

Cruces entre géneros, feminismos y organizaciones. De las teorías a las prácticas. Santiago: RIL Editores.

Gaba, Mariana R. (2023).

Entre la radicalidad y la moderación.

1. Introducción

El libro publicado en 2023 nace del trabajo final de Mariana R. Gaba en su magíster en Psicología Organizacional (Universidad de Belgrano, Argentina) y de su magíster en Género, Sociedad y Políticas (FLACSO, Argentina). La autora es psicóloga por la Universidad de Buenos Aires, y es Directora de Género de la Universidad Diego Portales (Chile). Actualmente se encuentra cursando el Doctorado en Educación Superior (UDP/Universidad de Leiden) y es parte del Núcleo de Investigación en Género y Sociedad Julieta Kirkwood, de la Universidad de Chile.

La autora ofrece una reflexión crítica desde las dimensiones epistémica, política y ética acerca de las instituciones y las relaciones de género. Una especial atención otorga a las universidades chilenas y el embiste de las áreas de género allí creadas, luego de los movimientos feministas de 2018 denunciantes de los temas de acoso y la educación sexista en estas instituciones. La obra inicia con una síntesis de las teorías de género y de las orga-

nizaciones, las que se trenzan con los resultados de su investigación empírica sobre los discursos de las directoras de estas nuevas áreas, cuyas labores oscilan entre procesos de legitimación y de transformación hacia la igualdad.

En el libro es central el concepto de transversalización del enfoque de género o *Gender Mainstreaming* (GM) como se emplea en la literatura anglo. Concordante con otras investigaciones (Buquet, 2011; Montes-de-Oca-O'Reilly, 2019), este fenómeno se ha potenciado en el ámbito del trabajo, pero no con la misma fuerza en el de la educación. En este contexto se advierte que las organizaciones no consideran o ignoran los enfoques de género, sobre todo las universidades. Así, bajo la asunción de neutralidad es posible observar prejuicios sexistas, sesgos y discriminación de género y la sospecha a la incursión de las mujeres en lo público, entre otros aspectos, que obligan a remirar la academia con mirada crítica (Buquet, 2011).

El libro de Gaba se compone de seis capítulos. Los primeros concentran antecedentes teóricos y empíricos relevantes para enmarcar el fenómeno de estudio, los que se van complementando con experiencias de la misma autora en espacios de trabajo académico y de consultoría a otras organizaciones. Ello permite dar cuenta de la brecha “entre el oro de la teoría y el barro de la práctica” (Gaba, 2023, p.149), ambas en permanente desafío. En el próximo apartado se presentan

los principales aportes de según capítulo de la obra y después, una sección con las aproximaciones finales acerca de la obra en su conjunto.

2. Desarrollo argumentativo

2.1. ABC: Trabajando género(s) en las organizaciones

En el capítulo uno se analiza cómo en occidente surge y se redefine el concepto de género desde los aportes de múltiples disciplinas, el controversial dilema biología versus cultura y cómo se construye e instala la noción de los dos géneros. Desde esta concepción binaria y dicotómica de las relaciones sociales, enseguida se da paso a los conceptos patriarcado y cis-heteronormatividad, que permiten comprender un modelo hegemónico de sociedad con expresiones específicas según territorio y época.

La autora retoma el debate sobre la igualdad y la diferencia que han marcado a estas teorizaciones en el siglo XX (Reverter, 2010), señalando la diversidad de aproximaciones con miras hacia la igualdad de género y sus estrategias para alcanzarla. Bajo la insistencia de que no se trata de un asunto exclusivo de mujeres, Gaba subraya los estudios sobre masculinidades y sus aportes para alcanzar este objetivo común: mayor justicia social y democracia para nuestras sociedades.

Lo anterior se complementa con las teorías sobre las organizaciones, las

que han sido objeto de estudio desde varios paradigmas. Tradicionalmente, estos estudios han omitido las prácticas generizadas y generizantes (Acker, 2012) o de lo contrario, han puesto el foco solo en las mujeres. De esto último, surge la línea *Women in Management* y la cuantificación de los resultados que ellas obtienen para compararlos con los hombres. ¿Esto es suficiente? Siguiendo a la autora, el género como variable puede “proveer de descripciones adecuadas”, sin embargo, aquella línea tiene una “limitada capacidad explicativa” (Gaba, 2023, p.51).

Algo similar es lo que se observa en la gran mayoría de los diagnósticos de género institucionales en Chile, que identifican cuántas mujeres hay y en qué lugares están, e ilustrando cuáles son las brechas. Si bien cuantificar es útil para mostrar aquellas situaciones desconocidas hasta el momento, ello por sí mismo no resuelve los problemas de las relaciones de género. Dicho en breve, más mujeres no es sinónimo de más igualdad.

A la base de las organizaciones, se tiene que “mientras los argumentos puntuales varían en el tiempo, hay una lógica subyacente que se mantiene relativamente invariable” (Gaba, 2023, p.89). Esta lógica es el sistema patriarcal y androcéntrico, que explica cómo pese a la paridad, se expresan sesgos, estereotipos y discriminaciones con base en el sistema sexo/género (Scott, 1986).

La autora también es cuestionadora de las teorías estructuralistas, señalando que tiene más injerencia la posición relativa entre las personas que los lugares específicos que ocupan dentro de las organizaciones. Con ello, ser minoría numérica no implica necesariamente experimentar la desigualdad. Un buen ejemplo es la incidencia de los varones en lugares altamente feminizados, donde suelen asumir puestos de liderazgo y mayor reconocimiento. ¿Por qué no ocurre lo mismo con las mujeres? Más allá del balance mujeres/hombres, ¿es posible un cambio mayor dentro de las organizaciones? Cabe advertir la diversidad de mecanismos para la sujeción de las mujeres (Mill, 2005), así como la especificidad de las culturas en las organizaciones, donde las desigualdades de género no son las mismas entre un lugar y otro (Mimbrero et al., 2017).

Tal como se sostiene a lo largo de la obra, al hablar de perspectivas de género o “género(s)” como diría la autora, nos estamos refiriendo no solo a algo individual atribuible a los cuerpos de los sujetos, sino a aquello que marca a las instituciones (sexismo institucional), y que en palabras de Acker (2012), son regímenes de desigualdad. Sin desconocer el mayor rechazo que genera en las organizaciones la palabra con F -Feminismo(s)-, la invitación es realizar una lectura política de las organizaciones y con mirada crítica: examinando las dinámicas que producen y reproducen

desigualdades y resistencias al cambio organizacional (Verge, 2021), en un contexto en el que paradójicamente abundan los discursos pro-igualdad de género.

2.2. *Masculinidades, cambio y organizaciones*

El capítulo dos sobre Masculinidades gira en torno a la cuestión ¿es posible incorporar a la lucha feminista a quienes gozan de los privilegios del patriarcado? Responder esa pregunta no es simple, más aún cuando las lógicas de dominación masculina (Bourdieu, 2000) se adaptan a los procesos de globalización con efectos disímiles para hombres y mujeres. Pero un primer paso es reconocer la diversidad de hombres y su potencialidad como factor de cambio, ya que la lucha tampoco es solo un asunto de mujeres.

Acerca del dominio de los hombres en las organizaciones, una aproximación es mediante el surgimiento de la gerencia profesional y el rol administrador de la mano de la ética masculina, ésta última definida por la eminencia de “la racionalidad, el control, la neutralidad, (y) la ausencia de emociones” (Gaba, 2023, p.95). En este marco, y similar a lo investigado en otros contextos internacionales (De Paola et al., 2016), la autora explica cómo los managers hombres se inclinan a elegirse entre sí cuando la incertidumbre y riesgos son altos, generando una especie de principio de Mateo en el trabajo.

La explicación anterior sintoniza con las teorizaciones de las relaciones humanas¹, poniendo en valor no solamente la dimensión monetaria, sino la social, y emocional que permean a las relaciones sociales dentro de los espacios de trabajo. De esta manera, además se discute la preponderancia de la razón calculante en todas las esferas de la vida (Weber, 2009), y el ímpetu de la organización burocrática “sin emociones, sin pasiones, casi inhumana” (Gaba, 2023, p.96), cuando en efecto, la situación organizacional es más compleja.

En un escenario donde la división sexual del trabajo sigue devaluando las labores realizadas por las mujeres y diferenciando lo público de lo privado (Armijo et al., 2022), Gaba desmitifica el hombre abstracto que circula por las organizaciones. Retomando los postulados de Acker (2012), la doctoranda critica el “modelo ideal” donde el varón solo vive para trabajar y que carece de responsabilidades familiares y personales o simplemente no le afectan en su empleo. ¿Es sustentable aspirar a esto? ¿Con qué sacrificio?

Otra interesante crítica se dirige a los *coaching* para el empoderamiento, como si la formación extra de elementos (que supuestamente están en falta en las mujeres) cambiara automáticamente los elementos estructurales de la discriminación. Conuerdo en que

el hecho que estas iniciativas estén orientadas hacia mujeres y realizadas por mujeres refuerza el prejuicio² que la igualdad de género solo atañe a una parte de la población, cuando el desafío actual es sumar personas aliadas (independiente de la autodeterminación de género), y en conjunto, potenciar estrategias para la transformación.

Los estudios de *management* y masculinidades nos llevan a repensar cómo instalar o mejorar las políticas de igualdad de género en las organizaciones. Frente a los ya conocidos esfuerzos por generar mentorías o promocionar el liderazgo entre mujeres, la autora propone dos líneas de acción: i) sensibilizar y capacitar a una amplitud de personas, incluyendo a los altos mandos (en su mayoría, varones), y ii) intencionar la corresponsabilidad social. Es fundamental ir más allá de las buenas intenciones y el apoyo desde los discursos o lo simbólico, instalando y aumentando los recursos humanos y financieros (López Dietz, 2024), que suelen escasear para desarrollar actividades en ambas líneas.

Las organizaciones revisitadas desde el género implican más complejidades que simplezas. Muchas veces hay que trabajar en una suerte de “caballo de troya” para vencer las múltiples resistencias que frenan la instalación de agendas de género en las organizaciones. Por mencionar algu-

1 Diferente a los enfoques funcionalista, el taylorista, y otros enfoques tradicionales, que han omitido o ignorado los enfoques de género(s).

2 Prejuicio mujerista.

nas, está el grado de concientización de desigualdades de género (mientras menor visibilización mayor resistencia); el cuestionamiento a la evidencia empírica o los datos de estas desigualdades; confundir equidad con igualdad y machismo con feminismo cayendo en “igualismo”; y la defensa acérrima de la meritocracia, altamente cuestionada por investigaciones recientes (EIGE, 2025). Desde mi experiencia profesional, me permito agregar el desencanto de la población adulta con las intervenciones de género que apuntan a generar cambios profundos, pero sin las condiciones de base apenas logran cambios superficiales dentro de una organización. Nos podemos llenar de capacitaciones de género que constituyen “más de lo mismo” en distinto formato y no transformar nada.

Buscar la transformación implica revisar la estructurante división sexual del trabajo y la escisión público/privado, que aleja a los hombres de las indispensables labores de cuidado de la población³. Como señalan las expertas, el trabajo de cuidados permite economizar el gasto público cuando se desarrolla en las propias familias (como trabajo gratuito, generalmente realizado por mujeres) (Armijo et al., 2022; Comas-d'Argemir, 2019, Undurraga y López, 2021). Por lo que el llamado es a superar las miradas individualistas y

propiciar iniciativas de mayor alcance, examinando si las políticas organizacionales y desde el Estado protegen (o no) el derecho a cuidar y ser cuidado/a desde un enfoque de género (Lama-drid et al., 2022).

Una tesis compartida es que los cuidados deben enfocarse hacia los varones, si no la cancha va a seguir dispareja. Coincido en que los ajustes y/o renunciaciones de actividades relacionados al empleo debiesen ser más balanceados entre géneros, y no implicar una suerte de “opción de hierro” para las mujeres (Burin, 2008). Si se busca la conciliación trabajo remunerado y vida, el llamado es no reproducir las desigualdades mediante el histórico subsidio del trabajo por amor y los arreglos individuales de cada familia (Armijo et al., 2022).

2.3. «Haciendo género(s)» en las universidades chilenas

El foco propiamente tal en las universidades se extiende a partir del capítulo tres. Pese a la gran cantidad de estudios sobre género en las universidades, estos espacios rara vez se consideran así mismas organizaciones generizadas. Las casas de estudio analizan la sociedad, y a su vez, son parte de ésta, por lo que también pueden ser nichos de violencia y discriminación por razones de sexo/género, aunque tienden a examinarlos como si éstos existieran solo fuera de sus límites.

³ Por lo general, los hombres tienen una actitud favorable hacia la crianza, pero no hacia otras labores “menos nobles” del mundo privado, como las del aseo y otras de la mantención de la vida.

En las universidades se producen y reproducen desigualdades de género (Baeza y Lamadrid, 2019). Ejemplos existen en los análisis curriculares y de las dinámicas dentro y fuera del aula, ambos reflejo de la “cultura universitaria en general, expresados en prácticas cotidianas, en las políticas y estructuras institucionales” (Gaba, 2023, p.157). En este ámbito, las demandas de movimientos feministas han sido un elemento catalizador de cambios de nuevas arquitecturas y agendas de género sustantivas dentro de estos espacios.

Al respecto, la última década ha mostrado avances en la instalación de estos temas, ubicándose en la discusión pública y en la legislación chilena. Desde 2018 ha habido un auge de áreas de género en las universidades, pero mantienen dificultades en la implementación de líneas de acción y la adquisición de recursos. Ello afecta a los compromisos institucionales que no logran plasmarse en agendas transversales y multidimensionales contra la educación sexista (Gaba, 2023). Luego, estas áreas también son interpeladas y blanco de críticas dentro la inercia burocrática de las universidades, sobre todo por parte de los movimientos feministas internos que deslegitiman la ineficacia de los procesos de prevención, investigación y sanción de situaciones de acoso.

En ese sentido, las políticas institucionales son un punto de partida,

pero no aseguran inmediatamente la eliminación de las violencias de género o una mayor democratización de las relaciones sociales. De la mano, la Ley 21.369 aprobada en 2021 vincula desarrollo institucional en materia de género a la acreditación, pero habrá que observar cómo dichos criterios se traducen en cambios sostenibles en las culturas organizacionales o en una reacción obligada por la normativa nacional (López Dietz, 2024).

La autora advierte cómo el abordaje de los temas de violencias en los espacios universitarios, tienden a mermar aproximaciones más sistemáticas sobre la cultura organizacional y a limitar una reflexión más profunda sobre la estructura de dominación masculina, no solo contra las mujeres, sino también contra las disidencias y las masculinidades no hegemónicas. Cuando se instala la amenaza de que todo es violencia, entonces no queda espacio para pensar otras líneas de acción, por ejemplo, la necesidad de conciliar y ser corresponsables en materia de cuidados.

Son altamente destacables los resultados de la investigación empírica realizada por Gaba sobre los saberes-haceres de quienes lideran las áreas de género en las universidades chilenas. Entre los hallazgos se destaca los problemas asociados a la sobrecarga de gestión administrativa, o la “fatiga de documentos”⁴ y la “guetización” del

⁴ Se menciona un acervo de políticas, normativas, manuales con las que se llenan las universidades chilenas, a modo de “trayectoria de documentos”.

género, los que obstaculizan llegar a una articulación efectiva con otros equipos para transversalizar el enfoque. Junto al bajo reconocimiento del trabajo de comisiones de género para generar consensos, la ambigüedad del rol es algo que las caracteriza, cuando se las sigue percibiendo como intrusas en la academia (Buquet et al., 2013).

El tema central es que “las expertas no solo trabajan en las organizaciones, trabajan sobre las organizaciones” (Gaba, 2023, p.181). Acá se expresan resistencias cuando todo el acervo de conocimientos generados no impacta con la misma fuerza a repensar la propia institucionalidad académica. ¿Cuál es el compromiso institucional para instalar enfoques de género? ¿existen verdaderas voluntades políticas y técnicas para aquello o son solo buenas intenciones para dar cuenta que se está haciendo “algo”?

Desde mi experiencia en áreas de género, comparto con la autora en que “si hay persistencia es porque hay resistencia institucional” (Gaba, 2023, p.190). Las funciones de las oficinas de género no están siempre claras, hay numerosas cosas poder hacer en ‘género’, para las autoridades, pero al mismo tiempo, con equipos pequeños, parece que no se hace nada a los ojos de las víctimas de acoso -estudiantes o trabajadoras/es-. Las directoras de las áreas de género deben mantener un delicado equilibrio de fuerzas políticas y técnicas, articulando un perfil híbrido para

poder negociar y conversar con otras personas que no siempre tienen el tiempo y/o el interés.

Frente a este árido terreno se requiere construir y seguir construyendo puentes. Como oportunidades, la autora menciona identificar aquellas condiciones de posibilidad y diversificar estrategias, tales como la generación de mesas de trabajo, redes, visibilización del trabajo, y en muchos casos, apoyo jurídico, para legitimar el trabajo en género. Por tanto, es preciso que la comunidad universitaria además de escuchar colabore activamente para avanzar hacia la igualdad.

2.4. *La experticia como trabajo emocional y generizado*

Otro gran aporte de la autora es la respuesta a los cuestionamientos actuales hacia los feminismos, o aquello que sectores conservadores han denominado “ideología de género”. En el capítulo cuatro y tomando elementos de la epistemología feminista de Sandra Harding (1994), la autora nos recuerda cómo se mantienen prejuicios y discriminaciones sobre la incursión de las mujeres en el ámbito público, donde pareciera que la ciencia y la generación de conocimiento que realizan las mujeres fuese de menor relevancia que la que desarrollan los varones.

Más específicamente, en las áreas de género, la autora indaga en las cargas emocionales de quienes lideran

estas unidades universitarias. Identificándose el predominio de la frustración, el desgaste, la impotencia además de la satisfacción, optimismo, esperanza y motivación, en un contexto de nudos entre el empuje del trabajo institucional y los obstaculizadores. Y aunque no se pueda avanzar con la fuerza que se desearía, las directoras de dichas áreas recalcan la importancia de no retroceder, no soltar, sino que mantener el terreno ganado hasta ahora.

En cuanto a temas de acoso predominantes en las universidades, hoy “pareciera que se ha ido instalando un discurso único y totalizante respecto de qué es ser feminista y cómo son las estrategias de lucha frente a las violencias” (Gaba, 2023, p.239). Pero también reviste un peligro al instalarse los feminismos punitivistas y estrechar el diálogo, afectándose la fuerza de la lucha al apartar a personas que podrían ser aliadas para generar entornos sin discriminación ni acoso. Temáticas como esta generan más preguntas que respuestas, tales como lo que sucede con las funas (escrache, boicot).

Nos detendremos un poco en la funa, aquello que emerge como expresión del malestar ante las lentitudes burocráticas de las universidades, cuando institucionalizar no es suficiente (Hurtado, 2022). Se observa un círculo vicioso de demandas de mayor y mejor respuesta institucional, que, una vez atendida mediante los protocolos contra la violencia, las personas

afectadas se niegan a emplear. Pero a su vez, la crisis de la institucionalidad, y la desconfianza hacia los procesos de denuncia en los planteles por su tardía o nula respuesta, exacerbaban el punitivismo. He aquí el peligro de la hipervigilancia estudiantil respecto de los temas de acoso, donde pareciera que todo es acoso y susceptible de denuncia pública. Estas situaciones de violencia afectan a la comunidad universitaria en un sentido amplio, por lo que exigen nuevas formas de resolución de conflictos, así como mayores espacios de colaboración y encuentro de sus integrantes.

2.5. *Desafíos para la incorporación del enfoque de género(s) en las organizaciones*

El capítulo cinco tematiza los desafíos de la incorporación de los enfoques de género en las organizaciones. En esta sección, el llamado de la autora es a no caer en iniciativas vacías, a modo de lista de chequeo y que no generen cambios sustantivos en la cultura organizacional al ser anuladas por las resistencias institucionales.

Otro común denominador son los discursos a favor de la igualdad, sobre todo en fechas conmemorativas como el 8M o el 25N y que no logran plasmarse en cambios concretos contra las prácticas sexistas. Ejemplo de ello son el escaso apoyo institucional que se encuentra en términos de capital humano, presupuesto, coordinacio-

nes efectivas, agendas de género, entre otros mencionadas anteriormente.

Enseguida se retoma la crítica hacia los cursos de capacitación expositivos, que no abren suficientes espacios de diálogo y que no consiguen impactar la toma de decisiones. Al respecto, Gaba nos insiste en generar una socialización más profunda y que estas iniciativas no bajen como instrucción de las autoridades, sino que convoque a los/as trabajadores y tomadores de decisiones a reflexionar, así como a proponer acciones de mejora viables y sostenibles. Tal como sostiene la autora, es menester que las acciones que se tomen sean consecuentes, profundas, genuinas y no (solo) “para la foto” (Gaba, 2023, p.265).

Desde mi punto de vista, el trabajo colaborativo es una pieza insoslayable: hay que sumar a las “actorías claves” en las organizaciones, quienes desde sus distintos espacios de influencia y poder logran mover los límites de lo posible. En este marco, otro desafío es trascender la formalidad de los documentos, ya que podemos llenarnos de políticas, protocolos y manuales de buenas prácticas, que, si no son legítimos para las personas en las organizaciones, no significa una intervención de la realidad entre hombres, mujeres y disidencias.

Hay que dejar de equiparar mujeres con enfoque de género y reconsiderar estrategias dirigidas a varones, tanto en el diseño como en la implementación de las mismas. El tema acá es hacer

frente a la apatía, el miedo y la ignorancia que puede generar el concepto entre las distintas generaciones, pero que puede trabajarse. De este modo, democratizar la participación, y que no sean solo mujeres a quienes se convoque con las iniciativas es un punto central. La obra menciona interesantes ejemplos sobre liderazgo y corresponsabilidad con participación mixta en los distintos niveles y que vuelven más legítimas dichas estrategias desde la experiencia de la autora.

Vinculado a lo anterior, Gaba también se pronuncia sobre las controversiales cuotas de género. Este mecanismo no otorga lugares a las mujeres solo por el hecho de serlo, apunta a la salida de hombres mediocres en un sistema que históricamente ha privilegiado a varones. Las competencias o méritos no son exclusivos de la mitad hegemónica de la población y, por tanto, deben ser desarrolladas sin marcas de género. Si bien la autora defiende el propósito mayor de estas medidas de acción afirmativa, enfatiza no hay que quedarse solo en las cuotas e implementar otras más amplias que apunten a modificar la estructura de la desigualdad (Astelarra, 2005).

2.6. *Más allá (o más acá) de las teorías: Aportes desde la experiencia para el trabajo en género(s)*

El último capítulo está centrado en los aportes de la práctica para (re)pensar las teorías de género en las organi-

zaciones. Este apartado condensa los puntos anteriores y nos plantea interrogantes valiosos tales como ¿cuáles son las oportunidades y limitantes de designar a “la especialista en género” en las universidades? ¿Cómo generar impulsos hacia políticas de transformación en las organizaciones?

Está la amenaza de que el quehacer de las áreas de género se concentre en sí y no logre transversalizar a otras áreas o departamentos, volviéndose el género un gueto dentro de las demás labores universitarias (Alonso, 2010). Se mantienen diversos cercos simbólicos y materiales que expresan la desresponsabilización de aquellas otras áreas o departamentos y a su vez, generan sobrecarga a especialista o “la persona de género”, aquella encargada de abordar las urgencias de los casos de violencia y si hay tiempo, el resto de posibles temas. Luego, Gaba advierte que una distribución incierta de las responsabilidades puede generar más asperezas entre las y los trabajadores y estudiantes cuando esta persona asume un rol de “policía del género”.

Las universidades en tanto organizaciones no están exentas del espejismo de igualdad. Abordar y prevenir los temas de violencia ha tenido avances, pero ello no ha impedido las funas de los últimos años ni ha restaurado las confianzas del estudiantado de manera inmediata (López Dietz, 2024). Avanzar en otras dimensiones, como en los aspectos curriculares y de investigación

con enfoque de género, la brecha salarial y mejorar la convivencia universitaria, volviéndola más democrática y participativa, son algunas de las aspiraciones que comparto con la autora.

Mariana Gaba concluye que las áreas de género son valiosas por el rol técnico, pero que además tienen un eminentemente rol político en cuanto al trabajo que se está desplegando en las distintas casas de estudio del país. Así, su labor polémica y estratégica, entre la radicalidad y la moderación, se desarrolla generando embates, alianzas, abriendo diálogos y movilizando cambios en las universidades, buscando impactar en la arquitectura organizacional, la agenda política y las relaciones sociales que allí se generan.

3. Aproximaciones finales

El libro publicado es robusto en los puntos que se plantean y a la vez de fácil lectura. Como se señala al comienzo, la obra se dirige a una audiencia mixta, a “quienes vienen del mundo del feminismo” y a “quienes vienen del mundo organizacional” (Gaba, 2023, p.18). Los cruces entre feminismo(s), género(s) y teoría de las organizaciones resultan posibles y a la vez, problemáticos, donde múltiples preguntas nos llevan a cuestionar las estrategias aplicadas en los lugares en que trabajamos y su capacidad transformadora con foco en la igualdad. Algunas que rescato desde mi experiencia en una unidad de género: ¿Cómo hacer para que

los documentos cobren vida? ¿Cómo pasar de lo formal a los cambios en las prácticas y no quedarnos solo en el discurso pro-igualdad?

Las áreas de género y la labor de sus directoras, como la de sus equipos -cuando los hay- se desarrollan ante una definición compleja, entre la radicalidad y la moderación. Es decir, oscilan entre el activismo y la gestión, la academia, el *management*, el liberalismo, la burocracia y la tecnificación de saberes y el capitalismo académico. Elementos que afectan la capacidad transformadora del feminismo dentro de las instituciones.

En este contexto de proliferación de áreas de género en las universidades y en otras organizaciones también, también está el riesgo de que se conviertan en un gueto institucional, sin influencia en los espacios de poder y de toma de decisiones. Como propone la teoría del *Gender Mainstreaming*, no es suficiente con acciones puntuales o con “agregar” el enfoque de género a ciertos ámbitos o situaciones, sino que éste debe ser ubicuo (EIGE, 2025; Alonso, 2010). Coincido, por tanto, en la necesidad de establecer puentes entre la academia y las organizaciones, en otras palabras, entre lo teórico y lo concreto, y generar más conocimiento situado en esta materia.

Por último, hubiese sido útil una mayor referencia a los aspectos metodológicos de la investigación realizada. Si bien los resultados son claros

y contundentes, no se explicitan más detalles de la muestra del estudio. Además de las alusiones al perfil público o privado y la zona en que se las directoras de universidades se ubican (zona norte, centro o sur), se pudo robustecer la sección de selección muestral - ¿por qué esas casas de estudios y no otras? ¿qué criterios se emplearon y cuál es el perfil de las personas que allí se contactó?, etcétera-. Junto con la antigüedad en el cargo, la cual refiere a la reciente creación de las unidades de género estudiadas, se pudo mencionar en dicha muestra del estudio cuál es la profesión, expertise en género (formación, investigación, ambas), edad, u otros relevantes de las entrevistadas. Posiblemente estos elementos se plasman en la tesis original, que da origen a este libro que les invito con entusiasmo a revisar.

Andrea BAEZA REYES

Universidad de Chile

andreaa.baeza@gmail.com



Referencias

- ACKER, J. (2012). Gendered organizations and intersectionality: problems and possibilities. *Equality, Diversity and Inclusion*, 31(3), 214-224. DOI: 10.1108/02610151211209072
- ALONSO, A. (2010). El mainstreaming de género y sus nuevos desafíos: repensando el concepto de igualdad(es).

- Revista del CLAD, Reforma y Democracia*, (47), 49-70.
- ARMIJO, L., ANANÍAS, R., ROMÁN, H., & CARO, P. (2022). La centralidad de la conciliación trabajo y familia en la calidad del empleo en Chile: nuevos aportes metodológicos y empíricos. *Papers*, 107(2), e2937. <https://doi.org/10.5565/rev/papers.2937>
- ASTELARRA, J. (2005). Estado y políticas de género. En *Veinte años de políticas de igualdad* (pp. 57-389). Ediciones Cátedra, Universitat de Valencia, Instituto de la Mujer.
- BAEZA, A., & LAMADRID, S. (2019). ¿Igualdad en la academia? Barreras de género e iniciativas en una universidad pública (2013-2018). *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 56(1), 1-17. <https://doi.org/10.7764/PEL.56.1.2019.9>
- BOURDIEU, P. (2000). *La dominación masculina*. Editorial Anagrama
- BUQUET, A. (2011). Transversalización de la perspectiva de género en la educación superior. Problemas conceptuales y prácticos. *Perfiles Educativos*, (33), 211-225. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13221258018>
- BUQUET, A., COOPER, J., MINGO, A., & MORENO, H. (2013). *Intrusas en la universidad*. Programa Universitario de Estudios de Género, Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación, UNAM.
- BURIN, M. (2008). Las “fronteras de cristal” en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización. *Anuario de Psicología*, 39(1), 75-86. <https://www.raco.cat/index.php/AnuarioPsicologia/article/view/99355/159762>
- COMAS-D'ARGEMIR, D. (2019). Cuidados y derechos. El avance hacia la democratización de los cuidados. *Cuadernos de Antropología Social*, (19), 13-29. <https://doi.org/10.34096/cas.i49.6190>
- DE PAOLA, M., PONZO, M., & SCOPPA, V. (2016). Are men given priority for top jobs? Investigating the glass ceiling in the Italian Academia. *IZA Discussion Paper*, 9658, 1-21. <http://ftp.iza.org/dp9658.pdf>
- EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY [EIGE] (2025). *Institutional mechanisms that deliver on gender equality and gender mainstreaming*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- GABA, M.R. (2023). *Cruces entre géneros, feminismos y organizaciones. De las teorías a las prácticas*. Ril Editores.
- HARDING, S. (1994). *El género del saber, Las mujeres repiensan la ciencia*. Campus Fráncfort del Meno.
- HURTADO, N. (2022). ¿Qué escuchamos cuando escuchamos “asuntos de género” en la universidad? En R. ACEITUNO, & G. JÁUREGUI, (Eds.), *Salud mental universitaria*.

- Voces, trayectorias y prácticas situadas (pp.223-239). Social-Ediciones.
- LAMADRID, S., UNDURRAGA, R., PAVEZ, P., DE FINA, D., BAEZA, A., & LOAIZA, C. (2022). Los cuidados en tensión: Medidas estatales para la gestión de los cuidados en Chile en contexto de pandemia. En P. VIDAL, J. ASSAEL, M. FACUSE, A. GÓMEZ, C. MIRANDA, M. URRUTIA, & C. CASTILLO (Eds.), *Pandemia y crisis. Desafíos para las Ciencias Sociales* (pp.143-166). Social-Ediciones.
- LÓPEZ DIETZ, A. (2024). Percepciones sobre la Ley 21.369 sobre acoso sexual en universidades chilenas. *Justicia*, 29(46), 1-12. <https://doi.org/10.17081/just.29.46.7797>
- MILL, J.S. (2005). *El sometimiento de las mujeres*. Editorial Edaf.
- MIMBRERO, C., PALLARÈS, S., & CANTERA, L. (2017). Competencias de igualdad de género: Capacitación para la equidad entre mujeres y hombres en las organizaciones. *Athenea Digital*, 17(2), 265-286. <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.1609>
- MONTES-DE-OCA-O'REILLY, A. (2019). Dificultades para la Transversalización de la Perspectiva de Género en una Institución de Educación Superior. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 13(1), 105-125. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-73782019000100105>
- REVERTER, S. (2010). El feminismo: más allá de un dilema ajeno. *Feminismo/s*, 15, 15-32. <http://dx.doi.org/10.14198/fem.2010.15.02>
- SCOTT, J. W. (1986). El género, una categoría útil para el análisis socio-histórico. En M. Lamas (Comp.), *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual* (pp. 235-302). PUEG.
- UNDURRAGA, R., & LÓPEZ. N. (2021). (Des)articuladas por el cuidado: trayectorias laborales de mujeres chilenas. *Revista de Estudios Sociales*, (75), 55-70. <https://doi.org/10.7440/res75.2021.06>
- VERGE, T. (2021). Gender Equality Policy and Universities: Feminist Strategic Alliances to Re-gender the Curriculum. *Journal of Women, Politics & Policy*, 42(3), 191-206. <https://doi.org/10.1080/1554477X.2021.1904763>
- WEBER, M. (2009). *El político y el científico*. Prometeo Libros..