

Las desigualdades de género en las ONG de desarrollo: discursos, prácticas y procesos de cambio

Gender inequalities in Development NGOs:
discourses, practices and process of change

Sandra Dema Moreno

Universidad de Oviedo
demasandra@uniovi.es

Palabras clave: Género, Organizaciones, ONG de Desarrollo, (In)visibilidad, Desigualdad, Cambio Social.

Keywords: Gender, Organizations, Development NGO, (In)visibility, Inequality, Social Change.

RESUMEN

Las ONG, como cualquier otro tipo de organizaciones sociales, reflejan las desigualdades de género en su estructura y funcionamiento interno. Este artículo va dirigido a analizar dichas desigualdades en las ONG de desarrollo, a través del estudio de las prácticas, dinámicas y discursos que se producen en el interior de las mismas. En este artículo se va a hacer especial hincapié en uno de los efectos de la desigualdad, la (in)visibilidad de las mujeres en este tipo de entidades, considerando las dos dimensiones de este fenómeno. Por un lado, se profundizará en la invisibilidad de las cuestiones de género, derivada de la desigualdad existente dentro de este tipo de organizaciones. Y, por otro, se estudiará la excesiva visibilidad de aquello que se sale de la norma, a partir de los procesos de cambio en los roles de género que se están produciendo en algunas ONGD.

ABSTRACT

In the same way as any other type of social organization, NGOs evidence the existence of gender inequalities in their structure and internal functioning. This paper aims at analysing this issue in the case of Development NGOs, through the study of the practices, dynamics and rhetoric that go on inside them. Particular attention is paid to one of its effects: the (in)visibility of women in this kind of organization, an examination being made of the two dimensions of this phenomenon. On the one hand, the paper studies the invisibility of gender issues, which arises out of the inequality that exists in such organizations. On the other hand, we focus on the excessive visibility of anything that goes against established rules, starting out from the processes of change in the gender roles that are occurring in some Development NGOs.

Sandra Dema Moreno

Licenciada en Derecho y Doctora en Estudios de la Mujer por la Universidad de Oviedo. Actualmente es Profesora de Sociología de la Universidad de Oviedo.

She graduated in Law and gained her doctorate in Women's Studies at the University of Oviedo, and is currently Assistant Professor of Sociology at that same university.

Área de Sociología. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Oviedo. Campus del Cristo, s/n. 33006 Oviedo. Asturias. Spain.

1. INTRODUCCIÓN¹

El estudio de las organizaciones desde una perspectiva de género es bastante reciente. No fue hasta finales de la década de los setenta del siglo xx que se plantea el hecho de que en el funcionamiento organizativo están presentes las normas de género. Desde ese momento se pusieron en marcha un buen número de investigaciones, tanto teóricas como empíricas, la mayor parte de ellas referidas al ámbito de las relaciones laborales, que defienden la importancia del género en la configuración de las organizaciones modernas (Kanter, 1977; Connell, 1987; Acker, 1990; Gherardi, 1995). Hoy día el estudio de las organizaciones desde una perspectiva de género es un tema central en las investigaciones, tanto desde el punto de vista de la sociología como desde la psicología o la economía. Sin embargo, el estudio de estas cuestiones sigue estando bastante restringido al ámbito de la empresa. En este artículo se aborda el análisis, desde la perspectiva de género, de un tipo de organizaciones diferentes, las ONG de desarrollo (en adelante, ONGD)².

1.1. *Género y organizaciones*

Un elemento que ha sido puesto de manifiesto por la mayoría de la literatura sobre género y organizaciones, desde los trabajos pioneros de Kanter (1977), es la desigualdad entre mujeres y hombres. De hecho, numerosos estudios tratan de explicar las razones por las cuales hay una menor presencia de mujeres en las organizaciones en comparación con el número de varones, así como los factores que explican su menor acceso a los puestos de decisión y su menor capacidad para hacerse oír (Kanter, 1977; Acker, 1990). Buena parte de la obra de Kanter se centró en analizar la posición privilegiada de los varones y la posición subordinada de las mujeres y algunas minorías étnicas en las empresas estadounidenses, llegando a plantear que la menor presencia numérica de las mujeres y de las minorías en las empresas producía su aislamiento en las mismas.

Algunas investigaciones han tratado de clarificar cuáles son los factores que explican las desigualdades a las que acabamos de hacer referencia. Así, se han analizado dos tipos de

¹ Agradezco a la Agencia Asturiana de Cooperación al Desarrollo la financiación del estudio que está en la base del presente artículo. Quiero agradecer asimismo a las ONG que participaron en dicha investigación su contribución a la misma; así como a la Coordinadora Asturiana de ONGD, especialmente al Grupo de Género, por su apoyo y su labor de intermediación. Agradezco también al conjunto del equipo investigador, en particular a Ana G. Fernández Saavedra y a Laura M. García Sánchez, su intensa labor en la realización del trabajo de campo. Finalmente, quiero expresar mi gratitud a Amaia del Río, por su atenta lectura y sus sugerencias, así como a las personas que revisaron anónimamente la versión previa de este artículo.

² La cooperación para el desarrollo es uno de los ámbitos de actuación tradicionales de las ONG; de ahí que se haya adoptado la denominación ONG de desarrollo (ONGD) para nombrar a aquellas organizaciones cuyo objetivo fundamental es la realización de este tipo acciones.

factores, los externos y los internos (Kanter, 1977; Sánchez Apellániz, 1997; Kaufmann, 1999; Wirth, 2002). Entre los primeros hay que destacar que las organizaciones son parte y a la vez reflejo de la estructura social existente. Éstas no operan en el vacío, sino que están influidas por el entorno en el que se mueven. De tal manera que las desigualdades sociales entre hombres y mujeres condicionan en cierta medida la participación de unos y otras dentro de las mismas. Pero, además, las organizaciones forman parte del espacio público y, como sabemos, la participación de las mujeres en este ámbito se ha visto frenada por la tradicional discriminación de género y condicionada por sus responsabilidades en el espacio privado. Los factores internos, por su parte, tienen que ver con las funciones y actividades que desempeñan hombres y mujeres en las organizaciones, con los procedimientos de trabajo, así como con las formas de relación tanto formales como informales y con la cultura organizativa que se promueve en el interior de las mismas.

Otra parte importante de los estudios sobre género y organizaciones ha ido dirigida a comprender el significado teórico del concepto de género y sus implicaciones. En este sentido, son especialmente relevantes las investigaciones que explican cómo se producen y reproducen las relaciones de desigualdad en el interior de las organizaciones. Así, se pueden destacar los análisis de West y Zimmerman (1987), que entienden el género como una práctica o proceso social, y de Gherardi (1994), que trata de aplicar este planteamiento al análisis de las organizaciones y estudia cómo se construyen las relaciones de género en el funcionamiento cotidiano de las mismas.

Otras investigaciones se han centrado en el análisis de la cultura organizacional (Wilson, 1997; Mills, 2002); así como en las dinámicas que se generan en las organizaciones, especialmente los cambios o transformaciones que experimentan y cómo afectan dichos cambios a las relaciones de género (Martin, 2006; Connell, 2006; Goetz, 1997).

Algunos desarrollos más recientes han profundizado en las consecuencias de las desigualdades de las mujeres en el interior de las organizaciones y han puesto de manifiesto la existencia de dos efectos aparentemente contradictorios, la invisibilidad de las mujeres dentro de las mismas y, a la vez, su excesiva visibilidad (Simpson, 1997). El primer efecto es bastante conocido, la desigualdad de género provoca la invisibilidad de las mujeres. De hecho, buena parte de la literatura ha tratado de estudiar esta cuestión, haciendo visibles las experiencias de las mujeres en las organizaciones, acalladas por su posición subordinada dentro de las mismas. Pero, paradójicamente, en ocasiones ocurre precisamente lo contrario, se sobredimensiona la presencia de las mismas, al ser miembros de un grupo minorizado, tal como explican Kanter (1977) y Simpson (1997). Este planteamiento conecta con la idea de Foucault (1976), que sostiene que el poder se hace invisible en tanto que forma parte de la norma y, por tanto, lo que se sale de la norma se visibiliza. Se produce,

por tanto, una ambivalencia entre la invisibilidad y la visibilidad de las mujeres en las organizaciones (Simpson y Lewis, 2005).

1.2. *Hacia un análisis de la desigualdad de género en las ONG de desarrollo: la cuestión de la (in)visibilidad de las relaciones de género*

Los elementos teóricos puestos de manifiesto hasta el momento han sido contrastados empíricamente sobre todo en el ámbito empresarial. Si bien a partir de la década de los noventa del siglo xx empiezan a aparecer algunos análisis de las ONGD tanto de países desarrollados como en vías de desarrollo (Barrig, 1994; Goetz, 1997; Rao y Stuart, 1997; Wallace, 1998; Ahmed, 2002; Tiessen, 2004) y en los últimos años también en el caso del Estado español (Murguialday Martínez *et al.*, 2000; Navarro, 2000; Agirregomezkorta Ibarlucea y Soler Fernández, 2002; Bastardes Tort y Franco Ortiz, 2006; Dema Moreno, 2007).

Estas investigaciones se han centrado fundamentalmente en el estudio de tres de las dimensiones de la desigualdad. Por un lado, se han analizado los objetivos y el planteamiento ideológico que sostienen las ONGD, así como el lugar que ocupan las cuestiones de género en los mismos. Por otro, se ha examinado la estructura organizativa y el funcionamiento interno de las ONGD. Y, finalmente, se ha prestado atención, aunque en menor medida, a la cultura organizacional. Estas investigaciones han permitido mostrar que este tipo de organizaciones no son entes ajenos a las relaciones de género, sino que contribuyen a la reproducción de las mismas.

Este artículo pretende mostrar los efectos que producen las desigualdades de género en las ONGD, a través del estudio de las prácticas, dinámicas y discursos que se generan en su interior. Para ello, se va a hacer especial hincapié en uno de los elementos que hemos señalado anteriormente, la (in)visibilidad en el sentido que plantean Kanter (1977), Simpson (1997) y Simpson y Lewis (2005), tomando en consideración sus dos dimensiones.

Para analizar la primera de las dimensiones, la invisibilidad de las cuestiones de género, vamos a indagar cómo afectan algunas de las características de las ONGD a la desigualdad en las relaciones de género, como es la presencia significativa de mujeres en las mismas o el hecho de que estemos ante organizaciones que practican la solidaridad, entre otras —estos elementos no están presentes en otro tipo de organizaciones como las empresas—. Además, haremos referencia a la estructura de las ONGD y a las desigualdades en el acceso a los puestos de decisión. Asimismo, se analizará la utilización sexista del lenguaje y la invisibilidad de las mujeres que genera dicho uso.

La otra dimensión de la (in)visibilidad que se va a abordar en las páginas que siguen, la excesiva visibilidad de aquello que se sale de la norma, va a ser estudiada a partir de los procesos de cambio en los roles de género que se están produciendo dentro de algunas ONGD. Pero antes de entrar en el análisis de estas cuestiones se expondrán los aspectos metodológicos de la investigación que está en la base del presente artículo.

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este artículo ha sido elaborado a partir de la información producida en una investigación sobre las desigualdades de género en las ONGD, que se realizó a partir de 31 entrevistas en profundidad³. Todas las organizaciones que participaron en la misma pertenecen a la Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo del Principado de Asturias (CONGDPA)⁴.

En la selección de las personas a entrevistar, el equipo investigador contó con el apoyo expreso de la Coordinadora. En las entrevistas se intentó recoger expresamente la diversidad de voces que están presentes en este tipo de organizaciones; así, seleccionamos a las personas en función del tipo de vinculación con la ONGD y del sexo, promoviendo además que hubiera cierta diversidad en la antigüedad de la relación de las personas entrevistadas con la organización. De las 31 entrevistas realizadas, 12 de ellas corresponden a personal técnico, que trabaja de forma remunerada en las organizaciones. Otras 12 han sido realizadas a directivos y directivas, y las 7 restantes corresponden a personas voluntarias. En función del sexo, se realizaron 19 entrevistas a mujeres y 12 a varones. Sin buscarlo expresamente, esta proporción responde en cierta medida a la mayor presencia de mujeres en las ONGD, sobre todo entre el voluntariado y el personal técnico.

Hemos dividido a las organizaciones estudiadas en tres tamaños: pequeñas, medianas y grandes, en función del número de personas asociadas, del personal técnico del que dis-

³ Dicha investigación se llevó a cabo en el año 2006 y se basó en entrevistas a personas integrantes de las siguientes ONGD: ACADICA, ACPD, ACSUR-Las Segovias, Arco Iris, Asociación Asturiana de Amigos del Pueblo Saharaui, Asociación para el Desarrollo y la Acción Social Solidaria-DASS, Cáritas, Colectivu Milenta Muiyeres, Comité Óscar Romero, Cruz Roja, Entreculturas, FarmacéuticosMundi, Geólogos del Mundo, Ingeniería Sin Fronteras, Instituto de Estudios para la Paz y la Cooperación, Intermón-Oxfam, ISCOD, Jóvenes del Tercer Mundo, Manos Unidas, Médicos del Mundo, Médicos Sin Fronteras, Medicus Mundi, Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad-MPDL, Paz con Dignidad, PROCLADE, Proyde, Psicólogos Sin Fronteras, Solidaridad, Educación y Desarrollo-SED, Soldepaz Pachakutí, UNICEF y Yolocamba Solidaridad.

⁴ Esta red es independiente orgánicamente y está integrada por 37 ONG constituidas legalmente, sin fines lucrativos y cuyo objetivo es la realización de actuaciones de cooperación para el desarrollo. La Coordinadora surgió con el objetivo de que las ONGD que la integran pudieran compartir ideas y experiencias que les permitieran mejorar sus actuaciones de cooperación para el desarrollo.

ponen, de su ámbito de actuación y de los recursos que manejan⁵. De las 31 entrevistas realizadas, 16 corresponderían a ONGD medianas, 8 a grandes y 7 a pequeñas.

Para la realización de las entrevistas se elaboró un guión basado en los cuestionarios que se utilizaron en los estudios de Murguialday Martínez, Del Río, Anitua y Maoño (2000) y Agirregomezkorta Ibarlucea y Soler Fernández (2002). El guión de entrevistas se utilizó de forma flexible, como una herramienta que condujo la producción del discurso por parte de las personas entrevistadas. De hecho, gran parte de las preguntas que lo componen son abiertas, con el fin de fomentar que las personas informantes pudieran expresarse con la mayor libertad posible.

El guión de entrevistas consta de cinco apartados que siguen una secuencia que pretende facilitar el desarrollo de la conversación. En el primer apartado se plantearon cuestiones generales sobre las características de las ONGD, como su tamaño, su grado de dependencia o independencia de la sede central, el tipo de actividades que desarrollan, así como los sectores y áreas geográficas en que intervienen, entre otros asuntos. En el segundo apartado se realizaron diferentes preguntas que permitieron a las personas entrevistadas explicar sus concepciones teóricas acerca de las relaciones de género y la vinculación entre dichas concepciones y el desarrollo. En tercer lugar se trataba de entender en qué medida las ONGD han incorporado las cuestiones de género dentro de las propias organizaciones, a través de modificaciones en los estatutos, menciones en las directrices políticas de la organización o a través de determinadas estructuras, entre otras fórmulas. Asimismo, se trataba de averiguar la composición de hombres y mujeres en todos los niveles de la estructura de las ONGD (personal técnico, voluntario y directivo). El cuarto apartado se destinó a recabar información acerca de los proyectos de cooperación y cómo se integra la perspectiva de género en las diferentes fases del ciclo de vida de los proyectos. Y, finalmente, se abordaron otro tipo de actividades que las ONGD suelen llevar a cabo en menor medida, como la sensibilización y la presión política, así como las formas en las que se integra la perspectiva de género en dichas actividades.

Las entrevistas fueron grabadas y transcritas en su totalidad; asimismo, han sido objeto de tratamiento informático con el programa de análisis cualitativo Atlas.ti. Una vez codificadas, se realizó un análisis de caso de cada una de ellas (Crompton, 2001; Ragin, 1987

⁵ Estos criterios están inspirados en los utilizados por Wallace (1998) para clasificar las ONG del Reino Unido. Así, las pequeñas serían organizaciones con menos de 10 personas contratadas, menos de 100 socias/os, generalmente de ámbito local o regional y escasos recursos. Las grandes serían organizaciones con más de 50 personas contratadas y más de 1.000 asociadas, generalmente de ámbito estatal e incluso internacional y con unos recursos elevados. Las medianas estarían entre ambos tipos de organizaciones, tendrían entre 10 y 50 personas contratadas, entre 100 y 1.000 socios/as y unos recursos de tipo medio.

y 1994), para después proceder a la comparación sistemática de todas ellas. En este proceso nos centramos fundamentalmente en el análisis del discurso producido a partir de las entrevistas, siguiendo los planteamientos de Krippendorff (1980), con el fin de poder entender los significados de los discursos, así como las razones y justificaciones que están en la base de los mismos y los procesos en los que se encuentran insertas las organizaciones.

Las entrevistas tuvieron una duración de aproximadamente una hora y media, el ambiente que se generó durante las mismas fue agradable, las personas trataron de colaborar y responder de la mejor manera posible. En ocasiones, la entrevista produjo cierta inseguridad en algunas de las personas entrevistadas, que sentían que la labor de su organización se iba a ver fiscalizada, en un ámbito —el de las relaciones de género— en el que probablemente piensen que hacen menos de lo que deben. Algunas de ellas, de hecho, habían estado preparándose para la entrevista y llegaron a la misma con materiales acerca de las cuestiones de género elaborados por su propia organización, que utilizaron como apoyo. Aun así, en términos generales, y salvo excepciones, a las personas informantes les costó expresarse sobre estos asuntos. De hecho, en algunas entrevistas queda patente que las personas informantes están reflexionando por primera vez sobre las preguntas que se les plantean e hilan los discursos sobre la marcha⁶.

3. LA INVISIBILIDAD DE LAS CUESTIONES DE GÉNERO EN LAS ONG DE DESARROLLO

La primera dimensión que vamos a abordar consiste, como explicábamos en la introducción, en el análisis de la invisibilidad de las cuestiones de género, derivada de la desigualdad que se produce en el interior de las ONGD. En las entrevistas aparecen diversos factores que muestran cómo la invisibilidad se refuerza dentro de este tipo de organizaciones y hacen que su estudio sea de especial interés⁷.

En primer lugar, el hecho de que en las ONGD haya una mayor presencia numérica de mujeres lleva a la invisibilidad de las relaciones de poder entre hombres y mujeres. En las entrevistas realizadas aparece de forma reiterada la asociación entre igualdad e igualdad numérica: con que haya mujeres en la organización basta, y si además hay más mujeres que

⁶ Los resultados del estudio se encuentran publicados en Dema Moreno (2007).

⁷ El tipo de análisis que se plantea en este artículo tiene como objetivo la producción de teoría, de tal forma que no se trata exclusivamente de identificar unos parámetros teóricos y contrastarlos con los datos empíricos, sino también de hacer hablar al texto, tal como plantea Oxman (1998: 30). De esta forma, surge la posibilidad de identificar nuevos factores que están presentes en los discursos de las ONGD y que refuerzan la invisibilidad de las cuestiones de género. Es el caso de los tres elementos que explicamos a continuación.

varones, se considera que ya se ha alcanzado la igualdad de género. En segundo lugar, la invisibilidad de las mujeres y de su problemática se ve reforzada debido a que las ONGD perciben las desigualdades entre hombres y mujeres como una cuestión ajena a ellas mismas, como algo que tiene más que ver con las sociedades del Sur que con las del Norte⁸. Y, en tercer lugar, entienden dichas desigualdades como una cuestión que afecta a otro tipo de organizaciones, pero no a aquellas que trabajan de forma solidaria y desinteresada. Esto hace que las personas entrevistadas no identifiquen expresamente los obstáculos que impiden a las mujeres el acceso a los puestos de decisión de las ONGD en condiciones de igualdad, ni sean conscientes de que el lenguaje sexista refuerza la invisibilidad de las mujeres y, por tanto, la desigualdad de género. Vamos a examinar detalladamente todas estas cuestiones.

3.1. *La presencia mayoritaria de mujeres en las ONGD y la invisibilidad de las desigualdades de género*

Las ONGD que se han analizado están feminizadas, en comparación con la situación dentro de las empresas o en otras organizaciones, como los sindicatos o los partidos políticos. Las mujeres son la mayoría de las personas voluntarias y también son la mayoría entre quienes prestan sus servicios de manera remunerada⁹. Pero la mayor presencia numérica de las mujeres en estas organizaciones no se traduce en un reparto equilibrado del poder en la dirección de las mismas. En la mayor parte de las organizaciones jerarquizadas y de gran tamaño que hemos estudiado, las estructuras de representación están lideradas mayoritariamente por varones, mientras que en las organizaciones más pequeñas, más pobres y con formas organizativas más flexibles, las mujeres alcanzan mayores cotas de representación¹⁰. Esta tendencia se refleja también en la presencia de mujeres y varones entre el personal técnico de las organizaciones¹¹.

⁸ La denominación de países del Norte y países del Sur está comúnmente aceptada en el ámbito del desarrollo y se utiliza para referirse a la relación entre los países industrializados y los países en desarrollo. A lo largo del tiempo se han utilizado otras expresiones, como primer mundo y tercer mundo, centro-periferia, países desarrollados y subdesarrollados, etc. La denominación Norte-Sur expresa, más que una diferencia geográfica, una desigualdad social relacionada con el nivel de desarrollo y las condiciones de bienestar de la población de unos y otros países.

⁹ La distribución mujeres-hombres en las ONGD estudiadas es del 67% de voluntarias, frente al 33% de voluntarios, y del 80% de técnicas, frente al 20% de técnicos.

¹⁰ En el conjunto de las ONGD participantes en el estudio, las mujeres ocupan el 42% de los cargos directivos, frente al 58% que ocupan los varones. Sin embargo, esa situación casi paritaria sólo se da en las organizaciones pequeñas y medianas, mientras que en las grandes las mujeres ocupan el 25% de la representación y los hombres el 75% restante.

¹¹ Casi la totalidad del personal técnico de las organizaciones pequeñas son mujeres, así como el 78% de quienes trabajan en las organizaciones medianas. Por el contrario, en las grandes ONGD hay una técnica por cada tres técnicos (el 23% del personal técnico son mujeres, frente al 78% de varones).

Las personas entrevistadas son conscientes de la feminización de las ONGD¹²:

Entrevistado: ¿Por qué en muchas ONG hay más mujeres que hombres? Eso es una cosa interesante. Yo no sabría dar una razón específica pero es así y su razón tendrá. (Directivo)

Pero la constatación de una mayor presencia de mujeres en este tipo de organizaciones, frente a lo que ocurre en otras, como empresas o partidos políticos, se esgrime con frecuencia como argumento para negar la desigualdad y lleva a la invisibilidad de las cuestiones de género:

Entrevistada: Hay que tener en cuenta que de todas las personas que trabajan aquí hay sólo un chico, por eso la perspectiva de género es aplastante. (Técnica)

Esta entrevistada plantea que puesto que las mujeres son mayoría numérica entre el voluntariado y el personal contratado, no sólo no hay desigualdad, sino que trabajan de forma no sexista, como si el hecho de ser mujer llevara automáticamente a ser sensible con las cuestiones de género. Esta misma entrevistada, más adelante, nos deja entrever que estas cuestiones están totalmente integradas y normalizadas dentro de la organización:

Entrevistada: Será por eso que no se habla [sobre género], ¿no? Tal vez lo damos por hecho, lo tenemos tan asumido que no hablamos explícitamente, pero está implícito en todo. (Técnica)

La informante entiende que en su organización habrían logrado alcanzar una fase en la que el enfoque de género se trabaja de forma automática. Sin embargo, al pedirle una explicación de cuál es su concepción acerca de dicho enfoque, la informante construye un discurso muy deslavazado e inconexo, en el que el término género se identifica con mujer¹³. Por otra parte, al explicarnos las formas de trabajo que tienen en la organización queda en evidencia que dicho enfoque no está asumido ni normalizado dentro de la misma¹⁴.

¹² Para ilustrar los hallazgos se utilizarán fragmentos de las entrevistas realizadas. Al final de cada uno de dichos fragmentos y entre paréntesis se identifica si el informante pertenece al personal directivo, técnico o voluntariado y si es varón o mujer.

¹³ En la siguiente intervención se puede ver reflejada la concepción de género que maneja la informante:

Entrevistada: ¡Ay madre! ¿Perspectiva de género? Yo supongo... Es que mira, teniendo en cuenta en todo momento un poco el tema de la mujer, el tema del lenguaje. Hasta para aplicarlo con todo lo que son las dificultades a la hora de meterse en el trabajo, a la hora de tener una familia y todo eso, ¿no? Yo creo que sí, es por ahí la cosa. (Técnica)

¹⁴ Por normalización entendemos que el enfoque o perspectiva de género esté integrado en el funcionamiento interno de las organizaciones y haya sido asumido por el conjunto de sus integrantes, fruto de una reflexión individual y colectiva respecto a

De forma acorde con la concepción de género que expresa la entrevistada, identificando género con mujer, en el trabajo de esta ONGD no se integra la perspectiva de género de manera transversal, sino que se realizan proyectos específicos dirigidos a mujeres. El resto de proyectos de desarrollo, la mayoría, a juzgar por la actividad que realizan tanto esta organización como el conjunto de ONGD, se limita a incorporar a algunas mujeres como beneficiarias.

Otra de las entrevistadas plantea un discurso similar:

Entrevistadora: ¿Se oye hablar en tu organización de perspectiva de género?

Entrevistada: ¡Jo! Pues fíjate estamos en un 90% de mujeres... No es que lo hablemos, es que lo imponemos [risas]. (Técnica)

Esta técnica da por sentado que, al ser una organización formada casi en su totalidad por mujeres, todas ellas trabajan con perspectiva de género por el hecho de serlo. Pero lo llamativo en este caso es la afirmación de que la perspectiva de género es algo impuesto, una obligación dentro de la ONGD. Esta argumentación es contradictoria. Si todas las personas que componen la organización trabajan con perspectiva de género por ser mujeres, no parece que tenga mucho sentido hablar de imposición. Cuando en una organización el 90% opina algo y logra trasladarlo al 10% restante, se habla no ya de mayoría, sino más bien de consenso. Aun así, la entrevistada entiende el trabajo desde una perspectiva de género como imposición. Es muy probable que esa sensación de imposición por parte de la entrevistada responda precisamente al hecho de que, a pesar de la abrumadora mayoría numérica de mujeres, dicha perspectiva no está normalizada dentro de la organización, ni en la estructura, ni en los procedimientos, ni en la cultura organizativa. Por eso, la entrevistada se siente imponiendo algo que va contra las normas de género y que, por tanto, no está legitimado en la organización.

3.2. *La invisibilidad de las cuestiones de género en los países desarrollados*

Otro factor que se deriva del estudio de las entrevistas, y que refuerza la invisibilidad de las cuestiones de género en las ONGD analizadas, es la creencia de que las desigualda-

este asunto. La normalización exige que la perspectiva de género forme parte de los procedimientos, las estrategias y las rutinas de las organizaciones. Una de las estrategias que permite dicha normalización es la transversalidad, que requiere la incorporación de la perspectiva de género en todas las políticas y actuaciones que se lleven a cabo. Cuando esto es así, aparece reflejado en el discurso de las personas informantes; esto sólo ocurre en tres de las organizaciones analizadas. En el resto, las respuestas son ambiguas y revelan, como el ejemplo que estamos analizando, una clara dificultad para explicar qué entienden por perspectiva de género y cómo la integran en su trabajo cotidiano.

des de género son un problema que afecta fundamentalmente a los países en vías de desarrollo:

Entrevistado: Si todavía en nuestro país nos quejamos de que existe una discriminación sexual, cuando esto lo llevamos a los países del Sur es elevado a una potencia [risas]. (Directivo)

En muchas de las entrevistas realizadas no se aprecia el carácter universal del sexismo, o al menos se minimiza su importancia. Y, además, no se relaciona la problemática de género con las desigualdades presentes en las sociedades desarrolladas, y menos aún con cuestiones relacionadas con las propias ONGD.

Este análisis de que las cuestiones de género son una problemática fundamentalmente de los países en vías de desarrollo tiene indudables consecuencias para las organizaciones de cooperación; la más inmediata es la negación de las relaciones de poder entre hombres y mujeres en el interior de las mismas.

3.3. *El supuesto progresismo de las ONGD y la invisibilidad de las desigualdades de género*

El factor que acabamos de mencionar está vinculado con otra idea presente también en la mayor parte de las ONGD analizadas, la convicción de que las cuestiones de género no incumben a la vida interna de este tipo de organizaciones:

Entrevistada: Mi organización pertenece a X [menciona un partido político de tendencia progresista]. Yo creo que a lo mejor en eso [cuestiones de género] ya tienen un trabajo andado. (Directiva)

Entrevistado: Como somos una ONG, pues casi lo primero que te digo es no ser racista, desde que sales de tu propia casa, si no: ¡Vaya ONG! Forma parte de la propia esencia de la ONG. Si hablas de no discriminar ni a blanco, ni a negro, ni a árabe, ni a musulmán, ni a cristiano, pues a la mujer no la tienes que discriminar tampoco. (Directivo)

En el planteamiento de estas personas se da por hecho que las cuestiones de género forman parte de la ideología, e incluso del fundamento o esencia, de las propias ONGD. La primera entrevistada considera que la vinculación política de la organización a una corriente progresista garantiza la no discriminación por razón de sexo. Sin embargo, históricamen-

te, tenemos sobrados ejemplos de cómo desde este tipo de organizaciones no siempre se ha apoyado o dado prioridad a las reivindicaciones de las mujeres. En la segunda intervención se va más allá y se considera que no discriminar es intrínseco a las ONGD. Esta visión, que es bastante generalizada, las sitúa en cierta medida al margen de la sociedad y de sus problemas, como si la condición de ONGD les protegiera frente al racismo, al sexismo o frente a cualquier otro tipo de ideología excluyente. Desde este planteamiento se oculta que estas organizaciones son estructuras que, como cualquier tipo de estructura social, pueden reproducir modelos sexistas y se oculta también que sus integrantes no siempre están libres de actitudes y comportamientos discriminatorios.

La consecuencia inmediata de esta negación de la desigualdad es el rechazo de determinadas estrategias dirigidas a fomentar la igualdad:

Entrevistada: Es que como yo tengo un concepto tan distinto, yo no creo en la paridad, ni en la discriminación positiva, ni nada. Si ya partimos del hecho de que todos somos iguales, yo es que no veo tantas necesidades distintas relacionadas conmigo y con un compañero. Es que no, no lo veo. (Directiva)

El rechazo a tales estrategias, paradójicamente, no deriva de una postura en contra de la igualdad, sino de la creencia de que la igualdad ya existe dentro de las organizaciones.

3.4. *¿Las ONGD son organizaciones neutras desde la perspectiva de género?* *La (in)visibilidad de las desigualdades de género en el acceso a los puestos de decisión*

Una de las cuestiones más analizadas al estudiar las organizaciones desde una perspectiva de género es el hecho de que las mujeres no acceden en igualdad de condiciones a los puestos de responsabilidad y/o dirección. No obstante, las personas entrevistadas no suelen identificar expresamente los obstáculos que impiden a las mujeres dicho acceso; aun así, en sus discursos se hace explícita la presencia de algunos factores puestos de manifiesto por quienes estudian las organizaciones desde una perspectiva de género.

Quienes han analizado estas cuestiones, sobre todo en el ámbito laboral, hacen referencia, como explicamos en la introducción, a dos tipos de obstáculos que impiden la presencia igualitaria de mujeres en los puestos de decisión: externos, relacionados con las estructuras sociales desiguales, e internos, propios de las organizaciones (Kanter, 1977; Kaufmann, 1999; Wirth, 2002). En algunos casos se han analizado, además, las autolimi-

taciones de las propias mujeres dentro de las mismas, generalmente derivadas de la incidencia directa de los factores anteriores sobre mujeres concretas (Sánchez Apellániz, 1997).

En la mayor parte de los discursos presentes en las ONGD analizadas se niega la existencia de sexismo. Estas organizaciones se consideran al margen de las cuestiones de género y entienden que en su interior no se producen relaciones de poder entre hombres y mujeres. Ante la circunstancia de que las mujeres no llegan a la dirección de las organizaciones en igualdad de condiciones con los hombres se articulan dos tipos de discursos. Cuando los obstáculos que impiden el acceso de las mujeres a los puestos de decisión son sutiles, se invisibilizan las desigualdades; por el contrario, si dichos obstáculos son explícitos, la desigualdad es percibida, se hace visible, pero con frecuencia se busca una justificación que la explique. Vamos a analizar seguidamente ambos tipos de discursos utilizando algunos fragmentos de las entrevistas.

Un ejemplo de cómo no se identifican, y por tanto se invisibilizan, los obstáculos que impiden el acceso de las mujeres a los puestos de decisión se da en el discurso de la siguiente técnica de cooperación, que pertenece a una organización cuya junta directiva está y ha estado siempre formada íntegramente por varones:

Entrevistada: No tengo ni idea [de la razón por la cual no hay mujeres en la junta directiva]. Las personas que constituyen la junta directiva se unieron un día y surgió así, pero no es porque no pudiera una mujer, ni muchísimo menos. Porque la persona que lo dinamizó en aquel momento era un hombre. Pero ya te digo que en A [menciona un país latinoamericano] es una mujer. (Técnica)

Como vemos, a pesar de que en la dirección de esta ONGD son todos hombres, esta circunstancia no resulta problemática para la entrevistada, que menciona el hecho de que en otro país hay una mujer al frente de la organización para mostrarnos que las mujeres pueden llegar a alcanzar este tipo de puestos. Éste no es un ejemplo aislado; en muchas de las organizaciones analizadas se considera, al igual que esta informante, que las mujeres no llegan a los puestos de decisión porque no quieren y no porque no puedan. Con este planteamiento se invisibilizan las desigualdades de género y se trata de mostrar que la escasa presencia de mujeres en los puestos de decisión es consecuencia de una opción individual.

La entrevistada menciona además otro elemento clave, las redes informales, a través de las cuales los varones acceden a los puestos de decisión. Las redes informales, que han sido consideradas en el ámbito laboral uno de los obstáculos clave para evitar el acceso de las mujeres a los puestos directivos (Kanter, 1977), también actúan en el ámbito no lucrati-

vo. Aunque, como podemos observar, no son identificadas como un obstáculo que dificulte la participación igualitaria de las mujeres en la estructura de las organizaciones.

En los discursos analizados hemos podido percibir que las personas son conscientes de todo aquello que queda en el ámbito de lo explícito, pero no de lo sutil; y esto conlleva un doble peligro. Por un lado, debido a que el discurso muestra la norma social y el poder se hace invisible en tanto que forma parte de la norma (Foucault, 1976). Y, por otro, debido al carácter cada vez más sutil y poco visible de las desigualdades de género, frente a las discriminaciones directas y evidentes que o bien están prohibidas legalmente, o bien hay un consenso social en contra de las mismas.

Cuando los obstáculos que impiden el acceso de las mujeres a los puestos de decisión son explícitos, adquieren visibilidad. Es el caso de algunas ONGD que, debido a su tradición histórica, han estado ligadas a la Iglesia católica:

Entrevistado: Hay ciertos cargos que tienen que ser masculinos por estatutos, como es el de delegado, que tiene que ser un sacerdote. Sabemos que en este momento, la Iglesia católica no acepta sacerdotisas, con lo cual eso está marcado. Sí que creo que a nivel jerárquico existe una discriminación grande hacia la mujer y eso genera pues que los cargos de confianza se les han dado a los hombres y todavía se les siguen dando, ¿no? (Directivo)

Entrevistada: Yo no creo que en nuestra organización haya deseos de poder. ¡Hombre! Cada uno de nosotros lleva por dentro su éxito, que creo que es innato en hombres y mujeres [risas]. Pero no hay una lucha... Hasta ahora tuvimos un presidente que fue siempre hombre y esto ya indica... Yo creo que tenemos mujeres de mucha valía, pero, bueno, si es varón y si era cura casi mejor [risas]. (Voluntaria)

En estas organizaciones los cargos de la junta directiva solamente los ocupan hombres vinculados a la jerarquía católica. En la primera de ellas, como podemos observar, es una exigencia plasmada en los estatutos de la misma, y en la segunda estamos ante una práctica habitual no formalizada.

Estas dificultades de acceso de las mujeres a los puestos de decisión de las ONGD no aparecen exclusivamente en las organizaciones relacionadas con la Iglesia, las identificamos también en algunas otras vinculadas a centros educativos o a colegios profesionales. En algunas de estas organizaciones, lideradas mayoritariamente por varones profesionales —muchos de ellos personas de reconocido prestigio en su ámbito profesional—, las mujeres, especialmente si son jóvenes y no han alcanzado el reconocimiento o el prestigio de

sus compañeros, no pueden acceder en igualdad de condiciones a los puestos directivos. En estas organizaciones, en las que existen liderazgos masculinos fuertes, la dinámica que se genera aparta a las mujeres de su participación plena en la vida de la organización y las aleja de la toma de decisiones. Detectamos además en ellas un problema añadido: las personas que pertenecen a las mismas no han identificado tales barreras organizativas, frente a lo que ocurre en algunas de las ONGD vinculadas a la Iglesia, que, como acabamos de ver, sí las perciben e incluso las critican.

Hay pocos discursos en los que explícitamente se exprese cierto rechazo a que sean los varones quienes ocupen mayoritariamente los puestos directivos. Este hecho puede estar relacionado con la dificultad de que surjan puntos de vista diferentes a la norma. Como señala Martín (1990), generalmente hay silencio en torno a los conflictos de género. En una ONGD claramente feminizada —95% de voluntarias y 70% de contratadas, frente a un 5% de voluntarios y un 30% de contratados— encontramos un ejemplo en el que sí se percibe la desigualdad de género:

Entrevistada: Coincide que dentro de la junta directiva, la gerente es una mujer. Yo represento a la organización juvenil, con lo cual no tengo voto. Y la otra es una vocal. O sea, que hay diferencia en el sentido de que los cargos están repartidos en una forma distinta. Yo no tengo voto, la otra es vocal y la gerente no tiene voto, tiene voz pero no tiene voto. Con lo cual... (Técnica)

En esta ONGD hay muchas más mujeres que varones realizando el trabajo para que la organización funcione; sin embargo, apenas tienen poder para tomar decisiones. Las estructuras de poder de la organización continúan lideradas por varones. De hecho, la junta directiva ha estado compuesta desde su creación íntegramente por hombres. En el actual mandato las mujeres alcanzaron un tercio de representación, pero, como señala la entrevistada, solamente una de las tres mujeres que forman parte de la junta directiva tiene voz y voto. Frente a las anteriores personas entrevistadas, ésta se muestra descontenta por la situación de desigualdad:

Entrevistada: [El presidente] nunca ha sido una mujer.

Entrevistadora: ¿Por qué?

Entrevistada: ¡Eso quiero saber yo!, pero estamos en ello [risas]. (Técnica)

En esta organización, algunas mujeres han decidido romper colectivamente con esta inercia e implicarse en la dirección de la misma para evitar que sean los varones quienes ocu-

pen en exclusiva los puestos de representación. Pero éstos son ejemplos poco frecuentes; en la mayor parte de las organizaciones analizadas se observa una clara falta de conciencia y de visibilidad acerca de las desigualdades de género. De hecho, salvo estos casos en los que las mujeres se agrupan de manera informal, no hemos encontrado ejemplos de ONGD que tengan habilitados sistemas formales para garantizar el acceso igualitario de hombres y mujeres a los puestos de decisión, ya que es una cuestión que no se hace visible y, por tanto, no se percibe como problemática.

3.5. *La utilización sexista del lenguaje y la invisibilidad de las mujeres*

A pesar de la negación de las desigualdades de género en la mayoría de las ONGD objeto de estudio, hemos podido constatar que a través de una herramienta de comunicación y construcción social tan importante como el lenguaje se sigue reforzando la invisibilidad de las mujeres, sin que la mayor parte de las personas entrevistadas sean conscientes de ello.

Casi en la totalidad de las ONG analizadas se utiliza continuamente un lenguaje sexista en su comunicación verbal, aunque las organizaciones más sensibilizadas con las cuestiones de género tratan de hacer uso del lenguaje no sexista en sus comunicaciones escritas y formales, sobre todo cuando son de carácter externo.

La utilización de lenguaje sexista provoca la invisibilidad de las mujeres y distorsiona la comunicación, llegando a provocar confusión, como en el siguiente fragmento, en el que la técnica entrevistada utiliza el masculino para referirse al voluntariado de su organización:

Entrevistada: Voluntarios en proyectos de sensibilización, que son los que van a los institutos, a los coles, estamos hablando de chavales, jóvenes de 20 años a 30, como mucho. Y luego tengo otro perfil de voluntario, que ya hacen actividades en los pueblos, con los proyectos, que son de 40 a 65. (Técnica)

Al utilizar el masculino genérico, la entrevistada oculta que en esta ONGD la presencia de varones entre el voluntariado es anecdótica (el 5% son varones y el 95% restante mujeres). En realidad nos está hablando de mujeres jóvenes, que realizan actividades de sensibilización en el ámbito educativo, y de mujeres de mediana edad, que desarrollan tareas de voluntariado en la zona rural.

En algunas entrevistas se reconoce la importancia de no utilizar un lenguaje sexista:

Entrevistada: A mí, por ejemplo, con el lenguaje hay veces que no te das cuenta. Yo ahora mismo me estaba dando cuenta de cómo está grabado y que me sale a veces, socias, y digo: socios y socias. Todas estas cosas que a lo mejor no tienen importancia, pero es un poco cambiar el chip. (Técnica)

Sin embargo, como vemos en el fragmento, esta informante considera que la cuestión del lenguaje es un hábito que en el fondo tiene poca importancia; además, entiende que es algo fácil de cambiar, aunque a ella misma le cuesta utilizar un lenguaje no sexista a lo largo de la entrevista. Lo reseñable además es que no aprecia en toda su magnitud el poder del lenguaje, al considerarlo un elemento meramente formal, sin percibir que es un instrumento de construcción de la realidad, que refleja y puede reproducir en el plano simbólico las relaciones de poder entre hombres y mujeres (Tannen, 1994).

Ahora bien, hacer visibles a las mujeres a través del lenguaje no siempre es sinónimo de la superación de la desigualdad. De hecho, desde ONGD poco sensibilizadas en las cuestiones de género hemos podido constatar la utilización del lenguaje no sexista como una forma de mostrar su supuesta sensibilidad acerca de las cuestiones de género:

Entrevistada: Sí, por supuesto [somos sensibles], [bromea] hay un letrero que pone «mujeres no» [risas]. Pero vamos a ver, mujer, pone técnico/técnica, siempre ponen técnico/a. (Directivo)

En este caso, el uso de lenguaje no sexista responde a una mera cuestión de imagen.

4. LA VISIBILIDAD DE AQUELLO QUE SE SALE DE LA NORMA: LOS PROCESOS DE CAMBIOS EN LAS NORMAS DE GÉNERO

Las relaciones de género no son estáticas y en las últimas décadas estamos presenciando continuos procesos de transformación de los roles de género en las ONGD. Este elemento nos permite estudiar la segunda de las dimensiones que queremos abordar en este artículo, la visibilidad de aquellas cuestiones que se salen de la norma.

Un problema que detectamos en casi todas las ONGD analizadas, incluso en las más sensibles a las cuestiones de género, es la dificultad para interpretar las nuevas situaciones, en las que las mujeres asumen roles tradicionalmente masculinos, y viceversa. Es especialmente llamativo el hecho de que las personas que integran las ONGD sobredimensionen la presencia de mujeres cuando ocupan puestos de responsabilidad y la de los varones al realizar tareas consideradas tradicionalmente femeninas. Así, cuando las mujeres

tienen una presencia significativa en los puestos de dirección manifiestan que son ellas las que mandan. Y cuando los varones asumen algún tipo de tareas tradicionalmente femeninas, como la limpieza de los espacios comunes o los recados, se expresa cierto rechazo e incluso se ridiculiza el hecho de que se hagan cargo de las mismas. El intercambio de roles en estos casos no está normalizado, sino que es visto como un ejemplo en el que los varones pierden su poder por realizar actividades desvalorizadas, tareas de mujeres, y las mujeres asumen un poder (masculino) que tampoco les corresponde.

Simpson y Lewis (2005) plantean que en el concepto de (in)visibilidad cabe diferenciar dos niveles, el superficial y el profundo. En el nivel superficial se refieren a la ausencia o invisibilidad más evidente de las mujeres, cuando quedan excluidas de un determinado ámbito. En el nivel profundo, sin embargo, siguiendo el planteamiento de Foucault (1976), consideran que el poder también genera invisibilidad y lo visible es precisamente aquello que se sale de la norma.

Si analizamos el discurso que se genera en el interior de las ONGD con este planteamiento podemos ver cómo la (in)visibilidad de las cuestiones de género actúa en ambos niveles, tanto en el más superficial como en el más profundo. Es frecuente que en el nivel explícito del discurso de las organizaciones se niegue que las funciones que hombres y mujeres desempeñan dentro de las mismas estén relacionadas con los tradicionales roles de género:

Entrevistada: Hombre, yo básicamente no creo que haya tareas de la mujer. Yo de eso no entiendo [risas]. Pero no veo ningún tipo de distinción entre las tareas de un hombre y una mujer. (Voluntaria)

Entrevistada: En esta organización hay gente voluntaria, hay gente trabajadora pagada. Hay hombres y mujeres y prácticamente todos hacen lo mismo, cobran lo mismo, ven lo mismo y participan en lo mismo. El hecho de ser mujer allí no implica absolutamente nada. Vamos, la chica que está trabajando allí no baja la basura ni este chico lleva papeles al banco. Es una cosa que de entrada está como muy asumida. Somos mogollón de personas que trabajamos y a cada una le toca algo pero en función de tus posibilidades, de tus cualidades, de tus ganas. Pero nada más. El hecho de ser hombre o mujer en mi organización es que ni se plantea. (Directiva)

Estas entrevistadas afirman que en sus organizaciones no hay diferencias de género. Niegan que hombres y mujeres desempeñen funciones relacionadas con sus tradicionales roles de género. Como vemos, ambas informantes entienden que a hombres y mujeres no les afecta el género. A diferencia de los planteamientos de Butler (1999), comparten una visión en la que existiría una forma universal de estar en las organizaciones, al margen del género.

Sin embargo, si analizamos los procesos más profundos a través de los cuales se produce y reproduce la (in)visibilidad, una de las cuestiones que detectamos es la dificultad para interpretar las nuevas situaciones, en las que las mujeres asumen roles tradicionalmente masculinos, y viceversa.

Las relaciones de género no son estáticas y en las últimas décadas estamos presenciando un rápido proceso de transformación de los roles de género, particularmente rápido en el caso español. Algunas entrevistas se refieren al cambio de roles de género cuando se produce dentro de la propia ONGD. En las dos intervenciones siguientes, dos mujeres comentan que en su organización son ellas las que asumen el liderazgo, mientras que los hombres quedan relegados a la realización de tareas que consideran de menor importancia:

Entrevistada: De hecho, las que llevan más la batuta son las mujeres. Los hombres que hay se dedican a hacer pues bueno, recaditos [risas]. (Directiva)

Entrevistada: Ellos son los encargados de la limpieza del local. Todos los años se turnan un par de chicos a limpiar, nosotras no damos palo al agua en ese aspecto. Entonces, sí hay diferencia. Si hablas de cuentas y de cosas serias, sólo lo hacemos las mujeres, la tesorería es de las mujeres, la presidenta coordinadora es una mujer, la vocal de proyectos es mujer... Ellos están más, me duele decirlo, pero a lo mejor están un poco más a segundo plano [...] son los que friegan. (Técnica)

Este intercambio de roles que presentan ambas entrevistadas choca con la norma social. Pero lo llamativo en este caso es que, a pesar de que las dos reconocen ser personas implicadas en las cuestiones de género, ambas ridiculizan las actividades de los varones. En vez de expresar que el hecho de que los varones empiecen a realizar tareas como la limpieza de los espacios comunes y las mujeres asuman tareas de dirección puede tener un componente simbólico importante, que compartir los roles de género es un paso hacia la igualdad, las entrevistadas expresan cierto rechazo, bromeando acerca de la posición de los varones.

El intercambio de roles en este caso no está asumido, sino que es visto como un ejemplo en el que los varones pierden su poder y asumen actividades desvalorizadas: tareas de mujeres. Sería algo así como si en el ámbito doméstico nos causara gracia el varón que lava los platos o cuida de sus hijos/as, cuando la reacción frente a ese cambio por parte de las personas sensibilizadas, como las entrevistadas, debería ser favorable a que ese tipo de tareas se compartan en igualdad. A pesar de su sensibilidad de género, en la escala de valores de estas entrevistadas, las actividades tradicionalmente femeninas están desvalori-

zadas y las masculinas tienen valor; de ahí que quien realice las primeras pierda valor y quien realice las segundas adquiera valor e importancia.

En la segunda intervención la entrevistada se refiere a una actividad ocasional que realizan los varones una vez al año, limpiar la sede de la ONG. Lo que no dice la entrevistada es quién se encarga regularmente de la limpieza, pero si no lo comenta probablemente se hagan cargo de ella mujeres —de manera voluntaria o remunerada— y por eso pasan desapercibidas. A pesar de lo ocasional de la actividad, la entrevistada le da una importancia enorme. Esta excesiva visibilidad es frecuente cuando hay una alteración de roles y los varones se ocupan de tareas que tradicionalmente ocuparon las mujeres, y viceversa. Cuando los varones realizan tareas domésticas, la percepción social es que hacen mucho más de lo que en realidad hacen. Esta cuestión ha sido analizada por Risman y Johnson-Sumnerford (1998), que plantean que al valorar la participación de varones y mujeres en dichas tareas en el ámbito doméstico se considera que el género es el referente apropiado. Esto es, el término de comparación en este caso no serían las mujeres, sino el conjunto de hombres.

Si trasladamos este esquema al caso contrario, cuando las mujeres realizan tareas tradicionalmente masculinas, se genera el mismo proceso de visibilidad. En bastantes entrevistas se repite la idea de que las mujeres mandan porque han alcanzado alguna cota de poder en las organizaciones:

Entrevistada: De hecho, las mujeres aquí somos las que mandamos [risas]. En el trabajo diario por lo menos. (Técnica)

A raíz de este discurso parecería que las mujeres son las que ejercen el poder en esta ONGD; sin embargo, analizando el conjunto de la entrevista no parece que manden demasiado, desde luego no en la proporción que les correspondería teniendo en cuenta su peso numérico. En esta organización, compuesta mayoritariamente por mujeres, éstas nunca han participado en la dirección, hasta la última elección de la junta directiva. En esa junta las mujeres alcanzaron un tercio de representación, pero sólo una de las mujeres elegidas tiene derecho a voz y voto, frente a cuatro hombres. Al quedar en evidencia esta circunstancia, la entrevistada acaba reconociendo que no mandan tanto como había expresado anteriormente, medio en broma:

Entrevistadora: ¿Quiénes toman las decisiones son mayoritariamente hombres?

Entrevistada: Sí, son hombres. (Técnica)

En otra de las ONGD ocurre algo parecido, las mujeres tienen la percepción de que ejercen mucho más poder del que realmente tienen:

Entrevistada: No hace falta [una política de género], ya te digo [risas]. Como no echemos a los pocos hombres que nos quedan [risas], a ese pobre 10% que no tienen ni voz ni voto como digo yo. [...] Si ya decimos que a ver si viene algún hombre... [risas]. (Técnica)

Esta entrevistada expresa que los hombres no tienen ni voz ni voto, aumentando el poder de las mujeres y disminuyendo el de los hombres, aunque esto no sea real. Minusvalora a los hombres de su organización por ser muy pocos entre tantas mujeres y trata de mostrar que ellas son las que mandan. Este discurso es muy cuestionable; de hecho, en el caso concreto de esta organización, las mujeres sólo obtienen un tercio de la representación en la junta directiva, pero además en ninguna de las organizaciones lideradas por varones se señala que éstos son los que detentan el poder.

Los varones también perciben ese cambio de roles y se permiten hacer bromas relacionadas con la presencia de mujeres en su organización:

Entrevistado: Aquí vamos bien ya, vamos bien educados, nos tienen controlados. Y, ya te digo, la junta directiva al ser 50%... O sea, no tenemos problema de [género]. (Directivo)

Entrevistado: [El cargo de presidenta] antes lo ocupaba otra mujer. Régimen femenino que dirige X [nombra a la organización] [risas]. (Directivo)

Estos entrevistados bromean con la circunstancia de que las mujeres accedan a la dirección de las organizaciones. Cuando esos cargos los ocupan varones, como en la mayoría de ONGD analizadas, no se hacen este tipo de bromas, es lo normal. En las entrevistas carecemos de menciones acerca de los casos en los que mujeres y varones asumen tareas relacionadas con sus tradicionales roles de género. Esas actuaciones son invisibles en tanto que son coherentes con la norma de la desigualdad de género, que todavía continúa presente dentro de las organizaciones.

5. CONCLUSIONES

En este artículo hemos tratado de mostrar que las teorías sobre género y organizaciones sirven para explicar la realidad de las ONG y, en concreto, hemos puesto de manifiesto cómo funcionan empíricamente algunos de los planteamientos teóricos sobre la (in)visibilidad de género en las ONGD.

La ambivalencia del término (in)visibilidad está presente en los discursos y las prácticas cotidianos de estas organizaciones. Por un lado, hemos analizado una de las vertientes de la (in)visibilidad, poniendo de manifiesto que en las ONGD se tiende a no ver las relaciones de poder entre hombres y mujeres, fruto de que este tipo de organizaciones se consideran a sí mismas neutras desde la perspectiva de género. La presencia mayoritaria de mujeres en las ONGD no conlleva una presencia igualitaria de éstas en los puestos de dirección ni la posibilidad de expresar sus demandas de forma acorde a su participación en las mismas. Podríamos decir que más bien se genera una dinámica en la que la mayor presencia de mujeres contrasta con la invisibilidad de las desigualdades de género. La presencia masiva de mujeres en las ONGD parece que favorecería la ocultación de tales desigualdades.

Por otro lado, hemos tratado de poner en evidencia otra de las facetas de la (in)visibilidad, el hecho de que tampoco se perciba aquello que es acorde con las normas de género. Socialmente operan tanto la norma de la igualdad como la de la desigualdad. Desde hace unas décadas, la igualdad es una norma que poco a poco va adquiriendo mayor peso social. En mi opinión, estaríamos en un momento de transición de una norma de género a la otra y en esa transición se están generando tensiones entre ambas. En este artículo hemos tratado de hacer visibles dichas tensiones a través del análisis del discurso de las personas entrevistadas. Así, en el nivel explícito hemos observado que se construye un discurso favorable a la igualdad de género, pero en el implícito la norma de referencia es aún la desigualdad.

En el nivel explícito, muchos de los discursos que se producen en las ONGD, e incluso socialmente, consideran que la igualdad es la norma y que además se han conseguido unas relaciones de género igualitarias debido a la presencia de mujeres en el ámbito público. Allí donde las mujeres han llegado hay una creencia de que el espacio está libre de desigualdad y las cuestiones de género están normalizadas. En los casos en los que la desigualdad es muy evidente y se hace visible hemos encontrado discursos que tratan de justificar esa circunstancia a través de diferentes fórmulas, como la creencia de que las desigualdades de género que permanecen son una cuestión que se solucionará con el tiempo, o el hecho de que las mujeres no acceden a determinados espacios por una opción personal y no porque no puedan.

Sin embargo, en el nivel implícito o subyacente, las desigualdades siguen operando a través de mecanismos más sutiles que impiden que las personas adquieran conciencia de las mismas, ya que no se hacen explícitas ni visibles. Un elemento que nos ha permitido evidenciar la presencia de la norma de la desigualdad de género es el contraste en los discursos acerca del cambio de roles tradicionales de hombres y mujeres que se ha producido en algunas ONGD. En los discursos de las organizaciones en las que no ha habido alteración en los roles de género, y hombres y mujeres siguen ocupando mayoritariamente los puestos que han ocupado siempre, no hay ninguna referencia a esos roles de género. Por el

contrario, en las organizaciones en las que se ha producido algún cambio en los tradicionales roles de género, como el hecho de que los hombres realicen tareas de limpieza y las mujeres accedan a puestos de decisión, ese cambio de roles se visibiliza de forma desmedida. Esto muestra que los cambios sociales en los roles de género que están empezando a producirse dentro de algunas organizaciones no están normalizados y chocan con las normas de género tradicionales. Sin embargo, precisamente al poner en evidencia la existencia de comportamientos que van en contra de esa norma de género, se construye un discurso que trata de justificar que las relaciones de poder y desigualdad ya no existen.

Este artículo constituye una primera aproximación a los efectos que provoca la desigualdad de género en las ONG de desarrollo, utilizando las teorías de género y organizaciones, lo que, desde mi punto de vista, abre una interesante línea de investigación para futuros estudios. Muchos de los elementos de estas teorías pueden ser utilizados para explicar mejor el entramado organizativo de las ONG desde la perspectiva de género, como se ha mostrado en este artículo en el caso de la (in)visibilidad. Sin embargo, también hay que ser conscientes de que estas organizaciones tienen unas características singulares que exigen repensar algunos de los planteamientos teóricos, muy vinculados al ámbito empresarial, e incluir nuevos aspectos sobre los que todavía no hemos reflexionado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKER, Joan (1990): «Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations», *Gender and Society*, 4, 2: 139-158.
- AGIRREGOMEZKORTA IBARLUCEA, Rosabel, y SOLER FERNÁNDEZ, Lola (2002): *La perspectiva de género en las ONGD andaluzas*, Andalucía: Mujeres en Zona de Conflicto.
- AHMED, Sara (2002): «Engendering organisational practice in NGOs: the case of Utthan», *Development in Practice*, 12, 3-4: 298-311.
- BARRIG, Maruja (1994): «El género en las instituciones: Una mirada hacia adentro», en Maruja Barrig y Ani Wehkamp (eds.), *Sin morir en el intento. Experiencias de planificación de género en el desarrollo*, Lima: Novib and Entre Mujeres, pp. 75-101.
- BASTARDES TORT, Clara, y FRANCO ORTIZ, Laia (2006): *Estudio-diagnóstico: la perspectiva de género en el trabajo de las ONGD catalanas*, Barcelona: Federació Catalana d'ONG per al Desenvolupament.
- BUTLER, Judith (1999): *Gender trouble: Feminism and the subversion of identity*, Londres: Routledge.
- CONNELL, Raewyn (2006): «The Experience of Gender Change in Public Sector Organizations», *Gender, Work and Organization*, 13, 5: 435-452.
- CONNELL, Robert (1987): *Gender and Power*, Cambridge: Polity Press.
- CROMPTON, Rosemary (2001): «Gender, comparative research and biographical matching», *European Societies*, 3, 2: 167-190.

- DEMA MORENO, Sandra (Dir.) (2007): *La integración de la perspectiva de género en las ONGD asturianas*, Oviedo: Agencia Asturiana de Cooperación al Desarrollo.
- FOUCAULT, Michel (1976): *Histoire de la sexualité*, Paris: Editions Gallimard.
- GHERARDI, Silvia (1994): «The gender we think, the gender we do in our everyday organizational lives», *Human Relations*, 47, 6: 591-610.
- (1995): *Gender, Symbolism and Organisational Cultures*, London: Sage.
- GOETZ, Anne M. (1997): «Managing organisational change: the "gendered" organisation of space and time», *Gender and Development*, 5, 1: 17-27.
- KANTER, Rosabeth (1977): *Men and Women of the Corporation*, Nueva York: Basic Books.
- KAUFMANN, Alicia (1999): «Tercer milenio y liderazgo femenino», en Laura Nuño Gómez (coord.), *Mujeres: de lo privado a lo público*, Madrid: Tecnos, pp. 177-186.
- KRIPPENDORF, Klaus (1980): *Content analysis: An introduction to its methodology*, Beverly Hills, CA: Sage.
- MARTIN, Joanne (1990): «Deconstructing organizational taboos: The suppression of gender conflict in organizations», *Organizational Science*, 1, 4: 339-359.
- MARTIN, Patricia Y. (2006): «Practising Gender at Work: Further Thoughts on Reflexivity», *Gender, Work and Organization*, 13, 3: 254-276.
- MILLS, Albert J. (2002): «Studying the Gendering of Organizational Culture Over Time: Concerns, Issues and Strategies», *Gender, Work and Organization*, 9, 3: 286-307.
- MURGUIALDAY MARTÍNEZ, Clara; DEL RÍO, Amaia; ANITUA, Estibalitz, y MAOÑO, Cristina (2000): *Perspectiva de género en las ONGD vascas*, Bilbao: Seminario Mujer y Desarrollo, Mugarik Gabe, Hegoa.
- NAVARRO, Natalia (2000): «Género: una perspectiva intraorganizacional», en *Política de género y gestión de ONG*, ACSUR-Las Segovias.
- OXMAN, Claudia (1998): *La entrevista de investigación en ciencias sociales*, Buenos Aires: Eudeba.
- RAGIN, Charles (1987): *The Comparative Method*, Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- (1994): *Constructing Social Research: The Unity and Diversity of Method*, Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- RAO, Aruna, y STUART, Rieky (1997): «Rethinking organisations: a feminist perspective», *Gender and Development*, 5, 1: 10-16.
- RISMAN, Barbara, y JOHNSON-SUMERFORD, Danette (1998): «Doing it Fairly: A Study of Post-Gender Marriages», *Journal of Marriage and the Family*, 60: 23-40.
- SÁNCHEZ APELLÁNIZ, Mercedes (1997): *Mujeres, Dirección y Cultura Organizacional*, Madrid: CIS y FEDEPE.
- SIMPSON, Ruth (1997): «Have times changed? Career barriers and the token woman manager», *British Journal of Management*, 8: 121-129.
- SIMPSON, Ruth, y LEWIS, Patricia (2005): «An investigation of silence and a scrutiny of transparency: Re-examining gender in organizations literature through the concepts of voice and visibility», *Human Relations*, 58, 10: 1253-1275.
- TANNEN, Deborah (1994): *Gender and discourse*, Oxford: Oxford University Press.

TIESSEN, Rebecca (2004): «Re-inventing the Gendered Organization: Staff Attitudes towards Women and Gender Mainstreaming in NGOs in Malawi», *Gender, Work and Organization*, 11, 6: 689-708.

WALLACE, Tina (1998): «Institutionalizing gender in UK NGOs», *Development in Practice*, 8, 2: 159-172.

WEST, Candace, y ZIMMERMAN, Don (1987): «Doing gender», *Gender and Society* 1, 2: 125-151.

WILSON, Elisabeth M. (1997): «Exploring gendered cultures», *Hallinnon Tutkimus Administrative Studies*, 4: 289-303.

WIRTH, Linda (2002): *Romper el techo de cristal*, Madrid: Informes OIT, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.