

Sistema de Gestión en Igualdad y Equidad de Género en Costa Rica

Nalda Arias Cascante
Universidad Nacional de Costa Rica

Recibido: 19 de octubre de 2014
Aceptado: 30 de junio de 2015



Imágenes utilizadas bajo licencia de uso por Shutterstock.com

RESUMEN

En el devenir de los tiempos, a las mujeres se les ha expropiado de sus esfuerzos, de sus creaciones, de sus riquezas (tanto simbólicas como físicas) y de su trabajo. Es a partir de la I Conferencia Mundial de la Mujer, promovida por la ONU (1975), cuando se inaugura la cruzada para reivindicar los derechos humanos en todos los ámbitos, incursionando en los diversos mecanismos jurídicos de los estados modernos y democráticos. El presente artículo expone los resultados del estudio sobre la implementación del Sistema de Gestión en Igualdad y Equidad de Género (SIGEG) y su impacto sobre la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. Teniendo como líder del caso (*leader case*) el Banco Popular y de Desarrollo Comunal (B.P.D.C.) de Costa Rica, se evidencia la relación entre sistemas de equidad y la obtención de excelentes resultados para las organizaciones. Se exponen los principales resultados obtenidos, mediante un análisis del enfoque cuantitativo y cualitativo, a través de la investigación descriptiva, bajo la metodología de estudio de caso. Los resultados satisfacen plenamente el objetivo propuesto sobre la influencia del SIGEG en la dirección y gestión de los Recursos Humanos, y de cómo esas prácticas impactan positivamente la gestión de la igualdad, equidad y diversidad en la organización.

PALABRAS CLAVES: género, recursos humanos, sistemas de igualdad, competitividad

ABSTRACT

In the course of time, women have been expropriated of their efforts, their creations, their wealth (both symbolic and physical) and their work. It was on the First World Conference on Women, sponsored by the UN (1975), when the crusade was inaugurated to vindicate human rights in all areas, moving into the various legal mechanisms of modern democratic states. This paper presents the results of the study on the implementation of the Management System on Equality and Gender Equality (SIGEG) and its impact on the management of human resources in organizations. Having as leader of the case (case leader) Banco Popular and Community Development (BPDC) of Costa Rica, the relationship between systems of equity and obtaining excellent results for the organizations is evident. The main results obtained are shown by an analysis of quantitative and qualitative approach, through descriptive research, under the case study methodology. The results fully meet the proposed SIGEG influence on the direction and management of human resources objective, and how these practices positively impact the management of equality, equity and diversity in the organization.

KEYWORDS: gender, human resources, systems of equality, competitiveness

Introducción

A partir de la creciente concientización de los Estados y de las instituciones formales en el mundo por la temática de los Estudios de Género, se hace imprescindible abordar investigaciones científicas que faciliten los hallazgos de discernimientos y potencien así el enriquecimiento de esa área de conocimiento. De acuerdo con el signo de los tiempos actuales, la ciencia de la administración no podría quedarse rezagada en su avance. En 1998 el Consejo de Europa se dio a la tarea de reorganizar, desarrollar y evaluar los procesos políticos tendientes a la incorporación de la transversalización de género (*mainstreaming* de género, concebido

en la IV Conferencia Mundial. de la Mujer, Beijing, 1995), con el propósito de que en todos los países las acciones fueran orientadas hacia la implementación de una perspectiva de igualdad de género en todas las políticas (Castro y Chillida, 2005).

Fundamentos teóricos

En la Revolución Industrial a los trabajadores de línea y los mandos medios no se les exigía que fueran personas críticas ni pensantes. Su trabajo consistía en realizar tareas rutinarias y mecánicas, día a día. Con el cambio de ese paradigma hacia nuevas formas de percibir la realidad, las relaciones laborales y la interacción entre las organizaciones y el mercado, el mundo fue cambiando paulatinamente. Se iniciaron nuevas maneras de hacer economía, de relaciones entre los países, y ello permeó a las organizaciones, surgieron nuevas formas de gestar los recursos humanos, maneras frescas de gestarlos, pues el entorno exigía una correspondencia con los cambios externos a las empresas. Se hace necesario una serie de rupturas de lo conocido (surge la era del conocimiento), y a las personas trabajadoras se les demanda pensar, crear, e innovar. El conocimiento no se concentra en un solo lugar o en una persona de la organización, el conocimiento se construye y fluye. Ahora a las personas trabajadoras se

“El método SIGEG gestiona ambientes laborales agradables, en especial para las mujeres, favorables para la creatividad, la innovación, las buenas relaciones entre los géneros”.

les exige una mayor participación y sus actuaciones en esos escenarios organizativos deben ser más precisas sobre el rumbo de los

mismos. Así, las personas deben pensar creativamente, deben aprendan a aprender, a analizar y aportar al crecimiento (Brenes, 2004, p.1); así surge la Administración Estratégica (plataforma metodológica): sus

principios, su rumbo y el diagnóstico para la toma de decisiones.

Porter (1991), quien encontró los insumos para el desarrollo de su teoría sobre estrategia en la ciencia de la economía, reconoce así que “la competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales” (Porter, 1991, en Brenes, 2004, p. 16); ya que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva se basa en la relación de una empresa con su medio ambiente (Porter, 1991). Por su parte, Senge (2000) dice que no basta con cambiar la estrategia, sino que hay que cambiar la manera de pensar, para ser efectivo en el cambio. Por eso, se concibe que el liderazgo es “la capacidad de una comunidad humana para dar forma a su futuro” (Brenes, 2004, p. 46).

Particularmente, en *Forbes List*, sobre las 100 mujeres más poderosas del mundo, queda evidenciado la excepción a la regla, respecto a la situación de las ejecutivas, pues

solo algunas se han filtrado en el mundo masculinizado del *management*. Tal vez será porque acaso que han sabido combinar las *características* de su género con aquellas que en apariencia demuestran los ejecutivos, al momento de ser considerados para un ascenso o promoción. Las competencias y actitudes, que se exigen a los ejecutivos-tales como: liderazgo, toma de decisiones, carácter fuerte, seguridad y competitividad -, son cualidades muy mal vistas para las mujeres, puesto que se les estigmatiza como poco femeninas, impropias del rol femenino. En ocasiones, las mujeres gerentes o ejecutivas tenían el poder formal, pero fueron excluidas de las redes informales de poder, ya que no eran invitadas a los cócteles fuera de horario, las cenas y actividades nocturnas, donde sus homólogos varones sí asistían). Ello les obligaba a dejar sus organizaciones en busca de mejores ámbitos laborales, más amigables y coherentes con sus objetivos y demandas personales (Van Nostrand, 1993; Guadagnano y Cialdini, 2007).

Hoy en día la gestión de recursos humanos demanda los resultados positivos al integrar sin prejuicios a las mujeres en el trabajo, y potenciar sus habilidades y destrezas, sin limitaciones impuestas por la identidad de su género. En este sentido, la Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad Efectiva de mujeres y hombres (marzo, 2007), de España, reza la relevancia por construir ámbitos de todo tipo; sin embargo, para que se pueda hablar efectivamente de una democracia participativa de todas las personas, se deberían brindar espacios y oportunidades en igualdad para las mujeres. Es entonces cuando la gestión de los recursos humanos deberá ser innovadora. En ese contexto, nace el Sistema de Gestión Laboral de Igualdad y Equidad de Género (SIGEG) en Costa Rica, como un sistema de gestión organizacional¹ que pretende la eliminación gradual de las brechas de género en las organizaciones, tanto públicas como privadas, que estén dispuestas a participar voluntariamente. Este método gestiona ambientes laborales agradables, en especial para las mujeres, ya que propicia y respalda ámbitos de trabajo favorables para la creatividad, la innovación, las buenas relaciones entre los géneros, y así se elevan los niveles de productividad. Dicho sistema busca promover acciones novedosas que vayan más allá del cumplimiento de la ley en materia laboral. Coloca la corporación en el ranking de las empresas mejores para laborar, cualidad que constituye una

“Para que se pueda hablar efectivamente de una democracia participativa de todas las personas, se deberían brindar espacios y oportunidades en igualdad para las mujeres”.

característica de su competitividad en su nicho de mercado. Las organizaciones que cumplan con los requisitos generales establecidos en la norma, se hacen merecedoras de un reconocimiento público que se estampa en el producto o avala el servicio brindado otorgándoles competitividad en el ámbito del comercio mundial. Técnicamente, la norma es definida como el mecanismo que permite otorgar este reconocimiento laboral (INAMU, 2011).

Objetivo de investigación

Determinar si la implementación de un Sistema de Certificación de Igualdad y Equidad de Género en las empresas influye en las políticas de dirección y gestión de los recursos humanos (selección, motivación, formación, gestión de carrera profesional), y cómo esas prácticas mejoran la gestión de la igualdad y diversidad en las organizaciones.

Metodología

Se plantea el análisis de este estudio bajo el enfoque cuantitativo y cualitativo (enfoque mixto). Así, el objeto de estudio propuesto posee una realidad objetiva (física, tangible), pero a su vez posee una realidad subjetiva compuesta de diversas realidades; los sujetos tienen sus percepciones sobre la organización y sus diversos aspectos, sobre la base de múltiples interacciones que construyen significados distintos y viven experiencias únicas (Johnson, Onwuegbuzie y Turner, 2007). Por una parte, el protocolo fue diseñado bajo la modalidad de la investigación cuantitativa, bajo el alcance de un estudio descriptivo, que permite determinar el fenómeno, sus contextos y eventos, cómo son y cómo se manifiestan (Hernández-Sampieri, Fernández Collado, y Baptista

¹ Los requerimientos de este sistema de gestión se encuentran establecidos en la Norma para Certificar el Sistema de Gestión en Igualdad y Equidad de Género, estructurada según los estándares de las normas ISO. El 8 de diciembre del 2013 se certificó como Norma por parte de INTECO-Costa Rica, que es el segundo país en América Latina en refrendar tal canon.

Lucio, 2010). Por eso, se diseñó una muestra probabilística representativa (muestra aleatoria simple), se precisó el tamaño y el procedimiento de selección de los individuos.

Por otra parte, asimismo, el diseño de la investigación (protocolo) se elaboró con un alcance de investigación cualitativa, mediante un proceso inductivo e interpretativo. Con el apoyo de técnicas de observación, entrevistas a sujetos informantes-claves, visitas a la empresa, para aprender de experiencias y puntos de vistas de individuos, valorar procesos y generar las interpretaciones fundamentadas en las percepciones de los participantes. Así, el entendimiento del fenómeno bajo estudio estriba en sus dimensiones: internas y externas, pasadas y presentes, bajo un contexto determinado (Babbie, 2000). Todo ello se enmarca en la metodología de estudio de caso. En su momento, se integraron ambos alcances mediante los espacios de reflexión y razonamiento sobre el análisis de los resultados obtenidos.

Para la recolección de la información, se utilizó la técnica de la realización de una encuesta que fue muestreada a base de la población de funcionarios y funcionarias del Banco Popular y de Desarrollo Comunal (BPDC), que han recibido la capacitación y sensibilización sobre el SIGEG. El cuestionario aplicado contenía 37 preguntas, y se administró a una muestra de mil personas trabajadoras. Fue diseñado en Excel y exportado a la red informática de la institución, para disponibilidad de las personas (24 horas del día para facilidad del proceso), en el lapso del plazo establecido para su recolección, del 19 de julio al 6 de agosto del 2010.

Análisis de resultados

Los principales hallazgos encontrados en este estudio son: los rangos de edad de la muestra estuvieron comprendidos entre los 18 a 60 años de edad. Concentrándose el énfasis de los datos en las edades de 30 a 45 años, se puede afirmar que esta población está compuesta por adultos relativamente jóvenes. Por eso, el percentil 50 es de 36 años o menos, y la edad promedio del 75% de los encuestados es de 43 años o menos. La composición de la muestra está distribuida en: 428 mujeres (49%) y 450 hombres (51%); curiosamente la distribución entre ambos sexos en el BPDC también representa una similar composición, pues existe una población predominantemente masculina en proporción a la femenina. Por la limitación de espacio, se presentan los aspectos más relevantes relacionados con el SIGEG. Respecto al tema de conocer la existencia de la Política de Igualdad y Equidad de Género que se está implementando en el Banco, el 96.24% de las personas encuestadas (845 personas) manifestaron que sí, y solo el 3.75% de los casos (33 personas) no la conocían. También, sobre el tema de que si dicha Política de Igualdad y Equidad de Género traerá más beneficios y mejores beneficios a las mujeres trabajadoras, el comportamiento de los datos fue significativo, pues 715 casos expresaron que sí y solo 130 que no.

Tabla 1
Beneficio de la política de igualdad y equidad para mujeres

	Mujeres	Porcentaje	Hombres	Porcentaje
Sí	350	85,4	365	83,9
No	60	14,6	70	16,1

Fuente: Elaboración propia, agosto, 2010.

Las razones y opiniones mencionadas a continuación favorecen la implementación de esta política: la equidad de género es un trabajo constante de desarrollo; mediante

esta política se instruye a todos los trabajadores del Banco sobre el tema, para evitar que se den discriminaciones futuras por género; de ese modo todos tienen los mismos beneficios. Sin embargo, los permisos por ausencias para atender la familia o citas médicas son mejor vistos para las mujeres que para los hombres. Al dejarse a de percibir a una mujer como un objeto de debilidad, hoy más que nunca estas demuestran su capacidad y mucha inteligencia. Además, por medio de esta política se equilibran los puestos de jefaturas; Ya que se vive en una sociedad machista donde la mujer siempre ha sido tratada con menosprecio y marcada desigualdad, con esa política se le da a la mujer el lugar que se merece en nuestra sociedad y en el Banco (entre otros). A la pregunta de si la Política traerá beneficios para los hombres, las respuestas de la muestra fueron:

Tabla 2
Beneficios de la política de igualdad y equidad para hombres

	Mujeres	Porcentaje	Hombres	Porcentaje
Sí	266	64,9	243	55,9
No	144	35,1	192	44,1

Fuente: Elaboración propia, agosto, 2010.

Las respuestas de sus razones fueron: el tratar a las mujeres bajo la política de igualdad y equidad trae armonía entre hombres y mujeres, lo que les beneficia a ambos. Porque se está cambiando la mentalidad, se refuerza la masculinidad y no el machismo, aumenta la sensibilidad igualitaria y equitativa, existe mayor apoyo. Históricamente en nuestra sociedad ha existido un desequilibrio de género; Esta política permitirá a los hombres dejar de pensar que son los mejores y que no tienen competencia; ahora el hombre se debe medir

en igualdad de condiciones con una mujer y demostrar que puede ser mejor en cuanto a su capacidad. Aunque no sea percibido así por la mayoría, las mujeres tienen mucho que aportar no solo en el BPDC, sino a la sociedad en general. Si los hombres cambian, dicha política los beneficia en su hogar. Cuando hablamos de equidad de género se reconoce una igualdad de oportunidades para las mujeres (entre otros).

Sobre la opinión de los encuestados que conocen del proceso de implementación del Sistema de Igualdad y Equidad de Género (SIGEG), las respuestas resultaron muy interesantes: excelente para dar un trato igual tanto laboral como personalmente; excelente iniciativa que parte de una ley que pretende dar mayor oportunidad a todas las personas sin importar su género; es la esperanza y orgullo del Banco como pionero, desde el trato equitativo e igualitario hasta la asimilación de un lenguaje inclusivo; es muy importante y de gran relevancia para el Banco Popular, creando una imagen positiva y pionera en este tema, tanto para el cliente interno como para el externo de la institución, y trae mayor calidad al Banco; da oportunidad de mejorar la vida laboral de hombres y mujeres.

El siguiente gráfico ilustra la importancia del proceso de sensibilización que se está llevando a cabo (desde el lugar de trabajo y del Banco en general), se muestra que las respuestas en ambos casos se mantienen muy similares, ubicadas mayoritariamente en el ítem *de acuerdo* y seguidas por *totalmente de acuerdo*, por lo cual la tendencia es de orientación positiva. Sobre si se han notado cambios en el lugar de trabajo por la incorporación del enfoque de género en la labor diaria, las respuestas se mantuvieron en el ítem de *no*, al momento

de pasar el cuestionario² (2010. La Figura 1 ilustra a continuación esta información:

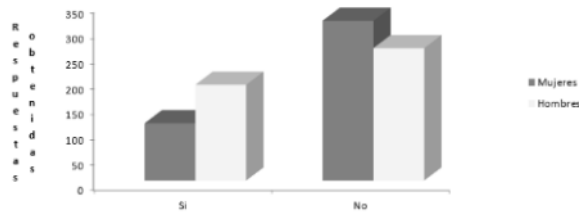


Figura 1. Cambios en gestión del trabajo por incorporación de género.

Fuente: Elaboración propia, agosto, 2010.

Sobre los cambios en la gestión del trabajo por la incorporación de la política, las respuestas fueron: existe participación por igual en las labores de la institución, en mención de aportes y realización de metas y objetivos; todos sienten la importancia de que tanto las mujeres como los hombres participen por igual en actividades y decisiones; hay aproximadamente un 50% de personal femenino en la oficina y se promueve buena comunicación y compromiso. Se promueve un lenguaje inclusivo, sensibilidad al momento de tratar y atender al público; se reduce el uso de expresiones peyorativas. Se menciona el tema a menudo, de este aspecto se deduce que la sensibilización cumplió el cometido, al menos en ese aspecto. Existe mayor consciencia y vigilancia de lo que se publica. Hay mucha más motivación en el trabajo; se genera un ambiente más cálido con los clientes, ya que se percibe la comodidad en la que se encuentran al verse atendidos por empleados de ambos sexos; Se fomenta un mejor trato a los clientes, entre otros.

² El BPDC recibió la Certificación de Sistema de Igualdad y Equidad de Género el 7 de marzo de 2011, por el Instituto Nacional de las Mujeres, como ente certificador. Con ello el Banco Popular se convirtió en la primera institución financiera pública de Costa Rica y de Centroamérica en obtener dicha certificación; en el ámbito privado no existe ninguna.

Respecto al aspecto de tener el mismo acceso, mujeres y hombres, a la actualización y capacitaciones ofrecidas por la institución, las respuestas se concentraron mayoritariamente en el ítem *de acuerdo* (419 valores), seguidas por *totalmente de acuerdo*, 327 valores. En torno a la pregunta de si la política de incentivos y beneficios favorece por igual a mujeres y hombres, las respuestas fueron: 429 casos favorecieron el ítem *de acuerdo*, 293 el *totalmente de acuerdo*, y 75 casos indicaron el ítem “indiferente”:

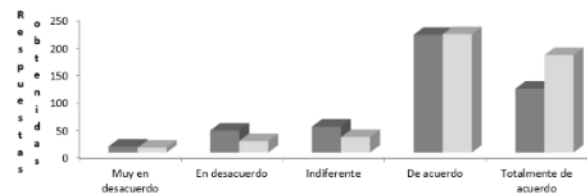


Figura 2. Política de incentivos favorece a mujeres y hombres

Como puede inferirse, el comportamiento de los datos respecto a la opinión de las mujeres y de los hombres sobre la política de incentivos y beneficios es favorable para un 50% de las mujeres y un 47,8% de los hombres; sin embargo, en el porcentaje de desacuerdo se revela esta elección para un 9.3% de las mujeres y un 4.7% de los hombres. Es curioso notar que en la pregunta respecto a si en el Banco se dan beneficios o ascensos en función del sexo de la persona, las respuestas se concentraron en el ítem de *en desacuerdo* - 287 personas la favorecieron-, seguidas por 196 quienes seleccionaron *de acuerdo*, lo cual indica alguna inconsistencia en torno a la variable del sexo de candidato para ocupar un puesto. Asimismo, un grupo de 147 optó por seleccionar el ítem de *indiferente*:

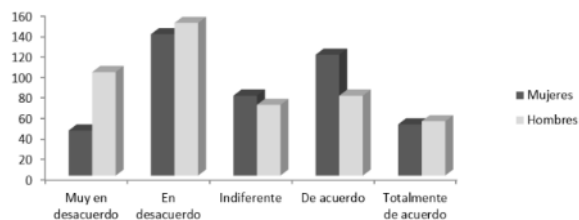


Figura 3. Ascensos/beneficios en función del sexo de la persona

Es relevante hacer notar que las mujeres están un 27.6% de acuerdo con que los ascensos o beneficios se dan en función del sexo de la persona, mientras que el 17.3% de los hombres favorecen este punto de vista - el comportamiento de los datos es alto en sus intervalos. Ahora bien, sobre la pregunta de si con las medidas aplicadas con el Plan de Igualdad y Equidad de Género las personas trabajadoras están más satisfechas con su trabajo, se obtuvo en términos generales : 597 respuestas para el ítem *sí*, mientras que para el *no*, 281. También, puede notarse que los hombres son los que manifiestan que están un poco más satisfechos que las mujeres en sus centros de trabajos (en el ítem del *sí*) por la implementación del Plan de Igualdad y Equidad de Género, mientras que en el ítem del *no*, las mujeres proporcionan respuestas más altas en ese renglón.

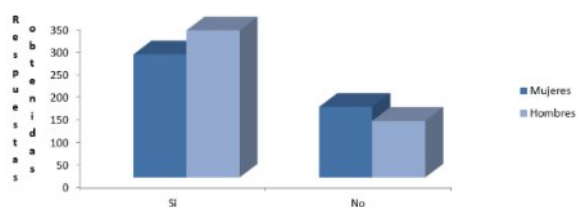


Figura 4. Satisfacción laboral por el Plan de Igualdad y Equidad de Género

Sobre las razones de los individuos a esta pregunta, se pueden mencionar las siguientes: ya no se observan los parcialismos y conveniencias de unos pocos; la igualdad de oportunidades favorece la

excelencia; existe un cambio de imagen; las mujeres se motivan; es justo que tanto mujer como hombre estén satisfechos con las oportunidades en el Banco; en una sociedad tan machista, las mujeres están abriendo camino por el nivel de profesionalismo, entre otros. Entonces, puede notarse que los encuestados manifestaron que sí se encuentran más satisfechos en sus trabajos en el Banco, por las medidas aplicadas con el Plan de Igualdad y Equidad de Género. Esto denota un cambio en la percepción de la satisfacción de las personas, lo cual arroja resultados positivos en ese momento. Sobre la influencia del Plan de Igualdad y Equidad de modo positivo en el nivel de motivación de los trabajadores hacia sus tareas en el Banco, las respuestas de manera general fueron: 608 en el ítem de *sí* y 270 para *no*.

El desglose de los datos por sexo se presenta de la siguiente manera:

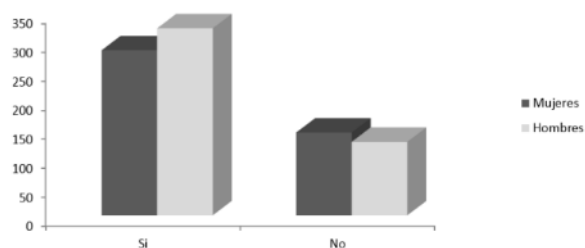


Figura 5. Influencia positiva del Plan de Igualdad, en la motivación del personal

Puede notarse que las respuestas mayoritarias se mantienen en el intervalo del *sí*; además, los hombres superan a las mujeres en el porcentaje de las respuestas. En el intervalo del *no*, figuran las respuestas de las mujeres con un porcentaje mayor.

Respecto a las expresiones para los porqués sobre el impacto positivo del Plan de Igualdad en la motivación de las personas trabajadoras, se pueden citar las siguientes: el ambiente laboral es menos tenso y se ofrecen igualdad de condiciones y beneficios; al haber una selección imparcial

es más motivante; la igualdad de oportunidades y de trato motiva a la superación; en especial, las mujeres se sienten que se les va a tomar en cuenta; se reconoce la igualdad, y eso es positivo; mejores relaciones entre las personas y mejor comunicación; da más oportunidad sin importar el género, sino el conocimiento, entre otros.

Finalmente, respecto a la pregunta sobre quién debe asumir las responsabilidades de cuidado de los miembros de la familia, las respuestas se mantuvieron en 10 casos para el ítem *mujeres*, cero casos para el de *hombres* y en el ítem de *mujeres y hombres por igual* se obtuvieron 868 casos. Debe recordarse que la edad predominante de la muestra se mantuvo en la propia de adultos jóvenes, por lo cual se puede afirmar que el paradigma respecto a que solo las mujeres eran responsables en forma absoluta y exclusiva de atender a las familias, ha perdido vigencia en la sociedad costarricense. De lo expuesto, queda evidenciado que los resultados obtenidos por la implementación del SIGEG son positivos, y encaminan al BPDC hacia mayores niveles de productividad de su personal.

Conclusiones

Las principales conclusiones a las que se llegaron en esta investigación son: la implementación del Sistema SIGEG ha impactado positivamente las políticas de recursos humanos en el BPDC. Se ha demostrado que existe una relación de interdependencia entre la implementación del SIGEG y el logro de buenos resultados de la organización. La interacción de las buenas prácticas de recursos humanos con las acciones propias de la implementación del SIGEG poseen un efecto positivo sobre el desempeño del BPDC en mejora de ratios de absentismo, conciliación de la vida laboral y familiar, compromiso con la

igualdad, fidelización del personal, respeto y valorización de la diversidad, entre otros. Asimismo, la interacción de las buenas prácticas de recursos humanos con las acciones propias de la implementación del SIGEG, poseen un efecto positivo en la competitividad del BPDC en aspectos de: mayor productividad, mejora del clima y ambiente laboral, innovación, creatividad, nuevo conocimiento (*know how*), formación y capacitación.

Finalmente, la interacción de las buenas prácticas de recursos humanos con las acciones propias de la implementación del SIGEG poseen un efecto positivo en la imagen corporativa y el buen nombre. De este modo se posiciona al Banco como organización financiera líder en igualdad y equidad de género, en diferenciación competitiva, compromiso y fidelización de los clientes y proveedores, así como en la mejora continua y su compromiso con la excelencia. Todo esto le ha potenciado para crear una marca-organización que le fortalece para posicionarse en el mercado latinoamericano como un parangón en la gestión de la igualdad y equidad de los recursos humanos, desde la metodología del SIGEG, para permanecer a través del tiempo.

Referencias

- Babbie, E. (2000). *Fundamentos de la investigación social*. México, D.F.: International Thomson Editores. S.A.
- Brenes Bonilla, L. (2004). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*. San José, Costa Rica: Editorial EUNED.
- Cabrera-Suárez, K., & Santana-Martín, D. J. (2004). Governance in Spanish family business. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10 (2), p. 141-163.
- Castro García, C., & Chillida Aparicio, A. (2005). *Inventario, el mainstreaming de género en la práctica*. España: Instituto Andaluz de la Mujer

Great Place to Work Institute. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.es/>

Guadagnano, Rosanna E., & Cialdini, R. B. (2007). Gender differences in impression management in organizations: A qualitative review. Sex roles. *Springer Science and Business Media*, 56(483), 494.

Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta. ed.) México, D. F.: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S. A.

Herrera Gómez, J., Fernández Guerrero, R., Revuelto Taboada, L., Tarazona i Llàcer, F. J., & Vivas López, S. (2004). *Conceptos básicos y casos para discusión sobre dirección y gestión de recursos humanos*. Valencia, España: Promoción del Libro Universitario S.L.

Instituto Nacional de las Mujeres. (2007). *Norma para certificar Sistemas de Gestión de Igualdad y Equidad de Género*. San José, Costa Rica: INAMU.

Instituto Nacional de las Mujeres (2007). *Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género*. San José, Costa Rica: INAMU.

Instituto Nacional de las Mujeres (2011). *Para implementar el Sistema de Gestión Laboral en Igualdad y Equidad de Género*. San José, Costa Rica: INAMU.

Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*. 1 (2), 112-133.

Ley Orgánica 3/2007, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, (2007). *BOE*, Núm. 71, del 23 de marzo, p. 12611-12645.

Porter, M. (1991). The implementation and adoption of new technology in organizations: The impact on work, people, and culture. *Human Resource Management*, 30 (1), p. 113-139.

Sandoval Casilimas, C. (2002). *Investigación Cualitativa*. Bogotá, Colombia: ARFO Editores.

Senge, P. (2000). *La danza del cambio: Los retos de sostener el impulso en organizaciones*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma, S.A.

Van Nostrand, J.F. (1993). Common beliefs about the rural elderly: What do national data tell us?, *Vital and Health Statistics, Series 3,VI (79)*, p. 25-31.

Werther, W., & David, K. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. (Personal Management McGraw Hill, Inc. Trads. (3ra. ed.). Mc Graw Hill Interamericana. México, D.F.

Información del autor de contacto

Nalda Arias Cascante

nalda.arias.cascante@una.cr

Doctoranda del Programa de Doctorado en Dirección de Empresas, Estrategia y Organización, del Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras, de la Facultad de Economía, de la Universidad de Valencia, España.