

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:  
APROXIMACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA  
DE GÉNERO

---

Jenny K. Rodríguez Ortiz\*

*“Si lo verdadero es lo que tiene fundamentos,  
el fundamento no es verdadero, ni tampoco falso”  
Ludwig Wittgenstein  
“¿Qué ves, qué me iluminas?”*

*Rafael Alberti*

RESUMEN

Resulta fundamental abordar la funcionalidad del mecanismo de evaluación del desempeño en el marco del problema de género en las organizaciones, específicamente en lo relativo a las diferencias que operan y se generan entre personas en cuanto a salario, jerarquía y oportunidades de desarrollo profesional. Esto es relevante en tanto algunos de los propósitos de esta evaluación, según lo planteado por algunos autores (Milkovich & Boudreau, 1994; Pfeffer, 1998), se relacionan con otorgar retroalimentación y consejo, asignar salarios y brindar oportunidades de desarrollo a las personas en las organizaciones.

La evaluación del desempeño ha sido definida como el proceso de recolección de información sobre la conducta, estilo comunicacional y habilidades de las personas, orientado a medir el grado en el cual cumplen con los requisitos del trabajo que realizan (Milkovich &

---

\* Facultad de Administración y Economía (FAE) de la Universidad de Santiago de Chile

Boudreau, 1994; Wright & Noe, 1996). Básicamente, el proceso registra la idoneidad del desempeño a partir de su medición y busca determinar el cumplimiento de los parámetros establecidos como esperables y deseables.

Como parte de la gestión del capital humano en las organizaciones, este proceso es considerado importante, al menos teóricamente, ya que puede ser utilizado como una herramienta para la administración de las perspectivas de desarrollo profesional y avance laboral de las personas. Sin embargo, los sesgos atribuidos a esta medición hacen que llegue a dudarse del valor que representa para la organización en términos prácticos y para los individuos en términos psico-sociales.

#### PALABRAS CLAVES

Desempeño, evaluación, recursos humanos

### **i. EL DEBATE SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. ALGUNAS APROXIMACIONES.**

Una primera aproximación surge a partir de la pregunta “¿qué es el desempeño?” Se han identificado debilidades en la operacionalización del constructo *desempeño*, tanto a nivel organizacional (Venkatraman & Ramanujam, 1986) como a nivel individual (Austin & Villanova, 1992). Estos cuestionamientos parten de que las definiciones típicas de desempeño son deficientes, pues dependen exclusivamente de prescripciones conductuales escritas que sirven de base para centrarse en el examen de los antecedentes situacionales de las conductas pro-sociales como eventos lineales, sin considerar variables como el desempeño contextual<sup>1</sup> y otros valores disposicionales no pre-determinados.

---

<sup>1</sup> El desempeño contextual es definido por Borman & Motowidlo (1993:71) como los esfuerzos individuales “que no están directamente relacionados con las principales funciones de las tareas, pero que son importantes porque dan forma al contexto organizacional, social y psicológico que sirve como catalizador crítico de actividades y procesos de tareas”.

En relación con lo anterior, uno de los problemas de la medición es que su operacionalización es muy abstracta. Las mediciones de desempeño se relacionan con variables como motivación, involucramiento, valores (Vandenberghe & Peiró, 1999), consistencia, integridad, delegación de control, comunicación, demostración de preocupación (Whitener et al., 1998) y legitimidad (Etzioni, 1961), entre otras. Sin embargo, no hay especificación de las conductas exactas que constituyen lo bueno o lo malo en relación con estas variables y su temporalidad. De igual forma, la operacionalización tradicional no considera las diferencias atribucionales, perceptivas y de expectativas que resultan de los roles asumidos y asignados (evaluador / evaluado), y sus consecuentes distorsiones.

Una segunda aproximación al análisis de la evaluación del desempeño desde una perspectiva de género puede rescatarse a partir de lo sostenido por Dex (1994) sobre la ambigüedad del término *habilidad*, pilar fundamental de esta medición. No queda clara la noción de *habilidad*, no existe comprensión definitiva sobre las distinciones operantes en la noción, y su significado “está atado integralmente a la división sexual del trabajo” (p 177).<sup>2</sup> Otros sesgos se relacionan con los estilos de interacción y comunicación, y los roles asignados a y asumidos por hombres y mujeres, lo que genera diferencias atribucionales importantes. El éxito organizacional, particularmente en las planas gerenciales, sirve para ilustrar el punto anterior; lo exitoso se percibe como el resultado de características personales y habilidades asociadas con los hombres en tanto masculinos. Las mujeres, sin embargo, operan en terrenos movedizos ya que cuando son enérgicas y directas son acusadas de ser muy

---

<sup>2</sup> Alguna evidencia empírica (Craig et al., 1982; López et al., 1992; Cockburn, 1994; Baerga, 1995; Valenzuela & Reinecke, 2000) sugiere esta conclusión.

agresivas y cuando son reflexivas o consideradas se las toma como muy débiles.

Estos procesos a partir de los cuales se atribuyen diferentes características y conductas a hombres y mujeres pueden ilustrar, por una parte, la división sexual del trabajo, y por otra, por qué son tratados en forma distinta. Resulta relevante resaltar que a partir de estos procesos atribucionales se desarrollan diversas expectativas relativas a las características asociadas a cada grupo y, eventualmente, esto presiona la operación de la profecía auto-cumplida (Merton, 1948) donde todos se convierten, en parte, en lo que otros esperan que sean a fin de poder encajar organizacionalmente. Al final, se concluye confirmando las hipótesis sobre las naturalezas distintas de hombres y mujeres, ya que éstas, aparentemente, operan en forma natural y cada grupo las acepta y perpetua.

Frente a los sesgos de las evaluaciones basadas en las aproximaciones expuestas, cabe analizar la argumentación de Valian (2000) sobre los cuatro criterios que deben cumplir las mediciones no distorsionadas del desempeño:

- a) Las mediciones deben ser objetivas.
- b) Las evaluaciones deben ser llevadas a cabo sin error sistemático.
- c) Los estándares deben ser aplicados a todos en forma igualitaria.
- d) A cada persona debe darse oportunidades igualitarias de desempeñarse.

### **Objetividad**

Aun cuando, teóricamente, el enfoque del comportamiento organizacional pone énfasis en la existencia del microcos-

mo individual (Díez de Castro et al., 2001) y reconoce que las personas son objetivamente diferentes y distintas, tanto afectiva como aptitudinalmente, lo cierto es que la realidad organizacional en materia de expectativas se orienta a buscar y fomentar un cierto grado de homogeneidad en las personas, sobre todo en materia conductual y de desempeño. Esto podría explicarse como una consecuencia directa de la necesidad organizacional de perpetuar su presencia en el mercado a partir del logro de ciertos objetivos, lo que se asocia con las ventajas competitivas que otorgan singularidad organizacional. Extrañamente, aun cuando una ventaja competitiva es una característica única que permite a las organizaciones tener ventaja frente a sus competidores en el mercado, la idea organizacional más comúnmente aceptada es que ésta se logra a partir de la homogeneidad organizacional y no a partir de la heterogeneidad.

Las organizaciones, a través del tiempo, reflejan creencias de la gente que está a cargo de las mismas (Schein, 1985, 1999), aun cuando estas creencias puedan no ser las bases adecuadas para juzgar la competencia de las personas. A pesar de que hay muchas formas de hacer un trabajo, algunos métodos adquieren una validez ritualista a través del tiempo. Al tratar de asegurarse de que las mediciones de desempeño evalúen los determinantes de éxito en un trabajo particular, surge el hecho de que quienes las elaboran tienden a establecer y mantener mediciones de desempeño que ellos mismos han previamente logrado y/o consideran deseables.

Es así como el tema de la objetividad adquiere un matiz de relatividad que lleva a su cuestionamiento. Una revisión de los orígenes de la gestión gerencial moderna muestra cuán masculinizada y paternalista ha sido la definición de este rol (Kanter, 1994), asumiendo la racionalidad como mecanismo de legitimación y desechando la emocionalidad.<sup>3</sup> Dado que es

bajo esas mismas bases masculinizadas y paternalistas que se establecen las mediciones, cabe preguntarse si es posible un acercamiento a la objetividad.

La competencia se relaciona con características que responden a roles asociados a la masculinidad: riesgo, agresividad, instrumentalidad, orientación a la tarea, impersonalidad, dominación, independencia, etc. En este sentido, podría decirse que los hombres son beneficiarios de los esquemas de género que los presentan como más competentes, y que esto deja a las mujeres en un espacio asociado a características *anti-competentes*: expresividad, preocupación por la empatía y la conexión, etc.

Es así como operan respuestas que son consecuencia automática de esquemas que determinan las ideas preconcebidas sobre las dimensiones esenciales de cada grupo genérico y que, en el caso particular de las mujeres, representan formas complejas de estructuras de opresión organizacional; como por ejemplo, el techo de vidrio, el acoso y la invisibilización.

### **Métodos de evaluación del desempeño**

Históricamente, diversos métodos han sido desarrollados para la medición del desempeño (Campbell, Dunnette, Lawler & Weick, 1970; Campbell, McCloy, Oppler & Sager, 1993; Wright & Noe, 1996; Ulrich, 1997; Heery & Noon, 2001): mediciones comparativas (ranking, método de comparación pareada), medición de atributos (escala gráfica, escalas de estándares mezclados), medición conductual (enfoque de los in-

---

<sup>3</sup> Esto se relaciona con la tradición falocéntrica, que se basa en la dicotomía cartesiana (cuerpo/mente) y que reconoce como central al sujeto masculino e invisibiliza espacial y conceptualmente las identidades no masculinas.

cidentes críticos), medición de resultados (administración por objetivos o APO), enfoque de calidad total, entre otros.

Este *portafolio de evaluaciones* (Heery & Noon, 2001) se basa principalmente en la elaboración de escalas con las cuales se realizan mediciones específicas, ya sea en forma individual, midiendo atributos, conductas o resultados logrados por las personas, o en forma grupal, comparando a cada persona con sus pares.

El cuestionamiento relativo a estas mediciones se relaciona no tanto con la objetividad de los mismos en su aplicación, lo que también puede ser cuestionado, sino más bien con la objetividad en su construcción. Hombres y mujeres no son atribucional ni conductualmente iguales, y operan distinciones en relación con los resultados que pueden obtener.

Estos errores atribucionales tienen el problema de no siempre ser percibidos como errores. Y aun cuando lo son, esto no necesariamente determinará que sean corregidos. Como sostiene Valian (2000:304), “saber que las impresiones que uno tiene sobre sí mismo y sobre otros están sujetas a errores sistemáticos no corregirá esos errores automáticamente”.

Por otra parte, se rescatan las construcciones discursivas, que adquieren un papel relevante en el establecimiento de distinciones.<sup>4</sup> La historia de las mujeres en el entorno laboral ha sido interpretada como una inclusión secundaria; en este sentido, los discursos sobre su presencia laboral hacen que su valoración organizacional responda a construcciones sentimentalizadas que suponen y asumen inferioridad respecto del hombre como sujeto productivo primario. Estos discursos, como los referidos por Foucault (1972), no son sólo producto del poder, sino que también producen poder, haciendo que

---

<sup>4</sup> Entendiendo los discursos como “prácticas que sistemáticamente forman los objetos sobre los que hablan” (Foucault, 1972:49).

se perpetúe la idea de la presencia laboral de la mujer como un espacio no legítimo. ¿Puede ser objetiva una medición que no toma en cuenta estas distorsiones?

### **Estándares justos de desempeño**

Al abordar el problema de la aplicación de los estándares de desempeño en forma justa, opera una idea relevante con relación a los procesos de atribución que establecen claras caracterizaciones de género. Un ejemplo de esto es la sobreestimación y subestimación en materia de competencias; en general, los hombres son sobreestimados en su desempeño en comparación con las mujeres, aun cuando se evalúen hombres y mujeres con iguales competencias (Valian, 2000).

Alguna investigación (Chodorow & Ryan, 1983; Grimshaw, 2000; Grimshaw & Rubery, 2002) sugiere que los esquemas de género operan en desmedro de las mujeres, en tanto el juicio subjetivo sobre sus capacidades profesionales se centra en los aspectos emocionales y biológicos. En este sentido, es de relevancia considerar que, al medir eficiencia, normalmente ésta se mide en relación con la maximización de ganancia y relacionando las personas con el compromiso y dedicación que presentan para con este objetivo. Vale decir que este compromiso y dedicación se interpreta como real en tanto no haya una “interrupción” en la continuidad de la relación persona / organización.<sup>5</sup>

Si bien esto pareciera ser una diferencia menor, las consecuencias a largo plazo de las diferencias en la evaluación y tratamiento de hombres y mujeres opera en forma similar

---

<sup>5</sup> Esta “interrupción” haría referencia directa al momento de maternidad en la mujer, en el cual “abandona” el lugar de trabajo y/o lo “coloca en un segundo plano”. Igualmente, haría referencia a la “vulnerabilidad fisiológica y emocional” de la mujer, asociada con el periodo menstrual.

al concepto de acumulación de ventajas y desventajas (Merton, 1968; Long, 1990), que sugiere que las pequeñas diferencias, en tanto se van acumulando, resultan en disparidades significativas. En este caso, esta acumulación se ve reflejada en disparidades salariales, de oportunidades de desarrollo y de credibilidad en el desempeño de ciertos trabajos. Dado lo anterior, resulta injusto obviar aun las instancias menores de distorsión grupal porque éstas se suman a desigualdades mayores.

En el caso de las mujeres, el hecho de que se las asocie primordialmente con la maternidad y las responsabilidades del hogar, además de demostrar un foco netamente biologista<sup>6</sup>, no considera que, así como hay algunas mujeres para las cuales estos aspectos ocupan un lugar fundamental en su agenda de vida, para otras, la prioridad se encuentra en los aspectos profesionales. Este supuesto podría asociarse con la variabilidad conductual en los estilos de interacción de los miembros de un mismo grupo genérico que refiere Aries (1996): al concentrarse en cómo los hombres como grupo difieren de las mujeres como grupo, se tiende a obviar la variabilidad conductual individual y situacional.

En virtud de lo anterior, disminuye la percepción de eficiencia en las mujeres, pues se trata de realizar una “medición objetiva” que no asume estas diferencias y “calcula” el eventual abandono de la mujer del espacio público (entorno laboral) para dar prioridad al espacio privado (maternidad, hogar).

### **Oportunidades igualitarias**

El problema de la igualdad entre hombres y mujeres es

---

<sup>6</sup> El feminismo, sostienen Alvesson & Due Billing (1997), le atribuye a la biología alguna significación, no así un impacto definitivo o determinante.

que, normalmente, la igualdad es entendida en el sentido aristotélico (Mahoney, 1994), donde los iguales son tratados en forma igualitaria y los distintos deben ser tratados en forma distinta. Esto resulta fundamental para comprender cómo el término *igualdad* opera en forma desigual para hombres y mujeres. Las mujeres tienen una realidad social cargada de una privación sistemática de poder, recursos y respeto; los hombres, por el contrario, no experimentan este condicionamiento social de subordinación sistémica.

A esto se suma el hecho de que existan patrones históricos de ocupaciones definidas como “femeninas” y “masculinas”. En este sentido, la oportunidad opera dentro del sesgo que delimita la igualdad dentro de márgenes definidos; por ejemplo, las actividades secretariales son para mujeres y las actividades gerenciales son para hombres. ¿Son las oportunidades igualitarias? Ciertamente debe haber más de una mujer que sea mejor gerente que secretaria y más de un hombre que sea mejor secretario que gerente; sin embargo, no queda claro que existan oportunidades fluidas de inclusión laboral para estos casos que rompen con los esquemas ocupacionales basados en estereotipos de género tradicionalmente establecidos.

Otra consideración respecto de las oportunidades igualitarias encuentra espacio en el hecho de que las ocupaciones y profesiones varían en lo relativo a las limitaciones o desafíos que representan para las personas, aun en un mismo entorno organizacional. Por ejemplo, en una misma organización coexisten personas que trabajan dentro de una clara jerarquía y con períodos establecidos de evaluación, quienes tienen relativamente poca autonomía, así como personas que tienen libertades en el establecimiento de sus propios tiempos y que operan con una relativa independencia. Esto cuestionaría, independientemente de la construcción genérica, la igualdad de las oportunidades y de las mediciones estandarizadas.

Por otra parte, Valian (2000) sostiene que las expectativas de las demás personas nos llevan a desempeñarnos en una forma que se cumplan esas expectativas y que, por ello, muchos hombres y mujeres tienden a creer que los hombres prefieren y se desempeñan mejor en trabajos “masculinos” y que las mujeres prefieren y se desempeñan mejor en trabajos “femeninos”. Por esto, al hablar de oportunidades igualitarias, no opera la igualdad que define un espacio neutro de reglas que rijan para todos, sino que puede ocurrir que un hombre que trate con otro hombre, asumirá que el otro tiene las mismas preferencias y habilidades que él tiene y pensará que ambos comparten las mismas tareas masculinas. Y lo mismo podrá ocurrir con una mujer que trate con otra mujer.

Finalmente, en el trato entre hombres y mujeres, emerge la problematización de si existe un estatus de desigualdad o una desigualdad de estatus. Esta problematización surge a partir de las estructuras de dualidad que históricamente han definido un “uno” que se legitima y que a partir de sí define un “otro” en el cual detecta una diferencia. Smith (1992) argumenta que esta dualidad existencial es radicalmente asimétrica, y que se ve representada en la raíz de toda desigualdad.

En el caso de las mujeres, la noción del *otro* puede ser organizacionalmente identificada en la segregación ocupacional que refiere Cockburn (1994), que no sólo las incluye mayoritariamente en ciertos tipos de trabajo, sino que también las mantiene verticalmente en los rangos más bajos en términos salariales y de oportunidades de desarrollo.

## **ii. CONSIDERACIONES FINALES**

Kanter (1994:155) sostiene que “la vida no consta de una

posibilidad infinita porque las situaciones no hacen a todas las respuestas igualmente plausibles o igualmente disponibles". Esto es, los límites impuestos a las personas son estructurales y situacionales y muchas veces las personas son capaces de más de lo que las herramientas y el tiempo que les suministran sus posiciones organizacionales les dan la oportunidad de demostrar. En este sentido, el desempeño en las organizaciones puede ser mejor entendido, y consecuentemente medido, en tanto se aprecien adecuadamente los ciclos de auto-perpetuación y los inescapables dilemas impuestos por las contingencias de la vida social.

Poseer excelentes habilidades de trabajo es necesario para el éxito, pero no es suficiente para asegurar igualdad en el trato y en la medición del desempeño. La consideración igualitaria va de la mano con un manejo justo e imparcializado; la perspectiva organizacional es masculina y dominante y ha demostrado históricamente una falta de comprensión del contexto de desigualdad organizacional en que viven las mujeres.

Un obstáculo importante en la determinación de si las desigualdades son de hecho inequidades es la forma en que se mide el desempeño. Puede resultar obvio pensar que, a fin de evaluar a otras personas en forma más acertada, se hace necesario cuestionar las hipótesis implícitas sobre hombres y mujeres y recodificar ciertas informaciones. Sin embargo, aun cuando queramos pensar que tratamos a otros como sujetos (y no sólo como entes sexualizados) y de que otros nos tratan de la misma forma, no siempre ocurre así.

Robbins (1989) sostiene que las mediciones subjetivas son más populares porque son más fáciles de implementar y otorgan mayor discrecionalidad al evaluador. Dado que muchos trabajos no se prestan para mediciones objetivas, se presume

que se facilita la tarea de quien evalúa, haciéndole el instrumento más amigable, en lugar de hacerlo más sensato en relación con quién se evalúa y lo que se quiere medir.

Esto nos presenta ante el dilema de lo correcto y lo incorrecto, o bien la interferencia perceptiva en relación con lo bueno, lo malo o lo regular. Los filtros de la percepción no pueden ser obviados. Es necesario prestar atención a las conductas y expectativas de otros y aceptar que no sólo operamos con creencias conscientes sobre los roles que tienen hombres y mujeres, sino que también tenemos conductas y expectativas de las cuales no estamos conscientes. En este sentido, una forma de abordar la corrección tiene que ver con la comprensión de los orígenes y consecuencias de los esquemas de género y, posteriormente, con su cuestionamiento. Lo cierto es que el problema no se supera por sí mismo, ni se elimina por procesos económicos normales ni por la adquisición de más y mejores habilidades por parte de las mujeres.

Se puede inferir entonces que sólo a través de una modificación estructural es posible realizar un cambio significativo. Sin embargo, esto puede resultar difícil de alcanzar, ya que, aun cuando el evaluar cuán bien los diferentes tipos de desempeño logran los resultados deseados pueda ser una mejor forma de evaluar la validez de una medición, éste es un enfoque experimental y necesariamente requiere de un cambio paradigmático.

Peterson sostiene que “la lógica binaria de dicotomías enmarca nuestro pensar en categorías mutuamente excluyentes, de modo que masculinidad, razón y objetividad son definidas por la ausencia de femineidad, afecto y subjetividad” (1996:18). El género es el resultado de las definiciones sociales e internalizaciones del significado de ser hombre o ser

mujer, que operan en el marco de dicha lógica binaria, lo que nos llevaría a pensar que el género puede ser redefinido a través de la misma acción humana que lo construye.

Comprender el género requiere un análisis que preste atención a las condiciones específicas de hombres y mujeres en las dinámicas de los fenómenos económicos, sociales y psicológicos, que van desde la división vertical y horizontal del trabajo, pasando por las diferencias de clase y salarios, la motivación para el trabajo, el reclutamiento y la selección, el estilo de liderazgo, los valores políticos y morales, hasta llegar a la forma en que todo esto es entendido, evaluado y valorado en los entornos organizacionales.

Resultaría evidente entonces que todos los aspectos significativos de la sociedad fuesen observados desde el prisma de las problemáticas de género, especialmente en las organizaciones, donde se reproducen los patrones históricos de opresión e invisibilidad que afectan especialmente a las mujeres. Sin embargo, las nociones dominantes responden a principios, supuestos, prioridades y nociones masculinas, lo que previene la exploración de asuntos sociales vitales, tales como la comprensión profunda del género, que incluye las experiencias de las mujeres. Estas experiencias resultan relevantes ya que, como plantea Harding (1987), son más complejas porque las mujeres tienen una doble conciencia: conocen la cultura dominante (masculina) así como también la propia.

Esto nos lleva a otro punto importante: la sexualización de los entornos organizacionales. No resulta natural aceptar que las organizaciones han históricamente realizado esfuerzos por reprimir la sexualidad, eliminarla de las organizaciones y mantenerla en el hogar. En este sentido, tal como sostienen Hearn & Parkin (1987, 2001) al referirse a la paradoja de la sexualidad de las organizaciones, existe una relación dialéc-

tica entre la sexualidad y los entornos organizacionales contemporáneos.

Los lugares de trabajo construyen y se construyen a través de la sexualidad; ejemplos de esto son las formas en que el poder opera en las organizaciones y define las formas aceptables, deseables y rechazables para los géneros, basándose en supuestos relativos a la sexualidad. Un análisis detallado muestra cómo el poder de los hombres sobre las mujeres se refleja en el dominio del espacio público y la producción (asociadas con la masculinidad) por sobre el espacio privado, la reproducción y la sexualidad (asociadas con la femineidad). Si consideramos que el mecanismo de evaluación del desempeño es producto de esa tradición organizacional masculinizada, ¿qué utilidad real reviste?

Se hace necesario renunciar a los enfoques tradicionales que suponen que la efectividad organizacional de las personas puede ser caracterizada mediante una lista de tareas específicas y bien definidas que deben realizar (Bailey & Merritt, 1995). El mecanismo de evaluación del desempeño resulta obsoleto porque es perpetuador de dicotomías excluyentes y su conformación responde al enfoque tradicional rígido que no da espacio para el análisis de los nuevos aspectos fundamentales del desempeño.

En la actualidad, las personas en las organizaciones operan bajo lógicas menos explícitas y rutinarias y más autónomas que requieren diferentes habilidades para solución de problemas, adaptación a y mejoramiento de nuevas tecnologías y procesos y trabajo en equipo. Esto pondría bajo escrutinio la dualidad objetividad / subjetividad y requeriría de formas alternativas de conceptualizar el desempeño organizacional.

Urge rechazar las separaciones de categorías presupuestas

e impuestas en las dicotomías, a fin de cambiar el significado de los términos polares. Finalmente, resulta imperativo cambiar la estructura y significado de los mecanismos de medición organizacional cuya conceptualización homogeneizante ignora el género como lente analítico y consecuentemente limita la pluralidad inherente a la conciencia de la heterogeneidad.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvesson, M. & Y. Due Billing. 1997. *Understanding Gender and Organizations*. Londres. Sage.
- Aries, E. 1996. *Men and Women in Interaction. Reconsidering the Differences*. New York. Oxford University Press.
- Austin, J. T. & P. Villanova. 1992. The criterion problem: 1917-1992. *Journal of Applied Psychology*. 77. 836-874.
- Baerga, M. (ed.) 1995. *Género y Trabajo: La industria de la aguja en Puerto Rico y el Caribe Hispánico*. San Juan. Editorial de la Universidad de Puerto Rico.
- Bailey, T. & D. Merritt. 1995. *Making Sense of Industry-Based Skill Standards*. Berkeley, CA: National Center for Research in Vocational Education.
- Borman, W. C. & S. J. Motowidlo. 1993. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schmitt & W. C. Borman (eds.) *Personnel selection in organizations*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Campbell, J. P.; M. D. Dunnette; E. E. Lawler & K. E. Weick. 1970. *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York. McGraw-Hill.
- Campbell, J. P.; R. A. McCloy; S. H. Oppler & C. E. Sager. 1993. A theory of performance. En N. Schmitt & W. C. Borman (eds.) *Personnel selection in organizations*. San Francisco, CA. Jossey-Bass.
- Chodorow, N. & J. Ryan. 1983. *Sex and Love: New Thoughts on Old Contradictions*. Londres. The Women's Press.

- Cockburn, C. 1994. Male dominance and technological change. En H. Clark; J. Chandler & J. Barry (eds.) *Organization and Identities. Text and readings in organizational behaviour*. Londres. Chapman & Hall.
- Craig, C.; J. Rubery; R. Tarling & F. Wilkinson. 1982. *Labour Market Structure, Industrial Organization and Low Pay*. Cambridge, Reino Unido. Cambridge University Press.
- Dex, S. 1994. The sexual division of work. En H. Clark; J. Chandler & J. Barry (eds.) *Organization and Identities. Text and readings in organizational behaviour*. Londres. Chapman & Hall.
- Díez de Castro, E. P.; J. García del Junco; F. Martín Jiménez & R. Periañez Cristóbal. 2001. *Administración y Dirección*. Madrid. McGraw-Hill.
- Foucault, M. 1972. *The Archaeology of Knowledge*. Londres. Tavistock.
- Grimshaw, D. 2000. Public sector employment, wage inequality and the gender pay ratio in the UK, 1986-1995. *International Review of Applied Economics*. Septiembre.
- Grimshaw, D. & J. Rubery. 2002. The adjusted gender pay gap: a critical appraisal of standard decomposition techniques. European Commission experts groups on Gender and Employment. Report to the Equal Opportunities and Family Policy Unit of EC-DGV.
- Harding, S. 1987. Introduction: is there a feminist method? En S. Harding (ed.) *Feminism & Methodology*. Milton Keynes. Open University Press.
- Hearn, J., & W. Parkin. 1987. "Sex" at "work". New York. St. Martin's Press.
- Hearn, J. & W. Parkin. 2001. *Violations in Organizations: The Unspoken Forces of Gender, Sexuality and Violence at Work*. Londres. Sage.
- Heery, E. & M. Noon. 2001. *A Dictionary of Human Resource Management*. New York. Oxford University Press.
- Kanter, R. M. 1994. Men and women of the corporation. En H. Clark; J. Chandler & J. Barry (eds.) *Organization and Identities. Text and readings in organizational behaviour*. Londres. Chapman & Hall.
- Long, J. S. 1990. The origins of sex differences in science. *Social Forces*. 68. 1297-1315.

- López, C.; M. Pollack & M. Villarreal. 1992. *Género y Mercado de Trabajo en América Latina*. Santiago de Chile. PREALC.
- Mahoney, K. E. 1994. Canadian Approaches to Equality Rights and Gender Equity in the Courts. En R. J. Cook. *Human Rights of Women. National and International Perspectives*. Philadelphia. University of Pennsylvania Press.
- Merton, R. K. 1948. The self-fulfilling prophecy. *Antioch Review*. 8. 193-210.
- Merton, R. K. 1968. The Matthew Effect in science. *Science*. 159. 56-63.
- Milkovich, G. T. & J. W. Boudreau. 1994. *Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia*. México. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Naquin, S. S. & J. Wilson. 2002. Creating Competency Standards, Assessments, and Certification. *Advances in Developing Human Resources*. 4 (2). May. 180-187.
- Peterson, V. S. 1996. Shifting Ground(s): Epistemological and Territorial Remapping in the Context of Globalization(s). En E. Kofman & G. Youngs ((eds.)) *Globalization: Theory and Practice*. Londres. Pinter.
- Pfeffer, J. 1998. *The Human Equation*. Boston, Mass. Harvard Business School Press.
- Rhode, D. L. 1997. *Speaking of Sex. The Denial of Gender Inequality*. Cambridge, Mass. Harvard University Press.
- Robbins, S. P. 1989. *Organizational Behavior. Concepts, controversies and applications*. 4a Ed. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.
- Schein, E. H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. 1999. *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Smith, S. G. 1992. *Gender Thinking*. Philadelphia. Temple University Press.
- Ulrich, D. 1997. *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, Mass. Harvard Business School Press.

- Valenzuela, M. E. & G. Reinecke (eds.) 2000. *¿Más y Mejores Empleos para las Mujeres? La experiencia de los países del Mercosur y Chile*. Santiago de Chile. OIT.
- Valian, V. 2000. *Why so slow? The advancement of women*. Cambridge, Mass. The MIT Press.
- Vandenbergh, C. & J. M. Peiró. 1999. Organizational and Individual Values: Their Main and Combined Effects on Work Attitudes and Perceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8 (4). 569-581.
- Venkatraman, N. & V. Ramanujam. 1986. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*. 11. 801-814.
- Whitener, E. M.; S. E. Brodt; M. A. Korsgaard & J. M. Werner. 1998. Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*. 23. 513-530.
- Campbell, J. P.; R. A. McCloy; S. H. Oppler & C. E. Sager. 1993. *of Management Review*. 23. 513-530.
- Wright, P. M. & R. A. Noe. 1996. *Management of Organizations*. Chicago. Irwin.