



Revista Tecnologia e Sociedade

ISSN: 1809-0044

rts-ct@utfpr.edu.br

Universidade Tecnológica Federal do  
Paraná  
Brasil

Camargo Toribio, Isis Alejandra; Veliz Lárez, María Victoria; Ortiz Ordaz, Fidel  
Estrategia metodológica para la transversalización de la perspectiva de género en el  
proceso de gestión de los recursos humanos  
Revista Tecnologia e Sociedade, vol. 12, núm. 26, septiembre-diciembre, 2016, pp. 1-19  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Curitiba, Brasil

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=496654013002>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## Estrategia metodológica para la transversalización de la perspectiva de género en el proceso de gestión de los recursos humanos

### RESUMEN

Las universidades, en el proceso de transformar las relaciones de poder e impactar en los estereotipos de género de manera efectiva, buscan alternativas para contribuir a la transversalización de género en la gestión de sus recursos humanos, motivo por el cual se presenta en éste artículo una estrategia metodológica referida al tema en cuestión. En el desarrollo del proceso investigativo se procede a: la revisión bibliográfica, el diagnóstico en la Universidad Bolivariana de Venezuela, en el estado Aragua, en el cual se demuestra que existen elementos que limitan el desempeño de la mujer, tal como: la falta de liderazgo, baja autoestima, el clima organizacional, entre otros. La propuesta se estructura en cinco partes – objetivo general, objeto, responsables, fases y sugerencias - que se valida mediante el Método de Experto, en su versión de Comparación por Pares, cuyas opiniones coinciden en que la estrategia metodológica puede contribuir a la solución del problema existente.

**PALABRAS-CLAVE:** Perspectiva de género. Transversalidad. Gestión de los Recursos Humanos.

**Isis Alejandra Camargo Toribio**  
[camargotoribio2014@gmail.com](mailto:camargotoribio2014@gmail.com)  
Universidad "Hermanos Saíz" de Pinar del Río, Cuba. Universidad Técnica "Luis Vargas Torres" de Esmeraldas, Extensión La Concordia, Ecuador

**María Victoria Veliz Lárez**  
[vickigodess@gmail.com](mailto:vickigodess@gmail.com)  
Universidad Bolivariana de Venezuela - Caracas, Distrito Capital, Venezuela.

**Fidel Ortiz Ordaz**  
[fidelortiz11@gmail.com](mailto:fidelortiz11@gmail.com)  
Universidad "Hermanos Saíz" de Pinar del Río, Cuba. Universidad Técnica "Luis Vargas Torres" de Esmeraldas, Extensión La Concordia, Ecuador.

## INTRODUCCIÓN

La mayoría de los países del mundo han adoptado importantes compromisos en el ámbito internacional y nacional, en aras de fomentar la equidad de género, a través de políticas que favorezcan el acceso de las personas a la igualdad de oportunidades, derechos, alternativas, responsabilidades y desarrollo de sus capacidades.

Se pudieran señalar múltiples ejemplos que confirmen lo planteado en el párrafo anterior, aunque solo se citaran dos por su relevancia. El primero se refiere al plano internacional, específicamente a los Objetivos Mundiales para el Desarrollo Sostenible 2015- 2030 (ONU, 2015), en el numeral cinco se plantea – “Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas...” – En el marco nacional, en el cual se desarrolla ésta investigación, el Plan de la Patria 2013-2019 esboza la configuración de una conciencia revolucionaria y una nueva moral colectiva que sea alcanzada mediante la dialéctica de la lucha por la transformación material de la sociedad, el desarrollo de la espiritualidad de los ciudadanos(as), como una vía para consolidar la equidad de género con valores socialistas. (ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA, 2013).

A la par que las organizaciones y países se pronuncian por alcanzar una equidad de género en las diferentes sociedades, se produce un análisis de los investigadores respecto a ésta temática a nivel social y específicamente organizacional, que es el punto global en el que se enfoca este artículo.

En la visión de Cejas (2006, p. 72), citado por González y Camacaro (2012, p. 96), “una organización es un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que se encuentran en los elementos que la componen, tales como estructuras, estrategias, cultura y comportamiento”.

De esta forma, se asumen las instituciones como sistemas dinámicos y cambiantes, lo que implica la posibilidad de modificar o reconstruir estereotipos, a partir de metodologías innovadoras que permitan, como propone Acker (1995), citado por Araya (2003, p. 13)

“... la abolición del género como realidad cultural opresiva”, posibilitando la apertura de espacios para la reflexión y el cambio de normas y procedimientos formales e informales, así como en la subjetividad de las personas y el análisis de las representaciones sociales”.

Alineado con el planteamiento del autor citado en el párrafo anterior, Rao y Kelleher (2000), citado por González y Camacaro (2012, p. 100) argumentan que:

“Para lograr equidad de género en las organizaciones pasa por desarrollar métodos que combinen políticas y participación con una nueva concepción de las organizaciones y su función igualadora, casar el pensamiento organizacional con el pensamiento feminista”.

En la búsqueda de la articulación de igualdad y equidad (integrando sexo y género) y la ruptura de las asimetrías que históricamente permanecen, el enfoque de género o transversalidad de género como categoría de análisis es un instrumento conceptual que permite abordarlas, y ha posibilitado el desarrollo de diferentes estrategias para promover la equidad de género.

La definición de transversalidad de la perspectiva de género fue planteada por el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC) (1997), citado por la Organización Internacional del Trabajo (2002) como “el proceso de valorar las implicaciones que tiene para los hombres y para las mujeres cualquier acción que se planifique, ya se trate de legislación, políticas o programas, en todas las áreas y en todos los niveles”.

Éste pronunciamiento puede interpretarse como una estrategia para conseguir que las preocupaciones y experiencias de mujeres y hombres sean consideradas como elementos integrantes en la elaboración, puesta en marcha, control y evaluación de las políticas en las esferas económicas, sociales y naturales, de manera que todos por igual puedan beneficiarse, sin que se perpetúe la desigualdad.

A pesar de que en el mundo el movimiento por la igualdad de género crece, González y Camacaro (2012: p. 98) plantean que:

“El Banco Mundial (2005) realizó un estudio detallado sobre la incorporación de género en las organizaciones, reportando que: en los países desarrollados, los grupos organizados de mujeres han logrado concretar cierta infraestructura de género, y en los países pobres, las organizaciones no cumplen con los acuerdos sellados en ésta materia”.

Por lo que se requiere que en los procesos de cambios en la gerencia organizacional se redimensione el sentido de poder e impacte en los estereotipos de género de manera efectiva, como una disciplina y práctica constante.

El análisis de la situación descrita conduce a los autores a que se planteen la interrogante siguiente: ¿Cómo contribuir a la transversalización de género, en el proceso de gestión de los recursos humanos en las universidades?

Para dar respuesta a esta pregunta se realiza una investigación que tiene como propósito elaborar una estrategia metodológica para la transversalización de la perspectiva de género, en el proceso de gestión de los recursos humanos de la Universidad Bolivariana de Venezuela, en el estado de Aragua.

El artículo está estructurado en cuatro partes, la primera analiza los referentes teóricos; la segunda, los principales resultados del diagnóstico; la tercera, la estrategia metodológica; y la última, los resultados de la aplicación del Método de Expertos, en la versión de Comparación por Pares.

## **LA TRANSVERSALIDAD DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO**

La gestión del recurso humano, como parte del proceso del ciclo administrativo, contribuye al valor agregado de la organización, ya que representa la pieza clave en el desarrollo de las instituciones, afirmación que se corresponde

con lo planteado por Rodríguez y Herrera (2006), citados por Pardo y Porras (2011, p. 178) al expresar que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es

“Obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro”.

Las estrategias de gestión de los recursos humanos varían según la organización y orientan sus funciones para integrar el personal, no solo como el recurso más importante, sino como la razón de ser de la misma.

Relacionado con la temática que se aborda se ha planteado en la literatura especializada aspectos como: procesos básicos para la administración del personal (CHIAVENATO, 2001); procesos convergentes (MORENO, PELAYO Y VARGAS, 2004) y ejes o tópicos (RODRÍGUEZ, 2010, p. 46). Es el último autor citado, quien incorpora la asunción de una política para la equidad de género, lo que implica medidas y criterios para asumir este modo de actuación, generando condiciones de igualdad y equidad para trabajadoras/es, mediante la modificación de prácticas y procedimientos orientadas a la remoción de la discriminación, compensar grupos vulnerables y criterios equitativos en la valoración de las tareas dentro de la institución.

Por lo tanto, el impacto de que las organizaciones se estructuren sobre nuevas formas de sinergia a lo interno, privilegiando los recursos humanos y la adopción de medidas afirmativas, propugnaría la reducción de las brechas de género. Para González (2013)

“...en la actual sociedad del conocimiento, las empresas tienen como reto de prescindir la visión unidireccional, jerárquica, vertical, misógina, hacia la construcción de estructuras organizacionales inteligentes capaces de lidiar con pluralidades de todo tipo”.

Ante éste panorama resulta imperativo la transversalidad de la perspectiva de género y una cultura de equidad en las organizaciones, basada en la posibilidad de que mujeres y hombres tenga acceso, en igualdad de condiciones, a la producción y distribución de bienes y servicios.

La tarea de transversalizar la perspectiva de género, requiere transformaciones a nivel de las organizaciones y en la asignación de recursos (materiales y simbólicos); pero también, y de manera especial, modificaciones en la manera en que los actores sociales se definen a sí mismos y se relacionan con los otros. Este proceso socio cultural implica además cambios en las formas de dirección.

De lo expuesto se plantea por los autores una doble estrategia para institucionalizar el género; la primera, se enfoca en la transversalización incorporada en cada ámbito de intervención para el desarrollo, considerando las estructuras e instituciones existentes, requiriendo de la transformación de las mismas y el cambio organizacional; la segunda, en acciones específicas para las mujeres, llevadas a cabo a través de políticas de afirmación y acción positiva, que tienen como foco la intervención de las mujeres para el empoderamiento de las misma.

Las instituciones universitarias no están ajenas a esta problemática organizacional, cuyo desafío será conocer, visibilizar, promover e incorporar la perspectiva de género en planes estratégicos, políticas y normativas institucionales que garanticen mecanismos de igualdad de oportunidades y ejercicio pleno de derechos humanos entre mujeres y hombres.

Para, Duran (2012, p. 31) atravesar la Universidad tanto de forma horizontal como vertical implican, tres objetivos:

- 1) Desarrollo de una cultura organizacional y académica géneros sensitiva.
- 2) Establecer una estrategia de identidad de género institucional (a lo interno de la organización, como institución).
- 3) Establecer una estrategia de educación de género en círculos académicos.

Estos ítems incorporan la disposición y retos hacia una gestión, que genere transformaciones a lo interno y externo con medidas de igualdad; más aún, cómo plantear la transformación social y cambio en la subjetividad colectiva, si el epicentro de las instituciones sigue amalgamando una carga que promueve estructuras poco democráticas.

Ante esta panorámica, la creación de condiciones favorables sobre la igualdad de géneros, significa cambios tanto de tipo formal organizacional que afectan particularmente a los procedimientos de gestión, además de tipo informal cultural que influye en la manera como los miembros de las estructuras se visualizan.

### **DIAGNÓSTICO DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN LA UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA, ESTADO ARAGUA**

Los métodos empíricos aplicados fueron dos modelos de encuestas a los directivos académicos/as y administrativos/as y los/as docentes; así como los/as trabajadores/as administrativos/as. Además una entrevista a obreros/as. Todas las personas que participaron son empleados de la Universidad Bolivariana de Venezuela del estado Aragua.

La secuencia de los aspectos que se valoran para cada método son los siguientes: selección del tipo de muestreo (es común para todos); tamaño de la muestra, a través de la expresión matemática de Calero (1978); ficha técnica de las personas que participaron en el diagnóstico y análisis de los resultados de las respuestas a las preguntas, que en el caso de las encuestas, se organizaron en cada uno de los subsistemas de la gestión de los recursos humanos (reclutamiento y selección; actualización y capacitación; promoción y desarrollo; discriminación y hostigamiento; ambiente salud y riesgo), establecidos por Chiavenato (2001).

Las valoraciones se sustentan sobre la base de los valores más representativos (ésta cualidad no solo viene expresada por el mayor número, sino en ocasiones por el menor, o la suma de dos categorías), que se obtienen mediante el cálculo del Índice de valor relativo (Ivr). Las bases de datos creadas y su procesamiento se realizaron con el uso del SPSS versión 22.

El tipo de muestreo que se aplica es el estratificado, donde cada estrato está representado por el género, en los casos que se requiera. Cuando se utiliza el 100% de los miembros de la población el proceder es el mismo.

Se realiza en un inicio un análisis individual de los resultados de cada método aplicado y posteriormente se cruza la información obteniendo los siguientes hallazgos:

- Existe una desigualdad de oportunidades para los cargos de dirección y son precisamente los hombres los que plantean esta situación.
- Las responsabilidades familiares generalmente influyen en la carrera profesional.
- La formación de directivos/as en el tema de discriminación del proceso de reclutamiento y selección es prácticamente nula, cuestión que incide negativamente en su actuación hacia los administrativos/as, académicos/as y obreros/.
- La plantilla del personal manifiesta una inclinación favorable hacia el género femenino.
- La no existencia de perfiles profesionales genera desigualdad en el momento de la selección del personal.
- La carencia de criterios para decidir la participación del personal en actividades formativas genera relaciones de inequidades en las postulaciones, cuestión que repercute en la calidad del personal.
- No se imparte capacitación en materia de género, lo que conduce a plantear que hay una ceguera institucional respecto al tema, aspecto que se manifiesta en la no existencia del enfoque de la perspectiva de género en los procesos de gestión.
- Las metas que deben plantear y consensuar los directivos para el desarrollo profesional de los trabajadores/as no están definidas, por lo que los administrativos(as) y académicos (as) no poseen un plan de carrera, y a su vez se desestiman las responsabilidades familiares en este proceso.
- No se implementa un sistema de evaluación al personal, por lo que el mismo desconoce los mecanismos formales para su ejecución.
- No están definidos los valores y conductas que eviten la discriminación y el hostigamiento, como tampoco se conocen los procedimientos disciplinarios respecto al tema.
- Se excluyen las temáticas relacionadas con prevención de enfermedades, salud sexual y reproductiva, violencia de género y las medidas para trabajar sobre estos aspectos, y éste desconocimiento, por parte de los directivos, repercute en que sus subordinados/as manifiestan que trabajan en un ambiente inadecuado para las personas con necesidades especiales.
- No existen normas para implementar un ambiente de respeto y cordialidad.
- Carencia de criterios para el proceso de selección, por quienes dirigen la institución; y en consecuencia, tampoco están definidas las pruebas y baremos con carácter objetivo y no discriminatorio.

En lo concerniente a las preguntas abiertas, señaladas por el personal académico y administrativo, sobre los elementos que pueden afectar el desempeño de la mujer en diferentes cargos de dirección, se encontraron aspectos de interés para el análisis, tales como: falta de Liderazgo; baja autoestima; toma de decisiones; clima organizacional; embarazo y ser madre soltera.

## ESTRATEGIA METODOLÓGICA

La propuesta que se presenta en el artículo resulta un instrumento que tiene como enfoque general la intervención coherente, planificada y metódica de la perspectiva de género en el ámbito universitario.

Antes de comenzar con el desarrollo de la estrategia metodológica es necesario establecer los requisitos para su implementación, los cuales se relacionan a continuación:

- Igualdad y Equidad: es necesaria la promoción equilibrada de recursos y oportunidades para hombres y mujeres con el fin de establecer parámetros que generen relaciones institucionales contextualmente homologas.

- Transversalización de la Perspectiva de Género en la Cultura Institucional: se requiere transformaciones en la cultura de la organización y con ello en las formas de pensamiento de los individuos. A su vez, se reclaman transformaciones en las diferentes estructuras institucionales relacionadas con: la planificación, políticas, introducción y evaluación de los diversos procesos.

- Empoderamiento: Ésta condición supone cambios en la conciencia, la autonomía, las identidades individuales y colectivas, la percepción del mundo y la condición de ser mujer.

La relación de componentes de la estrategia, referido a la denominación y contenido es:

I. Objetivo general. Se refiere al resultado final a alcanzar a mediano y a largo plazo con la aplicación de la misma.

II. Objeto. Personas a las cuales se les va a aplicar la estrategia metodológica.

III. Responsables de la implantación y control. Es una organización o grupo, con autoridad para convocar e integrar a todo el personal.

IV. Fases. Se establecen cuatro fases, en cada una de ellas se presentan los siguientes elementos:

- Enunciado: es el nombre que la identifica.

- Objetivo particular: Cada una de las fases persigue un propósito específico que tributa al objetivo general y se construye sobre la base de los subsistemas de gestión de los recursos humanos.

- Contenido: explica la forma en que se desarrolla la misma para alcanzar su propósito.

En el caso de la Fase 3: Implementación, se añaden otros dos aspectos:

- Medidas. Se establecen las líneas generales de actuación, elaboradas a partir de los subsistemas de gestión de los recursos humanos, que se utilizaron en los cuestionarios.

- Alternativas de ejecución. Se elaboran para cada fase, según las medidas descritas.

V. Sugerencias: se proponen ideas para ser consideradas en el abordaje y ejecución de la estrategia.



A continuación se muestra la descripción detallada del contenido de la estrategia metodológica:

I. Objetivo general. Implementar la transversalización del enfoque de género en la gestión de los recursos humanos en Universidad Bolivariana de Venezuela, en el estado Aragua.

II. Objeto. Los trabajadores/as administrativos/as, académicos/as y obreros/as.

III. Responsables de la implantación y control. Coordinación de la sede.

IV. Fases.

Fase 1: Sensibilización

- Objetivo particular. Sensibilizar a todos los trabajadores de la universidad, en cuanto a estimular la aplicación de la perspectiva de género, en todos los subsistemas de la gestión de recursos humanos.

- Contenido: es la primera fase de formación de contenidos en materia de género, en aras de crear conciencia, por medio de la reflexión de aspectos ocultos o naturalizados en las relaciones de poder entre hombres y mujeres. Este proceso requiere, trabajo individual, análisis colectivo y adecuación de información que provea herramientas conceptuales; en aras de transformar conductas y comportamientos de trabajadores/as, enfocados hacia la erradicación de prácticas discriminatorias y desiguales.

Por la importancia que tiene la misma para generar un cambio, se considera que debe estar presente en todas las demás fases. Para ello, se propone como una alternativa el desarrollo de los talleres presenciales.

Fase 2: Planeación

- Objetivo particular. Determinar desde la perspectiva de género, los procesos de gestión de los recursos humanos.

- Contenido: conocer el estado de la organización, ya que de allí se establecerán las respectivas hipótesis y propuestas para el proceso de cambio. En esta fase se debe analizar la estructura institucional, en que marco se desenvuelve, funciones, responsabilidades, relaciones de autoridad, líneas de tareas, sistemas de comunicación, valores y liderazgos, entre otros.

Fase 3: Implementación

- Objetivo particular. Implementar la perspectiva de género en los procesos de gestión de recursos humanos en la universidad.

- Contenido. La implementación requiere del desarrollo de cada uno de los procesos de la gestión de los recursos humanos, para lo cual se formulan objetivo/s, medidas y alternativas de ejecución. Los detalles al respecto se muestran a continuación:

1. Subsistema de Reclutamiento y Selección:

- Objetivo: Determinar los procedimientos técnicos requeridos para el proceso de selección con criterios no discriminatorios en cuanto a sexo.

Medidas:

- Difusión interna y externa de las oportunidades de ingreso a la institución, evitando el uso de un lenguaje sexista, que motiven tanto a mujeres y hombres a participar.
- Designar y establecer las funciones del colectivo multidisciplinario con perspectiva de género, responsable en el proceso de ingreso a la institución.
- Definir y divulgar los criterios de selección de las ofertas de empleo, que recabe la caracterización del puesto de trabajo, funciones, responsabilidades y conocimientos para su desempeño.
- Aplicar mecanismos para la paridad de género como medida positiva para garantizar el principio de igualdad.
- Apoyar la inclusión de personas con discapacidades, minorías étnicas, raciales y sexo, diversas.
- Eliminar el uso de estereotipos respecto al reclutamiento de trabajadores/as, establecidas como masculinos y femeninas respectivamente.
- Establecer una ruta técnica donde se determine: instrumentos necesarios, pruebas, baremos, etc. en función de las competencias requeridas para la evaluación.
- Comunicación de resultados de selección.
- Alternativas de ejecución:
  - Elaborar un documento preliminar con perspectiva de género sobre procedimientos y normas para el proceso de reclutamiento y selección de personal.
  - Socializar con el resto de los ejes geopolíticos territoriales para su valoración y unificación.

## 2. Subsistema de Actualización y Capacitación:

- Objetivo: Capacitar a los trabajadores/as, académicos/as, administrativos/as y obreros/as en materia de igualdad de oportunidades entre hombre y mujeres.
- Medidas:
  - Organizar cursos, jornadas, talleres sobre diferentes aspectos relacionados con la igualdad de oportunidades dirigidas a quienes ocupan puestos de dirección en la institución.
  - Las diferentes coordinaciones y departamentos deben realizar un censo sobre las necesidades de capacitación del personal, que permitan la mejora del desempeño en sus puestos de trabajos.
  - Conformar un colectivo (voceros/as de los diferentes departamentos/coordinaciones) que señalen las necesidades de formación, diseño y planificación para toda la plantilla de personal.
  - Establecer y divulgar los lapsos para los planes de capacitación en aras de ampliar promociones futuras.
  - Sensibilizar y capacitar en materia de género. Según la temática de los talleres, foros y conversatorios integrar el enfoque de género en el contenido.
  - Uso de estrategias de enseñanza online.

- Ofertar talleres de liderazgo para mujeres, debido a su alta participación en los puestos de dirección,

- Orientar sobre la herramientas para incorporar la perspectiva de género en su praxis profesional: planeación, ejecución, tareas, programas, etc.

- Proponer un sistema de postulación y participación en igualdad de oportunidades, según las necesidades formativas.

- Difundir las diferentes fuentes de información contenidas en la web, libros, folletos, etc. sobre la situación de las mujeres y la igualdad de oportunidades en las diferentes áreas del hacer social.

- Alternativas de ejecución:

- Identificar quiénes liderarán y cuál es la estructura administrativa.

- Identificar posibles aliados dentro y fuera de la institución, especialistas en el área.

### 3. Subsistema de Promoción y Desarrollo Profesional:

Objetivo: Determinar las necesidades individuales (conocimiento, formación, experiencia, etc.) del personal, asociadas a su puesto de trabajo para la promoción en igualdad de oportunidades.

Medidas:

Establecer los planes de carreras para el personal, en congruencia con sus coordinadores/as o sus jefes/as de departamentos.

Informar sobre las oportunidades de promoción y comunicar los criterios.

Acordar un proceso de tutorías que apoye el desarrollo de la carrera profesional y trabajadores/as con perspectivas de ascensos.

Realizar mesas de trabajo con el jefe/a y personal, con el fin de crear un programa de evaluación del desempeño coherente al plan de carrera, que dictamine las posibilidades de promoción y garantice la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Crear comités de promoción de alta calidad profesional y técnica con capacitación en género, para prevenir sesgos o estereotipos en las decisiones a la hora del dictamen.

Establecer y divulgar procedimientos para los ascensos transparentes, así como mecanismos de reclamos abiertos y disponibles para los trabajadores/as.

Establecer una data del personal con miras al proceso de promoción.

Alternativas de Ejecución:

Para ocupaciones lideradas o predominantemente femeninas, deben incorporarse modalidades de retroalimentación positiva y crecimiento para sus integrantes.

El plan de evaluación de desempeño debe tomar en cuenta: existencia de principios androcéntricos; invisibilización de las tareas propias de las mujeres y condiciones de desempeño; construcciones estereotipadas respecto a los roles asignados para hombres y mujeres; así como establecer parámetros duales que favorezcan a uno u otro sexo.

#### 4. Subsistema de Conciliación y Vida Familiar:

- Objetivo: Desarrollar actividades de sensibilización sobre el proceso de corresponsabilidad en las tareas y responsabilidades familiares para compatibilizar vida personal, familiar y profesional.

- Medidas:

- Realizar actividades orientadas a una mayor participación social y laboral de hombres y mujeres.

- Estimular encuentros, talleres, programas de educación parental a la comunidad universitaria, en pro de reflexionar acerca de sus propias experiencias e intercambiarlas.

- Difundir entre los trabajadores/as las normas que regulan permisos, licencias por razones familiares; así como, los relativo a la maternidad, lactancia y paternidad.

- Promover las licencias y permisos de paternidad.

- Alternativas de Ejecución:

- Implementar una política institucional de conjugación de la vida familiar y laboral para trabajadores/as, con un respectivo monitoreo para la identificación de las necesidades familiares y personales de trabajadores/as.

- Establecer responsables por coordinaciones que sean garantes en materia de conciliación: significado, legislación y medida adoptados por la institución; además de gestión del tiempo, etc.

#### 5. Subsistema de Hostigamiento y Salud Laboral:

- Objetivo: Prevenir el acoso sexual y laboral, hostigamiento y todas las formas de violencia en la organización.

- Medidas:

- Registrar, monitorear, procesar quejas y denuncias sobre violencia y/u hostigamiento con base en el género.

- Promover un equipo de especialistas en el área, para analizar/procesar las denuncias, según la gravedad de las situaciones.

- Apoyar legal y psicológicamente a las mujeres víctimas de acoso sexual o cualquier otra forma de violencia.

- Incluir módulos de capacitación para la prevención de hostigamiento, acoso sexual y laboral, principalmente para los dirigentes.

- Realizar jornadas de sensibilización sobre el tema; las formas que adopta y consecuencias para las víctimas y la institución.

- Establecer una campaña contra el acoso y formas de violencia, utilizando ayudas visuales, folletos y volantes informativos.

- Considerar las situaciones de ausentismo y abandono de trabajo puedan tener como causa un acoso sexual, por lo que el Departamento de Recursos Humanos deberá realizar el seguimiento adecuado para identificar las causas.

- Alternativas de Ejecución:

- Instalación de procedimientos, dispositivos y socialización para una transformación efectiva de estructuras laborales asimétricas.
- Dar información para monitorear el avance de las medidas correctivas y preventivas adoptadas y analizar cómo la universidad va cambiando con la implementación de la Política de Equidad de Género.

6. Subsistema de Ambiente de Trabajo, Salud Ocupacional y Riesgos:

- Objetivo: Promover los derechos laborales e igualdad de trato de mujeres y hombres en materia de acceso al empleo, condiciones laborales y seguridad social.

- Medidas:

- Impulsar la mejora y adecuación de las condiciones laborales.
- Readecuar la infraestructura y los espacios laborales para las necesidades de hombres, mujeres y personas con necesidades especiales.
- Investigar y realizar un informe sobre los problemas de salud ocupacional en la sede universitaria.
- Divulgar información sobre los problemas de salud laboral en profesiones y empleos; sus riesgos y efectos.
- Impulsar programas diversos programas de salud: integral, sexual, reproductiva y violencia de género.
- Adoptar programas de prevención sobre riesgos del consumo del tabaco, alcohol y drogas.
- Fomentar actividades de integración social, de orden recreativo para trabajadores/as y sus familias.
- Promover un ambiente de respeto interpersonal y sensible al género en el uso del lenguaje.
- Realizar campañas para que las mujeres realicen su control ginecológico anual.

- Alternativas de Ejecución:

- Coordinar con los entes respectivos para ofrecer programas de salud integral que incorpore temáticas sobre reproducción; así como violencia de género para trabajadores/as.
- Establecer procedimientos documentados que apunten a crear un ambiente de respeto interpersonal entre compañeros/as.
- Incentivar la realización de exámenes médicos regulares para trabajadores/as.

7. Subsistema de Proyección de una Imagen Igualitaria y Diversa:

- Objetivo: Fomentar a través de varias estrategias comunicacionales una imagen con visión de género.

- Medidas:

- Asegurar una comunicación institucional, con lenguaje inclusivo, que incorpore imágenes de trabajadoras/es en términos de igualdad.

- Alternativas de Ejecución:

- Existencia de una política de comunicación para el tratamiento del lenguaje de género y de las imágenes en los servicios, así como los productos de la organización.
- Elaborar un manual de estilo de lenguaje no sexista, que sirva como referencia.

Fase 4: Monitoreo y evaluación

- Objetivo particular. Desarrollar un proceso de monitoreo y evaluación constante, en cada una de las fases, con el propósito de introducir medidas preventivas, y correctivas que resulten necesarias para la estrategia.
- Contenido. Durante la implementación de las diferentes etapas del proyecto, el sistema de monitoreo y evaluación con visión de género, se ajusta y recibe insumos. De esta manera, no se concibe solo como un apartado o sección en el ciclo del proyecto, sino que es un elemento integrado que estará presente en todas las etapas.

V. Sugerencias.

- Se propone la utilización de las técnicas de trabajo en grupo para el desarrollo de la propuesta.
- Hacer uso de las técnicas de la informática y las comunicaciones, como uno de los canales para divulgar los resultados; así como para la creación de una base de datos que registre los resultados, por cada uno de los subsistemas de gestión.
- Seleccionar un responsable que coordine la estrategia metodológica y otro para la parte informática.
- Que los resultados de la implementación de la propuesta sean socializados entre todos los trabajadores de la universidad, de manera sistemática.
- Realizar un inventario de las necesidades de aprendizaje, con una visión de género.

## RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DE EXPERTOS

La validación de la estrategia metodológica se realiza mediante la aplicación de uno de los métodos generales de prospectiva, denominado método de evaluación, a través del criterio de expertos Ramírez y Toledo (S/A), en éste caso se utiliza la metodología de Comparación por Pares.

Para aplicar el método se siguieron los siguientes pasos:

1. Selección de los expertos

Se utiliza la autovaloración de los expertos, mediante la cual la persona, responde a un cuestionario que tiene dos partes. La primera recoge datos generales, desde el punto de vista profesional, y la segunda, le facilita valorar sus competencias y las fuentes que le permiten argumentar los criterios acerca del tema propuesto.

En el caso de la presente investigación se seleccionaron un total de 15 individuos para realizar el proceso de autoevaluación. Los resultados que se obtiene son los siguientes:

Primera parte del cuestionario de autoevaluación:

- El 100% laboran directamente vinculados a la temática de la perspectiva de género y de ellos el 60% en el ámbito de las universidades.
- El 80% tienen 10 años o más vinculados al estudio de la temática y un 20% entre 5 y 9 años.

Segunda parte del cuestionario de autoevaluación:

De un total de 15 personas seleccionadas que llenaron el cuestionario de autoevaluación, 13 se consideraron como expertos, de ellos 10 clasifican como alto, y da la posibilidad de incluirlos directamente en esta condición. Los otros tres sujetos categorizados como medio, para un coeficiente de competencia (K) de 0,75 cumplen con la condición que establece Ramírez (1999, p. 82).

## 2. Recopilación de la información

Posteriormente se elabora un documento que se envía a los 13 expertos, el cual contiene la estrategia metodológica con todo su diseño estructural.

## 3. Procesamiento de la información

El método de experto utilizado hace uso de las frecuencias absolutas y relativas, que se obtienen de las opiniones de los expertos consultados para obtener los puntos de corte. Estos se emplean en la determinación de la categoría evaluativa que se le otorga a cada componente de la estrategia metodológica, según los criterios a evaluar (importancia, factibilidad y adaptabilidad)

En cuanto a las preguntas, que dan la posibilidad de nuevas sugerencias, a partir de las consideraciones de los expertos, se aplicó el cálculo de la frecuencia relativa, para el análisis de las respuestas.

## 4. Análisis de los resultados

El criterio que corresponde a la importancia de las diferentes fases de la estrategia metodológica, se obvia del procesamiento de los resultados, ya que no existen discrepancias en las opiniones de los expertos, al ser evaluadas por el 100% de ellos, en la categoría de alta. En cuanto a la factibilidad y adaptabilidad de los componentes obtuvo la categoría de alto, lo cual permite concluir que es válida, desde el punto de vista empírico, la propuesta formulada en la referida estrategia. Respecto a las preguntas que aparecen en el cuestionario de validación, existe una opinión generalizada por parte de los expertos, en cuanto a:

- No se debe incluir ninguna otra fase.
- El contenido de las fases se corresponde con el objetivo de cada una en particular, tributando al propósito general de las bases metodológicas.

No obstante, los autores consideran importante las siguientes sugerencias propuestas por los expertos para implementar la estrategia metodológica:

- Se deben definir los principales responsables en cada fase.

- Conceder especial importancia a la etapa de “sensibilización”, dado que algunos directivos no consideran relevante el tratamiento de la perspectiva de género en la institución y la sistematización del trabajo en esta dirección.

El análisis general de los resultados de la aplicación del método de la evaluación de los expertos permite concluir que, la estrategia metodológica que se proponen para la transversalización de la perspectiva de género en la universidad constituye una guía para el posterior diseño de la gestión de los recursos humanos. Se aprecia coincidencia en las valoraciones brindadas por los expertos con relación a su importancia, factibilidad y adaptabilidad.

## CONSIDERACIONES FINALES

El enfoque de la gestión de los recursos humanos en la universidad se presenta en la actualidad como una cuestión que debe transformarse, de acuerdo a los cambios que se operan en la sociedad, lo cual constituye un reto, si se tiene en cuenta la temática de la transversalidad de la perspectiva de género y la respuesta que se debe generar a las nuevas estructuras culturales en condiciones de igualdad y equidad.

A pesar de que en las universidades se manifiesta una avanzada en el descubrimiento de nuevas alternativas revolucionarias para enfrentar los cambios, en la Universidad Bolivariana de Venezuela, en el estado de Aragua, se diagnóstica una ceguera institucional respecto al género, cuestión que se evidencia en la no existencia del enfoque de la perspectiva de género en los procesos de gestión. Es necesario establecer la data del personal universitario, desagregada por sexo para monitorear el progreso hacia estos objetivos y ser capaz de evaluar los impactos diferenciados por género, en términos de garantizar el acceso igualitario de las mujeres y los hombres.

Resulta novedoso el empleo de los subsistemas de gestión de los recursos humanos, planteado por Chiavenato (2001), para estructurar uno de los métodos de diagnóstico utilizado por los autores (encuesta a los directivos administrativos/as y académicos/as).

Las bases metodológicas para la transversalización de la perspectiva de género en la universidad, propuesta en éste artículo que consta de cuatro fases (sensibilización, planeación, implementación, monitoreo y evaluación) y además contienen un conjunto de pasos, acciones y procedimientos, contribuirá como una herramienta de valoración y apoyo, a solucionar el problema científico que se plantea en esta investigación.

La valoración realizada por un grupo de expertos, después de aplicar la Metodología de comparación por pares, permite identificar que la propuesta que se ofrece en éste artículo constituye una guía importante, factible y adaptable para el desarrollo de la gestión de los recursos humanos, con un enfoque de transversalidad de la perspectiva de género.

Las próximas investigaciones empíricas desarrolladas, como continuidad de éste trabajo, deben explorar las alternativas para medir el avance de la universidad en el tema de la transversalidad de la perspectiva de género en la gestión de los recursos humanos.



## Estratégia metodológica para a transversalização da perspectiva de gênero no processo de gestão dos recursos humanos

### RESUMO

As universidades, no processo de transformar as relações de poder e impactar efetivamente nos estereótipos de gênero, procuram alternativas para contribuir com a transversalização de gênero na gestão dos seus recursos humanos, sendo o principal motivo pelo qual é apresentado neste artigo, uma estratégia metodológica que se refere ao tema tratado. O desenvolvimento do processo de pesquisa obedeceu a seguinte ordem: revisão da literatura, o diagnóstico da Universidade Bolivariana de Venezuela, no estado de Aragua, o que mostra que há elementos que limitam o desempenho da mulher, tais como: falta de liderança, baixa autoestima, clima organizacional, entre outros. A proposta está estruturada em cinco partes - objetivo geral, objeto, responsáveis, fases e sugestões - que é validado pelo Método de Especialistas, na versão de comparação por pares, cujas opiniões concordam que a estratégia metodológica pode contribuir para a solução do problema existente.

**PALAVRAS-CHAVE:** Perspectiva de Gênero. Transversalidade. Gestão dos Recursos Humanos.

## Methodological strategy for the gender perspective mainstreaming in human resources management process

### ABSTRACT

In the transforming process of power relations and impact on gender stereotypes effectively, universities look for alternatives to contribute to the gender mainstreaming in human resources management, that's why it is presented in this paper a methodological strategy referred to this topic. During the developing of research process, following phases were done: the literature review, the diagnostics at the Bolivarian University of Venezuela, in Aragua state, which shows that there are elements that limit the women performance, such as: lack of leadership, low self-esteem, organizational environment, among others. The proposal is divided into five parts - general objective, object, responsibility, phases and suggestions - which is validated by Expert Method, version pairwise comparison, whose opinions agree that the methodological strategy can contribute for the solution of the existing problem.

**KEYWORDS:** Gender perspective. Transversality. Human Resources Management.

## REFERÊNCIAS

ARAYA, Sandra. Un matrimonio conveniente: el género y la educación. **Revista Educación**, 27 (2): 11-25, 2003. Disponible en: file:///C:/Users/ISIS/Downloads/3873-6043-1-SM.pdf. Acceso el 3 de diciembre del 2015.

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. **Ley del Plan de la Patria 2013-2019**, 4 de diciembre de 2013. Disponible en: <http://gobiernoonlinea.gob.ve/home/archivos/PLAN-DE-LA-PATRIA-2013-2019.pdf>. Acceso en: 1 de noviembre del 2015.

CALERO, Arístides. **Técnicas de muestreo**. Ed. Pueblo y Educación, Cuba, 1978.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de recursos humanos**. 5 Ed. Mc Graw Hill: Colombia, 2001.

DURAN, María Martha. La Transversalidad de Género en la Educación Superior: propuesta de un modelo de implementación. **Revista Posgrado y Sociedad. Sistema de Estudios de Posgrado**. Universidad Estatal a Distancia, v. 12, n. 1, p. 23-43, 2012. Disponible en: <http://estatico.uned.ac.cr/posgradoysociedad/revista/documents/2012> - Acceso en: 20 de abril del 2016.

GONZÁLEZ, María Cristina. Género en las organizaciones. De las necesidades prácticas a las necesidades estratégicas. **Revista Salud de los Trabajadores**, vol.21, n. 2, Maracay, diciembre 2013. Disponible en: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-01382013000200001](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-01382013000200001). Acceso en: 4 de marzo del 2016.

GONZÁLEZ, María Cristina; CAMACARO, Daysi. Género y liderazgo en las organizaciones en el camino de lo siempre posible. **Revista Venezolana de Estudios de la Mujer**, v. 17, n. 38, p. 89- 107, enero – junio 2012. Disponible en: file:///C:/Users/ISIS/Downloads/1993-4141-1-PB.pdf. Acceso en: 10 de enero del 2016.

MORENO, María Jesús; PELAYO, Yolanda; VARGAS, Alfonso. La Gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. 2004. Disponible en: [http://www.uhu.es/alfonso\\_vargas/archivos/GESTION\\_POR\\_COMPETENCIAS.pdf](http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/GESTION_POR_COMPETENCIAS.pdf). Acceso en: 14 de marzo del 2016.

ONU. Objetivos mundiales p el desarrollo sostenible. 2015. Disponible en: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>. Acceso en: 12 de marzo del 2016.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Instrumentos para la igualdad de género. 2002. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/gender/newsite2002/about/defin.htm>. Acceso en: 3 de marzo del 2016.

PARDO, Claudia Esmeralda; PORRAS, Jaime Augusto. La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. 2011. Disponible en: <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/viewFile/280/214>. Acceso en: 20 de abril del 2016.

RAMÍREZ, Luis Arturo; TOLEDO, Ana Margarita. Algunas consideraciones acerca del método de evaluación utilizando el criterio de expertos. 1999. Disponible en: <http://www.ilustrados.com/tema/7460/Algunas-consideraciones-acerca-metodo-evaluacion-utilizando.html>. Acceso en: 2 de febrero del 2016.

RODRÍGUEZ, Ana Laura. Igualdad de género en las empresas. 2010. Disponible en: <http://www.muieresespanolas.com.ar>. Acceso en: 20 de abril del 2016.

**Recebido:** 10 jul. 2015.

**Aprovado:** 14 ago. 2016.

**DOI:** 10.3895/rts.v12n26.4565

**Como citar:** TORIBIO, I. A. C.; LÁREZ, M. V. V.; ORDAZ, F. O. Estrategia metodológica para la transversalización de la perspectiva de género en el proceso de gestión de los recursos humanos. **R. Tecnol. Soc.**, Curitiba, v. 12, n. 26, p. 1-19, set./dez. 2016. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/4565>>. Acesso em: XXX.

**Correspondência:**

Isis Alejandra Camargo Toribio  
Av. Simón Plata Torres y calle E. La Concordia. Santo Domingo de los Tsachilas.  
CP. EC230150. Ecuador.

**Direito autoral:** Este artigo está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional.

