

Modelo de gestión de talento humano enmarcado en la perspectiva de equidad de género

OSCAR HERNÁN LÓPEZ M.¹

*JOSÉ RODRIGO CATICA BARBOSA **

*MERCEDES PARRA ALVIZ***

RESUMEN

La presente propuesta pretende desarrollar un marco de actuación para los gestores organizacionales que modifiquen la lógica de gestión, con el propósito fomentar e impulsar la igualdad y equidad de género en las empresas como un elemento estratégico para la competitividad y propiciar la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, reduciendo la segregación horizontal y vertical, las brechas salariales entre hombres y mujeres, todo esto a través del Sistema de Gestión de equidad. La Metodología utilizada es Exploratoria y Descriptiva. Se propone un modelo de gestión de talento humano desde la perspectiva de género, incorporando algunas prácticas de gestión tales como: reclutamiento, desarrollo profesional, capacitación, medición del desempeño, y por supuesto la remuneración que en su conjunto, pretende disminuir la brecha de género, presentes en algunas organizaciones.

Palabras clave: competitividad, modelo de gestión de talento humano, equidad de género, prácticas de gestión de talento humano.

ABSTRACT

This proposal aims to develop a framework for organizational managers to modify the logic of management, in order to encourage and promote gender equality and equity in companies as a strategic element for competitiveness and promote equal opportunities for men and women, reducing horizontal and vertical segregation, the wage gap between men and women, all through the System Management equity. The methodology used is Exploratory and Descriptive. A model of talent management is proposed from the perspective of gender, incorporating some management practices such as recruitment, career development, training, performance measurement, and of course the compensation as a whole, aims to reduce the gender gap present in some organizations.

Keywords: competitiveness, model talent management, gender equity, management practices of human talent.

¹ Universidad del Tolima.

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta intenta elaborar un modelo de gestión de talento humano desde la perspectiva de género, pretende desarrollar en su primera fase, un marco de actuación para los gestores organizacionales, que modifique la lógica de gestión de las empresas, con el propósito de cambiar los procesos en las empresas, con el propósito de que l@s colaborador@s sean tratados con respeto y tengan iguales posibilidades de desarrollo profesional y participación en la toma de decisiones, en concordancia con acuerdos internacionales iniciados desde la Cumbre de México hasta el Consenso de Quito en lo que a disminución de brechas de género se refiere. De igual manera, se le apuesta a remodelar de manera progresiva la vida cotidiana de la empresa en lo que compete a las prácticas de gestión de talento humano tales como: reclutamiento, desarrollo profesional, capacitación, medición del desempeño, y por supuesto la remuneración. También busca fomentar e impulsar la igualdad y equidad de género en las empresas como un elemento estratégico para la competitividad y propiciar la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, reduciendo la segregación horizontal y vertical, las brechas salariales entre hombres y mujeres, todo esto a través del Sistema de Gestión de equidad.

METODOLOGÍA

Esta investigación plantea un estudio de tipo Exploratorio y Descriptivo, por lo tanto no inferencial ni explicativo. **Exploratorio** porque pretende establecer el estado actual de una situación o fenómeno, en este caso la relación existente entre los prácticas de gestión de talento humano y su incidencia sobre la conformación de brecha de género; y es Descriptivo o Diagnóstica por que busca recoger información acerca de las prácticas de gestión insertadas en la perspectiva de género través de fuentes bibliográficas, para después exponerla y resumirla de manera cuidadosa y subsiguientemente poder extraer conclusiones que contribuyan al conocimiento.

Gestión del Talento Humano (GTH): son muchas las lecturas y las definiciones acerca del concepto que tuvo su origen en Estados Unidos hacia la época de 1964 donde era asociado con el área de administración de personal, y continuó su enriquecimiento teórico y conceptual hasta llegar a su consolidación. Según (Kaufman,2001), la GTH no es una teoría sino un conjunto de modelos y aproximaciones, con teorías en evolución. Aun el campo no cuenta con una teoría general integradora, ni con un marco conceptual que guíe y estructure la investigación. En la actualidad se hace un llamado a crear una teoría a partir de los nuevos aportes desde la Gestión del conocimiento, la Teoría de Recursos y Capacidades, Teoría de los Costos de Transacción, El Capital Humano, entre muchos otros campos y disciplinas.

Según Salgado (2006) la evolución que ha tenido el concepto viene acompañado de varias pretensiones, de las cuales es importante subrayar las dos siguientes: 1) la adquisición de un carácter estratégico para el área; y 2) la preocupación de los académicos de desarrollar una teoría que la sustente. Es importante resaltar que el nuevo nombre emerge de la tensión existente, al tratar de conciliar la búsqueda del ser humano de la satisfacción de metas de autorrealización y otros valores a través del trabajo, con la búsqueda por parte de la organización, de metas económicas de una manera efectiva. El nombre reconoce la esencia humana del trabajo y, al mismo tiempo, el papel fundamental del trabajador como un recurso en la organización.

Finalmente para la presente propuesta se toma el concepto de Gestión Humana planteado por García et al(2008), quienes la definen como: la actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes áreas, con el propósito de crear una cultura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales efectivamente. Es claro en esta definición que las actividades del área de gestión humana no deben ser solamente operativas, sino que se debe partir de un enfoque estratégico, para equilibrar los diferentes intereses presentes al interior de las organizaciones en el cumplimiento de sus metas.

Prácticas de Gestión: se entienden como procesos más o menos formales que las organizaciones desarrollan para orientar la acción y la dirección empresarial e influir sobre el comportamiento de las personas (Ulrich y Lake, 1992). Según Calderon et al (2004) las prácticas de gestión son establecidas a partir de los objetivos de la organización, su estructura y los modelos gerenciales predominantes; están afectadas por el tamaño de la de la entidad, la forma de propiedad, el entorno y por supuesto la cultura empresarial. Calderon(2004) afirma que en el análisis de las prácticas de gestión es necesario conjugar tres elementos: las acciones, los escenarios y los actores. Las acciones hacen referencia a los procesos, las tareas, las cosas que se hacen; los escenarios son entendidos como las condiciones de infraestructura, logística, técnica y tecnología, dispuesta en el medio para el adecuado desarrollo de las acciones de los sujetos.

Pero entonces cuáles son esos procesos incluidos en las prácticas de gestión? Son diversos los autores que han definido las mismas, ellos son: Walton (1985) definió diez, mientras que Pfeffer (1994) identificó dieciséis que posteriormente redujo a siete al considerarlas interrelacionadas, Huselid (1995) identificó ocho prácticas de RRHH, Delery y Doty (1996) definieron ocho. Para la

presente propuesta y acogiendo los autores mencionados se acogen las siguientes prácticas de gestión: Provisión, Promoción, Formación, Desempeño y Remuneración.

Modelos de gestión de Recursos Humanos: en general existen seis modelos reconocidos internacionalmente para la gestión del talento humano, en síntesis se puede afirmar que los mismos poseen un enfoque sistémico de la gestión del talento humano rechazando el enfoque mecanicista, parcelado y especializado que mutila al empleado su potencial polivalente, y reconoce además un conjunto de subsistemas interconectados que trabajan de manera armonizada en la definición de políticas y actividades claves con vistas a lograr bienestar individual, bienestar social y eficacia en la organización. A continuación se presenta un resumen junto con cada una de sus características, de los modelos más reconocidos internacionalmente.

Modelo	Característica
Davis y Werter (1991)	Este modelo un sistema de actividades ² interdependientes con retroalimentación entre éstas y los objetivos. Considera que el departamento de Recursos Humanos posee cuatro tipos de objetivos: Corporativos que buscan en general elevar la productividad en la organización, los Funcionales que buscan satisfacer las necesidades internas en lo concerniente a los recursos humanos, los Sociales donde se busca satisfacer ética y socialmente a la sociedad y finalmente los Personales donde se reconoce que los seres humanos tienen necesidades para satisfacer y por tanto es menester de dicha área la ayuda para la satisfacción de las mismas por parte de los colaboradores.
Beer et al (1989)	En éste se pretende propiciar un efecto multiplicador con una gestión coordinada y descentralizada del talento humano. Es un modelo situacional, en razón a que hace hincapié en gestionar a las colaboradores comprendiendo su actividad, la tecnología que manejan o el proceso donde intervienen, la estrategia empresarial, los grupos de interés, las leyes y valores de la sociedad, entre otros. En este sentido se considera que la GTH es una función que debe estar desplegada en toda la organización de forma tal que el área de talento humano juegue un papel estratégico en la formulación de las políticas y directrices de actuación proporcionando, adiestrando y asesorando a los mandos y a toda la organización en las metodologías y herramientas necesarias para lograr el bienestar individual, la efectividad organizacional y el bienestar social.
Harper & Linch (1992)	Este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra las prácticas de gestión del talento humano para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. La satisfacción de la demanda de recursos humanos para la organización, se inicia con el inventario del personal y la evaluación del potencial humano y culminan con la auditoría y el seguimiento a la optimización del mismo. Cabe aclarar que todas las actividades del modelo se interconectan entre sí, además considera la comunicación y se aprecia su orientación con la estrategia empresarial pero sin profundizar en el rol de las personas. Un aspecto significativo a destacar es la importancia que le concede a la auditoría del talento humano como mecanismo para prevenir la entropía del sistema.
Modelo de Idalberto	Este consta de cinco subsistemas: 1) El de alimentación que provisiona todo el recurso humano; 2) el de aplicación que incluye todas las actividades necesarias para el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal; 3) subsistema de mantenimiento que abarca la remuneración y los

² Muchas de estas actividades, son las llamadas prácticas de gestión

Chiavenato (1993)	planes de beneficio social, entre otros; 4) Subsistema de desarrollo que incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de los colaboradores y finalmente; 5) el subsistema de control.
Modelo conceptual de GRH Diagnóstico, Proyección y Control de gestión estratégica Cuesta(2011)	Es un sistema referente de gestión del talento humano y del conocimiento estratégico con enfoque sistémico, participativo, interdisciplinario, a procesos que generen valor agregado desde el proveedor hasta el cliente y de competencias laborales, junto a la definición de su modelo conceptual de GRH DPC, convertido en funcional a través del diseño de la tecnología de Diagnóstico (D), proyección o planificación (P) y Control (C) estratégico de la GRH - identificadas con las siglas DPC. Dicho modelo coloca en el centro los colaboradores. Una característica fundamental de este modelo es la aplicación de la tecnología action-research implicando que a la vez se diagnostica y se interpreta para también se va proyectando, para inmediatamente después ejecutar o transformar según lo proyectado, con su respectivo control consecuente con la estrategia organizacional configurando como un “Traje a la medida” para cada organización. Es importante aclarar que el modelo coloca en el centro de sus subsistemas y políticas al colaborador en lo referente en su educación y desarrollo considerado como un fin y no como un instrumento.
Alles(2010)	El modelo, tiene como punto de partida tanto la misión como la visión organizacional para direccionar y articular todo el proceso de gestión de los recursos humanos por competencias - que es el corazón del mismo- con las estrategias globales de la empresa. Precisamente, uno de los planteamientos más importantes que hace la autora, es en referencia a la manera como la gestión por competencias puede aplicarse a cada uno de los procesos o funciones de recursos humanos, generando incidencias e impactos positivos en el área de gestión humana y en la organización en general. Es de anotar que todas las prácticas de gestión están basadas en la gestión por competencias.

Tabla 1: Modelos de Gestión de Recursos Humanos

Equidad de género y brecha de género: El concepto proviene del griego *geuoz*, y del latín *genus*, que nos encumbra al concepto de “clase” o “tipo”. Aristóteles lo consideraba como un atributo esencial aplicable a una pluralidad de cosas que difieren entre sí específicamente; en su acepción más amplia es interpretado como un conjunto de seres que tienen uno o varios caracteres comunes o también un conjunto de creencias, prescripciones, atribuciones y comportamientos tomando la diferencia sexual como base y una característica fundamental es que subyace como constructo social y aprendida a través de: el hogar, la escuela, la iglesia, los medios de comunicación y otros entornos sociales. Faltará indicar que la equidad proviene del término latino *aequitas*, que a su vez deriva del adjetivo *aequus*, no necesariamente significa la igualdad que trata dos elementos, hace referencia a la igualdad de ánimo, que es una igualdad bondadosa y habitual; una propensión a dejarse guiar por la orientación de la conciencia, más que por las prescripciones rigurosas de la ley como pretendía Kant, en otras palabras la equidad es un valor que implica justicia e igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres respetando la pluralidad de la sociedad. En el presente escrito se entenderá la *equidad de género* como *un conjunto de acciones legales, educativas, sociales, políticas, económicas e ideológicas que promueven la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral y social.*

A modo general las sociedades han construido toda una ideología sobre lo masculino y lo femenino y a partir de tal hecho se ha construido una dicotomía totalmente excluyente. Turbay y Rico (1994) reafirma el concepto, aclarando que es cierto la existencia de diferencias naturales entre sexos, pero el problema radica en la base de dichas diferencias; se ha construido una visión ideológica con polaridades de lo humano tanto en lo social como en lo psicosocial del individuo, como si se tratase de polaridades contrarias, opuestas, excluyentes. A continuación se presentan algunas características reflejadas en nuestras sociedades por dicha dicotomía: 1) Existen valoraciones y sanciones sociales frente a rasgos y tendencias de personalidad, las aptitudes y los modos de expresión, los intereses, las actitudes y aptitudes repartidas diferencialmente entre hombres y mujeres desde los ejes activo-pasivo, fuerte-débil, afuera-adentro. Desde esta perspectiva se ubican como activas, fuertes y orientadas hacia afuera las características masculinas, en contraposición con las femeninas, pero lo peor de esta situación es que los resultados de las investigaciones no encajan en dichas polaridades, deduciendo de las mismas, falsas generalizaciones, constituyéndose en 'verdades' sociales, coartando a hombres y mujeres la posibilidad de desarrollar plenamente todo su potencial como humanos; 2) Una división y oposición entre lo público y lo privado, el primero hace referencia al trabajo no doméstico, el manejo de los asuntos económicos, políticos y pertenecen como dominio a lo masculino y a la tenencia del poder, y lo segundo, lo privado, asociado a los quehaceres domésticos, la crianza de los hijos, el bienestar físico y emocional de la familia, todos con un valor mucho menor, inclusive catalogados como no-trabajo, sin ningún aporte a la sociedad, todo esto es adscrito a la mujer.

Según el PNUD(2010:23) las empresas que toman conciencia acerca de la importancia de la disminución de las brechas de género tienen una oportunidad para: 1) Mejorar la gestión empresarial y fomentar la innovación económica desde un enfoque de derechos, favoreciendo el clima laboral, al reconocer a los recursos humanos su papel fundamental en la producción de bienes y servicios de calidad, mejorando la productividad y la eficiencia; 2) Promover el uso activo de los saberes y las competencias de l@s colaborador@s, maximizando los procesos de aprendizaje colectivo, a fin de surtir con éxito los desafíos del mercado y edificar una economía más innovadora.

Pero qué se ha logrado en materia de equidad para disminuir la brecha de género? Resulta de vital importancia hacer un recorrido histórico, para entender como se ha llegado a una serie de

acuerdos en materia de género que representan un marco de actuación para las organizaciones en su deseo para disminuir las brechas de género.

Hacia 1976 se presenta en México por primera vez la Conferencia Mundial jurídica y social de la mujer, cuatro años más tarde en Copenhague, en la misma, se reconoce la necesidad de brindar igualdad de acceso a la educación y al empleo. Hacia 1995 en Beijing China se celebra la cuarta Conferencia Mundial Jurídica y Social de la mujer con la participación de 189 gobiernos para eliminar los obstáculos a la participación de la mujer en todas las esferas de la vida pública y privada. De aquí nace la CEDAW (Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer)³.

Posteriormente en Nueva York, la Asamblea General de las Naciones Unidas avanza en un enfoque de promoción de empleo y se reconoce que las prácticas tradicionales y consuetudinarias nocivas han limitado la potenciación económica de la mujer. En la cumbre mundial denominada Beijing +10 se incorporan los objetivos de desarrollo del Milenio; se propone eliminar la desigualdad entre los géneros en el empleo disminuyendo la dependencia de la mujer del empleo no estructurado (informal), eliminando las diferencias de ingresos entre el hombre y la mujer y reduciendo la segregación ocupacional. En la X Cumbre Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, denominada Consenso de Quito se propone la eliminación de todas las condiciones laborales discriminatorias, precarias e ilegales y alentar la participación de las mujeres en sectores de trabajo creativos, innovadores y que superen la segregación laboral; Eliminar la brecha de ingresos entre mujeres y hombres y la discriminación salarial en todos los ámbitos de trabajo, y proponer derogar los mecanismos legislativos e institucionales, que generan discriminación y condiciones de trabajo precarias.

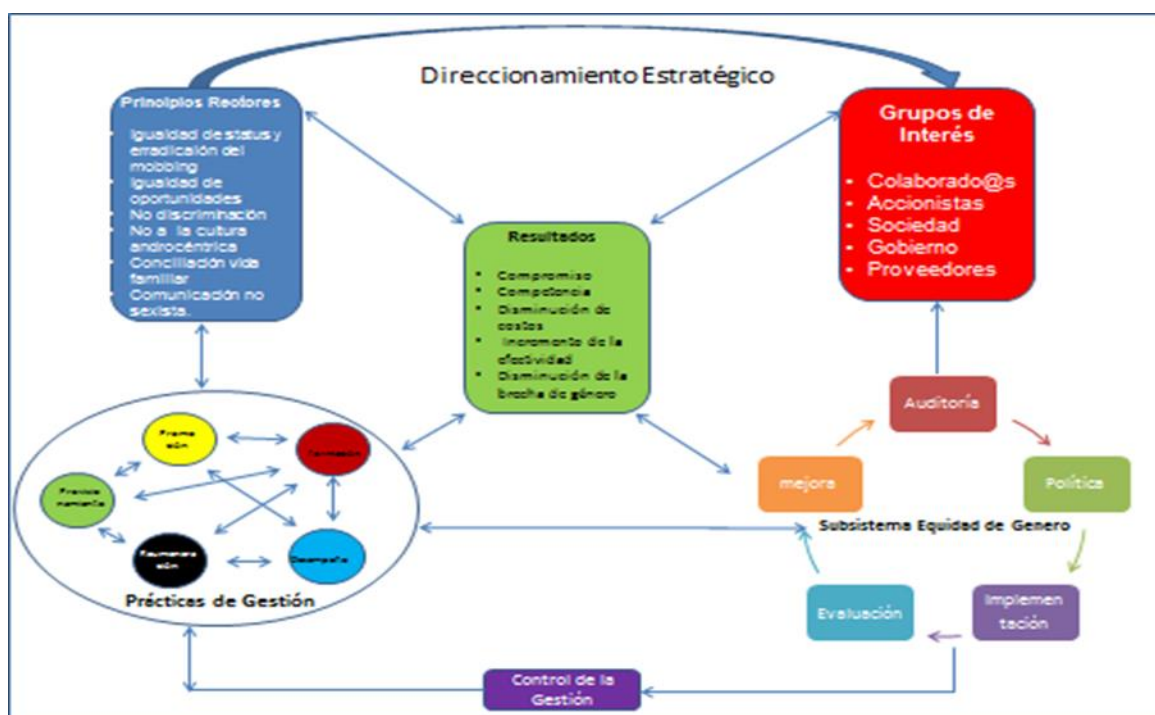
En la undécima (XI) Conferencia Regional sobre la mujer de América Latina y el Caribe, se insiste en que se tomen todas las medidas necesarias desde el Estado, ya sean legislativas, institucionales, educativas o fiscales para la participación de las mujeres en la toma de decisiones con la finalidad de eliminar los sesgos de género en el mercado laboral y superar la brecha salarial⁴.

³ De esta convención se toma uno de los principios de la no discriminación que hace parte de los principios rectores para el modelo.

⁴ Para mayor información consultar Qué es Estado para qué Igualdad documento presentado XI Conferencia Regional sobre la mujer de América Latina y el Caribe. Cepal 2010

EL Modelo de Gestión de Recursos Humanos desde la perspectiva de género (MGRH): La presente propuesta de MGRH es un modelo conceptual, dado que pretende desarrollar en su primera fase, un marco de actuación que modifique la lógica de gestión de las empresas, al cambiar los procesos y las prácticas de la organización para que l@s colaborador@s sean tratados con respeto y tengan posibilidades análogas de desarrollo profesional. Así, con este modelo se le apuesta a remodelar la vida cotidiana de la empresa en lo que compete a las prácticas de gestión de talento humano. El modelo busca fomentar e impulsar la igualdad y equidad de género en las empresas como un elemento estratégico para la competitividad y también propiciar de manera progresiva la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en el acceso al empleo, condiciones de trabajo, desarrollo profesional, capacitación y participación en los procesos de toma de decisiones, reduciendo la segregación horizontal y vertical, las brechas salariales entre hombres y mujeres.

El modelo es sistémico y por tanto todos sus subsistemas: principios, grupos de interés, prácticas de gestión, el sistema de equidad, están interrelacionados entre sí con dos objetivos esenciales: primero, el de conseguir las metas organizacionales y para tanto es importante la integración entre la función de personal y la Dirección General que ha de ser plena, recíproca y de manera sinérgica con el resto de componentes, y segundo, pretende disminuir las brechas de género en las organizaciones explícitamente a través del subsistema de equidad de género concomitante con el resto de subsistemas. Cabe aclarar que el modelo retoma desde el subsistema de equidad la acción-research propuesta por Cuesta (2011) y explicada anteriormente para la implementación del mismo.



Principios: Es importante recordar que los principios ofrecen un marco para la acción de los grupos sociales. El PNUD desarrolló una serie de principios que son retomados para la presente propuesta por ser considerados de aplicación universal a la hora de colocar en la praxis las prácticas de gestión del talento humano para las organizaciones desde una perspectiva de género. También se incluyen otros elementos adicionales como el de la conciliación con la vida familiar, la erradicación del mobbing y el androcentrismo y la comunicación no sexista y que en su conjunto constituyen la piedra angular de los principios que constituyen el deber ser para la gestión organizacional, de tal manera que coadyuven a eliminar la cultura androcéntrica aún presente en muchas de nuestras organizaciones y por ende a disminuir la brecha de género. A continuación se citan los principios junto con su objetivo.

Principio	Objetivo
Igualdad de status y mobbing	Este principio implica desterrar arreglos organizacionales que desvaloricen y/o denigren a las mujeres o que fomenten entornos de acoso sexual y laboral, que coloquen barreras al reconocimiento de su trabajo o que le adjudiquen un menor valor por prácticas discriminatorias directas o institucionalizadas.
Igualdad de oportunidades	Determina la equiparación de las condiciones de partida entre hombres y mujeres, para que tengan las mismas posibilidades de acceder por sí mism@s a las posibilidades que brinda la organización para ingreso, evaluación, ascenso, escala salarial, capacitación, entre otros.
No discriminación	La CEDAW afirma que es “toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento o ejercicio de la mujer...”.
No a la cultura androcéntrica	Es usual que las organizaciones estén estructuradas con base a estereotipos <i>agénticos</i> que se amoldan perfectamente a los valores masculinos, por esto los arreglos organizacionales deben complementarse y adaptarse con estereotipos “ <i>comunió</i> n” para dar mayor participación a la mujer.
Parentalidad	Desarrollo de acciones favorables para que se permita conciliar entre vida laboral y familiar. Desde la cultura androcéntrica se tiene muy claro los ámbitos públicos y privados a los cuales se circunscriben los hombres y las mujeres, con una clara exclusión para cada uno de los ámbitos.
Comunicación no sexista	Se debe trabajar en la incorporación de una estrategia de comunicación de la empresa, criterios para que la imagen pública y la comunicación externa no transmitan estereotipos sexuales y en asegurar una comunicación institucional, con lenguaje inclusivo.

Prácticas de Gestión. El objetivo de este subsistema es plantear el deber ser de cada una de ellas. La selección de estas prácticas como objeto de análisis se basó en la importancia estratégica que tienen las mismas para disminuir progresivamente las brechas de género presentes en las organizaciones Delery y Doty (1996), Fombrun et al(1984); además de la relevancia que tiene para las organizaciones contar con prácticas de talento humano, que contribuyan a obtener un alto desempeño y que posicionen a las personas como fuente de ventaja competitiva ya que l@s

colaborador@s han sido considerados el mayor recurso de una organización. Wright et al (2001). A continuación se citan dichas prácticas.

Provisión de personal: Esta práctica consiste en la búsqueda de talento humano con ciertos conocimientos, experiencia, actitudes y capacidades específicas para cubrir determinados puestos de trabajo. Ésta práctica incluye tres procesos claramente diferenciados: el reclutamiento, la selección y la contratación. Cabe anotar que anteriormente ésta era un proceso accesorio para la organización, hoy gracias al tema de la competitividad y de la innovación se ha convertido una preocupación mayor de las empresas para cazar sus mejores talentos que le garanticen el éxito en el mercado. Por tanto en la actualidad las organizaciones cada vez más tratan de tener los mejores procesos de provisión de personal para dar respuesta al interrogante ¿Qué talento humano se requiere para la organización?

En la práctica de estos procesos se evidencia un problema de equidad de género. Un conjunto de estudios sustentan la hipótesis de que las prácticas de provisión de talento humano existe discriminación por razones de género. Chandra y Kleiner (1998) y Wong(1997). También se evidencia que la falta de formalización en los procesos de provisión de personal contribuye de una forma significativa para que la discriminación por razones de género ocupe un papel preponderante en las organizaciones. Collinson et al (1990).

Otras evidencias de la discriminación de género en dicha práctica son: Según Grueso (2009) el papel jugado por las famosas “recomendaciones”, éstas se constituyen en un canal muy utilizado para la provisión de personal, pero el problema de las mismas, es que dificulta el ingreso de la mujer al mercado laboral, dado el problema de género presente en muchas organizaciones, la mayor fuerza laboral empleada está constituida actualmente en su mayoría por hombres , y éstos “recomiendan” hombres, este menor poder de decisión para las parte de las mujeres, trae como consecuencia menores posibilidades de acceso por parte de las mujeres al mercado laboral y también limita las oportunidades de ascenso. Fielden y Davidson (1997). Según Grueso (2009), en lo concerniente a selección de personal, la entrevista no estructurada por tener un carácter inconsistente, contradictorio e impresionístico junto con el test de personalidad, - que busca extraer el tipo de patrón de una persona en particular- han sido validados y desarrollados con muestras masculinas; son catalogados como los métodos más polémicos desde la perspectiva de género, hecho que lo ratifica Robertson y Making (1993). También juegan un papel trascendental las decisiones relacionadas con el ajuste del candidato, en virtud de los prejuicios y estereotipos

asociados que operan durante la entrevista, el evaluador asocia la idoneidad del cargo en función del género asociado a la vacante. Glick et al (1988). Grueso (2009) sigue afirmando, otro problema es la informalidad en los criterios de selección, el uso extensivo de criterios de aceptabilidad tales como: maneras y actitudes, apariencia, madurez o personalidad; en el marco de un proceso de selección fuerza una desviación frente a los predictores reales del desempeño futuro. Collinson et al (1990) afirma que los criterios de aceptabilidad terminan favoreciendo más a los hombres que a las mujeres, por el problema de inserción de género en las organizaciones, en razón a que poseen de manera natural un conjunto de valores agénticos que no se enmarcan con los valores communion.

Pero finalmente cuáles deberían ser el conjunto de prácticas relativas a la provisión de personal para disminuir la brecha de equidad de género? Para incluir la igualdad de oportunidades en el reclutamiento y selección se debe trabajar en: la alta formalización de la descripción de los puestos de trabajo, los canales de reclutamiento; la publicación de los anuncios de ofertas laborales; la valoración de las solicitudes; las entrevistas y pruebas de selección, entre otras. También se deben establecer mecanismos de decisión, basados únicamente en las características del puesto y en los perfiles de competencias (educación, experiencia y destreza) para desempeñar las tareas. También es necesario reducir los criterios subjetivos de selección o estar atentos a los posibles sesgos para evitar que en las entrevistas de selección no se introduzcan estereotipos sobre las personas.

Promoción de personal: es el conjunto de procesos que permiten el ascenso en la escala jerárquica del colaborador al interior de la organización al que le corresponde mayor salario, mayor autoridad y responsabilidad. La principal barrera existente en este aspecto, es poder conciliar la esfera pública o sea el trabajo con la esfera privada, la familia; la menor carga de responsabilidades familiares que históricamente han tenido los hombres, les otorga la posibilidad de trabajar más horas y con mayores posibilidades de desplazamiento geográfico, y son éstos quienes acceden a mayores remuneraciones a costa de largas jornadas de trabajo y de la posibilidad de largas ausencias de sus hogares. Para el caso de la mujer, al tener la responsabilidad del equilibrio de su hogar, la imposibilita muchas veces para permanecer en las organizaciones y en otras, poder ascender, por generar una sobre carga de trabajo para las mujeres que desarrollan su trabajo en el mercado laboral sin abandonar sus responsabilidades familiares⁵.

⁵ Para mayor información consultar la ponencia DISCRIMINACION Y GENERO EN ORGANIZACIONES DE TRES ÁMBITOS SOCIALES DE LA MUJER TRABAJADORA presentada por López M. Oscar H. et al. En Cladea Perú 2011

Existen otras barreras recogidas por Grueso (2009) en su trabajo seminal sobre la discriminación de género en las prácticas de gestión. Afirma que existen dos sistemas para el ascenso de los colaboradores en la organización. Uno de ellos es informal y el otro es formal, en el primero, las personas son ascendidas en base a criterios ad hoc que promueven el ascenso de manera sesgada, y el segundo sistema o sea el formal, los criterios mayormente tomados son las decisiones con base a la antigüedad o el mérito, el problema se presenta para las mujeres en razón a que el desarrollo de la carrera por parte de la mujer presente discontinuidades derivados de eventos tales como la maternidad y el cuidado de sus hijos.

Existen una diversidad de teorías y explicaciones acerca del por qué las mujeres les resulta tan complicado ascender en las organizaciones. Por ejemplo la Ley de la Incongruencia de los Roles (LIR) y el papel de los estereotipos en congruencia con la Teoría de los Roles Sociales explicada por Eagly (1987), donde afirma que los roles son expectativas socialmente compartidas aplicadas a las personas que ocupan una cierta posición o son miembros de una categoría social. Los roles de género dejan de ser creencias para convertirse en normas circunscritas a cualidades o tendencias de comportamiento deseables para cada sexo e incluye dos tipos de normas: a) **Las descriptivas:** están constituida por las creencias sobre los atributos y conductas que caracterizan y a la vez diferencian tanto a hombres como mujeres, dicho de otra manera son los conocidos *estereotipos* y b) **Las injectivas:** caracterizadas por las creencias sobre los atributos y conductas a los que deben conformarse tanto a hombres como mujeres. Aparece entonces la LIR como una ampliación de la Teoría de los Roles Sociales, misma que fue creada por Eagly y Karau (2002) para explicar el hecho de la escasa presencia femenina en la alta dirección ocasionada de un lado, por las normas descriptivas (o sea los estereotipos) y, del otro, por las normas injectivas. A continuación se ilustran los diferentes estereotipos presentes en las organizaciones.

Tipos	Estereotipos
Masculinos, denominados de Agencia o Agénticos	Lógico, objetivo, racional, asertivo, Innovador, seguro de sí mismo, agresivo, ambicioso, explorador, estratega, Independiente, competitivo, fuerte, emprendedor y arriesgado, controladores y autoritarios, líder y tomador de decisiones.
Femeninos denominados de Communion	Intuitiva, emotiva, sentimental, sumisa, enfática, espontánea, educadora, solidaria, débil, seguidora, comunicadora, leal defensora

Tabla 3: Estereotipos Agénticos y de Communion arraigados en las organizaciones

También aparece la metáfora del laberinto para ilustrar las posibilidades de ascenso de las mujeres a los puestos más altos en las organizaciones abordado por Lupano (2009) donde resume algunos trabajos elaborados especialmente por Eagly & Carli (2007). Otra es La amenaza representada por

la pérdida de poder y las normas injectivas: con respecto a la posible pérdida de poder se encontraron tres corrientes. La primera de ellas es la Teoría de la Dominancia Social, elaborada por Sidanius & Pratto (1999), El narcisismo de las pequeñas diferencias y como tercera corriente surge el Neosexismo, explicada por Tougas *et. al* (1995). Por último aparece el denominado Modelo de Determinantes Estructurales y Psicosociales Martínez & Osca (2004)⁶.

Para corregir todos los anteriores aspectos que restringe las oportunidades laborales de las mujeres y su desarrollo profesional, se hace necesario dotar el proceso de promoción de objetividad, basada únicamente en la formación y experiencia para el puesto de trabajo. De esta forma, la empresa aprovecha el recurso humano y cuenta con perfiles más competitivos y adecuados en cada uno de los procesos de promoción. También es preciso crear estrategias desde las organizaciones que permitan conciliar la vida familiar y personal con la laboral. La conciliación se relaciona con la posibilidad que tienen las mujeres y los hombres de equilibrar sus intereses, obligaciones y necesidades desde una visión integral de vida. La redistribución de los roles sociales implica una reestructuración de los imaginarios femeninos y masculinos en todos los ámbitos. Este principio procura asegurar que la mayor presencia de mujeres en el trabajo esté acompañada de una creciente participación de los hombres en la familia y el hogar. También se busca introducir cambios organizacionales para transformar la división sexual del trabajo doméstico, fomentando los principios de coparentalidad⁷ y corresponsabilidad, a fin de evitar una jornada laboral sobrecargada para las trabajadoras. PNUD(2010).

Formación: La misma permite adquirir nuevas competencias y conocimientos, además de adaptarse a los cambios tecnológicos, organizativos; es un mecanismo clave que permite el logro del desarrollo profesional y la promoción. Según el PNUD(2010) existe un desequilibrio en la participación del personal de la organización en los procesos de capacitación, específicamente en cuanto al número de cursos y de horas de capacitación recibidas. Dicho desequilibrio parte de las dificultades que tienen las trabajadoras, pues los planes de formación no contemplan sus necesidades e intereses profesionales, ni su situación familiar específica. Lo anterior, hace que se vean mermadas sus oportunidades de actualización y adaptación continua al puesto de trabajo, limitando su promoción y el desarrollo de su carrera profesional.

⁶ Ibid

⁷ Son aquellas medidas que adoptan las organizaciones –adicionales a las que establece la ley- ,destinadas a crear condiciones para que l@s colaborador@s puedan desarrollar de manera equilibrada con las responsabilidades familiares y laborales, lo que permite un ejercicio pleno de los derechos de las personas.

Incluyendo la igualdad de oportunidades en la formación se pueden eliminar los obstáculos que impiden a las mujeres su plena participación y se garantiza una planta de personal cualificada independientemente del sexo, todo esto conlleva a un aumento en la productividad y la eficacia de la empresa. Para incluir la igualdad de oportunidades en la capacitación es necesario trabajar en detectar las necesidades formativas; planificar la formación en cuanto: contenidos, duración, personal al que se dirige, entre otras; revisión de los horarios en los que se imparte la formación; canales de difusión de las ofertas de capacitación.

La evaluación: esta consiste en un proceso de retroalimentación entre la organización y el colaborador, es la oportunidad perfecta para conocer las expectativas del puesto, el cumplimiento de objetivos y evaluar los aportes que hace el mismo al cumplimiento de objetivos propuestos. Además de convertirse en una herramienta muy poderosa para elevar la productividad en la organización. Según Grueso (2009) surgen nuevamente tres aspectos susceptibles de ser permeados, sesgos, estereotipos y juicios de género durante la evaluación del desempeño y que dicha discriminación se produce en: 1) Los criterios de evaluación de desempeño basados en rasgos⁸ incorporan tales aspectos subjetivos dándose a diferentes interpretaciones por parte del evaluador; 2) Las técnicas no estructuradas como el free form essay y la entrevista libre por ser subjetivas y no basarse en estándares de desempeño carecen de fiabilidad y validez; 3) La diada evaluador y evaluado: aquí se demuestra que las mujeres tenían menor valoración frente a los hombres cuando era evaluado por un hombre.

Por todo lo anterior Quijano (1997) afirma la necesidad de hacer evaluaciones con base a conductas, dado que se centran en acciones y emplean indicadores observables medibles y cuantificables que son comunes en los sujetos evaluados. De igual manera se sugiere también emplear la técnica de evaluación multifuente, como el denominado 360 grados, donde se incluyen pares, subordinados, clientes y la autoevaluación que puede ayudar a disminuir los sesgos producidos por los mecanismos tradicionales de evaluación. Asimismo es importante erradicar los estereotipos de género que puedan incidir negativamente en la valoración del trabajo de las mujeres. Finalmente el PNUD (2010) sugiere confeccionar un plan de evaluación de desempeño que tome en cuenta: a) la existencia de principios androcéntricos (la descripción del trabajo se basa en las tareas desarrolladas por hombres, b) sobregeneralización (las necesidades de un grupo, usualmente de hombres, se extienden al conjunto), c) invisibilidad de las tareas propias de las mujeres y sus

⁸ Son métodos diseñados para medir el grado al cual un empleado posee características como: confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo, son consideradas importantes para el puesto y para la organización

condiciones específicas de desempeño y d) la predominancia de un deber ser, culturalmente construido, para cada género (creencias estereotipadas respecto de las tareas que hombres y mujeres deben realizar).

Compensación: éste quizás sea el elemento mayormente estudiado y a la cual se le ha prestado mayor atención desde la sociedad, por existir claramente diferencias sustanciales entre la retribución de salarios entre hombres y mujeres con iguales cargos e igual nivel educativo, emergiendo de esta realidad una clara subvaloración del trabajo femenino en contraposición con el masculino. La desigualdad salarial entre mujeres y hombres representa en la actualidad uno de los fenómenos más evidentes y persistentes, con retos a la fecha todavía sin poder alcanzar, por ejemplo según Eurostat (2014)⁹ la brecha de pago por género en Europa-17 se ha negado a bajar de un 16,7% tomado desde 2008 hasta el 2012, lo que significa que en este período las mujeres han recibido un 16%,7 menos de salario por hora comparado con la de los hombres. Si bien es cierto que en los últimos años las sociedades han avanzado en la erradicación de las culturas androcéntricas, también lo es, que en ese proceso de cambio se siguen identificando manifestaciones de desigualdad que, con el transcurrir de los años, las transformaciones sociales o la acción política no han sido capaces de reducir.

Se sugieren algunas acciones para tratar de paliar dicha situación, porque es claro que muchas de las soluciones son de corriente institucionalista. La Unión Europea(2014) sugiere la evaluación de empleos libre de preferencias de género, ésta acción es muy importante para garantizar que se otorgue el mismo valor al trabajo realizado por hombres y mujeres, como por ejemplo el método y las guías creadas en Portugal y Reino Unido. También se sugiere en la línea de Grueso (2009) las relaciones de mentoring que se constituye en un mecanismo que coadyuvan al acceso a una remuneración en condiciones de equidad. Por último se debe trabajar en la creación de esquemas de asignación salarial relacionada con las funciones de los puestos de trabajo; registro de perfil y asignación de cargos por sexo, funciones y remuneración, discriminando clase o tipo y forma contractual.

Subsistema de Gestión de Equidad de Género: éste consiste en un conjunto de etapas sucesivas, sumados al resto de componentes del sistema cuyo fin es transformar el manejo de los recursos humanos y los procesos organizacionales, para garantizar un mayor grado de igualdad de

⁹ Para mayor información consultar:

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/dataset?p_product_code=TSDSC340

oportunidades, de trato y de resultados entre colaborador@s. Su objetivo central es reducir las brechas de género en las empresas, mediante la implementación de un amplio abanico de medidas de igualdad de oportunidades, de acciones afirmativas y de transversalización de género. Este subsistema procura que toda la estrategia empresarial de manejo de personal esté guiada por el criterio de igualdad de género en forma integral y que las acciones no sean esfuerzos aislados. Para el subsistema de gestión, agregar el enfoque de género implica medidas integradas y comprensivas para prevenir, medir, proponer y ajustar de tal manera que las desviaciones sean corregidas y de esta manera asegurar la coordinación entre los diferentes elementos y subsistemas del modelo.

El modelo aquí propuesto encaja perfectamente en la política del PNUD en lo referente al tema y con una iniciativa de algunos países de disminuir las brechas de género a través de la implementación de una iniciativa denominada sello de equidad propuesto por: Costa Rica fue la primera con el Sistema de Gestión de Equidad de Género, SIGEG, en 2002. Siguió México con el Modelo de Equidad de Género, MEG, en 2003; después Brasil con el Sello Pro Equidad de Género, en 2005, y finalmente en 2009, Chile con el Programa de Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género, “Sello Iguala”, Argentina con el Modelo de Equidad de Género para la Argentina, MEGA 2009, y Uruguay con el Modelo de Gestión de Calidad con Equidad de Género.

En general los objetivos propuestos por el subsistema son: 1) visibilizar las brechas de género que puedan presentarse al interior de una organización, las cuales usualmente son invisibles o subvaloradas; 2) posibilitar la aplicación de medidas de equidad, articuladas estratégicamente con acciones afirmativas a través de las prácticas de gestión, que corrijan las desigualdades existentes y promuevan un ambiente de trabajo satisfactorio y de motivación entre el personal; y 3) buscar la eficacia de los procedimientos en las empresas para erradicar las desigualdades de género que hacen perder el talento humano, generan mayor rotación del personal e impactan negativamente en la productividad de la empresa.

Etapas que se deben seguir en la implementación del Sistema de Gestión de Equidad

Etapas	Acciones
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La empresa debe realizar el mismo con el objetivo de analizar las características del personal y sus condiciones laborales, a fin de identificar brechas de género y situaciones que atenten contra los derechos de l@s colaborador@s y el pleno desarrollo de sus capacidades en la empresa. ✓ Detectar procedimientos, prácticas de gestión, políticas que generan desigualdades, inequidad y discriminación por razones de sexo, así como falta de reconocimiento y desvalorización.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Detectar posibles diferencias en las prácticas de talento humano cuando son dirigidas a hombres y mujeres ✓ Elaborar un DOFA, en relación al tema que identifique brechas de género y sirva de insumo para la formulación de la política.
Política	En general la política consiste en elaborar un plan, con directrices estratégicas y acciones, orientadas a reducir desigualdades e inequidades de género, así como prácticas discriminatorias directas e indirectas, y situaciones de hostigamiento laboral basadas en el sexo. Cabe anotar que los elementos del mismo deben ser: Objetivos, Programas o proyectos, estrategias, acciones acompañados del presupuesto necesario para su implementación y finalmente el cronograma de implementación.
Implementación	En esta fase se deben desarrollar los programas, las estrategias y en general todas las acciones concretas que materializan el plan. También es necesario implementar indicadores tales como: a) indicadores de progreso o de adopción de prácticas y procedimientos y b) indicadores de reducción de brechas de género, estos últimos también denominados de resultados, que en su conjunto permitan monitorear permanentemente el avance o retrocesos en materia de gestión.
Evaluación	La idea central es impulsar medidas para promover aprendizajes organizacionales y evaluar el cumplimiento de todos lo planeado desde el Direccionamiento Estratégico y lo consagrado en eje de la política para que cumpla con los objetivos previstos en la reducción de brecha para la organización. Por lo tanto es importante implementar sistemas de medición que permitan, a partir del resultado de los indicadores claves, verificar el cierre de las brechas de género identificadas en el diagnóstico organizacional
Seguimiento	La evaluación periódica permite evaluar la necesidad de fortalecer los recursos enfocados al personal, ajustando la política para asegurar en el largo plazo la disminución de la brecha de género.

INVESTIGACIONES FUTURAS

Un paso subsiguiente a la elaboración de este modelo sería comprobar empíricamente, si los cambios en las prácticas de gestión de talento humano, impactan positivamente la reducción en las brechas de género y asimismo cuál es el grado de impacto sobre los objetivos organizacionales. Inclusive comprobar a través de análisis logístico o regresión múltiple cual es la marginalidad al cambiar los procesos en las prácticas de gestión de talento humano. También sería posible mediante un análisis factorial exploratorio saber cuáles prácticas de gestión tienen mayor impacto sobre la disminución de la brecha al mismo tiempo que se consiguen una mayor eficiencia.

CONCLUSIONES

Se espera que con la aplicación del modelo propuesto se pueda insertar un marco de actuación que modifique la lógica de gestión y la cultura de las empresas, al cambiar los procesos y las prácticas de la organización para que l@s colaborador@s sean tratados con respeto y tengan posibilidades análogas de desarrollo profesional. Este modelo también le apuesta a remodelar la vida cotidiana de la empresa en lo que compete a las prácticas de gestión de talento humano respetando unos

principios rectores que oriente la vida cotidiana de las organizaciones. Por supuesto el modelo busca fomentar e impulsar la equidad de género en las empresas como un elemento estratégico para la competitividad y también propiciar la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en el acceso al empleo, condiciones de trabajo, desarrollo profesional, capacitación y participación en los procesos de toma de decisiones, reduciendo la segregación horizontal y vertical, las brechas salariales entre hombres y mujeres.

A través de la aplicación del modelo también se puede esperar: 1) que las organizaciones que lo implemente sean conscientes de la reducción progresiva de las brecha de género y que sea adoptado como una herramienta de gestión que les permita ser más competitivo en este mundo globalizado; 2) que puedan mejorar su clima laboral a partir de identificar, entender y mejorar las relaciones interpersonales y las necesidades específicas de hombres y mujeres en la empresa; 3) que se introduzcan cambios organizacionales para transformar la división sexual, fomentando los principios de coparentalidad y corresponsabilidad; 5) una gestión con mayor calidad y más efectiva de los recursos humanos; 6) promover el uso activo de los saberes y las competencias de l@s colaborador@s, maximizando los procesos de aprendizaje colectivo, a fin de surtir con éxito los desafíos del mercado y edificar una economía más innovadora y 7) que finalmente puedan obtener el sello de equidad sin mayor dificultad a través de los organismos certificadores, gracias a los cambios en las prácticas de gestión de talento humano que se proponen en el modelo.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.
- Aguilera, A. (2010, Septiembre). *Gestión humana y estrategia organizacional: Estudio de Caso*. Simposio presentado en Capítulo Suroccidente de ASCOLFA, Colombia.
- Beer, M. et al. (1989). *Gestión de Recursos Humanos: Texto y Casos*. Madrid: Ministerio del Trabajo.
- Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Pensamiento & gestión*, 16, 158-176.
- Calderón, G. et al (2004). Relación de dependencia entre las prácticas de recursos humanos y el estilo directivo en las medianas empresas de Manizales. *Universidad EAFIT*, 40(136), 9 - 25.
- Collinson, D. et al (1990). *Managing to discriminate*. New York: Routledge.
- Cuesta, A. (2011). Gestión de recursos humanos y del conocimiento: una tecnología de diagnóstico, planificación y gestión estratégica. *Ciencias Sociales* 17(2), 287-297.

- Chandra, J. & Kleiner, B. (1998). Sex discrimination in the workplace. *Equal Opportunities International*, 17(3-5), 13-16.
- Chiavenato, I. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. México: Alto.
- Davis, K. y Werther, W. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Delery, J. & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Eagly, A. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. New York: Erlbaum.
- Eagly, A., et al. (2007). *The Labyrinth: The Truth about how women become Leaders*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Fielden, S. & Davidson, M. (1997). Equal opportunities in recruitment: the job search experiencesat female and male managers. *Equal Oppurtunities International*, 16(67), 50-59.
- Fombrun, C., et al. (1984). *Strategic human resource managment*. New York: Jhon Wiley.
- Garcia, M., et al. (2008). *Perspectivas Teóricas: Gestión Humana y Estrategia Organizacional para el estudio de la Gestión Humana. Una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management*. Cali: Programa Editorial Univalle.
- Glick, P., et al. (1988). What mediates sex discrimination in hiring decisions?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(2), 178-186.
- Grueso, M. (2009). La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: un secreto a voces. *Cuadernos de Administración*, 22(39), 13-30.
- Harper, S. y Lynch, J. (1992). *Estrategia empresarial*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Huselid, M. (1992). The incentive effect of tournament compensation systems. *Administrative Science Quarterly*, 37, 336-350.
- Kaufman, B. (1999). Evolution and current status of university programs. *Human Resource Management*, 38(2), 103-10.
- Lupano, M. (2009). Nuevas metáforas acerca de mujeres líderes. *Psicodebate*, 9, 65 – 79.
- Martinez-Perez, M. y Oscar A. (2004). El éxito profesional desde una perspectiva de género: Propuesta de un modelo. *Psicología General*, 57(2), 193-208.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36(2), 9-28.
- Pnud. (2010). *Igualdad de Género en las Empresas. Como avanzar con un programa de certificación de sistemas de Gestión de Equidad de Género*. New York: PNUD.

- Quijano, S. (2007). *Sistemas Efectivos de evaluación del desempeño: rendimientos y resultados*. Barcelona: EUB.
- Robertson, T. & Making, J. (1993). Selection methods and their usage. *Recruitment Selection and Retentions*, 2, 3-10.
- Salgado, E. (2006). Gerencia sobre Recursos Humanos. Reflexiones sobre su práctica en Colombia. *Monografías de Administración*, 91, 1-54.
- Sidanius, J. & Prato, F. (1999). *Social dominance: An intergroup theory of social hierarchy and oppression*. New York: Cambridge University Press.
- Tougas, F., et al. (1995). Neosexism. *Personality and Social Psychology*. 21, 842-849.
- Turbay, C. y Rico, A. (1994). *Construyendo identidades: niñas, jóvenes y mujeres en Colombia. Reflexiones sobre socialización de los roles de género*. Colombia: Gente Nueva Editorial.
- Ulrich, D. y Lake, D (1992). *Organizarse mejor para competir con ventaja*. Buenos Aires: Vergara.
- Unión Europea. (2014). *Cómo combatir la brecha salarial entre hombres y mujeres en la Unión Europea?*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- Walton, R. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63(2), 77-84.
- Won, M. (1997). *Human Resources policies in two Japanese retail stores in Hong Kong*. *International Journal on Man power*, 18(3), 281-295.
- Wright, P. M., et al. (2001). Human resources and the resource base view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.
- Eurostat: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home>