



Transformación de la cultura organizacional a través de la acción del/la agente de igualdad de oportunidades

Transformation of the Organizational Culture Through the Action of the Equal Opportunities Agent

Maria Medina-Vicent

Recibido: 12/11/2016

Aceptado: 02/05/2017

RESUMEN

Incorporar la igualdad de género en las organizaciones es una labor urgente. Desde un punto de vista tanto jurídico como ético, el/la agente de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres resulta esencial para conseguir dicho objetivo. Por esta razón, a lo largo de este trabajo reflexionaremos desde una perspectiva filosófica en torno al papel de dicho/a profesional como parte impulsora del cambio cultural en las organizaciones. Consideramos que este agente actúa como puente entre las exigencias elaboradas desde el derecho en materia de igualdad y la voluntariedad de accionar que deviene de la ética en este mismo sentido. Es decir, el/la agente de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres es una figura central para la incorporación de la perspectiva de género en la gestión ética de las instituciones.

Palabras clave: igualdad efectiva de mujeres y hombres, perspectiva de género, ética empresarial, agente de igualdad de oportunidades, agente moral.

ABSTRACT

Incorporating gender equality into organizations is an urgent task. From a legal and ethical point of view, the equal opportunities agent between women and men is essential for achieving this goal. For this reason, we will reflect on the role of this professional as a driving force to propel a cultural change in organizations. We consider that this agent acts as a bridge between the gender equality demanded by law and the voluntariness of action derived from the ethics. That is, the agent of equal opportunities between women and men stands as a central figure for the incorporation of the gender perspective in the ethical management of institutions.

Keywords: effective equality between women and men, gender perspective, business ethics, equal opportunities agent, moral agent.

Maria Medina-Vicent es licenciada en Humanidades y Publicidad. Actualmente, tiene un contrato predoctoral para realiar su tesis en el Departamento de Filosofía y Sociología de la Universit Jaime I de Castelló. Correo electrónico: medinam@uji.es . ID: <http://orcid.org/0000-0002-2716-6786>.

Cómo citar este artículo: Medina-Vicent, M. (2017). Transformación de la cultura organizacional a través de la acción del/la agente de igualdad de oportunidades. *Atlánticas. Revista Internacional de Estudios Feministas*, 2 (1), 246-270. doi: <http://dx.doi.org/10.17979/arief.2017.2.1.1882>

1. INTRODUCCIÓN

La desigualdad de género que pervive en el mundo laboral se fundamenta en un ámbito empresarial estructurado sobre la división sexual del trabajo y la permanencia de estereotipos de género que relegan a las mujeres a una posición social inferior (Mills, 2015). Más allá de los requerimientos legales en materia de igualdad efectiva entre mujeres y hombres que tienen las organizaciones en el ámbito español, nos interesa conocer cómo dichas obligaciones jurídicas pueden converger con iniciativas que partan de la voluntariedad de las propias organizaciones, del reconocimiento de su responsabilidad moral para con la sociedad. Para esto, primero deberemos reconocer la dimensión moral de las organizaciones, así como el hecho de que éstas cuentan con una estructura de toma de decisiones que nos permite concebirlas como entes morales, es decir, entes responsables de sus actuaciones.

En este sentido, nos centraremos en reflexionar en torno a la dimensión legal y la dimensión ética de las organizaciones, para que de forma conjunta se puedan articular medidas y planes que fomenten la igualdad entre mujeres y hombres. Consideramos que solamente articulando esta doble vía se podrá fundamentar una empresa ética que otorgue igualdad de oportunidades tanto a hombres como a mujeres, no solamente para cumplir con lo legalmente establecido, sino para promover valores morales valiosos en la gestión organizacional diaria que puedan a su vez repercutir en la fundamentación de una sociedad más justa.

Una vez quede clara dicha cuestión, abordaremos la figura del/la agente de igualdad como impulsor/a del cambio en las organizaciones. Es decir, como figura central para la incorporación de la perspectiva de género en la gestión ética de dichas instituciones, debido a su capacidad de decisión y a la influencia que tienen en el entorno humano y natural en el que se encuentran insertas. Reflexionaremos pues, en torno a la figura del/la agente de igualdad como agente moral dentro de la estructura de toma de decisiones de la empresa,

1 Este trabajo se inscribe dentro del Proyecto de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico "Neuroeducación moral para las éticas aplicadas" [FFI2016-76753-C2-2-P], financiado por el Ministerio Español de Economía y Competitividad.

concibiendo su potencial como figura de encuentro entre la legalidad y la ética para promover la igualdad de género en las organizaciones empresariales.

2. EL PRINCIPIO DE IGUALDAD DE GÉNERO EN ESPAÑA

En nuestro camino hacia el estudio de la figura del/la agente de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, así como a la hora de reflexionar en torno al potencial de la ética aplicada para promover una empresa igualitaria, debemos antes conocer cuáles son los rasgos centrales del marco legislativo en que nos movemos, esto es, el del Estado español. A la hora de encontrar las bases para la posterior incorporación del principio de igualdad entre mujeres y hombres en los diferentes espacios sociales que propugna la *LOI 3/2007*, debemos remitirnos a la Constitución Española (CE).

En este marco, los artículos que hacen referencia a la igualdad son el artículo 1.1, el 9 y el 14. A través de ellos se pueden extraer pautas de acción de los poderes públicos para eliminar las desigualdades de género en el Estado español, así como el objetivo de eliminar los obstáculos que impiden la realización de dicha igualdad. En primer lugar, el artículo 1.1 CE sitúa la igualdad como un valor superior que debe inspirar todo el ordenamiento jurídico estatal. De esta incorporación de la igualdad como valor central en la CE se desprende, según Rubio Llorente (1991), un cambio de significado de este principio. La igualdad ya no sería solamente considerada como igualdad formal, es decir, una igualdad como punto de partida, sino como resultado final, como la corrección final de las desigualdades existentes en la sociedad.

En relación se dispone la mención de no discriminación por razón de sexo contemplada en el artículo 14 de la CE, donde se reconoce que existe una *“situación de hecho y de derecho de inferioridad de las mujeres”* (Ventura, 1999, p. 142) en la sociedad española. En este sentido, parece oportuno señalar que *“en el ámbito del Derecho, y muy especialmente del Derecho constitucional, la igualdad representa uno de los principios más interesantes, pero quizás también más abstractos y más difíciles de concretar”* (Sevilla, Ventura y García, 2007, p. 63). El claro ejemplo de esta afirmación lo encontramos en el debate entre igualdad formal e igualdad real, una contraposición de conceptos que algunos/as han

identificado en los artículos 14 y 9 de la CE, donde el primero contaría con el de igualdad formal y el segundo con el de igualdad real.

De este modo, la igualdad formal se identifica con el carácter general de la ley, caracterizada por la abstracción: todos/as los/as ciudadanos/as son iguales ante la ley; son iguales en las normas y en su aplicación. Sin embargo, la estricta aplicación de este principio puede acabar por desvirtuar los postulados del mismo. Es decir, tratar a todos por igual cuando existen grupos discriminados con necesidades concretas, puede perpetuar la desigualdad. Por esta razón, es importante que en la aplicación de la ley se incorpore el objetivo de eliminación de discriminación para garantizar la no arbitrariedad de los poderes públicos. Y es que, aunque existe una prohibición expresa de trato diferente en el artículo 14 de la CE, esto no puede desvincularse de la igualdad recogida en el artículo 1.1 como fundamento de un Estado social y democrático. Al fin y al cabo, se debe tener en cuenta que el sexo es un factor que sitúa a las mujeres en una posición de subordinación, y que de esta realidad se desprenden diferentes efectos de las normas jurídicas sobre ambos grupos en su aplicación.

Además, al reconocer las especiales necesidades que grupos en posiciones de subordinación requieren de los marcos jurídicos estatales, y a pesar de que la violencia física y psíquica contra las personas ya está reflejada en el Código Penal del Estado español (Artículo 153), hace unos años se formuló una ley específica para prevenir la violencia ejercida contra las mujeres, nos referimos a la *Ley Orgánica de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género LO1/2004*. Un aspecto muy importante de esta ley reside en su reconocimiento del carácter transversal de la violencia, un hecho que revela la necesidad de buscar soluciones que incidan en la multiplicidad de sus causas y efectos. Reconociendo la intrínseca gravedad del problema, *“la respuesta institucional quiere ser global, y con decisiones que tengan fuerza de ley, estableciendo medidas educativas, de sensibilización, contra la publicidad ilícita, de prevención, de protección*

2 La *Ley Orgánica de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género LO 1/2004* tiene como objetivo dar una respuesta global a la violencia que se ejerce sobre las mujeres. Dicha ley abarca los aspectos preventivos, educativos, sociales, asistenciales y de atención a las víctimas. Así pues, ofrece una respuesta legal integral que abarca tanto las normas procesales, como las sustantivas, penales y civiles, incluyendo la formación de los/as operadores sanitarios, policiales y jurídicos responsables de la aplicación de dicha ley.

social y económica, de tutela institucional, penal y judicial” (Comas, 2004, p. 49).

Así pues, la acción de reconocer que en el ámbito social se lleva a cabo una violencia específica contra las mujeres por el hecho de serlo, supone reconocer también la necesidad de establecer medidas para caminar hacia una sociedad igualitaria. Por esta razón, el establecimiento de esta ley fue un paso clave para la posterior definición de la *Ley Orgánica para la Igualdad entre Mujeres y Hombres LO3/2007*. Desde nuestra perspectiva, consideramos que definir este tipo de leyes explicita aquello que antes estaba oculto, hace público el compromiso político de ciudadanía y gobiernos por construir una sociedad más justa e igualitaria. De este modo, la definición y posterior aplicación de la *LOI 3/2007* en los diferentes ámbitos de la sociedad española resulta clave porque:

“La ley concreta que el objeto de la misma es hacer efectivo el derecho de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, mediante la eliminación de la discriminación de la mujer, sea cual fuere su circunstancia o condición, en cualesquiera de los ámbitos de la vida y, singularmente, en las esferas política, civil, laboral, económica, social y cultural, en el desarrollo de los artículos 9.2 y 14 de la Constitución” (Sevilla y Ventura, 2007, p. 25).

Sin embargo, a pesar de que la igualdad de género se ha configurado como un valor exigido desde el marco jurídico español, consideramos que el acatamiento de la ley por parte de las organizaciones, aunque sí supone avances en el camino hacia la igualdad de género, no transforma las raíces de desigualdad que caracterizan a las estructuras empresariales. Es decir, sostenemos que para una verdadera transformación de las estructuras organizacionales, se precisan cambios de raíz en la cultura organizacional³, y esto debe ir marcado por la ética y los valores que ponemos en juego en la actividad diaria de la organización.

3. LA ÉTICA APLICADA Y SU CONVERGENCIA CON EL DERECHO

³ El concepto de cultura organizacional nace con la escuela de las relaciones humanas y las aportaciones de Elton Mayo (1972), una perspectiva que hace énfasis en los aspectos subjetivos que inciden en el comportamiento de los grupos. Sin embargo, no existe una acepción única de cultura organizacional, sino diversas formas de entenderla (Smircich, 1983; Morgan, 1991). No obstante, es la aportación de Edgar Schein (1984) la que más se suele utilizar y que entiende la cultura organizacional como el conjunto de supuestos básicos que un grupo determinado desarrolla y que le permite lidiar con sus problemas de adaptación externa y de integración interna. Algo así como un modo de vida que determina la forma en que se relacionan los individuos de una organización.

En el presente apartado nos plantearemos si la dimensión jurídica resulta suficiente para incrementar la igualdad de género en las empresas o si es importante impulsar la incorporación de la ética en la gestión de las organizaciones empresariales. Porque no son lo mismo las sanciones internas que las externas, y no contienen la misma fuerza para promover una empresa igualitaria. Así, aunque los avances promovidos por los marcos jurídicos en materia de igualdad de género en las empresas son indiscutibles, desde una posición ética, consideramos que se vuelve necesaria una transformación interna de la cultura corporativa que solamente podrá conseguirse con la convergencia de derecho y ética.

Aunque el derecho (legalidad) y la ética (moral) actúan de forma entrelazada para la regulación de las sociedades, uno se refiere al respeto por unas leyes sancionadas externamente al/la ciudadano/a; mientras que la otra es relativa a lo moral, a aquello que consideramos valioso en nuestro fuero interno (Cortina, 1986). Vamos a partir de la distinción entre el derecho positivo entendido como el corpus jurídico vigente en un espacio estatal concreto; y el derecho natural o racional, que nos remite a aquello que *“debería ser”* según los principios de la moral vigente en una sociedad determinada.

Según el filósofo del derecho Elías Díaz, el Derecho natural es *“un sistema universal e inmutable de valores que se configura como deber ser del Derecho”* (1966, p. 10). Dicha distinción nos otorga las bases para introducir la disyuntiva entre derecho y ética, por lo que entenderíamos que el primero nos remite a una legislación, donde el Estado nacional actúa como sancionador a través de instituciones como los tribunales. Mientras que la ética se asienta sobre la moral de los individuos, que dirigen sus acciones mediante valores y creencias consideradas valiosas. Para referirse a dicha cuestión en el terreno del derecho, se emplea la dicotomía heteronormativo y autonormativo. Así, *“la ética, más que del miedo a la condena judicial, se ocupa de los hábitos y las convicciones de las gentes, las organizaciones y las instituciones”* (Cortina, 1997, p. 16).

En la línea de la teoría kantiana, la legislación se referiría al comportamiento

externo de los actores, mientras que la ética nos remitiría al comportamiento interno, es desde esta perspectiva por la que los deberes jurídicos requerirían legalidad, mientras que los deberes éticos requerirían convicciones y valores que conforman nuestro carácter como seres humanos. Por tanto, podríamos hablar de dos tipos diferentes de sanciones, el derecho se encarga de establecer sanciones externas al individuo o las organizaciones, ya sea con multas económicas o incluso con la privación de la libertad. Mientras que la ética sanciona internamente, cuando nuestras acciones contradicen aquello que consideramos valioso y nos apartan de nuestro fin.

Lógicamente, no podemos renunciar a la estrecha relación que ata al derecho con la ética, ya que si está debidamente conformada, la legislación de cada país es el producto de la moral de su ciudadanía. Sin embargo, al vivir en sociedades pluralistas donde conviven diferentes cosmovisiones del mundo, resulta también importante preguntarse cuáles son las concepciones morales que deberían ser transformadas en derecho positivo (Cortina, 1997). Aunque no es ésta la tarea que nos ocupa aquí, sí debemos remarcar que la igualdad de género debería ser uno de estos mínimos a respetar, ya que es un pilar clave de las sociedades democráticas, así como un tema de vital importancia para el desarrollo del liderazgo de las mujeres.

Cuando existe una demanda de igualdad de género en la sociedad, el Estado debe actuar para su consecución y esto supone en muchos casos convertir esa demanda en ley. No obstante, en sociedades plurales como las actuales, frente a la progresiva pérdida de poder del Estado (García-Marzá, 2004), las instituciones empresariales adquieren un nuevo estatus que les otorga la capacidad de actuar frente a problemas sociales como el de la desigualdad de género. Es decir, si reconocemos a la empresa como una institución moral con capacidad de decisión y tenemos en cuenta que sus acciones van a afectar al entorno, podemos reconocer también que en su toma de decisiones puede actuar para resolver/agravar ciertos problemas sociales.

Así pues, debemos tener en cuenta que la empresa es un ente moral que realiza la toma de decisiones desde espacios de libertad. Consecuentemente, se trata de sistemas inteligentes formados por seres humanos cuya estructura moral “no es

reductible ni a las de los individuos ni tampoco a las de agregados de individuos” (Cortina, 1997, p. 24). Por tanto, renunciar a la moralidad de las organizaciones, implica negar su capacidad para tomar decisiones, y negar que los resultados de las mismas vayan a afectar a terceros.

Sin embargo, no podemos dejar todo en manos de la voluntad empresarial, ya que en este caso serían muchos los que se jactarían del espíritu del *homo oeconomicus* (Calvo, 2011) para realizar acciones nocivas y que no impulsarían la igualdad de género en ningún sentido. Por tanto, en el caso del Estado español, consideramos que la aplicación de la *LOI 3/2007* debería ir acompañada de una reflexión crítica de las instituciones en la dimensión económico-empresarial. Al mismo tiempo, consideramos que dicha ley está impulsando dicho cambio de mentalidad en un largo plazo. Por esta razón, si complementamos derecho y ética, aquello que la empresa no haya interiorizado, podrá ser frenado por las leyes mediante sanciones externas. Porque la presencia de la legislación es fundamental para proteger a los diferentes grupos sociales que sufren la desigualdad, pero no es suficiente para impulsar un cambio de conciencia.

Desde nuestra perspectiva, el acatamiento de las leyes por parte de las organizaciones debe ir acompañado del reconocimiento de que la empresa es una institución moral, que debe responsabilizarse de sus acciones más allá de los marcos legales en los que opera. Por esta razón, consideramos junto a la autora M^a José Senent que *“las medidas que propone el Título VII del Proyecto de Ley Orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres son, jurídicamente aceptables y perfectamente enmarcables en las tendencias europeas e internacionales de fomento de la responsabilidad social de las empresas”* (Senent, 2007, p. 201). Y cuando hablamos de responsabilidad, estamos hablando no solamente de una cuestión jurídica, sino moral, que requiere el acuerdo de todos los actores implicados en la actividad empresarial (García-Marzá, 2014) y que no debe ser una mera cuestión de discurso vacío (Gil, 2017; Pérez y Betancur, 2017).

4. SENTIDO, FUNCIONES Y ÁMBITO DE ACTUACIÓN DEL/LA AGENTE DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ENTRE HOMBRES Y MUJERES

Con la LOI 3/2007 se produce en España “una proyección general del principio de igualdad en los diversos ámbitos del ordenamiento jurídico como el educativo, laboral, económico o social” (Tobías, 2011: 228). En base a las nuevas obligaciones legales que tienen las organizaciones públicas y privadas debido al compromiso con la consecución de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres explicitada en esta ley, se precisa de una figura que se encargue de desarrollar dicho principio de forma práctica en las diferentes instituciones del ámbito social, económico y político de nuestro Estado (Jato y Valcarce, 2003). Se trata del/la agente de igualdad, figura encargada de trasladar dicho principio a las organizaciones desde sus propias estructuras, actuando como promotor/a de la aplicación de la ley en dichos espacios de socialización. Así pues, dicha figura conectaría, cuál puente, las exigencias de la ley con respecto a la igualdad de género, con su aplicación fáctica en diferentes escenarios.

De este modo, la figura profesional del/la agente de igualdad de oportunidades de mujeres y hombres “es clave para la formación y el asesoramiento en materia de Igualdad a instituciones y empresas tanto públicas como privadas” (FEPAIO, 2011, p. 13). Para que cumpla de forma óptima con la función que otorga sentido a su existencia como profesión, dicha figura debe ser encarnada por personas con formación específica en materia de igualdad de género (Calvo *et al.*, 2014; Fernández y Azamburu-Zambala, 2001), que puedan trasladar dicho principio al funcionar diario de las organizaciones. Así pues, en vistas a mostrar sus diferentes ámbitos de trabajo, así como la vigencia y validez de su existencia, a continuación haremos mención a diversos ámbitos en los que se hace necesaria su presencia, tanto en el ámbito público como en el privado.

En primer lugar, nos referiremos a uno de los espacios en que de forma más pronta se produjo la incorporación de esta figura, esto es, la Administración Pública. Uno de los ejemplos más claros por lo que se refiere a este ámbito, lo encontramos en la presencia del/la agente de igualdad en instituciones públicas locales como los ayuntamientos. Normalmente, una de las tareas principales que dicha figura desarrolla en estos contextos es la elaboración y diseño del Plan de Igualdad, documento en el que se establecen los compromisos del consistorio y las acciones concretas a desarrollar para fomentar la igualdad de

género en las estructuras municipales y entre la propia ciudadanía (Fundación Mujeres, 2007). Al mismo tiempo, el/la agente se puede convertir en una figura que pone en contacto a los diferentes grupos de mujeres y asociaciones ciudadanas con las estructuras del ayuntamiento. De este modo, se pueden articular diferentes acciones e iniciativas, ya sean para la sensibilización de la ciudadanía en materia de género o para promover la formación del funcionariado. Para esto es importante que el/la agente de igualdad defina e la planificación de políticas y el diseño de programas y proyectos, para garantizar la inclusión del *mainstreaming* de género en los distintos niveles del organismo de Administración Pública concreto (Instituto de la Mujer, 2011, p. 147).

En segundo lugar, encontramos el ámbito de la empresa privada, donde también los/as agentes de igualdad han encontrado un espacio de trabajo. Y es que, la *LOI 3/2007* establece de forma obligatoria que todas las empresas con más de 250 trabajadores/as en el total de su plantilla han de realizar un Plan de Igualdad. Así pues, una de las principales tareas de esta figura en la empresa privada, al igual que en el anterior caso, será la de elaborar dicho plan en función de las características de la empresa (Fabregat, 2007). Es importante tener en cuenta que dependiendo del tipo de organización, las medidas para cumplir las exigencias de la ley serán diferentes. Es tarea del/la agente de igualdad saber identificar dichos condicionantes y construir el camino más adecuado para cada caso. En este sentido, cabe señalar la importancia de presupuestar las acciones que conforman el plan, de cualquier otro modo, éste corre el riesgo de quedarse en una mera declaración de buenas intenciones que después difícilmente serán aplicadas (Iglesias y Jato, 2007).

Existen acciones diversas que puede realizar el/la agente de igualdad dentro de la empresa (AD EQUAL ULLA-UMIA, 2004, p. 26). Principalmente, a través de las relaciones con los sindicatos y el Departamento de Recursos Humanos, pueden funcionar como agentes negociadores en referencia a los horarios de trabajo y la flexibilidad, actuando como facilitadores de la conciliación de la vida familiar y laboral de trabajadores y trabajadoras. Por ejemplo, se puede proponer el establecimiento de guarderías y otros mecanismos que permitan a la plantilla gestionar su vida profesional-laboral de forma más efectiva. A su

vez, resulta importante establecer mecanismos que garanticen una igualdad de oportunidades real para mujeres y hombres dentro de la empresa. Por ejemplo, que permitan incorporar a las mujeres en la dirección de las empresas, estableciendo medidas para actuar contra las barreras que se encuentran en su ascenso a la alta dirección, y que la mayor parte de las ocasiones están fuertemente arraigadas en las estructuras organizacionales.

En resumen, el sentido de la existencia del/la agente de igualdad como profesión en nuestro territorio nace a raíz de la *LOI 3/2007*. Al mismo tiempo, las funciones y los ámbitos en los que puede actuar dicha figura son diversos y transitan desde lo público a lo privado. Con el objeto de fundamentar una sociedad más justa e igualitaria, la figura del/la agente de igualdad puede incidir en diferentes aspectos, proponiendo planes, acciones y medidas, que previo diagnóstico de la situación concreta a tratar, puedan contribuir a acabar con las desigualdades que se den en los diferentes ámbitos de actuación.

5. ¿RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL O CORPORATIVA?

Una vez tratada la misión y el sentido de la existencia del/la agente de igualdad, llegamos a la conclusión de que su misión profesional en el seno de la empresa tiene un carácter especial, relacionado con su sentido moral. Es decir, debido a la naturaleza moral de su misión, el ejercicio de la agencia moral del/la agente de igualdad en el desarrollo de su tarea se convierte en un aspecto central. No obstante, para empezar a hablar del/la agente de igualdad como agente moral, debemos reconocer a la empresa como un ente moral, que cuenta con una estructura de toma de decisiones que le otorga responsabilidad en sus actos.

Si tenemos en cuenta que el/la agente de igualdad no trabaja de forma aislada, sino dentro de un proyecto empresarial organizado, veremos que en gran medida sus decisiones se encuentran sujetas al devenir organizacional. En su caso, las decisiones tomadas por el/la agente de igualdad responden tanto a una obligación jurídica como a una obligación moral. Pero no solamente esto, sino también a la obligación que se desprende de su relación con el proyecto empresarial. Debido a la importancia y a la naturaleza moral de su trabajo, las

decisiones que tome el/la agente de igualdad deben pasar a formar parte de lo que denominaremos la estructura moral de la empresa, y para esto, éstas deben encontrarse en consonancia con el proyecto empresarial.

A su vez, entendemos que la consecución de la misión de dicho agente se verá facilitada si la gestión empresarial responde a principios éticos, esto implica que la igualdad de género debe formar parte de los valores que conforman la cultura corporativa (Medina-Vicent, 2017). Si este no es el caso, el papel del/la agente de igualdad puede acabar impulsando la integración de dicho valor en la cultura de la empresa, encaminando a su vez a la institución hacia la incorporación de una gestión empresarial ética en su día a día.

Para reflexionar en torno a esta cuestión, debemos hacer mención al debate sobre la conciencia moral de las organizaciones. En el seno de esta discusión encontramos diferentes posiciones, algunas que defienden la existencia de dicha conciencia en la organización empresarial (Goodpaster y Matthews, 1982; French, 1979) y otras que no conciben su existencia (Ranken, 1987).

En primer lugar, Goodpaster y Matthews (1982) establecen en su "*principio de proyección moral*", que la responsabilidad moral tal y como la entendemos en las personas, puede ser proyectada a las organizaciones. Dicho principio entiende que si el agente moral es aquel que sopesa las razones para actuar, las alternativas y sus posibles consecuencias mediante el uso de la razón y que tiene en cuenta a los/as otros/as en sus razonamientos; una empresa responsable será la que en el proceso de toma de decisiones tenga en cuenta no solamente el criterio económico o de rentabilidad, sino también el efecto de sus acciones sobre los diferentes ámbitos que componen su entorno. Porque de un modo u otro, estaría haciendo uso de la razón para escoger entre diferentes puntos de acción, aunque no se tratase de una persona física en sí misma.

Frente a esta reflexión, Ranken (1987) considera que no resulta adecuado extrapolar el carácter moral de las personas a las empresas, ya que éstas no disponen de las mismas facultades subjetivas, cognitivas y afectivas que los seres humanos. Y que por tanto, se ha de considerar que es en la moral de cada uno de los individuos que conforman la empresa donde se encuentra la clave.

Desde su perspectiva, al carecer de las facultades y experiencias subjetivas que permiten a las personas configurar su carácter moral o *ethos*, las empresas deben institucionalizar dichas decisiones, esto es, convertirlas en una obligación dentro de la estructura empresarial, algo que no es igual que el proceso que llevan a cabo los seres humanos a la hora de integrar ciertos valores y comportamientos en su *ethos*. Por tanto, dicho autor focalizará en el papel de la dirección de la empresa a la hora de incorporar la perspectiva ética en la organización, ya que, desde su perspectiva, éstos serían los promotores de las decisiones éticas en la empresa.

Desde nuestra posición, defendemos la existencia de la conciencia moral de las empresas, basada en su estructura de toma de decisión. Según la perspectiva de French (1979), toda empresa cuenta con una estructura de decisión que implica que las actuaciones e intenciones de los individuos que la conforman queden subordinadas a los objetivos de la empresa. Es decir, cuando un individuo dentro de la organización toma una decisión, ésta se convierte en corporativa; sus actos pasan a ser por tanto, lo que llamaríamos "*actos corporativos*". Atendiendo a esta reflexión, consideraríamos a las empresas como miembros de la comunidad moral en sentido pleno; sujetos a los que podemos adscribir responsabilidad moral. Al fin y al cabo, sus acciones tienen intenciones, y devienen de un proceso de deliberación y evaluación que va a afectar al resto de seres de la comunidad moral. Para French, el mecanismo que permite atribuir intencionalidad a una corporación es la *Corporation's Internal Decision*.

Dicha estructura está formada por el organigrama de la empresa, que es el que define el grado de responsabilidad de los agentes y las relaciones que los/as atan unos/as a otros/as. Encontramos también la política o cultura corporativa, que es la que define las reglas de comportamiento y políticas de actuación. Esto sería lo más parecido al conjunto de normas morales sobre las que deberían actuar todos los niveles de la empresa. Así pues, según esta perspectiva, todas las acciones y decisiones deben quedar supeditadas a esta cultura compartida.

Cabe señalar que la propuesta de French calza con la tradición filosófica "*estructurista*" iniciada por Xavier Zubiri y José Luis Aranguren. Si nos basamos en esta concepción veremos que al igual que las personas son constitutivamente

morales, porque cuentan con una estructura que les capacita para la moralidad instándoles a optar por unos contenidos morales u otros (Zubiri, 1986; Aranguren, 1994); las empresas, al ser sistemas inteligentes formados por seres humanos, toman las decisiones como si se tratase de una persona y no un conjunto disgregado de trabajadores/as, en consecuencia, la empresa también contaría con estructura moral (Cortina 1994; 2013).

Llegados a este punto, entendemos que el sentido moral de la actividad del/la agente de igualdad no recae solamente en sus hombros, sino que debe enmarcarse en un sentido mayor, es decir, el marco de sentido referido a la cultura corporativa. Con esto queremos decir que para que su misión pueda ser conseguida con éxito, el trabajo del/la agente de igualdad debe desarrollarse en un entorno que le ofrezca los recursos y el compromiso necesario para poder alcanzar la meta de la igualdad.

Es decir, que le permita ejercitar su agencia moral en un entorno donde se tengan en cuenta los efectos que las decisiones empresariales van a tener sobre la situación social de hombres y mujeres. Esto supone necesariamente que la dirección empresarial establezca un compromiso real con su sentido moral, que le viene dado por el ámbito de la libertad de las decisiones en el que se mueve. Y es que, en el momento en que el/la agente de igualdad pasa a formar parte de la estructura empresarial, sus decisiones quedan supeditadas a la cultura corporativa. Por esta razón, volvemos a remarcar la importancia de integrar la ética en las empresas, para que el papel del agente de igualdad no se vea reducido por una política empresarial que no atiende a la igualdad de género.

Si consideramos junto a French que las decisiones de los individuos dentro de la empresa quedan supeditadas a la cultura corporativa, y que por tanto, se convierten en decisiones corporativas, con la presencia del/la agente de igualdad dentro de la empresa, no estaríamos hablando de un agente moral dentro de otro agente, sino de uno solo: la empresa. Así pues, aunque la presencia del/la agente de igualdad en la empresa actuaría como impulsor de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, se vuelve necesario reconocer la moralidad de las organizaciones empresariales, y no poner sobre los hombros

de una sola persona el avance hacia la igualdad.

Y es que, si concebimos a la empresa como un ente abstracto o ficticio, como una forma jurídica por ejemplo, solamente se le podrá exigir aquello que por ley está definido en cada país. Sin embargo, al concebirla como un ente moral, otorgamos responsabilidad a sus acciones, por tanto, la organización en su accionar se ve en la tesitura de tener que ir más allá de lo que por ley se le exige, para comportarse en base a principios morales de acción, que pueden o no encontrarse definidos en el corpus jurídico de cada país. Y en este camino, los/as agentes de igualdad parecen ocupar un lugar trascendental, ya que en el ejercicio de su agencia moral influyen el propio *ethos* empresarial, transformándolo e integrando el objetivo de la igualdad entre mujeres y hombres dentro de las decisiones corporativas.

6. EL EJERCICIO DE LA AGENCIA MORAL

Antes de proseguir, recordemos que el/la agente de igualdad es una figura profesional que se encarga de promover y aplicar en las diferentes organizaciones, los cambios oportunos para la consecución de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres explicitada en la *LOI 3/2007*. Por tanto, nace irremediabilmente vinculado con una cuestión jurídica que busca la justicia social. A su vez, se trata de una cuestión moral, referida a la consecución de la igualdad de género en nuestra sociedad. Así, podemos argumentar que la naturaleza moral de la tarea profesional que desarrolla convierte al/la agente de igualdad en el ejemplo vivo de que la confluencia entre ética y derecho, más que una necesidad, es una realidad.

Se podría decir que en el caso del/la agente de igualdad de oportunidades existe una doble agencia, la que se efectúa como individuo y la que se efectúa como profesional. Somos conscientes de que resulta imposible separar entre ambas, lo que deseamos subrayar es que en el segundo caso, dicha agencia se encontrará más condicionada por las normas morales válidas en cada organización. Para empezar, debemos tener en cuenta que cuando hablamos de agente moral, nos estamos refiriendo a un sujeto con capacidad de decisión sobre el curso de acción que desea emprender de entre diversas opciones que se

le presentan.

Consecuentemente, se trata de un sujeto en acción (Darwall, 1998, p. 234), que se mueve en un contexto de normas morales concreto. De este modo, el/la agente moral deberá tener en cuenta las normas morales del entorno en que se encuentra, y que regulan la convivencia social de los diferentes agentes morales (Cortina y Martínez, 2001, p. 45; Heller, 2008). Y es que, las normas morales exigen ser compartidas, y son por tanto, diferentes de las reglas que cada uno/a estipula para el desarrollo de la forma de vida individualmente elegida, y de las normas jurídicas, ya que no dependen de coacción externa. En el caso del/la agente de igualdad, conseguir su misión actuaría como una norma moral en base a la que se deben efectuar las consecuentes decisiones y acciones. Sería por tanto, una guía de su comportamiento profesional.

Dentro del proceso de toma de decisiones del agente moral, el componente de la evaluación de las diferentes posibilidades es esencial. Y es que, es en el mismo momento en el que el agente evalúa los efectos que va a tener sobre los demás su decisión, cuando comienza a ejercitar la razón y en consecuencia, la responsabilidad moral de sus acciones. De este modo, *“es posible un nivel de evaluación y por tanto de elección más profundo, porque se empieza a ser responsable al analizar concienzudamente la intención que motiva la acción”* (Rodríguez Coronel, 2012, p. 133). Por tanto, la intención que subyace a la acción no es aleatoria, aunque no haya sido profundamente analizada en algunos casos (Davidson, 1995), en la medida en que el agente moral se apropia de las intenciones de sus acciones, las evalúa y hace suyas al tomar la decisión.

Así pues, si tenemos en cuenta que las decisiones del agente moral adquieren sentido dentro de un marco social concreto marcado por unas normas morales compartidas por el resto de agentes, comprendemos que a la hora de tomar sus decisiones, éste debe realizar una deliberación conjunta con el resto de miembros de la comunidad moral. Lo que queremos decir, es que debe dar explicación de su decisión frente a los otros agentes de la comunidad moral, que a su vez, evaluarán la corrección de dicha acción. Y es que, al tratarse de agentes netamente sociales, las acciones de los agentes morales se inscriben ante

la mirada del resto. Para actuar moralmente, el agente debe encontrarse en un contexto en el que las normas sean compartidas por todos/as, es decir, que las normas morales se consideren justificadas.

Si tenemos en cuenta dicha realidad, comprendemos que el/la agente de igualdad, al encontrarse en el escenario de la organización, deberá también realizar deliberaciones sistemáticas con otros agentes. En este sentido, el éxito de su práctica profesional dependerá en gran medida de que el principio de igualdad entre mujeres y hombres forme parte central de la misión y visión misma de la organización. Solamente de este modo, la consecución de la igualdad estaría formando parte de las normas morales de la empresa, y por tanto, las decisiones tomadas por los/as agentes de igualdad irían en consonancia con dicha norma moral. Por esta razón, dicho principio debe incorporarse en la cultura corporativa en función de la obligatoriedad que se deriva de la ley, pero no solamente por esto, sino también por las razones morales que sirven de base al nacimiento de la misma: que la igualdad de género es una cuestión moral y social.

Recopilemos las breves pinceladas que hemos trazado sobre la figura del agente moral. Un agente moral es quien ejecuta una acción sobre la base de una norma moral, que es prescrita como un "*deber ser*" dentro de una comunidad donde las normas morales son compartidas por todos los agentes. Ese "*deber ser*" encuentra su sentido en las normas morales compartidas por un conjunto de seres humanos, esto es, una comunidad moral que las reconoce como principios que rigen su convivencia. Por tanto, las acciones que lleva a cabo el agente moral contienen una intencionalidad concreta, que es evaluada tanto por el propio agente como por los demás. Teniendo en cuenta estas cuestiones, un agente moral responsable es alguien que se preocupa imparcialmente por los intereses de quienes se verán afectados por lo que hace, esto es, el resto de participantes en la comunidad moral que otorga sentido a sus acciones. En el proceso de evaluación de las posibilidades que se presentan ante sí, el agente moral deberá examinar los hechos presentados y sus implicaciones futuras.

Teniendo en cuenta dichas cuestiones, concebimos que el proceso que sigue el/la agente de igualdad en el desarrollo de su actividad profesional se

corresponde totalmente con esta situación, destacando dos peculiaridades. En primer lugar, que su existencia deriva, aunque no directamente, de una imposición externa, esto es, la obligación jurídica del principio de igualdad efectiva entre mujeres y hombres derivado de la *LOI 3/2007*. En segundo lugar, que la comunidad moral en la que se inscribe su trabajo contiene dos dimensiones: la de la sociedad en la que se inscribe y la de la cultura organizacional en la que trabaja. En la primera dimensión la igualdad de género ya ha sido reconocida como un valor indispensable, mientras que en la segunda dimensión, esto dependerá de la cultura corporativa de cada empresa. Esta realidad da a la tarea del/la agente de igualdad un carácter especial con respecto al resto de trabajadores/as de la empresa, ámbito central sobre el que reflexionamos en las presentes páginas.

A lo largo de este subapartado hemos podido ver brevemente qué entendemos por agente moral y cuáles son sus rasgos básicos. Las cuestiones planteadas en párrafos anteriores nos sirven de base para reconocer una concepción del/la agente de igualdad de oportunidades como un agente moral dentro de las organizaciones. Sin embargo, el carácter especial de dicho agente – encarnación de lo jurídico y lo moral - y del ámbito empresarial – una comunidad moral dentro de otra comunidad moral - nos invitan a plantearnos en mayor profundidad los límites con los que puede encontrarse dicha figura dentro del entorno empresarial. Así pues, se trata de un debate abierto del que este trabajo pretende ser una aportación más.

Lejos de contener una conclusión cerrada de la cuestión, consideramos que el carácter moral de la misión del/la agente de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres dentro de la empresa, deja más clara que nunca la moralidad de las organizaciones. Es decir, el hecho de que jurídicamente se ha reconocido la obligación de las empresas para con la igualdad de género, supone reconocer que dicha institución es responsable de sus decisiones y que debe comprometerse con la fundamentación de un mundo laboral más igualitario. En este sentido, el/la agente de igualdad, teniendo por misión principal la consecución de la igualdad de género dentro de estas estructuras organizacionales, deberá hacer frente a las resistencias que muchas veces se le

presenten desde una cultura empresarial tradicional en ocasiones sexista. Es el reconocimiento de su poder como agente moral el que permitirá a dicha figura profesional empujar a la empresa hacia una gestión ética que a su vez permita fundamentar una empresa basada en la igualdad de género.

7. CONCLUSIONES

El principio de igualdad de género ha sido fundamentado en textos internacionales, adaptado a las diferentes legislaciones de cada país y respaldado por organismos supranacionales. Aunque aún queda un gran camino por recorrer y son muchos los territorios donde dichas declaraciones se quedan en mero papel mojado, el reconocimiento social, político y económico del papel vital de las mujeres en el desarrollo de nuestras sociedades es cada vez más fuerte. En el caso del ámbito laboral, el impulso de medidas para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres se torna cada vez más necesario, teniendo en cuenta la pervivencia de los estereotipos de género que relegan a las trabajadoras a una posición de subordinación. Así pues, esto muestra que aun quedan muchos asuntos pendientes en las filas del feminismo institucional (Reverter-Bañón, 2011).

En vistas a transformar esta situación en los diferentes ámbitos sociales del Estado español, la *LOI 3/2007* actúa como un impulso para la incorporación de la perspectiva de género en organizaciones de diferente índole. Muchos han sido los avances que desde el momento de su aprobación se han conseguido en dicho territorio. Sin embargo, en el caso de las empresas, consideramos que aún se precisa de un cambio radical en la propia concepción organizacional que permita incorporar la perspectiva de género en la misma (Medina-Vicent, 2017; Medina-Vicent y Reverter-Bañón, 2016). Lo que queremos decir es que, además de la incorporación de la ley, la ética aplicada a las actividades profesionales es necesaria en sociedades globalizadas donde las empresas desarrollan su actividad de forma simultánea en diferentes territorios con distintas leyes e incluso tradiciones. Y es que, la perspectiva ética y de género nos permite construir respuestas morales globales más allá de las carencias que pueda tener cada cuerpo legislativo de los países en los que actúa la empresa.

Para impulsar un cambio radical en la cultura corporativa, primero deberemos reconocer la dimensión moral de las organizaciones, así como el hecho de que éstas cuentan con una estructura de toma de decisiones que nos permite concebirlas como entes responsables de sus actuaciones. Si concebimos a la empresa de este modo, podremos tildar sus acciones de morales o inmorales, pudiendo ser éstas sancionadas moralmente, y no sólo jurídicamente. Desde nuestro punto de vista, en la conformación de ese *ethos* o “carácter” moral de la empresa, el papel del/la agente de igualdad de oportunidades es central. Y es que, al actuar como impulsor/a de la igualdad de género en la estructura empresarial, influye en el proceso de toma de decisiones, redefiniendo la cultura corporativa. En este sentido, el/la agente de igualdad de oportunidades no está solamente contribuyendo a que las empresas cumplan con la normativa vigente en materia de igualdad en el Estado español, sino que contribuye a un cambio radical de la misma cultura empresarial.

Porque si bien la empresa deberá respetar los requerimientos legales establecidos en la *LOI 3/2007* con respecto a la igualdad de género, también es cierto que para que la igualdad se convierta en un valor moral de su gestión, la empresa deberá encontrarse convencida de dicha labor. Y esto es algo que viene aparejado de un cambio de concepción de la naturaleza moral de la empresa, que puede venir de la mano de la convergencia entre ética y derecho. Así pues, tanto en su misión de tornar fáctica la *LOI 3/2007* como a través del ejercicio de su agencia moral, el/la agente de igualdad puede actuar como transformador interno del *ethos* empresarial. Y es que, en el desarrollo de su actividad profesional y de toma de decisión para conseguir la misión de la igualdad, va a tener que deliberar con el resto de la estructura empresarial, que a su vez se podría entender como una comunidad moral con sus propias normas. En la medida en que dicha deliberación sea real, se estará más cerca de ejercitar los músculos morales de la empresa, acercándola a contar con el valor de la igualdad como base central de su comportamiento.

En definitiva, la cultura corporativa puede actuar como facilitadora o freno para el correcto desarrollo de la tarea profesional y moral del/la agente de igualdad de oportunidades. De un modo u otro, su papel ya no sólo se circunscribe a la

aplicación de una ley al ámbito empresarial, si no en la transformación de la cultura de las empresas hacia otra donde la igualdad de género sea un valor moral básico. Y es en este sentido, en el que los/as agentes de igualdad se convierten en agentes de cambio y facilitadores de la incorporación de la ética en la empresa, al tiempo que se sitúan en el espacio creado por la convergencia entre ética y derecho, mostrando que un diálogo.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AD EQUAL ULLA-UMIA (2004). *Estudio de la situación de agente de igualdad de oportunidades en España*. Disponible en: http://www.fepaio.org/attachments/File/Estudio_situaci_n_AIO_en_Espa_a.pdf [Consultado el 12 de noviembre de 2017]

Aranguren, José Luis (1994). *Ética en Obras Completas Vol. II*. Madrid: Trotta.

Calvo, Kerman, Gutiérrez, Marta, Mena, Luis y Murillo, Soledad (2014). El papel del conocimiento experto en las políticas públicas de igualdad. *Investigaciones Feministas*, 5, 157-184. doi: http://dx.doi.org/10.5209/rev_INFE.2014.v5.47956

Calvo, Patrici (2011). ¿Homo economicus u homo reciprocans? Contribución de la ética y la neuroeconomía al principio de reciprocidad. En Ángela Sierra y Yasmina Romero (ed.), *Razón, crisis y utopía. Actas del V Congreso Internacional de la Sociedad Española de Filosofía* (pp. 97- 110). La Laguna, Tenerife: Universidad de La Laguna.

Comas, Montserrat (2004). La ley integral contra la violencia de género: una ley necesaria. *Revista Jurídica de Castilla y León*, 4, 43-78.

Cortina, Adela (1986). *Ética mínima. Introducción a la filosofía práctica*. Madrid: Tecnos.

Cortina, Adela (1994). *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta.

Cortina, Adela (1997). *Ciudadanos del mundo. Hacia una teoría de la ciudadanía*. Madrid: Alianza.

Cortina, Adela (2013). *¿Para qué sirve realmente la ética?* Madrid: Paidós.

Cortina, Adela y Emilio Martínez (2001). *Ética*. Madrid: Akal.

Darwall, Stephen (1998). *Philosophical Ethics: An Historical and Contemporary Introduction*. New York: Westview Press.

Davidson, Donald (1995). *Ensayos sobre acciones y sucesos*. Barcelona: Crítica.

Transformación de la cultura organizacional a través de la acción del/la agente de igualdad de oportunidades

Díaz, Elías (1966). Introducción a la Sociología del Derecho Natural. En VVAA: *Crítica del Derecho Natural*. Madrid: Taurus.

Fabregat, Gemma (2007). *Los planes de igualdad como obligación profesional*. Madrid: Editorial Bazarzo.

FEPAIO (2011). *Situación de la figura de agente de igualdad de oportunidades de mujeres y hombres en España y propuestas para una certificación profesional*. Madrid: Instituto de la Mujer.

Fernández, Julio y Azamburu-Zabala, Luis (2001). Formación profesional para especialistas en el área de la igualdad de oportunidad para las mujeres. *Revista Europea de Formación Profesional*, 23, 73-79.

French, Peter A. (1979). The corporation as a moral person. *American Philosophical Quarterly*, 16, 3, 207-215.

Fundación Mujeres (2007). *Programa municipios por la igualdad. Protocolo de actuación para la implantación de planes de igualdad en los ayuntamientos*, Proyecto Eloísa. Disponible en: <http://www.fundacionmujeres.es/img/Document/7087/documento.pdf> [Consultado el 13 de noviembre de 2016]

García-Marzá, Domingo (2004). *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.

García-Marzá, Domingo (2014). La RSC en perspectiva ética. *Mediterráneo Económico*, 26, 239-254.

Gil, Guacimara (2017). Análisis discursivo del relato empresarial sobre responsabilidad social corporativa. Coordinadas narrativas y prácticas discursivas. *RECERCA. Revista de Pensament i Anàlisi*, 20, 127-156. doi: <http://dx.doi.org/10.6035/Recerca.2017.20.7>

Gobierno de España (1979). *Constitución Española*. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229> [Consultado el 12 de noviembre de 2017].

Gobierno de España (2004). *Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género*. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2004-21760> [Consultado el 12 de noviembre de 2017].

Gobierno de España (2007). *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*. Disponible en:

267

<http://www.boe.es/boe/dias/2007/03/23/pdfs/A12611-12645.pdf>
[Consultado el 12 de noviembre de 2017].

Goodpaster, Kenneth E. y Matthews, John B. (1982). Can a corporation have a conscience? *Harvard Business Review*, Disponible en: <https://hbr.org/1982/01/can-a-corporation-have-a-conscience> [Consultado el 12 de noviembre de 2017].

Grañeras, Montserrat, Ibáñez, Patricia, Gil, Natalia, y González, Patricia (2015). Agentes para la igualdad de género en los centros educativos: el caso de las CC.AA. de España en perspectiva supranacional. *Journal of Supranational Policies of Education*, 3, 219-241.

Heller, Mario (2008). La construcción social de las normas sociales. *Tópicos. Revista de Filosofía de Santa Fe*, 16, 111-128.

Iglesias, Lucía y Jato, Elisa (2007). La profesión de Agente de Igualdad de Oportunidades en los diferentes contextos de la Educación Social. *Educación Social: Revista de Intervención Socioeducativa*, 35, 97-112.

Instituto de la Mujer (2008). *Guía de intervención ante la publicidad sexista*, Instituto de la Mujer, Madrid. Disponible en: http://www.inmujer.migualdad.es/mujer/publicaciones/docs/Intervencion_Publicidad_Sexista.pdf [Consultado el 15 de noviembre de 2017].

Instituto de la Mujer (2011). *Situación de la figura de agente de igualdad de oportunidades de mujeres y hombres en España*. Madrid: Federación Estatal de Asociaciones Profesionales de Agentes de Igualdad de Oportunidades.

Jato, Elisa y Valcarce, Margarita (2003). A/o Axente de Igualdade de Oportunidades: ámbitos de actuación e competencias profesionais. En Elisa Jato y Lucía Iglesias (coords.), *Xénero e Educación Social* (pp. 19-97). Santiago: Laidvento.

Mayo, Elton (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.

Medina-Vicent, Maria (2017). Responsabilidad Social de Género y obligatoriedad moral. *FEMERIS. Revista Multidisciplinar de Estudios de Género*, 2(1), 30-48. doi: <https://doi.org/10.20318/femeris.2017.3546>

Medina-Vicent, Maria y Reverter-Bañón, Sonia (2016). La perspectiva de género como una mirada crítica al mundo. *Asparkia. Investigación Feminista*, 29, 11-16. doi: <https://doi.org/10.6035/Asparkia.2016.29.1>

Transformación de la cultura organizacional a través de la acción del/la agente de igualdad de oportunidades

- Mills, Mary Beth (2015). Gendered division of labor. En Lisa Dish y Mary Hawkesworth (ed.), *The Oxford Handbook of Feminist Theory* (pp. 283-303). Oxford: Oxford University Press.
- Morgan, Gareth (1991). *Imágenes de la organización*. Buenos Aires: Alfaomega.
- Pérez, Margarita y Betancur, Angie (2017). Gestión del sector minero en el ámbito nacional y su relación entre el accionar gubernamental y empresarial. *RECERCA. Revista de Pensament i Anàlisi*, 20, 157-184.
- Ranken, Nani L. (1987). Corporations as Persons: Objections to Goodpaster's "Principle of Moral Projection". *Journal Business of Ethics*, 6, 8, 633-637.
- Reverter-Bañón, Sonia (2011). Los retos del feminismo institucional. *Daimon. Revista Internacional de Filosofía*, Suplemento 4, 223-229.
- Rodríguez Coronel, Martha M. (2012). A vueltas con la agencia moral: una perspectiva crítica. *Quaderns de filosofia i ciència*, 42, 127-138.
- Rubio Llorente, Francisco (1991). La igualdad en la jurisprudencia del Tribunal Constitucional: introducción. *Revista española de derecho constitucional*, 11, 31, 19-36.
- Sánchez, Gabriel (2008). Violencia machista y medios de comunicación: el tratamiento informativo de los delitos relacionados con el maltrato a mujeres. *Comunicación y Hombre*, 4, 3-15.
- Schein, Edgar (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Senent, M^a José (2007). Equidad de género en la responsabilidad social empresarial. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 67, 203-211.
- Sevilla, Julia y Ventura, Asunción (2007). Fundamento Constitucional de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Especial referencia a la participación política. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 2, 15-51.
- Sevilla, Julia; Ventura, Asunción y García, Santiago (2007). La igualdad efectiva entre mujeres y hombres desde la teoría constitucional. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, 67, 63-82.
- Smircich, Linda (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Tobías, Eva (2011). Agentes de igualdad en la Administración pública española y francesa: bases de contratación. *BROCAR*, 35, 227-254.

Medina-Vicent

Ventura, Asunción (1999). *Las mujeres y la Constitución Española de 1978*. Madrid: Instituto de la Mujer.

Zubiri, Xavier (1986). *Sobre el hombre*. Madrid: Alianza.