

Díaz, Laura Evelin Micaela

“Campaña de concientización y sensibilización sobre la igualdad de género para promover el acceso de mujeres a ocupaciones tradicionalmente masculinizadas de una empresa del sector portuario, ubicada en Dock Sud, Avellaneda”

2021

*Instituto: Ciencias Sociales y  
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del  
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución – no comercial – compartir igual 4.0  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Díaz, L.E.M. (2021) *Campaña de concientización y sensibilización sobre la igualdad de género para promover el acceso de mujeres a ocupaciones tradicionalmente masculinizadas de una empresa del sector portuario, ubicada en Dock Sud, Avellaneda* [tesis de grado Universidad Nacional Arturo Jauretche]

Disponible en RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital UNAJ <https://biblioteca.unaj.edu.ar/rid-unaj-repositorio-institucional-digital-unaj>



Trabajo final para optar por el grado de  
Licenciada en Relaciones del Trabajo  
Instituto de Ciencias Sociales y Administración  
Universidad Nacional Arturo Jauretche

“Campaña de concientización y sensibilización sobre la igualdad de género para promover el acceso de mujeres a ocupaciones tradicionalmente masculinizadas de una empresa del sector portuario, ubicada en Dock Sud, Avellaneda”

Autora: Díaz, Laura Evelin Micaela

DNI: 43.968.165

Mail: [micaeladiaz.unaj@gmail.com](mailto:micaeladiaz.unaj@gmail.com)

Directora: Dra. Florencia Partenio

Florencio Varela

Diciembre, 2020

**Resumen:**

El presente Trabajo Integrador Final (TIF) tiene como objetivo elaborar un *diagnóstico organizacional con una propuesta de intervención* en una empresa que opera con servicios logísticos y de transporte en una terminal portuaria, ubicada en el Partido de Avellaneda, provincia de Buenos Aires. Este TIF se enfoca en un sector de actividad caracterizado por su alta masculinización (por ejemplo, el petrolero, portuario, transporte, etc.), para entender el comportamiento de las organizaciones frente a un contexto cambiante.

Se trata de la identificación de una serie de problemáticas en la organización y el diseño de acciones enfocadas en interpelar la histórica masculinización del sector de estiba, y lograr la incorporación efectiva de mujeres al sector operativo del puerto estudiado. Para ello, se realizó un diagnóstico organizacional durante el año 2018 en la empresa seleccionada. Esta evaluación permitió detectar las necesidades de intervención en torno a la segregación por género a nivel organizacional. Se analizó dicha problemática considerando tres actores claves: los responsables del “Área de recursos humanos” de la empresa, la comisión y cuerpo de delegados del Sindicato Unidos Portuarios Argentinos (SUPA) y el plantel de trabajadores. En términos metodológicos, el diagnóstico organizacional se enfoca en la observación en la planta y la realización de entrevistas con actores claves, entre otras técnicas empleadas.

**Palabras clave:** división sexual del trabajo -masculinización - igualdad de género - estibador portuario- discriminación.

**Abstract:**

The following Final Integrative Work (TIF) aims to develop an organizational diagnosis with a proposal for intervention in a company that operates with logistics and transportation services in a port terminal. Likewise, a historical journey of women's access to a labor market characterized by its high masculinization (for example, oil, ports, transport, etc.) is exposed to understand the behavior of organizations in the face of a changing context. It is a series of

actions focused on challenging the historical masculinization of the stevedoring sector, and achieving the effective incorporation of women into the operating sector of the port studied. For this, a diagnostic evaluation was carried out during 2018 in the studied company. This evaluation allowed us to detect the intervention needs around gender segregation at the organizational level of the company. This problem is analyzed considering three key actors: those responsible for the company's human resources area, the commission and delegates of the United Argentine Ports Union (SUPA) and the workforce. In methodological terms, situational diagnosis focuses on observation in the plant and conducting interviews with key actors, among other techniques used.

**Key words:** Sexual Division of Labor -Masculinization - Gender Equality - Port Stevedore-Discrimination.

**Área Temática:** Administración de Personal - Derechos Humanos y género en el mundo laboral.

# Índice

Resumen.....	1
Agradecimientos.....	5
Introducción.....	6
Notas metodológicas.....	7
Capítulo 1. Mujeres trabajadoras en sectores masculinizados.....	11
1.1 La división sexual del trabajo.....	11
1.2 Particularidades del sector de la estiba portuaria.....	13
1.3 Mujeres en un mercado de trabajo masculinizado: casos de discriminación por razón de género.....	14
1.4 Mujeres portuarias: contexto internacional.....	19
Capítulo 2. Un diagnóstico organizacional.....	23
2.1 Orígenes y conformación de “Equi”.....	24
2.2 Reclutamiento y selección de personal.....	26
2.3 Promoción- desarrollo.....	28
2.4 El rol del Sindicato Unidos Portuarios Argentinos (S.U.P.A).....	30
2.5 Las voces de los actores principales.....	30
2.5.1 Los sectores operativos con presencia de mujeres.....	31
2.5.2 Discursos sobre impedimentos u obstáculos para la incorporación de mujeres a la actividad de la estiba portuaria.....	33
2.5.3 La experiencia del puerto de Rosario.....	35
2.6 Discursos en torno a la inclusión/exclusión: tensiones y contradicciones.....	38

Capítulo 3. Propuesta de intervención en materia de igualdad de género para una empresa del sector portuario.....	40
3.1 Las organizaciones como promotoras de la igualdad de género.....	40
3.2 Campaña de concientización y sensibilización para fomentar el acceso de mujeres en sectores masculinizados.....	43
Conclusiones.....	54
Reflexiones finales.....	57
Bibliografía.....	58
ANEXO I.....	63
ANEXO 2.....	64

## **Agradecimientos**

*Agradezco a lxs docentes de la Universidad Nacional Arturo Jauretche por acompañarme durante toda la carrera, por no mezquinar ningunos de sus conocimientos que, de hecho, fueron realmente muy valiosos para mi vida profesional y también personal. En especial te quiero agradecer a vos Flor Partenio, por tu paciencia, aliento y predisposición en todo momento, como asimismo, al equipo docente de Tapso que me acompañaron en el recorrido de cada etapa de este TIF. Me siento realmente muy orgullosa del equipo docente que conforma nuestra querida universidad.*

*Finalmente y, no menos importante, quiero agradecer a mi familia por el apoyo incondicional, en especial a mi pareja por darme aliento, acompañarme y confiar en mí. Y vos que estás en los cielos.*

*Gracias.*

## Introducción

El objetivo de este Trabajo Integrador Final (TIF) es elaborar un *diagnóstico organizacional con una propuesta de intervención* en una empresa que opera con servicios logísticos y de transporte en una terminal portuaria. Se trata de una serie de acciones enfocadas en interpelar la histórica masculinización del sector de estiba, y lograr la incorporación efectiva de mujeres al sector operativo del puerto estudiado.

Para ello, primero se expone un diagnóstico organizacional elaborado durante un estudio en el año 2018, en una empresa que opera como terminal portuaria, llamada “Equi”<sup>1</sup>, ubicada en la localidad de Dock Sud, Partido de Avellaneda, en la Provincia de Buenos Aires. En el estudio se analiza la problemática en torno a la segregación por género a nivel organizacional, considerando a los tres actores claves del sector de actividad: gerente de “Recursos Humanos” de la empresa, cuerpo de delegados y directivos del sindicato de la estiba portuaria y el plantel de trabajadores operarios.

Este trabajo se enmarca en la perspectiva de género, desde la cual se analizan las *gramáticas de género* (Faur y Zamberlin, 2007) que modelan los mundos laborales, estableciendo dinámicas de segregación vertical y horizontal en puestos, tareas y oficios. En este sentido, se analizan las oportunidades laborales que tienen las mujeres para acceder a los sectores de la actividad altamente masculinizados. En primer lugar, se expone un recorrido histórico del acceso de la mujer a un mercado de trabajo caracterizados por su alta masculinización (por ejemplo, petróleo, portuarios, transporte, etc.); luego se analizan las particularidades del sector portuario, considerando experiencias precedentes en Argentina y en el Estado Español, realizando un recorrido de los sistemas de acceso y promoción a los puestos operativos y examinando la fuerte segregación ocupacional horizontal existente en este tipo de rubros.

En referencia al caso de estudio seleccionado, se busca conocer cuáles son los puestos que ofrece la empresa para las trabajadoras y los trabajadores. Se parte de la observación del plantel de trabajadores empleados en los sectores operativos de la empresa, más específicamente en el sector de la estiba portuaria.

---

<sup>1</sup> El nombre de la organización es ficticio, ya que según Meo (2010) para lograr el anonimato, deben protegerse en tanto resultados publicados como la forma en la que se recolecta y archiva el material empírico, las ubicaciones y lugares de los individuos, identidades de los sujetos, grupos e instituciones.



En términos metodológicos, el *diagnóstico organizacional* (Rodríguez, 2003; Ferrari, 2004) se enfoca en el registro de la observación en la planta y la realización de entrevistas con actores claves como el “Gerente Corporativo de RRHH” y el Secretario General del Sindicato de Estibadores Portuarios de Buenos Aires; asimismo, se realizaron entrevistas con el personal operativo de la empresa.

Se presentan las distintas voces de los actores claves a la hora de desarrollar el proceso de selección de personal y las políticas de promoción y de formación profesional de la empresa. Se busca indagar acerca de las representaciones y estereotipos de género presentes en el personal del “Área de recursos humanos” de la empresa, por un lado, y en los representantes sindicales y trabajadores por el otro. A través del interrogante ¿dónde se desempeñan las mujeres dentro de la empresa?, se busca analizar la *división sexual del trabajo* (Partenio, 2010) en estas ocupaciones. También se indaga en los discursos elaborados en torno a los impedimentos u obstáculos que vetan la incorporación de las mujeres en ciertos sectores de la empresa. Por último, considerando diferentes líneas de intervención, se indaga entre los entrevistados las vías y acciones que podrían cambiar esta situación y quiénes deberían ser lxs promotores de este cambio.

Como parte de los objetivos de intervención, se despliegan una serie de prácticas y acciones con el propósito de sensibilizar a los actores y fomentar la inserción de mujeres a este tipo de ocupaciones tradicionalmente masculinizadas. Estas acciones se enmarcan en el diseño de la “campaña de concientización y sensibilización cuyo objetivo es promover la igualdad de género y transformar la cultura tradicional machista existente en la estructura de la organización en estudio.

### **Notas Metodológicas:**

En el plano de la perspectiva metodológica, este estudio se enmarca en un enfoque cualitativo ya que el objetivo del trabajo es describir, comprender e interpretar los fenómenos a través de las percepciones y significados generados por las experiencias de los actores (Hernández Sampieri, 2010).

Asimismo, posee un alcance exploratorio, ya que como sostiene Hernández Sampieri “el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes” (2010: 79). En este sentido, durante la fase de

diseño del proyecto de intervención<sup>2</sup>, el relevamiento de investigaciones preexistentes, demostró la vacancia de estudios sobre el sector portuario que contemplen una perspectiva de género. Tomando en cuenta este relevamiento, se definió un estudio exploratorio ya que sirve “para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto en particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras o sugerir afirmaciones y postulados” (Hernández Sampieri, 2010: 79).

Para adquirir conocimiento en el sector en estudio, se llevó adelante una recolección de datos, empleando distintas herramientas y técnicas. Por un lado, de acuerdo a las fuentes del diagnóstico se realizaron entrevistas semiestructuradas a informantes claves durante el inicio del estudio, en el año 2018 y se realizó una actualización del trabajo de campo durante enero del 2020: por un lado, al representante general del sindicato; por otro lado, al gerente de “RRHH” de la empresa con el objeto de indagar, principalmente, los criterios que despliegan durante el proceso de búsqueda y selección de candidatos para cubrir el puesto de estibador, entre otras cuestiones. También se entrevistó a otros tres (3) trabajadores de la terminal estudiada y a una (1) trabajadora estibadora del puerto de la Terminal Portuaria de Rosario, con la finalidad de analizar sus experiencias en un puesto de trabajo masculinizado. Finalmente se entrevistó a un (1) trabajador portuario de la categoría de guincher<sup>3</sup>, quién aporta un testimonio relevante para el diagnóstico. Las entrevistas fueron desgrabadas para su posterior análisis y se tomaron apuntes de campo en el espacio de la entrevista; también se mantuvieron charlas informales utilizando un teléfono celular, con el objetivo de no omitir ningún dato que pueda ser de relevancia para el trabajo.

Las entrevistas fueron organizadas, previa coordinación, por un lado, en la sede del sindicato, y por el otro, en la empresa durante los meses de junio y julio del año 2018. Consistieron en dos encuentros cada uno, coordinados en distintos días y con una duración de entre dos a cuatro horas. Antes de comenzar, se le explicó a los participantes el propósito del encuentro y se consensuó la utilización de un dispositivo celular como herramienta de recolección de datos mediante una grabación, garantizando su confidencialidad y anonimato por medio de la sustitución de sus nombres reales por ficticios (Meo, 2010). Una vez obtenida la información,

---

<sup>2</sup> Esta primera fase de trabajo se realizó durante la cursada de la materia optativa Metodología de la Investigación Cualitativa en el año 2017.

<sup>3</sup> Según la Real Academia Española (RAE), un “guincher” es una persona que trabaja con un guinche, asimismo, un guinche es una máquina o grúa que se utiliza para levantar y trasladar pesos.

se realiza la transcripción de cada grabación de forma manual, con el objetivo de alcanzar un primer análisis y comprensión del fenómeno de estudio y así mismo ordenar la información obtenida.

De manera complementaria, se llevó adelante el análisis documental del “Manual de Inducción a la Empresa” con el objetivo de conocer los discursos y lenguajes utilizados por la empresa para dirigirse a trabajadores de dicha actividad. A su vez, se realizó un análisis del “Convenio Colectivo de Trabajo de Trabajadores Portuarios Estibadores”<sup>4</sup> y de los documentos del gremio, para relevar las prioridades y ejes de trabajo del sindicato en su gestión. Por último, se utilizan notas periodísticas que visibilizan la problemática del acceso de mujeres a estos sectores altamente masculinizados.

En términos de factibilidad y accesibilidad, se ha decidido realizar un estudio sobre este tema puesto que uno de los informantes clave de la investigadora es un familiar de ella, lo que facilitó la accesibilidad con los actores de la entrevista y la proximidad al campo, obteniendo de esta forma la información relevante para el estudio.

Por último, se explicitan los criterios y consideraciones que se tuvieron durante el trabajo de campo. De esta manera, cumpliendo con los códigos de conducta ética (Meo, 2010), se les ha asignado un nombre ficticio a cada unx de lxs actorxs que participan de las entrevistas, garantizando su anonimato. Todos ellxs tienen perfiles y experiencias distintas, pero lo que tienen en común es el antecedente del trabajo portuario, es decir, todos vienen de familia de trabajadores portuarios varones.

Antes de comenzar a presentar los capítulos, es menester señalar que hay muy pocos estudios de género en el sector portuario, asimismo, se han encontrado distintos trabajos que tratan sobre la intervención directa por parte de los Estados para promover el acceso de mujeres a estas ocupaciones “masculinizadas” a través de, por ejemplo, “cupos de inclusión femenina” o “cupo trans”<sup>5</sup> en determinados sectores, y propuestas de organismos que trabajan la igualdad de género en las empresas con el objetivo de implementar medidas que propicien la igualdad de oportunidades entre varones y mujeres en el ámbito laboral a través de acciones positivas dentro de las organizaciones. En el mismo tenor, se han relevado investigaciones sobre la situación de las mujeres portuarias en terminales de importantes puertos del Estado Español.

---

<sup>4</sup> Convenio Colectivo de Trabajo 670/13. Ver: <http://data.triviasp.com.ar/files/parte3%5Cconv67013.htm>

<sup>5</sup> En este sentido, este TIF ha retomado los hallazgos y propuestas presentadas en trabajos de intervención (TIF) de la carrera de Relaciones del Trabajo de la UNAJ (Sánchez, 2019).

Estos trabajos resultaron enriquecedores ya que se utilizaron como ejemplificación de la problemática que se aborda en la investigación.

De acuerdo a los objetivos y metodología propuesta, el siguiente Trabajo Integrador Final se organiza en tres capítulos: en un primer capítulo se realiza una presentación de aquellos conceptos que permiten analizar el sector de actividad y que serán relevantes tanto para ir comprendiendo la problemática estudiada como para el diseño de la propuesta de intervención. Asimismo, se rastrean distintos acontecimientos propiciados a partir de la participación de la mujer en un mercado de trabajo masculinizado, centrándose en la importancia de las barreras sociales y culturales que permean estos ámbitos. En el segundo capítulo se presentará el diagnóstico organizacional de la empresa portuaria estudiada a partir de los registros realizados y de la reconstrucción de los argumentos y discursos de los actores principales, haciendo énfasis en los siguientes interrogantes: ¿en qué sectores de la empresa se desempeñan las mujeres?, ¿cuáles son los factores que impiden la igualdad de oportunidades entre varones y mujeres en el acceso al sector de la estiba portuaria en la empresa?. En el último capítulo se presentará una propuesta de intervención con el objetivo de lograr promover la igualdad de oportunidades y de trato entre varones y mujeres en el acceso al sector de la estiba portuaria, a través de una campaña de concientización y sensibilización sobre la igualdad de género. Finalmente se presentan las conclusiones, líneas futuras de trabajo y reflexiones.

## **Capítulo 1. Mujeres trabajadoras en sectores masculinizados**

En este capítulo se expondrá, en principio, la importancia del concepto de *división sexual del trabajo* en el ámbito del trabajo remunerado, la importancia del rol de la mujer en el hogar, como reproductoras claves de la fuerza de trabajo frente al sistema capitalista que legitima el trabajo de los varones en las fábricas y el mundo productivo, relegándolas al espacio del hogar. Desde esta concepción que sostiene el sistema, se acentúa la tradicional división social de roles de varones y mujeres en la sociedad, por medio de la separación de los espacios de producción (fábricas) y de reproducción (Cassen et al., 2008). A partir de ello, se explicará cómo estas asimetrías repercuten en la vida laboral de las mujeres, es decir, cuáles son sus posibilidades de inserción en un mercado de trabajo que se encuentra segmentado y dividido, y cuáles son las consecuencias de las opciones de inserción en estos ámbitos. De este modo, en una segunda parte, se expondrán una serie de casos que muestran la lucha de las mujeres por el ingreso en sectores de la industria altamente masculinizados.

### **1.1. La división sexual del trabajo**

Para iniciar este recorrido conceptual, es necesario traer una definición concisa y clara del concepto *división sexual del trabajo* para comprender la “distribución de actividades determinadas social y económicamente en razón de diferencias sexuales”, estableciendo roles y tipificando los tipos de tareas de varones y mujeres en la sociedad (MMPV, 2011:13).

Si bien la opresión de las mujeres es anterior al sistema capitalista, este ha tendido a acentuarse a través de la separación entre los espacios de producción (fábricas) y reproducción (hogar/familia), esta distribución de las tareas no fue para nada “armoniosa”, ya que constituye una asignación prioritaria para los varones, en perjuicio de las mujeres a quienes se les atribuye como tarea exclusiva el cuidado –no remunerado- de lxs hijxs y del hogar (Cassen et al., 2008).

Según el estudio de Cassen et al. (2008), se trata de funciones totalmente diferentes, “divididas, separadas y jerarquizadas”. De esta manera, históricamente se le ha atribuido al varón el rol de “proveedor económico principal”, delegando a las mujeres el espacio del hogar, como reproductoras claves de la fuerza de trabajo. Por lo tanto, el proceso de industrialización –la llamada revolución industrial- fue un hecho significativo ya que marcó una diferenciación de roles, situándose el rol del varón en la planta, realizando el trabajo

productivo (remunerado), y a las mujeres en sus hogares, con sus niños, encargadas del trabajo reproductivo (no remunerado).

Siguiendo esta línea de pensamiento<sup>6</sup>, para entender mejor estos conceptos es oportuno definirlos:

-Se entiende por rol reproductivo, al que está “vinculado a las labores que permiten la reproducción de la fuerza laboral. Incluye maternidad así como cuidado y mantenimiento del hogar y sus miembros. Pese a su importancia, no tiene valor en el mercado. Generalmente asignado a las mujeres” (MMPV, 2011: 13)

- En el caso del rol productivo, se encuentra “vinculado a la producción de bienes y servicios para venta o autoconsumo. Genera ingresos económicos y es socialmente reconocido porque genera poder, autoridad y estatus. Generalmente asignado a los varones” (MMPV, 2011: 13)

Esta idea y reafirmación del estereotipo de la “mujer en el hogar” fue sostenida durante muchos años por la burguesía, que consolidaba el rol de la mujer en el hogar como un “estatus social respetado”, mientras que despreciaba a aquellas que se obligaban a trabajar fuera de ese ámbito, en el espacio público (mujeres solteras o “madres solteras”). En este sentido, la mujer es excluida del ámbito público y reservada al privado, víctima de una opresión y subordinación hacia el varón (Cassen et al., 2008). Por lo que, “con la intención de preservar el monopolio masculino del mercado laboral se argumentó acerca de la domesticidad de las mujeres y se les negó el derecho al trabajo asalariado. La división sexual del trabajo ha legitimado la separación de espacios y el discurso dicotómico, dando lugar a antagonismos entre las identidades sexuales” (Nash, cit. en Aguado, 2012: 127).

Por consiguiente, se puede manifestar que la *división sexual del trabajo* en el mercado laboral es producto de esta división social de roles, como ya se mencionó, el hecho naturalizado de que varones y mujeres se inserten en distintos sectores y puestos de la estructura productiva deviene de esta distribución de cualidades y/o atributos (diferenciados, opuestos y jerarquizados) que les atribuye históricamente la sociedad a uno y otro género, configurando así la feminidad y masculinidad (Faur y Zamberlin, 2008). De acuerdo a esto, a las mujeres se las asocia con la prolijidad, el cuidado de lxs otrxs, lo emocional, lo reproductivo, mientras que a los varones se los caracteriza con la fuerza, la lógica, lo productivo, etc. Estas

---

<sup>6</sup> Se ha tomado de referencia materiales que forman parte del Curso de especialización “Igualdad de Género, Ciudadanía y Participación Política” impulsado en Perú en el 2011 a través del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MMPV).

características con las cuales se asocian a los varones están sobrevaloradas socialmente, por lo tanto se le atribuye mayor jerarquía (Maffia, 2009).

Por lo tanto, el concepto de *género* adquiere un papel importante. Aquí es menester tomar los argumentos de la autora Melero Aguilar quien para definir este concepto, sostiene que “el género es una construcción sociocultural que analiza los comportamientos, actitudes, valores, símbolos y expectativas elaborados a partir de las diferencias biológicas que cada sociedad atribuye a mujeres y hombres, en función de sus características propias” (2010: 76). En otras palabras, es un concepto construido críticamente sobre el rol sexual, al que se le atribuyen determinados papeles en función del *género*, basados en la subordinación de la mujer. De esta manera, los varones y mujeres adquieren condicionamientos a partir de su condición genérica, por lo que el género es construido sobre el hecho biológico de nuestra especie.

Como se mencionó anteriormente, este concepto es construido socialmente, pero desde una visión androcéntrica (pensamiento hegemónico) y procura la asignación de roles que debe cumplir cada persona en una sociedad, por lo tanto puede definirse como un “deber ser social” (Melero Aguilar, 2010: 76). De este modo, la sociedad es la que construye los significados de lo “masculino” y lo “femenino”, partiendo de conceptos culturales, religiosos y políticos. Esta separación social-desigual de roles, se traslada a todas las esferas de la vida repercutiendo fuertemente en el mercado de trabajo. Dicho análisis se desarrollará en el siguiente apartado.

## **1.2. Particularidades del sector de la estiba portuaria**

La actividad de la estiba portuaria desempeña un papel clave en ámbitos como el transporte y contribuye a la generación de empleo, crecimiento y expansión económica del entorno. Este sector se vuelve clave de las economías nacionales (Aguado, 2016).

Una de las particularidades que posee este sector es la disponibilidad absoluta de la fuerza de trabajo, esta circunstancia se ampara en el buen funcionamiento y calidad del trabajo. Los buques deben cargar y descargar con un grado de rapidez absoluta, es así como funciona, por lo tanto, minimizar el tiempo de estancia de los buques garantiza la inmediatez y calidad del servicio prestado. En este sentido, “prolongar en el tiempo estos trabajos puede entrañar un elevado grado de peligrosidad” (Aguado, 2016: 127). De este modo, la actividad está en funcionamiento constante, las veinticuatro horas del día, con un sistema rotativo de trabajo

que incluye las jornadas nocturnas de trabajo, con el objetivo de garantizar la inmediatez y calidad del servicio de estiba y desestiba (Aguado, 2016).

Esta necesidad de disponibilidad, sumada la peligrosidad y riesgos que conlleva la actividad, es un elemento que pesa para quienes además poseen carga de familia y sobre todo para las mujeres que se desempeñan en la actividad, ya que se naturaliza que los cuidados recaen mayoritariamente en ellas (Aguado, 2016).

Por otro lado, se trata de una profesión anhelada por quienes buscan una estabilidad económica y laboral, ya que es una actividad bien paga, lo que les permite poseer una estabilidad económica.

Hasta hace menos de dos décadas se trataba de una actividad donde tenían la exclusividad ocupacional los varones, debido a las características propias de la actividad que demandaba una determinada destreza física para su desempeño. Estas condiciones han hecho de la estiba un “mundo de hombres”. Pero los cambios experimentados en las últimas décadas han modificado las condiciones de trabajo reduciendo drásticamente las exigencias físicas y es cuando surgen los replanteamientos sobre el desempeño de la actividad. La incorporación de tecnología en los procedimientos de trabajo han permitido suprimir determinadas labores que anteriormente se desempeñaban de forma manual, lo que hacía indispensable el esfuerzo físico de la persona para ejecutarla (Aguado, 2016). Este avance tecnológico se vuelve clave a la hora de interpelar los argumentos sobre la necesidad de “fuerza” para llevar adelante ciertas labores en el sector.

Finalmente, es importante mencionar que el mercado de trabajo portuario es un mercado tradicionalmente “cerrado” para todas aquellas personas ajenas a la comunidad portuaria, es decir que las conexiones familiares se tornan imprescindibles para poder acceder a dicho empleo.

### **1.3. Mujeres en un mercado de trabajo masculinizado: casos de discriminación por razón de género**

A partir de la década de los '90 la presencia de mujeres en el mercado de trabajo comienza a aumentar a nivel mundial y con ello se van configurando distintas normas internacionales y locales que buscan fomentar la igualdad de oportunidades entre varones y mujeres. Pero pese al lugar prioritario que ha ocupado esta consigna, siguen presentes conceptos relacionados con



la desigualdad de género en el ámbito del empleo, tales como: la segregación ocupacional, la desigualdad de trato y discriminación por razón de sexo, el acoso laboral y el acoso sexual, la contratación precaria temporal y a tiempo parcial, etc.; factores de desigualdad que parecen no haber evolucionado (Faur y Zamberlin, 2007).

Haciendo alusión al concepto de *segregación ocupacional* y de *división sexual del trabajo*, se entiende que se trata de una problemática que afecta directamente las posibilidades de empleo, sobre todo de las mujeres. Siguiendo esta idea, se entiende que el proceso de selección o contratación de personal es el momento clave donde se tiende a reproducir la *segregación laboral* ya que, en muchos casos, la definición del género en los puestos se encuentra predefinida con anterioridad al reclutamiento o búsqueda de personal (Faur y Zamberlin, 2007). En este sentido se sostiene que “no son pocos los puestos que tienen sexo, aun antes de ser ocupados, y que como tal, son espacios vacíos que se llenarán de significados en el sentido de ‘hacer género’, vale decir: de construir diferencias entre sexos en la práctica diaria” (2007: 90).

Estas prácticas discriminatorias ejercidas en los procesos de reclutamiento y selección de personal suelen sostenerse, según los autores anteriormente mencionados, por “normas y representaciones sociales” que permean no solo a la oferta de trabajo sino también a la demanda. Esto tiene estrecha relación con la idea que desde temprana edad se van aprendiendo determinadas conductas construidas social y culturalmente, donde se enseña cómo ser mujer y cómo ser varón, qué asignaturas y carreras estudiar, conductas que, indefectiblemente, condicionan la orientación ocupacional a futuro.

En la misma línea, los autores Carnicer, Rubio, Samper y Oliva (2008), manifiestan que estas prácticas discriminatorias no provienen únicamente de los empleadorxs, sino que también suelen ser ejercidas muchas veces por los propios trabajadorxs y/o usuarixs, lo que hace que se sientan “obligadxs” a mantenerlas. Al respecto, existen testimonios<sup>7</sup> de trabajadoras que desempeñan actividades relacionadas a las labores masculinas por su requerimiento de fuerza física, u otra “cualidad” relacionada con el desempeño exclusivo de varones, quienes manifiestan que sienten un fuerte rechazo social: “me decían que si yo era machona (lesbiana), que era feo una mujer haciendo trabajos de hombres y llena de aceite, que se me iban a quemar las uñas y que yo no tenía la fuerza para trabajar de eso” (Cit. en Díaz Medina, 2018: 20)

---

<sup>7</sup> Testimonio de la primera mujer que trabajó como mecánica en el puerto de Moín, Limón, Costa Rica.

Asimismo, autoras sostienen que “el rechazo suele provenir mayormente de hombres, pero en algunas ocasiones, también se origina de las mismas mujeres. Desacreditar el desempeño de la mujer basándose en razones físicas y no competitivas, no es razón suficiente para impedir que la mujer se involucre en dichas funciones” (Díaz Medina, 2018: 20). Muchas veces son las propias mujeres quienes niegan y rechazan su inclusión, por temor a que los “provoquen” o les “quiten a sus maridos”, como manifestó la dirigente Raquel Saavedra<sup>8</sup> en el diario “El Español”: “nos han estado calumniando e insultado todos estos años; no iban a ser menos ahora; se sienten amenazadas, su miedo es que alguna mujer le quite a sus maridos, qué bobada”<sup>9</sup>.

De acuerdo con las prácticas discriminatorias ejercidas en el ámbito laboral, cabe sumar los argumentos de los autores Akerlof y Kranton (2005), en su artículo “Identidad y economía en las organizaciones” acerca de la *segregación ocupacional* por razón de género, manifiestan que es una “estrategia” adoptada por parte de las empresas, es decir, una opción empresarial que responde a la existencia de prejuicios en los varones, quienes no aceptan con agrado compartir tareas con mujeres y mucho menos ser dirigidos por ellas. Estos discursos ayudan a explicar un poco lo que sucede al interior de las organizaciones, no solo empresariales, sino también sindicales, en cuanto a la *división sexual del trabajo*.

Estas conductas discriminatorias presentes en las organizaciones imposibilitan la inserción de mujeres a determinados puestos y/o sectores, así como estimulan la incorporación en otros. Es por eso que muchas veces, las mujeres no pierden tiempo buscando empleo en ciertos puestos en los que saben que van a encontrarse con barreras desde el ingreso. Al respecto, teniendo en cuenta el sector de la estiba portuaria, Empar Aguado alega que existen “barreras de acceso a la profesión”, estas son fundamentalmente de dos tipos: “las barreras de entrada propias de una profesión que se encuentra en un sector cerrado; y las barreras simbólicas que se materializan como consecuencia de la pervivencia de valores tradicionales y machistas en las familias de los propios estibadores” (2016: 130-131). En cuanto a la primera, se conoce al mercado de trabajo portuario como un mercado tradicionalmente, “cerrado” para todas aquellas personas ajenas a la comunidad portuaria, en donde se torna indispensables las conexiones familiares para poder acceder a dicho empleo. Por lo que es un mercado cerrado no sólo para las mujeres sino para cualquier persona ajena a esa red; un requisito principal

---

<sup>8</sup> Presidenta de la “Plataforma de Mujeres Estibadoras de Algeciras” (España).

<sup>9</sup> Ver:

[https://www.elespanol.com/espana/20180309/mujeres-podran-estibadoras-algeciras-no-lucharon-conseguirlo/290471927\\_0.html](https://www.elespanol.com/espana/20180309/mujeres-podran-estibadoras-algeciras-no-lucharon-conseguirlo/290471927_0.html)

para poder participar de la convocatoria es ser familiar directo de un estibador o ser propuesto por alguna de las empresas que componen su accionariado, cada uno de estos actores tiene asignado un número determinado de ingresos a la bolsa. De acuerdo a las costumbres y valores instalados, los trabajadores estibadores mantienen una cierta preferencia por incorporar a hijos varones, tanto que “los hombres de la familia” suelen entrar en primer lugar, en caso de generarse la posibilidad de emplear a varios miembros.

Otras de las barreras con las cuales suelen lidiar las mujeres para acceder a dichos empleos es el requerimiento de la fuerza física. Según la autora Melero Aguilar (2010) durante mucho tiempo se habló de la noción de “limitaciones físicas e intelectuales” de las mujeres, lo cual ha sido un condicionante importante para la vida social de las mismas, quitándoles oportunidades de empleo asalariado, por ser un espacio exclusivo de desempeño masculino. Se trata de, como sostiene Empar Aguado (2016), una barrera encubierta de acceso, en perjuicio de las mujeres, ya que muchas veces las personas candidatas a ocupar dichos puestos debían superar antes determinadas “pruebas físicas”; estos fueron uno de los elementos que llevaron a desincentivar la generación de acceso de mujeres a la profesión.

La importancia en el pasado de la fortaleza física hizo de la estiba “un mundo de hombres” (Aguado, 2009: 131), pero durante los últimos años, con el avance de la tecnología se produjo un cambio en las condiciones de trabajo modificando este escenario. Un ejemplo fue la actividad marina, que a fines del siglo XX, con la introducción de tecnología se fue requiriendo una mayor formación de vanguardia en lugar de fuerza física, por lo tanto se comienza a desplazar y con este cambio llega el reconocimiento de que ahora el sector marítimo necesita mano de obra tanto de varones como de mujeres (Díaz Medina, 2018).

Esta idea generalizada y naturalizada de que los varones eran los únicos capaces de realizar actividades de requerimiento de fuerza física a bordo de embarcaciones, ocasionó un atraso en la incorporación de aquellas mujeres que tenían interés por prestar servicios en el sector. Pero, actualmente, las innovaciones tecnológicas, como así también el papel de los sindicatos, interpelados por las mujeres, han sido determinantes para alcanzar las participaciones actuales (Díaz Medina, 2018).

Retomando los conceptos de discriminación organizacional, es inminente mencionar un hecho suscitado en la provincia de Salta, el cual cobró una gran repercusión a nivel nacional. Se trata del hecho ocurrido en la ciudad de Salta con las empresas de transporte de la provincia, durante el año 2009. El conocimiento de este suceso se da por la realización de una demanda

judicial realizada por distintas mujeres a las ocho empresas privadas encargadas del transporte público de la Provincia y la Autoridad Metropolitana de Transporte (AMT), quienes denuncian que las empresas tienen un trato desigual y discriminatorio para con las mujeres que se postulan al puesto de choferes de transporte. Alegaban que a la hora de presentarse para buscar empleo en estas empresas, se encontraban con comentarios machistas como “esas manos son para acariciar, no para estar llenas de callos”. Asimismo, sostuvieron que no fueron escuchadas, aun teniendo el carné profesional y habiendo cumplido con los requisitos establecidos por la Dirección General de Tránsito de la Provincia. Mientras que las empresas demandadas alegaron que nunca se habían presentado mujeres para ocupar el puesto, o por lo menos, ninguna que esté capacitada para tal ya que. Según los acusados, ningún carné te asegura la idoneidad para el puesto y ellxs sólo seleccionan personal en base a la “idoneidad”, no a la discriminación. Pero finalmente, después de varias luchas, las demandantes pudieron demostrar el trato desigual y discriminatorio que ejercieron hacia ellas a la hora de intentar postularse para el puesto de chofer. Al respecto, la Corte Suprema de Justicia Nacional, decidió intervenir, mediante una resolución dictada por un juez, donde se ordenó a las empresas de transporte público de la ciudad la reserva de un cupo del 30% en la nómina de choferes, a ser ocupado por mujeres, para tratar de recomponer así aquel desequilibrio histórico provocado por la exclusión (Puga y Otero, 2010).

Este caso es una prueba de que a través de una intervención por parte de las instituciones legales en los temas de igualdad de género se puede promover el acceso de mujeres a actividades donde, hasta el momento, están siendo excluidas por su condición de género, propiciando así la igualdad de condiciones entre los géneros.

Por otro lado, la discriminación por parte de los trabajadorxs y/o usuarixs, también se ejerce con la misma intensidad. Otro caso suscitado en el ámbito de la conducción profesional en la ciudad de Barcelona, del Estado Español, donde la presencia de mujeres en la conducción de taxis en dicha ciudad propició el surgimiento de nuevos conflictos y brechas de género que, junto a los estigmas creados socialmente acerca de la conducción femenina, se unen a esta diferenciación socio-laboral. Las mujeres entrevistadas coinciden que han tenido la experiencia de recibir comentarios como “vete a fregar platos” (Pérez Vásquez, 2017). Al respecto, los autores Akerlof y Kranton (2005) sostienen que cuando una mujer trabaja en un espacio de trabajo de “hombres” puede hacer que sus colegas varones se sientan menos “hombres”, poniendo en juego su “virilidad”. Estos sentimientos pueden actuar para afirmar su masculinidad y actuar contra sus compañeras de trabajo; asimismo, este tipo de conductas

machistas suelen ser ejercidas cuando ven amenazada su fuente de trabajo. Se trata de una fuerte resistencia a la ruptura de esquemas/estructuras tradicionales.

Las mujeres taxistas para evitar estos tratos muchas veces asumen una conducta dominante, es decir, tomar el rol de “hombre taxista” para desempeñarse en el trabajo, y con el propósito de que lxs clientxs y sus propios compañeros varones las acepten y respeten en igualdad que a sus pares (Pérez Vásquez, 2017).

Para finalizar, es oportuno citar a León, quien sostiene que “se ha pasado en el sistema de relaciones de género de un patriarcado privado a un patriarcado público” (2004: 89). Por lo que, estas diferencias “naturales” entre los géneros<sup>10</sup> y la relación inseparable de la mujer con la reproducción y los cuidados siguen latentes y han repercutido social y laboralmente.

### **1.3. Mujeres portuarias: contexto internacional**

En este apartado, se exponen los ejemplos de dos puertos del Estado Español (Aguado, 2016; Fumero Expósito, 2020), por un lado, el puerto de Valencia, y por el otro, el puerto Bahía de Algeciras en Cádiz, con el objetivo de compartir la experiencia vivenciada por las mujeres en el acceso a un sector altamente masculinizado.

El puerto de Valencia en el año 2016 tuvo una participación de mujeres que representaba sólo un 10% del total de lxs trabajadorxs de la profesión. La entrada de las primeras mujeres estibadoras fue durante los últimos años del siglo XX, siendo cinco las pioneras. Los factores que incitaron la incorporación de mujeres en el puerto de Valencia fueron, por un lado, la presión ejercida por éstas y sus familiares, forzando la decisión política por parte de los sindicatos de abrir el mercado laboral de las mujeres. Por otro lado, el contexto de finales de los años ‘90, donde la demanda de mano de obra en el sector estaba aumentando drásticamente. Este suceso propició un escenario favorable para aquellas mujeres que deseaban ingresar a la profesión (Aguado, 2016).

La participación de mujeres en la actividad de la estiba en dicho puerto no ha sido nada fácil, han tenido que lidiar con estos estereotipos de género para poder acceder debido a que, como se mencionó en apartados anteriores, históricamente el puerto ha sido visto como una ocupación típicamente masculina por las características de la actividad, principalmente, la

---

<sup>10</sup> Es importante aclarar que por más que los documentos y las estadísticas se refieran en términos binarios, se debe considerar la diversidad de géneros, incluyendo identidades de personas LGBT+.

fuerza física. Este factor ha sostenido esta ideología y han desincentivando toda participación femenina. Dicho así que, para acceder a un empleo dentro del puerto, las mujeres debían superar pruebas físicas, esto ha generado una polémica en varias ocasiones, por haber supuesto una barrera encubierta de acceso para las mujeres. Hubo reclamos, ya que esas pruebas que debían superar no se trataban de pruebas reglamentarias, asimismo, muchas de ellas fueron presionadas para que cedieran sus candidaturas en favor de otros varones de la familia que ni siquiera habían realizado la solicitud ni las pruebas (Aguado, 2016).

Los cambios experimentados en las últimas décadas han modificado las condiciones de trabajo reduciendo drásticamente las exigencias físicas. No obstante, la incorporación de mujeres a la actividad no ha sido nada fácil debido ya que han padecido discriminación y rechazo por parte de sus compañeros de trabajo varones, sobre todo las personas de mayor edad, quienes ponían en tela de juicio sus capacidades para desempeñar el puesto.

Por el otro lado, se encuentra un escenario actualmente de luchas en el puerto Bahía de Algeciras, uno de los más importantes del mundo y el único puerto de la Unión Europea (UE) que hasta el año 2018 no tenía mujeres entre su plantilla de trabajadores estibadores. Hace algunos años (2014) se conforma una “Asociación de Mujeres Estibadoras de Algeciras”, que lucha por ponerle fin a la discriminación por género, en este tipo de actividades típicamente masculinizadas, exigiendo la oportunidad de acceso a la profesión en igualdad de condiciones.

Esta asociación está conformada, en su gran parte, por mujeres familiares de los trabajadores estibadores del puerto (hijas, esposas y hermanas), quienes están convencidas de poder desempeñar el trabajo de la estiba o, al menos, quieren intentarlo. Pero el “departamento de Recursos Humanos” (RRHH) de las empresas que conforman el puerto de Algeciras son inaccesibles, tienen acceso restringido. Aseguran desde la Asociación de Mujeres Estibadoras que “se compra el silencio, los puestos se heredan de padres a hijos, hay enchufismo y tráfico de influencias”<sup>11</sup>.

Desde la “Asociación de Mujeres Estibadoras en Algeciras” manifiestan que han probado enviando 30 currículum de las compañeras, pero la respuesta ha sido que ellos no han convocado ninguna búsqueda aún, pero cuando las abren, no se informa y nadie se entera.

---

<sup>11</sup> Ver:

[https://www.elconfidencial.com/espana/andalucia/2016-05-08/enchufismo-discriminacion-mujeres-estiba-puerto-algeciras\\_1196152/](https://www.elconfidencial.com/espana/andalucia/2016-05-08/enchufismo-discriminacion-mujeres-estiba-puerto-algeciras_1196152/)

Muchas de sus luchas estuvieron acompañadas del apoyo de parte de familiares, que a la vez trabajan en la estiba, pero lo hacían en anonimato por temor a las represalias de la empresa y de sus propios compañeros de trabajo quienes ven esta lucha como una amenaza, según testimonios de las mujeres de la Asociación, creen que le quieren quitar el puesto a un padre de familia. Asimismo, las esposas de estos trabajadores las humillan y las desprecian porque creen que estas mujeres quieren robarles a sus esposos.

Respecto a la selección de personal en las empresas portuarias de Europa, existen Sociedades Anónimas de Gestión de Estibadores Portuarios (SAGEP) que participan en la contratación de la mano de obra para el sector, son entidades privadas que tienen la exclusividad de trabajo en los muelles de carga y descarga y funcionan en la práctica como una bolsa de trabajo. La contratación de la estiba se realiza obligatoriamente a través éstas sociedades. De esta manera, las empresas se excusan con que no pueden elegir libremente a sus trabajadores porque están obligados a darle la participación a estas sociedades.

En el año 2018, las empresas estibadoras del puerto Bahía de Algeciras junto con los sindicatos han consensuado la creación de una nueva bolsa de empleo de personal eventual para complementar a los trabajadores fijos de la SAGEP. Esta bolsa estaba conformada por cuatrocientos sesenta personas (460) de las cuales sesenta (60), aproximadamente, son mujeres. Este grupo de trabajadorxs eventuales es gestionado a través de una empresa de trabajo temporal. Las empresas aseguran que las mujeres al pasar el proceso de selección ya forman parte de lxs trabajadorxs eventuales de las empresas estibadoras, y a medida que van ingresando se las va capacitando de acuerdo con las distintas actividades que se comprenden dentro del sector<sup>12</sup>.

Las empresas estibadoras del puerto Bahía de Algeciras sostienen que la selección de este nuevo grupo de trabajadorxs eventuales responden a las necesidades de personal de dichos puertos.

De esta forma, estas mujeres se convirtieron en las primeras mujeres que acceden a la profesión en el puerto Bahía de Algeciras, tan cuestionado también por otros puertos por ser el único de la UE que hasta el momento no tenían personal femenino en su plantilla de estibadores.

---

<sup>12</sup> Ver: [https://www.europasur.es/maritimas/Puerto-Algeciras-mujeres-estiba\\_0\\_1224778190.html](https://www.europasur.es/maritimas/Puerto-Algeciras-mujeres-estiba_0_1224778190.html)

A pesar de que superaron esta primera barrera, muchas mujeres que lucharon por conseguir este derecho se vuelven a chocar con una segunda barrera, ninguna de las cuarenta y ocho (48) que fueron al frente con la dirigente de la organización (incluida ella) a presentar sus currículums, han quedado seleccionadas. Aquellas que estuvieron al frente de esta lucha, han sido nuevamente vetadas. Mientras que las que quedaron seleccionadas, según dichos de la dirigente, fueron principalmente las hijas de los miembros del comité de la empresa<sup>13</sup>.

Para finalizar con este capítulo, es oportuno agregar, en la misma línea que la autora Pérez Vázquez (2017), que las mujeres se están abriendo paso a nuevos caminos inexplorados anteriormente, lo que les facilitó crear nuevas relaciones sociales, romper con antiguos sistemas dominantes que las condicionaba social y laboralmente, y por supuesto, contribuir a una mayor igualdad entre los distintos géneros en los diferentes ámbitos. El hecho de que haya minoría de mujeres en estos sectores masculinizados se debe a razones sociales e históricas, impuestas culturalmente, lo cual, para una mejor comprensión en la actualidad, deben ser comparadas y desarrolladas nuevamente.

---

<sup>13</sup> Ver:

[https://www.lespanol.com/espana/20180309/mujeres-podran-estibadoras-algeciras-no-lucharon-conseguirlo/290471927\\_0.html](https://www.lespanol.com/espana/20180309/mujeres-podran-estibadoras-algeciras-no-lucharon-conseguirlo/290471927_0.html)



## Capítulo 2. Un diagnóstico organizacional de una empresa del sector portuario

*“Si bien, al principio fue de gran impacto vernos trabajando dentro del Puerto, hoy nuestra realidad demuestra que el rol de la mujer también está involucrado en el desarrollo portuario. Hoy logramos un fluido trabajo en equipo”*

(Testimonio de una trabajadora del Puerto de Rosario, 2018)

En este capítulo se presenta el *diagnóstico organizacional* de la empresa portuaria estudiada a partir del análisis documental y la reconstrucción de los argumentos y voces de los actores principales en el sector. Por un lado, el gerente corporativo de “RRHH” y, por el otro, el representante sindical y sus representados. Analizando la empresa como una organización, se buscará indagar en las actitudes, significaciones, percepciones, comportamientos y valores que se producen en torno al tipo de tareas y la *división sexual del trabajo* que persiste. Siguiendo la perspectiva de Ferrari, se buscará problematizar la “situación actual a partir de diferenciar niveles de análisis y herramientas para caracterizarla, combinando condiciones objetivas y subjetivas presentes en la organización y en las relaciones laborales, y usando técnicas cualitativas y cuantitativas en la recolección de información y análisis de datos” (2004: 4).

Antes de comenzar a desarrollar este capítulo, es menester señalar cuáles son los objetivos de este *diagnóstico organizacional*:

- Analizar cuáles son los factores que impiden la igualdad de oportunidades entre varones y mujeres en el acceso al sector de la estiba de la empresa. Para ello, se van a examinar los métodos y/o criterios llevados adelante por el personal del “área de RRHH” encargado de realizar el proceso de búsqueda y selección de personal para el puesto de estibador.

- Analizar la participación e influencia del sindicato de la actividad<sup>14</sup> en este proceso de selección
- Registrar las percepciones subjetivas presentes en los entrevistados, en torno al trabajo portuario.

En base a estos objetivos es que se va a desarrollar el siguiente capítulo. Pero antes de comenzar es pertinente aclarar que en el proceso de revisión bibliográfica casi no se han encontrado investigaciones antecedentes sobre la participación de mujeres en actividades de la estiba portuaria y se encuentra una vacancia para el caso de Argentina. Los pocos trabajos que se recolectaron apoyan los lineamientos del diagnóstico de la empresa estudiada. Se trata de estudios sobre la inserción de mujeres estibadoras en dos puertos del Estado Español (Valencia y Algeciras), los cuales comparten un antecedente de luchas por conseguir el derecho de igualdad de trato en el acceso a la actividad.

Este estudio se lleva a cabo en una empresa portuaria que ofrece servicios logísticos comerciales, ubicada en la localidad de Dock Sud, Partido de Avellaneda en la provincia de Buenos Aires. ¿Por qué se ha elegido esta empresa portuaria y no otra? La respuesta es por la facilidad de acceso debido a la relación de la investigadora con personas que trabajan en la empresa y que aportaron testimonios claves para llevar adelante la presente investigación. Asimismo, por las características de la historia industrial de la región<sup>15</sup>.

## **2. 1. Orígenes y conformación de la empresa**

El caso en estudio tiene sus orígenes en el año 1963, como una empresa familiar. En 1981 obtienen los terrenos de un ex frigorífico ubicado en Dock Sud, Avellaneda, donde fueron construyendo las instalaciones para el manejo de contenedores. El inicio de sus actividades finalmente se da en la década de los '90s con la llegada de su primer buque a la terminal.

De esta manera se va conformando la terminal portuaria "EQU" ubicada en Dock Sud, Avellaneda, provincia de Buenos Aires; una empresa privada especialista en el manejo de contenedores en Argentina. Hoy día posee la mayor participación en el mercado, ya que mueve un gran porcentaje de contenedores en el país, dejando el resto dividido en las otras

---

<sup>14</sup> Sindicato Unidos Portuarios Argentinos: organización sindical que representa los intereses de los trabajadores estibadores portuarios en las terminales de Capital Federal y Gran Buenos Aires.

<sup>15</sup> La empresa estudiada se encuentra situada dentro de un complejo industrial que comparte con otras grandes empresas.

tres terminales radicadas en Buenos Aires, sumada la terminal ubicada en Zárate y en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe. De esta manera, es el principal operador portuario argentino, competitivo a nivel internacional, considerado como “el primer puerto inteligente de la República Argentina”, por su equipamiento de alta tecnología acompañada de una gran infraestructura (Manual de Inducción de la empresa en estudio, s/f).

La empresa está conformada por una plantilla de seiscientos (600) trabajadorxs actualmente, entre los que se incluyen empleadxs operarixs y administrativxs. Asimismo, cuentan con personal operario jornalizado, a través de otras empresas contratistas, quienes también contemplan al personal que presta servicios de limpieza, cocina, seguridad, etc. El personal de empresas contratistas representan un total de cuatrocientos (400) personas, contemplando un total de mil (1000) personas empleadas aproximadamente: seiscientos (600) trabajadorxs directos y otrxs cuatrocientos (400) indirectxs. Según el testimonio del gerente de RRHH, la empresa tiene casi la misma proporción de varones y mujeres empleadxs. Incluso en el sector administrativo, la mayoría son mujeres al igual que en el sector de limpieza y cocina de la empresa<sup>16</sup>. Asimismo, se contemplan mujeres en otros sectores como el sector operativo de la empresa: supervisoras de operarios y administrativas en áreas como el sector de Reefer full<sup>17</sup>, entre otras. En cuanto al sector de la estiba, no se contabilizan mujeres, por lo tanto, es un sector compuesto en su totalidad por mano de obra masculina.

Al ser una empresa que opera a nivel internacional, tiene que tomar medidas para fomentar la igualdad entre su plantilla de trabajadorxs. Al ser entrevistado, el “gerente de RRHH” sostuvo que ellxs tienen que reportar la cantidad de mujeres que posee en su plantel a los organismos internacionales (quienes regulan el trabajo en los puertos de todo el mundo) y muchas veces le han sugerido aumentar la cantidad de empleadas mujeres pero considera que no se presenta la posibilidad, ya que existe una escasa cantidad de candidatas mujeres que se presentan a las vacantes para el puesto que propone la empresa.

En cuanto a la representación sindical al interior de la empresa, operan distintos sindicatos, de acuerdo a la actividad/categoría que desarrollen. Respecto a la actividad de la estiba, el sindicato que los representa es S.U.P.A, el cual se desarrollará en los siguientes apartados.

---

<sup>16</sup> Siguiendo esta línea, es oportuno mencionar que en el siguiente trabajo no se va a exponer documentación oficial de la empresa que explicita la plantilla de mujeres y varones empleadxs en cada sector, debido a que no fue provisto por el gerente de RRHH entrevistado.

<sup>17</sup> La palabra Reefer full viene de Reefer, el cual se le llama a los contenedores refrigerados que aseguran la cadena de frío. La estación Reefer brinda aseguramiento de la misma a través de controles, administración y seguimiento de las unidades refrigeradas (Manual de inducción de la empresa, s/f).

## **2.2. Reclutamiento y selección de personal**

Antes de comenzar a desarrollar este apartado, es necesario explicar a qué se refiere el término “Reclutamiento” y “Selección de personal” desde las perspectivas teóricas y cómo estos procesos son dinamizados en la empresa bajo diagnóstico.

Por un lado, según Chiavenato, “el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (2001: 208). Para que este proceso sea eficaz, debe proveer de una cantidad importante de candidatos al proceso de selección. Mientras que el “proceso de Selección de Personal”, es el paso siguiente del proceso “Reclutamiento de Personal” y es, por lo tanto, “una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionará los futuros integrantes de la organización” (2001: 209). En otras palabras, la Selección de Personal es el proceso de “provisión de personal”, se trata de una “actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, clasificación y, por consiguiente, restrictiva” (Chiavenato, 2001: 238). Esta actividad tiene como objetivo principal elegir entre lxs candidatxs reclutadxs (en el paso anterior) al más adecuadx de acuerdo a las necesidades que plantea la empresa para el puesto en cuestión.

Según Chiavenato (2001), el Proceso de “Reclutamiento de personal” puede ser de dos tipos:

-Reclutamiento interno: Se refiere a la búsqueda interna y es la acción de recurrir al personal de la misma empresa para abastecerse de candidatxs que puedan cubrir el puesto vacante, provocando, de esta manera, traslados y/o promociones del personal de la empresa. En otras palabras, se abastece mediante la reubicación de sus empleadxs.

-Reclutamiento externo: La búsqueda externa, por el contrario, es la acción de acudir a distintas fuentes externas a la empresa para reclutar candidatxs para el puesto vacante, por ejemplo, recurren a las oficinas de empleo, a las recomendaciones de los propixs empleadxs de la organización solicitante, a las instituciones educativas, etc.

En la empresa estudiada, cuando se da una vacante para ocupar un puesto operativo en el nivel más bajo de la categoría de estibador, se cubre mediante una búsqueda externa. Mientras que cuando la vacante se produce en las categorías más altas, es mayormente es suplida mediante una búsqueda interna de personal.

A continuación se exponen las distintas técnicas de reclutamiento (externo) utilizadas por la empresa a la hora de seleccionar personal para ocupar el puesto de estibador inicial:

- “Programa hijos de trabajadores portuarios”: fue puesto en práctica por la empresa desde hace algunos años. Consiste en utilizar las referencias de los propios trabajadores varones, para cubrir las vacantes que se puedan producir en la categoría inicial de estibadores (categoría B). Para poder postularse se deben cumplir una serie de requisitos como, por ejemplo, el postulador debe poseer la mayoría de edad (21 años) y disponer del certificado de secundario completo; asimismo, se priorizan aquellos hijos (varones) de los trabajadores que contengan mayor antigüedad en la empresa y, sobre todo se hace hincapié en los antecedentes disciplinarios del trabajador.
- “Bolsa de empleo del sindicato”: es un mecanismo informal, pero es utilizada usualmente por la empresa para cubrir vacantes que se generen en los niveles más inferiores. Todos los sindicatos que operan en la empresa (afiliando a estibadores u otras categorías) confeccionan una lista con los posibles candidatos (varones) y se la presentan a la empresa cuando se genera una vacante en estos niveles; se trata de un acuerdo que tiene la empresa con los sindicatos. Los integrantes de estas listas están conformados por familiares o amigos (varones) de los afiliados<sup>18</sup>.
- Búsquedas tradicionales: recurren al mercado, mediante búsquedas en portales de empleo o mediante anuncios en la página web. Esta opción, es escasamente utilizada por la empresa para dicho puesto, más bien se utiliza para la búsqueda en otros puestos, como por ejemplo, puestos administrativos.

En cuanto al proceso de selección de personal, se puede argumentar que el sindicato adquiere un importante protagonismo, ya que tiene la facultad de decidir quienes acceden a los puestos de la estiba mediante la bolsa de empleo que confeccionan. Pero para ello, van a tener en cuenta la antigüedad en la empresa del trabajador que recomienda al familiar y, por supuesto, en la afiliación al sindicato.

---

<sup>18</sup> Es oportuno aclarar que, la existencia de la bolsa de empleo fue negada por parte del representante sindical durante la entrevista, negó elaborar estas listas alegando que la gente que ingresa es por referencia de los propios trabajadorxs a la empresa.

Finalmente, resulta importante plantear que, en determinadas épocas del año, en donde existe una gran demanda de trabajo, la empresa suele amortiguarla por medio de la contratación tercerizada, en donde el sindicato de la actividad también tiene un gran protagonismo, pero no se hará mucha mención al respecto de este tema, ya que esta problemática es un punto a estudiar futuro, por la complejidad que implica.

### **2.3. Promoción-desarrollo:**

Es política de la empresa desarrollar al personal, otorgándoles posibilidades de crecimiento. Esto es, a nivel operativo, el ascenso a cargos de mayor responsabilidad dentro de las funciones operativas.

De acuerdo a esto, si se produce una vacante en niveles superiores del puesto, la empresa siempre empieza el proceso de selección para cubrir la vacante con una búsqueda interna. Esto es, por ejemplo, si se produce una vacante en la categoría “A” de estibadores, ésta es automáticamente cubierta por personal de la categoría inicial. La cobertura de la vacante es automática. A la hora de promocionar, la empresa pone en práctica una serie de requisitos, como la antigüedad del trabajador en la empresa, las actitudes, competencias del mismo y la aptitud física. Es decir, se van a tener en cuenta para el ascenso el comportamiento del individuo y su desempeño en las actividades. Una vez que el trabajador asciende a una categoría superior se lo prepara con la capacitación correspondiente del sector que va a ocupar. Como sucede con las personas que recién se incorporan a la empresa.

Para exponer más detalles, a continuación se expondrá un cuadro de promoción de los estibadores portuarios<sup>19</sup>:

---

<sup>19</sup> Esta información se extrajo del trabajo de campo realizado en el año 2018. Ver detalles en anexo 1.



Fuente: Elaboración personal en base a documentos de la empresa

Estibador inicial o “B”: el estibador inicial o principiante se sitúa dentro de la categoría “B” de estibadores. Su permanencia en la categoría es de cuatro años, una vez cumplido los cuatro años de antigüedad en la categoría, se le otorga una nueva categoría y pasa a ser estibador especializado (categoría A). A veces esta promoción puede ser mucho antes de cumplir dicha antigüedad, esto dependerá de la demanda que se genere en la siguiente categoría. De lo contrario, una vez cumplido los cuatro años de antigüedad el ascenso es automático.

Estibador senior o categoría “A”: es aquel estibador especializado en determinadas tareas. Esta categoría requiere de una mayor preparación del personal, la cual se obtiene por medio de capacitaciones.

Gango: Representa al personal que tiene como actividad de guiar a los gruistas arriba del barco para que desempeñen con éxito la carga y/o descarga de contenedores. En cada grúa de muelle se encuentra la presencia de un gango.

Pañolero: Es el personal encargado de las funciones de controlar, custodiar, organizar y distribuir materiales/insumos y almacenar las herramienta utilizadas en los paños. Le provee el material a la estiba, cumpliendo con los procedimientos y normas en la operación portuaria. Este cargo se sitúa en la categoría más alta a la cual puede acceder un estibador.

Para que se dé un ascenso a algunas de estas dos últimas categorías (gango y pañolero) es necesario un crecimiento del volumen de trabajo o una vacante por cualquier tipo de desvinculación de personal en dichas categorías.

## **2.4. El rol del Sindicato Unidos Portuarios Argentinos (S.U.P.A)**

En el año 1947 se concreta el acuerdo que reglamenta el trabajo de estibadores portuarios, quedando en el año 1964 formalmente constituido el Sindicato Unidos Portuarios Argentinos (SUPA), bajo la conducción del dirigente Eustaquio Tolosa. Es un sindicato que protagonizó importantes huelgas en el país durante las dictaduras, convirtiéndose en un sindicato con fuerte presencia y con un largo recorrido de luchas.

Durante el gobierno de Mauricio Macri se desató una crisis y el gobierno decidió intervenir el sindicato, en el marco de denuncias penales contra sus dirigentes. Hacia el mes de diciembre del 2020, el Ministro de Trabajo del gobierno de Fernández, llegó a una serie de acuerdos para levantar la intervención y avanzar en la “normalización”.

Como se mencionó anteriormente, el sindicato tiene una participación activa en la “bolsa de empleo” en empresas como la que es foco de este estudio. Actualmente posee una cantidad aproximada de 6.300 estibadores. Su comisión interna está compuesta en su totalidad por varones estibadores, mientras que la obra social del sindicato (Obra Social Portuarios Argentinos) se encuentra integrada casi en su totalidad por mujeres, algunas de ellas familiares de la actual conducción<sup>20</sup>.

## **2.5. Las voces de los actores principales**

A continuación, se expondrán las voces de los actores principales de este trabajo, con el objetivo de indagar acerca de las representaciones y estereotipos de género presentes en la organización. Este capítulo se estructurará de acuerdo a una serie de interrogantes, tales como: ¿en qué sectores se encuentran las mujeres? y ¿cuáles creen que son los impedimentos u obstáculos para la incorporación de mujeres a la actividad de la estiba? A través de dichos interrogantes, se busca analizar cuáles son los factores que sostienen y profundizan la *división sexual del trabajo* y obstaculizan la inserción de mujeres al sector de la estiba, desde la percepción de los actores principales. Por último, considerando diferentes líneas de intervención, se indaga entre los entrevistados: ¿cómo podría cambiar esta situación? y ¿quiénes deberían ser los promotores de este cambio?

---

<sup>20</sup> Ver: <http://www.supa.org.ar/>



### 2.5.1. Los sectores operativos con presencias de mujeres

Este subapartado registra, a través de la voz de los actores claves de este trabajo, en qué sectores de la actividad se desempeñan las mujeres y cuales son las razones por las cuales ocupan esos lugares.

Por un lado, el “gerente de RRHH” de la empresa sostiene que hay mujeres trabajando en funciones operativas en la empresa y que ellxs se encuentran abiertxs a que se incluyan más mujeres a estas actividades, sobre todo en aquellas que aún no hay presencia de trabajadoras hasta el momento. Agrega que es un proceso que se tiene que dar, pero no son ellxs las que las tienen que salir a buscar posibles candidatxs, sino que “ellas son las que tienen que presentarse a buscar empleo”. Con esto hace referencia a que no hay más mujeres en el sector operativo porque no se presentan a las vacantes, por lo tanto, eso ya no depende de la empresa, y aclaró que “no las podemos forzar”<sup>21</sup> para que se postulen.

En este testimonio pudo percibirse que el entrevistado quería convencer durante la entrevista de que “la empresa no hacen diferencias entre hombres y mujeres” a la hora de seleccionar un candidatx para ocupar dichos puestos y, efectivamente, tienen mujeres trabajando en sectores operativos de la empresa (realizando tareas administrativas) y se muestran “abiertos” a que participen en otras actividades como las comprendidas dentro de la categoría de estibador, por ejemplo. Asimismo, creen que es más bien una cuestión social el que aún no se dé “con naturalidad” el ingreso de mujeres a estos sectores.

Por otro lado, el representante sindical manifiesta que en el año 2004 había mujeres trabajando en las terminales portuarias, conduciendo los denominados “toritos”<sup>22</sup>. Eran sus compañeras cuando él trabajaba en las terminales. Según palabras del representante sindical, estas mujeres realizaban muy bien su trabajo, eran “muy ordenadas” y estaban pensando en pasarlas a una mayor puesto (maquinista). Pero cuando asume el cargo de delegado sindical, consideró que era más oportuno cambiarlas de sector, para que “se sientan más cómodas”, debido a que no compartía el trato que tenían sus compañeros de trabajo hacia ellas, incluso no habían instalaciones preparadas para mujeres (cambiadores y sanitarios exclusivos). Este caso fue lo más cercano de mujeres trabajando en el sector operativo como operarias.

En este sentido, el representante sindical mencionaba en una entrevista:

---

<sup>21</sup> Relato del Gerente Corporativo de RRHH de la empresa durante la entrevista.

<sup>22</sup> Término que utilizan para denominar a un camión chico utilizado para transportar pequeñas cantidades.

(...) el tema de las chicas en la zona operativa, imagínate cuatro chicas y doscientos muchachos, la terminal no está preparada para darle un lugar específico a ellas, y después lógico, las chicas venían al vestuario y tomaban mates con los chicos, pero siempre había un gracioso que se fijaba cómo venían vestidas (...) Cuando yo paso a gremial (...) pedí que las chicas la pasen a la oficina (...) las chicas no querían saber nada, me decían ¿por qué nos sacaste de acá?, yo les expliqué que no veía bien el trato de los hombres hacia ellas, que se iban a sentir más cómodas en la oficina. Ahora, andá a sacarlas de ahí, donde están ahora, están re cómodas.

Sin embargo, la entrevista con un trabajador que tiene varios años de antigüedad en la empresa, contrasta con este testimonio, ya que sostuvo que la reubicación de las trabajadoras se debió a un pedido por parte de sus pares varones, quienes sentían amenazados en su puesto de trabajo. Con estas palabras de Armando (operario, sector estiba), comentaba lo sucedido en la planta:

Eran muy buenas laburando (...) parece que los compañeros echaron la bronca para que las cambien a otro lugar (...) Las chicas eran muy organizadas y llegaban puntuales, fichaban puntuales, terminaban antes el laburo, porque lo comenzaban a tiempo. Y eso no les gustaba a los muchachos, porque ellos lo hacían a su tiempo. Muchas veces ellas llegaban antes al sector donde tenían que laburar.

Para profundizar en este testimonio, se retoman los argumentos de los autores Akerlof y Kranton (2005), anteriormente citados, quienes tratan de explicar el comportamiento que tienen las autoridades empresariales dentro de sus organizaciones, respondiendo a la existencia de prejuicios de los varones, quienes no aceptan ni ven con agrado compartir el espacio de trabajo con mujeres y, asimismo, presentan una conducta “machista” en la postura de defensa de su fuente de trabajo, ya que se sienten amenazados por su competitividad.

Por último se expone el testimonio de un trabajador del sector operativo "Reefer full" que si bien se trata de otro sector operativo de la empresa, es importante tomar su testimonio. Manifiesta que en su sector de trabajo hay mujeres, a diferencia de otros sectores operativos en la empresa, pero desempeñando actividades administrativas. En cuanto a mujeres operarias, sostuvo que no hay debido a que es una “actividad pesada” y así lo expresaba:

Hay una chica que se encarga de hacer cierto laburo administrativo, pero ósea físico no hace ninguno(...) , todavía no se incluye porque es un laburo, digamos más forzoso

(...) en el sector nuestro, el laburo pesado, físico, por así decirlo, no lo hacen las mujeres(...) (entrevista a José, operario, sector Reefer full)-

Siguiendo con este argumento, el operario sostiene que hay varias mujeres trabajando en su sector, como alega el gerente de RRHH, pero realizando determinadas tareas que no requieren de un “esfuerzo físico”. Pero analizando dichas actividades en detalle, retomando los registros de campo de la observación en la empresa, se nota que no se trata de tareas forzosas las que desempeñan, por ejemplo, controlar la temperatura de los equipos no es una actividad pesada, como ellos mencionan.

Aquí se encuentra la disputa de cuáles son las actividades que ellos consideran como “forzosas y/o peligrosas” para ser desempeñadas por mujeres. Y si realmente hay condicionamientos biológicos o son más bien condicionamientos sociales y culturales lo que impide que se desempeñen en dichos sectores.

### **2.5.2. Discursos sobre impedimentos u obstáculos para la incorporación de mujeres a la actividad de la estiba portuaria**

Por un lado, el gerente de RRHH sostiene que la empresa se muestra abierta a la incorporación, pero el obstáculo se encuentra, según ellxs, en primer lugar, en la falta de interés por parte de las mujeres por insertarse a dichas actividades y, por el otro, la traba que representa la cultura de los sindicatos y sus estructuras machistas, considerando a este último como factor principal. Asimismo, alega que se trata más bien de una cuestión socio-cultural más que del puerto en sí. De esta manera era explicado por Jairo (RRHH, gerente corporativo):

El problema está más que nada en los sindicatos. Porque vos cuando tenés que ingresar gente siempre conversas con el sindicato porque tienen bolsa de trabajo, y nunca te mandan una mujer. (...) Todavía no se da, por esto que te digo, en esta actividad los sindicatos son 100% machistas.

Asimismo, es importante agregar que, según Jairo, los sindicatos suelen comportarse de este modo anticipándose a las reacciones negativas de sus representados y porque, asimismo, no imaginan mujeres en esos roles. Así lo expresaba en una entrevista:

(...) Yo creo que definitivamente es un tema de la cabeza de los representantes sindicales de que, por un lado, no se imaginan a las mujeres en determinados roles y, por el otro, temen el impacto que esto pueda tener en el resto de sus representados.

Por otro lado, para el representante sindical, la dificultad está en la empresa, porque es la institución quien tiene que proveer las instalaciones necesarias para que las mujeres se desempeñen en dichos sectores. Al respecto, Roberto, dirigente del gremio, advertía:

(...) Tienen que darse las condiciones y la empresa es la encargada de proveer esas condiciones (...) En un circuito de cinco hectáreas podes encontrar dos baños para caballeros, imaginate las mujeres que tengan que venir de un muelle hasta adelante para ir a un baño.

Por último, se encuentran los testimonios de operarios estibadores<sup>23</sup>. En primer lugar alegan una postura similar a la del representante sindical en cuanto a la falta de infraestructura, es decir, las condiciones edilicias de la empresa que no se encuentran aptas para la inclusión de mujeres; asimismo, manifiestan que hay personas con mucha antigüedad en la empresa que podrían resistirse a la inclusión de mujeres en su sector debido a que poseen un pensamiento más “machista”. En segundo lugar, sostienen que las mujeres podrían insertarse en el sector, pero realizando tareas “livianas de escritorio”, para preservarlas del peligro que supone desempeñar dichas tareas. Por lo que para ellos el impedimento también está en la “peligrosidad de las tareas”.

En resumen, de acuerdo a los actores entrevistados no hay mujeres trabajando como estibadoras por el hecho de que, por un lado, como sostiene la empresa existe una falta de interés por parte de la población femenina de incorporarse a la actividad, excusándose de que se trata de una cuestión social el que no se incorporen. Asimismo, sostiene que el papel de los sindicatos es muy importante en la determinación del ingreso de personal a la empresa, ya que al tener una “bolsa de empleo” deciden quiénes son los que ingresan al puesto. Por lo que manifiesta que el problema está en la “cabeza machista de los dirigentes sindicales”, quienes deben realizar un cambio socio-cultural en sus estructuras más adaptadas a las nuevas necesidades.

---

<sup>23</sup> Entrevista a operarios estibadores, Carlos, Lautaro y José: julio 2018.

Por otro lado, el sindicato sostiene que la dificultad está principalmente en las condiciones edilicias y de trabajo, tornándose responsabilidad de la empresa adaptarlas a las trabajadoras. Pero no hace mención sobre las conductas (lenguajes machistas, gestos, etc.) que reproducen los varones en su espacio de trabajo y, mucho menos, el impacto que podría generar una política de inclusión de mujeres en sus representados.

Por último, se escuchan las voces de los trabajadores, quienes comparten con ciertos matices el relato del sindicato y suman su postura al respecto. Consideran que no pueden realizar determinados trabajos considerados “forzosos” por “el grado de peligrosidad que suponen para ellas”. Como puede verse, algunos se muestra disconformes con la mirada puesta en la “competencia” que representan y aluden a las actitudes machistas de la generación de trabajadores con mas antigüedad. En el próximo subapartado se recupera la experiencia del puerto en la Ciudad de Rosario, donde las mujeres dieron enormes pasos en la incorporación al sector.

### **2.5.3. La experiencia del puerto de Rosario**

En octubre del año 2016, el puerto de Rosario se transformó en el primer puerto de Argentina en incorporar mujeres estibadoras a la actividad, lo que marcó un hito importante en la historia del puerto rosarino. Se trató de una política impulsada por el sindicato portuario de la provincia (SUPA Rosario)<sup>24</sup>, que tuvo inmediatamente el apoyo por parte del ENAPRO (Ente Administrador del puerto de Rosario). Inicialmente implementaron un cupo chico de ingreso de mujeres para probar el impacto que podía generar dicha política de inclusión ante la prensa, según el testimonio del Secretario General de SUPA Rosario. Se trató de una primera incorporación de cuatro mujeres, quienes se convirtieron en las estibadoras pioneras del país. Al poco tiempo ingresaron otras cuatro mujeres más, conformando hasta la actualidad un total ocho mujeres portuarias.

Esta iniciativa se debió porque se acercaban trabajadores de la actividad en edad de jubilarse y les planteaban que no tenían la posibilidad de continuar con la profesión en su familia porque sólo tienen hijas. A partir de esto, el sindicato inició gestiones en la empresa para que los próximos estibadores fueran, no sólo, hijos o parientes cercanos de los trabajadores varones, sino que tengan posibilidad de presentarse también las mujeres.

---

<sup>24</sup> S.U.P.A Rosario, dirigido hasta la actualidad por el secretario general Cesar Aybar.

La empresa, por su parte, tuvo que trabajar en el reacondicionamiento de los espacios de trabajo; los cuales se iban dando a medida que se iban incorporando, según relata una de las mujeres en la entrevista para el diario *Rosario 3*<sup>25</sup>. Asimismo, sostuvo que la empresa había olvidado algunos detalles como, por ejemplo, los baños y vestuarios para mujeres.

Los principales requisitos para poder acceder eran tener el secundario completo y tener un familiar directo que trabajara en el puerto con el objetivo de que tenga continuidad la familia portuaria, un ícono muy importante para estas actividades que se heredan de padres a hijos y ahora también a hijas.

Lo que pretendía el sindicato con esta política era generar un cambio cultural en la empresa, más abocado a la igualdad de género, es decir, a la inclusión y desarrollo de los derechos de la mujer.

Según el testimonio de Daiana<sup>26</sup>, una de las estibadoras pioneras, su inserción en el puesto, en principio, fue algo difícil porque era algo nuevo para todxs: los estibadores “no estaban acostumbrados a ver mujeres” en su espacio ni, mucho menos, a compartir tareas con mujeres, pero a medida que pasaba el tiempo, era cada vez más aceptada por sus compañeros, aunque a los que más les resultaba extraño era a “la gente más grande”, según lo que manifestó en la entrevista, “costó que nos incluyeran, que se adapten a vernos, que cambien sus modales y lenguajes internos (...) pero a medida que iba pasando el tiempo, nos iban aceptando”.

Actualmente, se encuentran empleadas en el sector siete mujeres, algunas de ellas conducen máquinas de gran porte. Incluso Daiana junto a otras de sus compañeras, al poco tiempo de haber ingresado a la empresa, se anotaron en las capacitaciones que ofrecían para realizar cursos de conducción de máquinas. Ella relataba en la entrevista telefónica que al comienzo le resultaba muy difícil, incluso, varios de los que se anotaban dejaban por “la presión” y la exigencia que les demandaban. Pensó en dejar el curso muchas veces pero finalmente lo aprobó y actualmente se encuentra desempeñándose como conductora de máquinas/grúas de gran porte como, por ejemplo, las grúas propias de los barcos denominadas “guinche”<sup>27</sup>. Otras

---

<sup>25</sup> Ver la nota completa en: <https://www.rosario3.com/noticias/De-maestra-a-estibadora-Me-enamore-del-puerto-desde-el-primer-dia-201803-27-0050.html>

<sup>26</sup> Testimonio de Daiana, estibadora Rosarina, entrevistada telefónicamente. Viernes 24 de enero 2020.

<sup>27</sup> Grúas “Guinche” se la denomina, según la estibadora, a aquellas grúas con brazo y polea y se utiliza para elevar las cargas desde el barco hacia tierra.

de sus compañeras conducen grúas “portacontenedores”<sup>28</sup> y “Sennebogen”<sup>29</sup> (ver imagen 1 y 2).

Imagen 1: Grúa portacontenedor



Fuente: TRP Terminal Puerto Rosario S.A.

Imagen 2: Grúa Sennebogen



Fuente: TRP Terminal Puerto Rosario S.A.

---

<sup>28</sup> Las máquinas denominadas “portacontenedores”, según la descripción de la estibadora, son máquinas que transportan los contenedores de muelle a plazoleta (área destinada al acopio).

<sup>29</sup> Grúa de alta definición que traslada mercadería a granel del contenedor ubicado en el buque hacia otro contenedor terrestre.

En base a los registros del diagnóstico en la empresa de Dock Sud, se sostiene que este hecho suscitado en el puerto de Rosario deja en evidencia que el interés en conjunto de las partes por la inclusión de mujeres en el sector puede arribar en una política de inclusión. Sólo basta el interés, el compromiso y la planificación de diferentes acciones de sensibilización y formación en género

Sin duda que esta experiencia motiva una serie de ideas para la presente propuesta de intervención, viendo los canales para desarrollar una política de esta índole en la empresa estudiada. Es a partir de este acontecimiento –y del relevamiento realizado en otros estudios del sector- que se propone fomentar la igualdad de oportunidades de varones y mujeres en el acceso a dicha ocupación.

## **2.6. Discursos en torno a la inclusión/exclusión: tensiones y contradicciones**

Tal como ha sido reconstruido, el gerente de RRHH de la empresa en Dock Sud alega que se podría desarrollar una política de inclusión en el sector, incluso sostiene que hay mujeres en la zona operativa actualmente. Asimismo, considera que es el sindicato el que debe proponerlo porque, por su parte, ellos están abiertos a que se dé una política de esta magnitud. Frente a estas afirmaciones, se indagó en una serie de ejes que podrían habilitar propuestas y cambios, retomando la experiencia en el puerto de Rosario y se les preguntó a los mismos entrevistados: ¿creen que podría efectuarse una política similar en la empresa? En caso de ser posible, ¿quiénes creen que deberían ser los promotores de este cambio?

De acuerdo con Jairo, gerente corporativo, esta política podría llevarse adelante:

Efectivamente. De hecho nosotros tenemos mujeres trabajando en zona operativa. Ellos (refiriéndose a los sindicatos) deberían ser los promotores, deberían acercarse, porque en definitiva, aunque te parezca mentira, la empresa tiene todas las condiciones, a los que le hace más ruido es a los dirigentes sindicales.

Por otro lado, el dirigente sindical manifiesta que está de acuerdo con este tipo de política, incluso la experiencia que él tuvo con sus compañeras conductoras de camiones chicos fue buena, las consideró muy organizadas para el trabajo. Pero sostiene que deberían cambiar las condiciones de trabajo, más “adaptadas” a las mujeres. Por lo tanto, considera que es la empresa la que debería poner en condiciones las instalaciones para incluir mujeres en el



sector. En cuanto a ellos, si se lo propone la empresa, aceptarían desde el sindicato y lo expresa de esta manera:

Desde la experiencia que yo viví, con las chicas que trabajan de camioneras dentro del puerto, te puedo decir que estaría bueno que ingresen mujeres a trabajar, eran muy organizadas, pero tienen que cambiar las condiciones de trabajo, más adaptadas a ellas. (...) Me pongo yo en esta situación porque soy el que conduzco, si tuviera la posibilidad de hacer que hubiera chicas (...) Sí me lo proponen yo doy mi okey, lo acepto. Estas cosas son consensuadas (...) (entrevista a Roberto).

En este sentido, se observa cómo ambos actores se trasladan la responsabilidad en cuanto a este tema. Pero en ese juego de discursos se manifiestan las tensiones internas en el plantel y las directivas contradictorias en las áreas responsables. Por un lado, la empresa alega que el sindicato, al ser un aparato de representación, deberían ser los promotores, por el simple hecho de ser quienes representan los intereses del colectivo de los trabajadores, adjudicando la responsabilidad exclusivamente a los sindicatos. Mientras que, por el otro lado, el sindicato sostiene que es la empresa la que posee el capital para llevar adelante una política de esta magnitud, en términos de condiciones edilicias aptas para la inclusión de mujeres.

Siguiendo esta idea, lo que realmente sucede es que existe una falta de interés de ambas partes por el tema, quizás por desconocimiento o temor a llevar adelante dicha iniciativa tan importante y trascendente para la actividad. Ninguno de los actores está preparado para tomar la iniciativa o alentarla, pero si la otra parte se la propone lo aceptarían. Entonces, se entiende que se trata de una disputa sobre quién da la iniciativa para que ese cambio realmente se pueda efectuar. A su vez, resulta importante sumar la perspectiva de los operarios del sector respecto a este tema, sostienen que la inclusión de mujeres podría darse en poco tiempo en todos los puertos de Buenos Aires, no sólo en su sector de trabajo, sino también en otros sectores operativos de la empresa.

Es en este sentido que una propuesta de intervención que involucre a todos los actores, podría abordar de manera integral una política de inclusión laboral, de generación de condiciones para el acceso de las mujeres al sector y de avance en planes de igualdad de género. Para ello, se procura elaborar una serie de acciones destinadas a promover la igualdad, a través de la concientización de la problemática de género. Este será el foco del próximo capítulo.

### **Capítulo 3: Propuesta de intervención en materia de igualdad de género para una empresa del sector portuario**

En este capítulo se va a trabajar la *propuesta de intervención* que nace con el propósito de lograr promover, en un sector altamente masculinizado, la igualdad de oportunidades y de trato entre varones y mujeres en el acceso al sector de estiba portuaria. Para ello, se planifica una campaña de concientización y sensibilización sobre la igualdad de género, diseñada de forma diferenciada, de acuerdo con cada público receptor. Se tendrán en cuenta metas, indicadores y factibilidad de la propuesta, considerando las cuestiones presupuestarias y tiempo de ejecución.

#### **3.1. Las organizaciones como promotoras de la igualdad de género**

Antes de comenzar es menester conceptualizar que se entiende por *igualdad de género* en esta propuesta. Para ello se tendrá en cuenta el artículo 24 de la “Convención Americana sobre los Derechos Humanos”, donde ratifica que “todas las personas son iguales ante la ley, en consecuencia, tienen derecho, sin discriminación, a igual protección de la ley”<sup>30</sup>. Por lo tanto, se entiende que la igualdad de género es un principio constitucional que estipula que varones y mujeres son iguales ante la ley, lo que significa que todas las personas, sin distinción alguna, tienen los mismos derechos y deberes frente al Estado y la sociedad en su conjunto. Por lo tanto, depende del Estado (a través de sus diferentes institutos y áreas) y las organizaciones comprometerse y garantizar la no discriminación e igualdad de trato en todos los ámbitos de la sociedad.

Asimismo, en materia de instrumentos supranacionales, “la Declaración Universal de Derechos Humanos reafirma el principio de la no discriminación y proclama que todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y que toda persona puede invocar todos los derechos y libertades proclamados en esa Declaración, sin distinción alguna y, por ende, sin distinción de sexo”<sup>31</sup>.

Partiendo de esto, se entiende que es el Estado el que debe garantizar que este derecho se cumpla. Pero, asimismo, las organizaciones –del sector empleador y sindical- también deben

---

<sup>30</sup> Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José).

Ver: [https://www.oas.org/dil/esp/tratados\\_b-32\\_convencion\\_americana\\_sobre\\_derechos\\_humanos.htm](https://www.oas.org/dil/esp/tratados_b-32_convencion_americana_sobre_derechos_humanos.htm)

<sup>31</sup> Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW).

Ver: [http://puntogenero.inmujeres.gob.mx/madig/igualdad/docs/consulta\\_cedaw.pdf](http://puntogenero.inmujeres.gob.mx/madig/igualdad/docs/consulta_cedaw.pdf)

asumir un rol de compromiso frente a la erradicación de toda forma de discriminación hacia las mujeres y fomentar una mayor igualdad entre géneros en sus organizaciones (superando una visión heteronormativa del mundo del trabajo). Porque, a pesar de los grandes esfuerzos ejercidos a nivel internacional-local y del movimiento de mujeres y feminista, los hechos reales muestran poco avance en la materia. Por lo que la clave está no sólo en desarrollar normas o leyes que regulen la materia, sino en trabajar en los valores de la cultura social y organizacional, porque es allí donde aún persisten los estereotipos y prejuicios de género (Grueso Hinostraza, 2009).

Esos valores androcéntricos han permeado el ámbito de trabajo, procurando prácticas de gestión humana que dificultan el acceso y permanencia de mujeres en el mercado de trabajo en igualdad de condiciones (Grueso Hinostraza, 2009).

Un ejemplo de intervención en la materia se dio desde la Consejería de Igualdad y Empleo de la Junta de Extremadura, en el Estado Español, que a través de un programa de “Promoción de la Igualdad de Oportunidades de Empresas de la Comunidad Autónoma de Extremadura” puso en marcha una guía de “buenas prácticas” para integrar la igualdad de género en las empresas que actúan en el territorio de la Comunidad Autónoma de Extremadura y otras entidades del territorio, como organizaciones sindicales, etc. Todas las intervenciones en materia de igualdad de género que fueron desarrolladas por las empresas expuestas en la guía han arrojaron resultados positivos en la gestión del personal y la calidad de sus resultados. Se trata de una transformación de la cultura organizacional de las empresas, integrando la temática de igualdad de oportunidades entre varones y mujeres (Chillida y Guerra, 2006).

Esto nos muestra que, a través de la intervención con un plan de acción en materia de igualdad de género por parte de las organizaciones comprometidas en el tema, se puede llegar a transformar la cultura organizacional de una empresa y trabajar en la transformación de los desequilibrios y asimetrías históricas.

Siguiendo esta línea, según los autorxs Chillida y Guerra (2008), un “Plan de Acción” como instrumento de intervención permite a una empresa u organización dirigir sus pasos hacia una finalidad concreta, en este caso, ser una empresa comprometida con la igualdad de oportunidades y de trato entre sus trabajadores, permitiéndoles trabajar sobre los desequilibrios presentes en su cultura empresarial, evitando que se sigan reproduciendo desigualdades y discriminaciones por razón de género que, indudablemente, afectan directamente los resultados empresariales.

Cabe destacar, que durante los últimos años las empresas están sujetas a la necesidad de innovar constantemente con el objeto de hacer frente a las demandas y necesidades que establece el mercado para no dejar de ser “competitivas”, es por eso que surge la necesidad de introducir permanentemente nuevas formas de organización, producción y tecnología de punta, entre otras estrategias que buscan las empresas para modernizarse y no perder competitividad. Desde cierta perspectiva, se ve esto como un escenario de oportunidad, donde “emerge una nueva gestión de la empresa donde los recursos humanos se configuran como activo principal de la organización y donde el principio de igualdad de oportunidades se convierte en eje conductor y se introduce como principio básico de la cultura de la empresa” (Chillida y Guerra, 2008: 7).

En este sentido, la igualdad de oportunidades debe ser un aspecto clave en la cultura organizacional de las empresas, por lo que este planteamiento en la gestión de personal le proporcionará a la organización un valor añadido, mejorando las relaciones laborales y garantizando condiciones de trato igualitario que repercutirán en el desempeño de la plantilla de trabajadorxs.

En cuanto a las organizaciones sindicales, cabe aclarar que, “los sindicatos fueron en un momento dado hermandades de hombres en grandes centros de trabajo” (ITUC, 2008: 11). La solidaridad sindical surgió de la necesidad de protección; pero creció y se desarrolló en base a valores masculinos, con un lenguaje masculino y una perspectiva masculina (ITUC, 2018: 22). Siguiendo esta línea de pensamiento, se puede argumentar que existe una gran barrera histórica y cultural, donde el abordaje del concepto de *género* se encontraba muy lejos de ser problematizado en las agendas sindicales. Pero, cabe aclarar, que la situación está cambiando y muchas organizaciones sindicales se muestran hoy en día activos en el tratamiento de estos temas. Y esto es muy importante, ya que se considera que los sindicatos pueden ser un vehículo para lograr una igualdad en sus organizaciones (ITUC, 2018). Es importante tener en cuenta que “la consecución de la igualdad entre mujeres y hombres no es una preocupación ‘femenina’, sino un elemento fundamental de los objetivos de todo sindicalista” (ITUC, 2018:12).

Un reciente estudio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), citado por las confederaciones sindicales internacionales reveló que casi la mitad de los países examinados en dicho estudio, se afiliaron más mujeres que hombres a los sindicatos. En el mundo occidental, por ejemplo, en Canadá, el Reino Unido e Irlanda, las organizaciones sindicales

tienen actualmente casi el mismo número de mujeres que de varones. En Suecia, Noruega y Finlandia el número de mujeres sindicalizadas es superior al de los hombres (ITUC, 2018). Esto muestra que los sindicatos tienen que adaptarse a estos tiempos más modernos donde la mano de obra resulta cambiante de acuerdo a las nuevas necesidades del mercado, y abordar estos temas con la importancia que merecen.

### **3.2. Campaña de concientización y sensibilización para fomentar el acceso de mujeres en sectores masculinizados**

Partiendo del diagnóstico analizado en la empresa y el sindicato estudiado, se identificaron desequilibrios en la contratación de la mano de obra para el puesto de estibador que imposibilitan la igualdad de condiciones y de trato en sus organizaciones. Hacer el *diagnóstico organizacional*, permitió conocer e identificar los obstáculos que procuran la desigualdad en la práctica diaria tanto en la empresa como en el sindicato. Detectar estas tensiones en la “gestión de Recursos humanos” y la administración del sindicato permitió poder pensar y desarrollar una campaña para fomentar la igualdad de oportunidades en la contratación de mano de obra en este sector (hasta el momento de gran preeminencia masculina), a través de una campaña de concientización y sensibilización.

Antes de comenzar a presentarlo, es necesario explicar a los participantes de la campaña lo que pueden esperar aprender de las actividades. Al organizar o presidir trabajos en grupo es importante examinar cuidadosamente los objetivos, para ello, se presenta el objetivo de este plan de intervención:

Objetivo general:

- Desarrollar una campaña de concientización y sensibilización para promover el acceso de mujeres a un sector considerado tradicionalmente como masculino y garantizar igualdad de oportunidades en la organización.

Objetivos específicos del plan de acción:

- Concientizar a lxs actorxs involucrados sobre la importancia de la problemática de inclusión de mujeres en un mercado de trabajo que segmentado y jerarquizado.
- Capacitar y formar, con la utilización de material pedagógico, a los representantes sindicales y al personal de RRHH en temas de igualdad y equidad de género en el marco laboral.
- Brindarles herramientas a los actores decisores de la contratación de personal, tanto del sindicato como de la empresa, para procurar incluir políticas de igualdad de género en sus organizaciones.
- Prevenir acciones de discriminación, y formas de violencia de género en la organización.
- Promover mecanismos adecuados para lograr la igualdad de oportunidades y de trato de varones y mujeres en el acceso al sector de la estiba portuaria.

Jornada de capacitación en materia de igualdad de género en la gestión de RRHH
--

Esta jornada de capacitación está destinada al personal del “departamento de RRHH” de la empresa. Consta de doce (12) jornadas (dos por semana) con una carga horaria de cuatro (4) horas semanales comprendidas dentro de la jornada laboral. En el transcurso de la capacitación se le brindará información pertinente en cuanto a las legislaciones vigentes sobre la igualdad de género en el marco social y laboral; se expondrán como ejemplos políticas en materia de género desarrolladas por otras empresas para promover una mayor igualdad/equidad en sus organizaciones. Se abrirá una instancia de conocimiento sobre el uso de lenguaje inclusivo, sin sesgos de género; y se trabajará en la elaboración de una guía de “buenas prácticas” para incluir el concepto de igualdad de género en su gestión.

#### Objetivos:

Estas acciones tienen como objetivo capacitar al personal de RRHH brindándoles herramientas para transformar su actual gestión en una más inclusiva, con una mirada de género, introduciendo como principio básico la igualdad de condiciones y de trato entre varones y mujeres en su organización.

#### Población destino:

- Responsables del área de RRHH: analistas, capacitadores y selectores de personal, encargado de general.

Metodología a desarrollar:

- Teórica-práctica

Obligatoriedad:

- Será obligatorio a todo el personal comprendido.

Tiempo de duración:

- Seis (6) semanas, con dos encuentros semanales de dos horas. Total de doce (12) encuentros.

Recursos a utilizar:

- Sala de reuniones de la empresa, donde se pueda dictar la jornada.
- Proyector, donde se exponga el material pedagógico audiovisual.
- Impresiones sobre la temática: cuadernillos de formación en género.
- Cuadernos y biromes para tomar nota durante la jornada.
- Refrigerio (café, té, mates, medialunas, etc.)
- Consultor/x especializadx en formación en género.

Beneficios para la empresa:

-Formación de todo el personal del área de RRHH en temas innovadores para las empresas como lo es la integración de los conceptos de *Igualdad de Género* en el mundo laboral.

-Al incorporar, por parte de los profesionales de la selección de personal estas nuevas conductas en su gestión, tendrán mayores posibilidades de contar con perfiles no sujetos a estereotipos de género. Para las empresas es una necesidad contar con una mayor población de donde poder seleccionar personal idóneo para desarrollar las tareas, sin restringirse a sólo un fragmento de la población, como se observa en la empresa estudiada.

- Trabajar estos conceptos les permitiría mejorar la convivencia laboral.

- Le otorga un valor añadido a la empresa que se traducirá en claros beneficios en cara a su funcionamiento interno y a su imagen externa, fundada en sólidas acciones que transforman su cultura organizacional.

---

Productos de la campaña: Propuesta de diseño de una *Guía de recomendaciones de "Buenas Prácticas"* para incluir la igualdad de género en la gestión de personal: Proceso de reclutamiento y selección de personal.

- En la descripción del puesto de trabajo identificando el puesto de trabajo de estibador con los géneros gramaticales y utilizando un lenguaje inclusivo. Basarse en criterios objetivos como requisitos de responsabilidad y funciones que no tengan que ver con las características de ningún género, edad, carga de familia o fuerza física.
- En la publicación de los anuncios, proponiendo publicaciones para cubrir el puesto en cuestión, a través de los diversos portales de empleo, sin sesgos de género, con el objetivo de captar a un público más amplio. Aquellos serán redactados adecuadamente erradicando todo tipo de lenguajes sexistas y machistas en el mismo. Se llevará adelante, con el propósito de, por un lado, quitarle un poco de protagonismo y responsabilidad a los sindicatos, evitando asimismo, la referencia exclusiva de personal masculino según lo que sostiene el referente de la empresa estudiada, y por el otro, eliminar todo tipo de discriminación por razones de género.
- En la valoración de las solicitudes y posterior entrevistas de selección de personal, basarse en criterios objetivos, garantizar la imparcialidad del proceso en cuanto al género, centrándose en los requerimientos del puesto, sin sesgos (previamente definidos) como las capacidades y las competencias. Erradicar cualquier planteamiento discriminatorio en cuanto a cuestiones como el estado civil, la maternidad, etc.
- En la selección de la persona candidata, valorando, como comentamos antes, criterios objetivos y demostrables como las competencias, formación y habilidades de la persona sin distinción de género.



- Incorporar en la definición de la Cultura Organizacional la Igualdad de Género como valor diferencial de la organización.
- Introducción en los canales de difusión propios de la organización información sobre los conceptos de igualdad de género para que todo el personal tenga acceso a la información. Haciendo hincapié en la importancia de la igualdad de oportunidades.
- Incursionar en acciones para la corresponsabilidad de los cuidados, en la vida familiar, laboral y personal e introducirlo en documentos estratégicos de la empresa como el ‘Manual de Inducción’ o ‘Manual de Bienvenida’ como principio básico de responsabilidad empresarial y como garantía de la igualdad de oportunidades entre varones y mujeres. Este punto es muy importante, debido a que muchas veces el desequilibrio entre la participación de lxs trabajadorxs se debe a la mera dificultad de “conciliar” la vida personal, familiar y laboral y la ausencia de políticas de cuidados (licencias, espacios de cuidados, etc).

---

Curso de formación sindical en la temática de igualdad de género en el ámbito laboral/sindical
--

Este curso de formación sindical será destinado a los representantes sindicales que incluye al cuerpo de delegados y directivos del sindicato. Consiste en dos (2) encuentros semanales, con una carga horaria de dos (2) horas por encuentro, de un total de doce (12) encuentros realizados por un/x especialista en la materia, donde se abordarán temas relacionados a las problemáticas de discriminación, violencia y exclusión por razones de género en el mercado laboral. Se reflexionará en torno a cuáles son los factores que incitan estas brechas de género y la importancia que tiene la intervención de los sindicatos en estos asuntos. Asimismo, se les brindará herramientas para poder comenzar a incluir la igualdad de género en su agenda de actividades; se les proveerá de una guía para la incorporación de dicha temática de género a la labor de los representantes sindicales, elaborada desde la perspectiva de las masculinidades (no hegemónicas). Se discutirán junto con el sindicato normas relacionadas a la igualdad en el

empleo, la contratación y la formación que garanticen ser anti-discriminatorias y que reflejen la diversidad, con el objetivo de aplicarse para lograr una paridad de género.

Objetivos:

El propósito que tiene este curso es que, una vez adquirida la formación, puedan aplicar una mirada de género en el desempeño cotidiano de sus actividades, transformando su gestión en una gestión más inclusiva. Les brindaría herramientas para poder comenzar a seleccionar un público más amplio para cubrir el puesto en cuestión y, por supuesto, establecer estrategias de promoción y protección de los géneros, manteniendo el principio de igualdad de oportunidades.

Beneficios para el sindicato:

-La integración de la perspectiva de género en el sindicato será beneficioso no sólo para las mujeres que se inserten en la actividad, sino también para el sindicato, ya que la inclusión de mujeres en la actividad puede representar una mayor cuota de afiliación para el sindicato y transformar su cultura machista. Hay varios estudios que muestran que la participación de mujeres en las afiliaciones es, incluso, superior al de los varones, ya que se ven muy motivadas a participar de las actividades gremiales.

-Les permitirá contar con un personal capacitado en temas innovadores para el mercado de trabajo en la actualidad. Se tratarán de nuevos y, quizás, mejores talentos para la organización, que se ajusten a las nuevas necesidades, fortaleciendo las capacidades del sector.

Población destino:

- Miembros de delegados y directivos del sindicato: cuerpo de delegados, vocales y representantes directivos.

Metodología a desarrollar:

- Teórica

Obligatoriedad:

- Será obligatorio a todo el personal comprendido.

Tiempo de duración:

-Seis (6) semanas, con dos encuentros semanales de dos horas. Total de doce (12) encuentros.

Recursos a utilizar:

- Sala de reuniones del sindicato.
- Proyector donde se exponga el material pedagógico audiovisual.
- Impresiones con información pedagógica sobre la temática.
- Cuadernos y biromes para tomar nota durante la jornada.
- Refrigerio (café, té, mates, medialunas, etc.)
- Consultor/x especializadx en género.

Jornada de sensibilización en materia de igualdad de género en el mundo laboral destinada al personal del sector de la estiba

Las jornadas de sensibilización en la materia estarán dirigidas al personal del sector de la estiba. Se lxs instruirá en temas relacionados a la igualdad y equidad de género en el mundo laboral, abordados por profesionales en la materia. Constan de seis (6) encuentros, con una duración de dos (2) horas semanales; donde se expondrán las problemáticas de desigualdad de género en el mundo laboral. Abordando temas relevantes como la discriminación, violencia de género y acoso laboral; entre otros.

Objetivos:

La realización de estas jornadas tiene como objetivo sensibilizar en la problemática de género y en el acceso de las mujeres en el mercado de trabajo. Exponiendo las barreras culturales y sociales que imposibilitan el trato igualitario entre varones y mujeres tanto en el acceso al empleo como en la vida laboral de las mismas, en un intento por recurrir a empleos donde están sub-representadas por la gran preeminencia masculina en los mismos. Asimismo, les brindaría información pertinente sobre dichos temas actualmente en auge en esta sociedad cambiante y más inclusiva.

Población destino:

- Operarios del sector de la estiba.

Metodología a desarrollar:

- Teórica.

Obligatoriedad:

- Será obligatorio para todo el personal comprendido.

Tiempo y duración:

- Seis (6) semanas, con una carga horaria de dos (2) horas semanales, comprendidas dentro de la jornada de trabajo. Total de seis (6) encuentros.

Recursos a utilizar:

- Sala de reuniones de la empresa, donde se pueda dictar la jornada.
- Proyector, donde se exponga el material pedagógico audiovisual.
- Folletería/ impresiones con información pedagógica sobre la temática
- Cuadernos y biromes para tomar nota durante la jornada.
- Refrigerio (café, té, mates, medialunas, etc.)
- Consultor/x especializadx en género, quien les brinde la capacitación en la temática.

Estimación de costos en general: Para poder desarrollar dichos programas se estima un costo de \$ 137.742,00 en general, presupuesto que deberá ser dividido de acuerdo a las actividades desarrolladas por la empresa y por el sindicato.

A continuación se detallarán los presupuestos estimados por cada actividad:

<b>Presupuesto por actividades</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Jornadas de capacitación en materia de igualdad de género en la gestión de RRHH</b>	<b>Jornada de sensibilización en materia de igualdad de género en el mundo laboral para el personal de la estiba</b>	<b>Curso de formación sindical en la temática de igualdad y equidad de género en el ámbito laboral/sindical</b>
<b>Estimación de cantidad de participantes</b>	30-40	30 aprox.	20-30
<b>Costo de consultor/x por total de horas estimadas</b>	Calculado sobre 24 hs: \$27.600	Calculado sobre 12 horas: \$13.380	Calculado sobre 24 hs: \$27.600
<b>Elementos y materiales a utilizar</b>	*Sala de reunión: Sin costo (s/c) *Proyector: s/c *Impresiones: \$1.990 *cuadernos: \$1.400 *biromes: \$849,90	*Sala de reunión: Sin costo (s/c) *Proyector: s/c *Impresiones: \$1.492,05 *cuadernos: \$1.005,00 *biromes: \$720,00	*Sala de reunión: Sin costo (s/c) *Proyector: s/c *Impresiones: \$1.492,05 *cuadernos: \$1.005,00 *biromes: \$720,00
<b>Refrigerio</b>	\$23.400	\$17,544	\$17,544
<b>Total de costos estimados</b>	\$55,239.90	\$34,141.05	\$48,361.05

Fuente: Elaboración propia

**Ejecución del plan de intervención:** A continuación se presentará el cronograma de actividades a concretarse durante los meses del año 2021.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES AÑO 2021															
Plan de intervención	Actividades	Hs estimadas	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Dirigido a
Campaña de concientización y sensibilización de la igualdad de género	Jornadas de capacitación en materia de igualdad de género en la gestión de RRHH	24			x	x									Responsables del área de RRHH: analistas, capacitadores y selectores de personal, encargado general.
	Curso de formación sindical en la temática de igualdad de género en el ámbito laboral/sindical	24				x	x								Miembros de delegados y directivos del sindicato: cuerpo de delegados, vocales y representantes directivos.
	Jornadas de sensibilización en materia de igualdad de género en el mundo laboral	12					x	x							Operarios del sector de la estiba.

Fuente: Elaboración propia

### Cuadro de metas e indicadores

ASPECTOS DEL PROBLEMA	ACTORXS	PROCESO A TRABAJAR	ACCIONES A DESARROLLAR	METAS	INDICADORES
Escasa formación en la temática de género al interior de las organizaciones	Personal de RRHH	Formación en materia de igualdad de género	Llevar adelante jornadas presenciales de capacitación en materia de igualdad y equidad de género en la gestión de RRHH a cargo de un/x especialista en la temática.	Formar al sector de administración de personal, brindándole herramientas para una nueva gestión de los RRHH de la empresa, incorporando como principio básico la igualdad de género.	* 85% de asistencia del personal del área de RRHH. * Manual de recomendaciones de "Buenas Prácticas" para incluir la igualdad de género en la gestión de los RRHH.
	Cuerpo de delegados y directivos sindicales		Realizar jornadas presenciales de formación sindical en materia de igualdad y equidad de género en la gestión sindical, desarrollada por un/x especialista en la materia.	Formar al cuerpo de delegados y directivos en la perspectiva de género y brindarles herramientas para desarrollar una gestión más igualitaria.	*90% de asistencia de delegados y directivos del sindicato. * Guía de formación para la igualdad de género en el ámbito sindical destinada a representantes sindicales.
Necesidad de incorporar al interior de las organizaciones la perspectiva de género	Cuerpo de delegados y directivos sindicales Personal de RRHH Estibadores portuarios	Información / Sensibilización	Coordinar ciclos de charlas sobre temas de igualdad de género en el ámbito laboral Diseño de afiches donde se interpeleen los oficios masculinos y otros, un tanto informativos, sobre la inclusión de la igualdad.	Sensibilizar al personal invitándolos a reflexionar acerca de la problemática de inserción laboral de las mujeres en un mercado de trabajo masculinizado.	*Evaluación de la información que poseen acerca de esta problemática *Programas reformulados

Fuente: elaboración propia

### Factibilidad y Sustentabilidad de la propuesta

Para poder incorporar esta propuesta, se precisa de un tratamiento estratégico de gestión que debe contemplar:

-Conocimiento de la situación: se analizaron los desequilibrios existentes en cuanto a la contratación de mano en el sector operativo de la empresa, más precisamente en el sector de la estiba portuaria. Los resultados de este análisis permitieron elaborar un diagnóstico de la situación de desigualdad de trato entre varones y mujeres en la contratación de mano de obra en el sector de la estiba, y luego trabajar en una correcta intervención para dicha problemática.

- Elaboración y posterior presentación de la propuesta de intervención a los actores: debido al acercamiento de la investigadora con los actores decisores en la empresa y el sindicato no será difícil presentarles la propuesta de intervención en materia de igualdad de género. Durante las entrevistas que tuvieron se argumentó acerca de la falta de intervención en estos asuntos y se mostraron abiertos a la posibilidad de que se plantee una propuesta de esta índole.

-Compromiso de las partes: las partes interesadas deberán comprometerse con la causa garantizando el cumplimiento del objetivo del plan de intervención propuesto. Debe ser formalizado mediante un documento o escrito donde las partes se comprometen a asumir esta responsabilidad de acuerdo al cronograma de trabajo planteado.

- Seguimiento y evaluación: una vez puesta en práctica las actividades del plan se debe establecer un seguimiento y evaluación de las medidas adoptadas para garantizar el control de los efectos de estas acciones de cara a la eliminación de las brechas de género. La adopción de esta medida les permitirá mejorar los resultados como, asimismo, corregir los errores que se puedan producir durante la implementación de las medidas. Esto se puede materializar, con el diseño de cuestionarios de satisfacción dirigidos al plantel de personal que participe de las jornadas. Funcionaría como instrumentos de recolección de información que les permita chequear el impacto de las medidas de igualdad de género adoptadas.

### **Resultados esperados**

A través de estas acciones se busca concientizar sobre la igualdad y equidad de género en el marco laboral, sensibilizando la problemática de exclusión que contempla a aquellas mujeres que desean emplearse en un mercado de trabajo totalmente sesgado y segmentado, de acuerdo a los estereotipos de género asignados tradicionalmente para los géneros.

Lo que se pretende con la presentación de esta propuesta es que las partes se comprometan con el proyecto y comiencen a incluir en sus agendas el principio de igualdad de género como base para desarrollar sus futuras gestiones, erradicando todo tipo de prácticas discriminatorias y de violencia de género, en principio, en el ejercicio de la selección de personal y, posteriormente, en la vida laboral de lxs trabajadorxs. Esto no hace más que privar a las mujeres de su inserción y, a la vez, a las empresas de tener en cuenta a trabajadoras que pueden ser muy competitivas y, por supuesto, a los sindicatos de fortalecer su organización.

## **Conclusiones:**

Este TIF tuvo como objetivo diseñar y elaborar una “campana de sensibilización y concientización sobre la problemática de inclusión de mujeres a un sector altamente masculinizado” del mercado de trabajo. Esta campana fue diseñada de manera diferenciada de acuerdo a cada público receptor: los responsables del “área de recursos humanos” de la empresa, el cuerpo de delegados y directivos del sindicato y el plantel de operarios estibadores.

Esta propuesta de intervención nace de un *diagnóstico organizacional* realizado en la empresa, donde se abordó la problemática de segregación ocupacional por género, a través del análisis sobre cuáles son los sectores mayormente desempeñados por varones y mujeres dentro de la empresa, haciendo énfasis en las barreras de acceso al sector de la estiba portuaria, un sector de gran preeminencia masculina por las características de la actividad.

Para ello se realizó un trabajo de campo que consistió en entrevistas con los actores decisores del proceso de reclutamiento y selección de personal para dicho puesto, donde entraron a jugar distintas posturas, relacionadas con supuestos estereotipos de género impuestos culturalmente en la sociedad que influye, indudablemente, en las posibilidades de empleo de las mujeres. Se trata de normas y representaciones sociales que trascienden el ámbito privado, permeando el mercado laboral y condicionando la oferta y demanda de trabajo. Estos comportamientos son propios de una cultura “patriarcal” que avala la existencia de diferencias “naturales” entre los géneros y la relación inseparable de la mujer con la reproducción y los cuidados que, a pesar de la inserción de la mujer en el mercado de trabajo, siguen latentes y han repercutido no sólo socialmente, sino que también laboralmente. Por lo tanto, se puede argumentar que, según León, “se ha pasado en el sistema de relaciones de género de un patriarcado privado a un patriarcado público” (2004: 89).

En discordancia con lo anteriormente mencionado, el gerente de “RRHH” de la empresa, avala que el hecho de que no haya mujeres trabajando en el sector es por la falta de interés de ellas mismas por insertarse al puesto, pero no hace una autocrítica sobre la falta de intervención en estos asuntos y, mucho menos, en la influencia que representan las características de dicho mercado para el proceso de selección de personal. Tal como lo analiza Empar Aguado (2016), se considera como “un mercado tradicionalmente cerrado”, no sólo para las mujeres sino para cualquier persona ajena a la comunidad portuaria. Por lo tanto,



analizando este aspecto, se puede definir que no sólo existen “barreras simbólicas” como se mencionó anteriormente, sino que también las mujeres tienen que hacer frente a las barreras de entrada propias de la profesión de un sector cerrado. Partiendo de esto, se entiende que están doblemente vetadas, por un lado, por su “condición de mujer” y por el otro por no ser familiar directa de un trabajador portuario, y esta problemática merece ser continuada en futuras líneas de investigación que comparen la experiencia en distintos puertos del país.

Continuando con la idea, se puede argumentar que en el proceso mismo de la selección de personal para el puesto en cuestión, el rol del sindicato adquiere también, un protagonismo importante ya que, como se mencionó en apartados anteriores, por un lado la empresa desarrolla una estrategia de selección llamada “programa para hijos de trabajadores portuarios” que contiene una serie de requisitos, pero no hace mención de las hijas mujeres de los trabajadores; y por el otro, el sindicato que posee una “bolsa de empleo”, donde los inscriptos son todos varones.

En relación con lo indicado anteriormente, en cuanto a las barreras de acceso a la actividad de la estiba, se ha visto como la dirigencia sindical evita alentar medidas de inclusión que alteren el funcionamiento que vienen ejerciendo, porque considera que sus representados perciben como amenaza la inclusión de mujeres en sus actividades. En este sentido, no se asumen como parte de la agenda sindical –en el caso de esta seccional- la modificación de costumbres y conductas que vienen desarrollando con cotidianidad en un espacio de trabajo fuertemente masculinizado.

Por otro lado, es clave mencionar que el factor que impulsó la elección y abordaje de esta problemática en este TIF fue el interés por todas aquellas mujeres que desean insertarse en un mercado de trabajo sin sesgos de género y, por lo tanto, más inclusivo. El hecho de Rosario muestra que el interés y compromiso de las partes en temas de igualdad de género, puede arribar en una política de inclusión para aquellas empresas que estén interesadas en incorporar una mirada más inclusiva en sus organizaciones.

La incorporación de mujeres al mercado de trabajo está suponiendo un reto para las empresas, ya que deben implicar un enfoque más *aggiornado* en la gestión de las empresas. Esta tradicional concepción de la división de los papeles de los varones y las mujeres en la sociedad hace que sigan existiendo estas situaciones de desigualdad que, indudablemente

tienen que ser corregidas mediante la implantación de buenas prácticas que compensen esos desequilibrios históricos.

Con este plan de intervención en materia de igualdad de género, se pretende que las partes responsables de la selección de personal en la empresa (sobre todo para los puestos donde la cifra de participación femenina es inferior en relación a la cifra de los varones) incursionen en estos asuntos y se comprometan comenzando a incluir en sus agendas la igualdad de género. Además de ser una necesidad para la población y para mejorar las condiciones laborales, durante los últimos años las empresas están sujetas a la necesidad de innovar constantemente con el objeto de hacer frente a las demandas y necesidades que establece el mercado para no dejar de ser competitivas, es por eso que surge la necesidad de introducir permanentemente nuevas formas de organización y producción, como tecnología de punta, entre otras estrategias que buscan las empresas para modernizarse y no perder competitividad ¿qué lugar encuentra la agenda de género en estas exigencias?

En este contexto surgen desafíos para una nueva gestión de las empresas donde el personal encargado de la “administración de personal” adquiere un papel muy importante, recayendo en ellxs la responsabilidad de incorporar y conducir el concepto de igualdad de oportunidades al interior de la cultura empresarial (Chillida y Guerra, 2008). Estos desafíos se multiplican si se considera la reciente aprobación del Convenio 190 de la OIT, para la prevención y erradicación de la violencia y acoso laboral, en particular de la violencia de género.

Para finalizar, es oportuno agregar que las mujeres están incursionando nuevos caminos inexplorados anteriormente, lo que les facilitó crear nuevas relaciones sociales, romper con los antiguos sistemas dominantes y por supuesto, contribuir a una mayor igualdad entre los distintos géneros. El hecho de que haya minoría de mujeres en estos sectores masculinizados se debe a razones sociales e históricas, impuestas culturalmente, lo cual, para su correcta comprensión en la actualidad, deben ser comparadas y desarrolladas de forma constante (Pérez Vázquez, 2017). Esta propuesta de intervención se propone contribuir en este sentido, desde el campo de las relaciones del trabajo.

Como líneas futuras de investigación, resultaría interesante extender la línea de intervención y trabajar, por medio una cláusula en el convenio colectivo de trabajo de la actividad, la incorporación de un cupo de inclusión de personas “trans”, debido a que, a pesar de ser un tema importante actualmente en las agendas políticas del Estado y obtener como resultado una

Ley de Cupo Trans<sup>32</sup> para el ámbito público, siguen siendo marginadxs del mercado de trabajo formal.

### **Reflexiones personales**

Cuando comencé a estudiar este caso, era algo relativamente nuevo para mí y para mi familia, los comencé a incluir en esta maravillosa investigación al hecho de que quieran involucrarse aún más en estos temas, antes nunca se nos hubiese cruzado por la cabeza una mujer estibadora, o para mi papá “una compañera estibadora”. Durante el transcurso del trabajo y hasta su culminación (dos años después) observo que hubo, afortunadamente, un gran avance en el interés de la comunidad en estos temas; hoy tanto las organizaciones como la sociedad en su conjunto nos interesamos más en estos asuntos y me pone realmente muy contenta que esto suceda con la naturalidad que se merece. Al respecto, confieso que al interesarme más por la inclusión comencé a ver, y esto es una crítica a mi trabajo, que debería haber incluido como problemática a todos los géneros, no sólo al género femenino. Hoy en día se encuentra en auge la problemática de acceso a un trabajo formal de las personas trans, entre otras de las problemáticas que se incluyen. Pero es una línea de investigación que, como mencioné, deseo reflexionar a futuro.

Hoy como profesional de RRHH me siento con el compromiso de hacer que la inclusión de todxs las personas, sin importar su género, se cumpla y apuesto a ello cada día. Nosotrxs, como Licenciadxs o futurxs Licenciadxs en Relaciones del Trabajo debemos poner en práctica aquello que aprendimos durante la carrera en esta maravillosa universidad, la “UNAJ”, la universidad en la que elegí estudiar, una universidad inclusiva y al alcance de todxs las personas.

---

<sup>32</sup> Decreto Reglamentario de la Ley 14.783, que establece reservas de puestos de trabajo a personas travestis, transexuales y transgénero que reúnan las condiciones de idoneidad para el cargo con el fin de promover la igualdad real de oportunidades en el empleo público. Ver: <https://normas.gba.gob.ar/ar-b/ley/2015/14783/2606>

## Bibliografía

Aguado, E. T. (2016). "Mujeres en la estiba. El caso de las estibadoras portuarias del puerto de Valencia". *XII Congreso Español de Sociología. 30 Junio, 1 y 2 de Julio de 2016*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/317349316\\_Mujeres\\_en\\_la\\_estiba\\_El\\_caso\\_de\\_las\\_estibadoras\\_portuarias\\_del\\_Puerto\\_de\\_Valencia/download](https://www.researchgate.net/publication/317349316_Mujeres_en_la_estiba_El_caso_de_las_estibadoras_portuarias_del_Puerto_de_Valencia/download).

Akerlof, G.A. y Kranton, Rachel, E. (2005). "Economics and Identity of organization", *Journal of Economic Perspectives* 19(1) pp. 9-32. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/4902240\\_Identity\\_and\\_the\\_Economics\\_of\\_Organization](https://www.researchgate.net/publication/4902240_Identity_and_the_Economics_of_Organization)

Bretones, F.D. y Rodríguez, A. (2008). "Reclutamiento y selección de personal y acogida". Madrid: Pirámide. pp. 101-134. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/303289901\\_Reclutamiento\\_y\\_seleccion\\_de\\_personal\\_y\\_acogida](https://www.researchgate.net/publication/303289901_Reclutamiento_y_seleccion_de_personal_y_acogida)

Brunet A. (2011). *La perspectiva de género en el transporte de América Latina y el Caribe*. Boletín FAL, 9, pp. 1-7. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/36090-la-perspectiva-genero-transporte-america-latina-caribe>.

Caamaño Rojo, E. (2010). "Mujer y trabajo: origen y ocaso del modelo del padre proveedor y la madre cuidadora". *Revista de Derecho*, Valparaíso, XXXIV, pp.179-209. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173616611005>

Cassen, B. et al. (2007). *Mujeres contra la explotación: La resistencia femenina en un mundo globalizado*, pp. 15-27. Buenos Aires: CI/Le Monde Diplomatique.

Castillo, V., Novick, M., Rojo, S., y Tumini, L., (2008). *Gestión productiva y diferenciales en la inserción laboral de varones y mujeres. Estudio de cuatro ramas de la actividad*. Recuperado de <https://www.cepal.org/publicaciones/xml/2/33662/lcw182.pdf#page=45>

Carnicer, L., Rubio, G., Samper, U., y Oliva, V., (2009). "El empresariado como fuente de la segregación por sexo". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15, pp. 149-167. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120370009>

Chambilla Mamani, B. (2016). "Mujeres mineras y el trabajo minero itinerante en la Cooperativa Chorolque. T'inkazos". *Revista Boliviana de Ciencias Sociales*, 39, pp. 81-91. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=426146435006>

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. Bogotá: McGraw-Hill.

Chillida, M. y Guerra, M. J. (2006). *Buenas prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas*. Madrid: Fundación Mujeres. Recuperado de [http://www.fundacionmujeres.es/documents/view/1\\_buenas\\_practicas\\_para\\_integrar\\_la\\_igualdad\\_de\\_genero\\_en\\_las\\_empresas.html](http://www.fundacionmujeres.es/documents/view/1_buenas_practicas_para_integrar_la_igualdad_de_genero_en_las_empresas.html).

Díaz Medina, L. (2018). *El empoderamiento de la mujer en el sector marítimo: Una perspectiva Latinoamericana*. Recuperado de [http://repositorio.uninav.edu.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/23000/160/di\\_08-18.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uninav.edu.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/23000/160/di_08-18.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Faur, E; Zamberlin, N.(2007). Gramáticas de género en el mundo laboral. Perspectivas de trabajadoras y trabajadores en cuatro ramas del sector productivo del Área Metropolitana de Buenos Aires. CEPAL, pp. 85-119. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/323389311\\_Gramaticas\\_de\\_genero\\_en\\_el\\_mundo\\_laboral\\_Perspectivas\\_de\\_trabajadoras\\_y\\_trabajadores\\_en\\_cuatro\\_ramas\\_del\\_sector\\_productivo\\_del\\_area\\_metropolitana\\_de\\_Buenos\\_Aires](https://www.researchgate.net/publication/323389311_Gramaticas_de_genero_en_el_mundo_laboral_Perspectivas_de_trabajadoras_y_trabajadores_en_cuatro_ramas_del_sector_productivo_del_area_metropolitana_de_Buenos_Aires).

Ferrari, L. E. (2004). El uso de herramientas de diagnóstico organizacional para la producción de conocimiento reflexivo de la diversidad. XI Jornadas de Investigación. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Fineman, M., Fredman, S., Gherardi, N., Rittich, K. y Silbaugh, K. (2012). Desventaja estructural. En N. Gherardi (Comps.), *Justicia, Género y Trabajo*, pp. 63-20. Buenos Aires: Librería ediciones.

Fumero Expósito, C. M (2020). *La mujer en el ámbito laboral frene a la discriminación: especial referencia al sector de la estiba*. Trabajo de Grado. Relaciones Laborales Facultad de Derecho, Universidad de La Laguna Departamento de Derecho Constitucional, Ciencias Políticas y Filosofía del Derecho.

González, G. B. (1999). “Los estereotipos como factor de socialización en el género”. *Grupo comunicar*, 12, pp. 84-86. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15801212>

González Serrano, M.M y Trujillo, L. (2005). *La medición de la eficiencia en el sector portuario: revisión de la evidencia empírica.*]. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/4999078\\_La\\_medicion\\_de\\_la\\_eficiencia\\_en\\_el\\_sector\\_portuario\\_revision\\_de\\_la\\_evidencia\\_empirica](https://www.researchgate.net/publication/4999078_La_medicion_de_la_eficiencia_en_el_sector_portuario_revision_de_la_evidencia_empirica).

Grueso Hiestroza M. (2009). “Responsabilidad Social Empresarial e igualdad de oportunidades en el empleo: ¿Altruismo o legalidad?”. *Revista Universidad y empresa*, 17, pp. 244-251. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187214467009>.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., y Baptista Lucio, P., (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mcgraw-hill/ interamericana editores, s.a. de c.v.

Ibáñez, P. M. (2017). “La división sexual del trabajo y las razones de la segregación ocupacional”. En *Mujeres en mundos de hombres. la segregación ocupacional a*

través del estudio de casos, pp. 35-60. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=691523>.

ITUC. (2008) *Manual: Lograr la Igualdad de Género*. Bélgica: CFI. Recuperado de [https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/manuel\\_ESPOK.pdf](https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/manuel_ESPOK.pdf)

León, J.S (2004). “La feminización del trabajo asalariado. Problemas conceptuales y metodológicos para estudiar la participación de las mujeres en el trabajo/empleo” en *Temporada* 7, diciembre 2004, pp. 81-106. Madrid.

Maffía, D. (2009) “Contra las dicotomías: Feminismo y epistemología crítica”. Instituto Interdisciplinario de Estudios de Género. UBA. Recuperado de <http://dianamaffia.com.ar/archivos/Contra-las-dicotom%C3%ADas.-Feminismo-y-epistemolog%C3%ADa-cr%C3%ADtica.pdf>

Meo, A (2010). “Consentimiento informado, anonimato y confidencialidad en investigación social. La experiencia internacional y el caso de la sociología en Argentina”. *Aposta*, 44, pp. 11-14. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/41019784\\_Consentimiento\\_informado\\_anonimato\\_y\\_confidencialidad\\_en\\_investigacion\\_social](https://www.researchgate.net/publication/41019784_Consentimiento_informado_anonimato_y_confidencialidad_en_investigacion_social)

Melero, A, N. (2010). “Reivindicar la igualdad de mujeres y hombres en la sociedad: Una aproximación al concepto de género”. *Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias sociales*, 11, pp. 73-83. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322127621004>

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2011). “Módulo 4. Planificación de Políticas Públicas para la Igualdad de Oportunidades: De la Ley de Igualdad de Oportunidades (LIO) al Plan de Igualdad de Oportunidades (PIO)”, en el *Curso semipresencial de especialización “Igualdad de Género, Ciudadanía y Participación Política”*, Lima: Dirección General de Transversalización del Enfoque de Género/Dirección General de Igualdad de Género y No Discriminación/Jurado Nacional de Elecciones/IDEA Internacional. Recuperado de: [https://mimp.gob.pe/files/direcciones/dgignd/cursosformacion/curso\\_modulo4.pdf](https://mimp.gob.pe/files/direcciones/dgignd/cursosformacion/curso_modulo4.pdf)

ONU mujeres (2016). “*El progreso de las mujeres en el mundo 2015-2016. Transformar las economías para realizar los derechos*”. *Revista de Estudios feministas*, 2, pp. 589-614. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=38145732012>.

Partenio, F. (2010). “Las manos, los saberes, las máquinas. Un análisis sobre la organización del trabajo en los elencos productivos de fábricas recuperadas”. en Cross, C. y Berger, M. (comp.), *La producción del trabajo asociativo. Condiciones, experiencias y prácticas en la economía social*, Buenos Aires: CICCUS.

Puga, M. y Otero, R (2010). *Derechos de las mujeres y discurso jurídico*, pp. 73-91. Buenos Aires: Equipo latinoamericano de justicia y género-ELA.

Pérez Vázquez, A. (2017). *Sobre el proceso de aumento de mujeres taxistas en Barcelona: relaciones sociales y laborales entre compañerxs del sector*, pp. 1-22. Recuperado de

[http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/125509/1/TFG\\_P%C3%A9rez\\_V%C3%A1lquez\\_Arantxa.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/125509/1/TFG_P%C3%A9rez_V%C3%A1lquez_Arantxa.pdf).

RAE “Güincheró”. Madrid. Recuperado de: <https://dle.rae.es/g%C3%BCincheró>

Rodríguez, D. (2003). *Diagnóstico Organizacional*. Chile: Alfaomega, Ed. Universidad Católica de Chile.

Sánchez, A. (2019). *Campaña de sensibilización para estudiantes, graduados y profesores de la carrera de Relaciones del Trabajo acerca de la discriminación laboral de personas trans*. TIF para obtener el título de Licenciatura en Relaciones del Trabajo. Florencio Varela: UNAJ. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/1xXcviBTwDbbN7unE75eVCb2xvkrGbOXQ/view>

Ullrich, D., Sarate, J., Job, J., y Piccinini, V., (2013). “Femeneidad y masculinidad en la organización del trabajo”. *Invenio*, 16, pp. 111-126. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87726343008>

Zapata, B., Hernán, D.; Arango, B., Gloria, L. y Estrada, Luz. M. (2011). “Valoración de carga física en estibadores de una cooperativa de trabajo asociado”. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, vol. 29 (1), pp. 53-64. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12020036006>.

#### **Normativa:**

Argentina. Congreso de La Nación. (2015) Ley de Cupo Trans, 14.783/15. Disponible en <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/l-14783.html>

ONU. (1948). Declaración Universal de los Derechos Humanos. Disponible en <https://www.un.org/es/documents/udhr/law.shtml>

#### **Páginas web consultadas:**

Terminal Puerto Rosario [@tprterminalpuertorosario]. (12 de diciembre de 2019). De Rosario al mundo. Embarque de azúcar orgánica [fotografía]. Recuperado de <https://www.instagram.com/tprterminalpuertorosario/?hl=es-la>

Terminal Puerto Rosario [@tprterminalpuertorosario]. (15 de enero de 2019). TPR en acción. Movimientos de contenedores. [fotografía]. Recuperado de <https://www.instagram.com/p/B7V88wpAaVa/>

<http://www.supa.org.ar/>

#### **Documentos de la empresa:**

Manual de Inducción de la empresa en estudio (s/f)

#### **Documentos del sindicato:**

CCT 670/13 Portuarios. Depósitos fiscales. Rama: estibadores. Capital Federal y Dock Sud. <http://data.triviasp.com.ar/files/parte3%5Cconv67013.htm>

### Artículos periodísticos:

Barahona, P. y Ruso, F. (9 de marzo de 2018). Las mujeres podrán ser estibadoras en Algeciras, pero no las que lucharon por conseguirlo. *El español*. Recuperado de [https://www.elespanol.com/espana/20180309/mujeres-podran-estibadoras-algeciras-no-luchar-on-conseguirlo/290471927\\_0.html](https://www.elespanol.com/espana/20180309/mujeres-podran-estibadoras-algeciras-no-luchar-on-conseguirlo/290471927_0.html)

Bonato, C. (28 de marzo de 2018). De maestra a estibadora. “Me enamoré del puerto desde el primer día”. *Rosario* 3. Recuperado de <https://www.rosario3.com/noticias/De-maestra-a-estibadora-Me-enamore-del-puerto-desde-el-primer-dia-20180327-0050.html>

Morillo, I. (8 de febrero de 2018). Nuevo veto a las mujeres de en la estiba de Algeciras: Se abre la bolsa sólo para ellos. *El confidencial*. Recuperado de [https://www.elconfidencial.com/espana/andalucia/2018-02-08/mujeres-estibadoras-veto-puerto-algeciras-bolsa-trabajo\\_1518738/](https://www.elconfidencial.com/espana/andalucia/2018-02-08/mujeres-estibadoras-veto-puerto-algeciras-bolsa-trabajo_1518738/)

Puerto Rosario incorpora estibadoras mujeres. (22 de marzo de 2018). *Notitrans*. Recuperado de <https://www.notitrans.com/puerto-rosario-incorpora-estibadoras-mujeres/>

Rodríguez, A. (8 de marzo de 2018). La estiba de Algeciras incorpora a 60 mujeres en su nueva bolsa de eventuales. *Europa Sur*. Recuperado de [https://www.europasur.es/maritimas/Puerto-Algeciras-mujeres-estiba\\_0\\_1224778190.html](https://www.europasur.es/maritimas/Puerto-Algeciras-mujeres-estiba_0_1224778190.html)



## **ANEXO 1: Datos de las personas entrevistadas**

-Roberto tiene una antigüedad en la profesión de más de 30 años, asimismo, tiene una actividad altamente política hace varios años en los distintos puertos de Buenos Aires, casi igual que su antigüedad en el rubro. Ha sido su primer trabajo formal. Su padre es quien lo “metió” de muy joven a trabajar en el puerto, aunque él esperaba otro destino para su vida. Es el gran sostén de la familia y tuvo la posibilidad de hacer ingresar a hijos, sobrinos y amistades (Fecha de las entrevistas: Junio y Julio, 2018).

-Armando tiene más de 10 años de antigüedad en la profesión, en distintas empresas del rubro. Ha ingresado al sector de la estiba gracias a un familiar. No ha sido el primer trabajo formal que ha tenido pero sí el mejor pago. Es el sostén de la familia y tuvo la oportunidad de “hacer” ingresar a su hijo e hija al “puerto”. Esta última realizaba actividades administrativas fuera del sector. (Fecha de la entrevista: Julio, 2018).

-Carlos tiene más de 12 años de antigüedad en la profesión, con una actividad política dentro del puerto. Ingresó cuando tenía la mayoría de edad gracias a su padre, también portuario. Ha sido su primer trabajo formal y bien pago. Su cónyuge ha podido ingresar a trabajar (puesto administrativo) gracias a su mérito de estudio y a las relaciones de éste dentro del puerto. (Fecha de la entrevista: Junio, 2018).

-Lautaro posee una antigüedad en el trabajo de más de 5 años, también posee un cargo político (de menor rango). Fue su primer trabajo formal. Tiene estudios terciarios e ingresó a trabajar por su padre, también portuario. Es el sostén de la familia. (Fecha de la entrevista: Junio, 2018)

-José trabaja para la empresa hace más de 10 años y se desempeña como operario en el sector de Reefer full. Ingreso al puerto desde muy joven gracias a su padre, también trabajador portuario. Quería ser músico, pero el puerto fue “más tentador”. Su padre, tíos, hermanos, sobrinos y cuñados son (la mayoría) trabajadores portuarios. Es quien provee la mayor cantidad de ingresos en su hogar. (Fecha de la entrevista: Julio, 2018).

-Jairo es el Gerente Corporativo de RRHH de la empresa, tiene estudios universitarios y trabaja hace más de 10 años para la empresa. Su padre era trabajador portuario y sindicalista. (Julio, 2018).

### Entrevista telefónica:

Daiana, una de las estibadoras pioneras del puerto de Rosario, ingresó en una convocatoria en el año 2017. Este fue primer trabajo formal. Tiene un familiar muy cercano trabajando en el puerto, quien fue el que la recomendó en la convocatoria de ingreso. Es el único sostén económico de la familia. Soñaba con ser trabajadora portuaria. (Fecha de la entrevista: Enero 2020).

### **ANEXO 2:**

**Imagen n°1:** (1920) Fotografía de las trabajadoras conocidas como “bolseras”, quienes cosían las bolsas de arpillera para exportar cereal.



**Imagen n°2:** (2018) Fotografía de las siete mujeres estibadoras acompañadas por el Secretario General de SUPA Rosario, Cesar Aybar; Representantes de de Terminal Puerto Rosario S.A y la comisión gremial de SUPA Rosario; fueron recibidas por el presidente del ENAPRO, Angel Eliás y el gerente General, Nolasco Salazar.



**Imagen N°3:** Fotografía obtenida de un retrato situado en los pasillos de la sede del sindicato. Ilustra los inicios del trabajo portuario como una actividad “tradicionalmente forzosa”.



Imagen N°4 y 5: Estibadoras Portuarias de Rosario durante su jornada laboral.<sup>33</sup>



<sup>33</sup> La mujer de la izquierda en la primera foto es Daiana, la estibadora entrevistada en el presente trabajo.

**Imagen N° 6 y 7:** Estibadora en su puesto de trabajo, conduciendo máquinas de gran porte.



**Imagen N° 8:** Fotografía de dos estibadores portuarios culminando su actividad a bordo del barco.

