Gestión de personas y discriminación de género. Reporte de caso para la formación

Eduardo Abarzúa C. Ph.D. en Ciencias del Trabajo, Universidad Católica de Lovaina, Bélgica.
Director Académico del Centro Interdisciplinar de Políticas Públicas (CiPP), Universidad Alberto Hurtado. Académico, Facultad de Economía y Negocios, UAH.

Resumen:

Se presenta un caso original construido a partir de una situación real de gestión de personas y discriminación de género en una empresa multinacional con operaciones en Chile. El caso ha sido utilizado en la formación de ingenieros comerciales y estudiantes de últimos años de distintas disciplinas de una facultad de economía y negocios, originalmente en el examen de título de la línea de Gestión de Personas. Su valor pedagógico reside en que permite trabajar simultáneamente varias dimensiones de la vida organizacional: el diagnóstico de sistemas en transformación, las brechas entre cultura declarada y cultura real, y la toma de decisiones en contextos de ambigüedad e incertidumbre. El artículo propone una lectura del caso articulando marcos de diagnóstico organizacional -Lawrence y Lorsch (1967), Nadler y Tushman (1980), Schein (1985; 2010), Mintzberg (1979; 1983) y Beer (1972; 1985)- con enfoques sobre discriminación estructural de género en las organizaciones -Kanter (2008) y Acker (1990). La hipótesis que atraviesa el análisis es que la discriminación que relata el caso no es un problema de actitudes individuales sino el síntoma de fallas de diseño, integración y cultura que solo un diagnóstico sistémico puede revelar. Finalmente, se incluye la aplicación del caso al desarrollo de competencias de discernimiento ético basadas en el método de Mifsud (2012).

I. El caso: SECURE, Gestión de personas y discriminación de género

Estela Aránguiz, cuando mira su trayectoria laboral, se siente satisfecha. Como pocas de sus contemporáneas que estudiaron Trabajo Social en los ochenta, tiene un cargo gerencial en una empresa reconocida. Siempre ha trabajado en el sector financiero, en seguros, y le ha tocado vivir la sostenida expansión de esta industria en el mercado local. Por lo mismo no se sorprendió hace tres años cuando la empresa chilena en que trabajaba pasó a formar parte de un holding mundial, SECURE. El proceso ha sido gradual y SECURE ha puesto énfasis en el alineamiento en temas financieros, de integridad corporativa y cuidado de las personas, fiel a su sello de empresa nórdica.

En ese marco, Estela como Subgerente de Personas de la Vicepresidencia Grandes Clientes ha ganado influencia y visibilidad en la compañía. Sin embargo, hoy se encuentra en una situación impensada: a pesar de que en diciembre le informaron que su desempeño era superior y que obtendría el 100% del bono de su área, en marzo ese monto no apareció en su liquidación de sueldo y, peor aún, fue notificada de que su evaluación la situaba cerca del egreso.

Lo primero que hizo Estela fue hablar con su superior directo, el Vicepresidente Grandes Clientes, quien se mostró sorprendido porque él la había calificado en el 90% superior de su área. Siguiendo el rastro, Estela llegó a la conclusión de que el cambio se había producido en la Vicepresidencia de Personas cuando normalizaron las evaluaciones y le bajaron la nota. Luego de distintas consultas tiene más o menos claro lo sucedido y se encuentra bastante confundida, sin saber si "pelear" o aceptar lo que le ocurre.

Todo habría comenzado hace más de un año, cuando Celeste Tapia, Subgerente de Cuentas Corporativas de su Vicepresidencia, se acercó a Estela para comentarle una situación que la tenía incómoda. Su jefe, el Gerente de Mantención y Desarrollo de Clientes, no le

asignaba cartera alguna y más bien la tenía apoyando a subgerentes con demasiada carga. Celeste creía que se debía a su condición de única mujer en el equipo y egresada de una universidad no tradicional; concluía que su gerente no reconocía sus capacidades y percibía que sus opiniones tampoco eran consideradas en las reuniones de análisis de cuentas. Ambas evaluaron distintas estrategias y acordaron que lo mejor era no formalizar ni escalar el problema, pues lo más probable era que Celeste saliera perjudicada. La estrategia que Estela ayudó a construir consistía en que Celeste hablara con su gerente en un marco positivo, planteando que quería aportar y cumplir su rol a plenitud. De no resultar esa fórmula, Estela intervendría involucrando al Vicepresidente. Celeste puso en práctica el diseño acordado y recibió algunas cuentas corporativas. Sin embargo, en noviembre del año anterior fue desvinculada por "necesidades de la empresa derivadas de la baja en la productividad general" (art. 161, Código del Trabajo)[1].

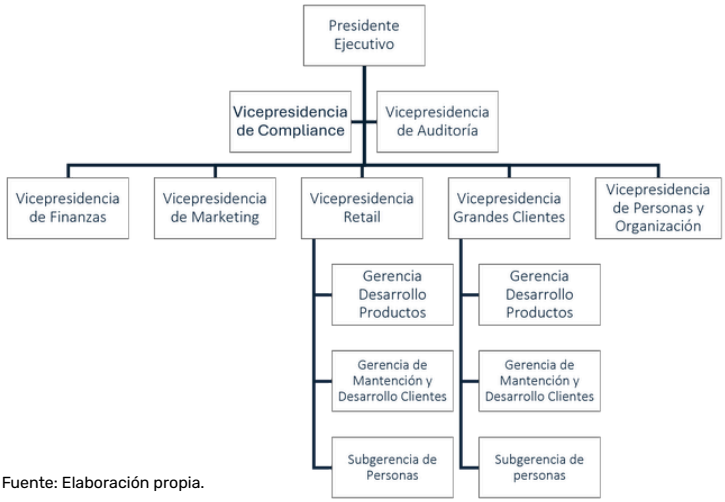
En la entrevista de egreso que realiza la Vicepresidencia de Personas a todo empleado que deja la compañía, Celeste habría señalado que creía que su despido fue consecuencia de la incapacidad de su jefe para relacionarse con una mujer en la gerencia y para adaptar su estilo de trabajo frente a esa diferencia. Lo anterior habría generado su salida, en la práctica, de mutuo acuerdo. Este hecho llevó a que el Vicepresidente de Personas se reuniera con el Vicepresidente de Compliance[2] quien le indicó que, de acuerdo con la política mundial de la compañía, se podría haber configurado un caso de discriminación de género, y que Estela, conociendo el hecho y no habiéndolo informado a esa área, podría haber omitido normativas y estándares que vienen de la matriz en Finlandia.

Estela también logró conversar informalmente con los abogados de la Vicepresidencia de Compliance, quienes le relataron la reunión con la Vicepresidencia de Personas y manifestaron sorpresa por el efecto que esa conversación había tenido en su evaluación de desempeño. Les llamó la atención el interés de esa área por responsabilizar a la Subgerencia que dirige Estela de lo sucedido. También le ofrecieron su apoyo formal, pues advertían posibles incumplimientos en materia de entrega de información, derecho a defensa e incluso discriminación de género, todos relacionados con el cambio de evaluación y la consiguiente pérdida del bono.

II. Estrategia pedagógica

Este caso permite abordar de manera práctica dos temas claves en la gestión: el diagnóstico organizacional y la toma de decisiones en sistemas complejos.

Figura 1. Estructura organizacional de SECURE



Fuente: Elaboración propia.

También ha resultado útil para trabajar con estudiantes el discernimiento ético aplicado a la toma de decisiones, sirviéndose del método desarrollado por Tony Mifsud (2012).

En cuanto al diagnóstico organizacional, el caso ofrece algo poco frecuente en los materiales de formación: la posibilidad de ver en acción, al mismo tiempo, varias de las fallas que los principales modelos de la disciplina han descrito por separado. La pregunta de fondo no es difícil de formular —¿por qué una empresa con políticas explícitas de no discriminación y cuidado de las personas termina discriminando y desprotegiendo a dos de sus trabajadoras?— pero la respuesta exige mirar en varios planos simultáneamente. Ningún marco conceptual lo explica todo solo. Hay que usar varios, y parte de la formación consiste precisamente en aprender a decidir cuál sirve para iluminar qué aspecto del problema. Frente a esa pregunta, las variables que aparecen en el diagnóstico son:

1. Proceso de adquisición/fusión incompleta e instalación no terminada de SECURE en el medio local. La compra tiene tres años, pero la integración no está terminada donde importa. Los énfasis han estado en lo financiero y en la integridad corporativa declarada, pero no en asegurar que esos estándares tengan correlato real en las prácticas locales. Lawrence y Lorsch (1967) describirían esto como un déficit de integración post-fusión: las políticas globales están diferenciadas —existen en los papeles—, pero los mecanismos que deberían articularlas con la operación local son insuficientes o inexistentes. Así existe un desalineamiento que no es solo administrativo, sino cultural. El caso ilustra cómo ese desajuste no es inocuo: deriva en decisiones arbitrarias, omisión de políticas globales y rivalidades interáreas. Para los estudiantes, el análisis Lawrence-Lorsch invita a preguntarse qué grado de integración requería SECURE tras la fusión y por qué no fue diseñado.

2. Sesgo de género y cultura discriminadora arraigada: La percepción de Celeste de que su jefe no le asignaba cartera por ser mujer y egresada de una universidad no tradicional, y el posterior desinterés de la gerencia por investigar su situación, apuntan a un entorno donde los estereotipos de género y de origen afectan las oportunidades y el reconocimiento profesional. Kanter (2008) describió con precisión esta dinámica en su concepto de token: cuando una mujer es la única o una de muy pocas en un equipo masculino, se vuelve hipervisible en sus errores e invisible en sus aportes, y enfrenta una presión de asimilación que la estructura misma produce —no las personas en particular. El caso de Celeste encaja con ese patrón: única mujer en su equipo, sin cartera, apoyando a otros, sin voz en las reuniones. Desde Schein (1985), lo que está operando son supuestos básicos subyacentes —creencias inconscientes, dadas por sentadas— que ninguna política declarada puede modificar si no se trabaja explícitamente en ellas.

3. Colisión cultural. La política de no discriminación de género no existe como tal en los hechos: Estela y Celeste trabajan en complicidad, prácticamente haciendo arreglos clandestinos, porque tienen la certeza de que de abrirlos saldrán perjudicadas. Esto ilustra lo que Schein (2010) describe como la brecha entre los valores adoptados —lo que la organización dice que valora— y los supuestos básicos que guían el comportamiento real. En los hechos hay discriminación. Y la organización no tiene los recursos culturales para reconocerla. El modelo de congruencia de Nadler y Tushman (1980; 1997) identificaría una clara incongruencia entre la tarea de gestión de personas (protección de derechos, evaluación justa, canal de denuncias) con una estructura que no

[1] Nota: Art. 161 del Código del Trabajo: https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-60570.html
[2] Compliance (o cumplimiento) hace referencia a una función, normalmente independiente, que identifica, alerta, monitorea y reporta los riesgos de sanciones, pérdidas financieras y daños reputacionales derivados del incumplimiento de leyes, regulaciones, códigos de conducta y estándares de buenas prácticas (ver ASCOM, 2024).

formaliza ese canal ni estandariza criterios de evaluación; a su vez, la cultura informal —donde denunciar una discriminación es percibido como un riesgo para la carrera— contradice los valores declarados de la matriz nórdica. Acker (1990) añade una capa adicional: las organizaciones no son neutrales al género, sino que están estructuradas sobre supuestos tácitamente masculinos que se reproducen en jerarquías, procesos de evaluación y criterios de desempeño. Desde esa lectura, el problema de Celeste y de Estela no es el resultado de la mala voluntad de individuos aislados, sino la expresión de una organización que, en su arquitectura profunda, no estaba diseñada para ellas.

4. Diseño organizacional incompleto / insuficiente: Existe un diseño que no integra las áreas centrales y descentralizadas, en particular en materia de personas. No hay mecanismos que aseguren consistencia entre la Vicepresidencia de Personas y las subgerencias de personas en cada vicepresidencia de negocio. En términos de Mintzberg (1979), nadie ha definido qué mecanismo de coordinación rige esa relación —¿estandarización de normas?, ¿ajuste mutuo?, ¿supervisión directa?— y mientras esa pregunta queda sin respuesta, la ambigüedad se convierte en territorio político. Lo mismo ocurre con compliance: existe como función corporativa, pero no tiene reflejo en los niveles operacionales. El caso, es un buen estímulo para analizar la división del trabajo reflejada en un organigrama formal, sus consecuencias, versus el funcionamiento real.

5. Debilidades en los sistemas operativos de compliance y desempeño. Los canales formales de denuncia y reporte ético no parecen asequibles ni claros. Ni Estela ni Celeste pudieron —ni quisieron— reportar de manera formal y confidencial la posible situación de discriminación. Además, falta transparencia y estandarización en el proceso de evaluación de desempeño: la modificación unilateral de la evaluación de Estela por parte de la Vicepresidencia de Personas, sin notificación previa, derecho a defensa ni criterios objetivos, evidencia un proceso arbitrario y poco auditado. Nadler y Tushman (1980) identificarían aquí una incongruencia entre la tarea declarada y los sistemas disponibles para cumplirla. El Modelo de Sistema Viable (MSV) de Beer (1972; 1985) añade que los mecanismos de control y coordinación —Sistemas 2 y 3 en su modelo— están fallando: la organización carece de la variedad regulatoria necesaria para gestionar la complejidad real de sus relaciones internas.

6. Tensión o conflicto político (juegos de poder) entre áreas gerenciales: Puede haber una escaramuza entre la Vicepresidencia de Personas y la Subgerencia de personas, en que se usa la opinión de compliance como evidencia para forzar una decisión —cambios de diseño— que permita recuperar funciones de personas descentralizadas en las vicepresidencias. También puede ser una acción contra el Vicepresidente de Grandes Clientes. Mintzberg (1983) describe con precisión estas dinámicas: en estructuras ambiguas, las zonas de incertidumbre se convierten en territorios en disputa y las "fallas" ajenas se transforman en recursos políticos.

7. Otros:
- Problemas de proceso: Comunicación y liderazgo de la alta dirección y de las áreas corporativas. Compliance se distancia, el vicepresidente donde ocurre lo que se relata en el caso está ausente del problema. Desde Beer (1985), el sistema no tiene activado su componente de inteligencia —el Sistema 4 en el MSV—: nadie está detectando las señales de disfunción ni llevando esa información al nivel normativo.
- Sufrimiento psíquico y falta de sistemas de apoyo, en especial respecto de Estela, que aún sigue en la empresa y que podría ser responsabilizada si el tema se resuelve con lógica reglamentaria y no sistémica. Doble victimización.

> "Una organización puede tener excelentes políticas de igualdad y no discriminación escritas en sus documentos corporativos, pero eso no significa necesariamente que esos principios estén presentes en la experiencia cotidiana de sus trabajadores. La verdadera prueba está en lo que las personas sienten que pueden hacer cuando enfrentan una situación concreta".

En cuanto al desarrollo de competencias de discernimiento ético, se ha utilizado el modelo de Mifsud (2012), aplicando sus cuatro etapas al caso y discutiendo grupalmente los resultados en cada una. El resultado es el siguiente:

1) El Hecho: Estela Aránguiz, tras recibir en diciembre una evaluación superior y la confirmación de su bono, ve en marzo cómo su evaluación es modificada negativamente y se le retiene el incentivo, acercándola al despido. Esto ocurre después de que Celeste Tapia fuera desvinculada y, en su entrevista de egreso, señalara que su jefe la discriminó por razones de género. Estela había asesorado a Celeste de manera informal sin reportar la situación al área de Compliance, omisión que la Vicepresidencia de Personas utiliza ahora para justificar la sanción.

2) Consecuencias: El caso genera un daño profesional y económico para Estela, consolida la salida injusta de Celeste y debilita la confianza interna en los procesos de evaluación y denuncia. Organizacionalmente, expone una posible violación de las políticas globales contra la discriminación, revela tensiones entre las áreas de Personas y Compliance, y evidencia que el manejo informal de conflictos puede derivar en represalias, deteriorando la cultura ética de la empresa.

3) Juicio ético: Los valores centrales en tensión son la justicia, la integridad, la igualdad de género, la lealtad jerárquica y el debido proceso. Éticamente, es incorrecto sancionar a Estela sin una investigación formal y sin derecho a defensa, en especial cuando su actuación buscaba proteger a una colaboradora. Es igualmente reprochable que la empresa no haya investigado la posible discriminación sufrida por Celeste y que utilice la evaluación de desempeño como mecanismo de castigo extraprocesal.

4) Acción o decisión ética: Priorizando la justicia y la integridad, el plan de acción podría incluir: a) exigir una reunión formal con derecho a defensa y revisión del caso; b) solicitar una investigación independiente sobre el despido de Celeste y la sanción a Estela; c) revisar los protocolos de denuncia para garantizar canales seguros y accesibles; d) restituir el bono si la sanción carece de base objetiva; y e) implementar evaluaciones periódicas de equidad de género en la empresa.

III. Conclusión

El caso SECURE constituye un recurso pedagógico de alta densidad analítica. Su valor reside no solo en la riqueza narrativa del dilema que enfrenta Estela, sino en la multiplicidad de planos organizacionales que pone en tensión simultáneamente: el estratégico (una fusión incompleta), el estructural (un diseño que no integra adecuadamente sus partes), el cultural (supuestos discriminatorios arraigados que contradicen los valores declarados), el sistémico (fallas en los mecanismos de coordinación y control) y el ético (una sanción que vulnera el debido proceso).

Lo útil del caso, desde el punto de vista pedagógico, es que ninguno de los marcos teóricos disponibles lo explica todo por sí solo. Lawrence y Lorsch ayudan a ver la fusión incompleta. Schein, a ver la cultura que no cambia aunque cambien las políticas. Mintzberg, a entender quién tiene poder y para qué lo usa. Nadler y Tushman, a identificar dónde están las incongruencias sistémicas. Beer, a diagnosticar cuáles funciones del sistema están fallando y por qué la organización no pudo autorregularse.

Moss Kanter y Acker agregan algo distinto: no son marcos de diagnóstico organizacional en sentido estricto, sino lentes para ver lo que los otros no muestran -que el género no es un accidente en la historia de Celeste y Estela, sino una variable estructural que atraviesa jerarquías, evaluaciones y mecanismos de silenciamiento.

Esa necesidad de combinar marcos -y de decidir cuál usar para qué- es en sí misma una competencia que los estudiantes deben desarrollar, y el caso la entrena bien.

Hay algo más que el caso hace, y que vale la pena señalar: pone al estudiante en una posición incómoda.

Estela no es solo una víctima. Tomó decisiones -algunas razonables, otras discutibles- en condiciones de incertidumbre, sesgos de género e información incompleta. Esa incomodidad es pedagógicamente valiosa. El método de Mifsud (2012) ofrece una estructura para transitarla sin simplificarla, y en eso reside buena parte de su utilidad en el aula.

Referencias

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. Gender & Society, 4(2), 139-158.
- ASCOM - Asociación Española de Compliance (2024). Libro blanco sobre la función de Compliance (2.ª ed.). https://asociacioncompliance.com/wp-content/uploads/2024/11/LIBRO-BLANCO-SOBRE-LA-FUNCION-DE-COMPLIANCE-2024.pdf
- Beer, S. (1972). Brain of the Firm. Allen Lane.
- Beer, S. (1985). Diagnosing the System for Organizations. John Wiley & Sons.
- Kanter, R. M. (2008). Men and women of the corporation. Basic Books.
- Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W. (1967). Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Harvard Business School Press.
- Mifsud, T. (2012). Decisiones responsables: Una ética del discernimiento. Editorial Universidad Alberto Hurtado.
- Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1983). Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Prentice-Hall.
- Nadler, D. A. y Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. Organizational Dynamics, 9(2), 35-51.
- Nadler, D. A. y Tushman, M. L. (1997). Competing by Design: The Power of Organizational Architecture. Oxford University Press.
- Schein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4.ª ed.). Jossey-Bass.