en Harvard Business Review, 2002, p. 2).

Continuando con (Drucker, 2002), este autor afirma que la toma de decisiones pasa por diferentes fases antes de ser aplicada. Primero, quien toma la decisión debe buscar que esta sea correcta, no se puede ir a medias porque dificultaría cualquier proceso, por lo cual las decisiones aceptables no caben en esta definición. Así mismo, menciona que lo importante de saber tomar una decisión es ser eficaz y también lograr que cuando se decida cuál es la mejor alternativa buscar que se ponga en práctica: “lo que se busca es tener más firmeza que habilidad” (2002, p. 1).

Hay cuatro formas de tomar decisiones como lo explica Heller (2010). a) Bajo certidumbre: son las decisiones que a simple vista se toman siempre, porque se pueden decir que son las básicas del día a día; estas tienen causa - efecto, pero se podría decir que de forma inmediata. b) Bajo riesgo: esta es la consecuencia de una acción que se toma bajo alguna probabilidad, no siempre acertada. c) Bajo incertidumbre: se tiene en cuenta el riesgo, pero se desconocen las probabilidades. d) Bajo conflicto: está atada a la competencia, es decir, se busca siempre ganar, pero se desconoce por completo las probabilidades y bajo qué está influenciada (p.32).

Así mismo, se plantea dentro de la toma de decisiones cuáles serían esas razones para obedecer y su incidencia en el juicio moral de los individuos que están inmersos en decisiones relacionadas con los procesos de selección. Como lo describe Kohlberg en su teoría de Desarrollo moral, existen tres niveles del desarrollo moral: el pre-convencional, el convencional y el pos-convencional; en cada nivel existen 2 estadios que nos indican cómo se conciben los valores, así como las razones y la perspectiva social para obedecer y para actuar de una u otra forma. Con base en la teoría anterior, los niveles de desarrollo moral incorporan representaciones diferentes que los individuos pueden acoger en referencia a las normas morales de la sociedad y en tres tipos diferentes de relaciones entre el sujeto, las normas y las expectativas de la sociedad. Además de la perspectiva social, cada nivel y cada estadio se precisan por un conjunto de valores que van entre lo correcto y lo justo, así como una sumatoria de razones para apoyar lo correcto (como se citó en Barra Enrique, 1987, p. 10-12).

El nivel preconvencional, definido por Kohlberg (como se citó en Barra Enrique, 1987) es aquel donde se dirigen los problemas morales desde la perspectiva de los intereses concretos de los individuos implicados, y de las consecuencias concretas que enfrentan estos individuos (p.11).

Para la toma de decisiones también es importante incluir lo planteado por Aristóteles (citado por Lopera.J,1999), quien afirma que:

Existe una inquietud sobre el propio actuar, puesto que a partir de allí se podrá tomar la decisión correcta, la más oportuna. Las virtudes serán entonces hábitos (incorporación de una actitud) producto de la reflexión, la decisión y el actuar: se es justo no cuando se habla de justicia, si no cuando se obra justamente y se torna este obrar en un hábito o cualidad. (p.1).

No obstante, es importante rescatar también del texto de Lopera (1999) lo que él llama *dialéctica entre la (teoría) y la (práctica)*, en donde ambos elementos dialogan entre sí y se transforman para que el sujeto se aproxime poco a poco a lograr encontrar su propia verdad, sin embargo, hace la claridad que esto lo logra solamente en la interacción con los otros. De esta manera, no se tendría en cuenta solamente su interacción propia y actos morales, sino cómo se relaciona un sujeto con el entorno en el que se desenvuelve y con los otros. (p.3).

Por lo anterior, se puede decir que cuando en una organización los líderes de gestión humana intentan tomar la decisión correcta -o al menos la más acertada- lo hacen con base en las capacidades de las personas que participan en procesos de selección en la empresa. Esta decisión en algunas oportunidades está permeada por la opinión propia y por juicios de valor, no obstante, es difícil concluir que si partimos de las capacidades de los que integran el proceso y no en amiguismos o sesgos difícilmente se pueda caer en injusticias y logramos que el proceso sea más transparente.

4. Materiales y métodos

4.1 Materiales

Técnicas de obtención de información

Las técnicas de obtención de información para la presente investigación fueron las entrevistas semiestructuradas, las cuales constituyeron la principal técnica de recolección de datos cualitativos para investigaciones de este corte, y la cual nos permitió poder escuchar y acercarnos a los participantes de las entrevistas, interactuar con ellos y comprender sus percepciones acerca del tema investigado, así como sus experiencias de vida laboral en torno a la equidad de género.

Participantes (población y muestra)

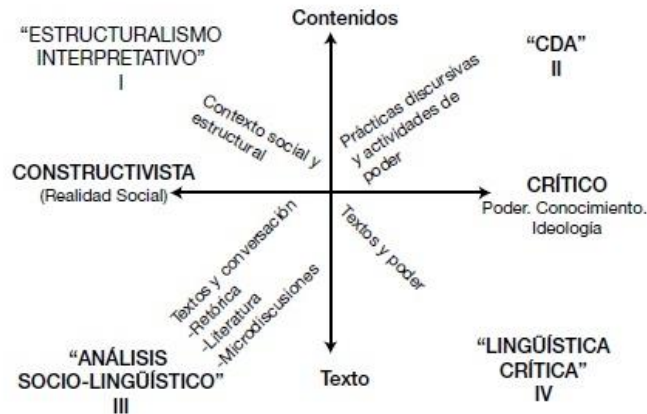
Para realizar esta investigación la población se centró en los profesionales de gestión humana de compañías multilatinas con presencia en la ciudad de Medellín-Colombia, así como líderes femeninas del ámbito empresarial local y multinacional. La muestra tomada incluyó la realización de seis entrevistas, así: cuatro entrevistas realizadas a profesionales de gestión humana y dos entrevistas realizadas a líderes femeninas de organizaciones.

4.2 Métodos

El método que se utilizó para la presente investigación fue el denominado *Análisis de Discurso* (en adelante AD), el cual se resumen en la siguiente gráfica.

Figura 2.

Enfoques del Análisis del Discurso



Fuente: Diferentes enfoques del análisis de discurso por Phillips y Hardy (2002).

De los anteriores enfoques propuestos por Phillips y Hardy (2002), es menester considerar que, por la naturaleza de nuestra investigación, se hizo pertinente tomar bajo referencia el AD con un enfoque crítico (en adelante ACD).

Ahora bien, para propósitos del cometido, resultó de gran relevancia la definición y características respecto del ACD:

Es un tipo de investigación analítica sobre el discurso que estudia primariamente el modo en el que el abuso del poder social, el dominio y la desigualdad son practicados, reproducidos, y ocasionalmente combatidos, por los textos y el habla en el contexto social y político. El ACD, con tan peculiar investigación, toma explícitamente partido, y espera contribuir de manera efectiva la resistencia contra la desigualdad social (Van Dijk, 1999, p.23).

Finalmente, y referente al método de investigación que se utilizó, vale la pena precisar que el método de AD con un enfoque crítico nos permitió abordar y leer esa realidad social actual en lo que respecta a la equidad de género y su incidencia en los procesos de selección de las organizaciones. Así mismo, el ACD como práctica social, facultará la concientización hacia la equidad de género a través de la crítica, incluso la de las investigadoras, asumiendo posiciones explícitas que puedan generar cambios sociales y minimizando la opacidad del lenguaje que pudieran presentar los conceptos teóricos a través de contrastaciones con las vivencias de los profesionales de

gestión humana. Todo lo anterior permitirá ir a la acción y concluir si lo que se declara en materia de equidad de género en los procesos de selección de las organizaciones obedece a la realidad o, por el contrario, si existen limitantes (prejuicios, estereotipos, poder, impedimentos que paralicen la toma de decisiones y aspectos sociales u organizacionales) que imposibiliten hacer manifiesta la apuesta sobre equidad de género.

5. Desarrollo del Proyecto

El desarrollo del proyecto de investigación se efectuó por fases, así:

Preparatoria: En esta fase se rastreó y ubicó el material documental pertinente para la investigación y se identificaron las categorías que nos permitieron agrupar y organizar la información. Si bien este proceso se propuso como primer paso, las actividades descritas se realizaron continuamente a lo largo de la investigación según se estimó pertinente. Esta primera fase se puso en marcha desde el momento de la elaboración del anteproyecto y se hizo la búsqueda inicial de material bibliográfico que nos sirvió de base para la investigación, así mismo en esta fase se construyeron los instrumentos de obtención de información que nos guiaron en la realización de las entrevistas semi estructuradas.

Descriptiva: En esta fase se afinó el sistema categorial de acuerdo con el análisis de la información desarrollada a partir de las unidades de análisis (fuentes primarias y secundarias). Así mismo, se logró una mayor familiarización con el tema de investigación que nos permitió un acercamiento más riguroso a los textos. Se procedió con la descripción de la información obtenida en cada categoría establecida, que nos permitió obtener los referentes teóricos requeridos para la realización de la contrastación con el trabajo de campo.

Fase interpretativa: En esta etapa se procedió con la labor hermenéutica propiamente dicha, en la que se procuraron establecer conexiones y comparaciones al interior de las unidades de análisis y entre ellas; se problematizan las categorías; se buscaron develar vacíos, incoherencias, lagunas y

vacíos en el conocimiento. Lo anterior nos permitió: primero, develar las preguntas a las que responden las fuentes consultadas; y segundo, establecer conjeturas y explicaciones que aportaran y contribuyeran a la generación de conocimiento. En esta fase se analizó el material de las entrevistas y se seleccionaron aquellos asuntos que son pertinentes de presentar acorde con los objetivos de la investigación.

Construcción teórica global: En esta etapa efectuamos la formalización escrita de los resultados obtenidos que se plasmaron en los apartes de conclusiones y recomendaciones del presente informe, con el fin de que pueda servir de referente en las diferentes secretarías del Valle de Aburrá: Secretaría de las mujeres del municipio de Medellín, Secretaría de Equidad de Género de Envigado, gobernación de Antioquia, entre otros; además de poder participar en foros organizados sobre este tema por la Universidad EAFIT.

6. Cronograma

A continuación, se presenta el cronograma seguido en cada una de las fases de la investigación:

Tabla No.5

Cronograma de la investigación

Fase de investigación	Actividad Realizada	Mes/Año
Preparatoria	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción del anteproyecto • Reunión de inicio con el asesor • Presentación del anteproyecto 	Agosto/2019
Descriptiva	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor acercamiento con los referentes teóricos para describir con mayor profundidad las categorías de análisis • Construcciones de los guiones y/o cuestionarios para la realización de las entrevistas semiestructuradas. 	Septiembre/2019

	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de las entrevistas semiestructuradas con base a la muestra seleccionada • Transcripción de entrevistas 	
Interpretativa	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis e interpretación de los resultados de las entrevistas • Conexión y contrastación con los referentes teóricos • Identificar los asuntos a presentar, de acuerdo con los objetivos de la investigación 	Octubre/2019
Conclusiones y recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega del trabajo de investigación 	Noviembre/2019

Fuente: Elaboración propia

7. Resultados de la investigación

Como parte de las entrevistas efectuadas, a continuación, relatamos el discurso y percepciones de las participantes, cuatro profesionales de gestión humana y dos líderes femeninas quienes, por medio de la experiencia en sus áreas de trabajo en organizaciones productivas y comerciales dedicadas a productos de bienestar e higiene, servicios, entre otros, nos dieron una mirada de cómo se vive la equidad de género desde que se ingresa y se hace parte de una organización. Cabe aclarar que el trabajo de campo se realizó en algunas empresas de la ciudad de Medellín, unas con presencia en Suramérica y otras en el ámbito mundial puesto que buscar diferentes sectores empresariales con presencia local y global, nos iba a permitir nutrir la investigación en cuanto al alcance.

Con el fin de contextualizar el trabajo de campo, las siguientes son las características de las entrevistadas y las organizaciones para las cuales trabajan:

Tabla No.6

Información sobre entrevistadas

Entrevistada	Nombre	Compañía	Sector
No.1	Profesional de Gestión Humana	Multilatina	Producción y comercialización de productos de aseo personal
No.2	Profesional de Gestión Humana	Colombiana	Servicios financieros
No.3	Profesional de Gestión Humana	Multilatina	Alimentos
No.4	Profesional de Gestión Humana	Multilatina	Servicios tecnológicos
No.5	Líder femenina	Colombiana	Servicios de transporte
No.6	Líder femenina	Multinacional	Servicios profesionales

Fuente: Elaboración propia.

Con base en la información obtenida de las entrevistas se observan algunas características organizacionales esenciales que definirán, más adelante, las apreciaciones específicas en torno a la equidad de género de las organizaciones. Dichas particularidades o diferencias, las cuales son descritas al largo de las diferentes entrevistas realizadas, nos ayudarán a responder la pregunta a la cual le apuntamos y además sus testimonios han permitido ponernos en contexto de las circunstancias que rodean las organizaciones y cómo estas impactan no solo la forma en como son abordadas las diferentes categorías de análisis, sino entender el nivel de conciencia en el que se encuentran las organizaciones.

7.1 Equidad de género

Ahora bien, nombrando a grandes rasgos el sector empresarial en el cual se desarrolló esta investigación y conociendo el contexto de las entrevistadas, es menester precisar las percepciones en materia de equidad de género, para lo cual partimos de conocer cuál es la importancia que las organizaciones para las que trabajan le otorgan a la equidad de género. En ese sentido, se retoma

el concepto teórico citado anteriormente en los referentes conceptuales por la UNESCO (2011), quien define que “el objetivo principal de la equidad de género requiere incorporar medidas encaminadas a compensar las desventajas históricas y sociales que arrastran las mujeres”.

Por su parte, EAFIT (2019) en su Protocolo para la equidad de género y la sexualidad diversa, define la equidad de género como la aceptación de las diferencias que pone a hombres y mujeres como pares, independientemente de sus características biológicas y psicosociales: de los derechos que tienen y de saber que pueden acceder y gozar en la misma medida de los mismos bienes y servicios de la sociedad, así como la libertad para la toma de decisiones en los ámbitos de la vida familiar, económica, política, social y cultural. Implica, también, eliminar las relaciones de subordinación y de poder entre hombres y mujeres. Tomado de: Protocolo para la equidad de género y sexualidad diversa en la universidad EAFIT <http://www.eafit.edu.co/centro-integridad/Documents/protocolo-genero-eafit.pdf>.

Producto de las conversaciones con las diferentes entrevistadas se pudo constatar que, sin excepción, para las profesionales y líderes el concepto de equidad de género es un tema que reviste una gran relevancia y que hace parte de un asunto mucho más amplio que es la diversidad. Sugieren también que es un tema sobre el cual las organizaciones han trabajado para incorporarlo en el ADN ya sea por cuestiones éticas, por un interés social, o por obtener reconocimientos adicionales. Asimismo, tienen clara la importancia del término y saben que en las organizaciones para las cuales trabajan solo existe el concepto, pero para los empleados en su interior se podría decir que son ajenos al tema. como lo expresa una de las entrevistadas de una compañía colombiana:

En la equidad de género se ha venido incrementando el interés, yo diría más por un tema social y de entorno, que por convicción propia de la empresa. Es un tema por un reconocimiento, por participar de un premio, pero no porque lo estemos viviendo como tal. Entonces la importancia, yo diría, es más por una preocupación reputacional. (entrevistada 1)

Ahora bien, y en un concepto un poco más profundo y alineado con los negocios y la generación de valor, una de las entrevistadas de compañía multinacional, manifiesta lo siguiente:

Creemos firmemente que estos son factores diferenciales en el cumplimiento de objetivos organizacionales, y se demuestra que en las organizaciones donde hay una mayor equidad de género, se dan mejores desempeños económicos y de responsabilidad social. (entrevistada 6)

Cuando se aborda las percepciones de equidad de género de las entrevistadas, se observa que, si bien su concepción es que las mujeres puedan verse como pares de los hombres, hay un sentido de protección hacia ellas, reflejado en no permitirle trabajos de fuerza o que impliquen condiciones físicas excesivas que -por sus características biológicas- pudieren impactar físicamente a la mujer, como lo ratifican varias de las entrevistadas:

Yo sé que puedo tener en una planta de producción a una mujer, no obstante, tengo que saber como compañía, qué tanto la voy a exponer a una planta de producción. (entrevistada 1)

Hay procesos obviamente que es muy difícil que los desempeñe una mujer, por ejemplo, tema de trabajo en cava, que son temperaturas bajo 0 o menos de 10 grados donde se almacena el producto; esta labor es mucho más delicado para la mujer por condiciones de su anatomía, porque la piel de la mujer es más delicada en comparación con la de un hombre. (entrevistada 3)

Pueden existir oficios que requieren más una fuerza física, pues puedan estar más orientados a los hombres, que en principio parecería, tuvieran más fuerza física que nosotras. (entrevistada 5)

Por otra parte, cuando se cuestiona si las organizaciones tienen interiorizado el concepto de equidad de género en la base de su filosofía, políticas y valores -a través de los cuales este concepto sea no solo declarado, sino difundido al interior de las organizaciones-, se observan semejanzas de criterio en dos entrevistadas, las cuales coinciden en trabajar para organizaciones maduras y mayormente globalizadas:

Hay algo documentado, nosotros incluso hacemos parte del sello de e equidad laboral denominado “Equipares”. También nos regimos de cada práctica por políticas, procedimientos. Dentro de la

política de incorporar y valorar personas, y en los procesos de selección se tiene establecido que se deben presentar el mismo número de hombres y mujeres. (entrevistada 3)

Nosotros estamos enfocados y es uno de los pilares de nuestras políticas la diversidad y la inclusión, y dentro de esos capítulos está la equidad de género. Hay políticas formales que impulsan ese tema desde hace bastantes años. Hace por ahí 15 años esto ya forma parte de las políticas y de los elementos que se desarrollan. Hoy por hoy acabamos de lanzar la estrategia y ya está incluida en los fundamentos estratégicos, o sea, ha ido tomando un rol más protagónico el tema de diversidad, inclusión y equidad de género. (entrevistada 6)

De otro lado, se observa que algunas de las entrevistadas manifiestan no ver la necesidad de tener protocolos o formatos en torno a la equidad de género, sino que lo consideran como un concepto que debe vibrar de una manera más natural en las organizaciones y sin ningún tipo de imposiciones normativas internas. Estas entrevistadas hacen parte de organizaciones con un foco más local y son caracterizadas por estructuras accionarias familiares y hacen las siguientes apreciaciones:

Nunca hemos hablado del tema, y no creo la verdad que por el tipo de organización que nosotros tenemos, por los temas de cultura que nosotros manejamos desde el área, no creo que se vaya a pensar en una cosa de esas. Entonces yo nunca a una compañía le impondría o le quitaría esta política; si me encontrara con una política de estas, lo que haría es volverla natural. (entrevistada 1)

El tema de equidad de género no se ha tomado en la empresa como un tema en las políticas, tampoco tenemos una política de equidad de género. (entrevistada 4)

Creo que es un paso, pero no es lo que garantiza... porque hemos visto cosas. Lo que es importante es que se abra el nivel de consciencia, después de que se abra la puerta es cómo la gestionamos. (entrevistada 5)

Con base en las respuestas de las entrevistadas y en relación con el concepto de equidad de género podemos ir entendiendo cómo dicho concepto es entendido por las organizaciones como una problemática actual y la manera en la que estas vienen caminando en la vía de la eliminación

de la desigualdad laboral en hombres y mujeres. Así mismo, dejan entrever la relación positiva existente entre hacer manifiesta la equidad de género y una ganancia desde lo comercial, dejando de lado el valor de la dignidad humana. Una de las entrevistadas afirma

No existe ningún riesgo para las organizaciones el hacer manifiesta la equidad de género, al contrario, incluso esto es más positivo desde el punto de vista comercial, o sea, todo el mundo está pensando en lo mismo. Me parece que esto te percibe mejor en ese *branding* intangible que uno trata de construir en la sociedad. (entrevistada 6)

Sin perjuicio de lo mencionado anteriormente, observamos que quizás, los niveles de conciencia difieren entre las organizaciones multinacionales y locales. De igual manera, estas organizaciones podrían estar en diferentes estadios de juicio moral, como lo describe Kohlberg en su teoría de los 6 estadios de desarrollo moral (como se citó en Barra Enrique, 1987, p. 11) y los cuales mencionaremos en nuestras conclusiones.

7.1.1 Prejuicios y estereotipos

Myers (2005) considera el prejuicio como una actitud y opinión, por lo general negativa respecto de los miembros de un grupo y el estereotipo como una creencia acerca de los atributos personales de un grupo de personas.

En cuanto a la concepción de los prejuicios y estereotipos por parte de las entrevistadas, se percibieron dos aspectos clave que determinaron la forma en que cada una aborda la equidad de género, y estos dos aspectos son: el primero, la influencia del entorno familiar y el segundo, la experiencia de haber tenido un mentor que las orientó en su camino laboral. Para las entrevistadas que recibieron un trato igualitario desde el hogar, sin ningún tipo de discriminación o sobreprotección y tuvieron además la fortuna de contar con un mentor que las acompañara y guiara en el mundo laboral, se percibieron menores rasgos discriminatorios en cuanto a prejuicios y estereotipos de género. Una de las entrevistadas manifiesta:

Agradezco a mis padres porque nunca ni me discriminaron ni me sobreprotegieron, entonces para mí ese discurso nunca fue parte de mi vida; nunca sentí que hubiera diferencia de género entre mis hermanos y yo, y creo que, en ningún momento de la vida personal, profesional, he sentido que he perdido acceso a espacios o a oportunidades por el hecho de ser mujer. Digamos que en mi imaginario nunca he tenido esa percepción, entonces siempre he caminado por la vida haciendo todo sin entender que puede haber desigualdad entre los géneros. (entrevistada 5)

En cuanto a tener mentores que la acompañaran organizacionalmente, otra entrevistada manifiesta:

Yo soy un ejemplo, soy la primera mujer que ha liderado uno de los negocios en la historia de la firma en Colombia, y el momento en que me hice cargo, mi mentor y líder era una mujer, entonces ahí se demuestra con el ejemplo por qué las oportunidades también son para las mujeres. (entrevistada 6)

Ahora bien, ahondando un poco más con las entrevistadas en su concepción de los prejuicios y estereotipos ligados al género, así como en las barreras implícitas derivadas de estos conceptos y que pudieran existir en las organizaciones que laboran, se encuentran prejuicios y estereotipos de diferente índole. Desconocemos si consciente o inconscientemente, lo que sí es significativo es que estas percepciones determinan la forma en que las entrevistadas y las organizaciones abordan la equidad de género. Se encuentran concepciones muy similares como éstas:

El machismo siempre ha existido y la creencia es que, si competimos con hombres, valemus menos. Además, a la mujer se le exige menos y al hombre más. (entrevistada 1)

En Argentina hay muchísimos hombres en la planta y en la parte administrativa está mezclado. Sin embargo, en Argentina se observa machismo. (entrevista 1)

Mi concepto sobre eso es que sí de hecho en la sociedad colombiana, por tradición, por cultura, porque es una sociedad machista, eso existe, por lo menos hemos elevado el nivel de conciencia para ver que existe. (entrevistada 5)

En temas de producción hemos creído en cierta forma en que la mujer no puede estar allí por factores de frío, puede ser personalmente porque yo siento frío, pero habrá alguna mujer a la que le guste, y eso va desde la percepción subjetiva que cada uno tiene. Ahora bien, en áreas gestión humana, vemos que es común que estén compuestas por mujeres, porque se entiende que ellas poseen habilidades blandas mejor desarrolladas que las de un hombre; pero tal vez no se le ha dado la oportunidad al hombre de participar de dicha área. (entrevistada 3)

En la organización, al principio cuando llevas un *gay* a una planta de producción y con personas machistas, pues obviamente hay un choque. (entrevistada 1)

Finalmente, preguntamos a las entrevistadas su punto de vista respecto a las barreras implícitas derivadas de los prejuicios y estereotipos y encontramos opiniones que pueden llegar a tener líneas delgadas con lo discriminatorio y otras visiones que perciben a la mujer como un objeto que requiere ser promocionado para poderse vender. Al respecto, una de las entrevistadas afirma:

Nosotras las mujeres tenemos un temor tan grande de vendernos, nosotros no sabemos vendernos. (entrevistada 1)

Para la entrevistada 2, aunque no lo manifiesta como un tema de estereotipo o prejuicio por equidad de género, sí lo expresa por un asunto del color de la piel, de expresión corporal:

Por ejemplo, yo tengo una oficina que tiene un perfil de clientes estrato 6, personas un poco más complejas y demandantes, personas que pueden sentirse de pronto incómodas con que sea una persona muy básica, en su lenguaje o en su forma, entonces yo de pronto cuando voy a mover de mis diferentes oficinas a alguien para la oficina estrato 6 me fijo muy bien en que las seleccionada no tengan las características que les mencioné antes.

Además, agrega:

Yo sí contemplo que esa persona cumpla con unos criterios básicos, que todos tienen uniforme, entonces no me preocupo, pero que sea una persona que hable bien, que no vaya tener problemas

como en el manejo de su léxico, que sea una niña preferiblemente no muy oscura, muy morena como decimos ‘negritos’, de raza negra, el tema de si maneja un tema de la piel o llena de barros, o es una persona muy gorda, tratamos... porque es una oficina de por sí muy bonita y donde la gente de entrada a la barra es muy imponente entonces, ¿qué van a decir? ¡Ay! ¿qué pasó?... en cuanto a ese estereotipo sí, pero no que sea hombre o que sea mujer, es indiferente. (entrevistada 2).

No obstante, para la entrevistada el tema de prejuicio implícito muchas veces está más en la cabeza de las mismas mujeres:

Pero también cuando se habla de limitaciones, la primera es que las mujeres no se lo creen, y desde niñas también los roles, pues los muchachos dicen: yo quiero ser gerente de una compañía, pero pocas niñas dicen que quieren ser ministras o presidentas. Digamos que la primera limitación que tenemos es que no la creemos (entrevistada 5).

Si bien es cierto, que las entrevistadas aseguraron que en sus organizaciones no se ve amenazada la defensa de equidad de género y que por el contrario está ganando terreno en las diferentes organizaciones, pudimos constatar que en el tema de prejuicios y estereotipos aún se observa una “naturalización” en algunas aseveraciones que podríamos catalogar como inadecuada. Que hoy en día un profesional de gestión humana se valga de características como el lenguaje, la raza o el peso para cambiar a un profesional de dependencia y dejar que este crezca dentro de la compañía es inaceptable. Puesto que hacer distinciones de cualquier tipo puede vulnerar la dignidad del colaborador -además de asumir que el tema de la inclusión y la diversidad es importante en la sociedad-, son los profesionales de gestión humana los llamados a respetar el derecho de sus colaboradores a tener un trabajo digno y en condiciones justas, y eso incluye el ascenso o el cambio de sede si sus capacidades así lo permiten. Como lo afirman algunas de las entrevistadas, es que muchas veces son los mismos profesionales de gestión humana quienes traen sesgos y prejuicios implícitos. Es por ello que si las organizaciones quieren que su discurso y lo que realizan dentro de las mismas hable el mismo lenguaje, deben dejar de incluir profesionales que frenen los procesos al imponer sus pensamientos y creencias por encima de la filosofía de la empresa. Ya que ahora la mayoría de los profesionales conocen y hacen valer sus derechos y ponen su felicidad y dignidad por encima del factor económico.

7.1.2 Profesionales de gestión humana

En cuanto a esta categoría, se quiere ahondar no solo en la consideración de lo que es para las entrevistadas un profesional de gestión humana, sino en entender su percepción de cuáles son esas características y perfiles que los identifica. Queremos iniciar la contrastación de esta variable sobre los profesionales de gestión humana, partiendo de lo establecido por Dessler (2006), quien define la gestión humana y al profesional como aquellos que lideran la ejecución del direccionamiento y las políticas de todos los asuntos relacionados con los subprocesos de gestión humana con un enfoque en las relaciones humanas equitativas que ofrezcan un ambiente sano para los colaboradores de la organización.

En esta definición se destaca el enfoque en relaciones humanas como una competencia clave de los profesionales de gestión humana; de ahí que nos permitimos profundizar en conocer de las entrevistadas cuáles son esas características y perfiles de los profesionales de gestión humana que son considerados clave para una gestión humana basada en las justas relaciones interpersonales. Asimismo, nos interesa indagar cuáles son esos aspectos de los profesionales de gestión humana que es necesario fortalecer. A continuación, se mencionan las percepciones de las entrevistadas:

Los profesionales de gestión humana tenemos que dejar de ser tan sumisos, empoderar el área ya que nosotros apoyamos los procesos y somos un pilar fundamental de la compañía. (entrevistada 1)

Es clave que a los profesionales de gestión humana se les inculque el tema de flexibilidad mental en los aspectos de negociación. Además, paradójicamente, el profesional de gestión humana es el que tiene la tendencia a limitar las posibilidades y va a seguir conservando ciertas posiciones. (entrevistada 3)

Yo pienso que una persona de gestión humana debería ser de mente abierta, una persona que sea capaz de ver en el otro lo mejor, lo bueno, de conectarte de alguna forma con esa otra persona, para verle sus fortalezas y no ver las debilidades que yo creo que tiene. (entrevistada 4)

Cabe una responsabilidad en los procesos de gestión humana, no solamente en los procesos de selección, sino en todos los procesos, de promover la equidad en todos los aspectos, no solo en la de género. Entonces quien lidere el equipo, sea un presidente o subgerente, tiene que validar que esta persona también revise sus paradigmas inconscientes porque no es tan fácil detectar. Algo pasa en gestión humana que no han sido capaces de ayudarlo a la organización a dar el siguiente paso; ahí se detecta que puede haber un paradigma que también la organización tolera. Hay que vencer minucias del día a día.

De las anteriores percepciones quizás podemos identificar algunos asuntos que sería necesario fortalecer en los líderes o profesionales de gestión humana, en tanto estos son percibidos como un rol importante de la organización. Se refieren a que estos son los primeros llamados a capacitarse en asuntos de sesgos, tolerancia a las diferencias, negociación asertiva, porque quizás serían los primeros responsables en enseñar nuevos paradigmas al interior de las organizaciones que probablemente surgen de ellos mismos y no hace parte de la filosofía de la organización.

7.1.3 Procesos de selección

Al respecto Ganga & Sánchez (2008), afirman que “el proceso de selección inicia cuando un candidato decide postularse a una vacante; el mismo termina cuando la organización realice todos los procesos que conllevan a la selección del postulado y tome la decisión de contratarlo”. (p. 278). Además, aseveran que cuando se efectúa un proceso de reclutamiento y selección “se debe apelar a la efectividad, eficiencia y eficacia de la organización ya que está vinculada directamente con el desarrollo de actividades dentro de la misma; el no seleccionar la persona adecuada podría afectar los logros de la organización” (p. 278).

Dicha afirmación coincide con lo expresado a continuación por algunas entrevistadas en el sentido que cuando se habla de seleccionar la persona adecuada no se refiere a su género, sino a sus competencias y el perfil para ocupar el cargo. Al respecto, preguntamos a ellas sobre su visión y vivencias laborales relacionados con los procesos de selección con perspectiva de género y nos

respondieron:

Me parece demasiado importante el tema. Me parece que suma mucho y más desde los temas de selección que son los primeros filtros que tiene la organización.

Es por perfil, por capacidad, por responsabilidades, por todo. Como te digo, nuestro perfil de cargo, en nuestro esquema no hay un rubro que diga "hombre o mujer" no, ni edad tampoco. (entrevistada 4)

Me atrevo a pensar que tenemos equidad. Digamos que nunca ponemos intencionalidad en buscar que sea hombre o mujer, ponemos un perfil del cargo y salimos a buscar y fluyen. (entrevistada 5)

Llevo 20 años en esta organización y realmente he visto la práctica de equidad de género desde que entré; desde que fui seleccionada, la mayoría de las personas con las que entré eran mujeres, pero también había muchos hombres. (entrevistada 6)

Desde la entrevista si a la mujer la siento muy sumisa, lo que ahorita estábamos hablando, es empezar a exponerla, para que ella misma se empiece a vender, entonces es también ayudarle, pero ya es como solidaridad de género. (entrevistada 1)

En el desarrollo de las entrevistas se observa una interacción natural entre los procesos de selección integrado al referente de equidad de género, emanada de directrices de las organizaciones para llevar a cabo procesos de selección con perspectiva de género. Directrices que bien vale la pena mencionar podrían solo estar en el nivel preconventional establecido en la teoría de Kohlberg (como se citó en Barra Enrique, 1987, p. 12), el cual está basado en el cumplimiento de las reglas apuntaladas sobre la base de un castigo o por un interés propio.

También surge un aspecto afín con los procesos de selección: hay profesiones u oficios que comúnmente son ocupados por hombres o por mujeres, originadas desde paradigmas formativos donde se direccionan los programas educativos a géneros específicos. Esta idea pareciera no coincidir con lo que afirman algunas de las entrevistadas.

Encontrar a una mujer como la gerente de la planta es muy difícil, entonces, por lo general son muy poquitas las que se presentan. Pero nosotros cuando estamos haciendo un proceso de selección, has de cuenta que tu [cubres] la foto y el nombre y lo que haces es mirar quién es eres tú. (entrevistada 1)

En el área de infraestructura se nos presentaron cinco personas, y de esos quedaron un hombre y una mujer, no fue como un punto de pensar: será que nos quedamos con un hombre o con una mujer, quedó ella porque demostró sus capacidades en el área, y no es común que haya mujeres. (entrevistada 2)

No tenemos ninguna determinación de género en los perfiles, digamos que cuando estamos contratando conductores de tractomulas, uno sabe que si en Colombia hay una no hay tres conductoras [mujeres], entonces la probabilidad de que lleguen mujeres es muy bajita. (entrevistada 5)

Estamos ampliando un poco los temas de reclutamiento en este sentido. Las universidades ya tienen una masa de mujeres más grande que de hombres. (entrevistada 6)

Finalmente durante las entrevistas se logra descubrir que, aunque el concepto de equidad de género es una tendencia o movimiento hacia el cual quieren trascender las organizaciones e involucrarlo en los procesos de selección, en los conceptos de los referentes teóricos sobre procesos de selección, ninguno de los autores consultados marcó una especificidad en relación con el género; tema que nos permite preguntarnos, ¿por qué si desde el concepto teórico de un proceso de selección no hay variables de perspectiva de género, las organizaciones les parece importante ese aspecto dentro de los procesos de selección? Para respondernos a esta pregunta se hace ineludible apuntar lo que establece Hernández (2009) al ilustrar que el concepto de procesos de selección surgió en los primeros talleres o fabricas industriales, de la necesidad de clasificar, capacitar y escoger al candidato idóneo. En aquel tiempo, las prácticas se enfocaban solo en patrones físicos y mentales. Hoy la evolución para realizar un proceso es tan significativa que incluye que el candidato tenga algunas características individuales: habilidades, competencias y relaciones. (p. 144). Lo anterior ratificado en los siguientes comentarios de las entrevistadas:

Obviamente hay líderes que dicen que para algún tema les gustaría una mujer o un hombre porque hay un asunto de relacionamiento, de impactar en los otros. (entrevistada 3)

Entonces si eso lo hiciera usted en los procesos de selección usted tendría personas como a usted le gustan y no como la empresa las necesita. Y si a usted solo le gustan las mujeres para ejercer cargos, pues solo tendría mujeres acá y así no es. (entrevistada 4)

7.1.4 Toma de decisiones

Drucker (2002) sugiere que en la toma de decisiones quien la ejecuta, debe procurar concentrarse en las circunstancias y en lo que es realmente importante. Lo anterior, con la finalidad de resolver con rapidez y sin necesidad de usar un gran número de variables puesto que estas lo que indican es baja calidad intelectual (como se citó en Harvard Business Review, 2002, p. 2).

Por tanto, se invitó a nuestro grupo de entrevistadas a darnos su concepto sobre qué aspectos debe contener una toma de decisiones con perspectiva de género y sobre cómo se desarrolla esa elección en los procesos de selección de la organización para la cual trabaja.

En el proceso de selección de la entidad para la cual trabajo, la persona que yo estoy incluyendo dentro del proceso de selección debe tener y demostrar las mejores capacidades técnicas. Sin embargo, también es importante que demuestre que es una persona con valores y un buen ser humano y que tenga la capacidad de adaptación a la cultura de la compañía; eso sería como lo principal. (entrevistada 1).

Se puede observar de esta manera que esta organización toma sus decisiones con base en los asuntos relacionados con la integralidad y el bienestar del ser humano-, lo cual está en sintonía de lo afirmado por Drucker (2002): “quien debe ejecutar la toma de decisiones, debe procurar concentrarse en las circunstancias y en lo que es realmente importante”.

No obstante, para la entrevistada 3 los ejes centrales en la toma de decisiones en los procesos de selección son la adaptabilidad e innovación, aspectos que influyen de manera particular en la organización donde ella labora. Asimismo, las otras entrevistadas también abordaron estas características que para ellas son claves en el manejo del tema de cultura.

Adaptarse es entender que cualquiera que entre a la organización está en capacidad de hacerlo hasta que cumpla con el perfil y las condiciones, y si esto se acompaña de la mano del líder, nosotros desde el equipo de desarrollo y organizacional tenemos que volcarle a la mentalidad líder, y no imponerle, sino presentar alternativas e ir ganando en ese ejercicio, y entender que la realidad del mundo donde estamos inmersos ha cambiado. (entrevistada 3)

Para la entrevistada 1, la característica principal en la toma de decisiones es la capacidad de ser crítico y tener la habilidad de administrar las emociones, personas que tengan capacidad estratégica y valores que lo identifiquen como un buen ser humano, sin importar su situación familiar y orientación sexual.

Hay mujeres casadas y con hijos, para las cuales su situación familiar no ha sido impedimento para ser seleccionadas. La característica principal de estas mujeres es que son muy críticas y con un carácter que demanda autoridad. Son personas retadoras y con gran capacidad de empatía y afinidad con los otros. Las mujeres son perceptivas y tienen más tacto para saber qué puede estar pasando en una planta, no solo desde lo técnico. (entrevistada 1)

Por otro lado, la entrevistada 5, afirma que el tema de equidad de género ha ganado un poco de terreno en las organizaciones. En ese sentido, ella considera que para fortalecer la toma de decisiones dentro de las organizaciones se necesita transformar también las áreas de gestión humana, porque en muchas oportunidades son los líderes los que no ven la importancia de esta dependencia dentro de las empresas.

Creo que las áreas de gestión humana tienen un papel muy importante en elevar el nivel de conciencia, en ayudar a las organizaciones en este sentido, así como en proponer programas para que hombres y mujeres puedan tener espacio para la crianza de los niños pequeños, quizás el momento más crítico de la vida laboral. (entrevistada 5)

Partiendo de las respuestas que nos dieron las diferentes entrevistadas, es importante resaltar que, para tomar decisiones, las organizaciones deben incluir no solo características del personal que quieren que haga parte de la empresa; también deben procurar que el profesionalismo del líder de gestión humana no se vea opacado por las decisiones de los dirigentes que, por su posición en la empresa, pueden influenciar en gran porcentaje las decisiones del área de gestión humana.

Se pudo constatar que en toma de decisiones aún se sigue viendo una brecha entre la opinión de los gerentes de las organizaciones y los líderes de gestión humana. Si bien es cierto que la mayoría de las entrevistadas nos aseveraron que el proceso de selección se realiza de manera imparcial y que los altos mandos de las compañías no son quienes toman la decisión final de quién es contratado, sí se observa una alta influencia de los líderes y la alta gerencia en el proceso a la hora de tomar la decisión “correcta”. Por lo anterior, se observa la necesidad de fortalecer las decisiones de los profesionales de gestión humana y bajar la influencia de los altos mandos con el fin de favorecer la imparcialidad de los procesos de selección y las decisiones de las organizaciones. Además, en la contrastación de los referentes teóricos con la realidad expresada por las entrevistadas podríamos -quizás con una mirada crítica- concluir que en general las organizaciones se encuentran en un nivel preconventional según la teoría del Desarrollo moral de Kohlberg (como se citó en Barra Enrique, 1987), donde las razones para obedecer y para tomar decisiones están circunscritos a evitar el castigo y someterse a las reglas establecidas por la alta gerencia.

8. Conclusiones

Luego de realizar el análisis de las entrevistas, pudimos llegar a varias conclusiones sobre diferentes aspectos relacionados con la equidad género en los procesos de selección en diferentes

organizaciones. Encontramos que la mayoría de ellas, por el cambio acelerado en temas de perspectiva de género, buscan integrar el concepto a sus procesos. Aunque la idea es hacer manifiesta la equidad de género en las organizaciones, las entrevistadas describen que no es un tema primordial, pese a que sí se ha venido inculcando poco a poco, más por motivos sociales relacionados con la reputación y las tendencias administrativas, que por convicción. Así, al ser un tema que está en auge y ha ganado terreno en las organizaciones, estas temen ser sancionados socialmente, es decir, perder credibilidad por no incluir la diversidad y por no hacer la inclusión manifiesta. No obstante, para las empresas hay otros conceptos que tienen más importancia que el tema de equidad de género para algunas compañías: resultados, logros, innovación, utilidad y fuentes de inversión.

Asimismo, escuchar y comprender las percepciones de profesionales de gestión humana y líderes femeninas de diferentes organizaciones en torno a la equidad de género y cómo estas ideas preconcebidas pueden llegar a incidir en los procesos de selección ha sido sumamente enriquecedor. Para algunos, estas percepciones podrían desvirtuar cualquier teoría de lo que debería ser, de lo que las personas y las compañías declaran, pero cuando entramos en el terreno de las decisiones y en la intimidad de las empresas, estas declaraciones podrían no coincidir con las realidades humanas y organizacionales.

Es así como a través del análisis de las entrevistas encontramos, como primera medida, percepciones que podrían quizás estar influenciadas por el entorno familiar y laboral vivido por las profesionales y líderes entrevistadas. Se observó que las visiones en torno a la equidad de género difieren en la medida de las experiencias de las participantes; de ahí que las entrevistadas que vivieron un entorno familiar donde la justicia y la igualdad era uno de los principales lineamientos del hogar, muestran una seguridad en sí mismas que les ha permitido entender el mundo laboral. Ellas conciben que la inequidad de género es un problema real, sin embargo, para ellas no lo ha sido precisamente por las experiencias en su propia vida que les han permitido, incluso, minimizar cualquier tipo de prejuicio o estereotipo en torno a la mujer.

Ahora bien, las entrevistas también nos permitieron entender esta multiculturalidad que tienen las organizaciones, las cuales, bajo una misma filosofía y valores, pueden presentar diferencias

de un país a otro en la manera como se aborda el concepto de equidad de género. Se observa que organizaciones con oficinas locales y presencia en Latinoamérica pudieran, quizás, estar en estadios de desarrollo moral diferentes a las de las organizaciones con alcance global, en todos los continentes.

Con base en lo anterior, dentro de este nivel podríamos ubicar a las compañías locales y con presencia en Latinoamérica en el estadio 1, donde la principal razón de percibir y actuar de una manera es cumplir con las normas, porque si nos las cumplen los sancionarían, o las cumplen para obtener un galardón que les genere una buena reputación. De otro lado, las compañías con presencia mundial, se puede inferir que, si bien estas se encuentran en la etapa pre convencional, las situaríamos en el estadio 2 donde se avanza de solo seguir las reglas por un tema de castigo a una mirada un poco más profunda de entender que se siguen las reglas porque es lo correcto y se entiende que lo correcto es lo justo y satisface los intereses de todos.

Sin embargo, algunas de organizaciones aseguran “vivir” la equidad de género de manera natural. Es decir que, aunque el tema empezó a incorporarse hace poco tiempo, se ha ido insertando paulatina en el ADN de las instituciones, tanto por medio de protocolos empresariales o incluyéndolos en los valores y como pilares de las estrategias de las compañías, alineados a su gobierno corporativo y sus objetivos estratégicos.

Cuando nos referimos a los procesos de selección podemos concluir que, aunque en las empresas, según lo planteado por las entrevistadas, realizan los procesos de forma imparcial enfocados al perfil adecuado -independiente de su género-, sí se presentan problemáticas que a juicio de unos podrían ser consideradas como inequidad de género, mientras que a juicio de otros podrían verse como un cuidado y protección hacia la mujer. Es así como los roles que implican esfuerzo físico y ambientes de trabajo pesados para las mujeres normalmente son direccionados a los hombres. Visto de otra forma, que las mujeres solo puedan estar en ciertas áreas de la organización, con la disculpa de una supuesta “protección” pudiese ser interpretado como un prejuicio. Así mismo, se observaron algunos sesgos y paradigmas relacionados con las capacidades de las mujeres para ejercer roles de liderazgo en las organizaciones, por parte de los profesionales de gestión humana.

De otro lado y en relación con cargos ocupados comúnmente por hombres y mujeres, se observa también que desde la formación hay profesiones u oficios preferidos por hombres o mujeres. Es así como carreras y labores afines a las humanidades y las ciencias contables, parecen ser elegidas por mujeres; y las relacionadas a la conducción, trabajos en plantas y sistemas, son mayormente ocupados por hombres.

Cuando nos referimos a los procesos de selección enfocados a un ascenso en la carrera laboral de la mujer, observamos que tal vez se confirma la teoría del techo de cristal (Segerman-Peck, 1991). Hay unos niveles a los cuales las mujeres no logran acceder, por ejemplo, aun cuando las entrevistadas manifiestan que las mujeres son muy buenas liderando equipos y tomando decisiones, es escaso encontrarlas en la línea de alta gerencia y juntas directivas. ¿La razón? Tres de las entrevistadas coincidieron en que las mujeres no son tan conscientes de hasta dónde pueden llegar y tienen miedo de mostrar todas sus capacidades al momento de enfrentarse a competir por un cargo con los hombres. Surge de lo anterior una pregunta para futuros investigadores: ¿Qué tenemos que fortalecer y potenciar -a través de la educación familiar- con el fin de que las mujeres se sientan competitivas y como pares ante los hombres, en el mundo laboral?

Finalmente concluimos que, aunque se ha avanzado en elevar el nivel de conciencia para las organizaciones, profesionales de gestión humana y los individuos a que comprendan que, si tenemos una problemática en torno a la equidad de género, es necesario trascender a la etapa convencional -diciéndolo con Kolbergh- que nos permitan de una manera genuina encontrar coherencia entre lo que se declara y lo que en realidad sucede en la intimidad de las organizaciones.

9. Recomendaciones

Con base en las conclusiones, producto de la contrastación de los referentes teóricos con las vivencias y las realidades de las organizaciones en torno a la equidad de género y los procesos de selección, se sugiere primordialmente hacer un llamado a los profesionales de gestión humana para que sean estos los primeros responsables de inspirar y direccionar a las altas gerencias de las

organizaciones para actuar con equidad de género en los procesos. Asimismo, ser conscientes de sus sesgos y los potenciales prejuicios y estereotipos que tienen y que, quizás, están impactando la inserción y el ascenso de las mujeres al mundo laboral.

A las organizaciones y líderes que las dirigen, se recomienda trascender de lo declarado a lo realmente vivido, para promover decididamente el desarrollo profesional y el ascenso laboral de las mujeres, igualando sus condiciones de trabajo, entendiendo y valorando que su rol familiar y laboral pueden convivir y que la función de las organizaciones es diseñar estrategias para que esto suceda.

A las organizaciones y los individuos que las conforman se podría señalar la importancia tanto de lo que hacen como la forma en que lo comunican. Por esto, sería exitoso que las compañías implementen estrategias de comunicación no sexistas, que se evite transmitir prejuicios y estereotipos en pro de un género y promueva un lenguaje inclusivo donde inspire a que se comprenda que, sin excepción, todos cabemos en el mundo laboral, con igualdad de derechos y deberes.

A los padres, cuidadores y educadores se les recomienda repensar la forma que se podría estar direccionando a las mujeres para que potencien y muestren sin miedo lo que son y, como dijo una entrevistada, que puedan ir por la vida pensando que, si bien la equidad de género es una meta aún por conquistar, ellas transitan por sus diferentes roles sin verse impactadas por ello, cuando la formación ha sido sólida en el empoderamiento femenino.

Finalmente, invitamos a las mujeres a replantearnos el rol con otras mujeres bajo un criterio solidario que nos permita comprender todas las implicaciones y barreras que existen para la inserción y el desempeño de la mujer en el mundo laboral. Por tanto, les pedimos que sean las primeras partícipes en promover y actuar con equidad de género, ayuden a otras, sean sus mentoras y las apoyen y acompañen a crecer dentro de las organizaciones.

Referencias

- Alifa, D. (2014). *La Equidad de género en el ámbito laboral: ¿utopía o realidad posible?* Negocios de IEEM, 70-72.
- Arias Cascante, N., & León Jiménez, S. (noviembre de 2013). *Brechas de Género en las mujeres trabajadoras*. Tec Empresarial, 7-22.
- Barra Almagiá E. (1987). *El desarrollo moral: Una introducción a la teoría de Kohlberg*. Revista Latinoamericana de Psicología. Fundación universitaria Konrad Lorenz, 19(001) ,7-18.
- Camacho, Claudia L. & Martínez, Johana A. (2016). *Estereotipos hacia la mujer en las Organizaciones* (Tesis de pregrado). Universidad del Rosario, Bogotá, Cundinamarca
- DANE (2019). Boletín Técnico. GEIH: Principales indicadores del mercado laboral. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>.
- DRAE. (2018). Real Academia Española (en línea). Recuperado de <https://dle.rae.es/index.html>.
- Duarte Cruz, j & García Horta, J (2016). *Igualdad, Equidad de Género y Feminismo, una mirada histórica a la conquista de los derechos de las mujeres*. CS, 18, 107-158.
- EAFIT (2019). Protocolo para la equidad de género y sexualidad diversa. Universidad EAFIT. Recuperado de: <http://www.eafit.edu.co/centro-integridad/Documents/protocolo-genero-eafit.pdf>
- Eslava (2004) de Recuperado: <https://liderayeryhoy.blogspot.com/2015/10/gestion-del-talento-humano-elemento.html>).

Ganga Contreras, F., & Sánchez Álvarez, R. (2008). *Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de puerto Montt, región de los lagos -Chile*. Gaceta Laboral, 14 (2), 271-297.

García Prince, E. (2008). *Políticas de igualdad, Equidad y Gender Mainstreaming ¿De qué estamos hablando?* Documento para el Área de Género del centro regional del PNUD para América Latina y el Caribe.

Gestionhumana.com. (2014). Selección-Competencias: *Las habilidades del gerente de gestión humana*. Recuperado de: <http://www.gestionhumana.com.ezproxy.eafit.edu.co/gh4/BancoConocimiento/E/elcargodemcargo2/elcargodemcargo2.asp>.

(2014). Liderazgo: *¿Qué competencias se requieren para ser una líder exitosa?* Recuperado de: <http://www.gestionhumana.com.ezproxy.eafit.edu.co/gh4/BancoConocimiento/C/competencias de mujeres/competencias de mujeres.asp>.

(2018). Caso de éxito empresarial: *Dow Química revela cómo diseñar un programa de equidad de género en las empresas*. Recuperado de: <http://www.gestionhumana.com.ezproxy.eafit.edu.co/gh4/BancoConocimiento/C/caso de exito dow equidad/caso de exito dow equidad.asp>.

Grueso Hinestroza, M. P. (2009). *La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: Un secreto a voces*. 22(39), 13-30.

Grun, A. (2013). *¿Qué quiero?: Coraje para tomar decisiones*. Recuperado de: www.digitaliublishing.com.ezproxy.eafit.edu.co/a/51118/-que-quiero---coraje-para-tomar-decisiones.

Harvard Business Review. *La toma de decisiones*. Bilbao, España: Deusto.

Heller, R (2010). *La toma de decisiones*. Italia: Grijalbo.

Hernández Sánchez, Y. (enero-junio de 2009). *Prácticas de selección, un instrumento socialmente aceptado*. (U. EAFIT, Ed.) AD-MINISTER (14), 137-160.

Light, D., Keller, S.& Calhoun, C. (1991,). *Sociología* (p.356). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Lopera, Echavarría Juan Diego (1999). *La Ética* (p.1) Bucaramanga, Colombia.

Lledo (2011) (Recuperado de <https://liderayeryhoy.blogspot.com/2015/10/gestion-del-talento-humano-elemento.html>).

Manrique, H., & De Castro, A. (2019). *Toma de decisiones: intuición y deliberación en la experiencia de los decisores*. Innovar, 29(73) ,149-164.

Naranjo, A.R (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla, Colombia. Recuperado de: <file:///D:/PARA%20FUENTES/procesos%20de%20selecci%C3%B3n%20barranquilla.pdf>.

OIT (2017). *Plan de acción de la OIT sobre igualdad de género*. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_545493.pdf.

(2019). *Un paso decisivo hacia la igualdad de género*. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_674751.pdf.

(2019). *CEDAW*. Recuperado de: <https://www.ohchr.org/SP/HRBodies/CEDAW/pages/cedawindex.aspx>.

Packer, M. (2013). *La ciencia de la investigación cualitativa*. Bogotá: Ediciones Uniandes.

Peña, N. D. (2016). *Enfoque de Género en Medellín*. Recuperado de: www.digitaliapublishing.com.ezproxy.eafit.edu.co/a/49640/enfoque-de-genero-en-medellin.

Pla, I., Donat, A., & Bernabeu (2013). *Estereotipos y prejuicios de género: factores determinantes en Salud Mental*. (Investigación). Universidad de Valencia y Agencia Valenciana de Salud, Valencia, España.

Ramos Lopes, M. A. (2005). *Mujeres y liderazgo, una nueva forma de dirigir*. Recuperado de: <http://www.digitaliapublishing.com.ezproxy.eafit.edu.co/a/34673/mujeres-y-liderazgo---una-nueva-forma-de-dirigir>.

Rubén, V.R (2015). *Liderazgo, espacio, tiempo y decisión*. Recuperado de: <https://lideraye-ryhoy.blogspot.com/2015/10/gestion-del-talento-humano-elemento.html>.

UNESCO, (2019) *Indicadores UNESCO de cultura para el desarrollo , Igualdad de género*, Tomado de: <http://es.unesco.org/creativity/files/digitallibrary/cdis/igualdad%20de%20genero.pdf>.

Tomàs-Folch, M. (2015). *La investigación académica en ciencias sociales desde una perspectiva de género*. Recuperado de: https://efit-my.sharepoint.com/personal/alopeza3_efit_edu_co/_layouts/15/onedrive.aspx.

Urrea, E., Muñoz, A., & Peña, J. (2013). *El análisis del discurso como perspectiva metodológica para investigadores de salud*. *Enfermería Universitaria*, 10(2), 50-57. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1665706313726290>.

Van Dijk, T. A. (1999). *El análisis crítico del discurso*. Anthropos, Barcelona, España. Recuperado de <http://www.discursos.org/oldarticles/El%20an%20lisis%20cr%20del%20discurso.pdf>.

Winfield Reyes, A. M., Jiménez Galán, Y. I., & Topete Berre, C. (2017). *Representaciones mentales y sociales en la equidad de género*. *La ventana*, 45, 186-210.

Wayne (2005) (Recuperado de <https://liderayeryhoy.blogspot.com/2015/10/gestion-del-talento-humano-elemento.html>).

Zaldua, A. (2006). *El análisis del discurso en la organización y representación de la información-conocimiento: elementos teóricos*. Facultad de Comunicación, Universidad de la Habana. Ciudad de la Habana, Cuba. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v14n3/aci03306.pdf>