

Cultura organizacional e institucionalización de las políticas de género en México: Notas para el debate¹

Organizational culture and the institutionalization of gender policies in Mexico: Notes for a debate

Daniela Cerva Cerna

Universidad Nacional Autónoma de México

Resumen

El artículo analiza la cultura organizacional en espacios institucionales que trabajan en la promoción de políticas de género. Con los aportes de la teoría feminista y de la teoría de las organizaciones, el trabajo parte del supuesto que así como sucede en la sociedad, en las organizaciones también se reproducen criterios de exclusión e inequidad, fundadas en estereotipos sobre el papel de mujeres y hombres. Estos sesgos tienen un profundo efecto en la dinámica laboral y en el resultado del trabajo, por lo que resulta central que las organizaciones reflexionen sobre sí mismas como espacios generizados.

Palabras clave

Cultura del trabajo, cambio organizacional, discriminación sexual, México.

Abstract

This article analyzes organizational culture within institutions that promote gender policies. Based on feminist and organizational theories, this work supposes that just like society, organizations also reproduce criteria of exclusion and inequity, founded on stereotypes about men and women's roles. Such practices have a profound impact on workplace dynamics and results; therefore it is crucial that organizations self-reflect on their gendered nature.

Key words

Work culture, organizational change, sexual discrimination, Mexico.

Presentación

El objetivo de este artículo es abordar una inquietud que surge desde mi experiencia académica y profesional como investigadora de los procesos de institucionalización de la perspectiva de género en el Estado. A partir del análisis y descripción de la forma en que este proceso se ha desarrollado en México, y de las dimensiones sociales y políticas que lo acompañan, es que me parece fundamental arribar a un aspecto muy poco atendido y que tiene profundas implicaciones en las posibilidades de despliegue de una política pública de género en México: el análisis de la cultura organizacional en aquellas instituciones públicas vinculadas al desarrollo de políticas a favor de la equidad de género.

Se trata de una primera aproximación que intenta discutir, en términos conceptuales, las características organizacionales de la administración pública en el contexto de los cambios experimentados a favor de incluir una agenda de género. Es decir, la mirada está puesta en las organizaciones como espacios en donde las relaciones de género cobran un sentido político que permite interpretar los valores, creencias, prácticas y sesgos que son parte del quehacer institucional.

Así como el análisis de género ha hecho posible cuestionar a las organizaciones en función de la necesidad de reestructurar las formas de trabajo, la cultura organizacional y la toma de decisiones, también nos advierte la necesidad de reconocer que la dimensión de género no puede ser añadida a los valores y la práctica de una organización; ésta ya está ahí, desde su conformación hasta lo que explica su funcionamiento actual. Es decir, todos los aspectos de una organización son afectados por las relaciones de género en su interior, como en sus relaciones con otros interlocutores.

En efecto, el análisis de las organizaciones desde un enfoque de género destaca la naturaleza inherente de muchas de las inequidades en el lugar de trabajo y sus implicaciones — tanto para mujeres, hombres— y las políticas que de ahí resultan.

La experiencia y los resultados del trabajo a favor de la equidad de género han quedado limitadas — y supeditadas— a un enfoque de la acción pública que desconoce la importancia que tienen las organizaciones, las y los sujetos que la componen y el ambiente o contexto político donde se desarrolla.

En el plano del *deber ser*, en los últimos años hemos asistido a la ampliación del discurso de género como una muestra de los nuevos tiempos en donde resulta políticamente correcto incorporar esta categoría como parte de la agenda del desarrollo político y social del país (Cerva, 2006). En el contexto actual, la idea que sugería la importancia de la presión internacional o la fuerza del movimiento femi-

nista y de mujeres quedó rebasada por la asimilación de una retórica institucional que supo acomodar los valores de igualdad y justicia a estructuras que claramente se basan en una lógica de dominio, autoridad, y jerarquía de género.

Frente a este panorama existe un nudo crítico que es preciso considerar: no puede mantenerse una idea de política pública enfocada exclusivamente a las mujeres en su condición de sujetos vulnerables bajo acciones que aspiran a producir cambios desde fuera, sin incluir las repercusiones que tiene en las propias prácticas institucionales y en las relaciones de poder que — de manera interna— pueden generar incongruencia, malestar y desacuerdo. Es decir, las organizaciones y los individuos que las componen no pueden asumirse como agentes neutrales de cambio.

Como ocurre en la sociedad, en las organizaciones también se reproducen criterios de exclusión e inequidad, fundadas en visiones naturalizadas y estereotipos sobre las relaciones de género que tienen un profundo efecto tanto en la dinámica laboral, como en el propio resultado del trabajo. Para develar este proceso se debe atender la forma en que las demandas por la equidad de género arriban y son sostenidas institucionalmente, así como la forma en que son interpretadas y valoradas por los sujetos involucrados en el diseño e implantación de las políticas de género.

En función con lo anterior, en la primera parte del documento se exponen las principales contribuciones del análisis de la teoría feminista a las organizaciones como espacios «generizados». Posteriormente se arriba a la discusión sobre la institucionalización del género en el proceso de desarrollo de la política pública, enfatizando la importancia que le cabe a la configuración institucional, así como la cultura que la sustenta.

I. La mirada a las organizaciones desde el enfoque de género

Siguiendo a Rao y Kelleher (2002) los términos institución y organización son a menudo usados como sinónimos, pero para el análisis resulta útil distinguirlos. Las instituciones representan los acuerdos sociales que son el soporte compartido que orienta y regula la acción. Su accionar en la sociedad se expresa a través de reglas, normas, procedimientos operativos, rutinas y estructuras estándar, que definen y defienden valores, intereses, identidades y creencias.²

Como señala Kabeer (1998), las instituciones son las reglas para el logro de objetivos sociales y económicos. Esas reglas especifican cuáles recursos son disponibles y cómo se distribuyen las responsabilidades y tareas. En otras palabras, las reglas determinan quién obtiene qué, quién hace qué y quién decide qué. Aunque las

instituciones varían en el tiempo y dentro de la cultura, en ellas están incrustadas relaciones jerárquicas de género, clase, y de otro tipo de identidades subordinadas que distribuyen desigualmente el poder simbólico y material. El género está en el campo primario dentro de significados sobre los cuales el poder se articula. (Rao y Kelleher, 2002:4)

Ahora bien, si las instituciones son el marco normativo de las sociedades, las organizaciones son las estructuras sociales que actúan reforzando esos marcos. Las normas institucionales a menudo operan por debajo del nivel de conciencia y tienen la capacidad de incrustarse e influir en la forma en que se tejen las jerarquías, creencias y prácticas del trabajo dentro de las organizaciones.

El análisis sobre género e instituciones señala que toda institución u organización estatal está implicada en el establecimiento y reproducción de ciertas relaciones de género. No sólo la esfera privada como la familia y la sexualidad son constitutivas de género, el mundo laboral, el mercado y la política se sustentan bajo ciertas condiciones que posicionan jerárquicamente a los sujetos según su sexo. Es por ello que una de las dimensiones más consideradas a la hora de reflexionar el papel de las instituciones desde una perspectiva de género, es la que proviene del cuestionamiento a la ciencia de la Administración (Cerva, 2006: 49).

Con la crítica a la teoría de Max Weber, especialmente referida al modelo de burocracia racional, mecanicista y apegada al procedimiento y organigrama, se intenta poner de manifiesto que el mundo del burócrata eficiente, profesional, racional y su regla de legitimidad, son el mismo hombre ideal como constructo de una masculinidad concreta idealizada.³

Sin embargo, las organizaciones no son neutrales, son espacios que surgen de ciertos contextos institucionales y en su base se producen y reproducen relaciones de poder que tienen un efecto en las desigualdades de género.

Al revisar el estado del arte sobre teoría de las organizaciones y teoría feminista encontramos que la primera surge hace poco más una década atrás y es producida, principalmente, por académicas, consultores, agentes de género y funcionarios que pertenecen a las agencias de cooperación internacional. Pionero es el trabajo académico de Joan Acker (1990, 1999) sobre las organizaciones como espacios generizados, así como la contribución de Anne-Marie Goetz (1995, 2006), Aruna Rao, Rieky Stuart y David Kelleher (1999), Mandy Macdonald, Ellen Sprenger e Ireen Dubel (2000), Lindsay Payne (2002), entre otros.

El trabajo desarrollado por Joan Acker es un referente primordial para la comprensión de los elementos que definen a las organizaciones como un espacio generizado. Su análisis va delineando aquellos aspectos sobre los cuales los sesgos

ideológicos de género han sido parte de la idea misma de la organización moderna, entre los que destaca el concepto de trabajo y trabajador como el pilar fundacional de la noción de trabajo como actividad humana, pero que en lo sustantivo, se fundamenta en la separación de esferas de la vida de las personas. La división entre el ámbito público, como espacio de producción y trabajo donde se destaca la figura del varón, y el ámbito privado de lo doméstico, que deposita en las mujeres aquellas actividades que forman parte de la reproducción de la vida,⁴ ha sido la base ideológica que sostiene la racionalidad que impera en las organizaciones modernas.

Es decir, las organizaciones han sido fundadas bajo una lógica que pone de relieve el ideal hegemónico masculino. Como sostiene Connell (2003) en referencia al Estado, las instituciones representan la hegemonía masculina «no sólo porque la personalidad de los funcionarios que lo encabezan se filtre e impregne en la institución, sino que existe algo mucho más profundo: las prácticas de organización del Estado se estructuran con relación a sesgos de género que se reflejan en que la mayoría de funcionarios de alto nivel son hombres porque existe una configuración de género en la contratación y promoción; una configuración de género en la división interna del trabajo y los sistemas de control; una configuración de género en el diseño de políticas, de las rutinas prácticas y de las formas de movilizar el placer y el consentimiento (2003:111).

Sobre este núcleo duro de las organizaciones emerge lo que Acker denomina la «subestructura de género», una abstracción que ha sido creada bajo la premisa del ideal de un trabajador que, dedicado al cumplimiento de sus tareas y responsabilidades, se define como sujeto por su participación en el trabajo remunerado⁵ y es quien puede — y debe— poner su trabajo por encima de cualquier otra consideración.⁶

Esta ideología ha sido mantenida y reproducida por un modelo capitalista de producción donde el empleo remunerado cobra una importancia primaria en términos individuales y que como lógica está arraigada dentro de sus organizaciones. La separación entre la producción de las cosas y la producción de la vida dentro de las estructuras capitalistas legitiman una división entre esfera pública y privada (Payne, 2002: 10).

Ahora bien, otro aspecto a destacar se refiere a los procesos y prácticas que se dan dentro de las organizaciones, a través de las cuales los estereotipos de género, creencias y expectativas son transmitidas dentro de la organización, y a su vez, son la base sobre la cual la organización produce y reproduce sus estructuras genéricas. Como señala Acker, la reproducción del género en las organizaciones ocurre

a través de una serie de procesos que están enraizados en la organización en términos de la distinción entre lo masculino y lo femenino. Esos procesos genéricos se ubican en actividades concretas, pensamientos y creencias de los individuos dentro de la organización y que a través de la interacción individual, del uso del lenguaje y los símbolos, representan y reproducen comportamientos que refuerzan las estructuras genéricas.

Para Aruna Rao, *et al.* (1999) lo que Joan Acker denomina la subestructura de género, representa desde su análisis «la estructura profunda de la organización», la que se caracteriza por el repertorio de valores, la historia, la cultura y las prácticas que son parte de la forma normal e incuestionada de trabajar en una organización. Para estos autores, revisar el proceso organizacional desde dentro (cómo se toman las decisiones, dónde se localiza el poder, cómo se hace uso del tiempo, cómo y en base a qué criterios se distribuyen las recompensas e incentivos, cómo se mide el éxito, entre otros aspectos) implica no sólo poner atención a cómo se da la equidad de género internamente; es ir más allá y pensar en la manera de producir cambios en la organización para que ésta sea al interior más equitativa desde el punto de vista de género, así como en relación a las actividades y resultados que produce hacia el exterior.

Identifican cuatro elementos que son parte de la estructura profunda y que sostienen la inequidad de género:⁷ La valorización del individualismo heroico; la división entre trabajo y familia; el poder excluyente, y el predominio del instrumentalismo.

La valoración al individualismo heroico refiere a la importancia que adquiere el triunfo, el logro y la orientación a los resultados. El mito que lo sustenta se expresa en imágenes, lenguaje y el comportamiento que han sido parte cotidiana de la organización; por ejemplo, valora al héroe que trabaja día y noche, y como estereotipo, refiere generalmente al varón.

El tiempo, como evaluación del compromiso de las personas al trabajo, es un aspecto que está lejos de ser cuestionado. La norma indica que el ideal del trabajador es aquel que — en cumplimiento de su trabajo— es capaz de poner en primer lugar a la organización antes que cualquier otra prioridad. La conducta heroica se manifiesta en acciones tales como trabajar toda la noche⁸ y llegar al día siguiente muy temprano a cumplir la jornada laboral establecida. La celebración de este heroísmo va acompañada de prácticas y rutinas organizacionales tales como reuniones fuera de la jornada laboral, disposición para viajar fuera de la residencia, preservar un ambiente donde el compromiso por el trabajo está siendo enunciado y enfatiza el predominio de los privilegios masculinos (Payne 2002, 16).

En el nivel de la separación entre trabajo y familia, cuando el trabajo es evaluado en función del tiempo, la asociación de las mujeres con el cuidado del hogar las pone francamente en desventaja a la vez que desincentiva la participación de los varones en la esfera doméstica. Esta división no sólo devalúa la participación de la mujer, sino sus intereses dentro de las organizaciones, tal es el caso del limitado apoyo por de parte de las organizaciones en las responsabilidades y cuidado de las familias.

En relación al poder dentro de las organizaciones, los procesos organizacionales se han enfocado en el poder y el control. Lo vemos en las herramientas de evaluación, que aunque parecen neutrales, están a favor de quien pone al trabajo en el centro de su vida y puede minimizar sus demás obligaciones. El ideal de trabajador excluye y margina a las mujeres que no pueden — casi por definición— lograr la calidad de un trabajador real. Varios estudios de caso muestran este elemento, el ideal de trabajador es quien puede viajar, trabajar largas horas a expensas de la vida familiar. Esto no sólo perpetúa la inequidad sino la creencia de que las mujeres no son una alternativa viable.

Finalmente, el predominio de la lógica instrumentalista asegura que los recursos de la organización se centran en la producción de resultados cuantificables, dejando poco espacio a los procesos de cambio.

Lo que Rao *et al.* destacan es la internalización que tanto hombres y mujeres hacen de estos factores, dando como resultado que parezcan razonables y normales. Sin embargo, se traducen en un conjunto de supuestos acerca de la dinámica interna de organización y del trabajo en sí mismo erigiéndose como fuerzas sistémicas para el mantenimiento del *statu quo* que resiste el cambio (2003:144).

Estos factores se mantienen (y pueden llegar a transformarse) a través de la fuerza del lenguaje y los símbolos que los representan. Sin embargo, en algunos casos, la imagen de dominación, autoridad y jerarquía que ha sido parte de la cultura de muchas organizaciones y que refleja una asociación entre el cumplimiento y compromiso para obtener resultados, con un sujeto masculino que está dispuesto y capacitado para lograrlo,⁹ tiende a desestabilizarse en aquellos casos donde asistimos a un mayor interés por parte de los varones en participar en la esfera privada, cuestionando con ello el estereotipo tradicional del hombre dedicado exclusivamente al trabajo. Los arreglos prácticos, la disposición del tiempo, la provisión de espacios para cuidado de niños/as, la distribución de horas de trabajo, la existencia de licencias por maternidad y por paternidad, etcétera, implican un nuevo enfoque sobre la relación entre el trabajo productivo y el trabajo reproductivo (Faur, Eleonor, 2004)

Un excelente ejemplo de la aplicación del análisis de género a las organizaciones lo encontramos en el trabajo desarrollado por Mandy Macdonald, Ellen Sprenger y Ireen Dubel (2000), quienes observando la dinámica organizacional de las agencias de desarrollo, concluyen que pese a la misión y objetivos que le dan vida, si no se producen cambios al interior de la estructura, la brecha entre lo que plantean las políticas de desarrollo y lo que realmente sucede en la práctica no podrá superarse completamente. Es decir, si no se afecta el núcleo genérico de las organizaciones, el producto o resultado de su trabajo seguirá siendo generizado.

Los resultados de su investigación sostienen que si bien las agencias de desarrollo han incluido en sus agendas la cuestión de la equidad de género, mantienen prácticas contrarias a lo que una política de género pretende establecer. Dentro de los factores que explican las resistencias institucionales subrayan el hecho de que la mayoría de las estrategias implementadas se han dirigido sólo al trabajo con mujeres, reduciendo el análisis a una identificación de las diferencias que las afectan sin considerar a los hombres como parte de esta relación. Asimismo, reconocen que el género no puede ser añadido a una organización ya que ella misma presenta atributos genéricos, ya sea por las relaciones que se dan en su interior, como por las relaciones que produce con su entorno.

Concuerdo plenamente con la sentencia de los autores en torno a la falta de reflexión y consideración que muchas organizaciones que trabajan a favor de políticas de equidad de género tienen en torno a sus propios obstáculos a nivel organizacional: las cargas de trabajo, la capacidad de decisión, los estilos de gestión, el contexto político, entre otros. En muchos casos, la cultura organizacional tiene claros efectos en la forma en cómo se percibe el género, y por tanto, en la manera en que se trabaja externamente en su difusión.

Como lo advierte Naila Kabeer, para que la equidad de género se aborde de manera más efectiva es preciso «estimular un autoexamen más crítico entre los planificadores respecto a cómo funcionan las estructuras de exclusión dentro de sus propias instituciones, a través de sus jerarquías de autoridad y conocimiento, reglas de reclutamiento y divisiones de recursos y responsabilidades» (1996: 311)

Podemos concluir que un aspecto que tienen en común todas estas investigaciones es el diagnóstico compartido sobre la necesidad de producir cambios organizacionales como una condición necesaria para que la equidad de género ingrese a la esfera del ámbito institucional.

II. Espacios institucionales en donde la equidad de género es un objetivo de política pública: mirando a México

En el ámbito de la creación de instituciones, los mecanismos de género en el Estado han sido entendidos como el espacio institucional para la incorporación de la perspectiva de género. La generación de políticas para transformar los obstáculos que existen (sean materiales, legales, jurídicos, culturales, etcétera) para que las mujeres tengan las mismas oportunidades de desarrollo que los hombres, obliga a pensar en una entidad que se haga responsable de coordinar, dar seguimiento y evaluar las acciones que el gobierno desarrolla para el cumplimiento de este objetivo.

Como quedó asentado en la reflexión que precede, las instituciones son productoras de ciertos valores sociales, de principios que guían la acción de las personas y que en el caso de la introducción e institucionalización del valor de la equidad de género, significa una clara intención del Estado por establecer su legitimidad como tema de política pública. Para tal efecto, emergerán una serie de organizaciones destinadas a consolidar normativamente el valor de la equidad, lo que *grosso modo* forma parte del proceso de «institucionalización de la perspectiva de género en el Estado».

En efecto, como proceso, la institucionalización de la perspectiva de género se sustenta en la construcción de un acuerdo social y político sobre lo que significa administrar la equidad de género como un valor social.

Para el caso de México, como en otros países, observamos la conformación de mecanismos formales de género que se insertan en ambientes institucionales ya consolidados por sus propias reglas, dinámicas de funcionamiento y, sobre todo, culturas organizacionales particulares, las que a su vez están condicionadas por un contexto político que aun no termina por consolidar una orientación participativa, democrática y plural de relación entre sociedad y Estado.

Arellano Gault *et al.* (2006) señala que en México las organizaciones gubernamentales forman parte de un sistema político, muchas veces con un importante poder de coerción y con la capacidad para afectar la vida de muchos seres humanos. Estudiar las organizaciones gubernamentales supone que éstas son espacios duales, son organizaciones en sí mismas, con su contexto, adaptándose a su realidad, y también son espacios organizados de poder interno y externo, es decir, dentro de la organización pero también desde el sistema político (2006:33).

Pese a la difundida legitimidad que a nivel internacional se le ha dado al tema de la igualdad entre mujeres y hombres, la forma característica en que el propio sistema político mexicano responde a su construcción ha dado como re-

sultado que a nivel institucional se aborde el tema bajo criterios político-pragmáticos más que a una valoración sustantiva del fenómeno (Cerva, 2006:52). Ya sea por ceguera, falta de formación, o tal vez por la incapacidad de remover pesadas estructuras y lógicas institucionales, las culturas organizacionales presentan serias barreras que en lo práctico significa, en muchos casos, empantanarse en procedimientos y formalismos propios de la lógica burocrática de la administración pública mexicana.

La orientación instrumentalista de la administración pública en México ha significado que en algunas dependencias u oficinas — destinadas al desarrollo de iniciativas y acciones a favor de la equidad de género— sea prioritario el cumplimiento del procedimiento burocrático por sobre la necesidad de construir un criterio compartido de lo que implica la política pública de género. Encontramos casos donde el propio concepto de género, de institucionalización o de transversalidad resulta algo caótico de definir, e incluso es posible ver cómo coexisten distintas y diferentes interpretaciones al interior de una misma institución.

En los casos que tienen un lenguaje adecuado y definen claramente la aproximación de la política de género, es frecuente que ésta refiera sólo a las mujeres como un grupo separado. De este modo, el término género es intercambiable al de mujer e invisibiliza las relaciones de poder que están en su base.

Como aspecto positivo, podemos señalar que el surgimiento de organizaciones que trabajan a favor de la equidad de género ha significado el desarrollo de un conocimiento más amplio sobre el tema, así como agentes y especialistas que están capacitados para mirar la política pública bajo el lente del género. De tal suerte que es posible afirmar que actualmente el tema goza de una importante legitimidad y, en varios casos, es parte de la plataforma discursiva de muchas instituciones en el país.

En los hechos, la aplicación de la política de equidad sigue la forma delineada por el propio sistema, es decir, sólo ingresa aquello que no subvierte el orden establecido. Un ejemplo de ello lo encontramos al analizar la agenda de género, es decir, al revisar cuáles han sido los principales temas y prioridades de la política pública para mejorar la condición social, política y económica de las mujeres y los hombres en México.¹⁰

Comentarios finales

La revisión de la literatura sobre organizaciones desde el enfoque de género, tuvo la intención de presentar como un ámbito destacado para la investigación, las estructuras organizacionales que trabajan a favor de la equidad y también reflejan

prácticas, normas y un lenguaje que mantiene y reproduce la desigualdad entre hombres y mujeres.

Este hecho se revela como un impedimento sustantivo a los intentos de establecer una política pública con perspectiva de género que pretende establecer mejores condiciones de vida para hombres y mujeres.

Considero que luego de una década de política pública de género en el Estado mexicano, todavía prevalece un escaso interés por transformar aspectos sustantivos de la cultura organizacional: políticas claras y eficientes en contra del hostigamiento y acoso sexual, políticas de contratación de empleo, estímulo para los varones y permiso de paternidad,¹¹ mayor participación de mujeres en puestos jerárquicos, entre otros muchos aspectos.

En efecto, el proceso de intervención institucional a favor de la equidad de género supone, ante todo, el conocimiento del espacio organizacional desde donde se desarrollará la política de género, lo que incluye analizar la historia institucional del Estado, la noción de derechos y de justicia que lo sustenta, las relaciones políticas y de poder que lo caracterizan, así como el sentido que adquiere la noción de justicia de género para quien dirige las organizaciones públicas, el impacto de los procedimientos y de los requisitos burocráticos en relación a su despliegue, la experiencia, conocimiento y capacidad de quienes se constituyen en los agentes de género, la respuesta de los grupos dentro de la organización, entre otros. ●

Recepción: Abril 9 de 2009

Aprobación: Mayo 26 de 2009

Daniela Francisca Cerva Cerna

Correo electrónico: danfran73@yahoo.com.mx

Chilena-Mexicana. Doctora en ciencias políticas con orientación en sociología por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, FLACSO México. Actualmente realiza una investigación posdoctoral en el Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias (CRIM-UNAM). Sus líneas de investigación son: políticas públicas, relaciones sociales, estudios de género y masculinidades y análisis del discurso.

Notas

- ¹ El presente documento forma parte del proyecto de investigación posdoctoral «Masculinidades y cultura organizacional en el marco de las políticas de equidad de género en México», desarrollado en el Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias, CRIM-UNAM y dirigido por la Dra. Lucero Jiménez.
- ² Desde una perspectiva amplia, las teorías de las instituciones se agrupan en dos tradiciones intelectuales, unas destacan los beneficios colectivos que se desprenden de su existencia; otras, en cambio, enfatizan los conflictos sociales y distributivos que generan, al suponer que ellas no benefician a todos los agentes por igual debido a la desigualdad en el poder y capacidad que tienen los individuos para influir en el diseño, instrumentación, legalización, administración, vigilancia y cumplimiento de las instituciones. Ver, entre otros, Schedler, Andreas, 2000, «Neoinstitucionalismo», *Léxico de la política*, (VVAA) FLACSO, CONACIT, FCE; Ayala, Espino, José (2000) *Instituciones y economía*, FCE, México.
- ³ Como lo discutiremos más adelante, desde el estudio de las masculinidades, ciertas formas de masculinidad tradicional se conectan con la estructura de las instituciones públicas, cuyas reglas recompensan los comportamientos codificados como masculinos.
- ⁴ Para una descripción de la esfera pública y privada desde la teoría feminista ver: Carole Pateman, (1996), «Críticas feministas a la dicotomía público-privado», en: *Perspectivas feministas en teoría política*. Castells, C. (Editora). Paidós, España; Daniela Cerva (2006), «Análisis Sociopolítico de los Procesos de Institucionalización de la Perspectiva de Género en el Estado: Avances y Retrocesos en el Contexto de Transformación del Sistema Político Mexicano», FCPyS, UNAM; Nora, Rabinovitch, Nora (1998), «Público y privado», en: *Debate Feminista*. Año 9, vol. 18. México, entre otras.
- ⁵ Al respecto y dando cuenta de las transformaciones en el mundo del empleo y las masculinidades, resulta sumamente pertinente el trabajo desarrollado por un conjunto amplio de investigadores/as mexicanos y argentinos que se presenta en el libro coordinado Lucero Jiménez y Olivia Tena (2007) «Reflexiones sobre masculinidades y empleo», Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias, CRIM, UNAM.
- ⁶ A esto se relaciona una visión de la organización como un espacio genérico que funcionalmente deshumaniza y dessexualiza el trabajo en función de priorizar el cumplimiento de sus metas y objetivos organizacionales, facilitando la producción y reproducción de aquellas formas que perpetúan las inequidades (extensión de horarios, compromiso al trabajo ante todo, no consideración del ámbito familiar, desvalorización de las mujeres, entre otros), las normas implícitas son un factor clave que refuerza prácticas y comportamientos con un sesgo de género.
- ⁷ 1) Valorization of heroic individualism; 2) the split between work and family; 3) exclusionary power; and 4) the monoculture of instrumentality.
- ⁸ En la administración pública mexicana es común la noción de «bomberazo», la que refiere a aquellas situaciones en donde, fuera de toda planeación o programa de trabajo, se debe cumplir

con una tarea que surge de manera imprevista y que proviene del mandato de un superior. En rigor implica quedarse a trabajar fuera del horario estipulado o hasta conseguir el producto o los resultados esperados.

⁹ Para el caso mexicano, es característico un estilo de comunicación de tipo paternal-autoritario de los altos mandos hacia sus subalternos. De igual forma, el uso del lenguaje, los rituales y estilos de comunicación se refuerzan en ambientes masculinos que están fuera del espacio laboral, tal es el caso de la cantina o el bar, donde es común que se incluso se tomen importantes decisiones del ámbito laboral. Asimismo, en algunas organizaciones públicas destacan imágenes de quienes representaron históricamente la autoridad máxima en la institución; un ejemplo que no puedo dejar de mencionar es la sala de conferencias de la Secretaría de Turismo, que en su pared principal alberga en dimensiones sobresalientes las imágenes de todos los secretarios de estado de dicha institución. Podrán imaginarse la sensación que produce dar un seminario o conferencia de equidad de género siendo observada por la mirada inerte de quienes representan una masculinidad hegemónica – que simboliza control y autoridad– y que es parte de la importancia que tiene el mito de las figuras fundacionales de una organización.

¹⁰ Para un análisis de la agenda de género se sugiere revisar Cerva, 2006

¹¹ Pese a las recomendaciones internacionales, sólo dos organizaciones públicas en México cuentan desde el 2008 con licencia de paternidad (5 días hábiles de ausentismo laboral): Comisión Nacional de Derechos Humanos e Instituto Nacional de las Mujeres.

Bibliografía

- Acker, Joan (1990). «Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations», en: *Gender and Society*, Vol. 4, año 2, pp. 139-148.
- Acker, Joan (1999). «Revisiting class: lessons from theorizing race and gender in organizations», en: *Working Paper*, October N° 5, Simmons School of Management, Boston, MA.
- Andrew, Carolina (1993). «El costo de la filantropía estatal. Las mujeres y el Estado Benefactor». Chejter, S, *El sexo natural del Estado. Mujeres: alternativas para la década de los 90*, Editorial Altamira, Buenos Aires, Editorial Nordan Comunidad, Uruguay.
- Arellano Gault, David, Alamilla Ceballos, Manuel y Campos García, Alejandro (2006). «¿Reforma organizacional de gobierno por diseño genérico? El nuevo institucionalismo económico en acción: el caso del modelo integral de desempeño de los organismos internos de control en México». *Revista del CLAD, Reforma y Democracia*, Octubre, N° 36.
- Cerva, Daniela (2006). «Análisis sociopolítico de los procesos de institucionalización de la perspectiva de género en el estado: avances y retrocesos en el contexto de transformación del sistema político mexicano», tesis de doctorado en ciencias políticas y sociales, FCPyS, UNAM.
- Connell R. W. (1990). «The State, gender and sexual», *Theory and Society*, Vol. 19, Number 5 / Octubre, pp. 507-544.
- Connell, R. W. (2003). *Masculinidades*, Universidad Nacional Autónoma de México, Programa Universitario de Estudios de Género.
- Faur, Eleonor (2004). *Masculinidades y Desarrollo Social*, UNICEF, Colombia: Arango Ediciones.
- Goetz, Anne-Marie (1995). «The Politics of Integrating Gender to State Development Processes: Trends, Opportunities and Constraints in Bangladesh, Chile, Jamaica, Mali, Morocco and Uganda», *Occasional Paper Vol. 2*, May, United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD).

- Goetz, Anne-Marie (2006). *Gender and Accountability: Challenges for Reform in Developing States*, The Boston Consortium on Gender, Security and Human Rights, Fletcher School of Law and Diplomacy, Tufts University.
- Kabeer, Naila (1996). *Realidades Trastocadas. La jerarquía de género en el pensamiento del desarrollo*, México: Paidós, UNAM.
- Macdonald, Mandy, Sprenger, Ellen y Dubel, Ireen (2000). *Género y Cambio organizacional. Tendiendo puentes entre las políticas y la práctica*. Holanda Kit Press.
- Payne, Lindsay (2002). 'Gendered Jobs' and 'Gendered Workers': *Barriers to Gender Equality in Gendered Organizations*, College of Social and Applied Human Sciences, University of Guelph, Canadá.
- Rao, Aruna, Stuart, Rieky y Kelleher David (1999). *Gender at work. Organizational Change for Equality*. Connecticut. Kumarian Press.
- Rao Aruna y Kelleher, David (2002). *Unraveling Institutionalized*. Occasional Paper No. 8. Canadá, Association for Women's Rights in Development AWID.
- Rao, Aruna y Kelleher, David (2003). «Institutions, organizations and gender equality in an era of globalization», *Gender and Development* Mayo, Vol. 11, No. 1.

