



CAPÍTULO 14

LA EQUIDAD DE GÉNERO AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES

Laura Andrea Cristancho¹
Laura Estefanía Ochoa²

INTRODUCCIÓN

La presente investigación hace una revisión de la importancia en las organizaciones colombianas de la formulación de proyectos de Responsabilidad Social Empresarial RSE que garanticen la equidad de género, reconociendo a hombres y mujeres como un factor productivo valioso para el crecimiento y desarrollo económico, tanto al interior de las empresas, como hacia los diferentes sectores de la economía del país.

La desigualdad de género es una problemática a nivel mundial, ya que vulnera los derechos para la mitad de la población, representada por las mujeres. Por esta razón, es fundamental que el sector empresarial, como uno de los principales agentes del mercado, le apueste a la igualdad de género y el empoderamiento económico de las mujeres, al reconocerlas como agentes generadoras de crecimiento y el desarrollo en sus diversos roles.

Además de lo anterior, los proyectos empresariales que contribuyen a reducir las brechas de género también aportan directamente

-
1. Docente/investigadora del programa de Economía del Politécnico Grancolombiano, tutora del trabajo de Grado de la Estudiante Laura Ochoa. Economista, Doctora en Análisis de Problemas Sociales.
 2. Estudiante de los Programas de Economía y de Administración de Empresas del Politécnico Grancolombiano, investigación resultada del trabajo adelantado en informe final de Trabajo de Grado culminado y aprobado.



al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS, ya que fomentan oportunidades de equidad, libertad, seguridad y dignidad humana, para hombres y mujeres en condiciones igualitarias.

Según, Montaña (2014) las personas pasan gran parte de sus vidas en organizaciones, en las cuales hay una serie de constructos en donde se reproducen distintas formas de dominación y se siguen una serie de reglas. Urbiola y Vázquez (2014), consideraron que la perspectiva de género en los estudios administrativos debe analizar procesos sociales de una manera usualmente no abordada: la mujer en el trabajo.

Por lo anterior, el desarrollo de este trabajo se hace, en primer lugar, a partir de una revisión teórica de estudios de género, y las teorías modernas de las organizaciones relacionadas con temas de género; en segundo lugar se construye una revisión estadística de las brechas de género en el mundo, en Latinoamérica, y en Colombia al interior del sector productivo colombiano, la técnica utilizada para la recolección de la información es la estadística descriptiva, dado que analiza, expone e interpreta mediante tablas o gráficos simplificados. Y, finalmente, se presentan casos de éxito en los que se exponen avances significativos de equidad de género en el sector empresarial colombiano.

Algunos resultados encontrados, muestran que la inversión orientada en la equidad de género es muy atractiva, con la participación de las mujeres en cada nivel de la estructura organizacional se mejora el clima laboral, existe un ambiente superior para la innovación y el aumento reputacional en el mercado, lo que se traduce en mejores índices financieros y rentabilidades atractivas para los inversionistas en el largo plazo.

REVISIÓN TEÓRICA

En la antigüedad, Platón afirmó en la *República* que no puede haber nada mejor para una sociedad que contar con todos sus miembros para defenderse, incluyendo a las mujeres. Sin embargo, prevaleció la idea aristotélica de que la mujer tenía menos inteligencia que el hombre y debía ser gobernada por él. Esta idea fue establecida en



las normas jurídicas desde el derecho romano, en donde el padre ejercía la autoridad sobre todos los miembros de la familia y la madre era una menor de edad sometida también a la autoridad paterna. (Galeana, 2020)

Ideologías de género y el feminismo

La lucha de las mujeres en su búsqueda por la igualdad de género comienza a partir de la Revolución Francesa, y se encuentra fuertemente ligada a la ideología igualitaria y racionalista resultado de la Ilustración³, y a las nuevas condiciones de trabajo surgidas a partir de la Revolución Industrial⁴. Olimpia de Gouges, escritora, abolicionista y feminista francesa, en su *"Declaración de los Derechos de la Mujer y la Ciudadana"* (1791), afirmó que los "derechos naturales de la mujer están limitados por la tiranía del hombre, situación que debe ser reformada según las leyes de la naturaleza y la razón". (Gamba, 2008)

A pesar de la fuerte lucha de la mujer por sus derechos en la Revolución Francesa, no se cumplieron sus demandas, y ellas aprendieron que debían luchar en forma autónoma para conquistar sus propias luchas. La demanda principal fue el derecho al sufragio, a partir del cual esperaban contar con participación ciudadana igualitaria. (Secretaría de Planeación Distrital, 2016)

En esta vía, surge el Feminismo⁵ como un movimiento que sólo logra ser reconocido hasta finalizar la Segunda Guerra Mundial (en 1949), las mujeres lograron el derecho al voto en casi todos los países de Europa. En este escenario, Emma Goldman, anarquista

-
3. La Ilustración fue un movimiento cultural e intelectual, que nació a mediados del siglo XVIII y duró hasta los primeros años del siglo XIX. Fue especialmente activo en Francia, Inglaterra y Alemania, e inspiró profundos cambios culturales y sociales, y uno de los más dramáticos fue la Revolución francesa.
 4. La Revolución Industrial (1760-1840) correspondió al proceso de transformación económica, social y tecnológica que se inició en Gran Bretaña y se extendió unas décadas posteriores a Europa occidental y Estados Unidos.
 5. Doctrina social que concede a la mujer igual capacidad y los mismos derechos que a los hombres. El feminismo es una teoría política y un movimiento social que busca la igualdad de derechos entre hombres y mujeres.



de origen judío-lituano, defensora de la diversidad sexual y la autonomía de las mujeres, escribió en diferentes documentos, donde trató la lucha feminista de la clase obrera en el continente europeo. (Castels, 1996)

Por su parte, en América Latina el derecho al voto no tuvo la misma relevancia que en Europa, reduciéndose a la simple participación de la mujer en los sectores de las elites, es sólo hasta comienzos del siglo XX cuando se empiezan a consolidar diversos centros y ligas feministas en la región. En esta vía, en Argentina se destacó en la lucha por los derechos de las mujeres Carolina Muzzilli, joven obrera, escritora y militante socialista. Además, las mujeres adquirieron un rol relevante en la escena política argentina con la figura de Eva Duarte de Perón, quien promovió en 1947 la ley de derechos políticos de la mujer. Así mismo, en México, Ignacio Ramírez escribió, en 1854, que las mujeres pasan por tres momentos: todas nacen esclavas; algunas son liberadas por sus esposos; y pocas se liberan a sí mismas. (Castels, 1996)

Desde otra perspectiva, Stilwell (2012) propone un marco analítico para comprender la desigualdad de género en el contexto del sistema capitalista, descubriendo la funcionalidad de la desigualdad de género a este sistema, debido a su contribución para la acumulación del capital.

Teorías modernas de las organizaciones

El análisis de las cuestiones de género en el estudio de las organizaciones en el mundo y en particular en Latinoamérica, representa una valiosa oportunidad para el reconocimiento de las inequidades producidas por los modelos patriarcales ya reconocidos en párrafos anteriores; basado en una división de género del trabajo dentro de un sistema económico capitalista, en que el hombre asume el papel de proveedor del hogar, mientras que la mujer, considerada frágil e indefensa, se ubica en el hogar, donde su principal ocupación es procurar el bienestar de su familia y genera la economía del cuidado, esta última hace referencia al trabajo realizado en el hogar que no percibe retribución económica directa, e incluye las siguientes actividades: preparación de alimentos, mantenimiento del



vestuario, limpieza del hogar, cuidado de niños y adultos mayores, entre otras. Convirtiéndose en una categoría de vital importancia para la sociedad. (Connell y James, 2005)

En virtud de lo anterior, las organizaciones representan una oportunidad para el análisis de la interacción entre mujeres y los hombres en el espacio laboral. Independientemente del tipo de organización que se analice. La sociedad globalizada del siglo XXI se caracteriza por tener un fuerte impacto en factores tales como: la política, la economía y la desigualdad social, dentro de los que se observa un deterioro en la relación entre capital y trabajo, en otras palabras, la relación entre el tiempo dedicado para desempeñar una tarea y su remuneración económica, lo cual necesariamente reduce la calidad de vida de la población activa, es decir de la mano de obra productiva. (Weestwood y Clegg, 2003)

En este sentido Hearn y Parkin (1983), expusieron la importancia que tiene la incorporación del análisis organizacional contemporáneo con la perspectiva de género; en los estudios organizacionales tradicionales, las cuestiones de género aparecen en investigaciones desde los años setenta, pero con poca relevancia; es hasta finales del siglo pasado que gracias a las críticas feministas sobre la poca atención que se prestaba a los estudios del trabajo sobre género y la división sexual dentro de las organizaciones, es que se incorporan con fuerza estos temas en este tipo de investigaciones.

De igual manera, el estudio de Calas y Smircich (2014) describe la importancia que toma el análisis de la variable género para las organizaciones debido a la necesidad de visibilizar la constante falta de equidad entre hombres y mujeres, tanto en la sociedad en conjunto, como en las organizaciones mismas.

Actualmente, hacer análisis de las organizaciones sin contemplar al género como una variable estadística, significa no reconocer la existencia de visiones organizacionales diferenciadas entre hombres y mujeres. En este sentido, se reconocen en la literatura revisada cinco elementos a considerar (ver Figura 1) que permiten la incorporación de dicha variable el análisis organizacional (Castels, 1996) (Connell y James, 2005) (Organización Panamericana de la Salud, 2008):

Figura 1. Dimensiones organizacionales que permiten el reconocimiento de la variable género



Fuente: Elaboración propia.

Toma de decisiones en la organización

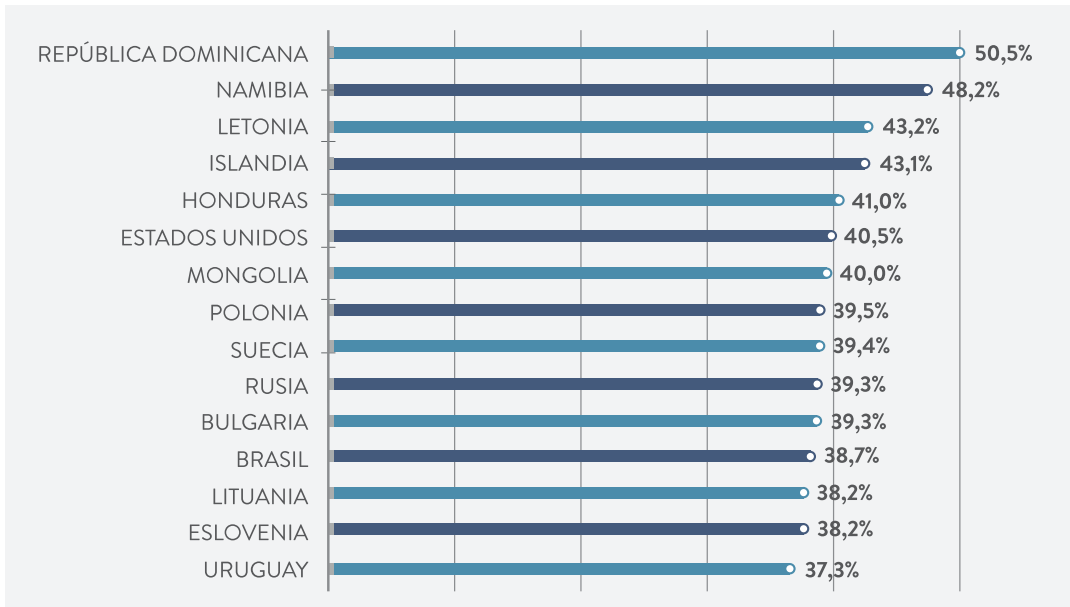
Se refiere a la consideración de la variable género como una categoría relevante para los diagnósticos organizacionales que tomen estas al momento de la aplicación de sus planes estratégicos. En este sentido, se introduce en el análisis, la variable género y la posición que ejercen tanto hombres como mujeres en la organización. En la actualidad, es un hecho que en muchas organizaciones son los hombres quienes mayoritariamente dominan los puestos de toma de decisiones, hecho que se respalda más adelante (siguiente apartado), por lo que el reconocimiento de esta realidad puede permitir darles importancia a todos los miembros de la organización independiente de su condición de género.

Participación de la mujer para ascender a puestos de decisión clave

Otra realidad en la disparidad de género, ampliamente estudiada es la relación asimétrica del poder en las organizaciones. En este sentido, Billing y Alvesson (2009) en su estudio sobre la discriminación de las mujeres en las organizaciones en Europa; describen el hecho de que las mujeres que forman parte del mercado laboral son objeto de discriminación e inequidades, que les impiden ascender y aspirar a puestos gerenciales.

Asimismo, cualquier individuo independiente de su género, requiere de bastante esfuerzo para alcanzar un puesto de alto nivel en la organización donde labora a lo largo de su vida, pero esta situación como se mencionó anteriormente es más compleja si se trata una mujer. Según medición de International Labour Organization (2018), a nivel mundial, República Dominicana es el único país en el que la participación femenina en puestos directivos e intermedios es superior a la de los hombres. En los demás territorios, la representación de las mujeres en altos cargos es menor al 50%, como se observa en la Figura 1:

Figura 2. Cargos gerenciales o intermedios ocupados por mujeres (%)



Fuente: Elaboración propia con datos de International Labour Organization, 2017 – 2018



Además, es en esta dimensión donde toman relevancia decisiones propias del género femenino como la maternidad, la conciliación de intereses personales con los profesionales, condiciones de trabajo desiguales y culturas machistas, entre otros. Es por lo anterior, que se observan brechas de género persistentes en la mayoría de las organizaciones, estrechamente relacionadas con las condiciones propias de ser mujer y su posible condición de vulnerabilidad. (Vasquez, 2013)

Configuración de la cultura organizacional

La dimensión cultural en los estudios organizacionales de género permite comprender una estructura con niveles jerárquicos y centros de poder donde se replantean los significados de la misión y visión de estas. Desde la administración clásica, la principal preocupación para quienes dirigen una organización se orienta a identificar cómo lograr que sus participantes se involucren alrededor de un fin común.

En esta misma perspectiva, Zey y Ferel (1981) reafirman la importancia de identificar rasgos culturales en una organización que posibiliten la posible existencia de estructuras no formales discriminatorias al margen de las estructuras formales (Berger y Luckmann, 1997).

Reconocimiento de una hegemonía⁶ masculina en la dinámica organizacional

Según Vasquez (2013), se han realizado muchos esfuerzos académicos investigativos por desarrollar modelos estructurales en las organizaciones no discriminatorios, y es por esto por lo que se retoma la discusión sobre los cambios en la teoría de la administración, así como de los estudios organizacionales y estudios laborales con una clara dominación masculina.

Así mismo, estas perspectivas critican el hecho de que exista una adecuada organización instrumental y económica que no tenga como presente la diversidad de género, ni tampoco los nuevos modelos

6. Término que hace alusión a la supremacía de los hombres al interior de las organizaciones.



que no son necesariamente lineales, porque finalmente llevan a la integración de los individuos a una organización, y por lo tanto si no reconocen la variable género, fácilmente replican los comportamientos discriminatorios (Montaño, 2014).

Estructuras jerárquicas “neutras”

Las organizaciones se enfocan en generar incentivos para estimular el desempeño de los trabajadores, vinculados directamente con las demandas propias de las tareas a cargo o con el nivel de responsabilidad del trabajador, pero en pocos casos vinculadas directamente con la variable género. Es decir, que la cultura organizacional podría contribuir a dificultar la visibilidad de las inequidades de género, porque se convierten en prácticas normales de los miembros de la organización. (Acker y Hounsten, 1974)

ANÁLISIS DE GÉNERO CONTEXTO

Durante los últimos diez años las economías del mundo hicieron reformas en pro de la igualdad de género, las cuales condujeron a un mayor crecimiento en el porcentaje de mujeres que trabajan, en la actualidad según la OIT (2018) el 49,5% de estas, lo que contribuyó favorablemente al empoderamiento económico femenino. Si bien en la última década se observan grandes esfuerzos de los diferentes países, en términos de reformas y leyes, se ha mejorado la inclusión económica de las mujeres, pero aún subsisten desigualdades, así lo declaró Kristalina Georgieva⁷:

Si las mujeres tuvieran igualdad de oportunidades para desarrollar todo su potencial, el mundo sería más justo y próspero” ...
“El cambio está ocurriendo, pero no lo suficientemente rápido, a 2.700 millones de mujeres se les sigue limitando legalmente el acceso a los mismos empleos que los hombres, afectando los resultados económicos y la participación femenina en el mercado laboral. (Georgieva, 2019: 2)

7. Presidenta Interina del Grupo Banco Mundial



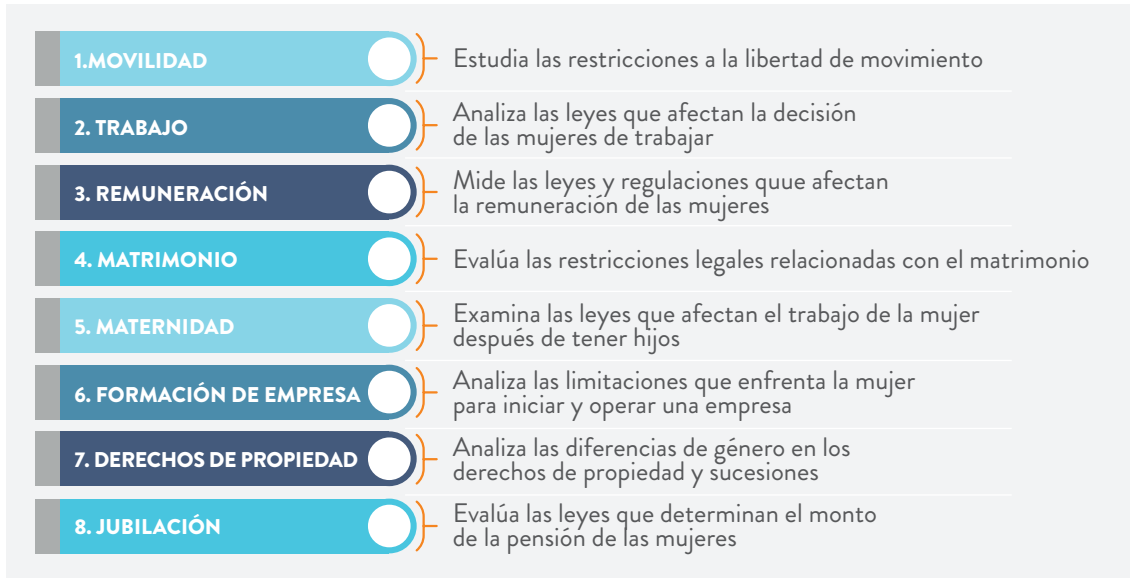
En esta misma línea, el informe “Igualdad de género” de Naciones Unidas (2016) afirma que la mitad del potencial productivo del mundo corresponde al representado por mujeres y niñas; dado que ellas representan la mitad de la población mundial; potencial que se desperdicia por cuenta de la desigualdad de género que persiste hoy en todo el mundo y provoca el estancamiento del progreso social.

Situación de las mujeres en el ámbito internacional

Los diferentes estudios hechos por organismos internacionales (Montaño, 2014) (Billing y Alvesson, 2009) (Calas y Smircich, 2014) sugieren entonces, que la igualdad de género es un proceso a largo plazo, por consiguiente, es primordial la voluntad y esfuerzo consolidado de gobiernos, organizaciones internacionales, sociedad civil y empresarial, entre otros. Un primer paso son las reformas a las leyes y reglamentaciones, para que así favorezcan la inclusión económica de la mujer.

Según el informe *Women, Business and The law* (World Bank, 2020), en donde se expuso un compendio de indicadores que fueron estructurados en torno a las interacciones de la mujer con la ley a medida que su carrera inicia, progresa y termina, en donde se asocian las diferentes áreas de la ley con las decisiones económicas que la mujer toma en varias etapas de su vida (ver figura 3). Se asigna una puntuación de 1 a 100, a 35 preguntas que permitieron construir un total de ocho (8) indicadores con puntuaciones generales que se calculan tomando el promedio de cada indicador, donde 100 representa la puntuación más alta, y el conjunto de los datos que resulta, permite la construcción de un índice fácilmente replicable para medir el ambiente jurídico de las mujeres activas en el mercado laboral, bien sea porque son empresarias o empleadas.

Figura 3. Ocho indicadores muestran las diferencias legales que existen entre hombres y mujeres a medida que avanzan en su vida laboral



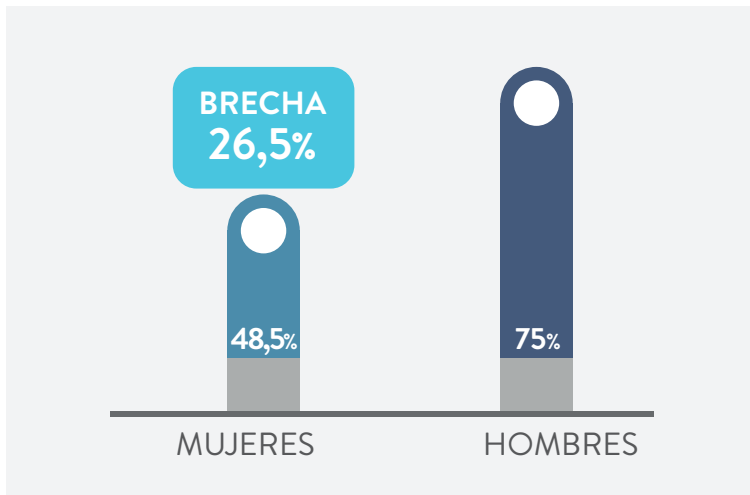
Fuente: Elaboración propia con base en World Bank (2020)

El informe expone que los países de ingreso alto tienden a obtener las mejores puntuaciones, mientras que en otros países las mujeres cuentan apenas con una fracción de los derechos de los hombres. Los derechos legales de la mujer además generan beneficios económicos en toda la sociedad. La investigación también muestra que las reformas y políticas públicas que empoderan a la mujer impulsan el crecimiento económico. Cuando las mujeres pueden moverse libremente, trabajar fuera del hogar y administrar activos, es más probable que se unan a la fuerza laboral y fortalezcan la economía.

En la actualidad, solamente seis economías: Bélgica, Dinamarca, Francia, Letonia, Luxemburgo y Suecia reconocen a hombres y mujeres bajo los mismos derechos legales en diversas áreas, obteniendo así una puntuación perfecta de 100 puntos. En la última década, ningún país había alcanzado este logro, lo que significa que el desarrollo económico de la mujer está en pleno auge (World Bank, 2020).

En esta misma vía la OIT en su informe “Perspectivas sociales y del empleo en el mundo” en el 2018, analizó la brecha de género en el empleo; a partir de la participación de las mujeres en la población activa en el mundo, la cual se aproxima al 49%, mientras que el de los hombres es del 75% (Figura 4).

Figura 4. Tasa de participación de la fuerza de trabajo⁸ en el mundo



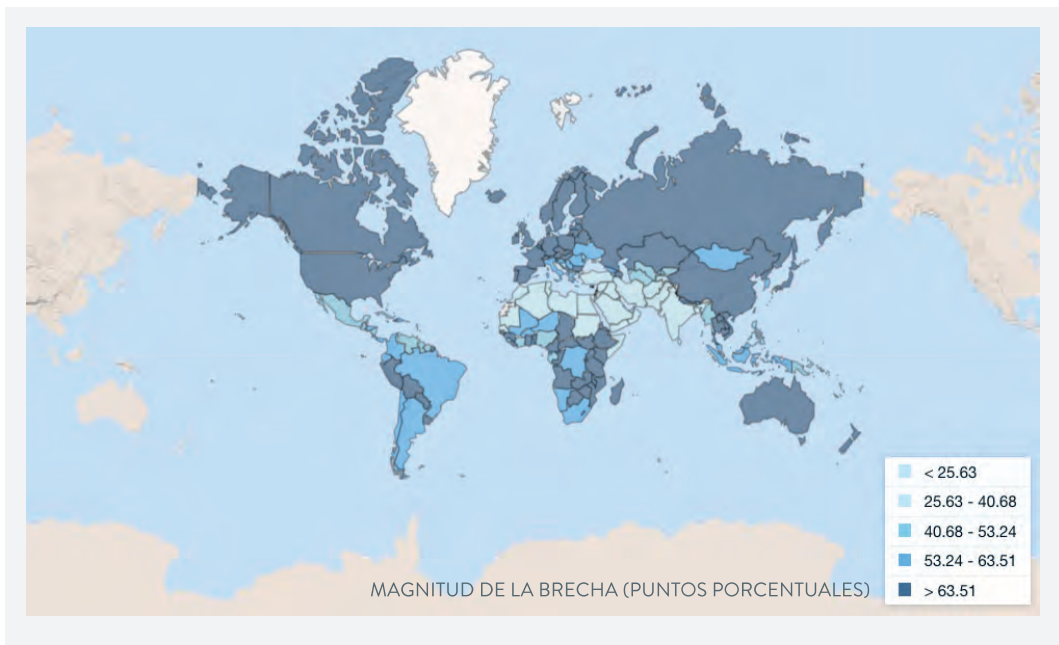
Fuente: Elaboración propia con datos de la Organización Internacional del Trabajo, 2018

Por su parte, en las tasas de participación de la fuerza de trabajo por género hay una diferencia de aproximadamente 26 puntos porcentuales y, en algunas regiones, esta disparidad supera los 50 puntos porcentuales, como se observa en la Figura 5; el tono blanco simboliza los países en donde las mujeres tienen mayor posibilidad de participar en la fuerza del trabajo, considerando que la brecha de género en la tasa de participación toma valores muy bajos, algu-

8. La FUERZA DE TRABAJO abarca a todas las personas empleadas y desempleadas en edad de trabajar. La tasa de actividad en la fuerza de trabajo equivale a la fuerza de trabajo como porcentaje de la población en edad de trabajar.

nos de estos son: Mozambique, Angola, Guinea, Congo, Ghana. Mientras que los demás territorios, los cuales son la gran mayoría, presentan tonalidades más oscuras, representando así los países en donde la población femenina posee mayores obstáculos para vincularse en la fuerza laboral (ILO, 2018)

Figura 5. Brecha de género en las tasas de participación de la fuerza de trabajo



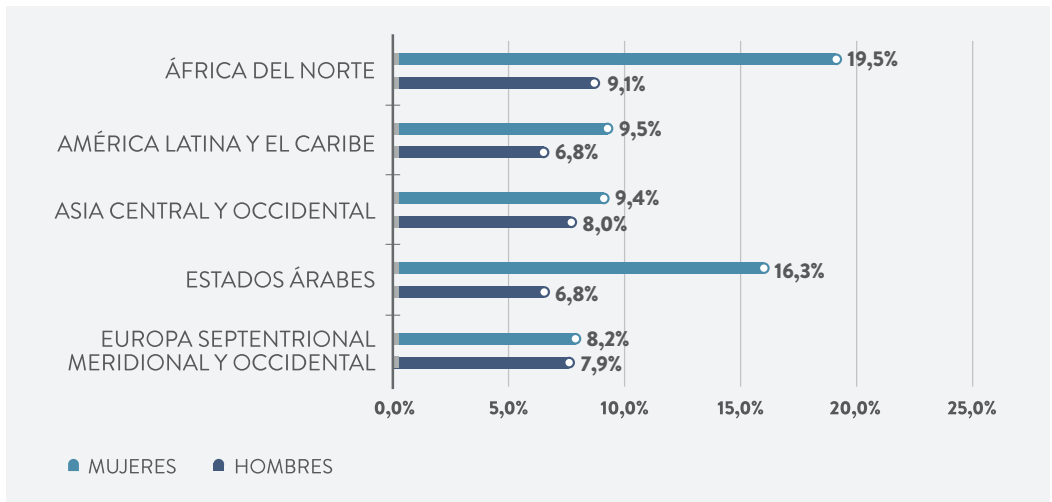
Nota. La fuerza de trabajo abarca a todas las personas empleadas y desempleadas en edad de trabajar. La tasa de actividad en la fuerza de trabajo equivale a la fuerza de trabajo como porcentaje de la población en edad de trabajar. Fuente: Elaboración propia con datos de la Organización Internacional del Trabajo, 2018

En el caso de América Latina y el Caribe, a pesar del masivo ingreso de la mujer en la fuerza de trabajo, su mayor nivel educacional y el significativo aporte que realiza a la manutención de sus familias y el desarrollo de sus países, aún persisten fuertes patrones de desigualdad de género en el trabajo. En este sentido, ONU Mujeres (2020)



indica que para la mujer que desea trabajar resulta más complicado conseguir empleo que al hombre, problemática que se presenta notablemente en varias regiones en el mundo, en donde la tasa de desempleo femenino toma valores superiores, en comparación a la de sus pares, tal como se observa en la Figura 6.

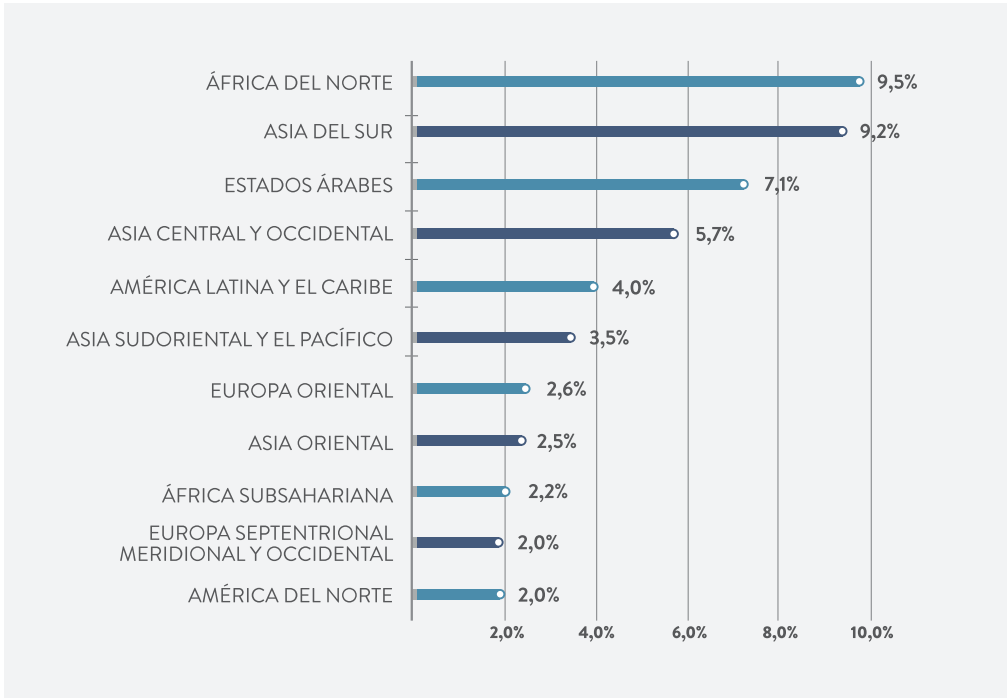
Figura 6. Tasa de desempleo por género y región 2018



Fuente: Elaboración propia con datos de la Organización Internacional del Trabajo, 2018

Desde la perspectiva económica, el informe de la Organización Internacional del Trabajo OIT (2017) analizó que ante un aumento de la participación femenina de un 25% en el mercado laboral del mundo, esto podría incrementar considerablemente el PIB mundial, como se observa en la Figura 7 para las regiones estudiadas. Para el caso particular de América Latina, la perspectiva de crecimiento que indica el estudio de la OIT es del 4% cifra importante para la región (ILO, 2018)

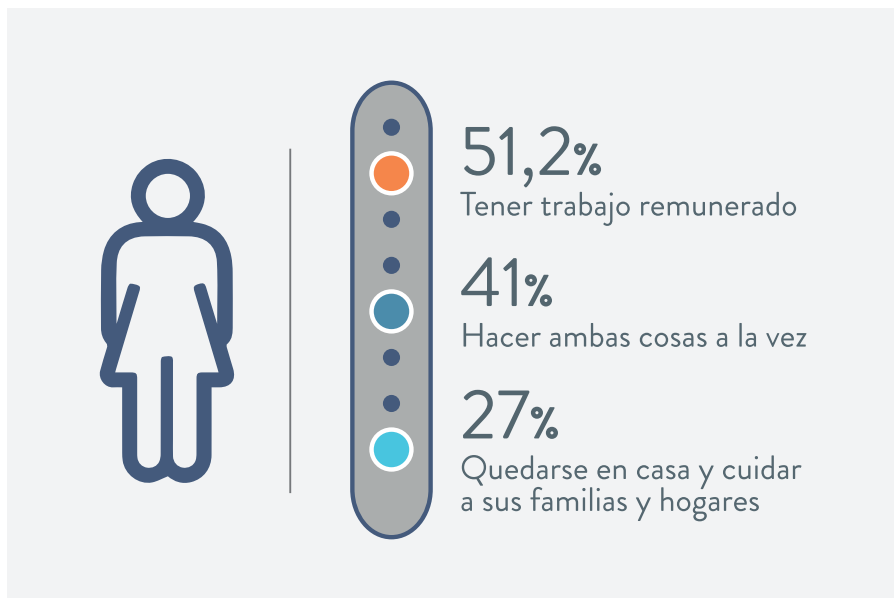
Figura 7. Previsiones del aumento adicional del PIB en 2025, dada la hipótesis de una reducción del 25% de la disparidad de los índices de participación entre hombres y mujeres



Fuente: Elaboración propia con datos de la Organización Internacional del Trabajo, 2018

En esta misma línea, la OIT y Gallup (2017) preguntaron a mujeres de 142 países si preferían tener un trabajo remunerado, cuidar a sus familiares y hogares, o ambas cosas a la vez. Independientemente de su situación laboral, un notable porcentaje del 70% de las mujeres prefiere tener un trabajo remunerado, lo cual indica que en un grupo mayoritario de mujeres tiene interés en formar parte del mercado laboral remunerado. (OIT y GALLUP, 2017)

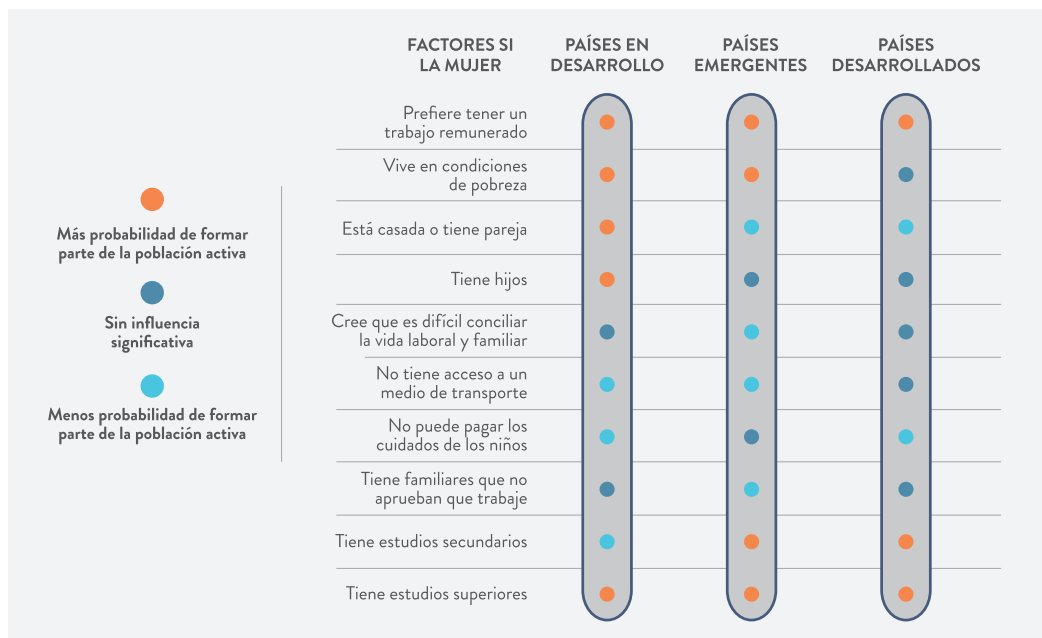
Figura 8. ¿Qué quiere la mujer?



Fuente: Elaboración propia con datos de la Organización Internacional del Trabajo, 2017

En los 50 países evaluados por este mismo informe, la preferencia personal de la mujer es un factor clave para determinar si busca o ejerce un trabajo remunerado (Figura 9); esta preferencia se ve perjudicada por restricciones socioeconómicas y la presión por adaptarse a los roles tradicionales en función del género. (OIT y GALLUP, 2017)

Figura 9. Factores que influyen en la probabilidad de que la mujer forme parte de la población activa



Fuente Elaboración propia con datos de la Organización Internacional del Trabajo, 2017

Según el gráfico anterior, el factor que representa un mayor desafío en los países emergentes y en desarrollo, es la ausencia de un medio de transporte seguro y accesible para la mujer, considerando que puede correr el riesgo de ser víctima de acoso, e incluso agresión sexual. Por otra parte, una de las formas de presión se manifiesta a través del estado civil.

En economías emergentes y desarrolladas, hay menos probabilidad de que la mujer con cónyuge tenga un trabajo remunerado o busque uno intensamente, resultado de la estabilidad económica de los ingresos de su pareja que refuerza el prejuicio relativo “el hombre como único sostén económico de la familia”, mientras que en los países en desarrollo sucede lo contrario: la necesidad económica en la región deja pocas opciones para la mujer, aparte de trabajar independientemente de su estado civil. (OIT y GALLUP, 2017)

En síntesis, los datos exponen que la mujer desea tener un empleo remunerado, pero una serie de obstáculos socioeconómicos persistentes la mantienen al margen de la fuerza de trabajo, tales como pobreza, conciliación de la vida laboral con la vida familiar, la maternidad, la movilidad, su posibilidad de tener estudios de educación superior, entre otros. (OIT y GALLUP, 2017) (ONU Mujeres, 2020) (ILO, 2018) (World Bank, 2020)

Entorno para las mujeres en Colombia

Colombia es el noveno país más desigual del mundo tal como lo indica su Coeficiente de Gini⁹, el cual registró un valor de 0,508, sólo superado por Brasil 0,513 en América Latina. (Llorente, 2018). En este sentido, Cuesta y Zachau (2020) expresan que Colombia no es el primer país que viene a la mente como campeón de la equidad, mucho menos de la equidad de género, lo cual lleva a establecer la fuerte relación que existe entre el Gini y los problemas de desigualdad de género.

En el país, los colombianos integran 14.2 millones de hogares, de los cuales cerca de 6 millones tienen al frente a una mujer (40.7%), según el Censo Nacional de Población y Vivienda de 2018. (Figura 10)

Figura 10. Porcentaje de hombres y mujeres en Colombia 2018

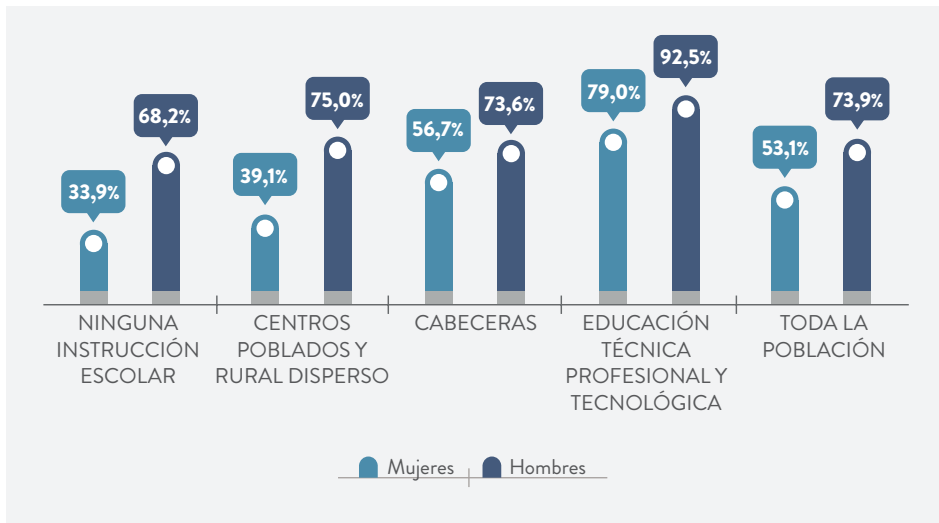


Fuente: (DANE, 2019)

9. Indicador que mide la desigualdad en el ingreso, toma valores entre 0 y 1, donde cero implica perfecta igualdad en la distribución del ingreso, y uno, perfecta desigualdad.

La Figura 11 expone un promedio de la tasa de participación laboral tanto de mujeres y hombres por nivel educativo; en donde se identifica que la brecha es menor conforme se alcanzan niveles educativos mayores, y mayor en las áreas rurales y en las mujeres sin estudio alguno. No obstante, en las cabeceras las mujeres suelen incorporarse más al mercado que en las áreas rurales, y su tasa de participación es diecisiete puntos porcentuales menor que la de los hombres (57% y 74%, respectivamente).

Figura 11. Tasa global de participación laboral de hombres y mujeres

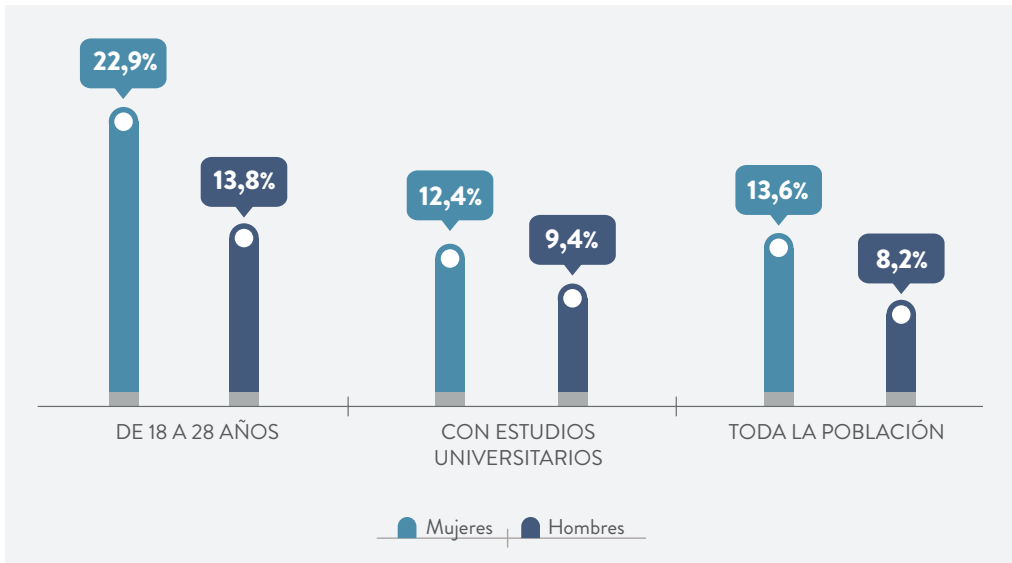


Fuente: Elaboración propia con datos del Departamento Nacional de Estadísticas DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares – GEIH 2019.

En lo que respecta a la tasa de desempleo afecta en mayor proporción a las mujeres, tal como se expone en el Figura 12; catorce (14) de cada cien (100) mujeres que están en condiciones de trabajar y buscan un empleo no lo consiguen, seis (6) puntos porcentuales por encima de los hombres (8 de cada 100). Para el caso de las mujeres más jóvenes (en edades de entre 18 a 28 años), la tasa de desempleo empeora.

Incluso, las mujeres con estudios universitarios enfrentan dificultades para incorporarse a un empleo en mayor medida que los hombres con el mismo nivel de educación; 12% en contraste con 9%.

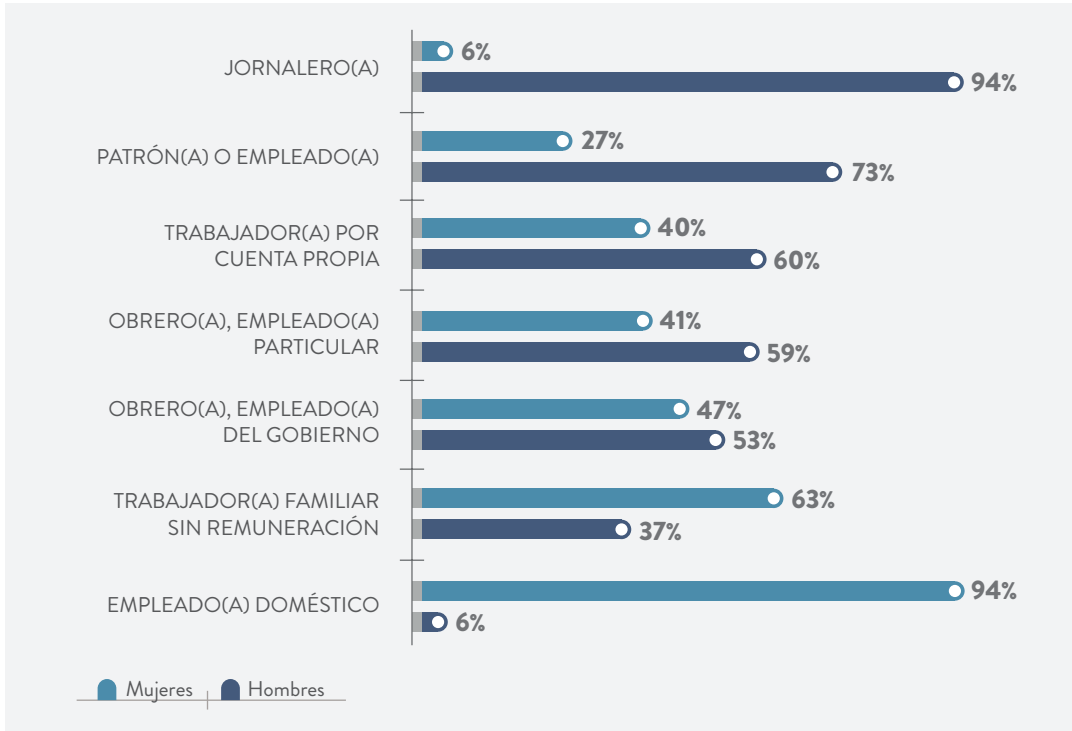
Figura 12. Tasa de desempleo por género



Fuente: Elaboración propia con datos del Departamento Nacional de Estadísticas DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares – GEIH 2019.

Por otro lado, si se observa la proporción de mujeres y hombres ocupados por categoría de empleo, el 94% de las personas que se dedican al empleo doméstico y el 63% de las que están ocupadas como trabajadores familiares sin remuneración, son mujeres (como se observa en la Figura 13). Además, el género femenino representa solo una cuarta parte de las personas en condición de patrón o empleador.

Figura 13. Proporción de mujeres y hombres del total de personas ocupadas por categoría de empleo



Fuente: Elaboración propia con datos del Departamento Nacional de Estadísticas DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares – GEIH 2019.

En síntesis, hay avances en Colombia en cuestiones de reducción de la brecha de desigualdad de género, pero que éstos han sido lentos, insuficientes y desiguales. De ahí, la importancia de contar con información estadística oportuna y de calidad que oriente la toma de acciones informadas y concretas.



CONTEXTO EMPRESARIAL ORIENTADO EN LA EQUIDAD DE GÉNERO

La Asamblea General de la ONU a partir de la cual se adoptó la Agenda 2030 indicó un camino hacia las economías interesadas en alcanzar un desarrollo económico y social sostenible en el largo plazo, uno de los elementos claves para su alcance es la igualdad de género; es decir de la igualdad de oportunidades para las mujeres y la mayor participación de estas en todos los ámbitos económicos, políticos y sociales. Sin embargo, según el Informe global de avances de género, resultado del Foro Económico Mundial (2018)¹⁰, la brecha de género global promedio que corresponde al 32%, tomará alrededor de 108 años para cerrarse. En particular, la brecha de género en términos de oportunidades y participación económica es de 41.9% y se estima que tomará aproximadamente 202 años en cerrarse, es decir el doble de tiempo. (ONU, 2018)

Las brechas mencionadas, se evidencian en indicadores empresariales tales como, la baja participación de las mujeres en puesto directivos y en aquellos que requieran toma de decisiones relevantes para las organizaciones. En este sentido, en 2019 el informe de Grant Thornton se expuso que las mujeres ocuparon tan sólo el 29% de los cargos directivos empresariales, cifra que tan sólo ha incrementado cinco puntos porcentuales en los últimos doce años. Para el caso de Latinoamérica también existe evidencia esta problemática, las mujeres ocupan el 7% en puestos directivos, y tan sólo el 21% de las empresas tienen una mujer como gerente o directora, según los informes de la OIT (2018), además las mujeres ganan 21% menos que los hombres con los mismos niveles de preparación y experiencia (OIT, 2018).

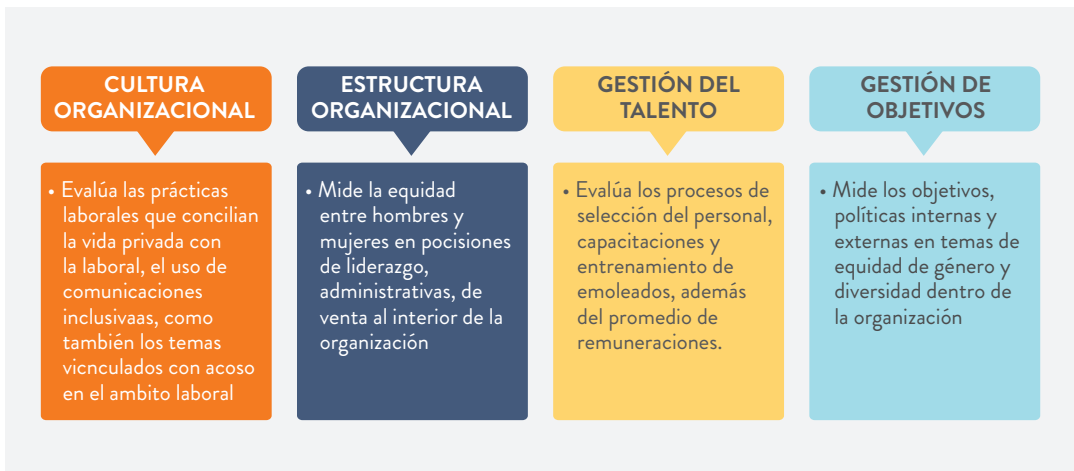
Dada la problemática expuesta respecto a la inequidad de género en la región, Aequales en conjunto con la Secretaría Distrital de la Mujer de Bogotá y el Colegio de Estudios Superiores de administración (CESA), realiza todos los años el “Ranking PAR de equidad

10. El Informe anual de ONU Mujeres brinda información sobre del trabajo de la organización para fomentar el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género en todo el mundo.

de género” en las organizaciones. El Ranking es una herramienta que se realiza de forma gratuita, y que permite generar líneas base en términos de equidad de género, mediante una medición de las organizaciones a través de un cuestionario virtual. Esta medición evalúa principalmente el desempeño de estas en cuanto a equidad de género, y premia a las organizaciones que promueven prácticas equitativas. (Aequales, 2020)

El Ranking PAR se realiza a través de una plataforma virtual en las que las organizaciones que voluntariamente se inscriben, diligencian un cuestionario que contiene preguntas divididas en las siguientes categorías entendidas como áreas fundamentales para la equidad de género:

Figura 14. Metodología Rankin PAR



Fuente: Elaboración propia con base en Aequales (2020)

Las empresas ganadoras del Ranking PAR 2019 obtuvieron 94%, es decir el promedio más alto en la categoría de gestión de objetivos. Por lo anterior, la importancia de estructurar políticas de equidad de género que involucren objetivos e indicadores claros, que les permitan a las empresas identificar los avances y hacer de la equidad de género una estrategia institucional transversal. En la Tabla 1 se exponen las empresas que obtuvieron los mejores puntajes en el Ranking PAR 2019:



Tabla 1. Organizaciones ganadoras del Ranking PAR 2019

1.	JOHNSON & JOHNSON
2.	PepsiCO alimentos Colombia
3.	Pfizer
4.	JP Morgan
5.	SAP Colombia
6.	DIAGEO
7.	Procter & Gamble
8.	Citibank Colombia
9.	Fundación PLAN
10.	Scotiabank Colpatría

Fuente: Elaboración propia con base en Aequales (2020)

Por lo anterior, la presente investigación analizó los resultados de la organización ganadora y de otras dos organizaciones de la lista anterior, y como criterio de selección se definió que éstas pertenecieran a dos sectores económicos diferentes, con el fin de tener una perspectiva más amplia de lo que significa la equidad de género en el contexto empresarial colombiano. A continuación, se analizan las empresas *Johnson y Johnson*, *PepsiCo* y *JP Morgan*:

Johnson y Johnson

Las prácticas adoptadas por la compañía le han permitido disfrutar beneficios en los resultados del negocio, teniendo así diferentes estilos de liderazgo, experiencias y visiones del entorno actual, las cuales se exponen en el siguiente cuadro:



Tabla 2. Caso Johnson y Johnson

CATEGORÍAS	ANÁLISIS POR CATEGORÍA
GESTIÓN DE OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none">• Maneja políticas globales en igualdad de oportunidades, programas de diversidad e inclusión, como también promueve el balance entre vida laboral y personal (<i>programa Life 360</i>), proyectos de responsabilidad social y empresarial (<i>comité de equidad de género con su plan de acción a corto y largo plazo</i>), y políticas especialmente orientadas a sus colaboradoras.
CULTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none">• Actualmente, Johnson & Johnson cuenta con las siguientes prácticas:• Taller de liderazgo inclusivo: genera comprensión en los líderes, sobre la Diversidad e Inclusión y cómo impactan al talento humano.• Parental Leave: 8 semanas, para que así los nuevos padres, biológicos o adoptivos, disfruten el primer año de su hijo.• Envío de leche materna: la empresa transporta este alimento para el bebé, de forma segura e higiénica hasta su hogar, en caso de que la madre tenga que viajar.• Aterrizaje suave: cuando la mamá finaliza su licencia estipulada por la ley, tendrá la opción de laborar desde su puesto seis horas diariamente, hasta que el bebé cumpla seis meses de edad. Del tiempo restante de su jornada de trabajo (3 horas), una hora se empleará como la hora lactante prevista en la ley.• Horarios flexibles: desde que su cargo lo facilite, el colaborador podrá laborar viernes en horario reducido y trabajo remoto.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- La organización cuenta con más de 1.300 colaboradores en Colombia, de los cuales 716 son mujeres, ellas ocupan el 49% de los puestos en primer y segundo nivel.
- Se han implementado cuotas de género en cargos directivos, Johnson & Johnson ha mantenido la inclusión y un adecuado balance entre hombres y mujeres en la junta de la alta dirección, percibiendo de esta manera amplias ideas y decisiones más acertadas, lo que le ha permitido innovar en sus procesos, y obtener mayor comprensión de los gustos y preferencias de sus consumidores.

GESTIÓN DEL TALENTO

- La estructura organizacional integrada, los programas de desarrollo orientados en el fortalecimiento del liderazgo femenino, además de sus políticas globales de equidad y diversidad han impulsado estrategias para promover oportunidades igualitarias.
- Existe un compromiso con los colaboradores para su capacitación y desarrollo profesional, este conjunto de acciones le ha permitido a Johnson & Johnson destacarse significativamente en estándares de inclusión femenina e igualdad de oportunidades

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

PepsiCo

A través de los años, la multinacional estadounidense PepsiCO ha venido realizando un gran compromiso con la sociedad, al centrar sus perspectivas en la mujer latinoamericana, considera que el género femenino tiene mayor grado de influencia en las decisiones económicas empresariales y por supuesto, del hogar. El siguiente cuadro permite conocer por categoría las diferentes estrategias adoptadas por la compañía:



Tabla 3. PepsiCo

CATEGORÍAS	ANÁLISIS POR CATEGORÍA
GESTIÓN DE OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none">• Uno de los objetivos de la compañía es fomentar diariamente el desarrollo femenino. Por esta razón, en su modelo de negocio y valores empresariales, es fundamental el empoderamiento de la mujer y la equidad de género, factores esenciales para lograr que ellas también sean protagonistas e impulsar la innovación y el desarrollo económico.
CULTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none">• Su estrategia <i>Agro con propósito</i>, brinda apoyo y acompañamiento a los gremios de pequeños agricultores, con el objetivo de estimular el campo y promover oportunidades para la mujer rural, posicionando así a la compañía como un referente de transformación.• En unión con Fundes creó el proyecto <i>Mujeres con propósito</i>, este ofrece oportunidades de empleo, educación y emprendimiento a un gran número de mujeres en América Latina (10.000), para posteriormente integrarlas en su cadena de valor satisfactoriamente. Cabe destacar, que Colombia se ha convertido en uno de los países con más mujeres beneficiadas en esta capacitación.• El programa <i>Agua, Mujeres y Reconciliación</i>, se constituyó hace unos años en Boyacá, este impulsa y ratifica el compromiso de la compañía con las mujeres campesinas, ellas tienen la oportunidad de emprender en los cultivos de papa, esenciales para una de las marcas más reconocidas (papas Margarita). Allí PepsiCo, se encarga de otorgar las semillas y comprar la cosecha a un precio justo, sin recurrir a intermediarios.• Al interior de la organización, ha instaurado programas flexibles e inspiradores. PepsiCo cuenta con varias propuestas que fomentan condiciones igualitarias para todo su personal, entre ellas: el Comité de

<p>CULTURA ORGANIZACIONAL</p>	<p>equidad de género, Mentorías “2B” se encarga de desarrollar el conocimiento y educación de sus mujeres, para que así crezcan profesional y potencialmente y, por último, <i>Mi FlexHabilidad</i> este ofrece las opciones del trabajo remoto, o laborar media jornada después de terminar su licencia de maternidad.</p>
<p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aproximadamente, el 40% de sus colaboradores son mujeres, la mayoría de ellas ocupan cargos de alto nivel, ratificando así el compromiso en toda su cadena productiva con el empoderamiento y liderazgo femenino. Este balance estructural ha sido muy favorable, porque mejora continuamente el clima organizacional, la motivación y percepción de hombres y mujeres.
<p>GESTIÓN DEL TALENTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PepsiCo se ha fijado metas de diversidad, midiendo su fuerza laboral femenina en comparación con la magnitud de la agrupación general. Por esta razón, en el proceso de reclutamiento y entrevistas siempre solicita el mismo número de candidatos hombres y mujeres, además de impulsar estrategias novedosas para el crecimiento profesional y escalonado del género femenino. • Al constituir un sistema de buenas prácticas como parte de su ventaja competitiva, le ha permitido fomentar una fuerza de trabajo equitativa, diversa, comprometida e incluyente; además de disminuir considerablemente las brechas de género existentes en varios lugares de la sociedad. • El negocio en Colombia ha crecido aproximadamente diez veces más en los últimos años, convirtiendo al país en gran foco de inversiones, por parte de esta compañía exitosa a nivel mundial, que crea valor en el largo plazo para la comunidad en general y por supuesto, sus accionistas.

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.



JP Morgan

JP Morgan es una de las principales corporaciones financieras en el mundo, la organización se ha distinguido por sus políticas que impulsan la diversidad y la equidad de género en sus colaboradores, como también en sus valiosos aportes a la comunidad trabajando con varios stakeholders. El cuadro a continuación expone los análisis por categoría que se destacan en relación con su reconocimiento de la equidad de género como rasgo característico de la compañía:

Tabla 4. Caso JP Morgan

CATEGORÍAS	ANÁLISIS POR CATEGORÍA
GESTIÓN DE OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none">• Por medio de sus políticas corporativas, incentiva a aumentar y medir el empoderamiento femenino, la diversidad e inclusión en distintas empresas de diferentes sectores económicos. De igual manera, su política pública tiene como objetivo una mayor inclusión financiera de las mujeres colombianas.
CULTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none">• JP Morgan con su organización de mujeres líderes <i>Women In Connection</i>, desde hace dos años trabaja juntamente con la academia, motivando a colegios y universidades en temáticas de diversidad y empoderamiento.• Brinda oportunidades de negocio para el segmento de mujeres campesinas, ya que la pobreza en estos territorios rurales sí entiende de género.
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none">• La participación femenina en juntas y cargos directivos de JP Morgan Colombia es del 17%, están trabajando para que en los próximos 10 años este porcentaje aumente a un 30%.

<p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La presidenta de JP Morgan y demás lideresas de la compañía, se han marcado el objetivo de crear puestos y oportunidades para que más cantidad de mujeres en la organización y de distintos sectores, puedan progresar en su crecimiento profesional y, asimismo, cooperar en el cierre de brechas de género en los cargos de alto nivel.
<p>GESTIÓN DEL TALENTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En lo que se refiere a la fuerza laboral de JP Morgan, una de las firmas más importantes en Wall Street, la organización se encarga de atraer y brindar estabilidad al mejor talento con el propósito de aumentar su crecimiento y permanecer en el tiempo, maneja horarios y acuerdos de trabajo flexibles, para proporcionar un adecuado balance entre la vida personal y laboral.

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

En síntesis, las compañías analizadas expusieron prácticas comunes en términos de su reconocimiento de la variable género al interior de estas; en especial en su relacionamiento con sus *stakeholders* fuertemente vinculados con sus prácticas de RSE, ya que en los 3 casos estudiados sus proyectos están ligado al mejoramiento de la calidad de vida de sus proveedores. Así mismo, al interior de las organizaciones se trabaja por cambios en la cultura organizacional desde el mismo replanteamiento de objetivos y metas, que ya incorporan la variable género. En contraste, a pesar de ser la mejores según el ranking, se identificó que la problemática de la baja participación de las mujeres en sus cargos directivos también es un común denominador de estas.

En el escenario de la Responsabilidad Social Empresarial RSE, la promoción de la igualdad de la mujer debe darse en cada uno de los roles que ella desempeña en los grupos de interés, como: trabajadora, consumidora, integrante de la comunidad, proveedora, participante de organizaciones civiles, inversionista, entre otros. En este sentido, Grosser y Moon (2006), afirman que las compañías



perciben que el mercado, la sociedad civil y el gobierno no exigen que los asuntos de género se reporten con mayor detalle. Se considera que las prácticas referidas a igualdad de género deben ser apropiadas en las políticas de RSE y ser divulgadas.

CONCLUSIONES

En la antigüedad la mujer jugó un papel muy importante como administradora del hogar, fue en la edad media, que perdió su reconocimiento y se convirtió en un actor social dependiente y prácticamente invisible, fue solo hasta la revolución francesa que comenzó la lucha de las mujeres por alcanzar la igualdad de género, afirmando que sus derechos naturales están limitados, en comparación a los que poseen sus pares.

A pesar de las fuertes luchas de las mujeres por conseguir sus derechos durante varios siglos, no se cumplieron sus peticiones, y desde ese momento, ellas entendieron que debían luchar de manera autónoma para conquistar sus propios objetivos. Por esta razón, surge el Feminismo, doctrina que otorga a la mujer igual capacidad y mismos derechos que el hombre, movimiento que logra ser reconocido hasta finalizar la Segunda Guerra Mundial.

Analizar los asuntos de género en el estudio de las organizaciones, incorpora una valiosa oportunidad para la eliminación de inequidades producidas por el modelo obsoleto, basado en una división de género del trabajo dentro de un sistema económico capitalista, en donde el hombre asume el rol de proveedor en su familia, mientras que la mujer debe permanecer en el hogar realizando las labores domésticas y de cuidado, para que así la fuerza del trabajo permanezca en óptimas condiciones.

En los estudios organizacionales convencionales, los asuntos de género se presentan en investigaciones desde los años setenta, pero con muy poca relevancia e interés, y es hasta finales del siglo pasado que se logran incluir con mayor firmeza, gracias a las críticas feministas sobre la escasa atención que se les asignaban a estos.



Es preciso destacar, que la actual sociedad globalizada se caracteriza porque posee un gran impacto y sensibilización, en factores de: economía, desigualdad social, medio ambiente, política, entre otros. Dentro de los que se observa, una notable disparidad entre el tiempo que dedican las mujeres para desempeñar una tarea y su remuneración económica, situación que repercute en la calidad de vida de ella y los miembros de su familia. En este sentido, se destaca la importancia que toma el análisis de la variable género para las organizaciones, con el propósito de visibilizar la constante inequidad entre hombres y mujeres, en el entorno y en las organizaciones.

En la actualidad hacer análisis de las organizaciones sin contemplar al género como una variable estadística, significa no reconocer la existencia de visiones organizacionales diferenciadas entre hombres y mujeres. En este sentido, se reconocen en la literatura revisada cinco elementos a considerar que permiten la incorporación de dicha variable el análisis organizacional: . toma de decisiones en la organización, participación de la mujer para ascender a puestos de decisión clave, estructuras jerárquicas neutras, configuración de la cultura organizacional y reconocimiento de la hegemonía masculina.

En el análisis de organizaciones tanto para Colombia como las de la región, los trabajos de investigación no deben centrarse únicamente en los problemas económicos clásicos como eficiencia y la productividad, ya que para comprender a profundidad el comportamiento de los individuos en una organización se hace necesario asumirlos como hombres y mujeres que laboran y cuyo comportamiento y naturaleza son distintos.

El Ranking PAR es una herramienta que permite generar líneas base en términos de equidad de género, mediante una medición de las organizaciones a través de un cuestionario virtual. Esta medición evalúa principalmente el desempeño de estas en cuanto a equidad de género, y premia a las organizaciones que promueven prácticas equitativas.

A causa de los roles de género que persisten en la sociedad colombiana, las mujeres se ven enfrentadas a una carga desproporcionada fuertemente ligada a las labores del hogar y del cuidado que limita su desarrollo profesional. Las empresas que se analizaron muestra-



ron que implementar estrategias que promuevan el bienestar de las trabajadoras, especialmente las que se asocian a permitir una mayor flexibilidad y balance, favorecen en gran medida el cierre de brechas laborales entre hombres y mujeres, porque contribuyen a la conciliación de la vida personal con la laboral.

Es necesario reconocer que las empresas deben adoptar prácticas que promuevan procesos más transparentes en su organización, lo cual es fundamental para revertir la situación de inequidad de género existente en la actualidad. Esto constituye una de las principales barreras a las que se enfrentan las mujeres, ya que están frecuentemente basados en sesgos y estereotipos de género que juegan generalmente en detrimento de las mujeres.



REFERENCIAS

Acker, J., Hounsten, D. V. (1974). Differential recruitment and control: the sex structuring of organizations. *Critical perspectives on organization and management theory*, 19-28.

Berger, M., Luckmann, T. (1997). La construcción social de la realidad.

Billing, Y. D., Alvesson, M. (2009). Understanding gender and organizations. *Sage Publication*, 298-317.

Calas, M., Smircich, L. (2014). Past Postmodernism? Reflections and tentative directions. *Theories of organization*, 259-282.

Castels, C. (1996). *Perspectivas feministas en teoría política*. Barcelona: Paidós.

Connell, R., James, M. (2005). Hegemonic Masculinity : Rethinking The Concept. *Gender y society*, 19(6), 829-859.

Cuesta, J., Zachau, U. (03 de 2020). *blogs.worldbank.org*. Obtenido de Banco Mundial: <https://blogs.worldbank.org/es/latinamerica/imaginen-un-mundo-donde-el-genero-no-importe>

DANE ; ONU mujeres. (03 de 2019). *Boletín estadístico: empoderamiento de las mujeres en Colombia*. ONU mujeres. Obtenido de ONU mujeres: <https://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20colombia/documentos/publicaciones/2019/09/boletín%20estadístico%20onu%20mujeres%20-%20marzo%202020.pdf?la=es&vs=3252>

Galeana, P. (8 de 03 de 2020). La desigualdad de género: orígenes y factores de subsistencia. *El tiempo*.

Gamba, S. (03 de 2008). Feminismo: historia y corrientes. *Mujeres en Red: El periódica feminista*.

Georgieva, K. (2019). *A pesar de los avances, las mujeres enfrentan dificultades en el ámbito de los derechos laborales*. ONU. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2019/02/27/despite-gains-women-face-setbacks-in-legal-rights-affecting-work>



Hearn, J., Parkin, W. (1983). Gender and Organizations: A Selective Review and a Critique of a Neglected Area. *Organization Studies*, 219-242.

ILO. (2018). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo*. Ginebra: Organización Internacional del trabajo. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_619603.pdf

Montaño, L. (2014). Los estudios organizacionales. Revisando el papel de la crítica en la administración. *Estudios críticos de la organización: qué son y cuál es su utilidad*, 21- 46.

Naciones Unidas. (2016). *Igualdad de género: ¿Por qué es importante?* UNDOC. Obtenido de https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/5_Spanish_Why_it_Matters.pdf

Nuño, L. (2010). *El Mito del Varón Sustentador. Orígenes y consecuencias de la división sexual del trabajo*. Barcelona. Icaria.

OIT y GALLUP. (2017). *Hacia un futuro mejor para las mujeres*. Ginebra: OIT yGALLUP. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_607487.pdf

OIT. (2019). *Persistentes brechas de género en el trabajo hacen necesario adoptar medidas transformadoras en América Latina y el Caribe*. . Ginebra: Organización Internacional del trabajo. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_613957.pdf

ONU Mujeres. (2020). *El progreso de las mujeres en el mundo*. Millán: ONU. Obtenido de <https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2019/progress-of-the-worlds-women-2019-2020-es.pdf?la=es&vs=4535>

Organización Panamericana de la Salud. (2008). *La Economía invisible y las desigualdades de género*.

Palacios, J. E. (2014). *El trabajo no remunerado en Colombia*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.



Secretaría de Planeación Distital. (2016). *El arte de Gobernar. Ros-tros y Rastros*.

Urbiola, A., Vázquez, Á. (2014). El género como una perspectiva para el análisis de las organizaciones. *Iztapalapa Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 159-189.

Vasquez, A. (2013). Los estudios de género en el estudio de las organizacionalea. *XVII congreso de Contaduría, Administración e informática*, 14.

Weestwood, R., Clegg, S. (2003). The Discourse of Organization Studies: Dissensus, Politics and Paradigms. 1-42.

World Bank. (2020). *Woman, Bussines and the law*. Washington DC: worldbank. Obtenido de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32639/9781464815324.pdf>

Zey-Ferel, M. (1981). Criticisms of the dominant Perspective on Organizations", en *The Sociological Quarterly*. 181-205.