



Maestría en Gestión de Talento Humano

Equidad de género en la justicia organizacional

MAESTRANTE

Antonela Belén Granizo Pinargote
Abgranizo.mgth@uisek.edu.ec

DIRECTORA

Elena Burgaleta
elena.burgaleta@uisek.edu.ec

Fecha: 29 de septiembre de 2021

RESUMEN

La participación laboral femenina se ha incrementado en estos últimos años; no obstante, es una realidad que todavía existe inequidad de género en procesos organizacionales. Por esta razón, en este artículo se analiza la justicia organizacional en sus dimensiones: justicia distributiva, procedural, interaccional e informativa desde una perspectiva de género, en organizaciones de América Latina. La desigualdad de género se observa en varios procedimientos, pero en esta investigación se analizará en procesos de distribución de recompensas, de ascensos a cargos directivos y distribución de actividades. Se encontró que los niveles de educación, responsabilidades de cargas familiares, organizaciones con estructuras masculinizadas, estado civil, entre otros, son factores que influyen en esa inequidad. Sin embargo, existen propuestas enfocadas en la equidad de género en el ámbito laboral que buscan la inclusión y la igualdad de oportunidades para las mujeres.

Palabras claves: justicia organizacional, justicia distributiva, justicia procedural, justicia interpersonal, justicia informativa, inequidad de género, brecha salarial, techo de cristal, mobbing, segregación horizontal.

ABSTRACT

Female labor participation has increased in recent years; However, it is a reality that there is still gender inequality in organizational processes. For this reason, this article analyzes organizational justice in its dimensions: distributive, procedural, interactional and informational justice from a gender perspective, in Latin American organizations. Gender inequality is observed in several procedures, but in this research, it will be analyzed in the processes of distribution of rewards, promotion to managerial positions and distribution of activities. It was found that education levels, family responsibilities, masculinized organizational culture, marital status, among others, are factors that influence this inequity. However, there are proposals focused on gender equality in the workplace that seek inclusion and equal opportunities for women.

Keywords: organizational justice, distributive justice, procedural justice, interpersonal justice, informational justice, gender inequality, wage gap, glass ceiling, mobbing, horizontal segregation.

Introducción

En la actualidad, existe un escenario en donde no siempre la justicia organizacional tiene un protagonismo en las empresas. La idea de tener procesos justos y equitativos ha desarrollado interés en algunas organizaciones. No obstante, no han conseguido en su totalidad obtener procesos transparentes.

El concepto de justicia organizacional se deriva de la teoría de la equidad de Adams (1960). Esta teoría sustenta que los colaboradores se mantienen motivados al tener relaciones equitativas y justas. Según esta teoría, los trabajadores participan en resultados y relaciones con los demás y evalúan las mismas mediante la comparación con otros colaboradores. La primera comparación que realizan es según su percepción de equidad interna; la segunda, se refiere a una percepción de equidad externa. Si el colaborador percibe equidad de acuerdo a los resultados/ recursos recibidos, dentro de la organización, existe equidad; caso contrario surgirá la desigualdad (Espinosa, Garzón, Ostos, Casanova & Cantor, 2017). Colquitt (2011) comprueba que existen varios tipos de justicia organizacional y ha demostrado su impacto sobre los colaboradores, el trabajo y la organización.

De esta manera, el concepto de justicia organizacional aparece descrito por Greenberg (1987) como la percepción de los colaboradores sobre la equidad en las empresas. En cambio, para Griffin (2011), podemos sistematizar que la justicia organizacional consiste en la percepción de justicia que tiene los trabajadores dentro de una empresa. Por su parte, Omar (2011) indica que los colaboradores exponen actitudes positivas dentro de la organización cuando existen procesos justos. En torno a este panorama, la justicia organizacional es la percepción de los colaboradores que se encuentran en la empresa y se percibe mediante los diferentes procesos.

Greenberg y Folger (1983) introducen el concepto de justicia distributiva, es decir, la distribución de recursos justos, y la justicia procedimental, la cual establece la importancia de que las personas participen en las decisiones. A partir de los estudios de Bies (1986), junto a estas dos dimensiones, se añade una tercera en los años 80: la justicia interpersonal, la dimensión de la justicia en el trato entre personas. Más tarde, en la década de los 90 surgió la justicia

informativa la misma que implica a la distribución equitativa de las tareas (Omar, 2006). Finalmente, Colquitt (2001) integra las múltiples teorías de la justicia, elaborando un modelo de justicia organizacional compuesto por las tres dimensiones mencionadas.

Cabe señalar que la percepción de justicia por los colaboradores dentro de una organización influye en su autoestima y, por extensión, en el comportamiento hacia sus compañeros dentro del lugar de trabajo (Cugueró, Ficapal, & Torrent, 2019). De esta manera, la impresión de un trato injusto generará la disminución del desempeño, calidad y cooperación entre ellos, lo cual les provocará emociones, actitudes y comportamientos negativos (Fatimah, Amiraa, & Halim, 2011).

En cuanto al ámbito organizacional, las percepciones de los colaboradores sobre la equidad en el trabajo están relacionadas con el comportamiento organizacional (DeConick, 2010), desempeño laboral (Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000), confianza (DeConick, 2010), satisfacción laboral y comportamiento de ciudadanía organizacional (Moorman, 1991).

En efecto, la inequidad de género es una de las problemáticas que existe dentro de los procesos en las organizaciones porque los mercados laborales son estructurados desde una perspectiva masculina. Por ende, la participación de la mujer dentro de la empresa es minoritaria y se observa la desigualdad de género en los procesos de reclutamiento, ascensos, distribución de tareas, remuneraciones recibidas, etc.

Existen varios estudios realizados sobre la justicia organizacional. Pedraja, *et al* (2015) manifiestan que existe una relación entre la justicia organizacional y los resultados en la toma de decisiones dentro de la organización. Por su parte, Rodríguez *et al* (2014) describen si el empleado percibe un ambiente de equidad al realizar sus actividades laborales, siente mayor satisfacción laboral, lo cual se manifiesta en resultados de productividad. Asimismo, Peña y Durán (2016) realizaron un estudio sobre la relación entre Justicia Organizacional, el Desempeño Laboral y la Discapacidad. No obstante, el corpus de estudio sobre la relación entre los tipos de justicias y la inequidad de género es aún reducido. Con certeza, se trata de un problema relevante porque los procesos dentro de las organizaciones no son equitativos ni justos.

El objetivo de este artículo pretende examinar las relaciones que existen entre los diferentes tipos de justicia organizacional: distributiva, procedural e interaccional y la inequidad de género. Además, este estudio se contextualiza en la actualidad de Latinoamérica con relación a la percepción de justicia organizacional, en donde se introduce que existe brechas salariales, segregaciones laborales, divisiones sexuales en el trabajo, etc.

Antecedentes

La teoría de Equidad de Adams (1965)

Es un modelo de satisfacción que expone las razones del esfuerzo del trabajador por obtener justicia, es decir, el criterio o percepción que tiene el colaborador con respecto a su remuneración obtenida, comparándola con la remuneración de otros colaboradores que realizan las mismas actividades y funciones (Naranjo, 2009). El colaborador forma su criterio basándose en dos elementos: los insumos y resultados. El primero se entiende como las aportaciones del colaborador al realizar la tarea, por ejemplo: experiencia, conocimientos, nivel de esfuerzo, habilidades, etc. El segundo son los resultados y beneficios que recibe el trabajador al culminar sus actividades como: salario, ascensos, reconocimientos, etc. (López, Casique & Ferrer, 2006).

Por otro lado, si el trabajador percibe una recompensa excesiva, desarrollará sus actividades con mayor intensidad o caso contrario existirá desinterés porque ya no tendrá la necesidad de compararse con los otros colaboradores. Por consiguiente, la teoría de la equidad utiliza el concepto de “sensibilidad a la equidad”, la cual sustenta que algunos colaboradores prefieren tener recompensas excesivas, mientras otros prefieren adquirir recompensas insuficientes. Al identificar a cada trabajador en estas categorías, se puede predecir quién percibirá inequidad y cómo afectará en sus comportamientos. Cabe recalcar que la percepción desempeña un papel clave en los colaboradores, por eso es importante que el empleador recopile información realizando preguntas claves (López, Casique & Ferrer, 2006).

De acuerdo a la teoría de la equidad, las personas tienden a compararse a sí mismas, con otras personas similares, más que con personas diferentes a ellos. Para establecer tales comparaciones de equidad se dividen en tres categorías: otros, uno mismo y el sistema. En la categoría de “otros”, se incluyen las comparaciones que hace el colaborador de sí mismo con

otros trabajadores. La segunda categoría, “uno mismo” incluye las autocomparaciones que hace el trabajador consigo mismo y la relación “ideal” de sí mismo. En cambio, en “el sistema”, se incluyen todas las comparaciones que hace el colaborador, basándose en el intercambio de él mismo con la organización (López, Casique & Ferrer, 2006). Por lo tanto, la percepción de equidad se verá influenciada por esas tres categorías al igual que sus comportamientos. Por esta razón es importante que en las organizaciones implementen esta teoría.

Para la aplicación de la teoría de la equidad se debe considerar algunas variables como: los años de antigüedad, género y cargo que se ocupa dentro de la organización (Robbins & Judge, 2009). Las investigaciones demuestran que tanto hombres como mujeres se comparan con su mismo sexo porque los salarios entre los mismos no son equitativos (Mladinic, & Isla, 2002).

Entonces, una vez revisado los conceptos sobre la Teoría de la Equidad, se considera que la Justicia Organizacional nace de esa teoría. En la actualidad, esta justicia se ha ido desarrollando como un constructo que ayuda a entender su impacto que tiene sobre las organizaciones. Como se mencionó previamente, no existe una sola justicia y cada una de ellas tienen un impacto diferente en los procesos organizacionales.

Método

Se realizó una investigación de las principales teorías de justicia basadas en una revisión bibliográfica de artículos científicos de Psicología Organizacional, Legislación Laboral y Psicología Social que fueron publicados en inglés y español. Los datos estadísticos fueron obtenidos de distintas organizaciones internacionales como OIT, UNESCO, ONU y CEPAL.

Resultados

De acuerdo a la revisión bibliográfica se ha encontrado los siguientes resultados, los cuales se explicarán a continuación en estos subtemas:

- Justicia distributiva
- Justicia procedural
- Justicia interaccional

Justicia organizacional desde una perspectiva de género

Justicia distributiva

En las organizaciones, la justicia distributiva se origina del desarrollo de los diferentes estudios de justicia organizacional. Esta se relaciona con la percepción del colaborador en cuanto a la equidad sobre la distribución de sus resultados (Fatimah, Amiraa, & Halim, 2011) como sueldo, horario, carga de actividades y responsabilidades (Moorman, 1991). De esta manera, los trabajadores forman sus juicios de equidad y el impacto negativo de estos tienen como resultado la rotación y el ausentismo.

Esta justicia sugiere varios factores que se debe tomar en cuenta. El primero es la igualdad, es decir, que todos los colaboradores deben tener igualdad de oportunidad al adquirir una recompensa. El segundo es la necesidad, la cual indica que las recompensas deben ser distribuidas conforme con la necesidad de los trabajadores. El tercer factor es la equidad: la evaluación entre la comparación de lo que el trabajador aporta y obtiene en comparación con lo que los otros colaboradores contribuyen y adquieren (Mladinic, & Isla, 2002).

Asimismo, el principio de igualdad de remuneración entre hombres y mujeres no solo abarca a que ambos sexos realizan las mismas actividades, sino también la situación en la que realizan un trabajo diferente. Cuando ambas personas desempeñan una actividad que en general es del mismo valor, pero su contenido y responsabilidades son diferentes, deberían recibir una misma remuneración (Sánchez, *et al.*, 2016). Según Maurani (1993), el sistema de clasificación de categorías profesionales, determinan el valor del trabajo y niveles salariales, pero es un proceso sesgado por género. Es decir, en el momento de valorar un cargo, la cualificación no almacena una definición técnica de la eficacia de un trabajo, sino la relación entre varias tareas técnicas y la evaluación de su valor social.

De igual manera, no se respeta el principio de igualdad porque existe diferencias salariales entre hombres y mujeres originadas por la discriminación sexual, causada por varios mecanismos. Primero, la discriminación de colocación, que se refleja en los procesos de contratación, ascensos y despidos, la cual está relacionada con la justicia procedural y se detallará más adelante. Segundo, la discriminación salarial dentro del cargo, es decir, a pesar

de que las mujeres ocupen el mismo cargo y la productividad sea la misma que los hombres, obtienen una menor remuneración (Ibarra, 2014).

Es relevante conocer los porcentajes de la brecha salarial de género que ha existido en estos últimos años. Entonces, a continuación, se sustentarán teorías y diversos factores que influyen en la desigualdad salarial con datos obtenidos de distintas organizaciones internacionales como la OIT y ONU.

Existen teorías que explican sobre las diferencias de género en puestos de trabajo y remuneración, una de estas son las influencias por el lado de la oferta, las cuales se basan en las características del colaborador. En otras palabras, la discriminación por razones de género en el mercado laboral sucede cuando dos personas con las mismas características son tratados de manera distinta por su sexo (Ibarra, 2014). Según la Organización Internacional de Trabajo (OIT), alrededor del 80% de las personas que reciben una remuneración, las mujeres ganan aproximadamente un 20% menor que los hombres en todo el mundo (2019).

Cabe señalar que la diferencia de remuneración ocurre por varios factores. Principalmente, por los estereotipos basados en un modelo familiar donde el hombre es el principal proveedor de ingresos y es visto como sustento de la familia y a la mujer se la considera como un complemento o incluso como dinero para gastos extras. Esto genera una desvalorización hacia el trabajo de las mujeres, en el cual pertenece a una segregación laboral al igual que a la desigualdad salarial (Sánchez, *et al.*, 2016).

La maternidad es otro factor que influye en la disparidad de remuneración. Un estudio de la OIT, indica que las mujeres con hijos menores de cinco años tienen bajas tasas de participación laboral (48%) en comparación a mujeres solteras (54%); mientras la actividad laboral de los hombres con hijos es mayor (88%) que la de aquellos que no tienen hijos (que no son padres) (78%) (Busso, & Messina, 2020). Entonces, la presencia laboral femenina se ve afectada por ausentismo del puesto, renuncias o por la búsqueda de un trabajo con horarios flexibles para ocuparse de las tareas del hogar y responsabilidades familiares; por ende, reciben menores recompensas y asensos (Sánchez, *et al.*, 2016).

Según la ONU (2019), el estado civil entre hombres y mujeres influyen en la participación del mercado laboral y diferencias en la remuneración. Siendo así, el matrimonio uno de los factores que reducen la participación femenina en dicho mercado, mientras que en el caso de los hombres sucede lo contrario. Los datos se obtuvieron de una muestra de 93 países, en los cuales el 51,1% de mujeres entre 25 a 54 años que se encuentran en matrimonio o en unión libre participan en el mercado laboral, en comparación con el 65,6% de mujeres solteras y el 72,6% en caso de mujeres divorciadas. En cuanto a los hombres casados o en unión libre representan el 96,1% de participación en dicho mercado. En efecto, una de las principales causas de estas desigualdades es que las mujeres siguen realizando trabajos domésticos y de cuidados no remunerados que los hombres.

Adicionalmente, la educación juega un papel importante tanto para hombres como para mujeres para acceder a remuneraciones justas. A pesar de que las mujeres tengan mayor participación en los estudios y un elevado nivel educativo, son menos reconocidas y recompensadas que los hombres, en el ámbito laboral (OIT, 2019). Este hecho ocurre porque los hombres escogen carreras con mayor rentabilidad (ingenierías) que las mujeres (ciencias sociales o humanidades) (Bárcenas *et al*, 2000). Es así que las plazas de trabajo se reducen para las mujeres e implica menor acceso a beneficios como promociones profesionales, recompensas y jubilaciones.

Justicia procedural

En los años 70, varios investigadores consideraron que las organizaciones deberían ser imparciales en el proceso de toma de decisiones (Leventhal, Karuza, & Fry, 1980). Si los colaboradores perciben que existe procesos justos, la percepción de ellos será positiva, lo que genera mayor fidelidad y eleva su satisfacción laboral. Leventhal (1976) manifiesta que un proceso es considerado justo si se basa en estos seis criterios: si se aplica de manera coherente, está libre de sesgos, basado en información precisa, garantiza de que las decisiones sean corregibles, integra las opiniones de diferentes grupos perjudicados por las decisiones y basado en estándares éticos (Ambrose, Hess, & Ganesan, 2007).

En concreto, todos los procesos (selección, reclutamiento, asensos, etc.) deberían ser manejados con un criterio profesional. Sin embargo, existen barreras de promoción durante la

toma de decisiones, especialmente, si son mujeres las que participan para cargos directivos. A estas barreras se las conocen como segregación vertical o techo de cristal. Es decir, son límites invisibles que afrontan las mujeres para acceder a puestos superiores del orden jerárquico o estratégicos (Berbel, 2014).

Ciertas organizaciones tienen sistemas formales de promoción, en los cuales las decisiones se basan en criterios como años de antigüedad o mérito (Shneer & Reitman, 1977). Así que, revisando la justicia procedural desde una perspectiva de género, este sistema presenta ciertas limitaciones; debido a que en el desarrollo de carrera de las mujeres existe espacios de discontinuidad laboral ocasionado por periodos de maternidad o cuidado de hijos. Por esta razón, las posibilidades de acceder a puestos directivos son negativas (Hinestrosa, 2009).

Con respecto al sistema de promoción basado en mérito, si las evaluaciones de desempeño para evaluar el potencial del colaborador son objetivas y cuantificables, es posible que exista equidad entre hombres y mujeres. No obstante, si se utiliza técnicas poco confiables como entrevistas no estructuradas y el *free form essay*, existirá sesgos al tomar decisiones (Hinestrosa, 2009).

Además, como se mencionó previamente, las mujeres con igual o mayor nivel de educación no reciben una remuneración justa, así como obtener oportunidades para participar en los procesos de asensos dentro de la organización. Se realizó un estudio en Colombia a 191 empresas sobre la presencia de mujeres en cargos directivos y se concluyó que a pesar de tener niveles avanzados en educación e incrementar su participación en el mercado laboral; no se ha aumentado las oportunidades de ocupar cargos con responsabilidad de tomas decisiones (Delgado & Rondón, 2013). Es así, que la segregación vertical sigue vigente y las mujeres todavía no pueden acceder a puestos estratégicos.

Adicionalmente, la OIT (2019) realizó una encuesta sobre el número de mujeres que ocupan cargos directivos a varias empresas a nivel regional. Se observó que, para los puestos de supervisión, casi la mitad de las empresas encuestadas reafirmaron que las mujeres ocupan el 30% de esos puestos. En cuanto al nivel intermedio en los cargos directivos, se destacó que las mujeres ocupan entre el 11% y 29%. Respecto a los cargos altos el 33% de las empresas señaló que las mujeres se desempeñan entre el 1% y 10%. En definitiva, casi el 58% de las

empresas encuestadas a nivel regional indican que existe una escasa representación femenina (30%) en cargos directivos. En cuanto a América Latina, las mujeres se encuentran al menos el 30% en cargos elevados; no obstante, mientras más elevado sea el cargo, menor es la participación de mujeres.

Justicia Interaccional

Bies y Moag (1986) introdujeron el concepto de justicia interaccional, aseveran que los colaboradores, no solo evalúan los procesos y la distribución de recompensas, sino la forma de ser tratados dentro de la organización. Es por ello que esta justicia se refiere a la calidad del trato interpersonal que reciben los colaboradores (Fatimah, Amiraa, & Halim, 2011) en el proceso de toma de decisiones (Cugueró, Ficapal, & Torrent, 2019) o la ejecución de los procedimientos (Ambrose, Hess, & Ganesan, 2007). El principio de reciprocidad y el intercambio social son las bases para establecer esta teoría (Cropazano & Mitchell, 2005).

En estudios recientes se ha descubierto dos tipos específicos sobre la justicia interaccional. La primera es la justicia interpersonal, la cual se refiere al grado en que los colaboradores sienten que son tratados con cortesía, dignidad y respeto por parte de los empleadores durante los procesos y procedimientos de toma de decisiones (Mladinic, & Isla, 2002). La segunda es la justicia informativa, la cual se enfoca en las explicaciones que se brinda a los colaboradores sobre la razón de aplicar ciertos procesos o la manera de distribuir los recursos y tareas (Greenberg, 1990).

Con respecto a la justicia interpersonal, se ha encontrado en organizaciones que tienen una cultura masculinizada que existe mobbing o acoso laboral hacia las mujeres. Es decir, es una organización cuya cultura permite la intimidación y el uso incorrecto de los procedimientos (Hutchinson, Vickers, Jackson & Wilkes 2006). Dentro de la empresa, los agresores tienen una conducta abusiva que atenta a la dignidad e integridad psicológica de la víctima, degradando el clima laboral (De Miguel Barrado & Prieto Ballester, 2016). Existen estudios que determinan que las mujeres sufren de acoso laboral o mobbing, por su desigual posición en la sociedad. Concretamente, en el Ecuador, el 6,9% de los colaboradores que han sufrido de acoso laboral son hombres y el 12% han sido mujeres (Zambrano & del Monserrate, 2020). Este tipo de acoso

es provocado por un desequilibrio de poder entre hombres y mujeres porque el mercado laboral es construido desde una perspectiva masculina (Undurraga, & López Hornickel, 2020).

En cuanto a la justicia informativa, se identificó que en las organizaciones existe la segregación horizontal, la cual se refiere a la distribución distinta de tareas entre hombres y mujeres. Esta segregación se expone por el orden patriarcal en las empresas porque existe una división sexual en las organizaciones mediante el peso de las tareas y responsabilidades para ambos sexos. Esta división limita a la mujer a tener acceso a trabajar, menores ingresos, promociones y aumenta la desigualdad social entre ellos (Castillo, Miranda, & Carrasco, 2012). Además, como se mencionó previamente, las mujeres que tienen mayor nivel educativo y trabajan en sectores masculinizados son las más afectadas (Rubery & Grimshaw, 2014). Según la OIT (2019), a las mujeres se les han establecido roles significativos como la reproducción, la maternidad, el cuidado de personas, responsable de actividades dentro del hogar, siendo así desvalorizadas social, financiera y profesionalmente.

A pesar de que existe segregación e injusticia social dentro del mercado laboral. Se han realizado planes de acción que incitan a la equidad de género. En 1995, la Plataforma de la IV Conferencia Mundial de la Mujer de Beijing identificó la necesidad de establecer pautas estratégicas: acciones que favorecen a las mujeres a cargos electivos y la transversalización de género en el Estado, el cual busca la promoción de la igualdad mediante una integración sistemática desde una perspectiva de género incluyendo estructuras, políticas, procedimientos y procesos (Rees, 2005).

La transversalización de género es un proceso que evalúa los impedimentos que tienen los hombres y las mujeres en el ámbito legislativo, laboral, político, etc. con el objetivo de promover la igualdad de género. De este modo, varias organizaciones han optado por esta estrategia que integra las necesidades e intereses de hombres y mujeres. Para aplicarla, se debe realizar un análisis-diagnóstico cuantitativo de género. Se debe entender como está distribuido el poder, responsabilidades dentro de la organización y porcentaje de oportunidades de crecimiento entre hombres y mujeres. Segundo, realizar estrategias de intervención adaptadas a las necesidades de los colaboradores. Tercero, incorporar mecanismos que promueva la total participación de la mujer, se puede implementar guarderías. Por último, realizar un adecuado análisis del

presupuesto desde una perspectiva de género asignado a los diferentes cargos (Reichmann, 2014).

Adicionalmente, existe una entidad llamada Pacto Global de Naciones Unidas que fomenta la responsabilidad cívica, principios sociales y ambientales. Sus objetivos son: cerrar brechas de género, incorporar objetivos de desarrollo sostenible y promover acciones contra el cambio climático. Este programa invita a las organizaciones a comprometerse a desarrollar políticas y programas de Responsabilidad Social Empresarial (Orozco, Riaga, & Bernal, 2013). Se debe considerar herramientas para prevenir la discriminación en los procesos organizacionales, evitar la discriminación por edad, raza, religión, etc. Por último, incorporar políticas de igualdad de oportunidades en procesos de distribución de recompensas y promociones. Se puede crear espacios laborales seguros para la mujer, apoyar programas de empoderamiento femenino e invertir en el desarrollo de habilidades como liderazgo (Nelson y Prescott, 2008).

La CEPAL (2017), realizó una planificación de carácter técnico-político, con el objetivo de promover la igualdad de género. Esta planificación busca que el Estado de las diferentes regiones se comprometa en incorporar la igualdad en el mercado laboral y social. Es así que, en el Ecuador, se desarrolló el plan de igualdad “Agenda Nacional de las Mujeres y la Igualdad de Género 2014-2017” que promueve la inclusión de mujeres en el mercado laboral. Además, se ha creado leyes para garantizar la disminución de la discriminación, en 1994 se emite la ley de maternidad gratuita y en 1995 se decreta una ley en contra de la violencia hacia la mujer (Castillo y Salas, 2018).

Conclusiones y recomendaciones

Como se ha mostrado a lo largo del artículo, la mayoría de los estudios demuestran que en varios procesos organizacionales no existe justicia organizacional desde una perspectiva de género. Es por ello que en sus tres dimensiones: justicia distributiva, procedural e interaccional (dividida en justicia interpersonal e informativa); se identificó que existe segregación laboral a mujeres que tienen mayor o igual nivel de educación y experiencia que el hombre. Asimismo, coinciden que las principales causas de esa segregación incluyen situaciones como mujeres encargándose de cargas familiares, actividades domésticas y búsqueda de trabajos con horarios flexibles.

Del mismo modo, en organizaciones con estructuras masculinizadas existen situaciones de discriminación por características específicas de mujeres como la edad, apariencia, experiencia, etc. Es así que a las mujeres se les dificulta acceder a estas organizaciones porque existe un mayor porcentaje de segregación horizontal, vertical y acoso laboral.

A pesar de que esta investigación se plantea en términos de derechos, se observa que la ausencia de justicia organizacional y la inequidad de género perjudica a las empresas por el incremento de ausentismo, renuncias o rotación. Como resultado, los colaboradores no sienten bienestar laboral y por ende no tienen buena productividad, eficiencia y eficacia. En cambio, si las organizaciones tienen como cultura promover la equidad de género, generan resultados positivos porque hombres y mujeres trabajan de forma equitativa y existe mayor colaboración.

Finalmente, aun cuando existe inequidad dentro de las empresas, estamos a tiempo de tomar acciones, utilizando un plan enfocado al género y adaptándolo a las necesidades de la empresa. Una estrategia que se puede utilizar es la transversalización de género, en donde se diagnostica las necesidades e intereses de los colaboradores en cuanto a procesos y procedimientos organizacionales. Es así que se promueve la igualdad de oportunidades, remuneración y distribución de responsabilidades entre hombres y mujeres.

Se propone realizar programas de protocolo que incorporen la equidad de género y justicia organizacional dentro de los procesos organizacionales. De esta manera, promover la inclusión y participación de mujeres en las empresas y evitar la discriminación e inequidad.

Es recomendable seguir estudiando e investigando este tema porque es un problema social que todavía sucede dentro de los procedimientos. Se puede implementar la estrategia de transversalización de género para que los procesos sean más justos y equitativos.

Referencias bibliográficas

- Ambrose, M., Hess, R. & Ganesan, S. (2007). The relationship between justice and attitudes: An examination of justice effects on event and system-related attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 21-36.

-
- Berbel, S. (2014). Directivas y empresarias: mujeres rompiendo el techo de cristal. *Editorial UOC*.
- Bies, R. J. y J. S. Moag 1986 «Interactional justice: Communication criteria of fairness». En R.J. Lewicki, B.H. Sheppard y M.H. Bazerman (editores). *Research on negotiation in organizations*. Greenwich, CT: *JAI Press*, pp. 43-55.
- Busso, M., & Messina, J. (2020). La crisis de la desigualdad: América Latina y el Caribe en la encrucijada. Banco Interamericano de Desarrollo.
- CEPAL “Agenda regional de género: nueva bibliografía sobre acuerdos y compromisos para la región”, 2016 [en línea] <http://www.cepal.org/es/notas/agenda-regional-genero-nueva-bibliografia-acuerdos-compromisos-la-region>.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Cugueró-Escofet, N., Ficapal-Cusí, P., & Torrent-Sellens, J. (2019). Sustainable human resource management: How to create a knowledge sharing behavior through organizational justice, organizational support, satisfaction and commitment. *Sustainability*, 11(19), 5419.
- De Miguel Barrado, V., & Prieto Ballester, J. M. (2016). El acoso laboral como factor determinante en la productividad empresarial: El caso español. *Revista perspectivas*, (38), 25-44.

- Delgado Castillo, A.; Rondón Delgado, F. 2013. "La participación de ejecutivas en juntas directivas o la permanencia del techo de cristal", en *Compendium*, Vol. 16, n°. 31.
- Díaz, M. (2005). ¿Justicia procedimental o sustantiva? *Enfoques*, XVII (1), 55-64
- Espinosa, Y., Garzón, G., Ostos, S., Casanova, C., & Cantor, L. (2017). Revisión investigativa sobre la teoría motivacional de la Equidad de Adams.
- Fatimah, O., Amiraa, A. M., & Halim, F. W. (2011). The relationships between organizational justice, organizational citizenship behavior and job satisfaction. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum*, 19(5), 115-121.
- Fraser, N. (2012). La política feminista en la era del reconocimiento: un enfoque bidimensional de la justicia de género. *Arenal. Revista de historia de las mujeres*, 19(2), 267-286.
- García-Izquierdo, A. L., Moscoso, S., & Ramos-Villagrasa, P. J. (2012). Reactions to the Fairness of Promotion Methods: Procedural justice and job satisfaction. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(4), 394-403.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Hutchinson, M., Vickers, M., Jackson, D., & Wilkes, L. (2006). Workplace bullying in nursing: towards a more critical organisational perspective. *Nursing inquiry*, 13(2), 118-126.
- Ibarra Soto, Diana E.. (2014). Reflexiones sobre justicia distributiva y perspectiva de género. Réplica a: "Justicia distributiva, pobreza y género" de Paulette Dieterlen. *Revista de filosofía open insight*, 5(8), 61-76. Recuperado en 13 de julio de 2021, de

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-24062014000200005&lng=es&tlng=es.

López, F., Casique, A., & Ferrer, J. (2006). La satisfacción hacia el trabajo, Un análisis basado en las teorías de las Expectativas y de Equidad . *Administración y Organizaciones*, 117-134.

Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B., & Taylor, M. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.

Maurani, M. (1993): “La cualificación, una construcción social sexuada”. *Revista de economía y sociología del trabajo*, 21-22, pp.41-4

Mladinic, A., & Isla, P. (2002). Justicia organizacional: entendiendo la equidad en las organizaciones. *Psykhé*, 11(2).

Naranjo, M. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, Volumen 33, Núm. 2, 153-170.

Nelson, J. y Prescott, D. (2008). Business and the Millennium Development Goals: A Framework for Action. *International Business Leaders Forum*. 2 ed

Organización Internacional del Trabajo. (2019). Informe Mundial sobre Salarios 2018/19. ¿Qué hay detrás de la brecha salarial de género? Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

Organización Internacional del Trabajo. (2019). La brecha salarial entre hombres y mujeres en América Latina. Lima: Organización Internacional del Trabajo.

- Orozco, Y. V. D., Riaga, C. O., & Bernal, D. F. V. (2013). Responsabilidad social y equidad de género: análisis de diez organizaciones adheridas al Pacto Global Colombia. *Revista Tendencias & Retos*, 18(1), 111-126.
- Ponnu, C. H., & Chuah, C. C. (2010). Organizational commitment, organizational justice and employee turnover in Malaysia. *African journal of business management*, 4(13), 2676-2692.
- Rees, Teresa (2005). "Reflections on the Uneven Development of Gender Mainstreaming in Europe", *International Feminist Journal of Politics*, Vol. 7, N° 4.
- Reichmann, R. (2014). Transversalización de género: una estrategia para la transformación. *Organización de las Naciones Unidas [onU] Mujeres*. Recuperado de https://www.cepal.org/mujer/noticias/noticias/9/48019/Transversalizacion_de_Genero__Estrategia_para_transformacion__ONU_MU-JERES.pdf.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional, 13era Edición*. México: Pearson Educación.
- Sánchez Mira, N., Trinidad, A., Recio, C., & Torns, T. (2016). La Brecha salarial y las desigualdades de género en el mercado de trabajo español, en *Congreso Español de Sociología "Grandes transformaciones sociales, nuevos desafíos para la sociología"*.
- Undurraga, R., & López Hornickel, N. (2020). Trayectorias laborales de mujeres y violencia en el trabajo: Una cuestión de género. *Psykhé (Santiago)*, 29(2), 1-14.
- Zambrano, T. & del Monserrate, S. (2020). El acoso laboral como factor determinante en la productividad de las empresas públicas. Caso de Estudio Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. *Dominio de las Ciencias*, 6(2), 41-58.

