

# LA PERSPECTIVA DE GÉNERO ¿UN MITO ORGANIZACIONAL O UN CAMBIO IMPOSTERGABLE Y LEGÍTIMO?

The gender perspective, an organizational  
myth or an urgent and legitimate change?

Alejandra Elizabeth Urbiola-Solís  
*Universidad Autónoma de Querétaro*

Ilia Violeta Cázares-Garrido  
*Universidad Autónoma de Querétaro*

*Recepción: 10 octubre de 2022*  
*Aceptación: 6 de mayo de 2023*

## Resumen

El objetivo de este artículo es mostrar que las asimetrías entre mujeres y varones evidencian la reproducción de estereotipos de género y una división sexo-genérica del trabajo que otorga una valoración de inferioridad o incapacidad a las mujeres y a las minorías y que los cambios en las organizaciones pueden obedecer a causas diversas, no siempre a la búsqueda de la equidad. La brecha de género alude a las condiciones de inequidad que experimentan las mujeres y los miembros del colectivo LGBTIQ+ en las organizaciones. La base de la diferencia está anclada en una sociedad mayormente androcéntrica, de orientación binaria que históricamente se ha construido alrededor de una masculinidad hegemónica con desperdicio de recursos y una pérdida de bienestar para las mujeres y las minorías que constituyen más de la mitad de la población. Las asimetrías por género en la legislación son abiertas y sutiles, expresan omisiones, retrasos y olvidos de derechos ciudadanos en igualdad. Las diferencias económicas, de retribución salarial y de acceso a los recursos, dejan entrever mecanismos de

---

Urbiola-Solís, A. E. & Cázares-Garrido, I. V. (Mayo-Agosto, 2023). "La perspectiva de género, ¿un mito organizacional o un cambio impostergable y legítimo?" en Internacionales. Revista en Ciencias Sociales del Pacífico Mexicano, 6(12): xxx-xxx.

desigualdad. Ancladas estructuralmente, se reproducen al interior de las organizaciones como parte de un quehacer cotidiano, se expresan en relaciones de poder y violencia. La desigualdad organizacional reproduce la desigualdad de género como ocurre en el entorno y en la esfera privada. Ante las exigencias de equidad y justicia, las estructuras formales o plan de actividades funciona bajo nuevas reglas del juego que moldean la interacción. La estructura organizacional incluye programas, políticas, departamentos, protocolos y procesos administrativos que funcionan en el día a día organizacional como rutinas y que tienen en muchos casos como base la necesidad de legitimación en un campo organizacional. De ahí que en la estructura formal o plan de actividades se instalen isomórficamente como mitos racionalizados, que se reproducen sin necesariamente reconfigurar las relaciones preexistentes por género o la inequidad.

**PALABRAS CLAVE:** *brecha de género, división sexo-género, estructura organizacional, mitos racionalizados.*

## Abstract

The objective of this article is to show that the asymmetries between women and men show the reproduction of gender stereotypes and a sex-gender division of labor that gives an assessment of inferiority or incapacity to women and minorities and that changes in organizations can be due to various causes, not always to the search for equity. The gender gap refers to the conditions of inequality experienced by women and members of the LGBTIQ+ collective in organizations. The basis of the difference is anchored in a mostly androcentric, binary-oriented society that has historically been built around a hegemonic masculinity with waste of resources and a loss of well-being for women and minorities who constitute more than a half of the population. The asymmetries by gender in the legislation are open and subtle, they express omissions, delays and forgetfulness of equal citizen rights. Differences in economics, wages and access to resources,

---

Urbiola-Solis, A. E. & Cázares-Garrido, I. V. (Mayo-Agosto, 2023). "La perspectiva de género, ¿un mito organizacional o un cambio impostergable y legítimo?" en Internacionales. Revista en Ciencias Sociales del Pacífico Mexicano, 6(12): xxx-xxx.

reveal mechanisms of inequality. Structurally anchored, they are reproduced within organizations as part of a daily task, they are expressed in relations of power and violence. Organizational inequality reproduces gender inequality as it occurs in the environment and in the private sphere. Faced with the demands of fairness and justice, the formal structures or plan of activities work under new rules of the game that shape the interaction. The organizational structure includes programs, policies, departments, protocols and administrative processes that function in the organizational day-to-day as routines and that in many cases are based on the need for legitimacy in an organizational field. Hence, in the formal structure or plan of activities they are installed isomorphically as rationalized myths, which are reproduced without necessarily reconfiguring pre-existing relationships by gender or inequity.

**KEY WORDS:** *gender gap, sex-gender division, organizational structure, rationalized myths.*

## Introducción

El objetivo de este artículo es mostrar que las asimetrías entre mujeres y varones evidencian la reproducción de estereotipos de género y una división sexo-genérica del trabajo que otorga una valoración de inferioridad o incapacidad a las mujeres y a las minorías y que los cambios en las organizaciones pueden obedecer a causas diversas, no siempre a la búsqueda de la equidad. En la interacción entre mujeres y varones existe una diferencia cuya base es artificial; afirmamos que no hay una base biológica para establecer diferencias dicotómicas entre mujeres y varones por sexo, sino que es a través de una construcción cultural específica e histórica que se reconoce una diferencia por género; en ese sentido, puede considerarse artificial. Es común encontrar en las afirmaciones sobre el correlato social y la condición de mujeres y varones, una confusión entre *sexo* o lo biológico, lo transmitido genéticamente y el *género*, o lo construido socialmente, relacionado con la cultura. Esto es así, porque en la interacción social, se ha reforzado ideológicamente una supuesta diferencia entre ambos, diferencia que se adjudica a las condiciones físicas, genéticas y que se replica y/o refuerza socialmente a través de organizaciones como la familia, la escuela, la iglesia, la clínica y la empresa entre otros.

Es posible rastrear históricamente en diferentes sociedades del mundo la existencia de una desigualdad de género asociada a categorías dicotómicas o de lo que es la esencia del ser mujer o del ser varón en sociedades no capitalistas y sociedades con modo de producción dominante capitalista, aunque la crítica sobre las diferencias y asimetrías de género se realiza mayormente en sociedades de mercado. En ellas las mujeres y las minorías siempre están en desventaja económica, de salud, de condiciones laborales, y de derechos ciudadanos entre otros. ¿De qué manera se llega a un reconocimiento androcéntrico y binario en una sociedad y cómo se construye una predominancia de orientación sexual no homosexual? A partir de categorías binarias excluyentes que asocian género con sexo, se dividen las actividades del trabajo y se orienta la energía humana hacia la reproducción económica y biológica del grupo.

Varias autoras (Lamas, 2000;2002; Rubin, 1975; Butler 1992; Izquierdo 2010, Molina & Osborne, 2008), analizan cómo las diferencias biológicas entre hembras y machos de nuestra especie son evidentes a un nivel biológico, del sexo anatómico, a la par que existe un proceso de diferencia sexual o de construcción de una identidad en un plano inconsciente, o personal, donde el deseo es un elemento constitutivo que puede ser o no ser igual a lo socialmente aceptado. El dato biológico es simbolizado en el inconsciente; hay un proceso sociológico o del grupo cultural y otro proceso micro o del sujeto, experiencial. Las diferencias físicas se asumen como algo natural o biológico, posteriormente, se relacionan aspectos del sexo biológico con dicotomías culturales por género que de entrada son antagónicas y presuponen una sociedad de base binaria.

Para Butler (1992), un concepto binario de hombre-mujer tiene necesariamente un carácter normativo, prescriptivo y restrictivo porque funciona a partir de opuestos que se excluyen en tanto los contenidos no pueden mezclarse; los contenidos ideológicos de las categorías que tienen menor valor cultural son aquellas que detentan las mujeres y las minorías. De esa manera existe una doble exclusión por decirle así, en un sistema dicotómico (Maffia, s.f.) con escalas de valores diferentes. Así, por ejemplo, un hombre puede ser práctico y racional mientras una mujer es considerada emocional y subjetiva (Maffia, s.f.), siendo lo práctico y lo racional un par de características deseadas o relacionadas con algo que tiene un mayor valor socialmente a las categorías de emocional y subjetivo. El género es normativo al establecer el deber ser para cada sujeto, prescriptivo porque acota la conducta y/o actividad de los sujetos y de esa manera va restringiendo libertad de elección, desde una sexualidad o práctica erótica, hasta una identidad sexual y un rol sexual.

De esa manera, un sujeto varón busca realizar acciones propias para un hombre socialmente hablando. Con una estructura social androcéntrica, culturalmente, debe evitar toda aquella conducta o rastro no propio del ser hombre, es decir, está sujeto a una vigilancia de

género dentro de categorías dicotómicas. En ese sentido, la homofobia funciona como un mecanismo que asegura permanecer dentro de lo que es correcto para la categoría "hombre". La heterosexualidad se afirma como un estado ideal, una norma social con una superioridad cultural por sobre cualquier alternativa sexual o de práctica erótica. Las categorías binarias aseguran la reproducción biológica del grupo agregando también el tabú del incesto no por cuestiones meramente biológicas sino por la posibilidad de ampliar el número de sujetos alrededor de un grupo y con ello, aumentar las posibilidades económicas de reproducción del mismo al contar con mayor mano de obra.

Todo sujeto es portador de cultura y reproduce la cultura de la cual forma parte porque tiene introyectados elementos constitutivos de la misma, incluidos aspectos que norman, moldean y restringen las acciones, la performatividad, el lenguaje y el uso del cuerpo. Pero ¿por qué esta vigilancia del género se traduce en una brecha que no se acorta y profundiza entre mujeres y varones? Y quizás lo más importante, ¿qué efectos tiene esa vigilancia para aquellos sujetos mujeres y varones que no se ajustan a esos mínimos culturales de conducta o que abiertamente los descalifican y retan con conductas distintas? Las respuestas tienen que ver con el grado de institucionalización de prácticas y procedimientos en una organización sin que ello implique necesariamente un cambio cultural y, por otro lado, la urgencia de un reconocimiento a todos aquellos que participan en los procesos de reproducción económica. De acuerdo con mediciones económicas, si hubiese una participación económica en igualdad entre mujeres y varones, el Producto Interno Bruto Mundial podría tener un incremento de hasta el 26% aproximadamente y 2400 millones de mujeres alrededor del mundo podrían tener mayores oportunidades económicas y el bienestar de los habitantes del planeta aumentaría (Datos de la ONU y del Banco Mundial para 2022).

Históricamente las mujeres y las minorías han padecido la desigualdad y la exclusión. Las luchas feministas por la igualdad, por el reconocimiento de las condiciones

específicas de vida de millones de mujeres incluidas las minorías étnico-religiosas desembocó en el reconocimiento jurídico y organizacional sobre la necesidad de dejar de lado la discusión sobre el deber ser en relación con el género para enfocarse más en la eficiencia y la productividad de los sujetos. El reconocimiento del colectivo LGBTQ+ que surge como un producto de la lucha feminista (lucha por la igualdad, por la diferencia y de un feminismo crítico) pone en el centro de la discusión jurídica y de las organizaciones el malestar y el sufrimiento de los seres humanos que no encajan en moldes binarios y de la heterosexualidad institucionalizada. Son cada vez más comunes las exigencias de paridad de género, de equidad, de una sociedad libre de violencia de género (para mujeres y varones), de inclusión y no discriminación.

A partir de las exigencias de grupos organizados por un reconocimiento legal y por una mayor equidad en las actividades económicas y de la esfera privada, surgen cambios legales que reconocen los derechos civiles, la igualdad de mujeres y varones. Dentro de esta lucha, comienzan a aparecer otros feminismos, más críticos, de las minorías negras e indígenas, del llamado "tercer mundo" donde las condiciones de vida, de acceso a los recursos, de la participación política son precarias, más que en los países anglosajones. Estos nuevos feminismos se proponen discutir las condiciones específicas en las que viven estas mujeres y minorías antes de trasladar las soluciones de los países más desarrollados mecánicamente a las condiciones históricas particulares en las que viven millones de mujeres en sociedades emergentes o del llamado Tercer Mundo.

La crítica al "universalismo etnocéntrico feminista" (Viveros, 2007) lo que plantea es la necesidad de entender las condiciones en las que viven millones de mujeres y varones en países con organizaciones culturales de base distintas. Aunque históricamente se puede rastrear una división del trabajo por género y en el modo de producción capitalista existe una asimetría en la asignación de recursos y de poder, no siempre esta asimetría funciona igual ni puede entenderse mecánicamente en todos los países, regiones y sistemas culturales. Así, no se puede hablar de una sola forma de hacer el feminismo o de construir una

nueva masculinidad, porque existen diferentes estructuras económicas, legales, de parentesco y de práctica religiosa alrededor de las cuales se organizan países "no occidentales". Es necesario un análisis particular sobre el entorno en el que se desarrolla la división sexogenérica del trabajo para comprender las alternativas y posibilidades de cambio. Al juzgarlos con parámetros dominantes "occidentales" o lo que se considera es la solución a las asimetrías, la propuesta carece de sentido práctico.

En ese sentido, el nuevo feminismo propone incorporar las especificidades culturales e históricas en las que viven mujeres y varones atravesados por condiciones etarias, de lugar o espacio habitado, de clase social de pertenencia, de ingresos económicos, de religión o práctica espiritual y de contexto del país y región (tribu o grupo) en el que se habita y convive para proponer alternativas de construcción de género más equitativas. Esto implica como apunta Burin (2015) a reconocer al género como una categoría de análisis que implica relaciones de poder y asimetría, y que en lo relacional históricamente se expresa en los discursos legales, médicos y científicos, que adquieren especificidades en cada grupo cultural. Al ser una categoría relacional, la condición de las mujeres está atada a la condición de los hombres, es su contraparte, de ahí, la necesidad de llevar a cabo un análisis de la condición estructural más que de los sujetos aislados para comprender los mecanismos de reproducción de las asimetrías de poder.

Por otro lado, los aspectos subjetivos también son relevantes. Cada persona recibe significados culturales, un cúmulo de información sobre las normas y los elementos constitutivos de su sociedad en relación con todo aquello que no se transmite genéticamente, incluidos los aspectos de la feminidad o de la masculinidad; la performatividad o el quehacer del hacerse mujer o varón es construido en la cotidianidad en sociedad, en la interacción, en reproducido por el sujeto en un espacio institucional, pero también es innovado por el sujeto (Butler, 1992), es decir, no se repite como algo mecánico, cada sujeto despliega recursos que se apropia y reproduce pero también crea de acuerdo a sus circunstancias. De manera que la



cuestión del género implica en la performatividad cierta libertad que los sujetos van conquistando de acuerdo a las condiciones del entorno o interseccionalidad aunque sin una modificación de la estructura y de los mecanismos que lo reproducen es difícil realizar un cambio de largo plazo. El género es un trípode que incorpora un cuerpo que anatómicamente tiene sexo; un conjunto de normas referidas al comportamiento social que se recibe del grupo relacional; y elementos inconscientes en el sujeto donde está presente la identidad sobre la diferencia sexual. De ahí la dificultad para igualar las condiciones en las que se aprueba o rechaza cierta performatividad de género, aunque, como se ya mencionó, toda la construcción se anida en una estructura social.

## Legislando para visibilizar en equidad de género.

El cambio en la sociedad dentro del país y a nivel mundial fue el antecedente para las modificaciones jurídicas en México; muestra globalmente, una rápida evolución sobre todo durante los últimos 25 años. A lo largo de la historia, en la búsqueda de la equidad de género y la inclusión, sociedad y gobierno han impulsado cambios que permean en las políticas públicas.

En 1996 el gobierno de México creó el Programa Nacional de la Mujer; Alianza para la Igualdad como programa sectorial, el cual dependía de la Secretaría de Gobernación, dentro del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 1995-2000. Posteriormente como lo menciona Camarena & Ducloux-Saldívar (2015) en el PND 2013-2018 se incluye la Perspectiva de Género como principio fundamental, en el documento señala que es fundamental garantizar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Se enuncia que en varios ámbitos la mitad de la población enfrenta una brecha de género y se enfatiza necesidad de realizar acciones que garanticen los derechos de las mujeres y erradicar la desigualdad, exclusión o discriminación.

Camarena & Ducloux-Saldívar (2015) expone la legislación mexicana con perspectiva de género entre 1974 y 2012 ver Tabla 1.

**TABLA 1: LEYES E INSTITUCIONES CON PERSPECTIVA DE GÉNERO.**

<b>Ley</b>	<b>Año</b>	<b>Descripción</b>
Principio fundamental de igualdad jurídica entre hombres y mujeres. Reforma al artículo 4º constitucional	1974	El varón y la mujer son iguales ante la ley. Esta protegerá la organización y el desarrollo de la familia. Toda persona tiene derecho a decidir de manera libre, responsable e informada sobre el número y el espaciamiento de sus hijos.
Creación del programa de integración de la mujer al desarrollo	1980	Propone un conjunto de iniciativas específicas orientadas a promover el mejoramiento de la condición social de las mujeres.
Organización de comunicación e información para la mujer (Cimac)	1988	Tiene como finalidad generar y publicar información noticiosa sobre la condición social de las mujeres, asegurarse de que las y los periodistas incorporen los derechos humanos de las mujeres en su trabajo cotidiano, así como promover los medios como herramienta de transformación educativa y social.
Ley del Instituto Nacional de Mujeres (Inmujeres)	2001	Tiene como función implementar y velar por las consideraciones establecidas en los artículos constitucionales. Su objetivo es promover las condiciones que posibiliten la no discriminación, la igualdad de oportunidades y de trato entre los géneros, el ejercicio pleno de todos los derechos de las mujeres y su participación equitativa en la vida política, social, económica y cultural del país.

Modelo de equidad de género (MEG)	2002	Programa para empresas privadas e instituciones públicas, operado por Inmujeres, que permite diagnosticar la situación que guarda la equidad de género, contar con estrategias para mejorarla y generar condiciones de mayor equidad y estabilidad y un mejor ambiente de trabajo.
Ley general de acceso de las mujeres a una vida libre de violencia	2006	Establece la coordinación entre las entidades federativas y los municipios con el fin de prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres. Se crea el sistema nacional de prevención, atención, sanción y erradicación de la violencia contra las mujeres.
Ley General para la igualdad entre hombres y mujeres	2006	Tiene por objeto regular y garantizar la igualdad entre mujeres y hombres y proponer los lineamientos y mecanismos institucionales que orienten a la Nación hacia el cumplimiento de la igualdad sustantiva en los ámbitos público y privado, promoviendo el empoderamiento de las mujeres, eliminación de la discriminación y la violencia.
Comisión especial para conocer y dar seguimiento a las investigaciones relacionadas con los feminicidios de la República mexicana de la Cámara de Diputados	2006	Promueve la colaboración con gobiernos de las entidades federativas para conocer la situación del feminicidio en el país y contribuir al fortalecimiento institucional para lograr una mayor incidencia en la prevención, atención, sanción y erradicación de la violencia de género contra las mujeres. Se exige no solo el esclarecimiento de todos los casos, sino además una política integral frente a esta lacra social.

Integración del sistema nacional para prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres	2007	Creado en cumplimiento del Art. 36 de la ley general de acceso de las mujeres a una vida libre de violencia. Tiene como objetivo elaborar un programa para coordinación con las demás autoridades integrantes del sistema.
Leyes estatales que tutelan el derecho humano de la mujer a una vida libre de violencia (32 estados)	2007	Se incorpora la protección de los derechos de las Mujeres en los planes estatales de desarrollo.
Fiscalía especial para los delitos en violencia contra las mujeres y trata de personas de la Procuraduría General de la República (Fevimtra)	2008	Atención integral a las víctimas de estos delitos para empoderarlas, con el fin de coadyuvar en el proceso de procuración de justicia en el corto plazo, y en el mediano plazo reinsertarse en un ambiente familiar y social libre de violencia para evitar así que vuelva a ser víctima.
La comisión nacional para prevenir y erradicar la violencia contra las mujeres de la Secretaría de Gobernación	2009	Coordinar y dar seguimiento, a través de la Secretaría Ejecutiva del Sistema, a los trabajos de promoción y defensa de los derechos humanos de las mujeres, que lleven a cabo las dependencias y entidades de la administración pública federal.
Programa nacional para la igualdad entre mujeres y hombres 2009-2012 (Proigualdad)	2009	Operado por Inmujeres, engloba las acciones del Gobierno Federal y establece una serie de líneas básicas de acción y objetivos para garantizar los derechos humanos de las mujeres, la no discriminación, el acceso a la justicia y a la seguridad, así como fortalecer las capacidades de las mujeres para potenciar su agencia económica a favor de mejores oportunidades para su bienestar y desarrollo.

Ley para prevenir, sancionar y erradicar los delitos en materia de trata de personas y para la protección y asistencia de víctimas de estos delito	2012	Tiene como objetivo establecer competencias y formas de coordinación para la prevención, investigación, persecución y sanción de los delitos en materia de trata de personas entre los Gobiernos Federal, Estatal, del Distrito Federal y Municipales; establecer los tipos penales en materia de trata de personas y sus sanciones.
Reforma paritaria política electoral	2014	El artículo 41 Constitucional establece que los partidos políticos deberán postular paritariamente sus candidaturas a la Cámara de Diputados, Senado y Congresos Estatales.
#Paridad de género en todo	2019	Se aprobó en el Senado de la Republica el proyecto de decreto por el que se reforman los artículos 2, 4, 35, 41, 52, 53, 56, 94 y 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. La reforma establece la obligatoriedad constitucional de observar el principio de paridad en la integración de los Poderes de la Unión, este esquema debe ser igual para los estados e integración de ayuntamientos.

Fuente: Adaptación de Camarena y Ducloux-Saldívar (2015)

El Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) como un organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal ha propuesto varias iniciativas para fortalecer la equidad de género. Por ejemplo, la creación del Observatorio de Participación Política de las Mujeres en México, en 2016 coadyuvando esfuerzos con la Secretaría de Trabajo y Prevención Social (STPS). Con el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (Conapred) se impulsa la norma mexicana en igualdad laboral y no discriminación. Asimismo, ha sido encargado de operar programas como el Fondo de Fomento para la Transversalidad de la Perspectiva de Género (Fondo FTPG) y el Fondo de Apoyo a los Mecanismos para el Adelanto de las Mujeres en las Entidades Federativas para la Atención Integral de las Mujeres Víctimas de Violencia de Género (Fondo MVVG) para posteriormente crear el Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género (PFTPG).

En la actualidad las redes sociales han permitido nuevas formas de visibilizar la violencia hacia las mujeres. Es importante analizar estos fenómenos presentados en diferentes partes del mundo. A continuación, se describen algunos de los movimientos por la igualdad de género con mayor fuerza social ampliando la conciencia de la equidad y evidenciando al sector opresor. Cabe mencionar que todos los movimientos se han extendieron dentro y fuera del continente donde dieron inicio.

En 2014 la ONU crea un movimiento hashtag #HeForShe con la finalidad de tener equidad e igualdad en nuestra sociedad y eliminar los prejuicios de género, discriminación y violencia alrededor del mundo. A mediados del 2015 Argentina utiliza el hashtag #NiUnaMenos, motivado por el incremento de feminicidios en ese país: mientras que en el 2016 se reportaba un feminicidio cada 30 hora para el 2017 aumentó a 1 cada 18 horas. En 2017 Francia por su lado crea la campaña #BalanceTonPorc "expon a tu cerdo" con la finalidad de exponer los casos de acoso sexual en las calles

El movimiento hashtag #MeToo inicia en Estados Unidos en 2006 y más de diez años después en 2017 revive y en el 2019 se populariza en México el movimiento extendiéndose su impacto a Latinoamérica. Otros Hashtag que se han utilizado en México son #RopaSucia, #Mi PrimerAcoso, #Cuentalo, #NoEsDehombres y #simematan. Este mecanismo ha permitido abrir una vía rápida y pública de hacer denuncias de acoso en diferentes ámbitos, tales como, académicos, artísticos, empresariales, laboral, etc. Otro impacto positivo es que en algunos países han impulsado cambios significativos en la forma en que los tribunales abordan este tipo de denuncias Hebert & Camille, (2018). #MeTooEscritores.

No todos los efectos del movimiento han sido positivos, el objetivo inicial en algunos casos se ha tergiversado y han generado una crítica impactando la legitimidad del movimiento. Los autores Cardona & Arteaga (2021) generaron un debate sobre las prácticas de las denuncias y los límites que cruzan algunas personas al hacer denuncias falsas, incluso se manifiestan los terribles efectos del caso de una persona publica que al enfrentar acusaciones de acoso falsa decidió quitarse la vida por las consecuencias que generó en su entorno.

A nivel mundial se continúan haciendo acciones orientadas a la reducción de la brecha de género. Por un lado, el Foro Económico Mundial reporta de manera anual el informe mundial sobre la brecha de género. En el 2020 los países con mayor igualdad de género fueron Islandia con un índice 88%, Noruega 84.2%, Finlandia 83.2%, Suecia 82.0% y Nicaragua en quinto lugar con 80.4%. México por su parte se encuentra en el lugar 25 con 75.4% mejorando con respecto al reporte del 2018 en donde se encontraba en el lugar 50 con un índice del 72.1% (WEF, diciembre 2019)

Además, en 2011 fue presentada en el Foro Económico Mundial La Economic Dividends for Gender Equality (EDGE) la cual es una metodología líder de evaluación y certificación en igualdad, enfocada en que exista un marco sólido de políticas y prácticas eficaces para fomentar una cultura de igualdad y reducir la brecha de género en las organizaciones públicas y privadas con el objeto de que

haya un equilibrio entre mujeres y varones en todos los niveles para que se elimine la diferencia salarial.

Por otro lado, la ONU realiza esfuerzos para tener equilibrio de género en las empresas e inicia el programa *Target Gender Equality*, el cual se enfoca principalmente en impulsar el liderazgo y el empoderamiento de las mujeres. Dicho programa contribuye al Objetivo de Desarrollo Sostenible 5.5 de la agenda 2030. Es su primera edición, participaron 300 entidades a nivel internacional, entre ellas 42 empresas españolas y 25 mexicanas las cuales recibieron talleres de desarrollo de capacidades de aprendizaje y están comprometidas en establecer metas empresariales con la paridad de género y el fortalecimiento de las mujeres como agentes económicos.

## El contexto organizacional.

¿De qué manera han respondido las organizaciones ante la presión por reducir la brecha de género entre mujeres y varones? ¿Cómo se incluye a miembros del colectivo LGBTIQ+ en las organizaciones? Los cambios a nivel global incluyeron procesos de isomorfismo organizacional como estrategias de supervivencia organizacional "independientemente de la eficacia inmediata de las prácticas y procedimientos adquiridos" (Meyer y Rowan, 2001, p. 79). A fines del siglo XX se registró una reordenación económica, y, por otro lado, grupos otrora marginados o en malas condiciones comenzaron a presentar demandas de inclusión, igualdad y equidad. En ese contexto de cambio del entorno económico-tecnológico, las organizaciones buscaron formas alternativas para asegurar la eficiencia desde una óptica de racionalidad económica; comenzaron nuevas estrategias, desde trasladar procesos de producción o partes del mismo a otros países con menores costos laborales hasta mejorar procesos administrativos, fusionar compañías, expandir mercados, aprovechando nichos de mercado, desarrollando estrategias mercadológicas y nuevas tecnologías. Laboralmente se incorporaron millones de mujeres y comenzaron procesos de tercerización y precariedad laboral a ser cada vez más constantes.

Por otra parte, las organizaciones adquirieron un carácter global y se vieron sometidas a otro tipo de



presiones sobre la *legitimidad* de su quehacer económico socialmente hablando dentro de la disputa de género. Se avecinaban cambios y se buscó su incorporación de manera isomórfica para igualar las condiciones de competencia. Las presiones del entorno se asociaron con los nuevos requerimientos: una producción económica con uso sostenible de recursos, inclusión laboral de un número creciente de mujeres y expectativas sobre un mayor impacto en las economías en relación con el bienestar y desarrollo humano.

Esta nueva realidad representa nuevos retos en un mundo con cambios tecnológicos acelerados, crecimiento poblacional mundial y agotamiento de recursos. Las críticas a las antiguas formas de organizar la producción reflejaron nuevas estrategias para alcanzar metas más subjetivas o de percepción sobre cambios en las condiciones de vida. En ese sentido, comenzaron las críticas a la racionalidad y la toma de decisiones no solo a un nivel individual, microeconómico, sino también organizacionalmente, en relación con un campo. Por otro lado, se agregaron críticas sobre las condiciones de trabajo de millones de mujeres y la necesidad de una mayor equidad laboral. Sobra decir que aspectos como el techo de cristal o el piso pegajoso comenzaron a ser parte del análisis de esas condiciones estructurales que reflejaban la necesidad de un cambio legal y en la forma de hacer las cosas o cumplir las metas.

Todo grupo con objetivos comunes busca alcanzar sus metas utilizando sus recursos en forma eficiente. La racionalidad en el uso de los recursos muchas veces se contrapone con las prácticas organizacionales de legitimación, "las estructuras formales de muchas organizaciones...reflejan marcadamente los mitos de sus ambientes institucionales, más que las demandas de sus actividades de trabajo" (Meyer & Rowan, 2001, p.79). Esto significa una especie de brecha en la actividad diaria entre lo que se dice y lo que se hace cotidianamente para lograr los objetivos y metas, amén de las críticas que ya previamente se desarrollaron en contra de la supuesta racionalidad ilimitada del *homo economicus* desde mediados del siglo XX (Simon, 1997) Es decir, la incorporación de nuevas estrategias de manejo de personal,

por ejemplo, o del cambio en las condiciones de trabajo para grupos de mujeres y minorías, no necesariamente cambiaba como consecuencia de la necesidad de incorporar en condiciones de equidad a los grupos menos favorecidos, sino como parte de las presiones del entorno y de una necesidad de legitimarse, mientras se seguían manteniendo vivas las creencias básicas sobre el deber ser dentro de la organización.

En consecuencia, la forma de cumplir los objetivos y metas al interior de una organización, no era un tema endógeno, sino que estaba ligado con los cambios del entorno y las necesidades de coordinar esa aparente racionalidad económica con las demandas de los grupos menos favorecidos; así, los programas, los departamentos y las condiciones laborales tuvieron que legitimarse dentro de la organización para que ésta apareciera como una organización "moderna" en un campo organizacional. Vistas así las condiciones de operación, el proceso de cambio organizacional implicaba necesariamente un reacomodo de las estructuras formales que operan en el día a día como *mitos racionalizados* (Meyer & Rowan, 2001, p. 86).

Un mito racionalizado es una creencia que aparece al sujeto en la organización como algo con un contenido que puede validar como correcto o adecuado, es decir, que puede guiar la acción. La interacción en los espacios organizacionales, implica trabajar con objetivos comunes entre los miembros que se congregan. Cualquier actividad que se desarrolle en la organización tiene como meta cumplir con los objetivos de la organización (o empresa); el tipo de apego a esas actividades y las explicaciones que sobre ellas comparten los miembros de una organización, depende del grado de institucionalización que exista en la organización, es decir, de la independencia de los sujetos y la estructura formal que en este caso aparece como algo dado. El grado de institucionalización de una organización puede variar desde ser muy bajo a ser alto: se alcanza un alto de grado de institucionalización en una organización, cuando las "reglas de juego" no pueden cambiarse a voluntad de los sujetos. Existe, por lo tanto, una tipificación por tipo y actor para las acciones que se

realizan dentro de la institución y que nos aparecen como rutinas, comportamientos "predecible" que permiten que las instituciones tengan productos, servicios, programas, departamentos, etc., que funcionan de acuerdo a lo prescrito en un campo organizacional.

Los cambios en el sistema capitalista mundial y los procesos de ajuste en las economías emergentes a la par que la globalización modificaron los procesos económicos de producción taylorista, fordista a posfordista y toyotista; las condiciones de trabajo formal e informal o de precariedad laboral y la incorporación de grandes grupos de la población mundial al mercado mundial a través del trabajo y el consumo; asimismo se trasladaron procesos completos o partes del mismo a otros mercados buscando eficiencia y reducción de costos, implicando con ello, el regular la conducta organizacional considerando las condiciones del contexto o entorno cultural en el que se insertaba. De esa manera, la interseccionalidad cobra fuerza, así como la cultura organizacional no como algo instrumental, sino como algo que el sujeto organizacional porta como producto de un entorno específico y que de acuerdo con el género adquiere e introyecta previamente.

Los cambios relacionados con las reglas institucionales comenzaron a incorporar las exigencias de mujeres y colectivos marginados de manera desigual, de ahí las críticas al feminismo etnocéntrico anglosajón; aun así, dejaron entrever las condiciones de desigualdad y las relaciones de poder subyacentes en las organizaciones; la necesidad de obtener legitimidad en un campo organizacional comenzó a ser igual de importante que la necesidad de reducir costos y ser eficientes, al tiempo que los grupos marginados comenzaron a expresar las condiciones de precariedad laboral agravadas por la condición de género: doble y triple jornada laboral, techo de cristal, frontera de cristal, piso pegajoso.

Temas como la cultura organizacional no instrumental como algo que se genera y se reproduce al interior de la actividad organizacional o el tema del género comenzaron a ser visibles en el discurso organizacional, a aparecer en numerosas publicaciones y a incorporarse como parte de la realidad organizacional. Dentro de los estudios

organizacionales, numerosas publicaciones incorporaron desde los años setenta, tópicos de administración y recursos humanos relacionados con temas de género. En su mayoría los estudios versaban sobre las diferencias entre mujeres y varones en relación con la preparación académica y las oportunidades laborales, ascensos y salarios; también surgieron los temas de estereotipos y diferencias sexuales. Posteriormente, estudios críticos sobre la visión instrumental de la cultura, las relaciones de clase y de poder y el cómo participan mujeres y varones de la realidad organizacional (Vázquez & Urbiola, 2014, p. 163).

Las críticas a las asimetrías y las relaciones de poder que implican exclusión y sufrimiento para los miembros de las organizaciones comenzaron a ser temas de discusión en tanto se buscan alternativas de inclusión y de intervención en materia de violencia de género. El reconocer la existencia de la desigualdad, la necesidad de una condición más equitativa, así como las necesidades de mujeres y miembros del colectivo LGBTIQ+ en las actividades organizacionales no viene de una organización aislada, sino que refleja cambios en los campos organizacionales hacia poderosas reglas institucionales que se adaptan y validan al interior de las organizaciones como una necesidad para ser valorados no solo en el hacer correcto sino en la existencia misma de la organización.

Pero, ¿por qué afirmamos que el contenido de los discursos organizacionales se apega más a la concepción de mito racionalizado? Los mitos "son prescripciones racionalizadas e impersonales que identifican como técnicos varios propósitos sociales y especifican a manera de reglas los medios adecuados para buscar racionalmente estos propósitos técnicos" (Meyer & Rowan, 2001, p. 82). Al institucionalizarse, están por encima de cualquier participante u organización individual, por lo que "deben tomarse como legítimos, aparte de las evaluaciones de su efecto en los resultados de trabajo" (Meyer & Rowan, 2001, p. 83). De esa forma, muchos de los programas, departamentos y formas de organización del trabajo, se incluyen en este grupo de elementos de la estructura formal. Al incorporar nuevas formas de procedimientos

técnicos de producción, contabilidad o selección de personal, se especifican funciones y se replantea una división sexo genérica del trabajo donde aparentemente hay mayor equidad. Sin embargo, muchos de estos ajustes obedecen más a la necesidad de evitar reclamos o legitimarse como organizaciones modernas que a cambios en la conducta al interior de las mismas.

## El cambio organizacional: isomorfismo coercitivo, procesos miméticos y presiones normativas.

Ancladas estructuralmente, las asimetrías de género se reproducen al interior de las organizaciones como parte de un quehacer cotidiano; estas asimetrías expresan relaciones de poder y violencia, en muchos casos contra mujeres, minorías y hombres que no se apegan al mandato social/organizacional de la masculinidad hegemónica. La desigualdad organizacional reproduce la desigualdad de género como ocurre en el entorno y en la esfera privada, es decir, el sujeto organizacional es un sujeto portador de cultura, que asimismo asume objetivos y metas organizacionales, pero que no puede desligarse de lo que es socialmente, aunque pueda incorporar cambios o innovación en su papel de género como apunta Butler (1992). En este contexto, surgen exigencias de equidad y justicia, que tienen como respuesta organizacional ajustes legales o modificaciones en las estructuras formales o plan de actividades y que hacen que las organizaciones comiencen a funcionar con nuevas reglas del juego que moldean la interacción. La estructura organizacional incluye programas, políticas, departamentos, protocolos y procesos administrativos que funcionan en el día a día organizacional como rutinas y que tienen en muchos casos como base la necesidad de legitimación en un campo organizacional, "se cumplen gracias a la opinión pública, las opiniones de ciudadanos destacados, el conocimiento legitimado mediante el sistema, el prestigio social, las leyes y las definiciones de negligencia y prudencia que usan los tribunales" (Meyer & Rowan, 2001, p.82).

De ahí que en la estructura formal o plan de actividades se instalen conductas isomórficamente que por su incapacidad de generar cambios reales funcionan como mitos racionalizados, que se reproducen sin necesariamente reconfigurar las relaciones preexistentes por género o la inequidad. El cambio puede ser por la necesidad de contar con licencias o registros o puede ser forzado por una nueva legislación –en el caso de la equidad de género- pero también como consecuencia de los cambios graduales en un campo –como en el caso de la sostenibilidad, el control de calidad o las condiciones laborales, entre otros-; el objetivo final es mostrar a la organización como racional, moderna, adecuada y lograr un alto grado de legitimidad para permanecer en el mercado. En la base del isomorfismo se encuentra la interdependencia técnica y la del intercambio. Dependiendo del tipo de organización, también será la necesidad de incorporar reglas institucionales racionalizadas, por ejemplo, en los hospitales durante la pandemia o en las universidades al formar mujeres y varones profesionalmente. Es decir, existen organizaciones que de acuerdo con el mandato social serían la punta de lanza para las otras por encontrarse en ambientes con un orden legal y racional alto, como en el caso de las organizaciones con fines de lucro orientadas al mercado, y la necesidad de establecer reglas de práctica, licencias y registros para ejercer la profesión u ocupación, así como condiciones para los productos.

En el caso de las relaciones de género, organizacionalmente se han creado protocolos de actuación e intervención en materia de violencia de género para incorporar la legislación que busca evitar el acoso, la exclusión y los diferentes tipos de violencia. Sin embargo, en ocasiones se observa que la inclusión de programas, protocolos, programas, procedimientos, etc., no logra impactar positivamente en la reducción de las asimetrías, aunque sí se logran establecer relaciones de aprobación con organizaciones más poderosas o influyentes.

En una organización como la Universidad, dada su función social y la interacción en red con otras organizaciones a través de la vinculación, se espera que sea en la práctica la institución que puede ejemplificar

la manera de incorporar a grupos menos favorecidos de mujeres, miembros del colectivo LGBTIQ+ y minorías al mercado laboral en condiciones de igualdad. De esa manera, son muchas las universidades que se vinculan con el mercado laboral para ofrecer alternativas de equidad. A través de la matrícula, incorporan a grupos invisibilizados, a minorías y personas con capacidades diferentes a procesos de educación, nuevas profesiones y programas que tienen como finalidad impactar a otras organizaciones orientadas en su mayoría al mercado. Para lograr la equidad de género, en la universidad, se generan protocolos de atención o departamentos de quejas que generalmente son asociados a la oficina del abogado general y que legitima a la universidad socialmente al vincular estas áreas de atención con los programas de derechos humanos y organizaciones de apoyo a las mujeres. Puede inclusive establecer procedimientos de denuncia o queja muy similares a las que se realizan en los departamentos de policía o en otras universidades, con el fin de evitar ser vulnerables a las acusaciones sobre negligencia (Meyer & Rowan, 2001).

En la medida que el cambio isomórfico se realiza, la organización puede incorporar procedimientos, programas y medidas sin que esencialmente se modifique la condición de los grupos vulnerados. Un cambio en la estructura funciona como mito siempre que no tiene un revisor o autoridad externa que evalúe la condición en la que se trabaja y los resultados que se obtienen, en el caso de la violencia de género, asumir que un departamento de quejas o protocolo de intervención resuelve el problema, es pensar que es la misma organización a través de sus propios medios quien evalúa el desempeño.

## Conclusiones

El sistema sexo-género involucra aspectos biológicos relacionados con la condición física, tanto como aspectos sociales o de performatividad del género y aspectos subjetivos de cada sujeto en relación al deseo y a procesos inconscientes. De esa manera, la perspectiva para lograr mayor equidad y aumentar el bienestar de más de la mitad de la población mundial, descansa en la posibilidad de lograr cambios en las organizaciones ya que es a través de éstas como se replica ideológicamente la condición de asimetría de género.

Los cambios en las estructuras formales se adoptan ceremonialmente y funcionan como mitos racionales de manera que aparecen como algo que los sujetos dentro de la organización no pueden cambiar debido al grado de institucionalización. A pesar de ello, no necesariamente tienen como contrapartida verdaderos cambios en relación a la equidad de género e inclusión de grupos de minorías y del colectivo LGBTIQ+. Las razones para la incorporación de políticas, programas, protocolos de atención y disposiciones sobre el género estarían más relacionadas con presiones isomórficas del entorno y su adopción puede ser como consecuencia de una imposición legal, una adopción mimética o en forma coercitiva cuando en una organización existe necesidad de ser considerada legítima y moderna. Los cambios para lograr una mayor equidad de género deben considerar a la categoría género como una categoría relacional, es decir, que involucra a mujeres y varones en diadas de comportamiento y exclusión y, que, por lo tanto, implica un trabajo de educación con ambos ya que de otra manera se estaría omitiendo la forma en la que las mujeres participan en los procesos que sostienen la desigualdad.

Por otra parte, existen organizaciones que en sistemas de red pueden funcionar como líderes para las demás. En el caso del género, las universidades buscan romper con las dicotomías androcéntricas dominantes ofreciendo alternativas no binarias que, sin embargo, deben ser visibles para otras organizaciones pares con el objeto de no caer en parte de la estructura formal a manera de mitos racionalizados.



## Bibliografía

- Butler, J. (1992). *Gender Trouble. Feminism and the Subversion of Identity*, Nueva York: Routledge.
- Burin, M. (2015). "Estudios de Género. Prólogo. Actualización en Estudios de Género: El Programa Post-doctoral en Estudios de Género". *Revista Científica de la UCES* Vol. XIX, 14(1), 11-23.
- Camarena, M. E., Saavedra, M. L., y Ducloux-Saldívar, D. (2015). "Panorama del género en México: Situación actual". *Revista Científica Guillermo de Ockham*. 13(2), 77-87.
- Cardona Cardona Acuña, L. A., & Arteaga Botello, N. (2021). "#MeToo, la movilización digital en México: Respaldo, crítica y oposición en la esfera civil". *Espiral Estudios Sobre Estado Y Sociedad*. Vol. XXVIII, (81), 187-224
- Hebert, L. C. (2018). "Is 'MeToo' Only a Social Movement or a Legal Movement Too?". *Employee Rights and Employment Policy Journal*, 22(2), Ohio State Public Law Working Paper No. 453.
- Instituto Nacional de las Mujeres (2015). Programa de fortalecimiento a la transversalidad de la perspectiva de género (PFTPG). Datos abiertos. Recuperado de: <https://datos.gob.mx/busca/dataset/programa-de-fortalecimiento-a-la-transversalidad-de-la-perspectiva-de-genero-pftpg-inmujeres> [Consulta 11-15 de julio 2022]
- Izquierdo, M.J. (2010). "Las dos caras de la desigualdad entre mujeres y hombres: explotación económica y libidinal". *Quaderns de Psicologia*, 12(2): 117-129
- Lamas, M. (2000). "Diferencias de sexo, género y diferencia sexual". *Revista Cuicuilco*, Vol. 7, no. 18. Enero-Abril 2000. ENAH. México
- Lamas, M. (2002). "Cuerpo: diferencia sexual y género". Capítulo En *Cuerpo: Diferencia Sexual y Género*. Taurus, Pensamiento. Publicado originalmente en la revista *Debate Feminista*, 10, México, septiembre de 1994.
- Maffía, D. (2016). "Contra las dicotomías: Feminismo y Epistemología crítica", *Feminismos populares, pedagogías y políticas*. Claudia Korol (comp.). Editorial Chirimbote, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: América Libre.

- Powell, W. & DiMaggio P. (2001). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional Estudio introductorio de Jorge Javier Romero*. Fondo de Cultura Económica, México
- Meyer, J. & Rowan, B. (2002). "Organizaciones Institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia". En *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Walter Powell y Paul DiMaggio (compiladores). Fondo de Cultura Económica, México.
- Molina, P. C. & Osborne, R. (2008). "La conceptualización del género". *EMPIRIA. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*. N. o 15, enero-junio, 2008, pp. 147-182. ISSN: 1139-5737
- Rubin, G. (1975). "The Traffic in Women: Notes on the "Political Economy" of sex. Capítulo del libro *Toward and Anthropology of Women*. Edited by Rayna R. Reiter.
- Simon, Herbert A. (1997). *Administrative Behavior. A study of decision-making processes in administrative organizations*. Fourth Edition The Free Press. United States of America
- United Nations (2021). "Target Gender Equality". Resultados de la 1 edición 2021. Recuperado de <https://www.unglobalcompact.org/take-action/target-gender-equality>. [Consulta 18-22 de julio 2022]
- Vázquez, Á., & Urbiola, A. (2014). "El género como una perspectiva para el análisis de las organizaciones" *Iztapalapa, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, núm. 77, julio-diciembre, 2014, pp. 159-189 Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa Distrito Federal, México Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39348246008>
- Viveros Vigoya, M. (2007) "Teorías feministas y estudios sobre varones y masculinidades. Dilemas y Desafíos Recientes". En *revista La Manzana de la Discordia*. Diciembre, 2007, 2(4).
- WEF (2019). Foro económico mundial. "Global Gender Gap Report 2020" Recuperado de [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf), 371 pp. [Consulta 18-22 de julio 2022]