



## Los discursos de la igualdad en la empresa. El caso de la industria química de Tarragona

Paloma Pontón Merino<sup>1</sup>; Inmaculada Pastor Gosálbez<sup>2</sup>

Recibido: 09 de abril de 2015 / Aceptado: 05 de diciembre de 2015

**Resumen.** Este artículo presenta una propuesta de análisis de los discursos sobre la igualdad de género en las organizaciones. El trabajo se realiza en forma de estudio de caso, centrándose en la industria química de la provincia de Tarragona. Ante la pregunta ¿por qué, a pesar de disponer de múltiples herramientas para evitar las desigualdades, todavía existen tantas diferencias entre mujeres y hombres en el ámbito laboral? proponemos atender a los discursos de la igualdad para encontrar una respuesta. La consideración que tienen las empresas sobre el género es crucial a la hora de vehicular demandas o activar políticas a favor de la igualdad. Para conseguir actuaciones verdaderamente dirigidas a la promoción de la igualdad se requiere de un enfoque de género que, a día de hoy, no es el mayoritario en las empresas. A partir de estas consideraciones, presentamos una tipología cuádruple de discursos de la igualdad en las organizaciones.

**Palabras clave:** Género; organizaciones; análisis del discurso; trabajo

### [en] Discourse on equality in organizations. A case study of the chemical industry in Tarragona

**Abstract.** This paper presents a proposal for analyzing discourses on gender equality in organizations. The research is carried out as a case study, focusing on the chemical industry in Tarragona. To the question: why there are still so many differences between women and men in labour market, despite having multiple tools to avoid inequalities? we propose to focus on discourses of equality to find an answer. The viewpoint that companies have on gender is crucial in enabling policies for equality. To ensure that policies are truly aimed at promoting equality, it is needed a gender approach that nowadays is not widespread in organizations. From these considerations, we present a fourfold typology of discourses on equality in organizations.

**Key words:** Gender; organizations; discourse analysis; work

**Sumario:** 1. Introducción. 2. Objetivos e hipótesis. 3. Metodología. 4. Algunas explicaciones teóricas sobre las diferencias de género en las organizaciones. 4.1. *Background* de la investigación sobre género, negociación colectiva y organizaciones. 4.2. La realidad de las mujeres en las organizaciones. 4.3. El género de las organizaciones. 5. Contexto: igualdad de género, trabajo y negociación colectiva. 6 Los discursos de la igualdad. 6.1. Frame 1. Sobre las mujeres. 6.2. Frame 2. Sobre las diferencias. 6.3. Frame 3. Sobre la igualdad de oportunidades. 6.4. Frame 4. Discurso crítico. 7. Conclusiones. 8. Bibliografía.

<sup>1</sup> Universitat Rovira y Virgili  
E-mail: paloma.ponton@urv.cat

<sup>2</sup> Universitat Rovira i Virgili  
E-mail: inma.pastor@urv.cat

**Cómo citar:** Pontón Merino, P; Pastor Gosálbez, I. (2016). “Los discursos de la igualdad en la empresa. El caso de la industria química”. *Cuadernos de Relaciones Laborales* 34(1), 129-149.

## 1. Introducción

Este artículo presenta una propuesta de análisis de los discursos alrededor de la igualdad de género en las organizaciones. El trabajo se realiza en forma de estudio de caso, centrándose en la industria química y petroquímica de la provincia de Tarragona. Este sector representa, para el área estudiada, una potencia económica muy fuerte que emplea a un alto número de personas. Tarragona tiene el complejo petroquímico más grande de España y representa el 25% de la industria química española. La provincia de Tarragona cuenta con un 21% de personas trabajando en este sector, desigualmente distribuidos por sexos: nos encontramos ante unas empresas muy masculinizadas (sobre el 80%) con una fuerte segregación ocupacional (en la que los hombres están empleados mayoritariamente en las áreas de operaciones y producción y las mujeres, en las áreas de administración) y vertical (ninguna de ellas está liderada por una mujer. Y sólo una mujer está presente, a fecha de junio de 2014, en un equipo de dirección). El interés de estudiar este sector traspassa estos motivos estrictamente socioeconómicos. Constatamos, además, la no concordancia entre el número de mujeres y hombres que trabajan en las industrias químicas y el número de mujeres y hombres que cursan Química, Bioquímica, Ingeniería Química y otros estudios afines en la Universidad Rovira i Virgili (URV) de Tarragona. A diferencia de lo que ocurre en esta área de conocimiento en otras universidades españolas, en la URV las mujeres son mayoría, tanto entre el alumnado (54%) como entre el profesorado (Pastor, 2007). Además, cabe destacar la fuerte presencia de mujeres ocupando cargos de dirección de departamento y de gestión, al contrario de lo que ocurre en otras áreas de conocimiento, donde el *scissor diagram* se hace más patente.

Sabemos que las empresas cuentan -especialmente a partir de la entrada en vigor de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (LOIEMH)- con mecanismos e instrumentos para favorecer, promover y garantizar la igualdad entre mujeres y hombres y la igualdad de oportunidades en sus organizaciones, en forma de planes de igualdad, recomendaciones, acuerdos de empresa, cláusulas en sus convenios colectivos, sindicatos que velan por el cumplimiento de la normativa en materia de igualdad. Los convenios colectivos aparecen aquí como una herramienta clave en el logro de la meta de la igualdad en las empresas. Así pues, dando un paso adelante: ¿por qué, a pesar de disponer de múltiples y variadas herramientas para evitar las desigualdades, todavía se dan tantas diferencias entre mujeres y hombres en las empresas? Proponemos atender a los discursos de la igualdad para encontrar una respuesta a esta cuestión. Y, concretamente, nos centramos en el sector de la industria, que sigue unos modelos muy tradicionales de trabajo, siendo un sector *duro* de la actividad productiva. Este es un sector clave para estudiar la (des)igualdad de género en las organizaciones. Así lo han constatado, por ejemplo, investigadoras como Isabel Tavora y Jill Rubery (2013), en los estudios sobre la industria portuguesa, o Sanguineti, que sitúa este sector como uno de los escenarios

en los que la desigualdad se ha manifestado, y sigue haciéndolo, con más crudeza (Sanguinetti, 2010: 432-433).

## 2. Objetivos e hipótesis

Este artículo tiene por objetivo conocer qué visión del género y de las desigualdades de género tienen las organizaciones<sup>3</sup>. Pretende, por lo tanto, responder a la pregunta siguiente: ¿cuáles son los *frames* discursivos de las empresas químicas al respecto de la igualdad de género?

Partimos de la hipótesis, siguiendo a Ely y Meyerson (2000), que la consideración que tienen las empresas sobre el género es crucial a la hora de vehicular demandas o activar políticas a favor de la igualdad y que para conseguir actuaciones verdaderamente dirigidas a la promoción de la igualdad se requiere un enfoque de género que, a día de hoy, no es el mayoritario en las empresas. Así, entendemos que determinados discursos actúan de freno a la igualdad, mientras que otros actúan de catalizadores.

## 3. Metodología

Presentamos una estrategia metodológica a partir de entrevistas semi-estructuradas abiertas a actores clave del proceso de negociación colectiva. El objetivo de las entrevistas es el de complementar y contrastar la información obtenida del análisis de los convenios colectivos<sup>4</sup>, al tiempo que dar voz a los agentes que los han negociado y obtener datos de primera mano del proceso negociador. Asimismo, a partir de las entrevistas, los entrevistados construyen su propio discurso en torno al concepto de igualdad.

Los informantes clave se han elegido de entre los representantes (sindicatos y empresa) de las industrias químicas. El muestreo -del tipo estratégico y bola de nieve- ha incluido personas de diversos sindicatos (mayoritarios y minoritarios), de diversos tipos de empresa (grandes y pequeñas, de capital español y de capital extranjero), de diversas edades, con diferentes antigüedades de sindicación, y tanto hombres como mujeres. 13 han sido el total de personas entrevistadas, distribuidas del siguiente modo: tenemos personas entrevistadas de 7 empresas y de 4 sindicatos (CCOO - Comisiones Obreras, UGT - Unión General de Trabajadores, CO.BAS - Sindicato de Comisiones de Base y CGT - Confederación General del Trabajo). 12 de las personas entrevistadas son trabajadoras de las empresas, al

---

3 Este artículo se deriva de una investigación más amplia (Pontón, 2014).

4 Se han analizado los convenios colectivos que afectan a las 31 empresas que forman parte de la Asociación Empresarial Química de Tarragona: Asfaltos Españoles SA, Ashland industries Hispania SA, BASF Española SL, BASF Sonatrach Propanchem SA, Bayer MaterialScience SL, Bertschi Ibérica SL, Carburos Metálicos SA, Catalana de Tractament d'Olis Residuals SA, Celanese Chemicals Ibérica SL, Clariant Ibérica SA, Compañía Logística de Hidrocarburos SA Dow Chemical Ibérica SL E.On Generación SL Elix Polymers SL ERCROS SA, Industrias Químicas Asociadas LSB SL, Kemira Ibérica SA, Lyondell Basell Poliolefinas Ibérica SL, Messer Ibérica de Gases SAU, Nitricomax SL, Productos Asfálticos SA, Repsol Butano SA, Repsol Exploración SA, Repsol Petróleo SA, Repsol Química SA, Sekisui Specialty Chemicals Europe SL, Solvin Spain SL, Tarragona Power SL, Terminales Portuarias SL, Transformadora de Etileno AIE, Vopak Terquimsa SA.

tiempo que representantes sindicales o enlaces sindicales, y 1 persona es representante de la empresa. 4 de las personas entrevistadas son mujeres, y el resto (9) son hombres. La antigüedad en la sindicación va del año, para la persona con menos antigüedad (CGT), a los 24 años, para la persona con mayor antigüedad (UGT).

A partir del análisis de los convenios colectivos, del análisis de las entrevistas y de la literatura, construimos un análisis crítico de los *frames* discursivos de las empresas en relación con la igualdad de género.

#### **4. Algunas explicaciones teóricas sobre las diferencias de género en las organizaciones**

##### **4.1. *Background* de la investigación sobre género, negociación colectiva y organizaciones**

En todos los sistemas de relaciones laborales occidentales, la negociación colectiva ha jugado un papel fundamental. Desde la consolidación del sistema de producción capitalista y el desarrollo de la economía de libre mercado, la determinación de las condiciones de trabajo ha tenido lugar, principalmente, a través de la negociación colectiva. Si nos remontamos a los orígenes, la negociación colectiva no pasaba de ser una negociación de tarifas salariales. A medida que el sindicalismo se fue enraizando y adquiriendo fuerza, y a medida que los sistemas de relaciones laborales maduraban, los contenidos de los convenios colectivos se fueron ampliando. Poco a poco se fueron introduciendo aspectos mucho más fundamentales, como las relaciones de producción, las relaciones colectivas del trabajo, la actuación de la empresa como sujeto económico, la situación social de los trabajadores, hasta llegar a temas más actuales como la igualdad de género en la empresa.

En el ámbito científico, la negociación colectiva ha sido abordada desde múltiples ópticas. Desde el punto de vista sociológico, una de las primeras obras interesantes sobre negociación colectiva es la de Beatrice y Sidney Webb, *La Democracia Industrial* en la que desarrollan la tesis de la negociación colectiva como uno de los métodos para mejorar las condiciones de sus afiliados. En lugar de que cada trabajador negocie individualmente con la dirección de la empresa la venta de su trabajo, el sindicato la negocia en nombre de todas las personas trabajadoras. El sociólogo de las relaciones laborales García Calavia (2008: 190-191) lo describe como “un encuentro, una reunión entre dos partes con divergencias que buscan, voluntariamente y por sí mismas, de solucionarlas o reducirlas.”

Si bien la negociación colectiva es un tema sobre el que existe amplia literatura, ésta es mucho menor para la vinculación entre negociación colectiva e igualdad de género. El ámbito jurídico es el más prolífico en este tipo de estudios (Lousada, 2008; Escudero, 2010; León, 2013; Palomeque, 2013; Martín Diz, 2013). Podemos encontrar algunas aportaciones interesantes como la de Pérez Campo (2010), quien advierte que la negociación colectiva no se ha detenido lo suficiente en la regulación del principio de igualdad. Pérez Campo alerta que los convenios

colectivos están “cargados de buenas intenciones y de declaraciones de principios generales. La significación y grado de innovación, sin embargo, resultan más aparentes que reales.”

Una visión combinada del derecho y la ciencia política es la que ofrecen Blackett y Sheppard (2003), que exploran cómo se conjuga la negociación colectiva con el fomento de la igualdad. Las autoras destacan que la negociación colectiva se está distanciando de su objetivo de fomento de la igualdad y critican que la negociación sólo sirve a un pequeño número de personas en el mundo, ya que excluye a todos aquellos que se sitúan en la economía informal o en los países en vías de desarrollo.

Desde las ciencias del trabajo, podemos destacar la aportación de Serrano (2010), que tiene un interesante análisis de la negociación colectiva en Castilla y León durante la década 2000-2010. De nuevo, esta autora llega a la conclusión de que la negociación no está haciendo lo suficiente y la tacha de “títere de la Ley.” La negociación, según la autora, está al servicio del empleo y no de la igualdad.

De manera más amplia, las mujeres sí han sido objeto de estudio en la sociología del trabajo y las relaciones laborales. En este campo, destacan autores como Fausto Miguélez (1998, 2004, 2009), Carlos Prieto (1999) o Antonio Martín Artiles (1999, 2003), Beatriz Quintanilla (2007) todos ellos sobradamente reconocidos por sus aportaciones sobre la inserción de las mujeres en el sistema de relaciones laborales español. O el trabajo de Dolores de la Fuente, quien también ha analizado el papel de las mujeres trabajadoras en la negociación colectiva, desde la perspectiva de género (de la Fuente, 2006). Destacamos, por último, el trabajo de Teresa Torns (2007) sobre la segregación horizontal, los “trabajos de mujeres”, una investigación que alerta de que la distribución por sexos del empleo prácticamente no se ha movido en las últimas décadas.

## **4.2. La realidad de las mujeres en las organizaciones**

No hay ninguna duda de que progresivamente las mujeres han ido subiendo la altura del techo de cristal, esa barrera invisible que impide ascender a las posiciones de más alto nivel en las empresas. Las estadísticas nos muestran que el número de mujeres ocupando cargos de poder y decisión está creciendo muy lentamente y continúan estando en minoría respecto a sus homólogos masculinos. La lista de empresas *Fortune* 500 muestra que las empresas que tienen al menos una mujer por cada 5 personas trabajadoras se ha duplicado desde 1995. Los datos sugieren, sin embargo, que el avance hacia la igualdad es lento, parcial y superficial. En 2010 sólo un 3% de estas empresas estaban comandadas por mujeres y hasta la posición 31 no encontrábamos a la primera. En las empresas de esta lista, las mujeres ocupan sólo el 11% de los cargos en equipos directivos y sólo el 5,1% de los títulos más altos (presidencia, vicepresidencia, dirección ejecutiva y vicepresidencia ejecutiva). Además, las mujeres que ocupan estos cargos cobran un 68% del salario de sus homólogos masculinos.

Ely y Meyerson advierten, además, que las mujeres que ascienden a las primeras posiciones tienden a tener poco poder efectivo (Ely y Meyerson, 2000: 103-151). ¿Por qué el esfuerzo de las empresas para contratar y promover las mujeres no se traduce en una mejor sustancial de su situación? ¿Por qué ellas

siguen siendo débiles en el ámbito laboral? Creemos que la respuesta a estas preguntas se encuentra dentro de las organizaciones. El fracaso de las empresas a la hora de cambiar las prácticas usuales de trabajo se debe, en parte, a la concepción limitada del género, tradicionalmente utilizado para definir y resolver los problemas de desigualdad de género.

Si nos acercamos al caso español, según datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) del Instituto Nacional de Estadística, entre los años 2007 y 2010 el porcentaje de mujeres que ocupaban cargos de dirección en empresas o en la Administración Pública aumentó, pasando del 31,8% al 35,25%. De lo contrario, si nos fijamos en la presencia de mujeres en la presidencia y los consejos de administración de las empresas del IBEX 35, éste pasó del 8,5% en 2008 al 7,17% en 2011, resultando un porcentaje casi anecdótico. Si desglosamos este porcentaje por cargos, vemos que para el año 2011 las mujeres que ocupan puestos de presidencia es prácticamente nulo, con tan sólo un 1,7% de mujeres presidentas en empresas del IBEX35, según los datos de la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

Los datos corroboran las conclusiones que apuntábamos al hablar de la lista *Fortune* 500: las mujeres deben realizar un mayor esfuerzo personal; deben enfrentarse a mayores dificultades para conciliar sus vidas personales, familiares y laborales, dada la asunción casi unívoca de las responsabilidades domésticas y de cuidado por parte de ellas; y deben enfrentarse a un mayor esfuerzo profesional, a juzgar por el mayor número de mujeres altamente formadas, pero con menos antigüedad en el puesto de trabajo, y con peores condiciones laborales -que se concretan en peores salarios, jornadas atípicas, preferencia por jornadas parciales y contratos temporales.

### 4.3. El género de las organizaciones

Aunque el significado de la masculinidad y la feminidad deriva de las respectivas asociaciones culturales con *hombre* y *mujer*, una de sus principales aplicaciones en los estudios de organizaciones es en el campo de lo que se conoce como “ocupaciones *generizadas*” (Maruani, 1991; Reskin, 2003; Carrasquer y Torns, 1998; Anker, 1997: 315-339; Izquierdo, 2008). Debido a los estereotipos de género, algunas profesiones han sido etiquetadas como masculinas o como femeninas y se consideran aptas sólo para hombres o para mujeres. Los atributos sexuales son, las más de las veces, irrelevantes a la hora de desarrollar un trabajo. Pero a menudo se pasa por alto este hecho, ya que se confunden las necesidades técnicas del trabajo con los rasgos sexuales (Maruani, 1991, 1993; Kolb et al., 2003). Esta confusión lleva a que, por ejemplo, las ocupaciones relacionadas con el poder y la autoridad tiendan a estar vinculadas con habilidades masculinas. Así, este etiquetado artificial de las tareas según el sexo limita tanto los roles de trabajo como los roles de los individuos. Y las organizaciones pueden reforzar estos roles (Fletcher, 2003; Ely y Padavic, 2007). Acker define los procesos *generizados* que tienen lugar en las organizaciones como aquellas “ventajas y desventajas, explotación y control, acción y emoción, significado e identidad que cuentan con un patrón, definido en términos de la distinción entre femenino y masculino, feminidad y masculinidad.” (Acker, 1992: 251). Los procesos *generizados* no

ocurren al margen de otros procesos sociales sino que son parte integral de estos procesos. Un ejemplo de estas prácticas sería el siguiente: para determinados puestos de trabajo se describen características y requisitos en términos explícitamente neutrales pero que sólo el colectivo de hombres puede satisfacer. Esto es lo que Acker (1990: 139-158) define como el “trabajador abstracto”: el contenido del trabajo, las funciones y las tareas son descritas de forma neutral, como si estuvieran separadas de las personas, “un lugar vacío a ser ocupado”. En palabras suyas:

Lo más cercano al trabajador sin cuerpo haciendo este trabajo abstracto es el trabajador hombre, cuya vida gira alrededor del trabajo *full-time* y *full-life*, mientras su esposa u otra mujer atiende sus necesidades personales y la de sus hijos e hijas. (Acker, 1990: 149).

En línea con Acker (1990, 1992), nuestra comprensión del género en las organizaciones parte de la premisa de que las organizaciones están inherentemente *generizadas* como resultado de haber sido creadas *por* y *para* los hombres. Su naturaleza *generizada* se ha mantenido mediante prácticas empresariales que organizan y explican la estructuración de la vida cotidiana tanto en el interior de las organizaciones, como fuera de ellas. Estas prácticas reflejan los temas de género de forma dicotómica (masculino-femenino) y están tan arraigadas que parecen ser de género neutro. Con el añadido de que, debido a que tienen sus raíces en la vida y las experiencias de los hombres, estas prácticas sociales acostumbra a privilegiar a los hombres y perjudicar a las mujeres.

## **5. Contexto: igualdad de género, trabajo y negociación colectiva**

La discriminación basada en el sexo es la principal forma de discriminación y es objeto de atención de la comunidad internacional desde la Segunda Guerra Mundial (OIT, 2008: 21-24). Durante las primeras décadas del siglo XX predominaba la idea de que las mujeres eran más débiles que los hombres, física y socialmente, y que por lo tanto determinadas ocupaciones no eran adecuadas para ellas, especialmente aquellas que pudieran poner en peligro su salud y sus funciones cuidadora y reproductora. Por consiguiente, entre los primeros instrumentos adoptados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) están las normas relativas a los permisos y prestaciones de maternidad. Desde principios de la década de los 50, la óptica fue desplazando hacia la promoción de la igualdad en el trabajo y la igualdad de remuneración.

A partir de los años 60 se empezó a reflejar el reconocimiento de que la igualdad supone que las mujeres y los hombres deben compartir responsabilidades familiares (conciliación y corresponsabilidad). A medida que las mujeres iban conformando una mayor proporción del mercado laboral, la imagen del hombre con un trabajo a tiempo completo como modelo representativo del trabajador clásico, el *male breadwinner*, iba perdiendo terreno, si bien nunca ha dejado de existir (Durán, 1986; Izquierdo, 1998). Este cambio quedó plasmado en las normas del trabajo en 1965, mediante la adopción por parte de la OIT de la

Recomendación 123 sobre el trabajo de las mujeres con responsabilidades familiares, en la que se contemplan medidas que deben adoptarse para que a las trabajadoras les sea posible conciliar sus responsabilidades sin ser discriminadas por este motivo.

En la década de los años 80, el centro del análisis de la igualdad pasó de las mujeres a las relaciones entre mujeres y hombres, y fue haciéndose más patente que todo cambio en el papel de las mujeres debía ir acompañado de un cambio en el de los hombres y que esto debía reflejarse en una corresponsabilidad de las tareas familiares y del hogar, es decir, una corresponsabilidad del cuidado. En esta línea, en 1981 se adoptó el Convenio 156 y la Recomendación 165, relativas a las trabajadoras y trabajadores con responsabilidades familiares (descendencia o familiares directos a cargo) con el objetivo de facilitar su empleo en igualdad de oportunidades.

A pesar de la importancia de la negociación colectiva en la consecución de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres en las relaciones laborales, nos encontramos con la no implicación de muchos convenios colectivos y con la existencia de muchas discriminaciones, resultado de factores como: 1) la escasa participación femenina en las mesas de negociación, 2) la deficiente preparación de los agentes de negociación, 3) la relegación de la igualdad hacia temas retributivos o 4) el arrastre de normas arcaicas procedentes de situaciones pasadas. Si bien se observa que esta materia se ha ido incorporando progresivamente y, en consecuencia, en los últimos años, existe un mayor número de convenios colectivos que contienen cláusulas de este tipo, especialmente a partir de la entrada en vigor la LOIEMH, el incremento del número de convenios que incluyen estas cláusulas no significa obligatoriamente que la temática haya ganado en profundidad y detalle.

## 6. Los discursos de la igualdad

Como resultado del análisis de las entrevistas, convenios y literatura presentamos una tipología cuádruple de discursos de la igualdad (4 *frames* discursivos). Esta tipología se sirve del marco de análisis de las investigadoras Deborah Kolb, Joyce K. Fletcher, Debra Meyerson, Deborah Merrill Sands y Robin J. Ely (Kolb et al., 2003). Los discursos que tipificamos (a los que nos referimos como *frames*) se adecuan a su propuesta teórica -que sintetizamos en la Tabla 1- que afirma la existencia de tres enfoques tradicionales del género en las organizaciones y apunta un cuarto enfoque, que se presenta como la alternativa, a la vez que la crítica, para superar los enfoques tradicionales. Nuestra propuesta incorpora algunos matices para adaptar el modelo al caso español, ya que estas investigadoras trabajan sobre el contexto empresarial estadounidense, en el cual el género se analiza desde la *diversidad*.



**Tabla 1. Cuadro-resumen de los 4 enfoques sobre el género en las organizaciones**

<i>Frame</i>	Definición de género	Definición del problema	Visión de la igualdad de género	Estrategias de cambio	Beneficios	Limitaciones
1	Diferencias sexuales socializadas	Las mujeres no tienen las habilidades para saber cómo <i>jugar al juego</i>	No hay diferencias entre mujeres y hombres; son iguales	Desarrollo de las habilidades de las mujeres a través de formación, tutorización	Supone una ayuda a las mujeres como individuos; se crean modelos de éxito	Mantiene el sistema y los estándares masculinos intactos; culpa a las mujeres del problema
2	Diferencias sexuales socializadas; esferas de actividad diferenciadas	Las habilidades de las mujeres no son valoradas ni reconocidas	Las diferencias se reconocen, valoran y preservan	Formación en la diferencia; reconocer y valorar las diferencias	Legitimación de las diferencias; lo femenino adquiere valor	Refuerza estereotipos; mantiene intactos los procesos que causan la desigualdad
3	Diferencias sexuales en el trato, el acceso y las oportunidades	Las estructuras diferenciadas de poder y oportunidades causan en las mujeres menor acceso y menos recursos	Crear igualdad de condiciones mediante la reducción de barreras estructurales y prejuicios	Políticas para compensar las barreras estructurales (por ejemplo, la conciliación)	Ayuda en la contratación, el mantenimiento y promoción de las mujeres; facilita el trabajo de cuidados y doméstico	Tiene un impacto mínimo en la cultura empresarial; el trabajo de cuidados y doméstico sigue siendo un problema de las mujeres
4	Sistema de relaciones de opresión se reproduce <i>en y a través de</i> las prácticas sociales	Prácticas sociales (diseñadas <i>por y para</i> hombres blancos, heterosexuales y de clase privilegiada) parecen neutras pero defienden que el género está prefijado y se puede clasificar	Procesos de identificación y revisión de las prácticas sociales de opresión; el género como eje de poder	Los procesos emergentes para generar cambios conllevan crítica, revisión de narraciones y experimentación	Muestra la neutralidad aparente de prácticas opresivas; más propensas a cambiar la cultura empresarial; proceso continuo de aprendizaje	Resistencia a los cambios profundos; difícil de mantener

Fuente: Adaptación de Kolb et al. (2003).

## 6.1. *Frame* 1. Sobre las mujeres

Desde esta perspectiva se niega que existan desigualdades de género en la empresa. En los casos en los que éstas se reconocen, se argumenta que las mujeres no han sido socializadas para trabajar en el sector industrial y que, por lo tanto, hay pocas mujeres que quieran acceder a él. Se añade que las mujeres que sí acceden al sector no conocen las *reglas del juego* y les es difícil promocionar porque no tienen la formación necesaria ni las habilidades para competir en el lugar de trabajo o asumir posiciones de liderazgo. También se esgrimen otros argumentos, como el que transcribimos a continuación, que fue repetido en varias entrevistas a representantes sindicales, y que explicaría, desde este primer *frame*, la desigual presencia de mujeres en las empresas químicas.

[Entrevistado/a] Es normal y lógico que no haya mujeres trabajando de operarias, porque en los ciclos formativos tampoco están, y si no hay... No podemos poner a chicas si no existen. Además, estar en planta es un trabajo más de hombres, estás en contacto con productos tóxicos, y puedes ir de noche, o hay que hacer tareas de esfuerzo físico potente. Por ejemplo, las mujeres embarazadas o que den el pecho, no podrían estar en ese trabajo.

[Entrevistadora] En los estudios de química, por ejemplo, hay muchas chicas.

[Entrevistado/a] Entonces es una cuestión de tiempo, ¿no? Ya llegarán.  
(Representante Sindical 5)

Es decir, no se entiende que la desigualdad esté en la empresa, sino que depende de factores externos, que se reconocen (la sociedad, la escuela, el sistema económico, la familia) pero que no son objeto de crítica y sobre los que no se puede actuar porque quedan fuera de las posibilidades de la empresa.

Podríamos decir que este punto de vista es neutro al género, que no considera la dimensión de género como una categoría significativa para el abordaje e interpretación de los problemas. Esto se traduce en empresas *gender-neutral* o *gender-blind* (Caprile 2012: 6), es decir, empresas que se esconden bajo la apariencia de la neutralidad (Acker, 2000). Según autores como García Calvente et al. (2010: 45) esta omisión suele producirse como consecuencia de una falta de formación y concienciación en materia de género.

Este enfoque suele olvidar que las empresas son organizaciones dotadas de género. Lejos de la concepción weberiana de las organizaciones entendidas como estructuras racionales, rígidas y neutras, nosotras pensamos que estas son estructuras influenciadas por el contexto sociocultural de la cual son producto y con la cual interactúan. En esta línea, Rao y Kelleher (2002) consideran que las organizaciones son espacios estratégicos que poseen un potencial muy grande para el desarrollo de acciones transformadoras en el colectivo femenino.

En términos generales, este enfoque es el propio de las empresas pequeñas, las más masculinizadas y las que no disponen de plan de igualdad. No podemos, sin embargo, afirmar que esto sea siempre así. Como ejemplo citamos el caso de una persona de una empresa grande (1.200 trabajadores/as) con una de las tasas más altas de participación laboral femenina de la AEQT (sobre el 20%) que sostiene

este discurso. Es de destacar que esta persona sea una mujer. Es ella, de todas las personas entrevistadas, la más reticente a aceptar que en la empresa donde trabaja pueda haber algún tipo de discriminación.

Yo te hablo de dentro de la empresa, eh. Ya sé que fuera es de otra manera, que a la mujer en la sociedad le queda mucho por avanzar y que hay desigualdades y todo eso. Pero en mi empresa, no tengo ninguna queja, está muy bien en esto, no puedo decir que haya discriminación. Yo creo que aquí sí que somos todos iguales. (Representante Sindical 1)

Las características principales de este *frame* son la creencia de que las personas promocionan y descienden de categoría por méritos propios y que mujeres y hombres tienen un acceso igual a las oportunidades. En los discursos a menudo se utiliza el mito liberal de que “el mérito es neutral ante el género: el mérito se define a sí mismo como la biología se define a sí misma, y así se justifican como naturales las desigualdades sociales” (Brunet y Pizzi, 2011: 18). El mérito no es neutro, sino que responde a varios factores, entre los que está también el género. Así explicaba Max Weber la falsa apariencia de neutralidad del mérito, aunque sin hacer mención del género como factor:

La más sencilla observación muestra que en todos los contrastes notables que se manifiestan en el destino y en la situación de dos hombres, tanto en lo que se refiere a su situación económica o social como en cualquier otro respecto, y por evidente que sea el motivo puramente *accidental* de la diferencia, el que está mejor situado siente la urgente necesidad de considerar como *legítima* su posición privilegiada, de considerar su propia situación como resultado de un *mérito* y la ajena como producto de una *culpa*. (Weber, 1969: 705)

Esta idea sintetiza muy bien la lógica de que quien triunfa es porque se lo merece y quien fracasa es por su culpa. Los discursos de las personas que afirman que hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades para desarrollar una carrera profesional de éxito esconden la lógica de la dominación patriarcal. A menudo, además, la definición del mérito en las organizaciones viene dada por personas que se autoconsideran de mérito, es decir, que se construye desde arriba (García Cívico, 2006). Ya en su época, autores como Bourdieu o Passeron criticaron el *principio del mérito*, entendiendo que este es la coartada ideológica de un sistema que no hace sino reproducir la desigualdad.

Partiendo de estos supuestos, el objetivo de la empresa en materia de igualdad sería reducir al mínimo las diferencias entre mujeres y hombres para que puedan competir de igual a igual y asegurar una igualdad formal. Es decir, no se atacan los factores sistémicos de la desigualdad dentro de las organizaciones. Un ejemplo de práctica que ponen en marcha las empresas de este *frame* es la de asegurar que sus convenios colectivos cumplen con la normativa legal antidiscriminatoria.

## 6.2. *Frame* 2. Sobre las diferencias

Entender el género como uno más de los tipos de diferencias que se dan entre los trabajadores de una organización es la característica más significativa de este *frame*. Desde esta óptica, se entiende que las personas tenemos o no tenemos determinados rasgos, que nos hacen ser diferentes unos de otros. Somos blancos, somos negros, tenemos una discapacidad intelectual o física, somos de origen asiático, tenemos un nivel de estudios alto, venimos de una familia de clase trabajadora, somos hombres, somos mujeres, somos jóvenes, somos heterosexuales, somos madres solteras, somos padres, estamos casados, somos inmigrantes... En definitiva, diversos. Según este *frame*, ser de un género u otro no es más que una de estas posibilidades de ser distintos. Así lo entiende, por ejemplo, esta persona entrevistada en preguntarle sobre su idea de igualdad de género:

Está bien entender las diferencias entre hombres y mujeres, pero no sólo. En la empresa valoramos mucho la diferencia, diferencias de razas, de nacionalidades... y ser hombre o mujer es una diferencia más. Es una cuestión ética, no hay que tratar mal a nadie por el hecho de ser diferente, esto lo valoramos mucho, tenemos varios cursos de formación sobre estos temas, que son obligatorios, sobre racismo, sobre igualdad, todo eso. (Representante Sindical 5)

Desde esta óptica se individualizan las diferencias, sin que parezca posible hablar de grupos. Es necesario tener en cuenta que la discriminación que sufren las mujeres dentro de la organización viene dada por su pertenencia al colectivo femenino. Es decir, obviamente hay otras diferencias, pero dentro de los otros colectivos (personas con discapacidad, inmigrantes o jóvenes) también hay mujeres. Según este discurso podría parecer que las mujeres son una minoría y, como es evidente si contemplamos las cifras de población, esto no es así. Sólo estaría justificado hablar de minoría si atendemos a la inferioridad de estatus y no a la envergadura estadística (Osborne, 1996: 79-80). Si bien hay autores (Irigaray, 1974: 230) que defenderían exactamente lo contrario, que lo que es peligroso es crear el grupo *mujeres*, entendemos que para poder hacer políticas laborales efectivas hay que entender el conjunto de las mujeres como un colectivo propio.

Los discursos trasladan la atención de la eliminación de la diferencia a la valorización de la diferencia. Se conceptualiza el género como las diferencias entre mujeres y hombres fruto de la socialización, que se hacen evidentes en los diferentes estilos femeninos o masculinos, o identidades. En este *frame*, sin embargo, el camino para el logro de la igualdad no es eliminar o minusvalorar estas diferencias, sino al contrario, dotarlas de valor. Desde esta perspectiva, las mujeres se encuentran en una situación desventajosa debido a los estilos de trabajo, las habilidades y los atributos asociados a lo femenino, que no son reconocidos ni valorados en los lugares de trabajo.

Los requisitos que exigen para la promoción son características muy masculinas: el pegar con el puño encima de la mesa, imponerte gritando, ser el más *gallito* (...) Una de las críticas que hacen muchas mujeres técnicas es que a la hora de poder desarrollar carreras profesionales dentro de la empresa dicen “o cambio

completamente mi forma de ser y mi carácter y me adecuo a la forma de ser de la empresa, o no hay nada que hacer". (Representante Sindical 9)

En esta línea, las estrategias de intervención incluyen actuaciones como la sensibilización y la promoción de la tolerancia y la comprensión de la diferencia. Las personas entrevistadas han puesto algunos ejemplos: formación, vídeos sobre diversidad, cuestionarios a través de la Intranet, etc. No se trabaja el género de manera aislada, sino que se incluye en este conjunto diverso. No se llevan a cabo iniciativas centradas en demostrar cómo las actividades y estilos tradicionalmente femeninos, como escuchar, colaborar, cooperar, etc. son un complemento beneficioso para el conjunto de la organización. Estos conocimientos podrían dar lugar a cambios importantes en la organización, en sus normas y prácticas culturales, reconociendo los talentos y las contribuciones que las mujeres aportan a la organización.

La igualdad entendida como diversidad es el punto de partida de un estudio de Gilles Saphiro (2009) y su equipo investigador-consultor, que en 2009 llevó a cabo una investigación en el Reino Unido sobre el impacto de promover la igualdad de género en las organizaciones. Este estudio pretendía responder a tres cuestiones: en primer lugar, ¿cuáles son los beneficios de hacer que la diversidad de género tenga un impacto estratégico en la empresa y cuáles son las consecuencias si no se alcanza el objetivo; en segundo lugar, ¿cuáles son las condiciones necesarias para lograr un impacto estratégico con la diversidad de género; finalmente, ¿hay algo que bloquea a las organizaciones para que logren beneficios estratégicos de la diversidad? A partir de entrevistas en profundidad a 34 directivos y directivas y 16 miembros de consejos de dirección y consejos ejecutivos contestaron a estas tres preguntas. La conclusión final del estudio fue que, efectivamente, la diversidad puede aportar beneficios estratégicos en las organizaciones en ámbitos muy diversos (acceso a nuevos mercados, atraer clientes de la competencia, autenticar la marca registrada de la organización, conseguir ventajas competitivas, entender mejor las necesidades de los clientes y responder mejor a las mismas, ampliar el negocio, etc.). De hecho, otros estudios empíricos han encontrado relación entre la diversidad de género y los resultados de la empresa. Por ejemplo, Schrader et al. (1997) en su estudio de las 200 empresas estadounidenses con mayor valor de mercado, encontraron que el porcentaje de mujeres directivas estaba positivamente y significativamente relacionado con los resultados financieros. También llegaron a esta conclusión Krishnan y Park (2005) después de estudiar 679 empresas de Estados Unidos incluidas en la lista *Fortune* 1000. Así, según estos autores, a mayor diversidad de géneros, mayores beneficios para la organización.

Estos estudios, del mismo modo que el segundo *frame*, ignoran o obvian el poder de la imagen masculina que hay detrás de los modelos de éxito aceptados, los estilos de liderazgo y de la visión empresarial. Las mujeres que promulgan un estilo femenino, aunque sus aportaciones sean reconocidas y aplaudidas, ven que sus esfuerzos son casi invisibles. La barrera más grande con la que se encuentra este *frame* para lograr la igualdad es que no se pone en duda la diferencia jerárquica existente entre mujeres y hombres ni la diferencia de valor entre lo femenino y lo masculino. Por ejemplo, en ningún caso encontramos que se ponga en cuestión que unas categorías laborales (masculinizadas) estén más valoradas que

otras (feminizadas): ¿por qué tiene más valor el trabajo de un operario de planta que el de una administrativa? ¿Por qué la asiduidad en el trabajo, la antigüedad y la disponibilidad inmediata se valoran más que el logro de objetivos o el cumplimiento de plazos?

### 6.3. *Frame 3. Sobre la igualdad de oportunidades*

La tercera perspectiva se centra en las barreras estructurales que impiden la igualdad. Si bien el primer *frame* no contemplaba la posibilidad de que la empresa fuera, también, una fuente de desigualdad, este tercer *frame* sí los acepta. El género, en este *frame*, se define en términos de diferencias entre mujeres y hombres, pero redirige la atención de las diferencias de características personales a las estructuras diferenciales de oportunidades que crean un campo de juego desigual.

Cuando hablamos con personas que adoptan este discurso, aparecen conceptos como segregación ocupacional, techo de cristal, retenciones de la empresa para facilitar la conciliación, etc. Las personas se muestran críticas con las formas de contratación, con los procesos de evaluación y promoción, y consideran que estos están sesgados en contra de mujeres y obstaculizan su avance.

Aquí pasa como en todos los sitios, eso de que ellas no llegan arriba. Es lo del techo de cristal, es eso ¿no? Ese es un problema que hay que abordar. Y eso lo podemos trabajar en la empresa ¿no? Nos ponemos a revisar los requisitos de la promoción, por ejemplo. O estudiamos cómo se están llevando a cabo el desarrollo de carreras profesionales, si es diferente en hombres que en mujeres... (Representante Sindical 7)

El objetivo de este enfoque es la creación de igualdad de oportunidades mediante la eliminación de barreras discriminatorias propias de las estructuras organizativas y los procedimientos de la empresa. Las intervenciones en este marco tienden a ser legalistas -como en el primer *frame*- y basadas en políticas de acción positiva. Incluyen, por ejemplo: la revisión de los procedimientos de contratación; unas políticas de promoción más transparentes, mejor comunicadas y diseñadas para garantizar la igualdad; directrices de prevención del acoso sexual; así como provisión de prestaciones laborales y familiares, políticas de conciliación, etc. Estas políticas e intervenciones estructurales contribuyen a mejorar las oportunidades de las mujeres y son una parte fundamental de cualquier iniciativa a favor de la igualdad de género. Sin embargo, también creemos que son insuficientes para conseguir beneficios duraderos porque tienen poco efecto directo sobre las reglas y las prácticas informales que organizan las dinámicas laborales.

Entre los peligros de este tipo de acciones hay que subrayar uno: a menudo se pretende la implantación de una medida temporal, con objetivos concretos -por ejemplo, aumentar el número de mujeres en las categorías superiores; o aumentar el número de mujeres en categorías masculinizadas, como la de operadores de planta- que debe desaparecer cuando alcancen estos objetivos. Este es citado por una de las entrevistadas:

Vale, tendremos más mujeres operarias, y luego ¿qué haremos? Yo creo que esto va más allá de un número. Sí, para hacer que estén más presentes entre los operadores hay que hacer algo para favorecer su entrada, quizás a través de políticas de acción positiva, o estableciendo cuotas de contratación, no lo veo mal. Pero a veces la empresa cree que ese es el objetivo, y cuando llegan ya está. Yo creo que eso es un error. Siempre habrá que seguir trabajando, no veo yo que esto vaya a cambiar. (Persona de Referencia del Sindicato 2)

Efectivamente, en ausencia de un cambio cultural en la organización, las estructuras y las políticas no pueden, por su propia cuenta, crear una organización equitativa. Este *frame*, como los anteriores, tampoco se centra en cómo superar este reto.

#### **6.4. Frame 4. Discurso crítico**

Consideramos posible otro enfoque del género, una cuarta perspectiva que se centraría en los factores sistémicos subyacentes en las empresas que conducen a la desigualdad laboral. El género, desde esta perspectiva, es una construcción social y va más allá: no trata de mujeres o de discriminación, trata de la propia empresa, que está inherentemente *generizada*. Después de haber sido creadas, en gran parte, por y para los hombres, los sistemas de organización, las prácticas de trabajo, las estructuras y las normas tienden a reflejar la experiencia masculina, los valores masculinos y las situaciones de la vida masculina. Como resultado de ello, todo lo que consideramos normal y habitual en el trabajo tiende a favorecer a los hombres, unos privilegios que les son social y culturalmente atribuidos.

El problema de la igualdad de género en este cuarto enfoque se basa en suposiciones muy arraigadas, a menudo incuestionables, que dirigen el comportamiento y las prácticas de trabajo en el seno de la empresa. Estas suposiciones parecen neutras y sin consecuencias, pero a menudo tienen un impacto bien diferenciado sobre hombres y mujeres. Por ejemplo, un supuesto de género que subyace en la vida de las empresas es la regla informal de que el tiempo empleado en el trabajo, independientemente de la productividad, es una manera de medir el compromiso y la lealtad con la empresa. El trabajador más valioso es aquel que está dispuesto a poner en primer plano el trabajo. Esta norma da privilegios a los trabajadores que no tienen responsabilidades en la esfera privada que les impidan aceptar una responsabilidad ilimitada en el trabajo. La imagen del trabajador ideal como aquel que no tiene responsabilidades fuera que interfieran en el compromiso con la empresa puede dar lugar a normas de trabajo, formales e informales, difíciles de conseguir no sólo para las mujeres sino también para muchos hombres. Lo que pocas veces se reconoce, sin embargo, es que también puede tener importantes consecuencias negativas en el desarrollo empresarial. Estos prejuicios pueden dar lugar a prácticas ineficaces, costosas e ineficientes.

Además, desde esta perspectiva se valora también el factor estructural de la desigualdad de género, no sólo dentro de la empresa, también fuera de ella. Si bien es cierto que este cuarto enfoque es poco presente entre las personas entrevistadas, sí encontramos algunos indicios de que algo se mueve hacia esta dirección. Como ejemplo tenemos el caso de una de las empresas que, con esta iniciativa

innovadora, centra la atención en la sociedad, yendo más allá de los muros de la organización.

**Tabla 2. Ejemplo de actuación prevista en un Plan de Igualdad**

ACTUACIONES EN CENTROS EDUCATIVOS	
Prioridad	Baja
Objetivo	Atraer el interés de las mujeres hacia el sector químico, especialmente hacia puestos históricamente ocupados por hombres (Producción y Mantenimiento) con el objetivo de aumentar el número de candidaturas femeninas a tener en cuenta para ocupar estas vacantes
Descripción	Realizar presentaciones, charlas, publicidad en Institutos y Centros de educación, preferiblemente a cargo de mujeres de la compañía, nuevas o ya existentes, con la colaboración de la Comisión de Igualdad
Colectivo destinatario	Estudiantes mujeres (último curso de la ESO)

Fuente: Adaptación a partir de datos de BASF Española SL.

¿Cuáles son las dificultades de este enfoque? En primer lugar, se trata de un proceso de cambio y aprendizaje a largo plazo. Si bien esto puede producir beneficios significativos tanto para la igualdad de género como para el desarrollo empresarial, no todas las empresas están dispuestas a implicarse en este cambio. En segundo lugar, puede ser difícil mantener la meta de la igualdad de género, ya que esta meta puede ser fácilmente eclipsada por objetivos más cercanos, como mejorar la eficacia organizativa o lograr determinados objetivos económicos. Finalmente, en un contexto como el actual de crisis e inestabilidad económica, resulta aún más complicado para muchas empresas emprender cualquier acción extra. Así se repite en muchos discursos de las personas entrevistadas:

Ahora la empresa no está por estas cosas. Estamos en concurso de acreedores, ya lo estuvimos también hace dos años, no sabemos quien nos comprará, cada vez somos menos trabajadores. La empresa no quiere más líos. (Representante Sindical 4)

Para superar estas dificultades se debería hacer una revisión cuidadosa que asegure que el personal, la dirección y la gerencia reconozcan y entiendan las implicaciones de los cambios introducidos para alcanzar la igualdad de género.

Trabajar la igualdad de género desde la responsabilidad social de las empresas (RSE) -como sería el caso destacado en la Tabla 2- tiene también sus críticas. Hay quien afirma que, históricamente, la RSE ha sido insensible a la justicia de género, ya que se ha basado en un modelo voluntario, unilateral, autorregulado y androcéntrico (Gil, 2013).



## 7. Conclusiones

Cuando profundizamos en la visión de la igualdad de género, vemos que el discurso mayoritario es aquel que asimila *igualdad de género* con *igualdad de oportunidades*. Cuando enmarcamos la igualdad de género en el marco específico de la empresa surgen discursos que hacen referencia a factores estructurales ajenos que explican la discriminación y desigualdad de las mujeres en las organizaciones. Es decir, la idea de fondo de este discurso mayoritario es que el problema no está en la empresa, sino fuera de ella. Este discurso arrastra una consecuencia peligrosa, y es que si el problema no está en la empresa, la solución, por lo tanto, tampoco lo está. En esta línea, uno de los aspectos que se identifican en clave de género como un problema es la segregación ocupacional. Las personas trabajadoras son conscientes de que existen unas áreas casi vetadas a las mujeres (las áreas de producción y operaciones) que concentran los cargos más inconvenientes para ellas, según sus compañeros, ya que requieren “más esfuerzo físico, más sacrificio, se suelen realizar en turnos de noche, en ambientes poco gratos, sucios, y revisten algún grado de peligrosidad.” La mayor fuerza física de los hombres les haría más aptos para asumir estas funciones peligrosas y sacrificadas, como el manejo de maquinaria, la carga de material o la manipulación de material delicado, funciones éstas que, a su vez, están asociadas a mayor responsabilidad, mayores remuneraciones y estatus. Esta forma de caracterizar el trabajo tiene relación directa con el hecho de que las fábricas siguen siendo, en el imaginario del empresariado y de los propios trabajadores, el territorio masculino por excelencia, en el que se exalta la fuerza física, los trabajos pesados y exigentes. Y esto, por supuesto, no significa la exclusión absoluta de mujeres en el trabajo industrial; lo que hace es definir una inserción segregada en ciertas ramas y ocupaciones, muchas veces en condiciones precarias, que se expresa, entre otras cosas, en su confinamiento en lugares de trabajo caracterizados por la utilización de habilidades supuestamente relacionadas con la esfera doméstica, donde ellas han adquirido, como diría Becker (1987), su mayor ventaja comparativa. Es decir, su *espacialización*.

Aunque hemos encontramos personas que niegan que en sus empresas las mujeres tengan ningún tipo de desventaja o sean discriminadas; la mayoría, las admiten, e identifican diferencias en el acceso al trabajo, en el trato por parte de compañeros/as y jefes/as, en las retribuciones, en las posibilidades de promoción, en la conciliación... Estas mismas personas, si bien admiten las desigualdades, dudan de la utilidad y la efectividad de las medidas que toma su empresa para paliar la situación. Existe una idea generalizada de que estas medidas responden, principalmente a dos factores: por un lado, a cumplir la ley; por otro, a mejorar la imagen social de la empresa. Además, identifican que hay una empresa tipo que sí puede “permitirse” trabajar estos temas, y otras que no. Las que lo pueden hacer son las grandes empresas, las que tienen más mujeres en sus plantillas, las más competitivas y las que tienen un empresariado receptivo y preocupado por el tema.

Se desprende de las entrevistas, y es apoyado por la literatura revisada, que las mujeres no se interesan por las tareas de representación ya que éstas suponen por un lado, una lucha de poder en la que hay que enfrentarse con los *lobbys* masculinos y, por otro, una ambivalencia para ellas mismas. De hecho, algunos

estudios han mostrado un mayor coste emocional de estas luchas de poder en las mujeres, quizá derivado del tipo de socialización recibida en la que los aspectos afectivos adquieren prioridad sobre los instrumentales. Diferentes autoras han criticado que las estructuras sindicales mantienen un modelo anacrónico que no favorece la participación de las mujeres, con unas estructuras jerárquicas rígidas y poco participadas. Consecuentemente, ellas están poco presentes en la negociación colectiva, y por lo tanto, fuera del lugar en el que se establecen las políticas empresariales en materia de igualdad. Este hecho es destacado por las personas entrevistadas, que lo catalogan como “la asignatura pendiente de los sindicatos.” Estar lejos de la negociación tiene consecuencias evidentes: la igualdad de género no se identifica como un tema central ni prioritario en la negociación. Por contra, los temas que más preocupan a las personas negociadoras son la retribución salarial y el calendario laboral. Estos están dentro, precisamente, de los ámbitos en los que históricamente ha puesto la atención la negociación colectiva -bandas salariales, jornadas laborales y calendarios laborales-. Si recordamos, la negociación colectiva que hoy en día conocemos nace inicialmente del *wage bargaining*.

Una última idea que lanzamos a la discusión es la visión, muy recurrente en las entrevistas, de que cuando en la empresa alguna mujer ocupa un puesto de trabajo en un entorno masculinizado se interpreta como un éxito para la igualdad. Es lo que Marcela Lagarde (2003) ha llamado el fenómeno del “velo de la igualdad”, un velo que actúa como un mecanismo ideológico que oculta o que impide ver una realidad desigual. Hay dos hechos principales que se asocian a esta ilusión de igualdad. El primero, la visibilidad presencial de las mujeres en algunos espacios públicos en los que no era frecuente verlas o de los que estaban excluidas y en los que, recientemente, resulta visible su presencia. Ésta, sin embargo, resulta extraña o inusitada, e incluso puede ser leída en clave de invasión o no aceptación. El segundo, la presencia de *mujeres-símbolo* en posiciones de visibilidad y/o significado político o estratégico que se confunde con la igualdad real. Nos preocupa la frecuencia con la que los agentes negociadores realizan esta asociación, ya que creemos que este fenómeno constituye uno de los mecanismos más fuertes que las organizaciones utilizan para resistirse al establecimiento de medidas para favorecer la igualdad, bajo el argumento de que esta igualdad ya existe, tal como lo demuestran estas mujeres selectas.

## 8. Bibliografía

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, and bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4, 139-158.
- Acker, J. (1992). Gendering organizational theory. En Mills, A.J y Tancred, P. (eds.), *Gendering organizational theory* (p. 250-260). CA: Sage-Thousand Oaks.
- Acker, J. (2000). Jerarquías, trabajos y cuerpos: una teoría sobre las organizaciones dotadas de género. En Navarro, M. y R. Stimpson, C.R. (eds.), *Cambios sociales, económicos y culturales*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Anker, R. (1997). Theories of occupational segregation by sex: An overview. *International Labour Review*, 3, 136, 315-339.
- Becker, G. (1987). *Tratado sobre la familia*. Madrid: Alianza Editorial.

- Blackett, A. y Sheppard, C. (2003). Conjugar la negociación colectiva y el fomento de la igualdad. *Revista internacional del Trabajo*, 122, 4, 461-506.
- Brunet, I. y Pizzi, A. (2011). Dominaciones interrelacionadas (de clase, de género...). *Papeles del CEIC*, 71, 1-30.
- Caprile, M. (coord.) (2012). *Guía práctica para la inclusión de la perspectiva de género en los contenidos de la investigación*. Madrid: Fundación CIREM.
- Carrasquer, P. y Torns, T. (1998). El perquè de la reproducció. *Papers: revista de sociologia*, 59, 99-108.
- Clarke, L. et al. (2005). The European construction social partners: Gender equality in theory and practice. *European Journal of Industrial Relations*, 11, 2, 151-177.
- de la Fuente, D. (2006). *Análisis de la negociación colectiva en la Comunidad de Madrid desde la perspectiva de género*. Madrid: Consejería de Empleo y Mujer.
- Dickens, L. (1999). Beyond the business case: A three-pronged approach to equality action. *Human resource management Journal*, 9, 1, 9-19.
- Durán, M.A. (1986). *La jornada interminable*. Barcelona: Icaria.
- Ely, R. y Meyerson, D. (2000). Theories of gender in organizations: a new approach to organizational analysis and change, *Research in Organizational Behaviour*, 22, 103- 151.
- Ely, R. y Meyerson, D. (2000). Theories of gender in organizations: a new approach to organizational analysis and change, *Research in Organizational Behaviour*, 22, 103- 151.
- Ely, R. y Meyerson, D. (2000). Theories of gender in organizations: a new approach to organizational analysis and change, *Research in Organizational Behaviour*, 22, 103- 151.
- Ely, R. y Padavic, I. (2007). A feminist analysis of organizational research on sex differences. *Academy of Management Review*, 4, 32, 40-53.
- Escudero, R. (2010). *Observatorio de la Negociación Colectiva. Empleo público, Igualdad, Nuevas Tecnologías y Globalización*. Madrid: Ediciones Cinca.
- Esping-Andersen, G. (1990). *The three worlds of welfare capitalism*. Cambridge: Polity Press.
- Fletcher, J. (2003). *The paradox of post heroic leadership: gender matters*. Boston: Center for Gender in Organizations.
- García Calavia, M.A. (2008). *Sociologia de les relacions laborals*. València: Publicacions de la Universitat de València.
- García Calvente, M.M. et al. (2010). *Guía para incorporar la perspectiva de género en la investigación en salud*. Sevilla: Escuela Andaluza de Salud Pública.
- García Cívico, J. (2006). La difusa discriminación por el mérito. Genealogía y desarrollo. *Anuario de filosofía del derecho*, 23, 309-336.
- Gil, G. (2013). La definición europea de la responsabilidad social de las empresas y su insensibilidad hacia la justicia de género. *Lan Herremanak Revista de Relaciones Laborales*, 28, 165-190.
- Humphries, J. y Rubery, J. (1984). The reconstruction of the supply side of the labour market: The relative autonomy of social reproduction. *Cambridge Journal of Economics*, 8, 4, 331-346.
- Irigaray, L. (1974). *Speculum. Espéculo de la otra mujer*. Madrid: Saltés.
- Izquierdo, M.J. (1988). *La desigualdad de las mujeres en el uso del tiempo*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- Izquierdo, M.J. (2008). *Cuidado y provisión: el sesgo de género en las prácticas universitarias y su función socializadora*. Madrid: Instituto de la Mujer.

- Kolb, D. et al. (2003). Making change: a framework for promoting gender equality in organizations. En R. Ely; E.G. Foldy y M.A. Scully, (Eds.), *Reader in Gender, Work and Organization*. New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Krishnan, H. y Park, D. (2005). A few good women on top management teams. *Journal of Business Research*, 58, 12, 1712-1720.
- Lagarde, M. (2003). Poder y empoderamiento de las mujeres. Comunicació presentada en *Nueva ética para nuevos liderazgos. Seminario internacional sobre liderazgo y dirección para mujeres*. Valencia, abril.
- Lewis, J. (1992). Gender and the development of welfare regimes. *Journal of European Social Policy*, 2, 3, 159-173.
- Lewis, J. (1992). Gender and the development of welfare regimes. *Journal of European Social Policy*, 2, 3, 159-173.
- Lousada, J.F. (2008). *El principio de igualdad en la negociación colectiva*. Madrid: Ministerio de Trabajo e Inmigración.
- Martín Artiles, A. (2003). Teoría sociológica de las relaciones laborales. En Blanch, J.M. (coord.), *Teoría de las relaciones laborales: fundamentos* (p. 149-264). Barcelona: UOC.
- Martín Artiles, A. (1999). Organizaciones del trabajo y nuevas formas de gestión laboral. En Prieto, C. (coord.), *Las relaciones de empleo en España* (p. 79-100). Madrid: Siglo XXI.
- Martín Diz, F. (2013). Negociación colectiva y tutela judicial del derecho de igualdad. En Martín, L. y Figueruelo, A. (coord.), *Perspectiva de género en la negociación colectiva: análisis por sectores feminizados y masculinizados* (p. 231-248). Albacete: Editorial Bomarzo.
- Maruani, M. (1991). La construcción social de las diferencias de sexo en el mercado de trabajo. *Revista Economía y Sociología del Trabajo*, 13/14, 129-137.
- Maruani, M. y Reynaud, E. (1993). *Sociología del Empleo*. París: La Découverte.
- Miguélez, F. (1998). Las transformaciones en el mundo del Trabajo y el Estado de Bienestar. En Monereo, M. (coord.), *Propuestas desde la izquierda: los desafíos de la izquierda transformadora para el próximo siglo* (p. 225-240). Madrid: FIM.
- Miguélez, F. (2004). Los veinte últimos años de las relaciones laborales. *Mientras tanto*, 93, 43-56.
- Miguélez, F. (2009). Para conseguir la equidad de los géneros respecto al empleo se requieren políticas de empleo integrales. *Documentos de Trabajo Fundación Carolina*, 32, 33- 42.
- Orloff, A.S. (1993). Gender and the social rights of citizenships: the comparative analysis of gender relations and welfare states. *American Sociological Review*, 58, 3, 303-328.
- Osborne, R. (1996). Sobre la ideología del feminismo cultural. En Amorós, C. (coord.), *Historia de la Teoría Feminista* (p. 311-337). Madrid: UCM.
- Palomeque, M.C. (2013). El papel de la negociación colectiva en pro de la igualdad efectiva de la mujer trabajadora, a enjuiciamiento. En Martín, L. y Figueruelo, A. (coord.), *Perspectiva de género en la negociación colectiva: análisis por sectores feminizados y masculinizados* (p. 17-22). Albacete: Editorial Bomarzo.
- Pastor, I. (dir.) (2007). *Dones i homes a la URV. Un estudi de les desigualtats per raó de gènere*. Tarragona: Publicacions URV.
- Pérez Campo, A.I. (2010). Igualdad y no discriminación en la negociación colectiva. *Anuario jurídico y económico escurialense*, 43, 143-174.

- Pfau-Effinger, B. (1998). Gender cultures and the gender arrangement: A theoretical framework for cross-national gender research. *Innovation*, 11, 2, 147-166.
- Pontón, P. (2014). *Igualtat de gènere i organitzacions. Una avaluació dels continguts de gènere a la negociació col·lectiva de la indústria química del camp de Tarragona.* (Tesis doctoral inédita). Departamento de Gestión de Empresas. Universitat Rovira i Virgili.
- Prieto, C. (1999). Los estudios sobre mujer, trabajo y empleo. *Política y Sociedad*, 32, 141-150.
- Quintanilla, B. (2009). *Igualdad de género y Relaciones Laborales.* Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales.
- Rao, A. y Kelleher, D. (2002). *Corriendo el velo de la desigualdad de género institucional.* Buenos Aires: Priggepp-Flacso.
- Reskin, B. (2003). Including mechanisms in our models of ascriptive inequality. *American Sociological Review*, 1, 68, 1-21.
- Rubery, J. et al. (1999). *Women's employment in Europe: Trends and prospects.* London: Routledge.
- Rubery, J. y Fagan, C. (1995). Comparative industrial relations research: Reversing the gender bias. *British Journal of Industrial Relations*, 33, 2, 210-235.
- Sanguinetti, W. (2010). *La igualdad de género en la negociación colectiva de Castilla y León: análisis interdisciplinar.* León: Consejería de Educación de Castilla y León.
- Saphiro, G. (2009). Redefinir la diversidad: el poder estratégico del impacto de la igualdad de género y la innovación. *Aequalitas: Revista jurídica de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres*, 24, 23-29.
- Schrader, C. et al. (1997). Women in management and firm financial performance: an explorative study. *Journal of Managerial Issues*, 9, 3, 355-372.
- Serrano, N. (2010). ¿Es la negociación colectiva herramienta garante del empleo y la igualdad? *Revista universitaria de ciencias del trabajo*, 11, 271-311.
- Tavora, I. y Rubery, J. (2013). Female employment, labour market institutions and gender culture in Portugal. *European Journal of Industrial Relations*, 19, 3, 221-237.
- Torns, T. et al. (2007). *Les Dones i el treball a Catalunya: mites i certeses.* Barcelona: Institut Català de les Dones.
- Walby, S. (1997). *Gender transformations.* London: Routledge.
- Webb, B. y Webb, S. (2004). *La Democracia industrial.* Madrid: Biblioteca Nueva. Fundación Francisco Largo Caballero.
- Weber, M. (1969). *Economía y Sociedad.* México: Fondo de Cultura Económica.