

## COMPETENCIAS DE IGUALDAD DE GÉNERO: CAPACITACIÓN PARA LA EQUIDAD ENTRE MUJERES Y HOMBRES EN LAS ORGANIZACIONES

*COMPETENCES OF GENDER EQUALITY: TRAINING FOR EQUALITY BETWEEN WOMEN AND MEN IN ORGANIZATIONS*

**Concepción Mimbrero\* ; Susana Pallarès\*\* ; Leonor M. Cantera\*\***

\* Universidad de Sevilla; \*\* Universitat Autònoma de Barcelona;  
conchi.mimbrero@gmail.com

### Historia editorial

Recibido: 22-03-2015  
Aceptado: 12-04-2017

### Palabras clave

Competencias de igualdad de género  
Planes de igualdad  
Cultura de género  
Clima de género

### Resumen

En este artículo abordamos los déficits detectados en la implementación de la transversalidad de género en las organizaciones, situándonos en los constructos de cultura y clima de género. Ello nos permite definir el concepto de Competencias de igualdad de género y llevar a cabo una clasificación de las mismas. Para caracterizar este término nos hemos basado en la teoría sociocultural, deteniéndonos en las contribuciones que plantea el enfoque del *Doing Gender*. Estas competencias son capacidades que pueden poseer las y los miembros de una organización y que influyen en la cultura organizacional. Además, son necesarias para la implementación del *Mainstreaming* de género. Por último, proponemos líneas de intervención en las organizaciones orientadas al logro de la equidad entre mujeres y hombres.

### Abstract

In this article we talk about the deficiencies identified in the implementation of gender Mainstreaming in organizations supporting the constructs of gender culture and climate. It allows us to define the concept of gender equality competence and develop a classification of them. We have relied on theory sociocultural contributions and the *Doing Gender* perspective to characterize this term. These competencies are capacities that can have the members of an organization that influence the organizational culture. Also, we think these competences are essential to the professional performance of the implementation of gender Mainstreaming. Finally, we propose intervention lines in order to achieve equality between women and men in organizations

### Keywords

Competences of Gender  
Equality  
Equality Plans  
Gender Culture  
Gender Climate

Mimbrero Mallado, Concepción; Pallarès Parejo, Susana & Cantera Espinosa Leonor M. (2017). Competencias de igualdad de género: capacitación para la equidad entre mujeres y hombres en las organizaciones. *Athenea Digital*, 17(2), 265-286. <http://dx.doi.org/10.5565/rev/athenea.1609>

## Introducción

La estrategia del *Mainstreaming* o transversalidad de género definida en la IV Conferencia Internacional de la mujer en Beijing (1995), se ha establecido como la más adecuada para la evolución de la implementación del principio de igualdad entre mujeres y hombres en las políticas públicas. El grupo de especialistas en *Mainstreaming* del Consejo de Europa nos la define como una estrategia conceptualizada como la organización (la reorganización), la mejora, el desarrollo y la evaluación de los procesos políticos, de modo que una perspectiva de igualdad de género se incorpore en todas las políticas, a todos los niveles y en todas las etapas, por los actores normalmente involucrados en la adopción de medidas políticas (Consejo de Europa, 1999). En el ámbito or-

organizacional, los planes de igualdad se reconocen como instrumentos para la aplicación de la estrategia de transversalidad de género. No obstante, antes de diseñar planes de igualdad, es necesario realizar diagnósticos sobre las desigualdades de género existentes en las organizaciones. Estos diagnósticos suelen efectuarse empleando una metodología cuantitativa para evaluar la estructura organizativa, los procesos de gestión corporativa y la situación de las personas empleadas (Fundación Mujeres, 2008; Instituto de la Mujer, 2008).

Lo antes descrito supone un punto de partida desde el que se ha de reivindicar la necesidad de aplicar una metodología que permita contemplar la perspectiva cultural y dialógica a los diagnósticos de situación. Así, es preciso dar la palabra a quienes tradicionalmente se les ha negado para hacer visibles sus verdaderas demandas, intereses y motivaciones. Mujeres y hombres que difícilmente pueden verse representados, porque han sido incluidos sin previo aviso y permiso dentro de colectivos desautorizados a pesar de influir y ser influidos por la cultura que se engendra en las organizaciones. Luz María Martínez Martínez et al. (2014) destacan la importancia de la utilización de la metodológica cualitativa, propia de la investigación feminista cuando refieren que:

La inclusión de sujetos y grupos sociales marginalizados en los espacios de producción de conocimiento sería, por lo tanto, indispensable, pero no porque éstos ocupen un lugar epistémico privilegiado, sino porque aportarán un conocimiento diferenciado de la realidad que, conjuntamente con los demás saberes, nos permitirá tener una visión más completa. (pp. 7-8)

Este artículo, se apoya en el enfoque sociocultural para abordar el análisis de las desigualdades de género desde una perspectiva de competencias. Competencias que poseen o pueden llegar a poseer las y los miembros de las organizaciones y que están vinculadas a la transformación y/o mantenimiento de las culturas de género engendradas en las entidades. A estas capacidades les llamamos Competencias de igualdad de género.

El enfoque de competencias ha suscitado un debate a nivel del ámbito científico que sitúa su origen y mantenimiento en un interés puramente económico. Entre los posicionamientos críticos, diversos autores y autoras advierten sobre el impacto negativo que puede generar el instrumentalizar los conocimientos fomentando su utilitarismo (Gauchet, 2009; Nussbaum, 2011; 2012). Otras posiciones, aunque juzgan el individualismo que define este modelo, defienden que el nuevo conocimiento puede ser socializado en las organizaciones, permitiendo su incorporación a las rutinas de trabajo (Mogel, 2003; Olarte, 2012).

Pese a reconocer estos planteamientos críticos, defendemos que el enfoque de competencias nos ayuda a articular la aplicación de la transversalidad de género en el plano del aprendizaje organizacional. Si bien es cierto que la estrategia del *Mainstreaming* puede implementarse desde diversos modelos, partir de las competencias como un sistema de medida nos permite visibilizar las inequidades de género. Desde este enfoque, entendemos que existe aprendizaje organizacional por competencias cuando los modelos individuales son compartidos en la organización, reiniciando el ciclo de aprendizaje (Olarte, 2012). De la misma forma, trasladamos este aprendizaje dentro del plano organizativo al plano social, no económico. Así, a través del aprendizaje estas capacidades se pueden incorporar a otros escenarios sociales en los que hombres y mujeres interactúan.

En este orden de las cosas, hemos definido y clasificado las Competencias de igualdad de género desde una perspectiva holística, incluyendo, tanto los conocimientos que forman parte del desempeño, como los atributos personales que llevan al logro del mismo, teniendo además en cuenta el contexto en el que se desarrollan (Bunk, 1994; Del Rincón, Martínez, Echevarría & Fernández, 2010; Gonczi & Athanasou, 1996; Mimbrero, 2014). Además, tomamos como referencia aportaciones de la teoría sociocultural para explicar los procesos de desarrollo de estas capacidades en el marco de relaciones entre mujeres y hombres con el medio cultural en el que interactúan. Dentro de esta perspectiva sociocultural nos influye especialmente el enfoque *Doing Gender* (Crawford, 2006). Así, caracterizamos las competencias en los tres niveles en los que, según el *Doing Gender*, se construyen y manifiestan los géneros (Bascón, 2007; Bascón, Cala & Mata, 2006; Cala & Mata, 2006; Guil & Bascón, 2012): En el Nivel sociocultural o socioestructural, el género funciona como agente, como un sistema de organización social que gobierna el acceso al poder y a los recursos. El Nivel interaccional o relacional, se visibiliza a través de las diferencias desde las que hombres y mujeres actúan y son tratados en las interacciones cotidianas. El Nivel Individual o Personal se muestra a través de la autorrepresentación femenina o masculina (Crawford, 1995; Crawford & Chaffin, 1997; Crawford, Chaffin & Fitton, 1995; Crawford & Marecek, 1989; Crawford & Unger, 1994; Sherif, 1982).

Esta fundamentación teórica, sirve para proponer acciones que promuevan nuevas relaciones de género en el entorno organizativo. Además, para propiciar acciones dirigidas a la capacitación de las y los miembros de organizaciones para aplicar el enfoque de género en su quehacer diario.

Partiendo de este marco conceptual y epistemológico en nuestro artículo nos planteamos los siguientes objetivos:

1. Definir el concepto de Competencias de igualdad de género y caracterizar su tipología.
2. Proponer líneas de intervención para facilitar el desarrollo de las Competencias de igualdad de género orientadas a favorecer la aplicación de la estrategia del *Mainstreaming* en organizaciones.

## La cultura de género en las organizaciones como punto de partida para el diseño de planes de igualdad

---

A pesar de que la igualdad entre hombres y mujeres es un principio fundamental de la democracia, a día de hoy se siguen manteniendo las desigualdades percibidas en distintos ámbitos (Addabbo, Rodríguez-Modroño & Gálvez-Muñoz 2013; Gálvez, 2013; Reverter, 2008; 2011; entre otras aportaciones). En el contexto laboral, la discriminación hacia las mujeres ha sido objeto histórico de discusión social, política y científica. Desde las primeras teorías feministas y explicaciones antropológicas, históricas y sociológicas sobre la división sexual del trabajo, hasta las actuales, centradas en la Psicología Social y de las Organizaciones, la categoría sexo/género<sup>1</sup> aparece como elemento transversal en todas ellas. Elemento desde el que se articulan las ancestrales relaciones de poder-no poder existentes entre hombres y mujeres (Ramos, Barberá & Sarrió, 2003). No obstante, el siglo XX ha sido escenario de grandes transformaciones que afectan a las mujeres en el mundo logradas gracias al feminismo y a la consecuente evolución en el campo de las políticas de igualdad de género.

A nivel internacional, esta evolución tiene su principal punto de inflexión en la IV Conferencia Mundial de las Mujeres organizada por la ONU en Beijing (Pekín, 1995) con la adopción de un nuevo enfoque, el *Mainstreaming* o transversalidad de género y su reconocimiento dentro del ámbito internacional como estrategia fundamental para el logro de la igualdad entre mujeres y hombres (Biencinto & González, 2010; Bonder, 2012; Bustelo & Lombardo, 2005; Gálvez & Rodríguez, 2011).

En Europa, conviven a día de hoy distintas formas de aplicación del *Mainstreaming* cuyo origen se sitúa en la existencia de múltiples marcos interpretativos de lo que se entiende por (des)igualdad de género (Bustelo & Lombardo 2005; 2006). En el ámbito organizacional, estos modelos se convierten en referentes para implementar el enfoque de género. Sin embargo, algunos escritos apuntan como una de las carencias

---

<sup>1</sup> Gayle Rubin (1986), acuña el concepto sistema sexo/género dando cuenta de la interrelación entre ambos conceptos. Las relaciones entre sexo y género, conforman un sistema que varía de sociedad en sociedad, estableciendo que el lugar de la opresión de las mujeres y de las minorías sexuales está en lo que ella denomina el sistema sexo/género.

del *Mainstreaming* el limitado éxito en lograr su aplicación en las organizaciones (Espinoza, Bustelo & Velasco, 2016; Navarro Oliván, 2007). De este modo, si en los países en los que existe normativa al respecto se ponen en cuestión los modos en que se aplica el enfoque de igualdad entre mujeres y hombres (Mimbrero, Cantera & Pereira, 2017), cuánto más será en aquellos países en los que ni siquiera existe un amparo legal.

En España, la Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres (Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo) formula la transversalidad del Principio de Igualdad de Trato entre mujeres y hombres (Artículo 15) y hace referencia a su aplicación en todos los ámbitos sectoriales de las políticas: económica, laboral, social, cultural y artística y educativa. Para la aplicación del *Mainstreaming*, el Artículo 46 define el concepto de Planes de Igualdad como:

Un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo. Los planes de igualdad fijarán los concretos objetivos de igualdad a alcanzar, las estrategias y prácticas a adoptar para su consecución, así como el establecimiento de sistemas eficaces de seguimiento y evaluación de los objetivos fijados. (Instituto de la Mujer, 2008, p. 4).

Para el diseño de estos planes se insta a las organizaciones a realizar un diagnóstico previo, llamado Diagnóstico de Situación, que se refiere a “un análisis detallado de la situación sobre la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en las organizaciones” (Instituto de la Mujer, 2008, p. 9).

Este Diagnóstico de situación, se orienta hacia el análisis de aspectos relacionados con la estructura y forma de las organizaciones, relegando a un segundo plano sus aspectos más culturales. Así, se parte de un posicionamiento determinista de la cultura organizativa prevaleciendo el interés por el análisis de las expresiones observables de la organización tomadas como variables predecibles. Desde un punto de vista procedimental, estos diagnósticos de situación se basan en un modelo de encuesta (cuantitativo). Según la naturaleza de los datos, estos estudios son descriptivos, en los que se aplican técnicas de recogida de información cuantitativas y cualitativas. Los análisis cualitativos se efectúan para evaluar aspectos culturales a través de la aplicación de instrumentos como la entrevista, pero siempre que supongan una información de apoyo al análisis cuantitativo (Instituto de la Mujer, 2008).

Como alternativa a estos análisis, defendemos que el diagnóstico de situación debe afrontarse desde una perspectiva cultural. Así, nos posicionamos en el concepto de cultura organizativa desde la idea de que la cultura no viene dada, ha de ser descu-

bierta y explicada porque no es una cosificación objetiva y objetivable. La cuestión es captar la objetividad de lo subjetivo y no tanto ratificar lo visible (Bourdieu, 2000; Bourdieu, Chamboredon & Passeron, 1989). Tomamos como referente a Adams Kuper (2001), que, exponiendo las razones que niegan el determinismo cultural, establece que las fuerzas económicas y políticas, las instituciones sociales, y los procesos biológicos deben ocupar sus respectivos lugares en una exploración completa de los pensamientos y conductas de la gente común. Desde este enfoque, entendemos que las culturas emergen en las organizaciones, fruto de las relaciones entre personas conformadas según el sistema sexo-género dentro de un contexto social e histórico determinado. Superando concepciones y modelos tradicionales, Concepción Mimbreno (2014) define la cultura de género de una organización como aquellos elementos socialmente construidos en interacción directa e indirecta entre individuos que participan en la organización, definiendo un conjunto de normas, conductas y valores (prescripciones y proscripciones) para cada hombre y cada mujer.

Asimismo, la conceptualización de la organización como un sistema abierto y complejo nos facilita entenderla como un entorno psicológicamente significativo para sus miembros (Peiró, 1995a). Además, nos permite abordar otros constructos relacionados con la cultura como el de clima organizativo. José María Peiró (1995b), apunta que el uso del concepto de clima ha planteado una disyuntiva que dificulta la formulación de una definición adecuada de este término. Este autor, analiza la existencia de una extensa literatura que ha tratado el clima organizacional como un concepto ambiguo de dudosa utilidad. Además, señala que otros enfoques más culturales ven claramente su uso como un elemento integrador del ambiente subjetivo o psicológico de una organización.

En nuestro caso, nos interesan particularmente aquellas aportaciones sobre el clima organizacional próximas al de cultura como imagen interna (es decir como un sistema de valores de la organización, transmitidos por símbolos, tal como es percibido por el personal, más o menos compartidos por las partes). Cultura, satisfacción y clima, son considerados desde esta perspectiva como conceptos inseparables y asimismo relacionados con las expectativas/demandas de las personas que participan en las organizaciones. Este aspecto condiciona las percepciones subjetivas de cada individuo sobre sí mismo y el grupo (Garmendia, 1994). Pongamos como ejemplo la percepción de una persona que puede sentirse satisfecha y pensar que los demás no lo están, argumentando que el clima es en general desfavorable. Por el contrario, un buen clima puede llevar a la insatisfacción de personas condicionadas por altas expectativas no cumplidas.

Teniendo en cuenta estas propuestas, Mimbbrero (2014) amplía el significado del concepto clima en relación a la cultura de género organizativa al que denomina clima de género y que representa la percepción que tienen los y las miembros de una organización respecto a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, que será más o menos propicia para la consecución de metas personales. Percepciones que determinan las relaciones y que, a su vez, están mediadas por experiencias subjetivas (vividas dentro y fuera de la organización), demandas y expectativas creadas dentro de este marco relacional de género.

La definición de los conceptos de clima y cultura de género organizativos supone una innovación en términos científicos. Tal y cómo hemos apuntado anteriormente, algunas aportaciones que definen estos conceptos no incluyen la dimensión de género. En otros casos no se concretan como cultura y clima de género ni se argumenta la simbiosis entre ambos constructos (Grueso, 2010; Martínez, Arcas & García, 2011; Pololi, Civian, Brennan, Dottolo & Krupat, 2012).

## Transformación de la cultura de género organizativa desde un enfoque de competencias

---

En los años 70 con los estudios de David McClelland comienza a usarse el concepto de competencia. Estudios que se centraron en reconocer dimensiones vinculadas con el desempeño en el trabajo, deteniéndose en las características y comportamiento de las personas empleadas (Vargas, Casanova & Montanaro, 2001). A partir de los años 80, Inglaterra se consolida como país impulsor del enfoque de competencia, haciendo de esta perspectiva un instrumento para mejorar la eficiencia, pertinencia y calidad de la formación. Posteriormente, estas políticas que basaban sus estrategias competitivas en la productividad de las personas, dieron como resultado que en Estados Unidos se creara una comisión especial para definir un grupo de competencias que se incluyen en el informe SCANS<sup>2</sup>.

A partir de este momento, se abordan diferentes perspectivas para caracterizar y conceptualizar el término. Andrew Gonczi y James Athanasou (1996), plantean tres tipos de enfoque para clasificar estas perspectivas: el enfoque que concibe la competencia a través de las tareas desempeñadas, el enfoque de competencia como atributos personales y el enfoque holístico. Esta última perspectiva, también llamada enfoque integrado de competencia, resulta de la visión combinada de las dos posiciones ante-

---

<sup>2</sup> En SCANS (Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills, 1992), se identifican cinco categorías de competencias consideradas como transversales: Gestión de recursos, relaciones interpersonales, gestión de información, comprensión sistémica y dominio tecnológico.

riores. Así, la definición de competencia incluye tanto los conocimientos que forman parte del desempeño como los atributos personales que llevan al logro del mismo. Además, se tiene en cuenta el contexto en el que se lleva a cabo el trabajo, integrando la ética y los valores como parte del concepto.

En nuestra opinión, el enfoque integrado es el que mejor refleja el concepto de competencia, resultando de la combinación de características personales, habilidades y conocimientos, pero dentro de un contexto de cambio, en el que el aprendizaje continuado se convierte en una característica de adaptación al entorno. Antonio Guerrero (2005) define las competencias desde el enfoque holístico como:

La capacidad real de aplicar con iniciativa, en condiciones operativas y conforme al nivel requerido, los conocimientos prácticos y aplicados, las actitudes y las destrezas adquiridos en procesos educativos formales y reglados o mediante la experiencia profesional, tanto al realizar las actividades de un puesto de trabajo, como al realizar las actividades de las nuevas situaciones que pudieran aparecer dentro de un área profesional y ocupaciones afines. (p. 31)

En esta misma línea describe los diferentes tipos en que se clasifican las competencias, así como los elementos, áreas y unidades de las que constan, considerando las competencias básicas, las técnico-profesionales, las transversales —atravesando tanto las distintas ramas u ocupaciones de la producción o el servicio, como los diferentes niveles de realización profesional (Guerrero, 2005)— y las competencias clave.

Centrándonos en estas últimas, las competencias clave son definidas como aquellas que facilitan el desempeño de una amplia gama de ocupaciones, permiten una mayor adaptabilidad y flexibilidad al personal que trabaja en distintos contextos. Gerhard Bunk (1994), aplica el concepto de competencias clave para definir la competencia profesional como la manifestación de varias competencias puestas en juego para el desarrollo de la acción profesional y que todas ellas forman la indivisible competencia de Acción: competencias técnicas, competencias metodológicas, competencias sociales y competencias participativas.

Las competencias técnicas son el dominio experto de la tarea y los conocimientos y destrezas necesarias para llevarlas a cabo. Las competencias metodológicas, relacionadas con la capacidad de transferir el saber hacer a diferentes situaciones profesionales. Las competencias sociales, referidas a las habilidades de interacción social y comunicativas y las competencias participativas, referidas a la pertenencia a un grupo, a la toma de decisiones y la asunción de responsabilidades (González y González, 2008).

En este artículo, nos apoyamos en la propuesta de Bunk (1994) sobre las competencias de acción, adaptando su significado al plano de las capacidades de acción de hombres y mujeres para la transformación o mantenimiento de la cultura de género organizativa. Un marco que entronca con la teoría sociocultural para explicar los procesos de desarrollo de estas competencias en contextos organizacionales. En el siguiente apartado nos detenemos en las aportaciones de la teoría sociocultural que nos han influido para caracterizar las Competencias de igualdad de género.

## La teoría sociocultural como base para la caracterización de las Competencias de igualdad de género

---

La teoría sociocultural o histórico-cultural constituye una meta teoría de gran potencialidad para diferentes disciplinas científicas cuyo propósito de estudio son los grupos sociales y las culturas. Una perspectiva cuya piedra angular es la mediación semiótica con especial énfasis en el lenguaje como instrumento social. Apoyándonos en este enfoque, entendemos que la identidad femenina y masculina se construye en interacción entre los individuos y la sociedad, en diálogo continuo y se mantiene en constante renovación (Colás, 2007). Es, por tanto, el resultado de la interconexión de los factores sociales (*plano interpsicológico*) y de los factores personales/subjetivos (*plano intrapsicológicos*). La relación entre estos dos planos se lleva a cabo a través de dos procesos. En el proceso de internalización se desarrollan procedimientos de acción del sujeto mediados por instrumentos culturales (*acción mediada*). Estos procedimientos son *dominio y apropiación* —de herramientas culturales— y *privilegiación y reintegración (agencialidad)* —como formas de acción dentro de los procesos de internalización— (Mimbrero, 2014).

- A través de la *apropiación* las personas toman algo que pertenece a otros individuos. De esta forma, herramientas culturales propias de una cultura son asumidas por los sujetos estructurando nuevas maneras de interpretar la realidad (Colás, 2007). Este proceso podemos observarlo cuando mujeres emprendedoras buscan asesoramiento en otras empresarias para poner en marcha capacidades vinculadas al liderazgo cooperativo más representado por el género femenino.
- El *dominio* hace referencia al grado de uso que las personas hacen de las herramientas sociales o pautas culturales en distintos contextos (Wertsch, 1991). Es el caso de las acciones llevadas a cabo por mujeres y hombres que le han sido asignadas culturalmente por cuestiones de género. Como muestra, debido a la existencia del fenómeno de la segregación horizontal, encontramos profesiones representadas

mayoritariamente por mujeres para cumplir con su rol social (cuidadoras, secretarías, enfermeras...).

- Relacionado con la apropiación y el dominio, el proceso de *privilegiación* se refiere a la posibilidad de decidir y usar las herramientas culturales más apropiadas en un contexto y momento determinado (Wertsch, 1991). Sirva de ejemplo cuando hombres o mujeres privilegian comportamientos o roles asignados culturalmente al género contrario rompiendo modelos tradicionales. Este proceso podemos observarlo cuando en una organización la mujer adopta un rol masculino para legitimar su poder dentro de la empresa.
- A través de la *reintegración*, las personas manejan estas herramientas culturales en contextos distintos a los que se originariamente permitieron su manejo. Podemos observarlo cuando pautas de comportamiento, que orientan las relaciones de género y que están basadas en normas y costumbres engendradas en una organización, pueden trasladarse a otros escenarios sociales.

En resumen, se trata de la internalización de pautas sociales establecidas para la construcción de las identidades femeninas y masculinas. Asimismo, a través de la externalización, hombres y mujeres se convierten en agentes activos transformando o manteniendo las (sub)culturas en las que participan, engendradas en distintos escenarios sociales como en el caso de los contextos organizacionales.

En este artículo, trasladamos los procesos de internalización y externalización al plano de las competencias para la transformación y/o el mantenimiento de la cultura de género organizativa.

- Competencias adquiridas dentro y fuera de la cultura organizacional, por la internalización de las voces sociales apropiadas, privilegiadas y reintegradas por cada individuo.
- Competencias que se ponen en marcha en los procesos de externalización para transformar o mantener las subculturas que se generan en las organizaciones en las que participan.

## Escenarios de expresión de los géneros en las culturas organizativas

---

En el apartado anterior vimos cómo los contextos culturales intervienen, de manera retroactiva, en los procesos de construcción de las identidades masculina y femenina. El enfoque *Doing Gender*, fundamentado en la teoría sociocultural, reconoce los esce-

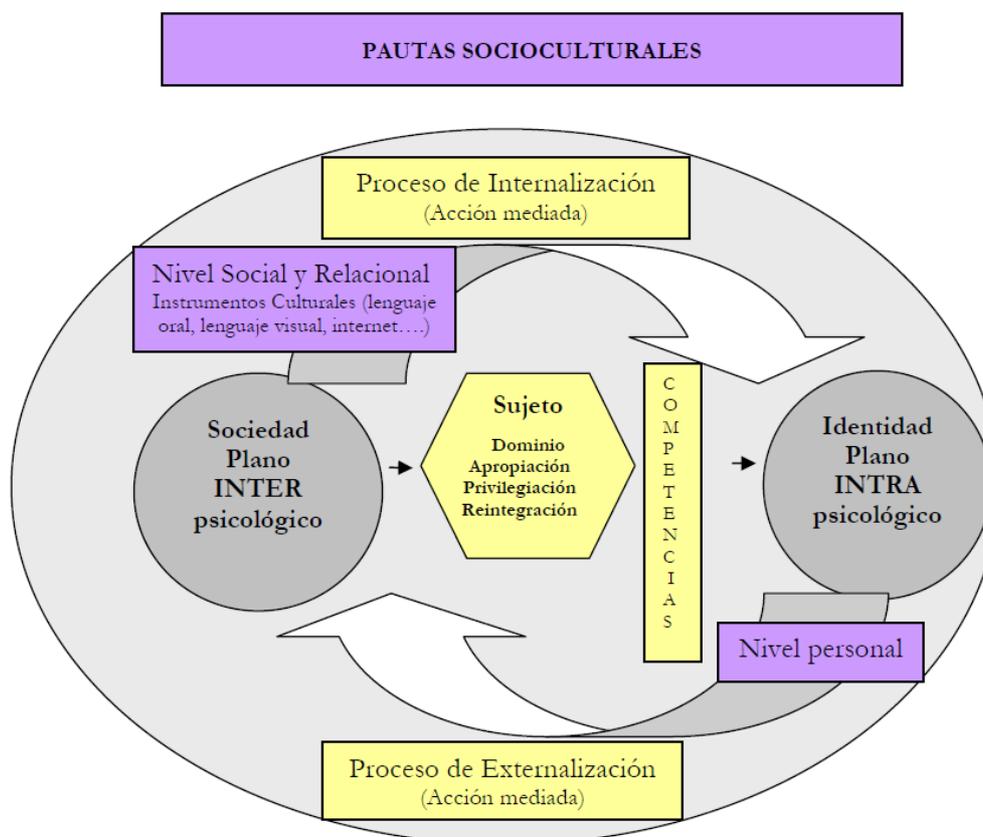
narios o niveles en los que se manifiestan los géneros funcionando como un sistema de relaciones basado en el poder: Nivel sociocultural, Nivel interaccional y Nivel individual. Un enfoque que trasladamos al contexto organizativo en el que observamos los tres niveles o planos de análisis.

En el Nivel sociocultural o socioestructural, el género funciona como agente, como un sistema de organización social que gobierna el acceso al poder y a los recursos (Crawford & Chaffin, 1997; Crawford et al., 1995; Crawford & Marecek, 1989; Crawford & Unger, 1994; Sherif, 1982). Es, por tanto, un sistema que otorga mayor poder y privilegios a los hombres, legitima las posturas patriarcales y mantiene las estructuras sociales. En el contexto organizativo, este nivel puede observarse a través de los valores, costumbres o normas que se generan, se transforman y/o se mantienen en una organización.

El Nivel interaccional o relacional se manifiesta a través de las diferencias que muestran hombres y mujeres cuando se relacionan en los diferentes escenarios sociales en los que interactúan. Serían, por tanto, aquellos patrones de interacción que se dan en torno a características que consideran propias del género (Crawford et al., 1995) y que se manifiestan en las relaciones cotidianas. Desde este plano, hombres y mujeres son considerados y tratados como tal en un proceso dinámico de representación. Por tanto, las acciones en sentido amplio y vinculadas a los roles y el lenguaje como instrumento social son los principales elementos a tener en cuenta en este nivel relacional del género. En el contexto organizativo este nivel se observa en las relaciones que mantienen hombres y mujeres que participan en la organización y que condicionan el clima organizacional.

El Nivel individual o personal se manifiesta a través del autoconcepto que cada persona posee de sí misma en relación al género. Hombres y mujeres aceptan las distinciones de género en relación al sexo biológico como autoconcepto, determinando la construcción de su identidad masculina o femenina (Crawford & Chaffin, 1997; Crawford et al., 1995; Crawford & Unger, 1994; Unger & Crawford, 1996;). En este plano, los roles y estereotipos de género son interiorizados (Crawford & Chaffin, 1997). En el escenario organizativo, el género puede hacerse visible en el nivel personal a través de creencias, expectativas, deseos o intereses de cada hombre y de cada mujer.

En la figura 1. se relacionan los supuestos del enfoque sociocultural en los que nos apoyamos para explicar los procesos de desarrollo de las Competencias de igualdad de género, que serán tratados en el próximo apartado.



**Figura 1.** Procesos de desarrollo de las Competencias de igualdad de género y planos en los que se manifiesta. Modelo de desarrollo de Competencias de igualdad de género planteado por Mimbreno (2014).

## Caracterización de las competencias de igualdad de género: hacia la intervención en las organizaciones

Desde este marco teórico, acorde con los rasgos y principios propios de la investigación feminista (Díaz & Dema, 2013; Harding, 1987; Shulamit, 1992), aplicamos una metodología cualitativa para clasificar y definir las Competencias de igualdad de género. En concreto, creamos un panel de expertas para caracterizar nuestro objeto de estudio. Para ello, nos situamos en datos recogidos en anteriores intervenciones en organizaciones en el marco de la implementación de la transversalidad de género. Asimismo, nos apoyamos en trabajos empíricos que versan sobre esta temática. Como primeros resultados, acordamos que estas competencias no deben considerarse categorías cerradas, sino mutuamente constitutivas. En definitiva, categorías relacionadas al ser interdependientes entre sí.

Empezamos una primera clasificación de competencias teniendo en cuenta dos dimensiones: los procesos psicológicos de dominio, apropiación, privilegiación y reintegración y los planos en los que se manifiestan los géneros (sociocultural, relacional y personal). La discusión se centró en identificar competencias y ubicarlas en estas dimensiones. Posteriormente, como resultado del panel de expertas, agrupamos las competencias en cuatro tipos (adaptándola a la clasificación de competencias de Bunk, 1994): competencias de conocimiento en materia de igualdad de género (situadas en el plano sociocultural), competencias Metodológicas, competencias de participación (ambas ubicadas en el plano relacional) y competencias personales (observadas en el plano personal). En la tabla 1 mostramos esta clasificación de competencias de igualdad de género.

<b>IsocioculturalPlano</b>	C1. Competencias de Conocimientos en materia de género (saber)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Conocer materias de aprendizaje relacionadas la aplicación del enfoque de género</li> <li>•Identificar y saber utilizar herramientas para la aplicación de la transversalidad de género</li> <li>•Reconocer las situaciones que viven mujeres y hombres en distintos escenarios culturales</li> <li>•Valorar positivamente las propuestas orientadas a combatir los desequilibrios existentes entre mujeres y hombres</li> </ul>
	C2. Competencias Metodológicas (saber hacer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Contextualizar el uso de conocimientos adquiridos a situaciones reales en las que interactúan hombres y mujeres de la organización</li> <li>•Proponer medidas orientadas a eliminar los modelos tradicionales genéricos (femeninos y masculinos) que puedan observarse en la organización</li> <li>•Plantear soluciones para superar desequilibrios de género existentes en la organización</li> <li>•Extrapolar actitudes que favorecen la igualdad de género a otros sistemas distintos a la organización</li> </ul>
<b>Plano relacional</b>	C3. Competencias de Participación (saber estar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Superar resistencias emocionales que subjetivamente aparecen cuando se accede al conocimiento desde una perspectiva feminista</li> <li>•Asumir modelos genéricos construidos en contextos determinados (organización laboral, sistema familiar...) para comprender, adaptarse, enfrentarse o resolver situaciones de desigualdad entre hombres y mujeres en distintos escenarios sociales</li> <li>•Poner en marcha actitudes sensibilizadas (que pueden ser adquiridas en otros sistemas y propias del género contrario), interviniendo en la organización para corregir las inequidades de género</li> <li>•Buscar soluciones conjuntas (interrelación con otras y otros miembros) con objeto de resolver los desequilibrios de género en la organización</li> <li>•Aportar e impulsar propuestas pro igualdad de género a otras áreas de la organización y/o a otros escenarios culturales</li> <li>•Participar como agente activo en iniciativas para la igualdad de género que emergen en los distintos sistemas en los que interactúa el sujeto</li> </ul>
	C4. Competencias Personales (saber ser)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reconocer un cambio actitudinal y profesional propio vinculado a la integración del enfoque de género en el quehacer diario</li> <li>•Observar cambios en el reconocimiento de la propia imagen personal alejado de esencialismos genéricos</li> </ul>
<b>personalPlano</b>		

**Tabla 1.** Clasificación de las Competencias de igualdad de género basado en el modelo de Competencias de igualdad de género planteado por Mimbrero (2014).

A continuación, definimos cada una de las competencias y damos a conocer las unidades de competencias que las integran, siguiendo la síntesis de la Tabla 1.

### Competencias de conocimiento en materia de género (Saber)

Son los conocimientos efectivos en materia de género —que no necesariamente van unidos a la formación, entendida ésta como posesión de títulos— que permiten definir el contexto de género, es decir, el tipo de interacciones igualitarias o no entre hombres y mujeres, y llevar a cabo un análisis crítico del mismo. Estos conocimientos los hemos considerado fundamentales para conseguir transformar de manera positiva la cultura de género desde las políticas públicas porque, desde un punto de vista profesional, son evidentemente necesarios para aplicar la perspectiva de género al desempeño del puesto de trabajo. Las competencias de conocimiento las reconocemos en el nivel sociocultural.

### Competencias Metodológicas (Saber Hacer). Plano relacional

Son aquellas acciones que contribuyen a la transformación de la cultura y al mantenimiento de un clima de género basado en la igualdad real y efectiva. Se relacionan con la capacidad para llevar a cabo procedimientos eficaces de resolución de problemas y transferir resultados positivos a situaciones que se vayan engendrando en la propia cultura. Estas competencias las evaluamos sobre el plano relacional de las actitudes.

### Competencias de Participación (Saber Estar). Plano relacional

Se trata de competencias que permiten, no sólo estar en alerta, sino también tener una actitud participativa y cooperativa en relación la posibilidad de intervención ante situaciones amenazantes. Es la actitud colaboradora la que fomenta las competencias metodológicas. Estas competencias también las observamos sobre el plano relacional de las actitudes.

### Competencias Personales (Saber Ser). Plano personal o individual

Es la imagen que una persona tiene de sí misma en relación a la posición que se tiene dentro de un escenario social determinado (sistema familiar, organización...). Capacita a la persona para definirse de manera real conforme a las propias convicciones, con respecto a las competencias de conocimiento que posee. Están muy relacionadas con el empoderamiento y con la idea de redefinición del individuo en los contextos culturales

en los que interactúa. Su análisis lo situamos dentro del plano personal de las actitudes.

En futuros trabajos, esta clasificación de Competencias de igualdad de género nos permitirá crear un mapa de indicadores para su aplicación desde una doble dirección. Por un lado, de cara a reconocer actitudes y aptitudes de quienes participan en las organizaciones en relación a la transformación de la cultura de género y aplicación del *Mainstreaming* de género. Por otro lado, para diseñar estrategias orientadas a la capacitación para la implementación de la transversalidad de género en el quehacer diario de las personas que participan en las organizaciones.

En términos generales, partimos de que estas intervenciones deben aplicarse a todos los puestos y cargos de la organización. En primer lugar, proponemos el diseño de un plan de formación orientado al desarrollo de competencias de conocimiento. En este sentido, reconocemos que es necesario unificar el concepto de género entre empleados y empleadas de la organización y alejarlos de determinismos biológicos. Asimismo, dar a conocer los mecanismos estructurales que originan las desigualdades de género. Igualmente, visibilizar estas desigualdades en distintos contextos culturales (como puede ser el contexto organizacional). Estos objetivos entroncarían con la formación específica en materia de aplicación del *Mainstreaming* de género. En segundo lugar, planteamos el diseño de estrategias para operativizar estos conocimientos en el contexto organizativo real. Es decir, poner en marcha actuaciones dirigidas a reconocer y a reducir los desequilibrios entre mujeres y hombres en la propia organización.

Para el desarrollo de competencias de participación, a través de acciones de sensibilización, facilitamos la superación de resistencias emocionales que pueden aparecer en los procesos de transformación culturales. Además, recomendamos una metodología participativa para diseñar e implementar medidas que ayuden a poner en marcha actitudes individuales y colectivas con objeto de resolver los desequilibrios de género intra-interdepartamental y de forjar o mantener climas de género más positivos.

El proceso de desarrollo de estas capacidades ayudaría a alcanzar las competencias personales, dado que significaría reconocer el cambio de actitud profesional en relación a la integración del enfoque de género. Asimismo, supondría el autorreconocimiento genérico alejado de determinismos biológicos. No obstante, recomendamos acciones de concienciación sobre la importancia que tiene la autoobservación dentro de estos procesos de cambio personal y colectivo. Todo ello en aras de construir una cultura organizativa que favorezca la igualdad de trato y oportunidades en el entorno laboral, y, por ende, en otros contextos sociales en los que participen las y los miembros de la organización.

## Conclusiones

---

Nuestra aportación coincide con los intereses políticos y científicos en materia de igualdad de género, concretados en la necesidad de utilizar indicadores que faciliten la integración del *Mainstreaming* de género en las organizaciones. Igualmente, conecta con numerosas aportaciones feministas que advierten sobre la importancia de encontrar nuevos métodos de análisis que ayuden a diagnosticar la situación de mujeres y hombres en los contextos organizativos. Aportaciones que insisten en la urgencia de aplicar modelos de evaluación culturales, de sensibilizar hacia una mayor toma de conciencia de los discursos y de las voces presentes y ausentes, y de promocionar discusiones más amplias y profundas acerca de la comprensión del fenómeno de la desigualdad entre mujeres y hombres en las organizaciones (Bustelo & Lombardo, 2005; 2006, Martínez et al., 2014; entre otras).

En este sentido, la gran aportación de este escrito radica en que resalta un acercamiento a las organizaciones, entendiéndolas como sistemas culturales conformados por personas, hombres y mujeres, que participan en el mantenimiento o transformación de las culturas organizativas. Además, aporta conocimiento científico sobre las capacidades que son necesarias para aplicar el *Mainstreaming* de género al sistema organizacional. Igualmente, proporciona una información esencial, de cara a diseñar estrategias organizativas orientadas a reconocer y reducir desigualdades de género existentes en las propias organizaciones.

Otros de los puntos fuertes presentados en el escrito residen en:

En primer lugar, el abordaje del término de cultura organizativa desde una dimensión de género. Ello nos ha permitido conceptualizar el término, cultura de género organizativa. Como hemos comentado anteriormente, el constructo de cultura organizativa ha sido tratado históricamente, pero alejado de la idea de que las propias organizaciones son productoras y reproductoras de las desigualdades entre mujeres y hombres. Además, hemos definido el clima de género, como elemento inseparable de la cultura de género organizativa.

En segundo lugar, el acuñar y caracterizar el concepto de Competencias de igualdad de género. Término que nos parece esencial para reconocer las capacidades de las personas que participan en una organización, en relación a la aplicación del enfoque de igualdad entre mujeres y hombres. Para la caracterización de las Competencias de igualdad de género nos hemos basado en el modelo de Mimbrero (2014), enmarcado en la teoría sociocultural, aplicando los procesos de construcción de la cultura —dominio, privilegiación y reintegración (agencialidad), externalización e internalización—, para comprender los procesos de desarrollo de Competencias de igualdad de género. Consi-

derando estos procesos, hemos clasificado las competencias en competencias técnicas, competencias metodológicas, competencias sociales y competencias participativas. Las competencias de conocimiento en materia de igualdad de género abrirían el proceso de aprendizaje para lograr implementar el *Mainstreaming*, así como para transformar la cultura organizativa. El dominio de esta materia facilita seguir el proceso en un plano más relacional. Es decir, adquiriendo competencias metodológicas y participativas que les permita aplicar estos conocimientos en el contexto de interacciones sociales que emerge en las organizaciones. Incluso, en otros contextos en los que participen. Las competencias personales cerrarían el ciclo de proceso de aprendizaje suponiendo el autorreconocimiento del propio cambio vinculado a la imagen genérica personal (alejada de determinismos biológicos) y al quehacer diario para la articulación del género en la organización y en otros escenarios sociales.

El artículo también plantea próximas líneas de investigación ligadas a propuestas de intervención. Una primera línea estaría enfocada a plantear un mapa de indicadores que nos permita operativizar las competencias de igualdad de género. Esto nos permitiría formular mecanismos para articular el género en las organizaciones. Por una parte, dirigidos a identificar las Competencias de igualdad de género en los miembros de las organizaciones. Por otra parte, orientados a favorecer el desarrollo de estas competencias con objeto de aplicar la transversalidad de género como estrategia organizativa.

Una segunda línea de investigación se centraría en estudiar las Competencias de igualdad de género en diferentes entornos organizativos (según sectores de actividad, estructuras organizativas...). Escenarios en los que podremos observar las Competencias de igualdad de género y sus procesos de aprendizaje en las subculturas que emergen en cada organización fruto de la relación entre las mujeres y los hombres que participan en un contexto sociohistórico determinado.

Finalmente, reconocemos el impacto social que supone la caracterización de las Competencias de igualdad de género. Siguiendo a Natalia Navarro Olivan (2007), el cambio organizacional pro equidad de género se producirá en la medida en que las organizaciones se comprometan con la erradicación de normas y valores discriminatorios en sus sociedades. En este sentido, hablamos de un aprendizaje organizacional que sigue un bucle de aprendizaje social, favoreciendo el avance hacia la equidad entre mujeres y hombres.

## Referencias

---

- Addabbo, Tania; Rodríguez-Modroño, Paula & Gálvez-Muñoz, Lina (2013). *Gender and the great recession: Changes in labour supply in Spain* (DEMB Working Paper Series No. 10). Modena, Italy: Università degli Studi di Modena Reggio Emilia/Dipartimento di Economia Marco Biagi. Recuperado de [http://merlino.unimo.it/campusone/web\\_dep/wpdemb/0010.pdf](http://merlino.unimo.it/campusone/web_dep/wpdemb/0010.pdf)
- Bascón, Miguel Jesús (2007). *Género, adolescencia y argumentación. El discurso como acción situada en contextos de resolución de conflictos*. Tesis Doctoral sin publicar, Universidad de Sevilla.
- Bascón, Miguel Jesús; Cala, María Jesús & De la Mata, Manuel (2006). Género, Argumentación y Resolución de Conflictos En adolescentes. Análisis a Través del Discurso. En *I Jornadas Internacionales de Educación Intercultural*. Almería, noviembre 2006.
- Biencinto, Natalia & González, Ángeles (2010). *La Transversalidad de género: métodos y técnicas*. Sevilla: Instituto Andaluz de la Mujer.
- Bonder, Gloria (2012). *Fundamentos y orientaciones para la integración del enfoque de género en políticas, programas y proyectos*. Sinergias (Vol. 1). Buenos Aires: FLACSO.
- Bourdieu, Pierre (2000). *La dominación masculina*. Barcelona: Anagrama.
- Bourdieu, Pierre; Chamboredon, Jean Claude & Passero N., Jean Claude (1989). *El oficio de sociólogo. Presupuestos metodológicos*. Madrid: Siglo XXI.
- Bunk, Gerhard P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y el perfeccionamiento de profesionales en la RFA. *Revista Cedefop*, 1, 8-14. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=131116>
- Bustelo, María & Lombardo, Emanuela (2005). Mainstreaming de género y análisis de los diferentes 'marcos interpretativos' de las políticas de igualdad en Europa: el proyecto MAGEEQ. *Aequalitas: Revista jurídica de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres*, 17, 15-26. Recuperado de [http://pendientedemigracion.ucm.es/info/mageeq/documentos/Art\\_Proyecto\\_Mageeq.pdf](http://pendientedemigracion.ucm.es/info/mageeq/documentos/Art_Proyecto_Mageeq.pdf)
- Bustelo, María & Lombardo, Emanuela (2006). Nota de investigación. Los 'marcos interpretativos' de las políticas de igualdad en Europa: conciliación, violencia y des igualdad de género en la política. *Revista Española de Ciencia Política*, 14, 117-140. Recuperado de [http://pendientedemigracion.ucm.es/info/target/Art%20Chs%20ES/ArtMageeq\\_RECPE\\_06ES.pdf](http://pendientedemigracion.ucm.es/info/target/Art%20Chs%20ES/ArtMageeq_RECPE_06ES.pdf)
- Colás, Pilar (2007). La construcción de la identidad de género: enfoques teóricos para fundamentar la intervención educativa. *Revista de investigación educativa*, 25(1), 151-166. Recuperado de <http://revistas.um.es/rie/article/view/96661/92871>
- Consejo de Europa. Grupo de especialistas en Mainstreaming (1999). *Mainstreaming de género. Marco conceptual, metodología y presentación de Buenas prácticas. Informe final de las actividades del Grupo de especialistas en mainstreaming*

- (EG-S-MS). *Serie documentos*, 28. Madrid: Instituto de la Mujer, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Crawford, Mary (1995). *Talking difference: On gender and language*. Londres: Sage.
- Crawford, Mary (2006). *Transformations. Women, Gender and Psychology*. Boston: McGraw-Hill.
- Crawford, Mary & Chaffin, Roger (1997). The meanings of difference: cognition in social and cultural context. En Paula J. Caplan, Mary Crawford, Janet ShibLey Hyde & John T. E. Richardson (Ed.), *Gender differences in human cognition* (pp. 81-130). Oxford: Oxford University Press.
- Crawford, Mary; Chaffin, Roger & Fitton, Lori (1995). Cognition in social context. *Learning and Individual Differences*, 7(4), 341-362.  
[http://dx.doi.org/10.1016/1041-6080\(95\)90006-3](http://dx.doi.org/10.1016/1041-6080(95)90006-3)
- Crawford, Mary & Marecek, Jeane (1989). Psychology reconstructs the female. *Psychology of Women Quarterly*, 13, 147-166. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1989.tb00993.x>
- Crawford, Mary & Unger, Rhoda Kesler (1994). Gender issues in psychology. En Andrew M. Colman (Ed.), *Companion encyclopedia of psychology* (pp. 1007-1027). New York: Routledge.
- Del Rincón, Delio; Martínez, Pilar; Echevarría, Benito & Fernández, Samuel (2010). Competencias profesionales para el desarrollo social. En Ángel Boza, Juan Manuel Méndez, Manuel Monescillo & María de la O Toscano (Coords.), *Educación, investigación y desarrollo social* (pp. 31-65). Madrid: Nancea.
- Díaz, Capitolina & Dema, Sandra (2013). *Sociología y Género*. Madrid: Tecnos.
- Espinosa, Julia; Bustelo, María & Velasco, María (2016). *Evaluating Gender Structural Change. Guidelines for Evaluating gender Equality Action Plans*. Madrid: Complutense University of Madrid.
- Fundación Mujeres (2008). *Orientaciones para negociar medidas y planes de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa*. Madrid: Instituto de la Mujer, Ministerio de Igualdad.
- Gálvez Muñoz, Lina (2013). Una lectura feminista del austericidio. *Revista de economía crítica*, 15, 80 -110.
- Gálvez Muñoz, Lina & Rodríguez Modroño, Paula (2011). La desigualdad de género en las crisis económicas. *Investigaciones Feministas*, 2, 113-132.  
[https://doi.org/10.5209/rev\\_infe.2011.v2.38607](https://doi.org/10.5209/rev_infe.2011.v2.38607)
- Garmendia, José Antonio (1994). Modelos organizativos: tres casos empíricos de empresas. *Reis*, 69(65), 89-104.
- Gauchet, Marcel (2009). Vers une société de l'ignorance? *Le Débat*, 156, 144-66.
- Gonczy, Andrew & Athanasou, James (1996). Instrumentación de la Educación Basada en Competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia. En Antonio Argüelles (Ed.), *Competencia laboral y Educación Basada en Normas de Competencia* (pp. 272-273). México D. F.: Limusa.
- González, Viviana & González, Rosa María (2008). Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria. *Revista*

- Iberoamericana de Educación*, 47. Recuperado de <http://www.rieoei.org/rie47a09.htm>
- Grueso, Merlin Patricia (2010). Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(36), 79-90. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/818/81819028007.pdf>
- Guerrero, Antonio (2005). La oportunidad del Enfoque de las competencias y la Desigual Competencia por las Oportunidades Escolares y Laborales. Ignacio En Brunet (Comp. ), *Competencias, Igualdad de oportunidades y eficacia de la formación continua* (pp. 65-89). Madrid: Fundación Tripartita para la formación en el empleo.
- Guil, Ana & Bascón, Miguel Jesús (2012). La construcción de la identidad de género, de la misoginia histórica a las nuevas perspectivas psicológicas de análisis. En *I Congreso Internacional Comunicación y Género*. Facultad de Comunicación. Sevilla, marzo 2012
- Harding, Sandra (1987). *Feminism and Methodology*. Bloomington: Indiana University Press.
- Instituto de la Mujer (2008). *Manual de Aspectos Básicos para elaborar un Plan de Igualdad en la empresa*. Madrid: Instituto de la Mujer. Recuperado de [https://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/docs/Manual\\_para\\_elaborar\\_un\\_Plan\\_Igualdad\\_en\\_la\\_empresa.pdf](https://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/docs/Manual_para_elaborar_un_Plan_Igualdad_en_la_empresa.pdf)
- Kuper, Adams (2001). *Cultura. La versión de los antropólogos*. Barcelona: Paidós.
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Boletín Oficial del Estado No. 71. Extraído de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-6115>
- Martínez, Inocencia María; Arcas, Narciso & García, Margarita (2011). La influencia del género sobre la responsabilidad social empresarial en las Entidades de Economía Social. *Revesco*, 105, 143-172. [https://doi.org/10.5209/rev\\_reve.2011.v105.6](https://doi.org/10.5209/rev_reve.2011.v105.6)
- Martínez Martínez, Luz María; Biglia, Bárbara; Luxán Serrano, Marta; Fernández Bessa, Cristina; Azpiazu Carballo, Jokin & Bonet Martí, Jordi (2014). Experiencias de investigación feminista: propuestas y reflexiones metodológicas. *Athenea Digital*. 14(4), 3-16. <http://dx.doi.org/10.5565/rev/athenea.1513>
- Mimbrero, Concepción (2014). *Nuevo modelo diagnóstico de la Cultura de género en la administración local y en el tercer sector de acción local*. Tesis Doctoral sin publicar. Universidad de Sevilla.
- Mimbrero, Concepción; Cantera, Leonor María & Pereira, Joilson (2017). Aplicación del Mainstreaming de género en las organizaciones a través de las certificaciones. *Revista Estudios de Psicología*, 34(3). En prensa.
- Moguel, Manuel Jesús (2003). *Aprendizaje organizacional: naturaleza, evolución y perspectivas. Estudio de caso en cuatro organizaciones en México*. Tesis Doctoral sin publicar. Universidad autónoma metropolitana.

- Navarro Oliván, Natalia (2007). *Desigualdades de género en las organizaciones: procesos de cambio organizacional pro equidad*. San Salvador: UNDP.
- Nussbaum, Martha (2011). *Sense ànim de lucre: per què la democràcia necessita les humanitats*. Barcelona: Arcadia.
- Nussbaum, Martha. (2012). *Crear capacidades. Propuestas para el desarrollo humano*. Barcelona: Paidós.
- Olarte, Juan Carlos (2012). Aprendizaje organizacional y proceso de consultoría. *Voces y silencios. Revista latinoamericana de Educación*, 3(1), 70-86.
- Peiró, José María (1995a). *Psicología de la Organización. Tomo 1*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Peiró, José María (1995b). *Psicología de la Organización. Tomo 2*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Pololi, Linda H.; Civian, Janet T.; Brennan, Robert T.; Dottolo, Andrea L. & Krupat, Edward (2012). Experiencing the Culture of Academic Medicine: Gender Matters, A National Study. *Journal of General Internal Medicine*, 28(2), 201-207. <http://dx.doi.org/10.1007/s11606-012-2207-1>
- Ramos, Amparo; Barberá, Esther & Sarrió, Maite (2003). Mujeres directivas, espacios de poder y relaciones de género. *Anuario de psicología*, 34(29), 267-278. Recuperado de <http://roderic.uv.es/handle/10550/2080>
- Reverter, Sonia (2008). Sociedad civil, ciudadanía y género. *La Aljaba. Segunda época*, 12, 33-52. Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1669-57042008000100003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1669-57042008000100003&lng=es&tlng=es)
- Reverter, Sonia (2011). La dialéctica feminista de la ciudadanía. *Athenea Digital*, 11(3), 121-136. <http://dx.doi.org/10.5565/rev/athenead/v11n3.758>
- Rubin, Gayle (1986). El tráfico de mujeres: notas sobre la "economía política" del sexo. *Nueva Antropología. Revista de Ciencias Sociales*, 8(30), 95-145.
- SCANS (1993). *Secretary's Commission on Achieving News Skills*. Washington: U.S. Department of Labour.
- Sherif, Carolyn (1982). Needed Concepts in the Study of Gender Identity. *Psychology of Women Quarterly*, 6(4), 375-398.
- Shulamit, Reinharz (1992). *Feminist Methods in Social Research*. New York: Oxford University Press.
- Unger, Rhoda. K. & Crawford, Mary. (1996). *Women and gender. A feminist psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Vargas, Fernando; Casanova, Fernando & Montanaro, Laura (2001). *El enfoque de competencia laboral: manual de formación*. Montevideo: Cinterfor.
- Wertsch, James V. (1991). *Voces de la mente. Un enfoque sociocultural para el estudio de la Acción Mediada*. Madrid: Visor Distribuciones.



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](#).

Usted es libre para Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato— y Adaptar el documento —remezclar, transformar y crear a partir del material— para cualquier propósito, incluso comercialmente, siempre que cumpla la condición de:

**Atribución:** Usted debe reconocer el crédito de una obra de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios . Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace.

[Resumen de licencia](#) - [Texto completo de la licencia](#)