

## Gerencia Social para la Equidad de Género en las Organizaciones

### *Social Management for the Gender Equity in Organizations*

**Vargas Laverde, Jennyffer & Motta Manrique, Carolina\***

**Resumen.** El presente artículo se construye con el objetivo de sensibilizar a la sociedad y a quienes dirigen las acerca de la importancia de promover en su interior políticas y medidas tendientes a garantizar la efectividad de los derechos humanos, específicamente los relacionados con la equidad de género, a partir de la generación de cambios en la cultura que promuevan ambientes laborales más diversos, tolerantes e inclusivos, y en el contexto de las nuevas teorías del desarrollo y la administración que se convierten en importantes herramientas estratégicas para no solo aumentar la productividad de las empresas sino para satisfacer el interés general y el bienestar de la sociedad dentro de parámetros de calidad, eficiencia y eficacia.

**Palabras claves:** Derechos Humanos, Equidad de Género, Desarrollo, Gerencia Social, Buenas Prácticas Laborales.

**Abstract.** This article is constructed with the aim of sensitizing the society and those who run about them of the importance of promoting policies and measures to ensure the effectiveness of human rights, specifically those related to gender equity, from the generation of the culture changes that promote diverse work environments insidetolerant and inclusive, and in the context of the new theories of development and administration that have become important strategic tools to not only increase the productivity of enterprises, but to satisfy the general interest and the welfare of the society within the parameters of quality, efficiency and effectiveness.

**Key words.** Human Rights, Gender Equity, Development, Social Management, Good Labor Practices.

### **Introducción**

“Una sociedad que tolera la desigualdad está bloqueando su propio progreso social y económico.  
Al igual que en el fútbol, no se puede ganar si se juega tan solo con la mitad del equipo.”

Terry Davis

Secretario General del Consejo de Europa

Reunión de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio

Septiembre de 2008

Uno de los principales retos que en materia de derechos humanos todavía enfrentan hoy las organizaciones se relaciona con la garantía efectiva de la equidad de género, considerado un derecho fundamental desde 1919 por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y a cuyo cumplimiento se hace un llamado urgente actualmente

con instrumentos como el Pacto Global (Principios 1 y 6) y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (Objetivo 3) por ser uno de los grandes desafíos para combatir la pobreza en el mundo y avanzar en la senda del desarrollo sostenible.

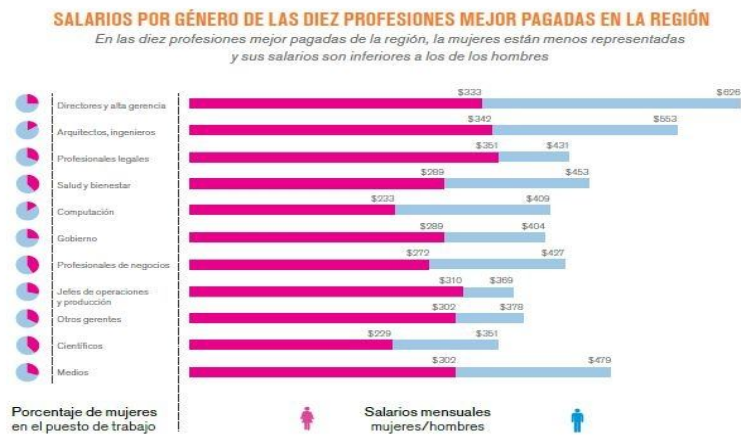
Aunque la mujer está muy presente en la esfera de producción de las economías mundiales, su inserción en el mercado laboral sigue influenciada por un condicionamiento cultural que no solo define qué trabajo u oficio es aceptable o inaceptable para ésta (segregación ocupacional y jerárquica) sino que teniendo las mismas características (edad, educación, presencia de niños en el hogar, tipo de empleo, sector económico, entre otros) la remunera de manera distinta por razones diferentes al trabajo que desempeña (discriminación salarial).

En consecuencia, en sociedades como las latinoamericanas aunque hay una amplia legislación internacional y nacional que protege los derechos de la mujer y ésta hace parte de la población económicamente activa, su participación aún se concentra en los niveles más bajos de la economía con pocas posibilidades de movilidad o ascenso, teniendo una mayor tendencia a permanecer en la pobreza aunque esté en el mercado laboral y cuente con niveles de educación similares o incluso superiores al del hombre.

Erróneamente no solo la mayoría de la sociedad sino de los líderes de las organizaciones siguen concibiendo a las mujeres no solo como trabajadoras con educación, coeficiente intelectual y fuerza física menor que la de los hombres, sino como las únicas responsables de los cuidados domésticos y de la crianza de los hijos, que por tanto presentan mayores niveles de ausentismo, menor compromiso y estabilidad laboral, y disposición a ocuparse menos tiempo y con menor expectativa de retorno económico a cambio de experiencia. Por esta razón, “pese a tener más años de educación que los hombres, las mujeres aún se concentran en ocupaciones peor remuneradas como la enseñanza, la salud o el sector servicios” (BID, 2012).

Así, aunque tradicionalmente se ha afirmado que la educación es un factor que promueve la efectiva igualdad de oportunidades y que permite superar los estadios de pobreza y avanzar hacia el desarrollo económico y social, la realidad de las sociedades latinoamericanas demuestra que en el caso de mujeres, teniendo éstas incluso un nivel de escolaridad superior a la de los hombres, esto no se ha cumplido efectivamente.

Figura 1. Relación de salarios por género de las diez profesiones mejor pagadas en América Latina



Fuente: BID (2012)

La gráfica anterior evidencia que al comparar hombres y mujeres de la misma edad y del mismo nivel educativo, los hombres ganan un 17 por ciento más que las mujeres en América Latina” (BID, 2012), esto permite concluir que más allá de la educación hay que prestar atención a otros factores para superar el fenómeno de segregación y discriminación de las mujeres en la economía, pues de su adecuada inserción al mercado laboral dependen en gran parte las oportunidades de mejorar su calidad de vida, la de sus familias, la de las organizaciones a las cuales pertenecen, así como la de la sociedad en general.

Dichos factores están relacionados con las iniciativas o acciones que desarrollan las organizaciones con sus colaboradores y colaboradoras en relación con el reclutamiento y la selección de personal, su capacitación y desarrollo, su remuneración y compensación, su participación en los procesos de toma de decisión, y su conciliación de la vida laboral y familiar, entre otros. En este contexto cobra relevancia el análisis de las condiciones que limitan tanto el desempeño laboral, como las posibilidades de promoción, la movilidad en el mercado y el acceso a empleos de mejor calidad para las mujeres todo lo que se traduce en mayor estabilidad, mejores salarios, mejor calidad de vida y mayor desarrollo.

Por lo tanto es necesario sensibilizar a la sociedad y a quienes dirigen las organizaciones que son base del desarrollo, es decir, a las empresas, acerca de la importancia de promover en su interior políticas y medidas donde primen los méritos, habilidades, competencias y otras características del capital humano de las personas por encima de su condición de sexo, raza, edad, etc., a partir de la generación de cambios en la cultura que promuevan ambientes laborales más diversos, tolerantes e inclusivos, así como a partir de una nueva comprensión de los derechos humanos y de las diferentes formas en que se puede contribuir desde las organizaciones para su realización efectiva.

Las nuevas teorías del desarrollo y la administración se convierten en este sentido en importantes herramientas estratégicas para avanzar en esta dirección y aumentar la productividad de las empresas, generando mejor clima organizacional, lealtad con la compañía y disminuyendo la rotación de sus colaboradores y colaboradoras. Aunque lograr la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres es un proceso lento y complejo se puede lograr con cambios de actitud y enfoques gerenciales reflexivos e innovadores. Específicamente, la gerencia social se

constituye en un paradigma que puede ayudar a las organizaciones a avanzar en la garantía de la equidad de género gracias a que conjuga las técnicas del management con el objetivo de satisfacer el interés general y el bienestar de la sociedad dentro de parámetros de calidad, eficiencia y eficacia.

### **Derechos Humanos y Equidad de Género**

En Colombia la Constitución Política de 1991 establece como uno de los deberes de la persona y del ciudadano defender y difundir los derechos humanos como fundamento de la convivencia pacífica, sin embargo para la mayoría de la población este concepto sigue siendo abstracto y etéreo. Particularmente en las organizaciones se asocia su responsabilidad de promoción y defensa solo con los derechos fundamentales y los derechos laborales como apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva, o no promover el trabajo forzoso o realizado bajo coacción ni el trabajo infantil, entre otros, desconociendo que existen otras categorías de derechos que los complementan y que cada día se hacen más indispensables para su realización.

Todavía hoy se ignora que los derechos humanos al ser el resultado de un constante proceso de construcción y reconstrucción no son estáticos ni pueden verse de manera independiente y desarticulada los unos de los otros. Si bien es cierto su positivización ha sido paulatina y en principio se hablaba solo de los derechos civiles y políticos, también conocidos como derechos fundamentales, las transformaciones que ha tenido la sociedad han generado otros tipos de derechos como necesarios no solo para la realización del ser humano sino para alcanzar el bienestar y desarrollo de la sociedad de manera sostenible.

Se habla en este sentido de los llamados derechos de segunda, tercera y cuarta generación, que nacen del entendimiento de los seres humanos como seres que

además de individuos son seres sociales pertenecientes a determinados grupos, comunidades y entornos, que también deben ser protegidos. De esta manera, el concepto de derechos humanos se ha enriquecido y ha adquirido una nueva dimensión, una más compleja y sistémica que exige comprender las diferentes categorías como parte de un todo en el cual ninguna es más importante que otra pero todas son necesarias para la adecuada realización de las personas.

En este contexto aunque la igualdad y no discriminación se sitúa como un derecho fundamental, ha aparecido un nuevo concepto, el de la equidad de género, como derecho de segunda generación, que entiende que los contextos culturales, sociales, políticos y económicos de las sociedades modernas han generado una diferencia de condiciones para las mujeres en relación con los hombres, que han marcado una diferencia para éstas en el acceso en igualdad de oportunidades a los bienes y servicios presentes en la economía, y que por lo tanto es necesario actuar sobre estos contextos para que el derecho a la igualdad sea realmente efectivo.

Por esta razón, aunque la mayoría de las organizaciones afirman ir en contra de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación, no basta con no tener normas, reglas o procedimientos que de manera directa promuevan la discriminación (discriminación directa) sino que en la práctica se debe evitar la exclusión (discriminación indirecta) no solo haciendo convocatorias abiertas a todos los grupos poblacionales para todos los tipos de empleos u ocupaciones, por ejemplo, sino que muchas veces se requiere que privilegien a las personas pertenecientes a grupos tradicionalmente excluidos del mercado laboral en sus procesos de selección.

La discriminación directa existe cuando la legislación, la reglamentación o la práctica cita explícitamente un motivo específico, como el sexo, la raza, etc. para negar la igualdad de oportunidades (...)

La discriminación indirecta ocurre cuando la reglamentación o la práctica son aparentemente neutrales, pero en la práctica llevan a la exclusión. Por ejemplo, exigir que los postulantes a un trabajo tengan una cierta altura podría excluir de una manera desproporcionada a las mujeres y a los miembros de ciertos grupos étnicos. A menos que una altura específica sea absolutamente necesaria para realizar la tarea considerada, esto sería un ejemplo de discriminación indirecta. (OIT, 2012)

No se debe olvidar que en el marco de las llamadas Economías Sociales de Mercado, el Estado ha cedido gran parte de su responsabilidad de desarrollo en las organizaciones y que por tanto luchar contra la exclusión y la pobreza ha dejado de ser una tarea exclusiva de éste que hoy compromete en mayor medida a las empresas, que gracias a su libertad de actividad económica son las que hoy concentran el mayor poder económico del mundo y son sus acciones las que más impacto tienen en la lucha contra la pobreza y promoción del desarrollo

### **El desarrollo y la productividad humanista**

Sin entrar en la discusión semántica del término adecuado para definir el modelo de desarrollo a seguir por la humanidad (Moreno, 2003), lo importante es el consenso que ya existe acerca de la necesidad de tener en cuenta la vida de las personas que integran la sociedad y permitirles expandir todas sus capacidades para poder generar su desarrollo (Sen, 1998) además de la sustentabilidad ecológica que garantiza que éste sea sostenible. “Es indiscutible que las personas son la verdadera riqueza de las naciones, por lo que el desarrollo humano implica ampliar las oportunidades y las capacidades para que puedan vivir una vida creativa y productiva conforme con sus necesidades e intereses” (PNUD, 2013).

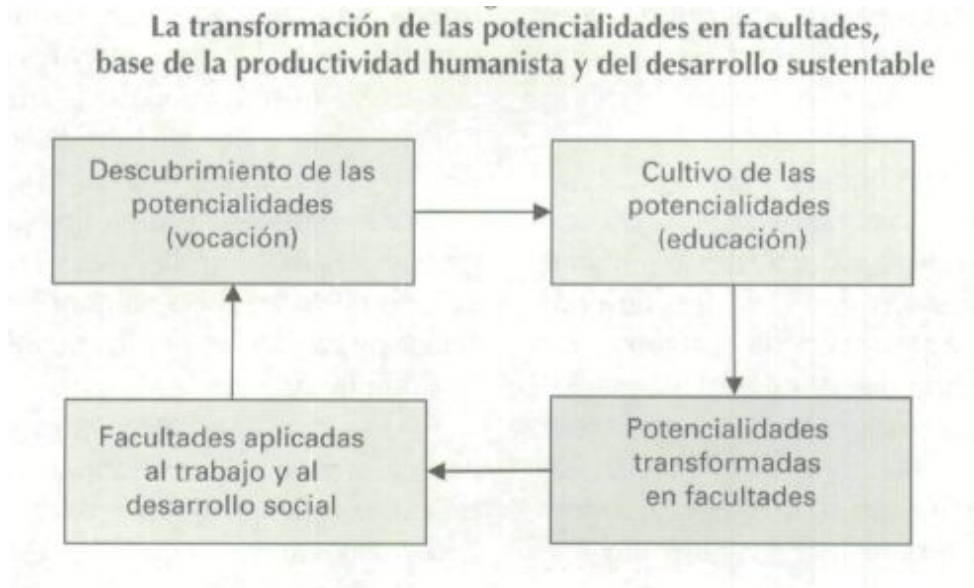
Lo anterior debido a que desde la perspectiva de la ética humanística se entiende que “todo ser humano tiene de por sí la propensión a desarrollarse, a crecer y ser productivo” (Fromm, 2003:15) y que “si a la sociedad concierne el hacer virtuosos a los individuos, deberá interesarse también por hacerlos productivos y, por consiguiente, por crear las condiciones necesarias para el desarrollo de la productividad.” (López, Laurent y Rosales, 2011). Bernard Kliksberg en su libro “más ética, más desarrollo” señala que lo que se necesita es el fortalecimiento de sus cuatro capitales: el natural, construido, humano y social (más tejido social, más valores, más conciencia cívica, más confianza, más participación social, etc.)

Por esta razón, en el caso de las mujeres hay que desarrollar modelos de gerencia de su capital humano que promuevan la expansión de todas sus capacidades o competencias (técnico científicas, físicas, morales, emocionales y sociales, etc.) para lo cual es necesario en primer lugar crear escenarios propicios para identificar o descubrir todas las cualidades potenciales con que éstas cuentan, de manera que puedan ser cultivadas para transformarlas en facultades que permitan mejorar sus condiciones laborales pero también económicas y sociales.

Se hace referencia entonces a capacidades básicas como protección social, servicios sanitarios, educación, seguridad, vivienda digna, participación en las decisiones que las afectan, facilidad de transporte, apoyo familiar, etc., sin las cuales algunas oportunidades son difícilmente accesibles o incluso imposibles, ya que se éstas constituyen tanto en fines como medios para el desarrollo. No solo es importante el desarrollo de las calidades intelectuales sino la formación en valores, el desarrollo afectivo y psicológico, y el equilibrio emocional, entre otros.



Figura 1. La Transformación de las potencialidades en facultades



Fuente: López, Laurent y Rosales (2011).

### **La Gerencia Social**

En el contexto antes descrito lo que hoy se requiere en las organizaciones es un enfoque sistémico y transdisciplinario como el de la gerencia social que combina y articula los conocimientos y prácticas de otro modelo de gerencia como lo es la gerencia pública pero que además se inscribe dentro de los postulados de los nuevos enfoques de desarrollo y se alimenta de los conceptos y enfoques que permiten comprender y gestionar las relaciones de poder y juegos de intereses presentes la teoría de las políticas públicas.

Este tipo de gerencia se puede entender como un modelo o instrumento que permite modernizar la actuación de las organizaciones y que tiene como fin el desarrollo del capital humano y la satisfacción sostenible de las necesidades humanas tanto de

quienes se encuentran en la organización como de quienes están en su entorno, creando valor no solamente económico sino social.

Adopta los conceptos de participación, equidad, eficacia, eficiencia, resultados, interés público, calidad, etc., en el desarrollo de competencias de liderazgo que favorecen la gestión programática orientada por resultados. Así mismo, tiene la visión de futuro y sostenibilidad deseada como el marco de referencia que fundamenta las acciones a desarrollar para alcanzar los objetivos trazados. Finalmente, se enriquece con los aportes de desde diferentes paradigmas permiten analizar y abordar las relaciones que se tejen entre los diferentes actores que intervienen en los procesos de toma de decisión y orienta el desarrollo de procesos participativos, pluralistas e incluyentes para la generación de valor público a partir del fortalecimiento de capacidades y oportunidades.

Por lo tanto es un modelo que integra la administración tanto del capital financiero como del capital humano y social, gestionando las capacidades físico – intelectuales de los individuos así como los recursos bajo un enfoque centrado en el desarrollo y bienestar de la sociedad y la conservación del medio ambiente. Éste se fundamenta en acciones democráticas, descentralizadas e inclusivas que hacen de los sujetos partícipes activos en su propio desarrollo y que supera los esquemas organizacionales autoritarios y burocráticos.

Es un modelo de gerencia humanista que promueve el desarrollo de programas y proyectos dirigidos al mejoramiento del desarrollo humano y bien de la comunidad de manera equitativa y sostenible y consecuentemente exige de parte de sus líderes un fuerte sentido y compromiso social pues deben ser los primeros agentes de creación de valor público.

De la manera más idónea éstos deben hacer el análisis del entorno, incorporar los procesos relacionales y políticos de diálogo, las deliberaciones y los consensos en la planeación y diseño de las acciones. “Dichos individuos o equipos combinan papeles de administradores y hacedores de política, ejerciendo prácticas de liderazgo, coordinación, motivación y concertación” (Lynn, 1996).

Por esta razón, debido a que bajo el nuevo paradigma la gerencia social incorpora conceptos tanto del sector público como privado, se hace necesario en primer lugar que uno de los elementos de valor en esta gerencia sea el manejo de una misión, visión y objetivos claros, es decir, tener un norte delimitado en propósitos y que así mismo quienes los dirijan se hagan responsables de su cumplimiento.

El principal reto para los gerentes sociales es tener en cuenta las necesidades y expectativas de los diferentes actores y encauzarlos de manera que se pueda avanzar en la ruta misional trazada y cumplir con los objetivos propuestos por la organización. En este sentido, los llamados gerentes sociales deben ser líderes comprometidos con aportar a la solución de los problemas que afectan a los diferentes grupos de interés en el desarrollo de su actividad puntual en la organización y que cuentan con los conocimientos y competencias necesarias para generar valor, es decir, que deben ser conocedores de las técnicas de la Nueva Gestión Pública y comprender también la gerencia como un proceso de mediación social en el que se debe lograr articular los capitales e intereses existentes tanto al interior de la organización como en su entorno.

Debe ser un estratega humanista capaz de descentralizar, empoderar y confiar en las capacidades de su equipo, de reinventar inteligentemente procesos en función de las necesidades de su complejo entorno, y tener gran capacidad de liderazgo y negociación de manera que pueda comprometer las acciones de todos los

involucrados, además de ser un inteligente administrador financiero capaz de racionalizar los recursos disponibles.

## **Conclusiones**

Teniendo en cuenta que la creación de valor y riqueza en las organizaciones no se genera desde la independencia, sino desde el dialogo, la colaboración y la competencia respetuosa y responsable con sus grupos de interés, la gerencia social se convierte en una herramienta relevante para la estrategia empresarial, esencial para la planificación y desarrollo de un sistema que es humano y por tanto social.

De esta manera, la gerencia social en las organizaciones debe convertirse en una herramienta para el impulso de la responsabilidad social empresarial (RSE) ya que reconoce el carácter multidimensional y complejo de la naturaleza humana, de la sociedad y de las relaciones de ésta con el entorno, y se constituye en un estilo de liderazgo que permite encarar mejor las demandas del desarrollo, principalmente las que se relacionan con la protección y promoción de los derechos humanos entendidos en su dimensión interdependiente y universal.

No es razonable que todavía las organizaciones pretendan construir su sostenibilidad económica, social y medioambiental desde la acción unilateral, se hace “urgente” asimilar la validación de la gerencia social como instrumento estratégico de diferenciación y garantía de una buena gestión empresarial y en este sentido, es fundamental que los departamentos o áreas de gestión humana comprendan el papel fundamental y decisivo de su acción para el deseado desarrollo empresarial e incorporen y articulen su acción con la estrategia organizacional.

Inquieta que aún el acceso igualitario para hombres y mujeres a los puestos de trabajo, la igual remuneración a igual trabajo y la equidad de oportunidades para el

desarrollo profesional, no se manifiesten claramente como políticas empresariales de la alta dirección. Aunque en los últimos años, se ha avanzado y se han abierto espacios en los directorios y altos mandos de las empresas que han permitido el desarrollo de liderazgos femeninos, se trata de casos aislados y se deben seguir haciendo esfuerzos con políticas y medidas de apoyo que promuevan cambios en la cultura y prácticas laborales de manera que primen los méritos y competencias por encima de las condiciones particulares de sexo, raza, origen, etc., además de que se busque en todas las acciones organizacionales articular de manera efectiva la vida laboral y familiar.

No se trata necesariamente de igual trato a hombres y mujeres en todas las circunstancias, sino de trato justo teniendo en cuenta las respectivas necesidades de cada individuo con el objetivo de que puedan gozar plenamente de sus derechos y puedan de esta manera acceder a los beneficios y oportunidades que se presentan en la economía. Para esto se debe comenzar por redefinir, diseñar e implementar nuevas políticas con relación al reclutamiento y selección de personal, la capacitación y desarrollo, los sistemas retributivos y de compensaciones, y la conciliación vida familiar y laboral, entre otras., las cuales además deben sobrepasar lo exigido por la legislación nacional e internacional, para que se puedan considerar Buenas Prácticas Laborales (BPL) tendientes a favorecer la equidad de género.

Por ejemplo, se deben revisar los procedimientos tanto de contratación como de promoción con el objetivo de que en éstos efectivamente se cumpla la norma pero además se busque favorecer el acceso con igualdad de oportunidades a los grupos tradicionalmente excluidos por el mercado laboral como es el caso de madres jefes de hogar que muchas veces no cuentan con la experiencia pero que pueden ser capacitadas para el desempeño de diferentes cargos. Para esto es necesario que cada organización reflexione previamente en la composición de su equipo para así

identificar su estado respecto a la discriminación, pues como se ha señalado antes muchas veces se incurre en ésta sin que sea un deseo de las organizaciones.

De otra parte en la planeación de los programas de capacitación y desarrollo se debe tener en cuenta que tanto las modalidades como los horarios de éstos pueden limitar el acceso de ciertos grupos y que por tanto hay que buscar los que permitan la mayor asistencia posible, teniendo en cuenta las responsabilidades familiares de los colaboradores, por lo que idealmente estos deben ser dentro de la jornada laboral o virtuales para garantizar la igualdad de oportunidades de acceso a éstos.

Respecto a las diferencias en remuneraciones, compensaciones y retribuciones, al igual que en el caso de los procesos de selección, la primer atarea de las organizaciones es identificar si existen o no diferencias entre los pagos realizados a hombres y mujeres y si las hay establecer un plan de regularizaciones que garantice la equidad de género.

Finalmente, en relación con el establecimiento de iniciativas, políticas y medidas tendientes a garantizar el balance trabajo y familia, estas deben cobijar tanto a mujeres como a hombres. La responsabilidad de la organización no finaliza con sus colaboradores sino con sus familias, y no importa si son hombres o mujeres se deben propiciar espacios para compartir y desarrollarse en familia.

Por esta razón, en la planeación de las jornadas laborales se deben tener en cuenta no solo las necesidades de proveedores y clientes sino las de los colaboradores como la entrada y salida del colegio, las restricciones vehiculares que se dan en las grandes ciudades, las vacaciones escolares, etc. Así mismo, fuera de lo establecido legalmente se deben contemplar formas alternativas de trabajo, permisos especiales y apoyos específicos como rutas, sala cunas, actividades extracurriculares para los niños, medicina prepagada, subsidios educativos, de vivienda, etc., que ayuden al

desarrollo de maternidades y paternidades responsables y contribuyan a un verdadero equilibrio entre el trabajo y la familia.

Todo lo anterior se traduce en un incentivo para un mayor compromiso con las organizaciones que a su vez se refleja en mayores niveles de productividad, innovación, competitividad, creación de valor y de riqueza, y por lo tanto desarrollo, sin tener que hacer mayores inversiones financieras o en algunos casos incluso sin hacerlas. Así se ha demostrado en diferentes estudios como el realizado por la consultora norteamericana Covenant Investment Management en el que se evidenció la ventaja en materia de retornos han presentado las empresas con mejores prácticas de igualdad en el empleo, 18.3% anual, frente a un 7.9% de las que no tuvieron buenas prácticas en este sentido.

Ahora bien, para que estas prácticas sean efectivas todas las acciones deben estar orientadas a resultados, es decir, deben articularse con los objetivos y estrategias organizacionales, deben contar con los recursos necesarios para su desarrollo (humanos, técnicos, financieros, etc.), las decisiones tomadas en relación con éstas deben obedecer a seguimientos bien sea estadísticos o de observación directa y finalmente todos sus resultados deben ser de conocimiento público de manera que pueda hacerse un proceso de realineamiento en función de los resultados obtenidos.

Lo anterior implica la creación de indicadores relacionados directamente con los propósitos trazados y los resultados esperados con cada una de las acciones planeadas, los cuales además deben ser construidos en el marco de procesos participativos para garantizar su coherencia con el contexto socio cultural en el que se desarrollan. Esto permitirá identificar qué acciones asociadas a la equidad de género son las más relevantes y permitirá tomar mejor nuevas decisiones y comprometer a los diferentes involucrados en la búsqueda activa de la equidad de género.

Así mismo, es necesario responsabilizar a todos los líderes de proceso con la consecución de los objetivos trazados y con el seguimiento de los indicadores contruidos en la materia pues éstos deben comprometer a todos sus equipos con el desarrollo de buenas prácticas que no solo permiten alcanzar la equidad de género sino aprovechar las potencialidades de los equipos humanos y obtener mayor compromiso, fidelidad y rendimiento en su desempeño, con menores índices de ausentismo y rotación, logrando además mejor clima organizacional y mejor reputación e imagen corporativa.

---

## Referencias

ARRIAGADA, I. (1997) “Realidades y mitos del trabajo femenino urbano en América Latina.” Santiago: CEPAL. Serie Mujer y Desarrollo 21.

BARCENA, A. (2012) “Cambio Estructural para la Igualdad: una visión integrada del desarrollo” – Naciones Unidas CEPAL  
Acción RSE, 2003 “Primeros Pasos. La Empresa y la Responsabilidad Social”, Santiago.

BALTERA, P.; AGUILAR O. Y DUSSERT, J. (2004) “Derechos Laborales en la Pequeña Empresa. La Visión del Empresario” Cuaderno de Investigación N° 23, Dirección del Trabajo. Santiago

BENERÍA, L. (2005) “Globalización y Género”. En: G. Cairó i Céspedes y M. Mayordomo Rico (comps) Por una economía sobre la vida. Aportaciones desde un enfoque feminista.

BERG M., H., (2003) “Rentabilidad de las Buenas Prácticas Laborales” OIT - Santiago.

BID. (2012) La mujer latinoamericana y caribeña: más educada pero peor pagada. Recuperado De: <http://www.iadb.org/es/noticias/articulos/2012-10-15/diferencia-salarial-entre-hombres-y-mujeres,10155.html>

ICARIA CARRASCO, C. y M. Mayordomo (1999) “Tiempos, trabajos y organización social: reflexiones en torno al mercado laboral femenino”. En: Carrasco, C. (ed) Mujeres y economía. Barcelona: Icaria – Antrazyt.

GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago. (1980) Economía Social de Mercado. Ponencias del Simposio Internacional de Economía Social de Mercado. Universidad de Alcalá de Henares. Instituto de Dirección y Organización de Empresas. Ediciones ESIC. Madrid. 184 p. ISBN: 84-7356-023-X.

LEÓN RODRIGUEZ, Nhora. / MARTÍNEZ DÍAZ, Fernando. / MÉNDEZ JARAMILLO, Argemiro. / PORRAS JIMÉNEZ, Jaime. (2009) Elementos para la interpretación de la Economía Social de



Mercado en el contexto de las organizaciones. Universidad de la Salle. Bogotá. 94 p. ISBN. 978-958-8572-01-7.

LAUFER, R. Y BURLAUD A. (1980). "Management Public"

LYNN, L. E. (1996). Public Management as Art, Science and Profession. New Jersey: Chatham House Publishers.

LÓPEZ, J., MARTÍNEZ, L., & LAURENT, J. (2011). ÉTICA, PRODUCTIVIDAD HUMANISTA Y DESARROLLO SUSTENTABLE. (Spanish). Gestión Y Estrategia, (39), 29-44.

NAVARRO VARGAS, Á. F. La gerencia social y el nuevo paradigma de gerencia. [www.ts.ucr.ac.cr](http://www.ts.ucr.ac.cr)

MANZANARES MÉNDEZ, A.M. (2005) "Apuntes para una aproximación al concepto de inclusión social desde la perspectiva de los comedores comunitarios del Programa "Bogotá Sin Hambre". Fundación Social El Encuentro.

MOKATE, K. Y SAAVEDRA, J.J. (2006). Gerencia Social: Un Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas. Departamento de Integración y Programas Regionales Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. Marzo. Serie de Documentos de Trabajo I-56.

OIT. (2004) "Promoviendo la Igualdad de Género: Guía de los Convenios y Recomendaciones de la OIT de Interés Particular para las Trabajadoras" Ginebra.

OIT. (2007) La inserción laboral de las mujeres <http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/nov/prensa08/getw07.pdf>

OSBORNE Y GAEBLER (1994). "La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público".

PNUD (2013) "Qué es el Desarrollo Humano" Recuperado de <http://www.undp.org.pa/indice-desarrollo-humano/que-es>

Presidencia de la República de Colombia. (2011) Los derechos de las mujeres en la jurisprudencia de la Corte Constitucional colombiana 2005 – 2009. Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. Universidad del Rosario.

RED SOBRE IGUALDAD DE GÉNERO DEL CAD (2009) Igualdad de género, empoderamiento de las mujeres y la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo: Resumen temático 4.

**\*Acerca de las Autoras**

Jennyffer Vargas Laverde / Carolina Motta Manrique

Afiliación: Profesora Asociada e Investigadora Universidad EAN de Colombia / Gerente de Estrategias Humanas e Investigadora Asociada Universidad EAN. Bogotá D.C. – Colombia

[jvargasl@ean.edu.co](mailto:jvargasl@ean.edu.co) / [carolina\\_motta@estrategiashumanas.com](mailto:carolina_motta@estrategiashumanas.com)