

# INFORME

# 28

INCIDENCIA DE LA  
IGUALDAD EN LA  
PRODUCTIVIDAD Y  
COMPETITIVIDAD  
EMPRESARIAL



**EMAKUNDE**  
EMAKUMEAREN EUSKAL ERAKUNDEA  
INSTITUTO VASCO DE LA MUJER

Erakunde Autonomiaduna

Organismo Autónomo del

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO



**INCIDENCIA DE LA  
IGUALDAD EN LA  
PRODUCTIVIDAD Y  
COMPETITIVIDAD  
EMPRESARIAL**

EMAKUNDE  
INSTITUTO VASCO DE LA MUJER

Vitoria-Gasteiz 2012

**TÍTULO:** "Incidencia de la igualdad en la productividad y competitividad empresarial"

**EDITA Y REALIZA:** EMAKUNDE - Instituto Vasco de la Mujer. Manuel Iradier, 36. 01005 Vitoria-Gasteiz

**EQUIPO TÉCNICO:** Centro de Estudios Económicos Tomillo (CEET): Cristina Castellanos y Leticia Henar

**MAQUETACIÓN Y SEGUIMIENTO:** ARRIN. Comunicación y Diseño

**DISEÑO GRÁFICO:** Ana Badiola, Isabel Madinabeitia y Ana Rincón

**FECHA:** Septiembre 2012

**DESCRIPTORES:** Igualdad de oportunidades, políticas para la igualdad, empresas, acciones positivas, conciliación familia-trabajo, horarios laborales

**ISBN:** 84-89630-39-9 978-84-89630-39-0

# ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	7
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	11
<b>2. PROFUNDIZANDO EN ALGUNOS CONCEPTOS: IGUALDAD, PRODUCTIVIDAD, COMPETITIVIDAD</b> .....	15
<b>2.1. ¿Qué implica la igualdad de oportunidades?</b> .....	17
<b>2.1.1. Algunas consideraciones previas sobre el concepto de igualdad de oportunidades</b> .....	17
<b>2.1.2. Cumplimiento de la legalidad vigente</b> .....	21
<b>2.1.3. La igualdad de oportunidades ¿una ventaja competitiva?</b> .....	21
<b>2.2. Una tarea difícil: definir la productividad y competitividad</b> .....	22
<b>2.2.1. ¿Cómo medir la productividad?</b> .....	23
<b>2.2.2. ¿A qué hace referencia el término competitividad empresarial?</b> ..	24
<b>2.2.3. Otras reflexiones sobre el factor trabajo ¿cómo se comportan las personas en el entorno laboral?</b> .....	28
<b>3. LECCIONES DE LA LITERATURA SOBRE LA IGUALDAD Y FOMENTO DE LOS RECURSOS VALIOSOS</b> .....	31
<b>3.1. Las personas de la empresa: el capital humano</b> .....	34
<b>3.1.1. La igualdad de oportunidades: clave para captar y retener el talento</b> .....	34
<b>3.1.2. Liderazgo y capacidades directivas</b> .....	44
<b>3.2. El conocimiento de la empresa: el capital estructural</b> .....	51
<b>3.3. Las relaciones con el exterior de la empresa: el capital relacional</b> .....	55
<b>4. ¿TIENE COSTES IMPLEMENTAR POLÍTICAS DE IGUALDAD EN LAS ORGANIZACIONES?</b> .....	57
<b>5. CONCLUSIONES: DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES A LA GANANCIA DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD</b> .....	61
<b>6. DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA: LA ESTRATEGIA EN MATERIA DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DE LAS ENTIDADES COLABORADORAS</b> .....	65
<b>6.1. El papel de Emakunde/Instituto Vasco de la Mujer como impulsora de la igualdad de oportunidades en las empresas y otras entidades vascas</b> .....	68
<b>6.1.1. Líneas de actuación de Emakunde/IVM destinadas a la implementación del principio de igualdad de oportunidades en las empresas y entidades privadas</b> .....	69
<b>6.1.2. El impacto de la política de promoción de la igualdad de mujeres y hombres de Emakunde/IVM en las empresas y entidades</b> .....	74
<b>6.2. A examen: las fortalezas de los planes de igualdad</b> .....	76

6.2.1.	Pensamiento estratégico: análisis de la situación .....	76
6.2.2.	Las personas, el capital humano .....	77
6.2.3.	La cultura de la Entidad, el capital estructural .....	79
6.2.4.	Las relaciones con el exterior, el capital relacional .....	80
6.3.	Algunas ideas para mejorar las estrategias de igualdad de las Entidades Colaboradoras y aumentar la productividad .....	81
6.3.1.	Pensamiento estratégico: análisis de la situación .....	82
6.3.2.	Capital humano: mirando a las personas que pertenecen a la Entidad .....	83
6.3.3.	Capital estructural: observando la cultura de la organización .....	85
6.3.4.	Capital relacional: estudiando la interacción con el exterior .....	87
6.4.	Aprendizaje del análisis colectivo: vías comúnmente aprovechadas y otras a potenciar .....	88
<b>7.</b>	<b>MIRANDO LA REALIDAD DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN LAS ENTIDADES COLABORADORAS: LA VISIÓN DE LA PLANTILLA Y EL PERSONAL DIRECTIVO .....</b>	<b>91</b>
7.1.	Algunas reflexiones generales .....	93
7.2.	La concepción estratégica de la igualdad de oportunidades .....	94
7.3.	De nuevo, sobre las personas, el capital humano .....	96
7.3.1.	Mejora de la gestión de recursos humanos .....	96
7.3.2.	Liderazgo y capacidades directivas .....	97
7.3.3.	Relevancia de la medición y de la visibilización .....	100
7.4.	Mirando al interior y el exterior de la Entidad: sobre el capital estructural y relacional .....	102
7.5.	¿Cómo influye la igualdad de oportunidades en los costes? .....	103
<b>8.</b>	<b>RECOMENDACIONES DE ACTUACIÓN .....</b>	<b>105</b>
8.1.	¿Qué hacer como organización para ganar en igualdad de oportunidades y competitividad? .....	108
8.2.	¿Cómo promover la igualdad de oportunidades desde las instituciones públicas? .....	110
<b>9.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>113</b>
<b>ANEXO: METODOLOGÍA DE LOS GRUPOS DE DISCUSIÓN .....</b>		<b>119</b>
<b>A.1.</b>	La composición de los grupos de discusión .....	121
<b>A.1.1.</b>	Diseño teórico .....	121
<b>A.1.2.</b>	La caracterización final de los grupos de discusión .....	121
<b>A.2.</b>	Objetivos previstos para los grupos de discusión .....	122
<b>A.2.1.</b>	Grupo de personal directivo .....	122
<b>A.2.2.</b>	Grupo con plantilla .....	122
<b>A.3.</b>	Diseño metodológico .....	123

P

**PRESENTACIÓN**





Impulsar políticas de igualdad en el ámbito económico y empresarial es un aspecto clave en el que Emakunde/Instituto Vasco de la Mujer lleva años trabajando a través de distintos proyectos y programas. En este contexto, publicamos un estudio que no sólo reivindica la igualdad en las empresas por ser una cuestión de justicia social y de derecho, recogida en las leyes para la igualdad de mujeres y hombres, sino que también pone de relieve la relación existente entre la igualdad de oportunidades y la productividad en las empresas. Se trata de un estudio que nos ayuda a entender las medidas para impulsar y promover la igualdad como instrumentos de mejora del conocimiento, de sensibilización y como guía para la actuación política y empresarial.

Desde Emakunde consideramos que las políticas de igualdad en las empresas favorecen la introducción de nuevos modelos de gestión empresarial más transversales y representativos, abiertos a la diversidad y favorecedores de medidas que incrementan la satisfacción de los y las trabajadoras, la retención de talento y una serie de bienes intangibles que no sólo crean un clima laboral más igualitario sino más productivo y eficiente. Sin duda, medidas como la incorporación de más mujeres en los puestos directivos o el incremento de la tasa de ocupación de las mujeres son elementos que permiten aprovechar el talento de las mujeres que hoy representan un sector del mercado de empleo formado y altamente capacitado.

Entendemos la actual crisis económica como una crisis de valores, del sistema y del modelo de organización social. En este contexto, creemos firmemente que a través de medidas que impulsen una mayor igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, también en las empresas, será posible construir modelos alternativos que nos ayuden a salir de la crisis, creando empleo y visibilizando nuevos nichos productivos y de mercado. Esta creencia nos ha llevado a impulsar la campaña del 8 de marzo de 2012 (Emplea la Igualdad/Landu berdintasuna), a enfocar las actividades programadas dentro del Foro para la Igualdad de Mujeres y Hombres y reflexionar en el Curso de Verano de la UPV/EHU diseñado y dirigido por Emakunde en junio de 2012.

La presente publicación expone los principales resultados obtenidos en el estudio “Incidencia de la igualdad en la productividad y competitividad empresarial”, que ha sido realizado durante 2011 para Emakunde por el Centro de Estudios Económicos Tomillo.

Mi agradecimiento a todas las personas que han trabajado en el estudio, que espero se convierta en un instrumento útil para impulsar un cambio de mentalidad y de funciona-

miento en el mundo económico y empresarial que favorezca la introducción de medidas para la igualdad, la justicia social y nuevos modelos de organización social y económica.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Silvestre', with a large, stylized flourish above it.

María Silvestre Cabrera

Directora de EMAKUNDE-Instituto Vasco de la Mujer

# 1

## INTRODUCCIÓN



La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el terreno empresarial se ha presentado en los últimos cincuenta años como una cuestión de legitimidad ética, moral y, finalmente, legal. Sin embargo, la literatura económica reciente comienza a analizar la igualdad de oportunidades como una cuestión estratégica, relacionada con la creación de una ventaja competitiva en el acceso a recursos valiosos, que puede suponer una diferencia esencial en la productividad y competitividad empresarial. Este planteamiento ha recibido una atención creciente durante el comienzo de este siglo, tanto desde un punto de vista teórico como empírico.

Dentro de este marco y, especialmente, en el contexto actual de crisis económica, Emakunde/Instituto Vasco de la Mujer recoge la preocupación general de crear y potenciar empresas y organizaciones competitivas en el contexto local, regional, nacional e internacional que integren la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres como un principio de actuación. Con el propósito de involucrar a las empresas en este importante cometido y de poder responder a las preocupaciones actuales del empresariado, Emakunde/IVM ha decidido poner de relieve la relación existente entre igualdad de oportunidades y productividad como instrumento de mejora del conocimiento, sensibilización y guía para la actuación política y empresarial.

El presente documento expone los principales resultados obtenidos en el estudio llevado a cabo por el Centro de Estudios Económicos Tomillo (CEET), titulado "Incidencia de la igualdad en la productividad y competitividad empresarial", que ha sido realizado durante 2011 para Emakunde/IVM.

El informe se divide en dos partes diferenciadas, pero estrechamente vinculadas entre sí, y se completa con un capítulo que incorpora las principales conclusiones además de la bibliografía y un anexo metodológico. En concreto:

- La primera parte, que contiene cuatro capítulos, además de esta introducción, consiste en una revisión de la literatura económica, en especial, de aquella que presenta evidencia empírica, en torno a la cuestión general de la influencia de la igualdad de oportunidades sobre la productividad y la gestión y competitividad empresarial. En particular, este bloque, donde se aborda el análisis general de la relación entre igualdad y productividad, se organiza en torno a los siguientes epígrafes:
  - El primero coincide con la presente introducción.
  - En el segundo se analizan los principales conceptos usados a lo largo del informe, encuadrándolos en el marco teórico que sirve de referencia al presente estudio.
  - En el tercero se identifican los aspectos concretos a través de los cuales la literatura económica ha encontrado relación entre la igualdad de oportunidades y la productividad y competitividad empresarial.
  - En el cuarto se detallan los costes asociados a la implantación de políticas de igualdad y a la gestión de sus resultados.
  - En el quinto se resumen los mecanismos de influencia que se han encontrado entre igualdad y productividad.
- La segunda parte del documento pone en contacto este cuerpo teórico con lo que está ocurriendo en la práctica empresarial de las Entidades Colaboradoras con la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres del País Vasco, que son las Entidades que, *a priori*, tienen una mayor vocación de introducir la igualdad de oportunidades como parte de su estrategia empresarial. A través del análisis cualitativo de la efectividad de las medidas utilizadas para avanzar hacia la igualdad de oportunidades y de su

repercusión en la productividad de dicho tejido empresarial, se evidencian las fortalezas y debilidades de su actuación, y se vislumbran, por tanto, las actuaciones que podrían fortalecer y mejorar esta relación. Esta parte relacionada con el análisis cualitativo de las Entidades Colaboradoras, se estructura en los dos epígrafes siguientes:

- En el epígrafe seis se comparan las estrategias formales plasmadas en los planes de igualdad con los resultados previos de la literatura estratégica.
  - A continuación, en el epígrafe siete, se plantea la situación vivida en la práctica en las Entidades, tanto teniendo en cuenta la visión de la plantilla como de la dirección de las empresas, que evidencia los principales motivos por los que igualdad de oportunidades y productividad y competitividad empresarial no son todavía conceptos que vayan de la mano en la práctica empresarial.
- El informe finaliza con un conjunto de recomendaciones (epígrafe ocho) que se encaminan a potenciar ciertos factores de éxito a la hora de conseguir una mayor igualdad de oportunidades dentro de las Entidades vascas, de tal forma que ésta repercuta positivamente en los resultados empresariales.
  - Por último, las referencias bibliográficas y la metodología usada en los grupos de discusión se encuentran al final del estudio, de tal forma que se clarifique cómo se han obtenido los primeros resultados y se pueda ahondar en los diferentes factores, puesto que las diferencias obtenidas sugieren que los detalles en la puesta en práctica de las políticas y en su gestión son determinantes.

# 2

## **PROFUNDIZANDO EN ALGUNOS CONCEPTOS: IGUALDAD, PRODUCTIVIDAD, COMPETITIVIDAD**



La igualdad de oportunidades, la productividad, la competitividad empresarial y el factor trabajo son conceptos que pertenecen, en gran medida, a campos teóricos diferenciados en la literatura científica, muchas veces con escasa producción interdisciplinar. Igualmente, estos términos se usan de manera profusa en la práctica empresarial y en la normativa que regula su actividad. Por este motivo, se ha considerado esencial especificar qué se entiende por cada término en este informe, de tal forma que el marco teórico del análisis y los resultados obtenidos se interpreten de una forma unificada y lo más concreta posible.

Por tanto, en el presente epígrafe, se detallarán conceptos y definiciones básicas relacionadas con cada una de las tres cuestiones esenciales abordadas:

- La igualdad de oportunidades.
- La productividad y la competitividad empresarial.
- El factor trabajo.

## ¿QUÉ IMPLICA LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES?

# 2.1

La igualdad de oportunidades es un concepto amplio que indica que ninguna persona puede ser discriminada por una característica que se le asigne, como el sexo, la edad, la raza, la nacionalidad, la orientación sexual, la ideología o cualquier otra condición o circunstancia personal o social. En particular, en el presente documento se aborda la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en un contexto determinado, la empresa o entidad en la que aportan su trabajo de forma remunerada. No obstante, debido al sistema abierto que es la empresa, la situación de los hombres y mujeres fuera de esta organización puede, también, repercutir en la forma de lograr dicha igualdad dentro de la empresa. Tener en cuenta los condicionantes externos es, al igual que en otros aspectos estratégicos de la empresa, una cuestión fundamental en el análisis de su situación y para el éxito de las estrategias asignadas a este respecto.

### ALGUNAS CONSIDERACIONES PREVIAS SOBRE EL CONCEPTO DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

## 2.1.1

La igualdad de oportunidades consiste en que las personas no sean discriminadas por ninguna característica propia o asignada a la persona, en el caso que nos ocupa, el factor de análisis suele considerarse el sexo. Así, se clasifica a las personas como mujeres o como hombres. Sin embargo, en el caso de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, se plantea la cuestión complementaria de la discriminación por razón de género, ya que el binomio sexo/género se extiende más allá de una mera cuestión de clasificación de las personas en función de sus órganos sexuales, criterio básico para clasificar a una persona como hombre o mujer cuando nace.

El género alude a los aspectos psico-socioculturales asignados a las personas. Una parte mayoritaria de la población asigna el género, también, de forma dual a las personas, clasificando a las mujeres como personas cuyas características son, en gran medida, consideradas femeninas y a los hombres como aquellas que presentan características valoradas, fundamentalmente, como masculinas. En todo caso, la concepción de qué se entiende por género masculino o femenino varía cuando, además del sexo, se tienen en cuenta otras variables como la nacionalidad, la raza, la clase social, el nivel cultural, etc. Así, se observa que, en la realidad, el género no es un concepto inmutable.

La cuestión esencial del problema es que ambos tipos de características no reciben un mismo reconocimiento empresarial y social, ni correlacionan perfectamente con la clasificación de mujer y hombre. Si ser hombre o mujer o lo femenino y lo masculino fuera valorado de forma equivalente, la igualdad de oportunidades estaría asegurada, puesto que, tanto si existieran o no diferencias por sexo o género, éstas no se jerarquizarían. Sin embargo, en el contexto actual, existe un sistema de jerarquización por el cual ciertas características, asociadas a lo masculino, reciben un mayor valor o encuentran una mayor presencia en el contexto empresarial.

Adicionalmente a la asimetría en la valoración de roles y características, en el contexto empresarial y laboral, se refuerza la construcción social de que las mujeres están menos disponibles que los hombres para el trabajo remunerado debido, al menos en una parte, a la existencia de un marco regulatorio asimétrico para ambos sexos. Así, la legislación apuntala la concepción tradicional de la mujer en su rol de madre, y, por extensión, de cuidadora, sin dotar de una misma protección legal ni relevancia social al rol de padre, ni de cuidador varón.

En este sentido, la menor disponibilidad para el trabajo remunerado de una parte de las mujeres, aquellas que son madres, durante un periodo de tiempo determinado, el correspondiente al permiso de maternidad, se percibe como la justificación "racional" de la significativa menor presencia de ellas en puestos de mayor responsabilidad en el entorno laboral, dando lugar a la denominada discriminación estadística. Esto produce una doble carga para el conjunto de las mujeres:

- Por un lado, todas son percibidas como poco disponibles por la potencialidad de la ausencia, sin necesidad de que ésta se produzca e influya efectivamente en el trabajo desarrollado. Es decir, se homogeneizan las preferencias de todas las mujeres en función de las consideraciones hechas sólo por una parte de ellas.
- Por el otro, se estigmatiza a un grupo, las mujeres, por el marco regulatorio e institucional existente, sin apelar al cambio de dicha regulación que, además, no ha sido concebido por la mayor parte de las mujeres, sino por la cultura masculina que todavía es mayoritaria en el contexto legislativo nacional.

Además, los roles tradicionales de género siguen marcando en la actualidad la concepción de mujeres y hombres. Si bien estos roles de género han variado sustancialmente, las mujeres siguen siendo educadas, de forma mayoritaria, en una cultura femenina y los hombres en una cultura masculina, aunque el significado y las características de dichas culturas no sean estables en el tiempo y en los diferentes lugares. El proceso de socialización de hombres y mujeres en un lugar y tiempo concretos resulta diferente en muchos casos, por lo que sus habilidades, valores, temperamentos y competencias pueden, también, no ser iguales. No obstante, estos procesos no son idénticos ni producen los mismos efectos en todas las personas a lo largo del tiempo y en los distintos contextos socio-culturales, económicos y políticos.

La igualdad de oportunidades se manifiesta como el criterio que permite asegurar un mismo trato, valoración y respeto a individuos diversos, sin que exista una jerarquía entre los grupos en los que se dividen las personas en función de la variable analizada, como el sexo o el género. Por tanto, el objetivo es respetar la diversidad de las personas, para que el hecho de ser hombre o mujer, o presentar rasgos mayoritariamente encuadrados en la cultura femenina o masculina, se definan éstas como se definan, no afecte a sus oportunidades dentro de la empresa.

Pese a ser cada vez más variable la relación entre ser hombre y mujer y presentar las características tradicionalmente masculinas y femeninas, de manera respectiva, esta relación se encuentra muy enraizada en amplios sectores de la sociedad y del mundo empresarial. Sean marcadas o no estas diferencias, la igualdad de oportunidades no tiene por objetivo igualar o modificar esta relación, sino permitir que las personas, con independencia de sus características biológicas o aprendidas, puedan tener las mismas oportunidades de participación y desarrollo en los distintos ámbitos vitales, en general, y, en la empresa, en el caso que nos ocupa.

En el contexto empresarial, aun existiendo una participación mayoritaria de las mujeres y los hombres adultos en el mercado laboral (1), la permeabilidad de roles, la concepción de participación y la valorización de ambos grupos no es todavía igualitaria. En España, a mitad de 2011, el 55% de la población empleada eran hombres y el 45% eran mujeres. Pese a las diferencias existentes en sus condiciones de participación en el mercado laboral, la falta de igualdad de oportunidades actualmente ya no se sustenta en el criterio de ausencia de mujeres en el mercado laboral, sino por otros factores institucionales, empresariales y sociales. Las mujeres participan tanto como los hombres en las generaciones jóvenes. Así, en los tramos de edad entre 16 y 34 años el porcentaje de mujeres ocupadas se sitúa en un intervalo del 45 al 49%. Incluso en los tramos de mayor edad, su participación no disminuye del 40%, por lo que la existencia de mujeres y hombres con experiencia está igualmente garantizada (Tabla 2.1).

**TABLA 2.1.** Número de personas ocupadas por sexo y edad (en miles y porcentajes del total)

	TOTAL	HOMBRES	%HOMBRES	MUJERES	%MUJERES
TOTAL	18.303	10.067	55,0	8.236	45,0
De 16 a 19 años	131	70	53,1	61	46,9
De 20 a 24 años	905	456	50,4	449	49,6
De 25 a 29 años	2.008	1.041	51,8	968	48,2
De 30 a 34 años	2.756	1.485	53,9	1.271	46,1
De 35 a 39 años	2.910	1.607	55,2	1.303	44,8
De 40 a 44 años	2.647	1.482	56,0	1.165	44,0
De 45 a 49 años	2.449	1.351	55,2	1.098	44,8
De 50 a 54 años	2.066	1.154	55,9	912	44,1
De 55 a 59 años	1.486	873	58,8	613	41,2
De 60 a 64 años	799	468	58,5	331	41,5
De 65 a 69 años	108	58	53,7	50	46,3
De 70 y más años	39	24	61,4	15	38,6

Fuente: Encuesta de Población Activa (2T, 2011), INE.

(1) En España, el 52,2% de las mujeres y el 64,9% de los hombres entre los 15 y 64 años tuvieron un empleo en 2010. Fuente: Encuesta de Población Activa (EPA), Instituto Nacional de Estadística (INE).

**Sexo:** hombre y mujer (características anatómicas)

**Género:** características psico-socioculturales

**Roles tradicionales de género:** femenino y masculino

**Procesos de socialización diferenciados:** culturas diferentes



**Igualdad de oportunidades:** con independencia de las características biológicas o aprendidas, acceso a las mismas oportunidades de participación y desarrollo en los distintos ámbitos vitales, incluido el contexto empresarial.

A pesar de que la legislación prohíbe la discriminación por razón de sexo, la segregación horizontal y la segregación vertical son fenómenos presentes en el mercado de trabajo español. La primera supone que los hombres se encuentran de forma minoritaria en algunos sectores y las mujeres en otros, replicando los roles tradicionales de género. Los hombres son amplia mayoría en ramas muy masculinizadas como, por ejemplo, la construcción (93%), el transporte y almacenamiento (80,9%) y la industria manufacturera (75,2%), mientras que las mujeres son clara mayoría en sectores tradicionalmente asociados a los roles femeninos como el trabajo doméstico (91%), las actividades sanitarias y servicios sociales (77,7%) y el sector educativo (65,8%) (2).

En el caso de la segregación vertical, la falta de igualdad de oportunidades se muestra en que las mujeres, en general, y la cultura femenina, en particular, está infrarrepresentada en los puestos altos de la jerarquía empresarial, mostrando la jerarquización que se hace de lo masculino y lo femenino y asociando estas características más valoradas a hombres y mujeres respectivamente. Incluso en los sectores feminizados, la cultura masculina es la predominante en los puestos de toma de decisiones.

El objetivo de alcanzar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en una empresa es, por tanto, doble. Por una parte, se trata de incorporar las diferencias individuales, sin asignar roles tradicionales femeninos y masculinos a mujeres y hombres, respectivamente, incorporando la **diversidad** y la realidad cambiante de las personas que, además de sus propias diferencias innatas, por sus procesos de socialización y aprendizaje también varían. En segundo lugar, el objetivo es **no jerarquizar** estos **valores**, más allá de que estén presentes de forma mayoritaria en hombres o mujeres en el contexto actual, ofreciendo la misma validez y necesidad de respeto y protección a las diversas circunstancias, capacidades y valores.

(2) Fuente: Segundo trimestre de 2011, Encuesta de Población Activa, Instituto Nacional de Estadística.

## **2.1.2**

En todo caso, sin considerar el valor de lo que representa la cultura femenina y masculina y si ambas están más presentes en uno u otro sexo, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres no es, de forma somera, un principio de justicia social, ético o moral, se trata de un principio constitucional que pretende regular la legalidad de los actos de todos los agentes que participan en la actividad económica, política y social.

Este principio de igualdad ante la ley, reconocido internacionalmente, toma una forma muy concreta en la legislación española. El artículo 14 de la Constitución señala que “los españoles son iguales ante la Ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”.

Este principio legal es desarrollado tanto a escala nacional en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, como desde el nivel autonómico a través de la Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres, en el caso del País Vasco.

Por tanto, con independencia del desarrollo legislativo y las políticas concretas, el cumplimiento de este principio resulta fundamental para la supervivencia de las entidades en el medio y largo plazo, ya que como personas jurídicas tienen la obligación de cumplir la legalidad vigente para poder vivir en este contexto institucional. Su incumplimiento no sólo atenta contra la convivencia en una sociedad democrática e igualitaria, sino que puede llevar a la desaparición progresiva de la entidad por falta de adaptación al contexto en el que se desenvuelve. Además, el incumplimiento de la ley puede suponer desde meras sanciones hasta una pérdida de la credibilidad o incluso de la posibilidad de continuar funcionando.

## **2.1.3**

Lejos de esta obligación legal, los argumentos que se definen en este documento señalan que los beneficios de implantar la igualdad de oportunidades en la empresa son superiores a los costes que origina su puesta en práctica para el funcionamiento y desarrollo de la empresa. Así, este informe analiza la relación existente entre productividad y competitividad empresarial e igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

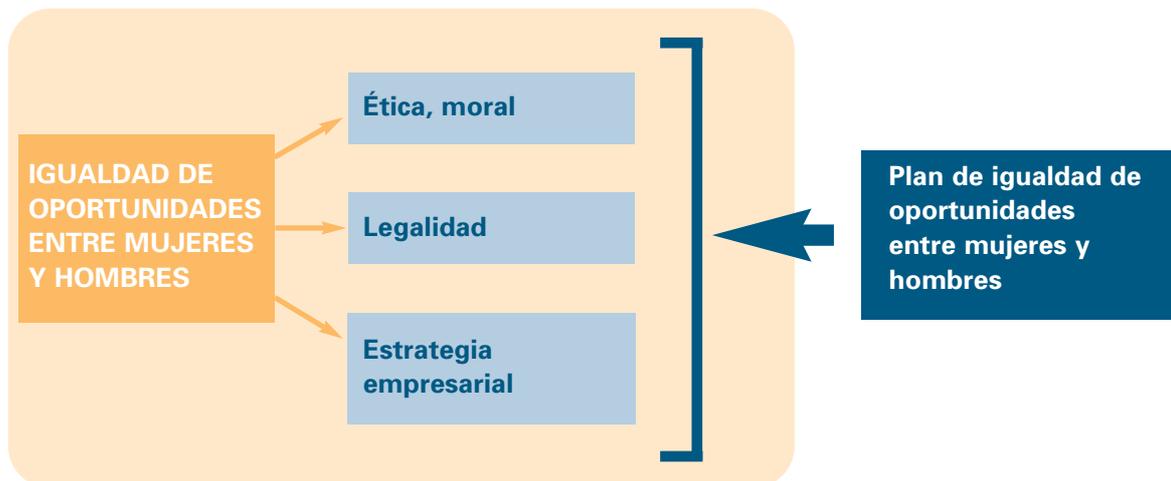
La situación actual es que las mujeres y los hombres desempeñan papeles muy diferentes a lo largo y ancho de toda la estructura de las empresas y entidades. La posibilidad de que tanto unas como otros accedan a diferentes puestos y jerarquías, como consecuencia de medidas encaminadas a favorecer la diversidad por sexo y de género en todos los niveles y puestos de las empresas, permite que sus capacidades, actitudes y aptitudes se puedan ajustar en una mayor medida a un puesto determinado dentro de la empresa y, por tanto, que su productividad y la de la organización, en su conjunto, sea mayor.

En este sentido, la visión de la igualdad de oportunidades como una ventaja competitiva empresarial requiere una revisión estratégica de la entidad. Adaptarse al entorno cambiante, estar preparado para el mismo y ser un agente generador de dicho cambio de con-

texto, supone adoptar un papel activo en la dirección de la empresa que permite mejorar sus resultados. Sin embargo, estos potenciales beneficios tienen que ser contrastados con sus potenciales costes, de tal forma que se maximicen los primeros y se minimicen los segundos, para considerar los efectos positivos de la igualdad de oportunidades en la productividad y competitividad empresarial.

En este contexto, las estrategias formalizadas para alcanzar o integrar plenamente la igualdad de oportunidades en la estructura de la empresa son diversas. Muchas de ellas se articulan en forma de un plan de igualdad, un instrumento donde se recogen las medidas de igualdad en torno a varios ejes centrales de actuación y teniendo en cuenta unos principios y políticas generales.

En todo caso, es de resaltar que las estrategias para conseguir la igualdad de oportunidades en el seno de las organizaciones necesitan un lapso de tiempo para que afecten positivamente al resultado de la organización. La evidencia empírica muestra que cinco años es el periodo crítico para empezar a obtener resultados positivos empresariales (3). Por tanto, a la hora de evaluar los resultados y obtener un balance, es fundamental tener en cuenta este periodo de tiempo que media entre la estrategia y los resultados.



## UNA TAREA DIFÍCIL: DEFINIR LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

# 2.2

Existen numerosas definiciones del concepto de productividad empresarial. Así, la productividad de una empresa puede definirse de manera simple como la relación entre la producción, es decir, los resultados obtenidos de la actividad empresarial, y los recursos empleados. Por tanto, hay dos formas para incrementar la productividad, bien incrementar la producción o su calidad, o bien, reducir los recursos utilizados para obtener dichos resultados.

(3) ALI, M.; KULIK, C.T. y METZ, I. (2009). *The Impact of Gender Diversity on Performance in Services and Manufacturing Organizations*. Academy of Management Best Paper Proceedings.

## 2.2.1

Pese a esta definición generalmente aceptada del concepto de productividad empresarial, la medición de ésta resulta menos obvia, ya que la mayor parte de los productos, tanto bienes como servicios, no son bienes homogéneos que se puedan equiparar entre empresas, ni se intercambian en mercados perfectamente competitivos. En consecuencia, la cantidad de unidades producidas no resulta tan relevante como la capacidad de competir de las mismas y generar beneficios empresariales o los resultados deseados por la entidad para poder mantenerse en funcionamiento. Esta capacidad de competir y permanecer en el mercado depende de muy distintos factores, entre los que la calidad, el precio y, sobre todo, la adaptación a las preferencias de los agentes son fundamentales. Los agentes que determinan dicha permanencia son muy diversos, ya que no sólo las y los consumidores valoran la producción, sino que proveedores, instituciones y otras empresas competidoras son relevantes para la supervivencia y desarrollo de una determinada entidad.

En este contexto complejo de relaciones bidireccionales y no necesariamente lineales, los factores de producción, entre los que se encuentran las personas que trabajan en la entidad, y el entorno interactúan de manera constante, afectando al resultado final.

En la práctica, resulta, por tanto, muy complejo medir la productividad individual de cada factor de forma que sea comparable entre empresas. A pesar de la dificultad de su medición en la realidad empresarial, los estudios suelen comparar la productividad de diferentes empresas o la variación de la productividad de un recurso determinado dentro de la empresa, bien consigo mismo a lo largo del tiempo o entre pares. Esta complejidad es causada por cuestiones inherentes tanto a la propia medición como al funcionamiento de la empresa.

Por una parte, los resultados pueden medirse tanto en unidades físicas como en unidades monetarias. Si bien las segundas permiten incorporar la valoración de la heterogeneidad de los productos, el uso de diferentes agregados empresariales como facturación, beneficios, retribución de cada uno de los factores, etc. para la medición puede hacer dicha medición no comparable. Además, estas medidas varían de una empresa a otra, no sólo por los resultados, sino, también, por los diferentes criterios utilizados en las políticas aplicadas, como los principios contables utilizados, los sistemas de retribución o el tamaño y forma empresarial. Asimismo, cada sector, tipo de empresa y grado de desarrollo organizacional presenta distintos márgenes y características, por lo que las comparaciones inter-empresa pueden resultar poco efectivas.

Por otra parte, la empresa funciona como un sistema abierto con conexiones internas y externas, existiendo sinergias y relaciones que hacen más productivo relacionarse en unas ocasiones a través del mercado y, en otras, dentro de la misma entidad, por lo que la medición de la productividad individual de cada factor no resulta pertinente para observar el comportamiento global de la entidad. La productividad total de la empresa no tiene, necesariamente, que coincidir con la suma de las productividades individuales.

En el caso de las grandes empresas, en especial, las cotizadas, los resultados bursátiles se han tomado como referente para valorar la actuación de la empresa y, de forma indirecta, la productividad. Sin embargo, el valor bursátil no refleja necesariamente la productividad, sino las expectativas del mercado sobre su valor. Además, la mayor parte del tejido empresarial en España, y en el País Vasco, está compuesto por pequeñas y medianas empresas cuyo valor en el mercado no puede, ni siquiera, aproximarse a través del valor bursátil.

En virtud de las dificultades descritas, de manera somera, para medir con rigor la productividad, se buscan alternativas para aproximar este concepto. Así, la competitividad empresarial, entendida como la capacidad de las empresas de mantenerse en el mercado, sin perder cuota de mercado y con rentabilidad, es una aproximación a la productividad empresarial, ya que, junto al propio concepto de productividad, se engloban otros factores que resultan determinantes para el resultado empresarial, como la valoración subjetiva de los productos ofrecidos. Las complementariedades y sinergias son, precisamente, una de las razones de realizar transacciones dentro de la empresa y no a través del mercado. De esta forma, la competitividad hace referencia no sólo al componente cuantitativo, en términos de resultados de la empresa, sino que incorpora un componente cualitativo cuya medición es menos directa.

La productividad puede medirse de muy diversas maneras. Ante la falta de exactitud de escoger una única medida, se opta, en general, por aproximar la productividad empresarial a través de la relación entre insumos y productos en términos de:

- Unidades físicas.
- Valor monetario de mercado.
- Valoración bursátil.
- Cuota de mercado, etc.

### ¿A QUÉ HACE REFERENCIA EL TÉRMINO COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL?

## 2.2.2

A diferencia de la productividad, no existe una definición comúnmente aceptada de competitividad, aunque se detectan elementos comunes en su conceptualización. Se trata de una posición relativa, en la que se compara el desempeño de las diferentes unidades económicas y es, asimismo, un concepto dinámico, en el que la evolución de la empresa y su sostenibilidad a lo largo del tiempo, resulta fundamental para alcanzar la competitividad.

La literatura económica, tanto teórica como empírica, distingue dos líneas de investigación fundamentales acerca de la competitividad empresarial: las teorías de la organización industrial y los estudios sobre dirección estratégica.

### UNA VISIÓN DESDE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

Las aportaciones iniciales de la Teoría de Organización Industrial señalan que la estructura de mercado de cada sector determina la conducta de las empresas y, en consecuencia, los resultados empresariales, enfocándose en la competitividad sectorial. Sin embargo, a partir de 1980, se empieza a acentuar aspectos más propios de las empresas que del sector, con el objetivo de explicar las diferencias existentes en la competitividad empresarial. Por una parte, la Nueva Economía Industrial incorpora la teoría de juegos al análisis del comportamiento empresarial y permite, así, estudiar en mayor profundidad cómo la con-

ducta de las empresas en conjunto y de cada uno de los agentes que la componen, trabajadoras y trabajadores, entre otros, afecta a sus resultados. De esta manera, se explica que la diversificación, la adquisición de nuevas tecnologías, la participación en alianzas estratégicas o las actividades de publicidad y promoción corresponden a estrategias activas de las empresas que les permiten influir sobre sus resultados (4).

Por otra parte, la dinámica industrial, introduce el aprendizaje como elemento clave para la supervivencia de las empresas, ya sea mediante procesos fundamentalmente pasivos, en los que las empresas logran ser eficientes gracias a la experiencia (5) o mediante un comportamiento activo por parte del empresariado, en el que la búsqueda de la innovación es la causante de un mantenimiento o mejora del grado de competitividad de la empresa y, por tanto, permite a la entidad mantenerse en el sector.

Es, precisamente, el comportamiento activo, la estrategia diseñada para el buen funcionamiento de la empresa, el punto de inflexión desde el que se desarrollan los estudios de dirección estratégica, en el que se analizan los factores de éxito empresarial.

## **APORTACIONES DE LOS ESTUDIOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

De esta forma, más allá de los estudios sobre la organización industrial, la literatura económica mantiene la atención sobre la estrategia empresarial como determinante de la competitividad empresarial, mediante un exhaustivo análisis de los aspectos gerenciales en los estudios sobre dirección estratégica. La estrategia, como “acción que lleva a cabo una empresa para ajustar sus recursos y habilidades internas con las oportunidades y riesgos que crea el entorno externo” (6), es considerada la principal vía de incidencia de la dirección de la empresa sobre sus resultados.

Dentro de los estudios sobre dirección estratégica, la teoría de los recursos y capacidades, se centra en los procesos de mercado caracterizados por la incertidumbre y el cambio continuo, muy característicos del entorno actual. La estrategia empresarial, junto con el proceso permanente de competencia promovido por la innovación empresarial (7), determina los resultados de la empresa.

Fundamentalmente, este enfoque considera que la empresa es un conjunto único de recursos tangibles e intangibles. La principal causa de que las diferencias en la rentabilidad empresarial se mantengan a lo largo del tiempo es la heterogeneidad de dichos recursos entre las diferentes empresas (8). En esta línea de pensamiento, los recursos son “todos los activos, capacidades, procesos organizativos, atributos de la empresa, información y conocimiento, que, controlados por la empresa, le permiten definir y aplicar estrategias que mejoran su eficiencia y efectividad”.

---

(4) TIROLE, J. (1990). *La Teoría de la Organización Industrial*. Barcelona, Editorial Ariel; Hay D. A. y D. J. Morris (1991). *Industrial Economics and Organization: Theory and Evidence*. Oxford University Press, New York.

(5) JOVANOVIĆ, B. (1982). “Selection and the Evolution of the Industry”, *Econometrica*, núm. 50, pp. 649-670.

(6) HOFER, C. y D. Schendel (1978). *Strategy Formulation: Analytic Concepts*. St. Paul, MN: West.

(7) KIRZNER, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press, Chicago.

(8) BARNEY, J. B. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, núm.17, pp. 99-120.

Esta teoría defiende que el éxito de las empresas deriva de los recursos que éstas poseen, aunque sostiene que no todos los recursos de la empresa son relevantes para el éxito. Aquellos que resultan cruciales son los que permiten alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y apropiarse de las ganancias generadas. Es decir, aquellos recursos que son heterogéneos (9), imperfectamente sustituibles o imitables, para que las rentas generadas sean sostenibles en el tiempo, y cuya movilidad es limitada, de forma que su valor en la empresa sea mayor que en el exterior. Es decir, los recursos relevantes son aquéllos que son difíciles de conseguir o de intercambiar y que, consecuentemente, generan rentas.

A pesar de la importancia de los recursos tangibles, en especial, de los recursos financieros, ya que estos posibilitan el acceso a la mayor parte de recursos obtenibles en el mercado, la literatura económica ha centrado las fuentes de ventajas competitivas en los recursos intangibles. Esta perspectiva está en conexión con la definición de recursos valiosos definidos como heterogéneos, ya que se considera el dinero, la financiación, como un recurso fungible y, esencialmente, homogéneo. No obstante, a pesar de ser un recurso escaso, el dinero se mueve de forma casi ilimitada, por lo que su mantenimiento en la empresa como fuente de ventaja competitiva está muy condicionado a la existencia de otros usos alternativos más lucrativos.

En consecuencia, se enfatiza la importancia del papel de los recursos intangibles como principales determinantes de la competitividad empresarial en la economía actual, y en la medida en que la competencia global ha permitido una disminución general de costes, incluidos los laborales, mientras que la demanda es cada vez más variada, selectiva y diferenciada. La competencia no es sólo en precios, sino también, y de forma muy notoria, en los productos de mayor valor añadido, en las características de los productos. Ello conduce a que los recursos intangibles sean la fuente básica para crear una ventaja competitiva sostenible, que permita obtener rentas superiores a las obtenidas previamente, a la media del sector o incluso la posibilidad de mantenerse en el mercado.

Existe una amplia literatura sobre los recursos intangibles de una empresa, también llamados capital intelectual (10) y en concreto, el desarrollo de tipologías ha recibido una gran atención. A pesar de que estas tipologías difieren, tanto en su terminología como en el grado en que analizan explícitamente los atributos del conocimiento organizativo, se empieza a vislumbrar convergencia entre las mismas. En esta línea, a continuación se definirá cada uno de los componentes del capital intelectual: capital humano, capital relacional y capital estructural (11):

---

(9) PETERAF, M. A. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage : a Resource- Based View", *Strategic Management Journal*, núm.14, pp. 179-191.

(10) NEVADO, D. y LÓPEZ, V.R. (2002).

(11) BUENO, E. (1998). *Medición del capital intelectual: modelo Intellect*. Instituto Universitario Euroforum Escorial, Madrid. Edvinsson, L. y Malone, M.S. (1997). Intellectual capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. Harper Collins Publishers, Inc. Bontis, N. (1998). "Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models", *Management Decision*, núm. 36, págs. 63-76.

ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (2004). "El capital estructural organizativo como fuente de competitividad empresarial: un estudio de indicadores", en *Economía industrial*, núm. 357, págs. 131-140.

- capital humano, que es aquel que poseen los miembros de la organización y
- capital estructural y
- capital relacional que son los activos intangibles propiedad de la empresa.

El capital humano incluye las competencias, la actitud y la agilidad intelectual de las personas que forman la entidad. Recoge los conocimientos, aptitudes, motivación, formación, etcétera, de las personas trabajadoras; así como, el sistema de remuneración y política de contratación que posibilitan tener los efectivos adecuados para el futuro. En este sentido, la situación relativa de hombres y mujeres, el capital humano potencial de la empresa, y su posibilidad de actuar en la empresa resultarán determinantes para el resultado empresarial.

El capital estructural es aquel conocimiento que la empresa internaliza y que permanece en la organización, ya sea en su estructura, en sus procesos o en su cultura, aun cuando los empleados y empleadas abandonan esta. Las políticas de igualdad de oportunidades, el clima laboral, la cultura organizacional están fuertemente afectadas por el grado de igualdad existente y su formalización, ya que los procesos informales están muy vinculados con las personas concretas dentro de la organización.

Finalmente, el capital relacional consiste en las relaciones con el exterior que aportan valor a la empresa. La diversidad interna permite que surjan formas diversas de relacionarse con el exterior, lo que supone la posibilidad de adaptarse en mayor medida a un entorno cambiante y de incertidumbre.

Para mantener su posicionamiento competitivo, las empresas deben convertir el conocimiento esencial de la plantilla y el derivado de sus relaciones con otros agentes (accionistas, proveedores y clientela, entre otros) en conocimiento propiedad de la empresa. Es decir, la empresa deberá transformar su capital humano y su capital relacional esencial en conocimiento insertado en las estructuras y procesos organizativos, es decir, en capital estructural. En otras palabras, a través de la institucionalización y codificación de conocimiento en rutinas organizativas, políticas y bases de datos, entre otras, las empresas pueden utilizar este conocimiento en todos los puntos de la empresa, incluso en el supuesto de que personas empleadas claves abandonasen la misma o que ciertas relaciones entre personal de la empresa y terceros se viesen afectadas.



La igualdad de oportunidades entre **mujeres y hombres** afecta directamente a la disponibilidad de **recursos valiosos**, ya que permite generar recursos imperfectamente sustituibles o imitables, heterogéneos y con una movilidad limitada.

Así, la estrategia empresarial dirigida a llevar a la práctica la igualdad de oportunidades incide tanto en la incorporación y generación de **capital humano** como de **capital estructural y relacional**. La mayor parte de las actuaciones empresariales en busca de una mayor igualdad entre hombres y mujeres y los análisis de dichas actuaciones tienen en cuenta que las políticas de igualdad afectan a la gestión de recursos humanos, tanto a la productividad individual como a la productividad empresarial.



### OTRAS REFLEXIONES SOBRE EL FACTOR TRABAJO ¿CÓMO SE COMPORTAN LAS PERSONAS EN EL ENTORNO LABORAL?

## 2.2.3

En esta línea, se observa cómo la economía ha ahondado en el estudio de las empresas, pasando de un análisis general que consideraba a la empresa como un agente, a un desarrollo más profundo en el que se analiza la interactuación de los recursos dentro de este sistema y en relación con su entorno. Los numerosos estudios empresariales y gerenciales, de economía laboral de carácter microeconómico, de marketing, poco a poco incorporan en sus cuerpos teóricos y prácticos al factor trabajo, los recursos humanos de la empresa, como individuos con vida, intereses y motivaciones propias, más allá de los intereses generales de la empresa, que, además, son mucho más complejas que la mera retribución monetaria por su participación en la actividad empresarial.

El avance de esta línea de investigación ha permitido ahondar en mayor medida en estudios interdisciplinarios, en los que la psicología, la sociología o el derecho, juegan un papel fundamental, ya que explican comportamientos, contextos y situaciones que la teoría del "homo económico", agente maximizado racional, no puede explicar.

Por ejemplo, desde el campo de la psicología social, se ha señalado que existen distintas formas de actuación que son más probables en uno u otro sexo. Así, la normalización y valorización de la conducta por un individuo de uno u otro sexo puede diferir sustancialmente, ya que sus procesos de socialización suelen ser, también, diferenciados. Esta rama del saber constata que mientras muchos hombres pueden estar predispuestos a dirigir los equipos apoyándose en la competición, la jerarquía, la racionalización de la solución de problemas, control elevado o escasa emotividad; muchas mujeres pueden estar predispuestas a facilitar la cooperación, la consecución basada en el trabajo de equipo, la resolución intuitiva de problemas, menores grados de control y mayores niveles de emotividad (12).

Desde la perspectiva de recursos humanos, se ha profundizado en el estudio de los factores que determinan la conducta de los trabajadores y las trabajadoras. Así, aspectos relevantes como la flexibilidad, la seguridad o la autonomía se consideran básicos en la explicación de las conductas humanas. En un entorno en el que la movilidad de las personas puede aumentar o disminuir en función del entorno institucional, el mercado de trabajo y de su situación particular en la empresa, también resulta necesario tener en cuenta factores personales que puedan fomentar o reducir la movilidad de la plantilla. En este sentido, reducir la movilidad del capital humano de forma cooperativa se considera una estrategia fundamental en la gestión de recursos humanos. En particular, y en el ámbito de este estudio, cabe destacar que las políticas de igualdad de oportunidades pueden ser especialmente útiles en un contexto laboral marcado por la segregación vertical y horizontal, en el que los factores de retención y atracción del talento tienen en cuenta que las personas no sólo responden a la mayor retribución monetaria, como puede ocurrir con el capital financiero, sino que las personas pueden considerar y, de hecho, consideran otras variables como el tiempo, el bienestar y el espacio.

Pese a no ser el objetivo de este informe una integración interdisciplinar de las teorías que analizan las conductas de hombres y mujeres, se han señalado estos puntos como ejemplos relevantes de la complejidad e interrelación de muchos condicionantes, tanto internos como externos a la empresa, que afectan a la interrelación analizada.

**La productividad empresarial depende, entre otras cuestiones, de la actuación de personas** que se ven afectadas por su situación personal, social, cultural, así como por el marco institucional en el que se desarrollan sus actividades.

---

(12) FENWICK, G. D., y NEAL, D. J. (2001). "Effect of Gender Composition on Group Performance", *Gender, Work and Organization*, núm. 8(2), pp. 205–225;

LITZ, R. A., & FOLKER, C. A. (2002). "When He and She Sell Seashells: Exploring the Relationship between Management Team, Gender-Balance and Small Firm Performance", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, núm. 7(4), pp. 341–359.



# 3

## **LECCIONES DE LA LITERATURA SOBRE LA IGUALDAD Y FOMENTO DE LOS RECURSOS VALIOSOS**



Partiendo del marco teórico previamente descrito, tanto en el campo de la igualdad de oportunidades como en la conceptualización del éxito y rendimiento empresarial, a través de la productividad y la competitividad, se analizan, en el presente epígrafe, los mecanismos a través de los cuales la igualdad de oportunidades y las políticas de igualdad inciden positivamente en la productividad empresarial. Este análisis se ha elaborado a partir de la revisión de la literatura económica, a la vez que se integran los conceptos definidos en el epígrafe anterior.

A continuación, se analiza cómo cada uno de los factores considerados esenciales por la literatura para el éxito empresarial se ven afectados por las políticas a favor de la igualdad y por el grado de igualdad efectivo conseguido e implantado en las entidades. Aunque las influencias son muchas y con diversas consecuencias, se observa que los principales canales de transmisión pueden resumirse en:

1. La influencia directa debida a un incremento de la productividad de las personas que trabajan en la empresa como consecuencia de una mayor igualdad de oportunidades, cuyos diferentes aspectos serán analizados, fundamentalmente, en el apartado de capital humano. Este mecanismo tiene relación directa con la productividad individual y grupal de los individuos que trabajan para la empresa.
2. La influencia indirecta a través del pensamiento estratégico y la reorganización y optimización empresarial. El análisis de la situación en la que se encuentra la entidad y el replanteamiento de su estrategia cuando se observe conveniente permite una reestructuración de la actividad empresarial. Si esta reorganización se aplica correctamente, la revisión de la estrategia empresarial deriva en una mejora de la productividad de la plantilla y de la empresa en su conjunto. Esta forma de influencia afectaría, por tanto, a lo que se puede denominar productividad organizacional.
3. Por último, la influencia indirecta a través del capital estructural y del capital relacional, que mediante una mejora de cada uno de ellos permite mayores grados de competitividad, incrementando el valor subjetivo de los productos para la demanda. Este canal repercute, en gran medida, en la productividad grupal y organizacional.

En el presente epígrafe se analiza cómo la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres afecta a los distintos factores que componen el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, indicando los caminos por los que la igualdad favorece la productividad y la competitividad empresarial.

## LAS PERSONAS DE LA EMPRESA: EL CAPITAL HUMANO

# 3.1

El capital humano incluye las competencias, la actitud y la agilidad intelectual de las personas que forman la entidad (13). A la hora de mejorar la competitividad empresarial resultan clave tanto los recursos humanos como las capacidades directivas que están a disposición de la empresa. Pero ¿influye la composición por sexo del capital humano en los resultados obtenidos a nivel individual, grupal y organizacional? Precisamente, la mayor parte de los estudios empíricos encaminados a comprobar qué tipo de conexión hay entre la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres y el valor de la empresa han centrado su análisis sobre estos dos factores. Esta prioridad está relacionada con que las políticas de igualdad de oportunidades se encuentran integradas, en la mayor parte de las entidades que las incorporan, en las estrategias o políticas de recursos humanos, especialmente, como medidas de retención y atracción del talento.

La literatura económica muestra que la mala gestión de los recursos humanos conduce a bajos resultados empresariales, mientras que políticas de recursos humanos valoradas de forma positiva, sólo conducen a buenos resultados empresariales bajo ciertas circunstancias (14). ¿Es la igualdad de oportunidades entre todas las personas, hombres y mujeres, una de esas circunstancias? Dado que la existencia de líderes efectivos y de una determinada cultura empresarial resulta ser esencial para obtener buenos resultados (15), la influencia de las políticas de igualdad en estas variables, así como en los propios recursos humanos, puede ser el factor cualitativo clave.

### LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES: CLAVE PARA CAPTAR Y RETENER EL TALENTO

## 3.1.1

Las políticas que favorecen el desarrollo de los recursos humanos y la creación de los incentivos necesarios para retenerlos se muestran determinantes de la competitividad empresarial. Su gestión adecuada, en términos de selección, formación, remuneración, cultura de cooperación y confianza, supondrá la mejora e incremento de los conocimientos, habilidades, competencias y capacidad de aprendizaje de las personas que desempeñan distintas funciones dentro de la empresa.

¿Cómo afectan las políticas de igualdad y el grado de igualdad de oportunidades conseguido en las políticas de recursos humanos? Son varios los canales de transmisión o mecanismos que pueden actuar en este sentido:

---

(13) ROOS, J., ROOS G., DRAGONETTI, N.C. y L. EDVINSSON (2001). *Capital intelectual. El valor intangible de la empresa*. Paidós empresa, Barcelona.

(14) WRIGHT, P.M.; GARDNER, T.M.; MOYNIHAN, L.M. y ALLEN, M.R. (2005). "The Relationship between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order", *Personnel Psychology*, núm. 58, pp. 409-446.

(15) *Íbid.*

- En primer lugar, cabe señalar el aumento de la cantidad potencial de recursos humanos.
- Y en segundo término, es de resaltar que la igualdad de oportunidades es un factor de atracción y retención de talento.

**MÁS IGUALDAD EN LA EMPRESA =  
MÁS CANTIDAD Y DIVERSIDAD  
DONDE ELEGIR = MEJOR  
SELECCIÓN DE PERSONAL**

**Mayor número de personas  
candidatas donde elegir...**

La entidad que aboga por integrar de forma efectiva la igualdad de oportunidades en su organización disfrutará, en el caso de que necesite cubrir un puesto de trabajo, de más opciones donde elegir. En la captación de recursos humanos, cuando existe un conocimiento fuera y dentro de la empresa de la existencia y buen funcionamiento de dichas políticas de igualdad, tanto mujeres como hombres serán potenciales candidatos para los diversos puestos de trabajo. De esta forma, se puede reducir el sesgo que, debido a la cultura, la sociedad, las instituciones y la propia concepción individual, las personas potencialmente candidatas tengan de cada sector o puesto de trabajo y, así, ampliar la cantidad de candidaturas y variedad de perfiles procedentes del exterior de la empresa.

Además, la percepción y existencia de igualdad de oportunidades dentro de la empresa facilita la reubicación de la propia plantilla en caso de reestructuración o reorganización de los puestos de trabajo y estructura de la empresa, ya que la consideración igualitaria de hombres y mujeres para todo tipo de puestos amplía la cantera de personas candidatas posibles. Por tanto, se obtiene una mayor posibilidad de ajuste de las características de las personas a las necesidades del puesto. Esto es especialmente relevante en sectores o tipos de puesto de trabajo muy masculinizados o feminizados, ya que la mera consideración y apertura a ambos sexos de forma igualitaria puede casi doblar la cantera de aspirantes.

Si por diferentes cuestiones existen muchos hombres en un determinado sector, acceder a potenciales candidatas mujeres aumentará de manera considerable la capacidad de elección de la empresa. Dado que el contexto o la situación de partida no resulta favorable a este acceso, una estrategia activa de captación de mujeres impulsada por políticas de igualdad amplía la cantera de candidatas y, por tanto, permite la posibilidad de mejorar la selección. Esto es igualmente cierto en el caso de sectores o puestos feminizados respecto a los hombres.

La igualdad entre hombres y mujeres da acceso a una mayor cantidad de recursos humanos, si las personas que pueden aportarlos son conscientes de que la empresa o entidad está apostando por superar los patrones existentes, ya sea por cuestiones culturales, históricas o de selección previa, que parte de valorar sólo ciertos criterios asociados a la mayoría de las personas de un determinado sexo.

## **Más variedad de recursos humanos donde seleccionar...**

Una organización con una política efectiva de igualdad de oportunidades dispondrá, para cubrir una tarea, función o puesto, ya sea desde dentro o desde fuera de la empresa, de una mayor variedad de recursos, si existe suficiente diversidad entre las personas candidatas, que supondrá una potencial mejora de la productividad por tres motivos esenciales: mejor ajuste en contextos de certidumbre, mayor probabilidad de ajuste en contextos de incertidumbre y disponibilidad de equipos de trabajo diversos.

### **1. Mejor ajuste en contextos de certidumbre**

En primer lugar, la diversidad consiste en que todos los recursos no sean homogéneos. Las diferentes características permiten que haya mejores recursos en el sentido de personas, mujeres y hombres, que se ajustan más a las características demandadas por la empresa. Esta mejor calidad del recurso humano, suponiendo que los criterios usados por la empresa sean los correctos, derivará en una mayor productividad individual, entendiendo que la productividad sea valorada por la entidad.

### **2. Mayor probabilidad de ajuste en contextos de incertidumbre**

En segundo lugar, puede incorporarse la incertidumbre que existe en el entorno a la estrategia de recursos humanos. Dado que cada puesto de trabajo, en especial, aquellos de mayor valor añadido, no suele estar totalmente especificado y acotado, pueden existir beneficios de contratar o situar en ciertos puestos a personas con características diferentes. Tanto si el hecho de que una persona sea hombre o mujer no aporta esas diferencias, pero el factor cultural, histórico y relacional lo crea, como si biológicamente existieran diferencias entre personas de ambos sexos, la introducción de ambos grupos puede suponer una ventaja en la adaptación al contexto.

Además, esta potencial ventaja competitiva de incorporar la igualdad en la captación y ordenación de los recursos humanos será mayor cuanto menos representado esté uno de los sexos en el sector, ya que las diferencias con el resto de las empresas competidoras serán más pronunciadas. Si la incertidumbre permite que se usen las habilidades o capacidades diferentes que se encuentran en los diversos recursos humanos, la mayor productividad de éstos puede ser muy notable, ya que se producirá en contextos en los que, probablemente, no todas las empresas tengan acceso a dichos recursos. Esta productividad puede ser básica para mantenerse en un mercado o incluso para la supervivencia de la entidad, entendiendo que su valor es similar al de una opción de uso de capital humano. La inversión en capital humano, en este caso en la implantación de políticas de igualdad, y la irreversibilidad de no hacerlo, tiene un valor relevante para la empresa (16), en especial, en contextos de incertidumbre como el actual.

En particular, en sectores donde existen claras minorías a nivel formativo, puede haber una ventaja competitiva en atraer ese talento, ya que es posible incluir culturas sociales diferentes, en tanto que la socialización de las personas suele diferir en función de su sexo. Una determinada cultura, masculina o femenina, combinada con una formación específica, puede constituir un recurso muy limitado y heterogéneo y, por tanto, muy valioso. Si las políticas de igualdad se instituyen además como políticas de retención del talento, las personas tenderán a permanecer un mayor tiempo en la empresa, por lo que su movilidad se reducirá de forma voluntaria. No obstante, esta cuestión será tratada más adelante.

---

(16) DIXIT, A.K. y PINDYCK, R. S. (1994). *Investment under Uncertainty*. Princeton University Press, Princeton.

### 3. Disponibilidad de equipos de trabajo diversos: diversidad de sexo, diversidad de género

En tercer lugar, más allá del potencial aumento de la productividad individual por una elección entre más candidatos y candidatas que aseguren la mayor calidad posible suponiendo tanto un contexto de certidumbre como de incertidumbre, la implantación de políticas de igualdad puede llevar a un aumento de la productividad de los equipos de trabajo, como unidad de análisis. Para la obtención de productos competitivos es cada vez mayor la necesidad de interacción de diversas personas, con equipos interdisciplinarios en los que cada individuo, mujer u hombre, aporte unas determinadas competencias, habilidades y conocimientos. Conseguir una mayor productividad depende cada vez más del buen funcionamiento de los grupos de trabajo en los que se concentren una mayor diversidad de características. Esta situación permitirá impulsar la creatividad y la innovación, abordar problemas más complejos y aportar mejores soluciones (17).

La diversidad suele definirse, especialmente en el campo de las políticas y la legislación, a través de atributos demográficos, no cognitivos, como son el sexo, la edad, la etnia, la orientación sexual y la nacionalidad. No obstante, a la hora de vincular diversidad e innovación, diversidad y complementariedad en los equipos de trabajo, resulta necesario tener en cuenta otros factores, como los cognitivos y relacionales. En este sentido, la procedencia, la experiencia profesional, las habilidades, la especialización, los valores y la cultura de cada individuo son patrones que imperan. Se trata de ir más allá de la mera definición demográfica. Los estilos de aprendizaje y las características, tanto individuales como grupales, pueden incluir una adquisición de conocimientos, estilos de comunicación, historia educativa, habilidades personales, profesionales y funcionales diferentes (18). Así, las denominadas culturas femenina y masculina pueden igualmente aportar estas diferencias, creando diversidad entre las personas educadas en una y otra cultura.

Ya sea por el proceso de socialización o por las diferencias biológicas, las características y los valores atribuidos a la cultura femenina parecen presentarse en mayor medida en las mujeres. En el caso de los atributos considerados masculinos, la correlación no parece estar tan definida, probablemente, por la jerarquización de las características masculinas como superiores a las femeninas. La mayor valoración económica, social y cultural de las características masculinas hace que cada vez un mayor número de mujeres presenten, de forma abierta, características tradicionalmente consideradas masculinas. Por tanto, la diversidad de género se vincula con las culturas y valores considerados femeninos y masculinos. Por aproximación, a través de la presencia de mujeres y hombres en los recursos humanos de las empresas, se habla casi de manera indistinta de diversidad por sexo o de género, pese a no ser equivalentes.

Una vez más, las características definidas como femeninas y masculinas podrán ser integradas en mayor medida si hombres y mujeres son incorporados o permanecen en ella de forma igualitaria en la empresa, sobre todo, si unas y otras características no están uniformemente distribuidas entre hombres y mujeres, tal como suele ocurrir en la actualidad (19). Dado que las características tradicionalmente consideradas como femeninas y masculinas no presentan una correspondencia unívoca con ser mujer u hombre, la garantía de igualdad de oportunidades permitiría conseguir igualmente una combinación de cualidades y aptitudes más diversa. Así, en los procesos relativos a los recursos humanos se tendría en cuenta la captación, desarrollo y retención de dichas características en cada persona

---

(17) COMISIÓN EUROPEA (2009). *Diversity and innovation. A business opportunity for all*. Focus Consultancy.

(18) *Ibid.*

(19) FENWICK y NEAL (2001), *op. cit.*

sin considerar su sexo, en lugar de utilizar el sexo como variable aproximada de la existencia de dichas características en una determinada persona.

Por otro lado, la diversidad en la composición de los recursos humanos suele precisar una mejor gestión de los equipos, puesto que los conflictos podrían incrementarse. En este sentido, la comunicación es clave para el buen funcionamiento del equipo y para permitir aprovechar esa potencial mejora de productividad (20). Esa comunicación será más efectiva cuanto mayor confianza tengan las partes para expresar sus opiniones, cuando existan lenguajes que sean comprendidos de la misma forma por todos los miembros del equipo, cuando se valoren las opiniones diversas, etc. En esta línea, las políticas de igualdad permiten una comunicación más fluida entre las personas pertenecientes a la cultura femenina y a la masculina, ya que las personas emisoras y receptoras de un mensaje, el canal de comunicación que usan, el lenguaje, así como el resto de factores esenciales en la comunicación, será igualmente valorado e integrado en los códigos comunicativos. Además, el tipo de liderazgo dentro de los equipos de trabajo es fundamental para la gestión eficaz de la diversidad y de dicha comunicación. En todo caso, esta cuestión se analizará más ampliamente en el apartado que trata las capacidades directivas.

La existencia de igualdad de oportunidades real dentro de la empresa permite que todas las personas, con independencia de su sexo, puedan llegar a ocupar dentro de la organización el puesto que mejor se ajusta a sus competencias. O, bien, que adquiera las competencias necesarias para desempeñar satisfactoriamente su misión dentro de la entidad. Así, la ausencia de personas de un determinado sexo en un tipo de puesto concreto influye, de manera negativa, en que otras desarrollen las competencias y habilidades necesarias para esos puestos. Es decir, el potencial de los recursos humanos puede no desarrollarse por ausencia de motivación e incentivos en el entorno empresarial o por utilizar diferentes estrategias, capacidades, habilidades para cumplir determinadas actividades. Así, la existencia de modelos femeninos y masculinos en distintos puestos de los equipos permite mejorar la productividad (21).

---

(20) HAMILTON, B. H.; NICKERSON, J.A. y OWAN, H. (2004.) *Diversity and Productivity in Production Teams*. Washington University Working Paper Series.

(21) VERNER (2006), en MARINOVA, J.; PLANTENGA, J. y REMERY, C. (2010). *Gender Diversity and Firm Performance: Evidence from Dutch and Danish Boardrooms*. Tjalling C. Koopmans Research Institute, Discussion Paper Series 10-03.

Una política efectiva de incorporación de la igualdad de oportunidades en la organización:

1. Aumenta el número potencial de personas candidatas. La **mayor cantidad** de personas incrementa las posibilidades de que exista un mejor ajuste a las características de los puestos de trabajo.
2. La inclusión sistemática de la cultura femenina y masculina en las organizaciones asegura una **mayor diversidad** de recursos, lo que puede ser una ventaja competitiva, especialmente en entornos de incertidumbre.
3. Además, se pueden disponer de equipos de trabajo con una mayor **variedad de capacidades, habilidades, conocimientos, formas de comunicación y valoración de incentivos** que obtengan más y mejores resultados en la resolución de cuestiones cambiantes o se adapten a las potenciales contingencias.

Este **mejor ajuste** se produce de forma bidireccional, no sólo de la **persona** hacia el **puesto**, sino también del puesto a los intereses de la persona, permitiendo aumentar la motivación, esfuerzo y compromiso de la misma, lo que repercute en una mayor productividad.

## **RETENIENDO EL TALENTO, MOTIVANDO A LA PLANTILLA**

Las políticas de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres para resultar efectivas deben tener en cuenta no sólo el contexto empresarial, sino, también, el propio entorno de las personas, con necesidades vitales y personales variadas. Las personas que trabajan en una empresa, sus recursos humanos, son mujeres y hombres que tienen, además del trabajo otros intereses y responsabilidades. La posibilidad de compatibilizar los diferentes escenarios vitales, sea cuales sean estos, así como el margen de desarrollarse profesionalmente en condiciones de igualdad y con independencia de su condición personal, es un valor positivo que aporta la empresa a los individuos. Asimismo, este aspecto es muy valorado porque es todavía limitado en el mercado laboral en general.

En la actualidad, la igualdad puede considerarse una de las formas indirectas de retribución del trabajo, no sólo para el grupo discriminado por una variable en concreto (en este caso, las mujeres), sino para toda la plantilla puesto que las políticas de igualdad efectivas suponen un cambio en la cultura de la organización, que asegura el respeto a la diferencia. Así, las políticas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres pueden ser una estrategia replicable y extenderse a las diferentes características de cada individuo, como la nacionalidad, el grado de discapacidad, etc.

### **La igualdad de oportunidades: motivación e incentivos al esfuerzo y capacidad de adaptación**

Cuando las personas que, con independencia de su sexo, observan que tienen las mismas posibilidades de desarrollo profesional, sea este horizontal o vertical, tienen una mayor

motivación para esforzarse, por lo que su productividad individual puede incrementarse. Este hecho se torna más relevante en los contextos muy feminizados o muy masculinizados, donde las minorías podrían encontrarse con una menor capacidad de negociación y reivindicación de sus ideas, valores, formas de abordar las cuestiones empresariales y la relación entre estas y el resto de cuestiones personales. Además, la posibilidad de reducir el estrés y la dispersión, debido a que, por ejemplo, no necesitarán tomar actitudes ofensivas o defensivas frente a posibles actuaciones discriminatorias o pudieran combinar las diferentes esferas de su vida (personal y familiar) sin una repercusión laboral negativa, permitiría una mayor productividad. Este aumento de la productividad sería causado por un menor número de horas dedicado a actividades improductivas y un menor absentismo, ya que la salud de las y los empleados no se vería afectada por el estrés de tener que adaptar sus necesidades a la forma común, sino que podrían plantear diferentes formas de abordar las cuestiones. Por tanto, el absentismo de cada individuo se vería reducido redundando en una mejora de la productividad.

Además, es muy probable que el personal permanezca más tiempo en la empresa, por lo que los periodos de formación y aprendizaje se amortizarán en mayor medida y el conocimiento específico de la entidad adquirido permitirá, igualmente, que la productividad individual llegue a sus máximos.

La plena incorporación de la igualdad de oportunidades a la organización implica:

- Un cambio cultural en la propia entidad y, también, en las personas en ella integradas.
- Romper con las concepciones tradicionales asociadas al género y que vinculan ciertos valores o características a la cultura femenina y masculina, a mujeres y hombres, respectivamente.
- No jerarquizar los atributos asociados a lo masculino y femenino, que tienden a vincular más a los hombres en los puestos de toma de decisión.

Cuando se logran estos retos, y se rompe con la segregación vertical y horizontal, las personas, mujeres y hombres, de cultura femenina o masculina, tendrán un mayor incentivo a esforzarse para poder alcanzar los puestos que más les convienen, desplazándose de forma horizontal o vertical en la empresa. La cuestión fundamental en este sentido es disociar la variable sexo de las características de la cultura femenina y masculina, ya que mujeres y hombres pueden estar encuadrados en posiciones que no son las óptimas para su eficacia y eficiencia.

La posibilidad real de toda la plantilla de situarse en los diferentes niveles y categorías profesionales puede incrementar la productividad empresarial por diferentes motivos, entre ellos, la mejor adaptación de sus conocimientos y habilidades a determinadas situaciones. La percepción por la plantilla de que esto ocurre en la empresa permite que las personas pasen de un contexto de mayor conflicto, menor colaboración e, incluso, apatía a un clima más adaptado a sus deseos y necesidades en el que la colaboración, el esfuerzo y la motivación resultarán mayores, y, por tanto, su productividad incrementará.

### **Las mujeres son recursos humanos, formados y con talento. ¿Por qué desaprovechar la oportunidad de mejorar la productividad?**

Una mejor formación, habilidades y competencias de los recursos humanos, mujeres y hombres, de la organización implican una mayor capacidad de adaptación a las necesida-

des y requerimientos del entorno, de los mercados, a las oportunidades de negocio. Hoy en día, esta capacidad de cambio, la velocidad de respuesta y la versatilidad se han convertido en una condición *sine qua non* para sobrevivir en un mundo globalizado e incierto, para lograr mayores beneficios.

Asimismo, resulta evidente que el mayor nivel de formación del capital humano empleado en la empresa permite unos mayores niveles de productividad, al incorporar mayores capacidades y conocimientos que pueden resultar esenciales para el desarrollo de las actividades individuales.

En España, actualmente, las mujeres alcanzan mayores niveles de formación que los hombres en términos generales. En 2010, cerca del 60% de las personas que finalizaron algún tipo de formación universitaria fueron mujeres (Tabla 3.1), afianzando una situación que se prolonga ya por, al menos, casi dos décadas (22). En todo caso, a pesar de la mayor presencia femenina en los niveles de formación más elevada, la presencia mixta es generaliza en la mayor parte de los estudios. Sólo en las ciencias de la salud la presencia de los hombres es claramente minoritaria, aunque alcanzan el 24%, mientras que en la única rama en la que las mujeres son minoría, los estudios técnicos, éstas superan el 28% (Tabla 3.2).

Esta situación es similar en el País Vasco, donde el alumnado que termina estudios de primer y segundo ciclo es diverso en términos de sexo (el 40,9% (23) son hombres y 59,1% son mujeres). En el caso de carreras técnicas, la presencia de mujeres entre el alumnado que termina dichas titulaciones supera el 31% del total (24). Por tanto, la igualdad de oportunidades en el reclutamiento de personal cualificado será un factor esencial para ser capaz de incorporar el personal con mayor capital humano incorporado previo. Aunque la titulación del personal es sólo una de las variables para evaluar la pertinencia del personal a la empresa y su capacidad de generar valor añadido para la misma constituye una de las medidas habituales de valoración inicial de la formación del personal.

**TABLA 3.1. Estudios universitarios finalizados en España (2010), distribución por sexo**

	TOTAL	MUJERES	HOMBRES	%MUJERES	%HOMBRES
Primer y segundo ciclo	191.941	116.189	75.752	60,53	39,47
Máster universitario	36.325	20.560	15.765	56,60	43,40
Doctorado	8.596	4.085	4.511	47,52	52,48
<b>TOTAL</b>	<b>236.862</b>	<b>140.834</b>	<b>96.028</b>	<b>59,46</b>	<b>40,54</b>

*Fuente:* Elaboración a partir de la Estadística de la enseñanza universitaria en España (2009-2010), INE.

(22) En 1998, año más antiguo sobre el que el INE proporciona información a través de su web, el 59,3% del alumnado que terminó estudios universitarios eran mujeres.

(23) Estadística de la enseñanza universitaria en España (2009-2010), INE.

(24) Íbid.

**TABLA 3.2.** Alumnado que finalizó estudios universitarios de primer y segundo ciclo en 2010, por sexo y ramas

	TOTAL	MUJERES	HOMBRES	%MUJERES	%HOMBRES
<b>TOTAL</b>	<b>191.941</b>	<b>116.189</b>	<b>75.752</b>	<b>60,53</b>	<b>39,47</b>
Ciencias Experimentales	10.383	6.662	3.721	64,16	35,84
Ciencias de la Salud	23.717	18.175	5.542	76,63	23,37
Ciencias Sociales y Jurídicas	104.641	71.317	33.324	68,15	31,85
Humanidades	13.124	8543	4.581	65,09	34,91
Técnicas	40.076	11.492	28.584	28,68	71,32

*Fuente:* Elaboración a partir de la Estadística de la enseñanza universitaria en España (2009-2010), INE.

### La igualdad de oportunidades como forma de retención del talento

La igualdad de oportunidades, como ya se ha dejado entrever en páginas anteriores, impacta no sólo en la percepción y actuación individual, sino en los resultados globales de la empresa a través de diferentes vías (25). Si el capital humano permanece en la empresa, la entidad reduce sus costes de contratación puesto que menos personas tendrán que incorporarse a ella.

La igualdad de oportunidades también potencia la retención de talento en tanto que las personas no sólo valoran la remuneración monetaria. Lejos de ello, los incentivos a la plantilla en forma de potenciación de habilidades y conocimientos, mejora del clima laboral y desarrollo profesional se revelan como mecanismos efectivos para que las personas permanezcan en la empresa. A ello, hay que añadir otros aspectos valorados positivamente, como pueden ser las medidas de flexibilidad o de conciliación, que puedan considerarse como características del empleo sustitutivas y/o complementarias de una mayor remuneración. También, la potencialidad de tener un recorrido profesional dentro de la empresa, en condiciones de igualdad, puede ser muy valorado por la persona que trabaja, ya que dicha evolución fuera de la empresa se enfrenta a un mayor grado de incertidumbre. En particular, la retención del talento femenino, en general, con menores oportunidades por la existencia de segregación vertical, puede ser especialmente significativo.

### DE LA IGUALDAD A LA PRODUCTIVIDAD Y EL RENDIMIENTO EMPRESARIAL: OTROS MECANISMOS QUE REFUERZAN ESTA RELACIÓN

Además de la captación y retención del talento existen otros mecanismos basados en la interacción del capital humano en condiciones más óptimas, que refuerzan la relación positiva entre igualdad de oportunidades y productividad empresarial. En primer lugar, la igualdad de oportunidades en tanto que mejora el clima laboral, tiene un impacto beneficioso en la reducción del absentismo no justificado y la rotación.

(25) MONKS, K. (2007). The Business Impact of Equality and Diversity – The International Evidence. National Centre for Partnership and Performance / Equality Authority. Dublin.

El absentismo es un coste para la empresa, empeora no sólo la productividad de un trabajador o trabajadora particular que no realiza sus funciones, sino a otras personas de la plantilla que tendrían que interactuar con dicha persona ausente para llevar a cabo su trabajo de la manera más eficiente posible. Algo similar ocurre con la rotación ya que una rotación elevada puede llevar, incluso, a que el personal permanente de la empresa decida no colaborar y esforzarse en la comunicación con las y los trabajadores nuevos si ese esfuerzo no resulta esencial. Además, los costes de gestionar esos equipos de trabajo poco cohesionados resultarían igualmente mayores.

En segundo lugar, en empresas donde no exista igualdad de oportunidades, el clima laboral se deteriora y pueden incluso surgir conflictos internos, que si derivan en la falta de colaboración, afectarán de manera muy negativa a la productividad conjunta. La inexistencia de criterios comunes, conocidos y aceptados por todo el capital humano respecto a las recompensas dadas al mayor esfuerzo y productividad deriva en una menor motivación para alcanzar esos objetivos, tanto para el grupo privilegiado como para el discriminado, en el caso de existir discrecionalidad en la aplicación de incentivos. En el caso del grupo discriminado, la productividad será menor porque no recibirá, o tendrá menos probabilidades, de obtener dichas recompensas, sean éstas cambios en las funciones, ascensos jerárquicos, mayores remuneraciones económicas o cualquier otro tipo de estímulo ofrecido.

Además, si las personas discriminadas deciden no tolerar dicha discriminación mediante una reducción de su productividad, sino abandonar la empresa y reclamar esta discriminación, la empresa incurrirá en costes legales directos o indirectos, si decide negociar para evitar dichos costes. Esta menor productividad empresarial debida a los recursos dedicados al conflicto laboral, en lugar de a la producción, puede, también, afectar a la imagen empresarial y a su competitividad. No obstante, este mecanismo será detallado más adelante.

En el caso del grupo privilegiado, el esfuerzo puede ser, asimismo, menor porque la comparativa se realiza con un grupo, también, menor y menos diverso. Es decir, hay menos incentivos a mejorar o aportar nuevas aptitudes, actitudes y habilidades ya que la cantera de potenciales personas candidatas es menor y, probablemente, menos variada, ya que la heterogeneidad del recurso humano no se ve premiada. La menor competencia para obtener las recompensas al esfuerzo puede producir que sus incentivos a mejorar sean menores, porque las exigencias para alcanzarlo sean más reducidas. Además, si esta discriminación que les favorece es similar fuera de la propia empresa –como ocurre en el caso de los puestos directivos, ocupados, en su mayoría, por capital humano masculino– el coste de oportunidad de no realizar el mayor esfuerzo para conseguir los mejores resultados puede ser igualmente menor.

En este sentido, una de las potenciales fuentes de aumento de la productividad es la retención del talento de las mujeres, no porque sea diferente al de los hombres, sino porque, *de facto*, son las que, en mayor medida, se ven abocadas a renunciar a su desarrollo profesional para hacer frente a sus responsabilidades familiares. La retirada, total o parcial, del mercado de trabajo de las mujeres, en especial, aquellas formadas y con experiencia, debido a que incorporan un mayor capital humano, o la posible limitación o, incluso auto-limitación, a ciertos sectores y funciones, reduce la posibilidad de mantener y desarrollar el capital humano, uno de los recursos más valiosos para generar valor añadido.

La igualdad de oportunidades se considera una herramienta de **atracción y retención del talento**, que permite acceder a recursos humanos con mayor y más diversa formación, experiencia y aptitudes, más motivado e implicado, debido a que se asegura y se percibe que las compensaciones son igualitarias, en función del esfuerzo y los resultados, y no del sexo o valores culturales –femeninos o masculinos– que tenga la persona.

En el mercado laboral español, en el que la segregación vertical y horizontal son fenómenos patentes, la igualdad de oportunidades en una entidad:

- Incrementará la productividad del grupo (hombres o mujeres) privilegiado o, simplemente, más representado, porque tendrá que competir con el grupo minoritario.
- Además, también se obtendrán incrementos en la productividad del grupo minoritario o discriminado porque sus incentivos mejorarán.

La igualdad de oportunidades en la empresa permite tener acceso a **recursos más heterogéneos** y, por tanto, valiosos, al poder acceder a combinaciones de conocimientos, aptitudes y habilidades de las culturas masculinas o femeninas con diferentes tipos de formación teórica que, hasta la actualidad, no son incorporadas de forma generalizada en las entidades. Esto supone la **creación de ventajas competitivas**, vitales para la mejora de los resultados empresariales.

## LIDERAZGO Y CAPACIDADES DIRECTIVAS

### 3.1.2

Los recursos y capacidades de toda la empresa vienen condicionados por las capacidades directivas, puesto que sobre ellas se basan las decisiones estratégicas que determinan la incorporación y mantenimiento en la empresa de recursos valiosos, su gestión y, en general, la estrategia de la empresa. Esta premisa que es cierta para todos los recursos de la empresa, es especialmente importante en el caso del capital humano, ya que las personas tienen capacidad de negociación y de rechazo a situarse o realizar determinadas funciones o tareas o de realizarlas de forma diferente a la estrategia planeada por las personas que ocupan los puestos directivos. Esto es, una de las características clave para que la empresa sea productiva es que el personal directivo consiga la cooperación de la plantilla para llevar a cabo, de forma satisfactoria y eficiente las estrategias que diseñen. Cuanto más estratégicas sean las decisiones tomadas, más necesaria será la colaboración de la plantilla para alcanzar el éxito empresarial. Por tanto, el tipo de liderazgo que se ejerza, no sólo en los cargos intermedios, sino, también, en los puestos de máxima responsabilidad, es determinante para la productividad y competitividad empresarial.

Además, el tipo de liderazgo resulta clave para el funcionamiento de los diversos grupos de trabajo. De hecho, la propia concepción de líder implica que el resto de personas tenderán a seguir sus indicaciones en mayor o menor medida o dificultad, lo que implica que el estilo de liderazgo del personal directivo es fundamental a la hora de incrementar la productividad de la plantilla.

En cuestiones de liderazgo, la gestión de recursos humanos muestra su mayor complejidad y posibilidades de diversificación en tanto que las diferentes personas responderán mejor o peor a distintos estilos de liderazgo. Por tanto, la igualdad de oportunidades que garantice que diferentes tipos de hombres y mujeres puedan desempeñar dichas funciones, sin renunciar a su diversidad, garantiza la posibilidad de estilos de liderazgo diferentes y mejor adaptación y el desempeño en la empresa.

## **Mujeres y hombres, femenino y masculino: diferentes estilos de liderazgo. El liderazgo transformacional**

Dentro de los estilos de dirección, el liderazgo transformacional ocupa una atención notoria en el campo empresarial y estratégico. Esta visión concibe que la persona que lidere la actuación debe articular una visión determinada de la organización, comunicarla a los demás y lograr del equipo humano asentimiento y compromiso. La o el líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de sus seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras, sino que influye en la cultura de la organización con el fin de cambiarla.

Entre los distintos tipos de liderazgo, Bass (1985) señala que el liderazgo transformacional es una superación del transaccional (26), ya que incluye cuatro componentes fundamentales para obtener los mayores resultados de la plantilla:

- El carisma, que incita al personal a desarrollar la visión que se propone de la empresa.
- La inspiración, que motiva para adquirir altas expectativas.
- La consideración individualizada, que permite prestar atención, respeto y responsabilidad a las diferentes clases de personas que le siguen.
- Y la estimulación intelectual, que incentiva para proporcionar nuevas ideas y enfoques.

La incorporación de este estilo de liderazgo en la gestión empresarial resulta relevante para incrementar la productividad y para avanzar en la consecución de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en las empresas por un doble motivo que, además, interactúa de forma positiva.

Por un lado, si existen líderes transformacionales en los puestos directivos de la empresa, se conseguirá que los recursos humanos tiendan a asumir la estrategia diseñada para la misma, incorporando sus valores y actitudes. Si la estrategia diseñada coincide con una que influye positivamente en el capital humano, como la estrategia de igualdad de oportunidades, el grado de colaboración interna será más elevado y la productividad del conjunto de factores será superior o se situará en un nivel elevado dentro de las posibilidades de los recursos empleados.

---

(26) La base del liderazgo transaccional es el intercambio, entre aquellas personas que son líderes y sus seguidoras, de recompensas o castigos a cambio de la realización de actividades, siguiendo unas determinadas reglas. El líder transaccional satisface de forma concreta las necesidades y los deseos de quienes le siguen a cambio de que cumplan unas tareas específicas o ciertos objetivos determinados.

La igualdad de oportunidades es imprescindible para que potenciales líderes transformacionales lleguen a los puestos jerárquicos superiores de forma generalizada. Esto se debe a que muchas características asignadas a la cultura femenina, debido a que su proceso de socialización incluye el diálogo y la cooperación, como valores, actitudes y competencias propios (27), son esenciales para el liderazgo transformacional. Sin embargo, estos valores tradicionalmente no han sido incorporados en las altas jerarquías, dominadas por los varones, por no ser tan valorados como otros considerados masculinos y propios de estos puestos, como la autoridad. Por tanto, la igualdad de oportunidades permitiría pasar de una jerarquización de estos diferentes valores o formas de actuación a una posibilidad real de complementariedad de estas características en los puestos directivos. Si bien tanto hombres como mujeres pueden incorporar las características atribuidas al líder transformacional, las mujeres han estado, por norma general, más expuestas a la cultura femenina a través del proceso de socialización, por lo que, en principio, incorporan, en mayor medida, estas actitudes. Por tanto, la igualdad de oportunidades permitirá que los puestos directivos puedan incorporar estas actitudes en un grado más elevado.

En esta línea, la cuestión central es que si la igualdad de oportunidades se asegura, las personas tendrán más incentivos a mostrar sus diferentes estilos de liderazgo porque se partirá del respeto a dicha diversidad. No obstante, en la actualidad, donde la mayor parte de los puestos directivos están ocupados por hombres, la mayoría socializados en los valores considerados tradicionalmente masculinos, como la jerarquía, la competitividad y el control emocional (28), el modelo transformacional sigue siendo minoritario. Además, la jerarquización de los valores masculinos por encima de los femeninos provoca que, también, muchas mujeres, como parte integrante de la sociedad, consideren estos valores como superiores o necesarios para dichos roles. Puesto que muchos de los principios considerados masculinos son incorporados y valorados por la alta dirección, la minoría que apuesta por ejercer un liderazgo transformacional, ya sean hombres o mujeres, tiene menos incentivos a mostrarlos si no se percibe que esto es respetado y estimado, como ocurriría en el caso de que la igualdad de oportunidades se reconociera y valorara en la entidad.

Entre otros motivos, esta situación es la que provoca que mujeres con características tradicionalmente masculinas sean las primeras en participar en puestos de toma de decisiones, ya que la defensa de posiciones minoritarias suele suponer mayores costes, para la persona concreta si su posición no es valorada, o para el grupo si su visión es considerada y es, finalmente, aceptada. Por tanto, la inclusión de más hombres y mujeres que incorporen, también, los valores femeninos en los puestos de mando es necesaria para comprobar la forma de respuesta de las organizaciones a los distintos estilos de liderazgo.

## **¿Diversidad de sexo implica diversidad de género?**

Por otra parte, el aumento de la presencia de las mujeres, que han mostrado hasta la fecha una mayor sensibilidad a la vida personal, en los puestos de dirección, puede causar que haya mayor planificación y organización de horarios, lo que repercute en un aumento de la

---

(27) BARBERÁ et al. (2003). *Rompiendo el techo de cristal: los beneficios de la diversidad de género en los equipos de dirección*. Proyecto de Investigación, Universidad de Valencia.

(28) RAMOS LÓPEZ, M.A. (2005). *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir*. Universidad de Valencia, volumen 120 de Col·lecció oberta: Ciències.

productividad (29). En este sentido, se apunta a una permeabilidad cada vez mayor de lo que se entiende por cultura masculina y femenina. Al igual que se constata que cada vez más mujeres incorporan y muestran valores que, tradicionalmente, se consideraban masculinos, más hombres parecen ir incorporando esta mayor sensibilidad. En este sentido, la presencia de ambos sexos potencia una mayor diversidad de género, ya que las características dejan de asociarse, sistemáticamente, de forma dicotómica, puesto que se visibilizan y valoran conductas de hombres y mujeres que incorporan grupos de valores, habilidades o actitudes que no coinciden con los asignados por el inconsciente colectivo a la cultura masculina o femenina.

Pese a la individualidad de los atributos, la evidencia empírica (30) muestra que, en la actualidad, se siguen asociando diferentes factores a estilos de dirección en función del sexo de la persona. Mientras se considera que las mujeres priorizan la relación interpersonal y la orientación a la calidad, los estilos de liderazgo masculino se califican por estar centrados en el control emocional y la competitividad. El solapamiento progresivo de las culturas femeninas y masculinas en cada individuo se evidencia en la percepción de que, si bien la orientación al equipo y el rigor se identifican en mayor medida con los hombres, también se consideran presentes en los estilos de dirección de las mujeres.

En esta línea, resulta fundamental señalar la diferencia que existe entre diversidad de género y grado de representación de cada uno de los sexos, a la hora de analizar la evidencia empírica existente al respecto. En la actualidad, la mayor parte del análisis empírico no permite contrastar los resultados de empresas en las que se dé la igualdad de oportunidades en todos los niveles de la compañía, puesto que en los consejos de administración sigue sin existir esta diversidad (31). Al centrarse los estilos de dirección, sobre todo, en el modelo masculino, los grupos minoritarios, como es el caso de las mujeres, no tienen la misma capacidad de decisión e influencia que los grupos mayoritarios. Así, la potencial falta de aceptación de sus decisiones, si fueran distintas de las mayoritarias, puede reducir sus incentivos a expresarlas. Por tanto, las relaciones existentes entre un aumento de la presencia de mujeres en los puestos de dirección, mientras sigan encontrándose en minoría, no tiene por qué incorporar los beneficios de un liderazgo diverso, en el que todas las personas aporten sus propias características.

Por otra parte, se observa que los consejos de administración en los que existe mayor diversidad de género están asociados con un incremento de la práctica de seguimiento mutuo. Esta mayor observación y control del comportamiento de pares está relacionado con mejores resultados y a una asistencia mayor de las personas que participan en ellos como consecuencia de la misma (32). Además, se observa que los equipos en los que existe diversidad de género, entendiendo ésta como una distribución similar de hombres y mujeres, son más igualitarios y generosos (33).

Una de las cuestiones que se observan al revisar la mayor parte de la literatura económica es la asimilación entre género y sexo, a pesar de las diferencias marcadas entre uno y

---

(29) BARBERÁ et al. (2003). *Op. cit.*

(30) RAMOS LÓPEZ, M.A. (2005). *Op. cit.*

(31) HOOGENDOORN et al. (2011). *The Impact of Gender Diversity on the Performance of Business Teams: Evidence from a Field Experiment*. Tinbergen Institute Discussion Paper No. 11-074/3.

(32) ADAMS and FERREIRA (2009) citado en Hoogendoorn et al. (2011). *Op. cit.*, p.19.

(33) Dufwenberg and Muren (2006) citado en Hoogendoorn et al. (2011). *Op. cit.*, p.20.

otro concepto por los estudios especializados en igualdad de oportunidades. ¿Es la mayor presencia de mujeres, pero todavía en porcentajes muy reducidos, una verdadera variable aproximada de una mayor incorporación de valores femeninos y masculinos en igualdad de oportunidades en la empresa?

Los atributos asociados, como norma habitual, al género femenino, como una mayor capacidad de diálogo, no tienen que estar necesariamente incorporados en las mujeres en general o en aquellas que llegan a los consejos de administración, en particular. Así, el análisis de la diversidad de género en los consejos de administración no resulta pertinente en muchos de los estudios empíricos propuestos, por dos motivos:

- En primer lugar, consideran la existencia de un mayor número de mujeres como indicador de la diversidad de género, aunque éstas sigan presentando un carácter minoritario.
- En segundo lugar, toman como medida el sexo de la persona, y no su cumplimiento del rol o capacidades o actitudes tradicionalmente asignadas a lo femenino y lo masculino. Sería necesario que cada uno de los dos grupos estuvieran ampliamente representados, de tal forma que la cultura femenina y masculina, si es que esta clasificación puede considerarse representativa de la realidad, tuviera más posibilidades de aparecer, ya que en la actualidad éstas se presentan con mayor frecuencia en mujeres y hombres, respectivamente.

## La evidencia empírica

En este sentido, diversos estudios (34) recomiendan ampliar la diversidad respecto al sexo en las empresas analizadas para poder analizar, desde una perspectiva empírica, los resultados de la incorporación de la diversidad de género en los puestos de decisión. Así, existe la dificultad intrínseca del análisis de la diversidad de género en las grandes empresas, ya que las mujeres están infrarrepresentadas en los consejos de administración a nivel mundial. En España, la representación femenina no alcanza el 11% en los consejos de administración (35) y, a nivel europeo e internacional, las mujeres sólo ocupaban el 10% de los puestos en los consejos de administración de las 300 empresas europeas más importantes, y alrededor del 15% en las compañías del Fortune 500. No obstante, algunos estudios empíricos (36) incorporan cierta evidencia empírica sobre la importancia de los diferentes canales por los que la igualdad de oportunidades que conduce a la diversidad puede traducirse en incrementos de productividad para la empresa, puesto que incluyen muestras con toda la diversidad por sexo posible, es decir, desde sólo presencia de hombres hasta sólo presencia de mujeres.

Así, un reciente análisis de la situación en España (37) revela que, en 2010, el 31,15% de las sociedades estudiadas (1.465.704 empresas que incluyen sociedades anónimas y limi-

---

(34) LIN, y HSU (2008). *Op. cit.*

RODRÍGUEZ-DOMÍNGUEZ et al. (2010). *Op. cit.*

Hoogendoorn et al. (2011). *Op. cit.*

(35) Estadísticas del Instituto de la Mujer. En particular, descendió del 10,28% en 2009 al 10,13% en 2010.

(36) LIN, y HSU (2008). *Op. cit.*

RODRÍGUEZ-DOMÍNGUEZ et al. (2010). *Op. cit.*

HOOGENDOORN et al. (2011). *Op. cit.*

(37) INFORMA D&B (2010). *Las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas españolas. Estudio comparativo 2009/2010.*

tadas de diversos tamaños y composiciones) registraban, al menos, a una mujer en el consejo de administración, algo superior a los datos del 2009 (30,49%). Por otro lado, en otro estudio (38) se señala que la proporción de mujeres en estos órganos, en las sociedades anónimas es del 22,55%, en 2008, del 21,96%, en 2009 y repunta al 30,12% en 2010. Esta investigación comparativa entre 2009 y 2010 deja también patente el crecimiento del número de empresas con, al menos, una mujer en el consejo de administración, pero la disminución de la proporción femenina en el conjunto de los consejos de administración. De todo el tejido empresarial español, un 62,55% de los consejos de administración –67,3% en el caso del País Vasco– son dirigidos, en exclusiva, por hombres, frente al 14,91% de los que son dirigidos exclusivamente por mujeres. Esta situación pone de manifiesto el motivo por el que los estudios de la diversidad por sexo, tanto para pymes como para grandes empresas, resultan todavía asimétricos y no unánimes en sus conclusiones, según la literatura (39).

### **Ruptura del techo de cristal como impulso de la productividad**

Ni los hombres ni las mujeres destacan cuando se encuentran en minoría (40). En general, presentan una menor satisfacción, peor estado de ánimo y un menor compromiso con la empresa, lo que redundará en una pérdida de productividad. Se observa que mientras, de manera habitual, hombres y mujeres no muestran diferencias perceptibles como profesionales, sí ponen de manifiesto diferencias en su comportamiento en otros aspectos de la vida. En los casos en que alguno de los dos grupos son minorías en los equipos de trabajo, los hombres tienden a centrarse en los otros miembros del grupo mientras que es más probable, que las mujeres se relacionen con mujeres del exterior que cuando están en mayoría.

Existen, además, sectores muy masculinizados y muy feminizados. En estos casos, el sexo representado de forma minoritaria presentará, en general, una conducta más reservada, puesto que su visión, si es diferente, no estará apoyada por la mayoría. Si en estos casos, los puestos de decisión coinciden con los minoritarios, o los apoyan, esta situación puede reducirse, como ocurre con frecuencia en los sectores muy feminizados en los que los puestos de decisión siguen siendo eminentemente masculinos. Por el contrario, si la minoría tampoco se ve representada y/o apoyada por las figuras de poder, su aportación puede bien no ser expresada, o no ser escuchada. Esta potencial reducción o eliminación de diversas estrategias o planteamientos presentados por las personas que ocupan los puestos de decisión puede reducir la capacidad de adaptación al contexto, interno o externo, de la empresa y mermar la competitividad de la entidad. Así, políticas explícitas de apoyo a la diversidad y la igualdad de oportunidades, y que se observa que son aplicadas activamente, pueden reducir estos riesgos.

La entrada y el mantenimiento de un número mayor de mujeres en los puestos de dirección en las empresas, es decir, la destrucción del techo de cristal, se considera la principal fuente de ampliación para aumentar el talento en los equipos directivos. Se destaca que esta incorporación puede mejorar la identidad e imagen corporativa, las relaciones con

---

(38) Puede consultarse en: <http://www.objetivo15.net/mujeresenconsejos.html>

(39) RODRÍGUEZ-DOMÍNGUEZ, L. ; GARCÍA-SÁNCHEZ, I.M. y GALLEGU-ÁLVAREZ, I. (2010). *Op cit.*

(40) GRATTON, L.; KELAN, E.; VOIGT, A.; WALKER L.; y WOLFRAM H.-J. (2007). *Innovative Potential: Men and Women in Teams*. Lehman Brothers Centre for Women in Business, London Business School.

todos los grupos con algún interés en la empresa (clientela, agentes proveedores, accionistas), la motivación de la plantilla y la satisfacción de la clientela, así como incrementar las complementariedades del equipo y el aprendizaje mutuo (41).

Asimismo, la denominada autolimitación de las mujeres para cubrir ciertos puestos más altos en la jerarquía empresarial, que es una de las causas mencionadas, en ocasiones, como causante del techo de cristal, puede ser debida a las características que se asumen como necesarias para dichos puestos y que corresponden, en términos generales, con el patrón de socialización masculino. Una estrategia igualitaria en la que los puestos directivos no estén necesariamente basados en la cultura masculina de presencia y total disponibilidad horaria, podría aumentar la cantera potencial de personas disponibles para dichos puestos. En ocasiones, se asocia la menor ambición por subir en la jerarquía empresarial de muchas mujeres a que esperan encontrar mayores barreras, reforzándose la profecía autocumplida. Los datos en este sentido son ilustrativos, un estudio realizado por el Gender for Work-Life Policy concluye que sólo el 15% de las mujeres altamente calificadas aspiran a puestos de poder, frente al 27% de los hombres (42).

Precisamente, la posibilidad de modificar esta aparente escasa disponibilidad de talento femenino para ocupar puestos directivos es una de las principales fuentes de ventaja competitiva de impulsar políticas que busquen la igualdad de oportunidades. Mediante el análisis del comportamiento de los individuos se observa que estas políticas pasan de centrarse en la competencia con otras empresas por los recursos escasos a juegos cooperativos en los que las personas que trabajan en la empresa dejan de ser meros recursos, para convertirse en individuos con necesidades adicionales a la remuneración monetaria.

La estrategia de igualdad de oportunidades cambia el enfoque por el que las personas con liderazgo no se desplazan de una empresa a otra. Las personas tienen incentivos a quedarse en la organización, más allá del económico, puesto que la empresa tiene una **ventaja competitiva como empleadora** respecto a otras empresas o a la posibilidad de ausentarse del mercado de trabajo. Entre las ventajas se incluye la posibilidad real de alcanzar los puestos de decisión, también para las mujeres, en las mismas condiciones que los hombres, situación distinta a la media del mercado laboral.

Diferentes investigaciones apoyan que los estilos de liderazgo propician **climas organizacionales** específicos que determinan la motivación de la plantilla, con una importante influencia en su productividad. El tipo de liderazgo influye de manera significativa en la creación de políticas, recompensas y reconocimientos, pero para ello se debe contar con la autoridad formal debida y el respaldo de los niveles superiores, para que se alcance el mayor grado de efectividad. En este sentido, si el **liderazgo transformacional** ejercitado por las mujeres no es apoyado desde la alta dirección, por ejemplo, porque las mujeres no están incorporadas de forma igualitaria y su opinión como minoría no es oída de igual forma, los potenciales efectos positivos pueden verse reducidos de forma notable.

(41) DESVAUX et al. (2007), citado en Hoogendoorn et al. (2011), *Op. cit.*, p.2.

(42) HEWLETT, S. A. ; LUCE, C. B.; SHILLER, P. y SOUTHWELL, S. S (2005) "The Hidden Brain Drain: Off-Ramps and On-Ramps in Women's Careers" HBR Research Report

El capital estructural, que es aquel conocimiento que la empresa internaliza y que permanece en la organización, ya sea en su estructura, en sus procesos o en su cultura, aun cuando el personal la abandona, se ve afectado por las políticas de igualdad de oportunidades con intensidad. En este epígrafe se aborda la influencia de la igualdad de oportunidades en tres de los factores más relevantes que componen el capital estructural:

- la cultura organizacional,
- la innovación,
- y los recursos comerciales.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

En primer lugar, la cultura organizacional permite crear unos valores empresariales que encauzan las respuestas de los distintos agentes ante circunstancias no previstas. De esta forma, la capacidad de adaptación a un entorno flexible puede reconciliarse con una línea de actuación determinada que mantenga o mejore la ventaja competitiva de la empresa en cuestión. Si la igualdad de oportunidades se encuentra entre dichos valores, la incorporación y potenciación de la diversidad permitirán mantener las ventajas estratégicas que esto aporta, tanto en lo referido al capital humano como en los efectos que se detallan, a continuación, sobre el capital estructural y relacional.

El capital humano de una empresa está intrínsecamente unido a las personas que lo poseen y participan en la actividad de dicha empresa. Sin embargo, la forma de interactuar entre los individuos depende, sobre todo, de la cultura empresarial. La integración de la igualdad de oportunidades en la estrategia y cultura empresarial permite que, con independencia de que las personas que ocupan los puestos de dirección o los equipos de trabajo en un momento determinado, apuesten por la igualdad, el funcionamiento general se rija por dicho valor. Así, se aseguran los beneficios de la diversidad sin tener que asumir, de manera recurrente, los costes de replanteamiento estratégico e implantación de las políticas que permiten poner la igualdad de oportunidades en práctica.

Por tanto, si la igualdad de oportunidades se ha concebido como una estrategia para asegurar la ventaja competitiva de tener un capital humano diverso, resulta esencial incorporarla a los procesos internos, de tal forma que la sensibilización y formación sólo sea necesaria para las nuevas incorporaciones.

En este sentido, la formalización de las políticas de igualdad y su riguroso cumplimiento se consideran un factor esencial para incorporar la igualdad a la cultura organizacional. Como señala la evidencia empírica (43), existen más efectos positivos cuanto más rigurosas son las medidas y el plan de igualdad, trayendo consigo aumentos de la productividad. La obligación de cumplir el plan y su aplicación generalizada disminuyen los posibles costes para las personas de mostrar sus características diversas. Además, comprobar que

---

(43) PEROTIN, V.; ROBINSON, A. y LOUNDES, J. (2003). "Igualdad de oportunidades y productividad empresarial. Investigación comparada de Australia y Reino Unido". *Revista Internacional del Trabajo*, 122-4, pp. 523-555.

esta diversidad no supone una amenaza, sino una fortaleza potenciada desde la organización, permite activar y potenciar los diversos canales de transmisión entre igualdad y productividad.

## INNOVACIÓN

Por lo que respecta a la innovación, el segundo pilar de los que se ha llamado capital estructural, cabe señalar que su desarrollo depende de ciertos factores críticos como la seguridad psicológica de los miembros del equipo y del equipo en su conjunto, el grado hasta el cual los miembros del equipo están dispuestos a tomar riesgos y la eficiencia general del equipo. Se observa que estos factores se encuentran en un punto óptimo cuando la proporción de hombres y mujeres es similar, esto es, cercana al 50%. Algunos estudios apuntan, incluso, a que una pequeña mayoría femenina (60%) crea las condiciones óptimas para la confianza en sí mismo del equipo (44).

La innovación, como factor esencial para las empresas, debe implicar al personal directivo y trabajador, así como a otras empresas con las que se coopere. Estos dos últimos elementos son de especial importancia en las pymes debido a los menores niveles de formalización en la comunicación y los procesos en general, que se añaden a la mayor escasez de recursos financieros, lo que supone que la innovación se plantee como necesaria desde todos los ámbitos de la empresa.

El principal reto para que diversidad e innovación se relacionen se encuentra en que las diferencias entre los miembros de los equipos puede llevar a reducir la cohesión, aumentar el conflicto y a incrementar los problemas de comunicación y participación (45). Estos problemas pueden llevar a que, cuando existen ciertas formas de "cultura predominante", los miembros de la cultura no dominante permanezcan sin voz. En este sentido, a pesar de su aumento, la presencia de mujeres en los puestos de decisión es todavía claramente minoritaria, y también lo es la cultura concebida como femenina. Por tanto, la ausencia de efectos significativos de un mayor porcentaje de mujeres en los consejos de administración puede ser debida a que, a pesar del leve incremento, su porcentaje es todavía muy reducido. En este sentido, la proporción cuantitativa en un equipo, sea de dirección o de trabajo, tiene un efecto cualitativo sobre la capacidad de aportar ideas innovadoras no proporcionadas por la cultura dominante, la masculina, en la mayor parte de los equipos de dirección, donde los hombres siguen siendo claramente mayoría.

De forma similar, la literatura económica (46) muestra evidencia empírica acerca de la correlación positiva existente entre resultados positivos empresariales y la presencia de mujeres en empresas con una estrategia intensiva en innovación donde la colaboración es especialmente importante. Esta relación patente refuerza el argumento del liderazgo femenino como forma de incrementar la productividad a través de una mayor innovación.

---

(44) LIN, Y-C. y HSU I-C. (2008). *Gender Diversity and Organizational Performance – Contingency Theory*. Academic Paper. RODRÍGUEZ-DOMÍNGUEZ, L.; GARCÍA-SÁNCHEZ, I.M. y GALLEGU-ÁLVAREZ, I. (2010). "Explanatory factors of the relationship between gender diversity and corporate performance", *European Journal of Law and Economics*, pp.1-18.

HOOGENDOORN et al. (2011). *The Impact of Gender Diversity on the Performance of Business Teams: Evidence from a Field Experiment*. Tinbergen Institute Discussion Paper núm. 11-074/3.

(45) COMISIÓN EUROPEA (2008). *Continuing the diversity Journey: Business Practices, Perspectives and Benefits*. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit G.4.

(46) DEZSŐ, C.L. y ROSS, D.G. (2008). "«Girl Power»: Female Participation in Top Management and Firm Performance", Social Science Research Network. Disponible en: <http://www.en.cams.bwl.uni-muenchen.de/files/girlpower1.pdf>.

Se considera que la diversidad, en general, y la diversidad de género y sexo, en particular, constituyen un factor de éxito empresarial si se cumplen las siguientes condiciones:

- se emplea tiempo en asegurar que todas las personas empleadas y sus respectivas habilidades y capacidades son accesibles;
- todos los procesos son inclusivos y no se excluye, deliberada o involuntariamente, a nadie de participar por completo en la actividad.

En ese caso, cada persona empleada por la empresa tomará mayores riesgos en expresar ideas nuevas y diferentes y, es entonces, cuando la entidad contará con una mayor cantidad y variedad de ideas de las que puede extraer un mayor grado de innovación y adaptación al contexto, tanto interno como externo.

Sin embargo, la diversidad sólo mostrará efectos beneficiosos en términos de innovación si es concebida como un valor positivo. Esta visión debe ser garantizada e interiorizada tanto por todos los miembros de la entidad, como en todos los procesos y formas de actuación de la organización. En la medida en que no haya una política activa que promueva esta visión, la concepción general del trabajador o la trabajadora es aquella del contexto general laboral, en el que la diversidad no está recompensada, en especial, en los puestos de dirección, donde las mujeres están infrarrepresentadas. En este sentido, las políticas de igualdad de oportunidades pueden impulsar este enfoque si se aplican realmente en todos los niveles de la empresa.

En concreto, la literatura reciente señala que no hay evidencia empírica actual (47) de que el conocimiento y las capacidades de hombres y mujeres sean complementarios ni de que exista un mayor aprendizaje en equipos mixtos. Las ventajas parecen proceder de la diversidad de género real, es decir, cuando existen equipos mixtos sin minorías, en los que las y los trabajadores combinan la necesidad de pertenecer a un grupo, ya sea el equipo de trabajo o el consejo de administración, y, al mismo tiempo, mantienen sus propias características diferenciales (48).

## RECURSOS COMERCIALES

En tercer lugar, los recursos comerciales de una entidad permiten generar una diferenciación del producto o servicio gracias al conocimiento de las necesidades de la clientela. En términos generales, el marketing se considera una herramienta fundamental para obtener una mayor fidelización de la clientela, lo cual mejora los resultados económicos de la empresa. Sin embargo, no es la única herramienta, ya que en vez de influir sobre las preferencias de la persona, se pueden modificar los productos adaptándolos a las preferencias conocidas por el equipo diverso.

La diversidad por sexo permite desarrollar ideas, productos y procesos que posibilitan alcanzar un mercado más amplio, ya que esta diversidad dentro de la empresa puede captar en mayor medida las preferencias, necesidades o deseos de una población que también es muy diversa, en la que tanto mujeres como hombres determinan las decisiones de compra. De hecho, se considera que la mayor parte de las decisiones de compra están

---

(47) HOOGENDOORN et al. (2011), *op. cit.*

(48) RODRÍGUEZ DOMÍNGUEZ et al. (2010), *op. cit.*

influidas directa o indirectamente por las mujeres (49), por lo que comprender e integrar su modo de actuación en los puestos estratégicos parece una clara ventaja competitiva. Así, partiendo de un mayor conocimiento de una cultura concreta, como la femenina, es posible entender las condiciones y demandas particulares de un mercado y, por ende, mejorar los resultados empresariales de forma determinante (50).

La presencia de mujeres en los consejos de administración y las posiciones de toma de decisiones tiende a promover un mejor entendimiento del mercado, ya que la propia diversidad en estos puestos permite ajustarse mejor a la diversidad del público objetivo, real o potencial (51). La misma idea subyace cuando se trata de las relaciones interpersonales con la plantilla de la empresa.

No obstante, antes de proseguir con el análisis es importante aclarar aquí que la cultura organizacional de una empresa (procesos y procedimientos, la organización, etc.), la innovación o los recursos comerciales están íntimamente relacionados con el propio capital humano, porque, al fin y al cabo, parte de esta cultura, de la innovación, la fomentan, impulsan y conforman las personas de la organización. Esta estrecha interrelación conlleva que, en ocasiones, sea difícil discernir entre capital humano y estructural en tanto que el capital humano (por ejemplo, la formación en igualdad de oportunidades, el grado de sensibilidad ante estas cuestiones, la diversidad) inciden en el capital estructural.

La formalización de la estrategia de igualdad de oportunidades y su efectiva aplicación permite que la diversidad de género se incorpore intrínsecamente a la empresa, más allá del personal empleado en un momento determinado, modificando la **cultura organizacional**, de tal forma que se reducen los costes de poseer dicha ventaja competitiva.

La diversidad por sexo fomenta la innovación y el acceso a mercados diferentes siempre y cuando exista una **concepción positiva explícita y extendida** de la misma, para poder aportar, sin excesivos riesgos, visiones y propuestas enfrentadas a otras del equipo y, en especial, a las mayoritarias.

La presencia variada de mujeres y hombres en la organización favorece conocer en profundidad las culturas femenina y masculina lo que, a su vez, proporciona una mayor capacidad de entrar en los diversos mercados y, por tanto, mejorar la productividad empresarial.

---

(49) En España, alrededor del 60% de las decisiones de compra se toman por mujeres, según SILVERSTEIN M.J. y SAYRE K (2009). "The Female Economy", *Harvard Business Review*, septiembre.

(50) VERNER (2006) citado en MARINOVA et al. (2010), *op. cit.*

(51) CARTER, D. A., SIMKINS, B. J., & SIMPSON, W. G. (2003). "Corporate governance, board diversity and firm value", *The Financial Review*, núm. 38, 33–53.

CAMPBELL, K., y MÍNGUEZ-VERA, A. (2008). *The influence of gender on Spanish Boards of Directors: An empirical analysis*. WP-EC 2007–2008. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.

Finalmente, el tercer elemento determinante para el éxito empresarial es el capital relacional, que se define como las relaciones con el exterior que aportan valor a la empresa, ya sean éstas relaciones directas de las personas que conforman la empresa, o la relación de la entidad como tal con los diversos agentes: clientela, proveedores, accionistas, público consumidor, sociedad en general, agentes financiadores, etc.

En este sentido, la calidad del bien o servicio que se ofrece se considera fundamental, ya que mantener unos altos estándares forja una buena reputación para la empresa, lo que genera, sin duda, una ventaja competitiva. Para mantenerla o mejorarla, se utilizan, por ejemplo, sistemas de gestión de calidad total, que afectan de forma positiva, no sólo a la marca o imagen de la empresa, sino, también, al conjunto de factores productivos de ésta.

Entre los criterios que determinan la reputación de una marca se encuentra, además de la calidad del producto, la relación con las personas que tienen algún interés en la empresa. Asegurar la igualdad de oportunidades dentro de la entidad es una de las formas de mejorar la percepción de la organización y, por tanto, su imagen de marca. Además, los equipos mixtos y diversos parecen llegar a resultados de mayor calidad, dado que incorporan las distintas habilidades, conocimientos y capacidades en mayor medida. Asimismo, como se indicó en páginas anteriores, puede existir un mayor nivel de control entre pares que permite una dedicación y grado de excelencia mayor. En esta línea, las distintas formas de relacionarse de mujeres y hombres, ellas con relaciones más estrechas con los individuos ajenos a la empresa y ellos con relaciones más extendidas y menos profundas, puede suponer que los equipos mixtos alcancen más y más profundas relaciones con el exterior.

En una empresa u organización la falta de competencias en un momento concreto puede ser resuelta rápidamente si se colabora con empresas que complementan los servicios o productos que ofrece o aquellos que se han valorado que pueden ofrecerse. Además, para algunos proyectos donde la escala de producción puede ser determinante, la colaboración es recurso para “crecer”, pero sin perder la flexibilidad o autonomía de las empresas de menor tamaño. Pese a que este tipo de cooperación no ha sido analizada directamente por la literatura económica en relación a la igualdad de oportunidades, se observa que, como ocurre en otros ámbitos de la actividad empresarial, la diversidad en la forma de relacionarse de las denominadas cultura femenina y masculina puede llevar a tipos de colaboración diferentes que permitan ajustarse en mayor medida a las necesidades particulares de la empresa. No obstante, este campo de la investigación no parece estar todavía suficientemente desarrollado.

En el entorno actual donde la flexibilidad es considerada un factor esencial del éxito empresarial, la capacidad de establecer una relación de cooperación con otras empresas se considera una ventaja competitiva fundamental. En esta línea de pensamiento, la abundante literatura económica sobre las ventajas de pertenecer a clusters, –concentraciones de empresas y agentes que interactúan en relación a un mercado o producto concreto en entornos geográficos relativamente concentrados– es un claro indicio de las ventajas que conlleva colaborar con distintas organizaciones implica. Frente a la cercanía geográfica, las distintas formas de relacionarse de hombres y mujeres podrían suponer, también, factores de éxito para la colaboración.

Por otra parte, el desarrollo de la responsabilidad social corporativa (RSC) o empresarial (RSE) como parte de la estrategia empresarial constituye un factor de mejora de la percepción de la empresa y de contribución positiva a la sociedad y el entorno en el que se halla inmersa. La empresa puede influir en la sostenibilidad medio ambiental y del tejido social, lo que, a su vez, contribuye a la sostenibilidad organizacional. La entidad agrega valor y aumenta las oportunidades de negocio, permitiendo ahorro de costes, se amplían las posibilidades de créditos, mejora su reputación e imagen corporativa y permite incrementar el capital humano de la organización (52).

Una RSC que integre la igualdad de oportunidades podría mejorar la percepción de los denominados stakeholders, grupos con intereses en la entidad, convirtiéndose la RSC en una fuente de ventaja comparativa. En este sentido, la igualdad de oportunidades es no sólo una variable estratégica para la entidad, sino que se establece como criterio para la actuación sobre el contexto. Si la RSC consigue impactar en el entorno exterior, parte de los costes en los que la empresa puede incidir al desarrollar una política de igualdad de oportunidades puede ser externalizada. Así, la igualdad de oportunidades se considera un bien público, cuyo coste disminuye si se implanta por un mayor número de agentes, especialmente aquellos que determinan el contexto institucional.

Las relaciones de la organización con el entorno exterior son clave para el éxito empresarial, ya que influyen de forma considerable en la **percepción de la calidad** de los productos, en la imagen de la empresa y en las posibilidades de colaboración. La igualdad de oportunidades potencia y diversifica estas relaciones con el exterior, dotando de mayor **flexibilidad y capacidad de cooperación** a la empresa, lo que supone una ventaja competitiva.

---

(52) GALLEGO, M. (2006). "La responsabilidad social de las organizaciones: ¿factor de ventaja competitiva?", *ADMINISTER Universidad EAFIT*, pp.106-123

# 4

**¿TIENE COSTES  
IMPLEMENTAR POLÍTICAS  
DE IGUALDAD EN LAS  
ORGANIZACIONES?**



Tras haber realizado un análisis de las contribuciones que la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres puede aportar al rendimiento empresarial, se hace necesario poner en la balanza ciertos costes en los que una entidad puede incurrir al introducir políticas para alcanzar la igualdad en el seno de la organización. En este aspecto se deben considerar la situación de partida de la empresa y del entorno en el que desempeña su actividad, ya que un entorno más favorable puede reducir sus costes y adelantar los resultados obtenidos.

El coste de introducir las políticas de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres no varía sustancialmente en cuanto a realizar un diagnóstico de la situación inicial y concretar las medidas a realizar. Sin embargo, llevar a cabo dicho cambio requiere el compromiso de la dirección, la formación y sensibilización de toda la plantilla, replantearse procesos internos y externos, etc., por lo que la inversión inicial es fundamental en tiempo y dedicación. Los cambios organizacionales requieren procesos y tiempos de ajuste para que sean integrados por las personas que forman la organización. En términos generales, la estrategia tendrá resultados en el medio plazo, en un lapso de tiempo de unos cinco años.

Los costes de implementar este tipo de políticas son similares a los que supondría incorporar una nueva estrategia empresarial cuyo objetivo es incrementar su productividad y competitividad, tal sería el caso, por ejemplo, de los costes asociados a otras estrategias de índole horizontal como la estrategia de calidad total.

Como es lógico, cuanto más alejadas se encuentren la empresa y el entorno cercano de la igualdad de oportunidades mayores tendrán que ser los esfuerzos para alcanzarla, aunque mayor será el beneficio de lograr esa ventaja competitiva. Así, se indica que las mejoras de resultados por existir una presencia femenina y masculina más equilibrada son en entornos favorables hacia la presencia de mujeres pero que son esencialmente sectores masculinizados (53).

El potencial mayor coste de la igualdad de oportunidades no proviene de la implantación de la estrategia, sino de la gestión de sus resultados. Si se alcanza la igualdad de oportunidades en todas las jerarquías de la empresa, la diversidad dentro de la empresa será mayor. Esta situación, que es una de las aportaciones esenciales que provoca, es necesaria ser gestionada. La mayor complejidad de la gestión del equipo humano diverso y la toma de decisiones por gerentes que presentan atención a más aspectos y desde ángulos distintos supone incrementar los costes de gestión.

---

(53) RODRÍGUEZ-DOMÍNGUEZ, L.; GARCÍA-SÁNCHEZ, I.M. y GALLEGO-ÁLVAREZ, I. (2010). "Explanatory factors of the relationship between gender diversity and corporate performance", *European Journal of Law and Economics*, pp.1-18



# 5

## **CONCLUSIONES: DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES A LA GANANCIA DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD**



La incorporación plena y efectiva de la igualdad de oportunidades en la empresa permite:

### 1. Incrementar la productividad individual porque:

- Los puestos directivos son ocupados por ambos sexos lo que supone tener una mayor posibilidad de desarrollo profesional y, por tanto, se refuerza la **motivación y esfuerzo** en la carrera profesional, resultando en una mayor productividad individual.
- **Reduce el absentismo** no justificado, al introducir políticas que facilitan la flexibilidad de los tiempos y los espacios de trabajo y favorecen la conciliación de la vida personal, familiar y profesional.
- Conlleva un mayor **compromiso** de cada persona empleada por el coste de oportunidad de perder un puesto de trabajo que incluye un valor adicional, una remuneración no monetaria teniendo en cuenta un contexto de desigualdad de oportunidades del mercado de trabajo.
- Implica un mejor uso de los recursos humanos, ya que cada persona podrá alcanzar el **puesto más ajustado** a su perfil, en el que sus habilidades, competencias y conocimientos son más eficientes, sin importar el sexo.

### 2. Reducir los costes en las diversas políticas de la empresa porque:

- Supone un menor **coste de reclutamiento, capacitación y retención del capital humano**.
- Está asociado al incremento de la **eficacia de la comunicación y el resto de políticas**, ya que estarán diseñadas considerando la diversidad de la plantilla, y, por tanto, estarán dirigidas y serán mejor asimiladas por toda ella.
- **Reduce los costes legales** por demandas realizadas por grupos discriminados.

### 3. Aumentar la productividad empresarial porque:

- Atrae y retiene el talento en tanto que ofrece una **retribución complementaria** a la monetaria: mejor clima laboral, mayor potencial de desarrollo profesional, respeto a la diversidad del personal, modelos de liderazgo variados, etc.
- Incrementa la productividad de los equipos a la hora de resolver problemas, puesto que cuentan con **miembros y líderes de diferentes sexos**.
- Estimula la **innovación** por el respeto y el apoyo a mostrar las posibles respuestas diferentes que genera la seguridad de líderes y miembros de los equipos de ambos sexos.
- Aumenta la productividad gracias a la mejora del **clima laboral**, que favorece el trabajo en equipo y el compañerismo.

### 4. Mejorar la competitividad empresarial porque:

- Mejora la **imagen de marca**, debido a la calidad de los productos y los efectos de su RSC.
- Amplía las posibilidades de captar a **clientas y clientes** y ajustarse mejor al mercado femenino y masculino, ya que las personas que dirigen la estrategia se parecen más al público consumidor.
- Mejora de la **reputación de la empresa como entidad empleadora**, que puede facilitar la adquisición de capital humano del sector, incorporando otros conocimientos.
- Expande las posibilidades de adaptación a contextos de **incertidumbre** por la mayor diversidad de recursos en la empresa.

# 6

## **DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA: LA ESTRATEGIA EN MATERIA DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DE LAS ENTIDADES COLABORADORAS**



Según se ha argumentado en el epígrafe anterior, la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres influye en la productividad y competitividad de las organizaciones al potenciar el acceso y retención de recursos valiosos: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional (54). El presente capítulo compara las conclusiones extraídas de la literatura con las estrategias presentadas por las Entidades Colaboradoras en la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres del País Vasco (55), reguladas por el Decreto 424/94, de 8 de noviembre (de ahora en adelante, Entidades Colaboradoras). Tras explicitar el objetivo general de este apartado, se define, en primer lugar, cuál es la política y la filosofía que en este sentido se implementa desde Emakunde/IVM, la institución pública que vela por la consecución de la igualdad real y efectiva de mujeres y hombres en todos los ámbitos de la vida política, económica, cultural y social de la Comunidad Autónoma Vasca. En segundo lugar, se abordan las fortalezas detectadas, de forma general, en los planes de igualdad de las Entidades Colaboradoras así como las principales carencias encontradas.

Para realizar tal comparación, se ha analizado y comparado la documentación presentada por estas Entidades Colaboradoras que está compuesta, en su mayoría, por los diagnósticos, planes de acción o planes de igualdad e informes de seguimiento de dichos planes. En todo caso, el fin de esta revisión no es valorar dicha documentación, sino recuperar los puntos clave que, como norma son incorporados. El objetivo es poder observar si los aspectos esenciales para que la igualdad de oportunidades pueda suponer mejoras en la productividad y competitividad empresarial se ven abordados en la estrategia formal de las organizaciones.

Por tanto, en este apartado se aborda un análisis documental en cuanto a qué tipo de objetivos se incluyen en la estrategia empresarial en relación a la igualdad de oportunidades. Así, la formalización del tipo de medidas y la forma de introducirlas y evaluarlas puede dar una idea aproximada de los efectos que la política corporativa de igualdad de oportunidades tiene potencialmente en la consecución de una igualdad de oportunidades efectiva en la organización y de las posibles consecuencias en términos de productividad y competi-

---

(54) Para una visión más amplia de estos conceptos, ver los apartados 3.1, 3.2 y 3.3. Para una breve descripción de los conceptos, consultar apartado 2.2.2.

(55) Para la realización del presente epígrafe ha sido imprescindible la participación de algunas de las Entidades Colaboradoras que han remitido toda la documentación solicitada al objeto de lograr los fines de la investigación. Por esta razón, es necesario expresar, en nombre de Emakunde, nuestro más sincero agradecimiento por esta inestimable colaboración a las siguientes Entidades participantes:

Ados Consulting Ikertaldea; Agintzari, S. Coop.; Arcelor Mittal Bergra, S.A.; Asoc. "Zubietxe" de Reinserción de personas drogodependientes y con dificultades de incorporación social; Asociación Goiztiri; AZ Procesos Participativos, S.L.; BBK; Betean Auditoria, S.L.P.; Bilbao Metròpoli 30; BILUR 2000, S.L.; BULTZ-LAN Consulting, S.L.; Caja Vital Kutka; Cáritas Diocesana de Bilbao; Compañía del Travia de San Sebastian, S.A.; CTI-SOFT, S.L.; Daiteke - Careers & Jobs, S.L.; Deusto Sistemas, S.A.; Elhuyar-Zubize, S.L.U.; ETS- Euskal Trenbide Sarea; Federación Sartu; FUNDACIÓN EDE; Fundación Lantegi Batuak; Fundación TEKNIKER; INVESCO 2000, S.L.- Doble Sentido; Limpiezas Bilur, S.L.; Metro Bilbao; MU Enpresagintza, S. Coop.; Murgibe, S.L.; Museo Guggenheim; OPE Consultores, S.L.; Policlínica Gipuzkoa; Protección y Seguridad Técnica, S.A. (PRO-SETECNISA); S&F; Suspergintza Elkarte y Grupo Zubizarreta.

vidad empresarial. Es decir, observar si la estrategia formal de igualdad de oportunidades, contenida en el plan de igualdad de oportunidades, y más allá de las dificultades de su aplicación, se está planteando de la manera más efectiva posible en términos de potencial impulso del éxito empresarial (56).

¿ESTRATEGIA FORMALIZADA ↔ CUESTIONES CLAVE SEGÚN LA LITERATURA?

## EL PAPEL DE EMAKUNDE/INSTITUTO VASCO DE LA MUJER COMO IMPULSORA DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN LAS EMPRESAS Y OTRAS ENTIDADES VASCAS

# 6.1

El análisis de la estrategia de igualdad en las empresas del País Vasco exige, necesariamente, aludir a la política que Emakunde/IVM, como institución pública del Gobierno vasco con mayor responsabilidad en materia de igualdad lleva a cabo en este sentido. El principio fundamental que insta a Emakunde/IVM a implementar una política activa en favor de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el tejido empresarial y asociativo vasco descansa en el firme convencimiento de que sin su implicación y participación es inviable avanzar en la igualdad.

Estas políticas se concretan en las siguientes líneas de actuación:

1. Asesoramiento a las empresas y reconocimiento de Entidad Colaboradora en Igualdad.
2. Convocatoria de ayudas para la elaboración de diagnósticos y planes para la igualdad.
3. Elaboración de materiales de apoyo.
4. Homologación de empresas consultoras.

---

(56) Es importante resaltar las limitaciones que tiene esta metodología en el sentido de que no es posible captar, en todas sus dimensiones, la aplicación efectiva y real de los planes de igualdad de oportunidades así como cualquier otro factor o estrategia que incida sobre la igualdad de oportunidades en el seno de la organización y que no aparezca documentada. Ello requeriría un análisis más exhaustivo, empresa por empresa, cuya realización se extralimita a los fines de este estudio. No obstante, ello no es óbice para rechazar las conclusiones obtenidas. Además, en parte, esta restricción ha sido suplida por la realización de los grupos de trabajo cuyas conclusiones se exponen más adelante.

### **ASESORAMIENTO A LAS EMPRESAS Y RECONOCIMIENTO DE ENTIDAD COLABORADORA EN IGUALDAD**

En primera instancia, cabe señalar que desde Emakunde/IVM se ejerce una labor de asesoramiento a las empresas y entidades privadas al objeto de promover la implantación de planes de igualdad de oportunidades. En particular, a aquellas que solicitan el Reconocimiento como Entidad Colaboradora (57). En el marco de este apoyo, Emakunde/IVM insta a las entidades a que realicen un diagnóstico y un plan de actuación en materia de igualdad bajo las premisas que a continuación se señalan:

- El proceso ha de ser participativo, esto es, en todo momento y desde el inicio se debe contar con la implicación de la plantilla y sus representantes lo que implica:
  - Obtener la opinión de la plantilla en relación con su percepción sobre la situación de la igualdad en su entidad con el fin de identificar las carencias y debilidades.
  - Tomar decisiones respecto a las medidas requeridas.
  - Y devolver información de todo el proceso incluyendo la priorización de las acciones contenidas en el plan.
- La formación y sensibilización en igualdad de oportunidades de todas las personas pertenecientes a las entidades se conciben como pilares fundamentales de cara a la efectiva participación y suma al proceso de incorporación de la igualdad en la entidad.

#### **Dos herramientas para lograr la igualdad de oportunidades: el diagnóstico de situación y el plan**

La política de Emakunde/IVM centrada en el asesoramiento a las empresas en materia de igualdad de oportunidades se articula a través de dos herramientas clave: el diagnóstico de situación y la elaboración del plan de igualdad de oportunidades. Así, conocer la situación de partida y hacer un diagnóstico sobre la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres en las entidades es una condición necesaria para elaborar un plan que se adapte a las necesidades y aspiraciones de toda organización que desee avanzar en este sentido.

---

57) Como se ha apuntado previamente esta figura está regulada por el Decreto 424/94, de 8 de noviembre. No obstante, se prevé un cambio de regulación durante 2012 al objeto de concretar algunos aspectos.

Así, Emakunde/IVM insta a las entidades a elaborar este diagnóstico y obtener información que permitan tomar una decisión apropiada acerca de las medidas a adoptar para evitar la discriminación por razón de sexo y para promover la igualdad de mujeres y hombres en la organización. Propone para ello la aplicación de técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas de los siguientes aspectos:

- El perfil de la organización, su ámbito de actuación y sus relaciones con el entorno.
- Las condiciones laborales de mujeres y hombres en la entidad.
- Los elementos culturales y de gestión de la empresa.

En concreto, se exige a las entidades solicitantes que el análisis se realice considerando siempre la variable sexo y atendiendo, además, a la diversidad según se recoge en la Ley 4/2005, de modo que permita identificar, en su caso, situaciones de discriminación múltiple y, al menos, en relación con:

- Variables sociodemográficas: nivel de estudios, edad y responsabilidades familiares.
- Variables relacionadas con el trabajo en la empresa: tipo de contrato, jornada, antigüedad y las retribuciones por categoría profesional.
- Variables relacionadas con la estructura de la empresa: organigrama de la empresa y posicionamiento de mujeres y hombres por niveles y categorías profesionales así como su presencia en los diferentes departamentos.

Asimismo, se exige en el marco de este diagnóstico un estudio de las políticas de la entidad, siempre teniendo en cuenta la perspectiva de género para conocer el posible impacto diferencial de estas políticas en mujeres y hombres y respecto a los aspectos que a continuación se señalan:

- Políticas de selección, de promoción y desarrollo de carrera profesional.
- Política de retribución.
- Política de formación.
- Política en materia de conciliación de la vida personal, laboral y familiar.
- Política de salud laboral.
- Política en caso de situaciones de violencia de género y de acoso sexual y discriminación por razón de sexo.
- Política de comunicación.
- Productos y servicios de la entidad y de otros planes que tengan vigentes.

Por lo que respecta al Plan de actuación en materia de igualdad, desde Emakunde/IVM se considera imprescindible que el documento contemple las medidas concretas destinadas a dar respuesta a las áreas de mejora detectadas en el diagnóstico de situación. Además, habrá de establecer al efecto los medios necesarios para que tales medidas sean eficaces y eficientes en relación con los resultados que se puedan obtener y garantizando la máxima viabilidad del Plan.

En particular, los requisitos que ha de cumplir el Plan de actuación se detallan a continuación:

- Debe estar estructurado por áreas de intervención, dentro de las cuales se recogerán los objetivos y las acciones concretas programadas para conseguir los fines que se plantean.
- Ser plurianual y temporalizado.
- Disponer de presupuesto destinado y personas/departamentos responsables de la ejecución de cada acción.
- Prever resultados en términos de disminución de las diferencias entre mujeres y hombres.
- Disponer de un sistema de seguimiento y evaluación y de una Comisión responsable en la entidad de la implantación, seguimiento y evaluación del Plan.

### **CONVOCATORIA DE AYUDAS PARA LA ELABORACIÓN DE DIAGNÓSTICOS Y PLANES PARA LA IGUALDAD**

Otra de las líneas de intervención de Emakunde/IVM y que viene a complementar y apoyar financieramente el asesoramiento detallado en el punto anterior, es la puesta en marcha de una convocatoria anual de ayudas, de tipo concursal, dirigida a empresas y entidades privadas para la contratación de una consultora homologada al objeto de realizar un diagnóstico y un plan para la igualdad.

La razón por la cual se exige la contratación de una consultora homologada por Emakunde/IVM es garantizar la calidad y homogeneidad en las propuestas de asistencia técnica presentadas. Además de asistir en la elaboración de un diagnóstico y plan para la igualdad, la consultora ha de impartir, al menos, diez horas de sensibilización /formación sobre la igualdad de mujeres y hombres en el mundo laboral. Esta sesión debe servir de contraste del diagnóstico y de base para el diseño del plan de igualdad y debe realizarse para, al menos, una muestra representativa de la plantilla.

Los requisitos que han de cumplir las empresas y entidades privadas que deseen acceder a la subvención son los siguientes:

- a) No estar participadas o controladas directa o indirectamente de forma mayoritaria por las Administraciones Públicas.
- b) Llevar la dirección y gestión administrativa de la entidad en la Comunidad Autónoma de Euskadi, para lo que deberán tener su domicilio social en el territorio de la Comunidad Autónoma de Euskadi. O, en caso contrario, que se trate de centros de trabajo radicados en el territorio de la Comunidad Autónoma de Euskadi cuyos órganos de dirección y administración estén dotados de capacidad de gestión y autonomía suficiente para incidir en cambios organizacionales suficientes para dar cumplimiento al contenido de los Planes de actuación en materia de igualdad a que se refiere la presente resolución.
- c) Contar con una plantilla de entre 10 y 250 trabajadoras o trabajadores en los centros de la CAE.
- d) Comprometerse a contratar o haber contratado la asistencia técnica de una consultora homologada en virtud del Decreto 105/2004, de 8 de junio, por el que se regula la homologación de entidades consultoras para la prestación de asistencia técnica en materia de igualdad de mujeres y hombres a empresas y entidades.

- e) Mostrar el compromiso de la dirección de continuar el proceso hasta que la empresa o entidad se convierta en Entidad Colaboradora para la igualdad de mujeres y hombres, en los términos que establece el Decreto 424/1994, de 8 de noviembre, por el que se regula la figura de Entidad Colaboradora en Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres.
- f) Designar por parte de la dirección una persona de la entidad como responsable de la organización de dinamizar el proceso.
- g) Presentar un informe sobre la previsión del impacto interno y externo de la ayuda.
- h) Presentar una propuesta de trabajo para el año de ejecución que recoja aspectos a revisar en el diagnóstico, metodología cuantitativa y cualitativa a utilizar, programa de las sesiones de sensibilización/formación en igualdad de mujeres y hombres (mínimo de diez horas), proceso de elaboración del plan de acción, equipo de trabajo interno y criterios de composición del equipo, cronograma y presupuesto.

De la misma forma, no podrán acceder a esta convocatoria aquéllas que se encuentren incurso en un procedimiento de reintegro o sancionador, aquéllas sancionadas administrativa o penalmente por incurrir en discriminación por razón de sexo, ni las sancionadas con esta prohibición en virtud de la Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la igualdad de mujeres y hombres (BOPV 2 de marzo de 2005), y/o las que se encuentren sancionadas con la pérdida de posibilidad de obtener subvenciones o ayudas públicas, ni hallarse incurso en prohibición legal alguna que las inhabilite para ello.

Como se señala en el requisito e), se solicita a las empresas que se comprometan a convertirse en Entidad Colaboradora. Para la concesión del reconocimiento, las entidades han de aportar un diagnóstico y plan para la igualdad y, además de ello, han de probar que tienen un cierto recorrido, medido por, al menos, tres acciones importantes del plan implementadas.

## **HOMOLOGACIÓN DE ENTIDADES CONSULTORAS PARA LA PRESTACIÓN DE ASISTENCIA TÉCNICA EN EL DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO Y PLAN DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES**

Tal y como se ha comentado con anterioridad, en el proceso de asesoramiento a las entidades existe una figura clave que es la de la consultora homologada por Emakunde/IVM para llevar a cabo esta labor. Con esta homologación se pretende garantizar que las funciones de asesoramiento a las empresas que son subvencionadas se realicen por entidades con conocimientos suficientes no sólo de igualdad, sino también y, sobre todo, de cultura y organización empresarial.

El proceso de homologación se regula en el Decreto 105/2004, de 8 de junio para la prestación de asistencia técnica en materia de igualdad de mujeres y hombres a empresas y entidades privadas (58). Este proceso se convocó a través de la Resolución de 9 de junio

---

(58) Los artículos 2 y 5 fueron modificados por el Decreto 348/2010, de 28 de diciembre, de modificación del Decreto por el que se regula la homologación de entidades consultoras para la prestación de asistencia técnica en materia de igualdad de mujeres y hombres a empresas y entidades.

de 2004 (59) y las homologaciones se iniciaron en abril de 2005; no obstante, la convocatoria para las homologaciones se mantiene abierta todo el año (60).

## ELABORACIÓN DE MATERIALES DE APOYO

Por último, otra línea de intervención de Emakunde/IVM es la elaboración de materiales y herramientas de trabajo para facilitar que las empresas aborden el desarrollo de políticas para la igualdad. Así, entre otras, cabe señalar los siguientes materiales (61):

- Metodologías para la elaboración de diagnósticos y planes para la igualdad.
- Guías para la selección y promoción no discriminatorias.
- Protocolo contra el acoso sexual y sexista.
- Distintos estudios, entre los que se encuentra éste, proyectos de investigación y becas dirigidas a aumentar el conocimiento sobre nuevas formas de abordaje de la igualdad en las organizaciones.

Desde Emakunde/IVM se aboga por una política activa en favor de la **igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el tejido empresarial y asociativo vasco** con el firme convencimiento de que **sin su implicación y participación es inviable avanzar en la igualdad**.

Estas políticas se concretan en las siguientes **líneas de actuación**:

1. **Asesoramiento** a las empresas y **reconocimiento de Entidad Colaboradora** en Igualdad.
2. Convocatoria de **ayudas para la elaboración de diagnósticos y planes** para la igualdad.
3. Elaboración de **materiales de apoyo**.
4. Homologación de empresas **consultoras**.

---

(59) RESOLUCIÓN de 9 de junio de 2004, de la Directora del Instituto Vasco de la Mujer/Emakumearen Euskal Erakundea, por la que se realiza la convocatoria para la homologación de entidades consultoras para la prestación de asistencia técnica en materia de igualdad de mujeres y hombres a empresas y entidades; en la siguiente página web: ([http://www.euskadi.net/cgi-bin\\_k54/bopv\\_20?c&f=20040714&a=200403838](http://www.euskadi.net/cgi-bin_k54/bopv_20?c&f=20040714&a=200403838)).

(60) En la siguiente página web pueden consultarse las consultoras homologadas: [http://www.emakunde.euskadi.net/u72-igualorg/es/contenidos/informacion/homologadas/es\\_emakunde/homologadas\\_lista-do\\_es.html](http://www.emakunde.euskadi.net/u72-igualorg/es/contenidos/informacion/homologadas/es_emakunde/homologadas_lista-do_es.html)

(61) A través de la página web de Emakunde se puede acceder a algunos de estos materiales : <http://www.emakunde.euskadi.net/u72-subhome6/es/>

Indudablemente, las políticas hasta aquí descritas y que son articuladas por Emakunde/IVM con el objetivo de promover la igualdad de oportunidades en las empresas y entidades nacen con la aspiración de generar un impacto, más o menos evidente, sobre el capital humano, estructural y relacional de éstas y, en última instancia, generar crecimiento y desarrollo económico sostenible en la sociedad vasca.

En primer lugar, después de analizar en profundidad la política de Emakunde/IVM en este ámbito, cabe destacar la conciencia que desde la institución se tiene acerca de la importancia de que el principio de igualdad de oportunidades se convierta en parte de la estrategia de las organizaciones y no se circunscriba a la mera aprobación de un plan. Y, en este sentido, siendo así mismo conscientes de las dificultades, limitaciones y reticencias que ello supone en el seno de las empresas y entidades, precisamente, se hace especial hincapié en el fomento de la formación y la sensibilización en igualdad de oportunidades, en tanto que es el mejor vehículo para lograr transformar a las personas, ya que las personas son al final la base de todas las organizaciones. Por otro lado, el hecho de apoyar un proceso participativo, también favorece que el principio de igualdad de oportunidades y todos los beneficios, tanto económicos como sociales, asociados a él se vayan asumiendo en la empresa o entidad como suyos y no como una necesidad u obligación impuesta desde una institución ajena y externa.

Llegados a este punto cabe preguntarse ¿cuál es el impacto que las políticas de Emakunde/IVM tienen en el capital humano? Pues bien, como se ha estudiado en los epígrafes precedentes, la igualdad de oportunidades incide en el capital humano de la empresa y lo mejora a través de diferentes vías (captación y retención del talento, mejora del clima laboral, mayor motivación, etc.). Conscientes de este mecanismo de transmisión de los beneficios que la igualdad genera en el capital humano, desde Emakunde/IVM se insta a las entidades asesoradas a ahondar en el diagnóstico de situación de los recursos humanos. Así, se establecen los aspectos que el diagnóstico ha de contemplar (62) al objeto de poner de manifiesto las potenciales diferencias entre mujeres y hombres y, en consecuencia, articular las medidas correctoras precisas para su desaparición. El primer paso para resolver el problema pasa por conocer su existencia, su naturaleza, reflexionar sobre ello y actuar en respuesta.

Asimismo, y en relación con el capital humano, desde Emakunde/IVM se apuesta firmemente por la formación en igualdad. Además, se diferencia por grupos objetivo de la entidad, por ejemplo, formación específica dirigida a los puestos de dirección y otros puestos entre cuyas competencias está la gestión de personas. La formación se concibe como una vía para aumentar el capital humano de la empresa o entidad pero, también, como se ha afirmado, porque es la base para el cambio de la cultura organizativa, del capital estructural.

Por lo que respecta a la incidencia de las políticas de Emakunde/IVM en el capital estructural, desde la institución se aboga por impulsar aquellos factores que provocan el cambio

---

(62) Los aspectos mínimos exigidos y que ha de incorporar un diagnóstico en el marco de la políticas de asesoramiento en igualdad de oportunidades a las empresas y entidades puede verse con detalle en el anterior punto 6.1.

hacia una cultura empresarial más igualitaria y diversa, de modo que el impulso, implantación y mantenimiento de las políticas de igualdad no dependan de las personas que, en ese momento, dirijan o formen parte de la entidad. En concreto, se solicita:

- La incorporación de la igualdad de forma estratégica a través de su inclusión en convenios, pactos de empresa, planes estratégicos, planes de formación, etc.
- La sistematización de todos los procesos de gestión de personas (selección, promoción, formación, conciliación, etc.) para su posterior consolidación y aplicación.
- La ruptura de estereotipos y remoción de obstáculos para romper el techo de cristal y disminuir la segregación horizontal a través de la implantación de medidas de acción positiva.
- La implantación de un protocolo de prevención y tratamiento de casos de acoso sexual y acoso por razón de sexo.

Por otro lado, en lo que se refiere al capital relacional, Emakunde/IVM subraya en sus informes la importancia de aportar valor a la clientela y ser capaz de diferenciarse de otras entidades competidoras ya que, a menudo, los aspectos relacionados con la igualdad de género logran un mayor protagonismo en la política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de las empresas con el objeto de mejorar su reputación y su marca.

A partir del marco jurídico existente, disponer de un plan de igualdad y/o llevar a cabo una política de igualdad puede suponer una ventaja comparativa frente a otras entidades en la contratación con la administración y en el acceso a subvenciones públicas. En este sentido, las subvenciones, contratos y convenios que suscribe la administración son instrumentos clave de la misma para impulsar la igualdad en su entorno más próximo. Por ello se insta a las Entidades Colaboradoras y se valora para su reconocimiento como tal, el compromiso de trasladar la contratación responsable en igualdad a sus empresas proveedoras y a aquellas con las que establecen lazos de colaboración.

Como conclusión, hay que resaltar el hecho de que Emakunde/IVM tiene una política y unos objetivos claros y definidos en lo que respecta a lo que una empresa o entidad debería hacer para lograr, de manera efectiva, la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Pero no deja de ser menos cierto que convertir estas aspiraciones, lo que se considera lo normativo, lo que debería ser en una realidad del día a día de las organizaciones no es tarea fácil, ni mucho menos, y depende, en gran medida, de lo que las empresas y entidades estén dispuestas a incorporar en sus estructuras, procesos, en su capital humano y en sus relaciones con la sociedad. Sin duda, incorporar el principio de igualdad de oportunidades de forma fehaciente y como estrategia de la organización se sitúa más allá de lo que se consigna y se limita a un documento concreto que es el Plan de igualdad y que no deja de ser una herramienta útil para conseguir un fin: la igualdad de oportunidades como ventaja competitiva, como generadora de valor económico.

De hecho, si bien el reconocimiento de Entidad Colaboradora pretende poner en valor a las entidades que realicen acciones conducentes a la igualdad, las entidades que consiguen el reconocimiento, particularmente cuando se comparan unas con otras a lo largo del tiempo, evidencian gran diversidad tanto del grado de avance de la igualdad, como de profundización en los aspectos referidos al capital humano, estructural y relacional.

Las **políticas** de apoyo y fomento de la incorporación del principio de igualdad de oportunidades en las empresas y entidades llevadas a cabo por **Emakunde/IVM** inciden en:

- El **capital humano** de las entidades, mediante el impulso a la **formación y la sensibilización** en la materia y a la elaboración de un **diagnóstico** que permite conocer las potenciales diferencias entre mujeres y hombres.
- El **capital estructural** de las organizaciones, en tanto que aspiran a **cambiar la cultura** de la entidad, a que la **igualdad** de oportunidades se contemple como una **variable estratégica** y se sistematizan los procesos, respetando la diversidad.
- El **capital relacional**, a través del fomento de la **gestión responsable y sostenible socialmente**, donde la igualdad de oportunidades sea protagonista y mediante la introducción de cláusulas sociales en la contratación con la Administración.

No obstante, a pesar de los esfuerzos realizados desde Emakunde lo cierto es que **los resultados finales dependen de la voluntad, el convencimiento y la implicación de las organizaciones**, de lo que están dispuestas a hacer.

## A EXAMEN: LAS FORTALEZAS DE LOS PLANES DE IGUALDAD

# 6.2

En este apartado se analizan los puntos coincidentes entre las estrategias formales de igualdad de las Entidades Colaboradoras con aquellos aspectos que la literatura considera clave para que la igualdad de oportunidades impacte positivamente en la productividad y competitividad empresarial. En particular, se reflexiona sobre el papel de la igualdad de oportunidades en:

- El planteamiento estratégico de la empresa.
- Las personas, el capital humano.
- La cultura de la Entidad, el capital estructural.
- Las relaciones con terceros, el capital relacional.

### PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

## 6.2.1

Sea cual sea la situación de partida de una organización, es posible replantearse los fundamentos y líneas clave de su estrategia. Para ello, se debe considerar tanto la meta que se quiere alcanzar como el punto de partida, con el propósito de diseñar un camino que

pueda recorrerse. En este sentido, la práctica totalidad de las Entidades Colaboradoras en la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres del País Vasco presentan un diagnóstico de situación, cumpliendo con este requisito imprescindible. Sin embargo, el grado de profundidad del mismo difiere, de forma notable, entre unas y otras Entidades. De forma paralela, se observa que las estrategias planteadas alcanzan un mayor grado de desarrollo cuanto mayor es el análisis de referencia. Así, mientras que la composición de la plantilla en términos socio-demográficos y los diversos aspectos relacionados con el capital humano son tratados en bastante profundidad en muchos de los planes analizados, los aspectos referidos al capital estructural y relacional son abordados, cuando esto ocurre, de una forma mucho más superficial y menos sistemática.

Como consecuencia, la revisión estratégica plantea cuestiones como la necesidad de aumentar la presencia de hombres y mujeres en las distintas áreas de las organizaciones, pero no incorpora, en términos generales, el porqué de esta situación ni la influencia de los roles tradicionales de género, ni en la empresa, ni en el sector o el contexto cercano de actuación. En este contexto, se observa el efecto cuantitativo de la composición por sexos sin plantear las cuestiones cualitativas del género y la atribución de características, así como los efectos de los diferentes procesos de socialización. Por tanto, no se establece una revisión en profundidad sobre la jerarquización de las características que se conciben como masculinas y femeninas para la incorporación transversal de la perspectiva de género en el análisis.

En general, a la hora de plantear la estrategia de igualdad se apela a la moral, a la ética y a la obligación legal, incorporando los derechos constitucionales y laborales como claves de acción.

La incorporación del **sexo como variable de análisis** permite una primera imagen de la situación de partida de la entidad, necesaria para poder plantear una estrategia adecuada para conseguir la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. La mayor parte de las Entidades Colaboradoras ya han realizado este paso previo necesario para el diseño de la estrategia.

El cumplimiento de la **legalidad**, así como la **ética** y la **moral**, son incorporados como principios para la actuación de las Entidades Colaboradoras en el campo de la igualdad de oportunidades.

## LAS PERSONAS, EL CAPITAL HUMANO

### 6.2.2

Como ya se ha mencionado, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres es tratada, por la mayor parte de las Entidades Colaboradoras, como un elemento de mejora en la situación y condiciones laborales del personal empleado y de la directiva. Tras la realización del diagnóstico, prácticamente la totalidad de las Entidades Colaboradoras son conscientes, en mayor o menor medida, de la existencia de segregación, ya sea esta horizontal, vertical o ambas, dentro de sus organizaciones.

En consecuencia, se plantea, en muchos casos, explicitar los criterios, tanto de selección como de promoción y desarrollo profesional, y utilizar un lenguaje no sexista en los mis-

mos como acciones para eliminar esta segregación. En ciertos casos, se pretende ir más allá y se reflexiona sobre el rol que cumplen terceros agentes en esta situación y se plantean medidas de cooperación para llegar a más variadas candidaturas, en el caso de la selección y, en menor medida, de la promoción.

La formación en temas relacionados con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres se incluye, en muchos planes, como forma de sensibilización para la plantilla o parte de ella, pero no se instrumenta como una herramienta básica y sistemática para la dirección y el personal encargado de plantear o replantear la estrategia de la Entidad. Así, no se plantea esta herramienta como una manera de mejorar la capacitación o de potenciar la mejora del clima laboral, al fomentarse una convivencia más inclusiva.

En este aspecto, uno de los ejes clave de acción que presentan la mayor parte de las Entidades Colaboradoras está encaminado a mejorar la conciliación y a fomentar la corresponsabilidad en el hogar, incluyendo, incluso, medidas que pretenden reducir las asimetrías institucionales, como la menor posibilidad de los padres de cuidar a sus bebés, otorgando una o varias semanas de permiso para tal fin.

Estos elementos suponen acciones que incentivan y comprometen en mayor medida al personal, puesto que se destacan las ventajas comparativas de la entidad empleadora frente al resto e incluyen valores y preferencias diversas, dotando de compensaciones no monetarias que pueden ser tan valoradas como las salariales. Este tipo de medidas son clave para la atracción y retención del talento, así como para la consecución de la igualdad de oportunidades, siempre y cuando se diseñen con perspectiva de género y su uso no conlleve pérdidas en las posibilidades de desarrollo profesional.

En relación con este punto, pero también con la valoración implícita y explícita dada a la diversidad por sexo y género, se observa cierta atención en algunas organizaciones, respecto a la promoción de las mujeres. La visibilidad de este interés y las acciones que tienen, principalmente, como objetivo dar formación o sensibilización a las mujeres para que asuman la posibilidad de alcanzar los puestos directivos, puede repercutir, de manera positiva, en su evolución. Sin embargo, no inciden en toda la raíz del problema: la menor valoración de las características encontradas con mayor frecuencia en las mujeres o aquellas que se consideran esencialmente femeninas.

La mayor parte de los planes de igualdad reconocen los efectos positivos que la inclusión de la igualdad de oportunidades tiene sobre el desempeño del capital humano, incorporando esta política a la de **gestión de los recursos humanos**.

Así, frente a la segregación vertical y horizontal diagnosticada, se plantea la **formalización y establecimiento de criterios** que erradiquen la discriminación explícita por sexo. Además, incluyen ejes que incorporen diversas sensibilidades sobre la importancia del mundo más allá del entorno laboral, incluyendo **políticas de conciliación** y, en algunos casos, de **corresponsabilidad**, que potencien la atracción y retención del talento.

Asimismo, en los casos más avanzados, se intenta actuar sobre la escasez de mujeres en los puestos de dirección, utilizando la **formación para mujeres**, como vía adicional a las acciones que tienen por objetivo hacer más explícitos y objetivos los criterios de promoción.

Los principales avances encontrados en la mayor parte de los planes de igualdad respecto al capital estructural de la empresa hacen referencia a cuatro elementos. En primer lugar, una significativa proporción de los planes analizados optan por tomar medidas encaminadas a explicitar los procesos y criterios que se utilizan para valorar al personal, tanto para su selección, como para su promoción. Esto permite analizar los criterios que se están utilizando y cuestionar si es pertinente modificarlos o si incorporan sesgos de género en su concepción. La visibilidad de los criterios y jerarquías resulta un paso fundamental para cambiar, si fuera necesario, la cultura organizacional.

Además, la formalización de las políticas y de los métodos internos de trabajo permite que, en cierta medida, se corrijan los sesgos de género que cada persona pudiera tener, de tal forma que la entidad, con independencia de las personas que lo llevan a cabo, modifique y normalice las pautas de acción en los departamentos o relaciones que se produzcan en el seno de la Entidad. Como ejemplo significativo, se puede señalar la propia formalización de la estrategia de igualdad de oportunidades en el plan de igualdad, que permite un análisis exhaustivo de su concepción y diseño y, por tanto, potenciales mejoras para la consecución de sus objetivos.

En segundo lugar, varias de las Entidades Colaboradoras participantes presentan acciones para incorporar la igualdad de oportunidades en la comunicación que la empresa realiza tanto con la propia plantilla como con el exterior. En este sentido, la revisión documental y de la imagen y contenidos de la web, para eliminar el lenguaje sexista que pudiera existir y potenciar una visión de hombres y mujeres igualitaria, es una medida que, aunque no está incorporada de forma sistemática y extendida en todos los planes, está, al menos, presente en cada vez un número mayor de ellos. Esto permite ir incrementando la importancia que la plantilla y el entorno exterior concede a la igualdad de oportunidades. Es decir, esta herramienta esencial para mejorar el capital estructural de la empresa se incorpora, de forma paulatina, a las estrategias de igualdad desarrolladas por las Entidades Colaboradoras.

En tercer lugar, la inclusión de la formación en género en los planes de igualdad se registra como un paso necesario para incluir la perspectiva de género en las acciones que se realicen. Por tanto, fomentar este conocimiento es una acción que se incluye de forma generalizada en los planes de igualdad. En este sentido, la profundidad, la extensión y el público prioritario para recibir esta formación son las características que causan que dicha formación no resulte, quizá, la más conveniente posible para incluir la igualdad de género de forma sistemática en la estrategia empresarial e influir así en el resultado de la organización. Con ello se hace referencia, por ejemplo, a la ausencia de esta formación para los puestos de dirección y las personas menos sensibles a la cuestión, en general, los hombres según los diagnósticos presentados. También, se ha percibido en los planes de igualdad de oportunidades que no se contempla, al menos, de forma explícita, la formación en materias como el cuestionamiento de la jerarquización de los valores sociales o la importancia de la diversidad. Ambos aspectos se plantean como deficiencias a superar en muchos de los planes de igualdad presentados por las Entidades Colaboradoras.

Por último, una de las materias en las que se hace un hincapié generalizado y sistemático es el de la prevención del acoso sexual. Esta política mejora el clima laboral e incrementa la percepción de seguridad de las personas empleadas, en especial, de las mujeres. Asimismo, potencia la reducción de los abusos de poder o actitudes explícita o implícitamente sexuales o episodios de violencia de género verbal, corporal o psicológica que pudieran tener lugar en la Entidad. La prevención del acoso sexual en la organización supo-

ne una normalización, generalización, formalización y sistematización de las vías para evitar dichas situaciones o denunciarlas en caso de ocurrir, lo que redundaría en una mejora del capital estructural de la empresa, que incentiva o fomenta la participación de ambos sexos, aunque sean minoritarios, en las Entidades Colaboradoras que ponen en práctica esta medida, al garantizar el bienestar de las personas en este aspecto.

En términos generales, entre los **puntos fuertes** encontrados en las estrategias de igualdad de oportunidades respecto al **capital estructural**, se puede destacar la presencia generalizada de acciones encaminadas a incluir la igualdad de oportunidades como principio clave respecto a:

- La **formalización de las políticas** y de los métodos internos de trabajo, de tal forma que se **expliciten los criterios de valoración y actuación**, así como el diseño, desarrollo y normalización, cuando fuera posible o necesario, de los procesos habituales que se dan en la entidad. Si bien, esta formalización no suele presentarse para las políticas de promoción y desarrollo profesional. Así, esto permite realizar **análisis**, bien previos o posteriores, que puedan detectar posibles sesgos y dar la oportunidad de combatirlos, al ser visibles e, incluso, evidentes y, por tanto, **mejorar el diseño** de dichas políticas.
- La **comunicación, inclusiva y no sexista**, como herramienta principal para transmitir los valores de la empresa, tanto al exterior como al interior.
- La **formación en género**, como herramienta de cambio y reflexión que permita comenzar a sensibilizar sobre la importancia de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, y del todavía camino que queda por andar para conseguirla. Sin embargo, el público y la intensidad de dicha formación que se plantea en los planes no resulta, todavía, suficiente para el objetivo de conseguir que la igualdad de oportunidades influya en la productividad y competitividad empresarial.
- Las acciones en términos de **prevención del acoso sexual**, que tienen como objetivo eliminar del entorno laboral la posibilidad de abuso o intimidación sexual o de actitudes que puedan dañar la confianza o presencia de la persona o atentar hacia su respeto al ser tratada como un objeto sexual.

## LAS RELACIONES CON EL EXTERIOR, EL CAPITAL RELACIONAL

### 6.2.4

Pese a no ser el objetivo prioritario general de los planes de igualdad de oportunidades, algunas Entidades Colaboradoras comienzan a valorar el impacto positivo que la igualdad de oportunidades tiene en la imagen de la Entidad. Como primer paso en este campo, se observa que uno de los objetivos argumentados por muchas organizaciones es, por ejemplo, obtener el distintivo de Entidad Colaboradora en Igualdad de Oportunidades entre

Mujeres y Hombres otorgado por Emakunde/IVM, con los beneficios que esto puede reportar en su relación con sus clientas y clientes, agentes proveedores y el propio sistema institucional.

En este sentido, la revisión documental y de la imagen corporativa dada a través de la web permite mejorar la reputación de la entidad, fomentando posibles colaboraciones con agentes externos o favoreciendo una imagen de marca igualitaria que constituya un reclamo para la atracción y retención del talento, así como ampliar y reforzar las relaciones con la clientela y agentes proveedores.

La mayor parte de las Entidades han incorporado en sus planes de igualdad el objetivo de conseguir el **distintivo otorgado por Emakunde**, en aras de poder cosechar los beneficios asociados a una imagen corporativa igualitaria que, al menos, valora y quiere mejorar en la consecución de la igualdad de oportunidades. Se trata de una apuesta y una aportación de valor a la propia sociedad que, también, demuestra que la Entidad está integrada en ella de manera activa y comprometida.

Asimismo, **la forma de comunicarse y la expresión** utilizada es una cuestión también tratada con cierta recurrencia, por lo que parece que las Entidades integran en sus planes la importancia de su imagen y el lenguaje que usan tanto para su plantilla como para el entorno con el que interactúan.

## ALGUNAS IDEAS PARA MEJORAR LAS ESTRATEGIAS DE IGUALDAD DE LAS ENTIDADES COLABORADORAS Y AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD

# 6.3

A continuación, se ponen de manifiesto las carencias encontradas de forma frecuente en los planes de igualdad de las empresas respecto a aquellos factores que tendrían más relevancia para mejorar el éxito de la Entidad, por el impulso que supone para los siguientes aspectos valiosos para la empresa (63):

---

(63) Al objeto de que el lector o lectora pueda seguir el contenido del siguiente capítulo y, en particular, la clasificación que se ha empleado para sistematizar la información, se recomienda revisar en profundidad, si no se ha hecho con antelación, el epígrafe 2.2.2. donde se aclaran los diversos conceptos de capital intelectual (humano, estructural y relacional). No obstante, hay que señalar que como toda tipología y herramienta de sistematización, en ocasiones, es difícil discernir entre los límites de una u otra categoría. Así, por ejemplo, muchas de las acciones derivadas del fomento del capital humano, véanse, acciones formativas, se espera que tengan un reflejo en el capital estructural en tanto que de alguna manera pasen a formar parte del conocimiento y la cultura de la empresa.

- El planteamiento estratégico de la empresa.
- El capital humano.
- El capital estructural.
- El capital relacional.

## **PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

### **6.3.1**

Los diagnósticos de situación de las Entidades Colaboradoras incorporan un análisis de participación por sexo de la plantilla, realizando un esfuerzo significativo en sistematizar la información cuantitativa de la misma. Sin embargo, la mayor parte de dichos diagnósticos no introducen un análisis cualitativo de la situación, en el que se evidencien las diferencias o similitudes de las situaciones y oportunidades que las personas tienen debido a los roles de género atribuidos, tanto dentro de la organización como en el contexto exterior, puesto que ambas esferas determinan las acciones de la plantilla. Es decir, se echa en falta una introducción de la perspectiva de género, más allá de la mera constatación de las características socio-demográficas de las personas que componen la entidad.

Como consecuencia, la revisión estratégica plantea cuestiones como la necesidad de aumentar la presencia de hombres y mujeres en las distintas áreas de las organizaciones, pero no incorpora, en términos generales, el porqué de esta situación ni la influencia de los roles tradicionales de género. Así, se observa el efecto cuantitativo de la composición por sexos sin plantear las cuestiones cualitativas del género y la atribución de características, ni los efectos de los diferentes procesos de socialización. Por tanto, no se establece una revisión en profundidad sobre la jerarquización de las características que se conciben como masculinas y femeninas, lo que permitiría una incorporación transversal de la perspectiva de género en el análisis.

En otro orden de cosas, cabe destacar que la motivación general de los planes de igualdad no se suele plantear el éxito empresarial y la mejora en productividad y competitividad como objetivos o consecuencias esperadas de la aplicación de la estrategia. No obstante, dentro de los objetivos mostrados, especialmente para aquellas Entidades Colaboradoras que vinculan, de alguna manera, el plan de igualdad a la estrategia empresarial o a la RSC, se observa que algunas empresas vislumbran, en cierto grado, los potenciales beneficios que la implantación efectiva de la igualdad de oportunidades puede conllevar para el éxito empresarial pero no se plasma de forma explícita.

En consonancia con esta ausencia de visión estratégica, las evaluaciones de los planes no plantean ni miden, en su mayor parte, cómo la igualdad de oportunidades afecta a la productividad y a la competitividad empresarial o, en términos generales, a la consecución de beneficios o de los resultados deseados.

- La **perspectiva de género** y la revisión de las valoraciones sociales y culturales de lo considerado como femenino y masculino no se plantean, en términos generales, en los informes de diagnóstico de las entidades y, cuando aparece, no suele hacerse de forma sistemática. Así, existe una confusión amplia de los conceptos sexo y género, al mismo tiempo que una carencia **de revisión de la jerarquización social de los valores** tradicionalmente considerados como **masculinos** o **femeninos**. Por tanto, es recomendable reflexionar sobre ello en el seno de la propia Entidad como ejercicio previo a incorporar plenamente la igualdad de oportunidades en la organización y plasmar las metas propuestas en este sentido en forma de medidas operativas en los planes de igualdad.
- La mayor parte de las organizaciones no considera la igualdad de oportunidades como una **clave de la estrategia** empresarial o como una ventaja estratégica para el éxito de la entidad, por lo que este aspecto no es evaluado ni reincorporado en las evaluaciones y, por tanto, en las potenciales revisiones posteriores de la estrategia. **Desarrollar indicadores que pongan de manifiesto esta relación es, sin duda, un reto que han de afrontar las Entidades Colaboradoras en aras de poner de manifiesto y cuantificar esta conexión.**

## CAPITAL HUMANO: MIRANDO A LAS PERSONAS QUE PERTENECEN A LA ENTIDAD

### 6.3.2

#### Formación

La formación en género es una acción que no se concibe, en muchos de los planes de igualdad, como una herramienta indispensable para modificar la situación de segregación vertical y horizontal que se diagnostica por parte de muchas de las Entidades Colaboradoras. En general, se explicitan dos motivos: bien porque se considera que toda la plantilla ya la ha recibido; bien porque se estima que el personal que ha elaborado el plan de igualdad o el de recursos humanos ya posee este tipo de formación. En este sentido, esta formación, que es fundamental para evidenciar la existencia de roles tradicionales de género y cuestionar las bondades de su asunción, se limita, en muchos casos, a un mero conocimiento de ciertos conceptos teóricos. Los procesos de socialización diferenciados, la influencia constante de gran parte de la sociedad, así como la interiorización de ciertos valores y criterios a lo largo de toda una vida resultan difíciles de modificar o replantearse sin un análisis más sistemático y recurrente que ponga en evidencia las cuestiones que se asumen como naturales. Así, en ocasiones, se asume como natural la existencia de una relación biunívoca entre sexo y género, ya sea esto de manera consciente o inconsciente.

#### Captación y retención del talento

Por tanto, pese a los avances de la igualdad de oportunidades en las políticas de recursos humanos, la concepción estratégica del valor de la diversidad de sexo y de género en el

capital humano de la empresa no se pone todavía de relieve en los planes de igualdad. Además, tampoco se manifiesta la importancia que la igualdad de oportunidades supone para tener acceso a mayor cantidad y variedad de candidaturas, tanto externas como internas. En general, se plantea como mejoras de las condiciones laborales, en la línea de retener el talento del capital humano ya empleado.

No obstante, se observa que parte de las Entidades Colaboradoras proponen introducir criterios para valorar, al menos, la variedad por sexo y cómo se produce un mayor éxito o fracaso en la selección o promoción de hombres y mujeres. En esta línea, dicha situación es concebida, en muchos casos, como consecuencia del contexto externo y de la distinta disponibilidad de candidatos y candidatas para cada uno de los puestos.

De forma paralela, las diferencias salariales existentes tienden a justificarse como propias de los puestos o debido a la experiencia, sin ahondar en otras posibles causas de dicha situación, por lo que no se profundiza en una de las razones de la menor disponibilidad de talento femenino: la menor valoración de las actividades que realizan con mayor frecuencia las mujeres y su peor retribución general, tanto en actividades consideradas masculinas como en aquellas consideradas femeninas.

## **Dirección y liderazgo**

Respecto a las capacidades directivas y el deseable liderazgo de las personas que desempeñan los puestos de dirección en las empresas, no existe prácticamente ninguna alusión a la importancia de la igualdad de oportunidades para la consecución de una mejora, si es que es conveniente y oportuno, en este sentido.

En las acciones de empoderamiento de las mujeres que alguna organización propone, el grupo destinatario sigue siendo el de las mujeres, sin considerar la necesidad de cambio de actitudes y valoración tanto de ellas como de los hombres. La situación de escasa presencia de mujeres en puestos de dirección puede ser debida no sólo a un hipotético menor deseo o intento de éstas, sino, también, a una menor valoración de las características que ellas poseen, por parte de los puestos de dirección, ocupados por hombres, en su mayoría. Por tanto, la ausencia generalizada de un replanteamiento sobre la importancia de la diversidad de características, capacidades y habilidades, tradicionalmente consideradas como femeninas y masculinas, así como de los beneficios potenciales de incluir ambos tipos y de renunciar o replantearse la jerarquización tradicional de los mismos –esto es, que lo concebido como masculino sea considerado superior a lo que se entiende como femenino– es una de las carencias elementales de los planes de igualdad en términos de romper con la segregación vertical y el techo de cristal.

En esta línea, la cuestión de los grupos minoritarios es abordada en raras ocasiones como elemento clave de las potenciales ventajas de la igualdad de oportunidades. Respecto a las situaciones de segregación horizontal, se plantea, al menos, la cuestión como condicionada por el contexto externo y la menor disponibilidad de candidaturas con determinada formación para funciones o puestos concretos. Resulta relevante en términos cualitativos que, esta explicación de la situación se proponga, como norma, cuando la proporción de mujeres es menor, es decir, sólo en ramas técnicas. Por el contrario, no se expone esta circunstancia por parte de las Entidades Colaboradoras que tienen una plantilla muy feminizada, a pesar de que la formación de las mujeres es, en el resto de los sectores, más numerosa. En este contexto, es de resaltar que la ventaja competitiva de emplear a recursos humanos escasos y heterogéneos no se considera relevante o, como mínimo, no se manifiesta de forma expresa.

Cuando las minorías se presentan en los puestos de dirección, los diagnósticos no reconocen o valoran los efectos en la motivación, en la expresión de las ideas y en el nivel de colaboración, que esta circunstancia tiene tanto en la plantilla como en el propio personal directivo y, por tanto, los planes de igualdad no presentan acciones que incentiven al cambio en este sentido.

Por otro lado, tampoco se incorporan medidas que induzcan a una mayor valoración de diversos modelos de liderazgo, como el liderazgo transformacional, asociado con muchas de las características consideradas tradicionalmente femeninas.

Por último, hay que señalar las grandes limitaciones de los planes de igualdad como instrumento destinado a modificar las estructuras o los procesos que aseguran y fomentan el desarrollo óptimo del intercambio de ideas, la colaboración o que mejoran la percepción y la realidad de desarrollo profesional que existe en la organización, aun cuando estos aspectos promueven, desde la propia igualdad de oportunidades, mayores ganancias en términos de productividad y rendimiento empresarial.

De manera general, entre las **debilidades** de los planes de igualdad respecto a la situación del **capital humano**, se puede destacar la ausencia o escasa inclusión de acciones encaminadas a mejorar la igualdad de oportunidades a través de:

- La **formación en género** sistemática, generalizada y, en particular, **dirigida a las personas que ocupan los puestos de dirección** como herramienta estratégica.
- La **valoración de la diversidad de género como ventaja competitiva** y fuente de una mayor cantidad y variedad de potenciales y actuales recursos humanos.
- El **replanteamiento de criterios para determinar la retribución** y la **valoración** particular de las actividades realizadas por mujeres, así como la **formalización de políticas de promoción profesional** en las que los criterios de desarrollo profesional y niveles retributivos aseguren la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- La **sensibilización** general, ya sea a través de los planes de igualdad como mediante cualquier otra alternativa y tanto **para hombres** como **para mujeres**, de la importancia de contar con **equipos directivos mixtos con diversos estilos de liderazgo**, incluido el transformacional, como elemento influyente clave para la mayor motivación y desarrollo profesional de todos los miembros del equipo.

### **CAPITAL ESTRUCTURAL: OBSERVANDO LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

## **6.3.3**

La última cuestión tratada en el epígrafe previo enlaza, precisamente, con la reducida actuación de los planes en la mejora de la igualdad de oportunidades en relación al capital

estructural de la organización. Pese a que algunas Entidades Colaboradoras exponen en los informes de diagnóstico la ausencia de equipos mixtos en distintos departamentos o jerarquías de la organización, la mayor parte de ellas no recoge, de forma sistemática y general, la necesidad de aplicar procesos y ajustar criterios y valoraciones que incluyan la igualdad de oportunidades, concebida como una valoración semejante de las diversas características y capacidades que culturalmente son consideradas como femeninas y masculinas.

Como se ha comentado con anterioridad, los planes de igualdad, cuanto menos hasta la fecha y tal y como están concebidos, constituyen una herramienta limitada para modificar la cultura de la propia organización. De hecho, no contemplan acciones específicas para extender procesos o criterios explícitos y su uso común entre la directiva y la plantilla que, no sólo protejan, sino que valoren, la expresión de ideas o planteamientos diferentes o discordantes con la mayoría aceptada en la organización. Indudablemente, y a falta de otro tipo de políticas, las Entidades no están teniendo en cuenta la importancia de la seguridad psicológica para que las minorías desarrollen todo su potencial y, se obtenga como consecuencia, una mayor innovación y posibilidad de adaptación de la empresa a las diferentes contingencias perdiendo, así, ganancias en productividad.

La ausencia de políticas activas en todos los procesos para fomentar la expresión de diversas concepciones y uso de las capacidades y conocimiento implica, sobre todo, cuando éstas son minoritarias, una ausencia de igualdad de oportunidades que no está siendo atajada por la empresa y que le impide aprovechar los recursos heterogéneos valiosos de los que podría disponer, así como la máxima colaboración con el resto de recursos.

En este mismo sentido, la falta de cuestionamiento de la jerarquización socialmente aceptada de lo asociado a lo masculino como superior a lo concebido como femenino, en términos, por ejemplo, de qué se entiende por un perfil válido para ocupar puestos de toma de decisiones, es un elemento que impide una modificación de la cultura organizacional, que incluya en los valores empresariales la igualdad de oportunidades como criterio elemental en los procesos tanto formales como informales, previstos o imprevistos.

Por último, y en la misma línea de escaso reconocimiento o visión acerca de las ventajas estratégicas que la igualdad de oportunidades posibilita, la diversidad por sexo en los puestos directivos, comerciales y de diseño de productos y estrategias, no se plantea como un objetivo a conseguir. En este contexto, las medidas recogidas en los planes no se plantean desde el punto de vista del capital estructural, sino, y sólo en ciertos casos, como cuestiones de motivación y desarrollo del capital humano.

En conclusión, la diferenciación de productos que incluya la diversidad de mercados que son mejor conocidos por los miembros de diferentes sexos de la organización es una cuestión prácticamente no tratada de manera explícita en la mayor parte de los planes de igualdad. En definitiva, no se tiene ni se promueve una visión más "económica" de la igualdad de oportunidades como elemento clave para desarrollar la competitividad de la empresa.

En términos generales, entre las **debilidades** detectadas en los planes de igualdad respecto a la situación del **capital estructural**, se puede destacar la ausencia o escasa inclusión de acciones encaminadas a mejorar la igualdad de oportunidades en los siguientes aspectos:

- **Sistematización y generalización de procesos inclusivos** que valoren, de forma semejante, las características, conocimientos y habilidades tanto de las culturas, tradicionalmente calificadas como femeninas, como de aquellas valoradas como masculinas, para influir de manera positiva en la seguridad percibida a la hora de mostrar diferencias por sexo o género. Esta **política**, además, debería ser **activa** y recurrente en el tiempo para influir en la cultura organizacional y en el capital estructural de la empresa, ya que el contexto mayoritario económico, social, cultural e institucional juega en contra de esta valoración, por lo que las características calificadas como femeninas, tales como la colaboración y el diálogo, parten de una situación de desventaja.
- **Inclusión de la diversidad por sexo y género**, en general, y de la necesidad de incorporar la visión de las mujeres, en particular, como ventaja estratégica para la **diferenciación y diversificación de nuevos productos y mercados**, reconociendo el interés clave que el público femenino supone como mercado directo o como agente determinante en la decisión final de compra. Es decir, incluir la igualdad de oportunidades como un elemento clave para el crecimiento o mantenimiento de la organización, por tratarse de un mercado importante y en expansión.

#### **CAPITAL RELACIONAL: ESTUDIANDO LA INTERACCIÓN CON EL EXTERIOR**

### **6.3.4**

Dentro de las acciones que pueden influir en mayor medida en el capital relacional de la organización, se encuentra la inclusión de la igualdad de oportunidades como parte de la Responsabilidad Social Corporativa. Sin embargo, esta opción no se expone, en términos generales, como prioritaria en los planes de igualdad, reduciendo la influencia de la Entidad Colaboradora en su contexto, más o menos cercano, y perdiendo una oportunidad de manifestar y transmitir el compromiso con la igualdad de oportunidades que está realizando la organización.

La no inclusión de la **igualdad de oportunidades como principio estratégico de la RSC** y de su influencia en su entorno es la principal debilidad detectada. Igualmente, falta mostrar, de forma sistemática, una **imagen corporativa** inclusiva de la variedad por sexo y género, que fomente una mayor cooperación con el exterior, y la consiguiente flexibilidad y capacidad de adaptación.

**APRENDIZAJE DEL ANÁLISIS COLECTIVO: VÍAS COMÚNMENTE APROVECHADAS Y OTRAS A POTENCIAR**

# 6.4

A continuación, se recogen los puntos prioritarios encontrados en la generalidad de las Entidades Colaboradoras:

FORTALEZAS <sup>(64)</sup>		
<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexo como variable de análisis.</li> <li>• Cumplimiento de la legalidad.</li> </ul>	
CAPITAL HUMANO	CAPITAL ESTRUCTURAL	CAPITAL RELACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Igualdad de oportunidades como criterio para mejorar la gestión de recursos humanos.</li> <li>• Formalización y establecimiento de criterios para procesos formalizados de selección y promoción.</li> <li>• Inclusión de políticas de conciliación y corresponsabilidad como medidas de atracción y retención del talento.</li> <li>• Impulso de la formación destinada a potenciar las habilidades y capacidades directivas de las mujeres al objeto de que asuman mayores responsabilidades en puestos de toma de decisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalización de política de igualdad.</li> <li>• Explicitación de criterios de valoración.</li> <li>• Formación en igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.</li> <li>• Prevención del acoso sexual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración del distintivo de Emakunde/IVM.</li> <li>• Cambios y sensibilización sobre la importancia de la comunicación y el uso del lenguaje.</li> </ul>

(64) Estas fortalezas son las que se han detectado en el análisis documental y han sido explicadas de manera detallada a lo largo del texto. Sin embargo, hay que resaltar que algunas de las conclusiones no coinciden con los resultados obtenidos en los grupos de discusión. La explicación puede deberse a que hay una desviación entre los contenidos formales de los planes de igualdad y la implementación efectiva.

## DEBILIDADES

### **PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

- Escasa o nula inclusión de la perspectiva de género, con la inclusión explícita de la valoración o jerarquización dada a lo clasificado como propiamente masculino o femenino.
- No se presenta o concibe la igualdad de oportunidades como principio estratégico creador de ventajas competitivas.

### **CAPITAL HUMANO**

- Formación en género para las personas que ocupan los puestos directivos.
- Valoración de la diversidad de género.
- La menor retribución de las mujeres y la menor valoración de las actividades realizadas por mujeres en mayor proporción.
- Impulso de estilos de liderazgo diferentes, en particular, de liderazgo transformacional.
- Políticas concretas y sistemáticas que den un paso más allá de la formación, destinadas a romper el techo de cristal con el fin de que las mujeres se integren de manera efectiva en los puestos de dirección, y con posterioridad se consolide su posición.

### **CAPITAL ESTRUCTURAL**

- Sistematización y generalización de procesos inclusivos y acciones positivas en casos de discriminación o desventaja inicial.
- Impulso a la configuración, consolidación y trabajo colaborativo de equipos diversos que permitan la diferenciación de productos y mercados considerando el sexo y el género.

### **CAPITAL RELACIONAL**

- Desarrollo de una RSC que incorpore la igualdad de oportunidades como principio rector de transformación del contexto.
- Valoración y relevancia de la importancia de ser una entidad igualitaria en términos de imagen externa y fomento de la capacidad de colaboración que supone.

*Fuente:* Elaboración propia.

Frente a las situaciones de partida presentadas por las Entidades Colaboradoras, la actuación planeada supone que, asumiendo una correcta y efectiva aplicación de sus planes de igualdad, los principales mecanismos por los que las Entidades Colaboradoras podrán observar incrementos de la productividad y de la competitividad empresarial son, fundamentalmente, dos:

- El incremento de la productividad individual, al mejorar el ajuste de los puestos y potenciar la motivación de la plantilla.
- Reducir el coste de ciertas políticas, como la de reclutamiento o la de conciliación, al mejorar la comunicación externa e interna, así como reducir los potenciales costes legales que acarrea la discriminación por sexo.

Por el contrario, la acción inexistente, o todavía escasa, en los aspectos señalados previamente, supone que aún existe un amplio margen de mejora para aprovechar las ventajas que supondría una inclusión sistemática de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y de la perspectiva de género. Así, no sólo se podría ejercer una influencia posi-

tiva sobre la productividad grupal y organizacional y la competitividad de la empresa, sino también potenciar la productividad individual, a través de los mecanismos explicitados en el epígrafe 5.

# 7

## **MIRANDO LA REALIDAD DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN LAS ENTIDADES COLABORADORAS: LA VISIÓN DE LA PLANTILLA Y EL PERSONAL DIRECTIVO**



Las conclusiones procedentes del análisis cualitativo realizado a partir de la documentación presentada por las Entidades Colaboradoras se han contrastado con la visión de las personas que trabajan en las Entidades Colaboradoras con el objeto de complementarlas a través del trabajo de campo.

A continuación, se exponen las principales conclusiones extraídas de los grupos de discusión y de las entrevistas realizadas (65), poniéndolas en perspectiva con el marco teórico y la estrategia previamente analizada. Para ello, tras una breve contextualización, se seguirá el mismo guión de análisis que en los apartados anteriores:

- Pensamiento estratégico: conceptualización de la igualdad de oportunidades.
- Percepciones sobre la actuación respecto al capital humano.
- Apreciaciones en relación al capital estructural y relacional.
- Consideraciones de la influencia de la igualdad de oportunidades sobre los costes.

## ALGUNAS REFLEXIONES GENERALES

# 7.1

Con el fin de contrastar la realidad práctica, las percepciones del día a día, de lo que supone la incorporación de la igualdad de oportunidades en la organización se llevaron a cabo dos grupos de discusión (66) y una entrevista semiestructurada a una directiva. En este sentido se consideró esencial contar, por una parte, con la visión de la plantilla y, por la otra, de las personas que ocupan puestos de dirección en alguna de las Entidades Colaboradoras.

En primer lugar, cabe destacar la coherencia, en términos generales, encontrada entre el diagnóstico y plan de igualdad que presentan las Entidades, y la percepción de la realidad de la Entidad mostrada por las personas que participaron en ambos grupos. En este sentido, las fortalezas y debilidades detectadas en los planes de igualdad se reconocen, en la mayoría de las ocasiones, como existentes por el discurso de las personas participantes.

En segundo término, la igualdad de oportunidades se concibe como un valor social sobre el que se debe avanzar, no por cuestiones económicas o de estrategia empresarial, sino por cuestiones sociales, por coherencia, en algunas ocasiones, personal y, en otras, del

---

(65) De nuevo, es de agradecer aquí la inestimable colaboración de las Entidades Colaboradoras a participar en sendos grupos de discusión que tuvieron lugar en la sede del Gobierno Vasco en Bilbao, el 11 de octubre de 2011 así como en la entrevista personal.

En particular las Entidades participantes fueron las siguientes:

*Asoc. "Zubietxe" de Reinserción de personas drogodependientes y con dificultades de incorporación social; AZ Procesos Participativos, S.L.; BBK; Betean Auditoria, S.L.P.; Bilbao Metrópoli 30; Cáritas Diocesana de Bilbao; Daiteke - Careers & Jobs, S.L.; Elhuyar-Zubize, S.L.U.; Federación Sart; Fundación Ede; INVESCO 2000, S.L.- Doble Sentido; Metro Bilbao; Murgibe, S.L.; Museo Guggenheim; S&F, S.L.; Zubizarreta Consulting, S.L.*

(66) Para una mayor información de todas las variables consideradas en la selección de las personas participantes, así como para las características de la metodología usada, se puede consultar el anexo metodológico.

sector de actuación de la Entidad. En consecuencia, el debate se centró, sobre todo, en las implicaciones que el plan de igualdad tiene sobre la igualdad de oportunidades para los hombres y mujeres que trabajan en las Entidades Colaboradoras o para la organización en su conjunto, mientras que los efectos que la igualdad de oportunidades produce en la productividad y competitividad empresarial son poco percibidos.

No obstante, destaca que si bien la plantilla muestra posturas similares en los avances y retos a los que se enfrentan las Entidades, la posición de las personas en puestos directivos presenta una mayor variabilidad en el grado de apoyo y el tipo de actuaciones que consideran relevantes. Asimismo, tampoco contempla, en la práctica totalidad y de forma explícita, el componente económico y de impulso de la productividad y competitividad empresarial que la igualdad de oportunidades puede aportar a la organización.

Por último, se puede señalar que el desarrollo del plan de igualdad y de los ejes de actuación prioritarios depende, de forma determinante, de quiénes hayan sido las personas impulsoras del plan y del grado de apoyo y convencimiento de la directiva. En este sentido, cabe destacar que la formación y sensibilización de las personas supone un elemento diferenciador del grado de apoyo y de importancia dada a las cuestiones relativas a la igualdad de oportunidades. Además, cuanto mayor es el tiempo transcurrido entre la formalización de la estrategia, esto es, cuando se aprobó el plan y el momento actual, tanto mayor es la percepción de los obstáculos existentes, del camino que queda todavía por recorrer y de la amplitud de los temas a abordar.

## LA CONCEPCIÓN ESTRATÉGICA DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

# 7.2

Los planes de igualdad que se aplican en cada una de las Entidades Colaboradoras tienen como objetivo general aumentar la igualdad que existe entre hombres y mujeres en el contexto de la Entidad, en prácticamente todos los casos, si bien alguna Entidad específica aborda la cuestión como una mejora de la situación de las mujeres. No obstante, este objetivo se busca a través de diferentes vías y se concibe de formas diversas, según la propia concepción de igualdad que tienen las personas que desarrollan su actividad en las organizaciones representadas.

En particular, en la mayor parte de las Entidades, tanto desde la plantilla como desde los puestos directivos, se tiende a dar mayor relevancia en la promoción de la igualdad de oportunidades a la articulación de fórmulas que faciliten la conciliación de la vida laboral y familiar en detrimento de otros aspectos (reclutamiento de personal, promoción, etc.). La explicación se deba quizá al impacto que este tipo de medidas tiene en el día a día de las personas que ya están, de hecho, inmersas en la organización.

Aquellas Entidades que han realizado un análisis de mayor profundidad, plantean cuestiones vinculadas con el uso flexible del tiempo como claves, dando un paso más allá, señalando que existen necesidades diversas y esferas complementarias de la vida de las personas, que no se ciñen a combinar el trabajo y el cuidado de hijas e hijos, sino que incluyen otras esferas vitales personales, como la formación, el ocio, imprevistos, diferentes concepciones de familia y de responsabilidades personales, etc.

Finalmente, una minoría de las Entidades, se plantea las relaciones que existen entre la igualdad de oportunidades dentro y fuera de la empresa, la influencia de lo social, lo organizacional y lo privado, se cuestiona cómo influir en la socialización diferenciada de hombres y mujeres y observa los inconvenientes que esto supone no sólo para la persona y la sociedad, sino, también, para la Entidad. Esto es, tienen una visión integral de lo que supone la igualdad de oportunidades y de sus efectos desde el terreno social hasta lo personal, pasando por lo organizacional o empresarial.

Pese a esta gama amplia de concepciones, resulta significativa la visión generalizada de que la falta de igualdad de oportunidades es algo que afecta principalmente a “las mujeres”, incluso en entornos donde la segregación horizontal y vertical es muy elevada. Las personas de Entidades Colaboradoras y sectores muy feminizados o muy masculinizados presentan en el debate problemas parecidos en lo que se refiere a la segregación vertical, mientras que la segregación horizontal no es cuestionada, en general, como un elemento a abordar por quienes participan en la discusión.

Además, es relevante observar las diferentes sensibilidades y grado de conocimiento que muestran las personas sobre los obstáculos o los caminos que existen para alcanzar la igualdad de oportunidades. Se evidencia en los grupos de discusión la importancia de la formación y de la sensibilización como herramientas fundamentales para incorporar a las diferentes personas a la estrategia de igualdad.

En las Entidades Colaboradoras, la idea de elaborar un plan de igualdad suele provenir:

- De una persona o grupo de personas, mujeres en su mayoría, que muestran a la directiva la importancia de avanzar en la igualdad de oportunidades. En este caso, con el consentimiento y apoyo, en diferentes intensidades, de la directiva, es esta misma persona o un grupo que se forma *ad hoc* el que elabora el plan de igualdad.
- En otras ocasiones, es la directiva la que se plantea de forma directa la elaboración de un plan de igualdad, ya sea por coherencia con el objetivo de la Entidad o alguna de sus líneas de actuación, ya sea impulsada por el mandato legal cuando se trata de grandes empresas. El plan de igualdad de oportunidades suele presentar un mayor grado de desarrollo y de avance en aquellas Entidades en las que la idea procede de la directiva.

Más allá de quién parta la idea, el apoyo dado por los puestos de dirección, es decir el respaldo formal con el que cuenta el plan, provoca que las acciones que se emprendan puedan tener diferentes repercusiones, siendo más intensas cuanto mayor es el apoyo e implicación de la directiva.

En algunas ocasiones, las personas que se encargan del diseño, desarrollo, puesta en práctica y evaluación del plan de igualdad carecen de una responsabilidad formal que conlleve una apuesta por la organización de recursos y medios para un avance efectivo en este sentido. Lejos de ello, la igualdad de oportunidades se equipara a otras cuestiones transversales, como las medioambientales o de normalización lingüística, cuyo avance o retroceso resulta coyuntural más que un elemento estructural de la organización.

En otros casos, esta persona o grupo de personas adquieren una mayor capacidad de actuación o decisión, por lo que el plan de igualdad tiene más posibilidades de avanzar. En las Entidades en las que los planes de igualdad dependen de la persona responsable de algún departamento concreto, los avances que se observan son mayores. Normalmente, el plan está vinculado al puesto de dirección de recursos humanos y, en menor proporción, al de calidad, a un área propia de igualdad o a un grupo formado por diferentes perfiles que incluyen tanto puestos de toma de decisiones como de la plantilla general. Se observa que

las preocupaciones y dificultades resaltadas en los grupos de discusión varían si el plan de igualdad se vincula mayoritariamente a la gestión de recursos humanos que si se liga a otras esferas o a la propia gerencia de la Entidad.

## **DE NUEVO, SOBRE LAS PERSONAS, EL CAPITAL HUMANO**

# 7.3

### **MEJORA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

## 7.3.1

En el ámbito de la gestión de los recursos humanos y desde la perspectiva de la plantilla, en general, las medidas que han supuesto un mayor avance efectivo son aquellas vinculadas a la conciliación o a la mayor flexibilidad en términos de horarios o de lugar de trabajo y de posibilidad de adaptación de la vida profesional y personal. Sin embargo, su uso sigue teniendo sesgos diferenciados para mujeres y hombres.

Respecto a la flexibilidad en los usos del tiempo y el espacio, tanto desde la gerencia de las Entidades como desde la visión de las personas empleadas, se observa que las personas perciben una relación positiva e intensa entre la implantación de medidas que aumenten las posibilidades de usar el tiempo de trabajo de forma flexible y el clima laboral y motivación de la plantilla. No obstante, esta relación depende, en gran medida, de la formalización de esta flexibilidad, del uso que se haga de las mismas desde los puestos de dirección y del lapso de tiempo que haya pasado desde que comenzaran a implantarse las primeras medidas del plan de igualdad. También es importante señalar que la asimilación del personal de estas medidas como utilizables sin repercusiones negativas para el desarrollo profesional requiere un tiempo.

Más allá del uso flexible de la jornada laboral, la plantilla, en muchas Entidades Colaboradoras, plantea que las personas que emplean medidas de conciliación, algunas de ellas protegidas legalmente como, por ejemplo, las reducciones de jornada, no se consideran como personas comprometidas con su desarrollo profesional, en consecuencia, se rompe la relación de conciliación y mejora de la motivación. Esta situación afecta de manera especial a las mujeres en la medida en que son las que hacen más uso de las medidas porque asumen en mayor grado que los hombres las responsabilidades familiares.

En este contexto, resulta relevante cómo se aborda el teletrabajo y su relación con la igualdad de oportunidades. En el debate se abre una discusión sobre los problemas asociados a su práctica. En concreto, se exponen como potenciales inconvenientes: el aislamiento de las personas que lo utilizan; la reducción de las posibilidades de promoción por la menor presencia en la entidad; sobrecarga de trabajo si se utiliza para compatibilizar la actividad profesional y el cuidado de menores o mayores y, además, no es posible optar a ella en muchos trabajos feminizados. Es decir, consideran que su uso por parte de las mujeres no difiere sustancialmente de otras formas en las que las mujeres participan en el mercado de trabajo de forma más precaria que lo que lo hacen los hombres. Hay que tener en cuenta, además, que muchos de estos factores contribuyen a afianzar los roles tradicionales de género.

Sin embargo, otras personas ponen de relieve los beneficios de teletrabajar algunas horas o días concretos sin sufrir ese potencial aislamiento, facilitando la conciliación y evitando, así, una cultura arraigada en el presencialismo por encima del cumplimiento de objetivos concretos.

Esta visión contrapuesta de una medida concreta, como el teletrabajo, manifiesta una de las cuestiones abarcadas en gran parte de la literatura. Los procesos de socialización en la cultura femenina y masculina son diferentes y los dos enfoques expuestos del mismo tipo de medida corresponden, respectivamente, a ambas visiones. Por una parte, existe una jerarquización de valores en la sociedad y en las entidades analizadas, que provoca que los valores considerados masculinos sigan valorándose en mayor medida que los femeninos, por lo que si bien, la mayor parte de los hombres se acogen a la cultura tradicional masculina, algunas mujeres prefieren los valores tradicionalmente masculinos mientras que otras se apegan, en mayor o menor grado, a los valores considerados tradicionalmente femeninos.

Mientras que el teletrabajo se considera una forma de realizar las actividades laborales desde casa, con las consecuencias previstas y percibidas previamente descritas para personas con una socialización feminizada; se considera una forma de realizar trabajos de forma móvil, de expansión del contexto laboral a otros espacios que no sean la oficina, ya sea la casa, los medios de transporte u otros espacios.

En conclusión, se manifiesta que las medidas de flexibilización de uso del tiempo y del espacio, a pesar de concebirse como instrumentos del plan de igualdad, pueden no mejorar la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres, si no van acompañadas de un proceso de reflexión previo acerca del diferente impacto que provocan, en mujeres y hombres, al objeto de que sean diseñadas y utilizadas con sesgo de género. En segundo lugar, también es necesaria la formación y sensibilización de cara a que la organización conozca los objetivos de las medidas y cómo se han de usar sin desvirtuar su naturaleza. Además, la evaluación y valoración de las medidas descritas en el plan de igualdad permite analizar las consecuencias y, en caso de existir implicaciones que actúen en contra de la igualdad de oportunidades, plantear un nuevo diseño que elimine la distorsión encontrada. No obstante, este proceso de revisión no se considera frecuente y sistemático en la mayor parte de las Entidades.

## LIDERAZGO Y CAPACIDADES DIRECTIVAS

### 7.3.2

En este punto, resulta clave que las Entidades Colaboradoras que han avanzado en mayor medida desde que comenzaron a actuar para aumentar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres ponen de manifiesto la dificultad de ir descendiendo de lo más general a lo más concreto. Es decir, una vez dado el paso de asumir que el problema de la desigualdad de oportunidades entre hombres y mujeres no es sólo una cuestión de la sociedad, sino que también se reproduce en la propia organización, resulta todavía más difícil implicar al individuo en la ruptura de las desigualdades. En concreto, la corresponsabilidad y el empoderamiento son áreas en las que se muestra que todavía hay mucho camino que recorrer, tanto en sensibilización como en medidas concretas de avance. De hecho, todavía varias de las entidades no se han planteado las amplias posibilidades de acción existentes en este ámbito. A pesar de la fuerte segregación vertical detectada en los diagnósticos, en el grupo de discusión del personal directivo, alguna persona resaltó que “no

existe ningún problema” de desigualdad, sino que, simplemente, hay personas que se ajustan a lo que la Entidad necesita y otras no.

Sin embargo, esta falta de sensibilización y/o formación es muy minoritaria, ya que la mayoría de las personas que ocupan puestos de decisión en las Entidades Colaboradoras y que participaron en el grupo de discusión tienen formación en género, mostrando un grado de sensibilización alto, aportando al debate reflexiones que incorporan la perspectiva de género como un importante elemento de análisis. Aun así, se observan contradicciones no sólo al referirse a los roles de género, sino, incluso, al aludir al sexo como variable de análisis.

Por ejemplo, al tratar las cuestiones que se plantean en los grupos que existen minorías por sexo, se llegó a negar la existencia de esta consideración, al señalar que “todos somos personas” y que, por tanto, no existe una sensación de minoría aunque exista un hombre solo o una mujer sola en un grupo y su opinión pueda no ser coincidente con las demás. Sin embargo, esa misma persona ha señalado que cuando en los consejos de administración sólo hay hombres se hablan de temas diversos, incluido el fútbol, y no específicamente del tema o temas de la reunión, mientras que si participa alguna mujer la conversación se orienta y se dispersa menos, ocupándose más de la tarea concreta a realizar y se habla menos de temas corrientes en la socialización masculina, más unida a reforzar los vínculos personales. Por tanto, mientras que el sexo no se considera como variable de análisis cuando se especifica y se niega las consecuencias que puede tener, se incorpora al discurso más espontáneo y se especifican consecuencias diferenciadas.

De forma paralela, varias mujeres señalaron que este comportamiento es similar en el caso de que ellas se encuentren reunidas sólo con mujeres, temas de socialización femenina, como las hijas y los hijos, atraen tiempos y atención, mientras que si los grupos son mixtos, la reunión se orienta más directamente al objetivo buscado. En este sentido, los equipos mixtos son percibidos como más eficientes, apoyando lo señalado por la literatura.

En este punto, resulta oportuno plantear algunos comentarios abordados dentro y fuera del debate, en relación a la percepción de las minorías y su aportación a los equipos. Una persona participante defendió en el debate una concepción general y estereotipada de que mientras las mujeres que se encuentran en los puestos de dirección son siempre válidas, probablemente por la idea de que las mujeres han de esforzarse y se les exige más para llegar a los puestos de responsabilidad, los hombres que ocupan los mismos cargos no tienen por qué serlo necesariamente. Es decir, asumió que existe efectivamente una diferencia en la igualdad de oportunidades de unos y otras a llegar a puestos de responsabilidad (segregación vertical) puesto que las características que se esperan no son las mismas.

Como contraste, una persona participante destacó la asimetría en la valoración de las minorías en función de si estas son compuestas por mujeres o por hombres. Señalando que, tal como se evidenció en los grupos, cuando la visión masculina es minoritaria se observa y valora como un bien escaso, mientras que cuando la visión minoritaria es la femenina se concibe como un “mal menor”.

Más allá de la percepción de las minorías y del valor añadido de los equipos mixtos, conviene cuestionarse sobre la visión sesgada en función del sexo planteada por parte de algunas personas en los grupos de discusión. ¿Y si las mujeres que van a esa reunión con muchos hombres son aficionadas al fútbol y quieren estrechar relaciones más personales con los otros miembros porque consideran que es un elemento fundamental para su desarrollo profesional? ¿Y si los hombres que participan en reuniones con una mayoría de

mujeres se interesan también por hablar de sus hijas e hijos y quieren socializar y estrechar vínculos a través de este interés común? ¿Y si cualquiera de las personas que acuden a los consejos de administración, hombres o mujeres, apuestan por la eficiencia en las reuniones y dejan las relaciones personales para otros contextos? ¿Y si la apuesta por las relaciones personales fuera más productiva para la organización que la realización de una tarea concreta?

En definitiva, la conceptualización diferente que muchas personas tienen todavía integrada de hombres y mujeres, a pesar de la formación y sensibilización de género que puedan tener, implica que es necesario visualizar y especificar qué objetivos y criterios se valoran en cada contexto de la actividad de la organización, para no diseñarse “medidas ciegas al sexo” que luego tengan consecuencias diferentes en igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Si afianzar relaciones personales es un medio para cumplir algunos objetivos en ciertos tipos de puestos, usar parte del tiempo en esta actividad será determinante y, por tanto, para permitir iguales oportunidades debe concebirse como parte de las tareas a realizar en el tiempo de trabajo. De hecho, las personas participantes, coincidieron en que, hoy en día, la firma de un acuerdo comercial o finalizar una negociación interna depende de una relación más estrecha, incluso en entornos más informales (ej. comidas de trabajo) y no exclusivamente de la eficiencia de un proceso o la calidad de un producto. Sin embargo, cuestionan que los efectos sean iguales para todas las personas. Se reconoció que las formas de hacer de las mujeres tienden a evitar estas prácticas. En este sentido, si la formalización de las políticas no incluye estos aspectos sobreentendidos pero no explicitados, las mujeres y los hombres no pueden optar por igual a cumplir ciertos objetivos, ya que el tiempo o el espacio de trabajo formalizado no incluyen las actividades oportunas para cumplir los objetivos que son valorados por la organización.

Esta diferencia entre la realidad de lo que se valora en la Entidad y lo que formalmente se considera necesario para optar a los puestos de toma de decisiones es una de las cuestiones surgidas en los grupos de discusión, especialmente, en el de la plantilla, como elementos que refuerzan la desigualdad de oportunidades. Esto es, el tema relacionado con el empoderamiento de las mujeres surge en relación con lo que se espera y cómo se espera que se alcancen los objetivos de la organización. Para aumentar la proporción de mujeres líderes en puestos de decisión es necesario no sólo que ellas se formen, sino que las personas que ya ostentan esta posición, mayoritariamente hombres, tengan en cuenta las diferencias entre los individuos y creen culturas organizacionales en las que la transparencia sobre lo que se valora permita, en primer lugar, evidenciar si esas preferencias son sesgadas por el género y, en segundo lugar, transformar el contexto para asegurar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. En todo caso, incluso en organizaciones donde la cuestión de la conciliación es un tema ampliamente abordado y desarrollado, y donde se encuentran muchas mujeres en puestos de dirección intermedia, cuestión que se considera un efecto de la incorporación de nuevas generaciones en las que más mujeres entran en la organización y resultan valiosas para la misma, sigue percibiéndose desde los equipos directivos ciertas reticencias a incorporar a más mujeres a las líneas de máxima responsabilidad de las entidades, indicando que, en general, “un hombre elige a otro hombre”. Por un lado, se plantea que el tiempo puede mejorar la situación y que las generaciones más jóvenes trabajan igual de bien con hombres y mujeres, indistintamente de su sexo. No obstante, por otro, el cambio y el aumento de mujeres en los puestos directivos se percibe como algo complicado y poco interiorizado en los puestos de dirección.

De forma simultánea, el fomento de la corresponsabilidad, especialmente por parte de los hombres, en la asunción de tareas y responsabilidades en la esfera personal y familiar es una de las cuestiones esenciales para reducir la actual jerarquización que existe de valo-

res y criterios que dominan el ámbito profesional, primando las concepciones y los valores tradicionalmente masculinos o relacionados con la esfera pública. Además, de incorporar la sensibilización para ambos sexos, no sólo para el que se supone directamente afectado, como ocurre en el caso del empoderamiento, se unen dos cuestiones adicionales que se han planteado como problemáticas en los grupos de discusión. Por un lado, existe cierta resistencia a tratar, desde la organización, cuestiones que afectan a lo personal, a pesar de las claras conexiones entre el ámbito profesional y personal. Así, mientras que las medidas de conciliación se impulsan, y afectan igualmente a la esfera de lo personal y lo profesional, las medidas dirigidas a fomentar la corresponsabilidad entre mujeres y hombres no se perciben como tan plausibles por los equipos directivos.

En particular, se hicieron referencias a la problemática de la corresponsabilidad en lo que se refiere tanto a la influencia de lo personal y la dificultad que encuentran las entidades en influir en el “acuerdo privado con la familia” que tiene cada persona, como a la influencia del contexto institucional y legal de desigualdad, con la referencia explícita a la asimetría de los permisos de nacimiento y adopción para madres y padres y a la necesidad de equiparlos como medida que, desde lo colectivo y social, afecta a las decisiones individuales en la organización y en la familia.

En este sentido, dado que se parte de una situación en la que, estadísticamente, las mujeres ejercen en mayor medida la responsabilidad en las tareas de cuidado y domésticas y los hombres en los puestos de responsabilidad en el ámbito laboral, no incorporar políticas de corresponsabilidad que superen esa situación deviene en perpetuar los roles tradicionales de género. En los grupos de discusión se evidencia una superación de la teoría de las dos esferas, en la que se relaciona a las mujeres con el ámbito doméstico y a los hombres con la esfera pública. Pese a ello, se remarcan los obstáculos a los que se enfrentan muchas mujeres al incorporarse totalmente al mundo laboral mientras que el movimiento inverso de incorporación total de muchos hombres al ámbito doméstico y familiar no se ha dado de forma mayoritaria. Esto, una vez más, evidencia la mayor valoración dada a lo que se considera tradicionalmente masculino. No incorporar esta realidad a los planteamientos estratégicos de la empresa, tal como se observa que ocurre, plantea que, desde la plantilla y desde la directiva, no se encuentren medidas evidentes para superar fenómenos muy costosos para las organizaciones como son, en propias palabras de las personas participantes, “el techo de cristal”, “el suelo pegajoso” o la fatiga y estrés extra de la doble jornada.

Por tanto, se observa cómo trabajar el empoderamiento y la corresponsabilidad puede suponer un avance frente a la preocupación expresada de las menores posibilidades de desarrollo profesional de las mujeres percibidas por las personas participantes en los grupos de discusión. Se considera que la ocupación de puestos de máxima responsabilidad por parte de mujeres exige un entorno personal de los hombres y las mujeres que trabajen en la organización en el que valores y responsabilidades de las tradicionalmente consideradas culturas femeninas y masculinas se valoricen por igual. Este elemento, supone uno de los puntos que la plantilla considera menos avanzados en las organizaciones.

## RELEVANCIA DE LA MEDICIÓN Y DE LA VISIBILIZACIÓN

### 7.3.3

Todas las cuestiones anteriores han sido tratadas, de una forma más o menos elaborada en función de la formación y sensibilización respecto al género y las teorías feministas, tanto en los grupos de discusión de la plantilla como de la directiva. Es decir, las causas y

los efectos de la desigualdad de oportunidades que se perciben, y se consideran diferenciados por sexo por la mayor parte de las personas participantes en ambos grupos de discusión, son reconocidas tanto por la plantilla como la directiva, y afectan a su modo de comportarse en la organización.

Por una parte, la plantilla evidencia los significativos avances realizados desde que se empezó a apostar por la igualdad de oportunidades en cada una de las Entidades Colaboradoras en las que trabajan. En particular, las áreas en las que señalan que se ha producido un mayor avance son la flexibilización de los horarios, el apoyo a ciertas medidas de conciliación, el uso de un lenguaje no sexista y el impulso a la formación en género de algunas personas que han mostrado un especial interés en la materia. Señalan, de forma espontánea, desde la presentación y antes de abordar temas concretos, que la aplicación y desarrollo de las medidas del plan de igualdad han mejorado el clima laboral y la motivación de la plantilla que trabaja en la Entidad.

Igualmente, destacan que estos cambios se han producido poco a poco y que ha requerido tiempo para que las personas de la Entidad los integren. Además de mejorar la motivación y el clima laboral, cuestión que la literatura marca como fundamental para aumentar la productividad individual y organizacional, se señala que las personas que se incorporan a la Entidad, especialmente, las de generaciones más jóvenes, lo consideran una cuestión importante a tener en cuenta dentro de las condiciones laborales que les ofrecen los diferentes agentes en el mercado laboral. Así, algunas personas en los grupos de discusión comparten la evidencia de que la sensibilización va calando en la población y se van produciendo modificaciones en los procesos de socialización que repercuten a las Entidades mediante cambios en la jerarquización y valorización de diferentes cuestiones, lo que implica, a su vez, una necesidad de cambio en la estructura de la entidad para incorporar la evolución y potenciarla. En este sentido, y tal como se señalaba previamente, se pone de relieve la idea de que el cambio generacional parece incorporar percepciones y actitudes más igualitarias entre hombres y mujeres.

No obstante, pese a la evidencia de ese cambio percibido desde la propia plantilla y desde la directiva de algunas organizaciones, se plantea la necesidad de medir y cuantificar los resultados de las medidas que conforman los planes de igualdad como un elemento central. Existe un interés específico y generalizado en “poner números” a las percepciones. Se considera que el análisis cualitativo no es suficiente y que es necesario poder cuantificar los efectos.

En este contexto, surge el debate sobre si se puede asegurar la causalidad entre las políticas de igualdad y cualquiera de las mejoras relacionadas con los recursos humanos que se observan. En este sentido, mientras algunas personas plantearon la dificultad de atribuir causalidades en el análisis de fenómenos complejos, con muchas variables interrelacionadas que varían a lo largo del tiempo en contextos, también, cambiantes; otras personas manifiestan la reticencia generalizada a atribuir efectos positivos a la lucha por la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres que se sostiene desde algunas organizaciones, grupos, personas concretas o, incluso, ideologías. En este punto, surge cierta diferencia en la valoración del feminismo y de lo que significa. Por un lado, cabe señalar la visión de aquellas personas que consideran los movimientos feministas como los principales impulsores del objetivo de igualdad de derechos entre hombres y mujeres. Pero, desde otro punto de vista, se puntualiza que no se es feminista, pero a la vez que se apuesta por las medidas de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, contradiciendo el propio sentido del término feminismo, que significa buscar la igualdad de derechos entre mujeres y hombres, y reflejando, una vez más, la menor valoración de las tareas realizadas por mujeres o lo asociado al concepto tradicional de femenino.

En todo caso, se manifiesta que el análisis cuantitativo es una forma de visibilizar y de eximir de connotaciones ideológicas, el impacto económico sobre la organización del avance hacia la igualdad de oportunidades. Así, junto a las aportaciones cualitativas y de imagen, como el distintivo de Emakunde/IVM, que se manifiestan como requerimientos de coherencia entre la organización interna de la Entidad y su objetivo, se requieren valoraciones cuantitativas que relacionen la igualdad de oportunidades con el resultado económico.

Por tanto, la visibilidad del esfuerzo y avance realizado son ampliamente reconocidas. Los indicadores se conciben como un elemento para incorporar la igualdad de oportunidades a un ámbito más estratégico de la organización.

## MIRANDO AL INTERIOR Y EL EXTERIOR DE LA ENTIDAD: SOBRE EL CAPITAL ESTRUCTURAL Y RELACIONAL

# 7.4

En cuanto a la formalización de las medidas incluidas en los planes de igualdad, se pusieron de relieve ciertas debilidades que sólo se vislumbran en estos. Frente a una formalización y explicitación de los criterios en los procesos de captación de talento, se puso de relieve la falta de criterios claros y transparentes o, en cualquier caso, de resultados contrastables sobre la aplicación de esos criterios, en lo que concierne a la promoción profesional, especialmente en las cuestiones de retribución salarial y formación técnica. Esto supone otra traba, junto a la todavía escasa acción en cuestiones de corresponsabilidad y empoderamiento, a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, que no resulta totalmente consistente entre lo que define la literatura como estrategia idónea y la práctica.

Esta situación supone que la igualdad de oportunidades penda del hilo de quien gestiona los recursos humanos y que los beneficios de las mejoras en la igualdad puedan ser más coyunturales o su certidumbre esté menos garantizada que si se incorporaran los avances a la normalización de los criterios y los procesos en los distintos ámbitos. Sin embargo, a pesar de los relevantes efectos de esta situación, esta cuestión no resultó especialmente abordada en los grupos de discusión.

En lo que respecta al capital relacional, las personas en puestos directivos que pertenecen a empresas que tienen un área específica de negocio relacionado con la igualdad de género o a entidades del tercer sector muestran que la coherencia de la estrategia interna con el producto que ofrecen es clave para apostar en el avance de la igualdad de oportunidades en su organización. Es decir, si bien no se aboga por mercados diferenciados que incluyan diferencias de género, plantean el plan de igualdad como una herramienta en términos de imagen interna y externa, que es útil en las relaciones que mantiene la organización con el entorno en el que se relacionan y con la propia plantilla. Por su parte, la plantilla señala que no observan que la apuesta por la igualdad suponga un valor añadido de cara a potenciales clientas o clientes, es decir, que lo asocien como una mayor calidad del producto por el que se está dispuesto a pagar más. No obstante, esgrimen que tener un plan de igualdad es un ejercicio de coherencia en las Entidades en los que la promoción de la igualdad es un área de negocio o un valor reconocido y con la propia situación de las personas que trabajan en cada entidad.

## ¿CÓMO INFLUYE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN LOS COSTES?

# 7.5

Por último, una de las cuestiones tratadas, y que resulta muy pertinente respecto a la influencia de la igualdad de oportunidades en la competitividad empresarial, es la afirmación “lo que no es rentable es la desigualdad” apoyada por la mayor parte del personal directivo, a pesar de no concebir, en términos mayoritarios, la igualdad como una inversión que pueda aumentar la productividad y competitividad empresarial.

En este sentido, se señala que determinadas actuaciones abordadas desde el plan de igualdad suponen que la entidad incurra en menores costes. Así, se considera que la sensibilización, la flexibilidad y el fomento de la corresponsabilidad ayudan a reducir la conflictividad. Además, los derechos legales de la plantilla en cuestiones de conciliación pueden abordarse con menores costes ya que la mejora del clima laboral y de la comunicación y el refuerzo del sentimiento de orgullo de pertenencia a la organización promueven y motivan a la plantilla a dialogar y plantear soluciones para superar algunas circunstancias (por ejemplo, para organizar horarios que permitan, por un lado, que la empresa cumpla con sus objetivos y ofrezca un buen servicio y, de forma simultánea, que la persona pueda conciliar). Esta situación es claramente más favorable para la entidad, en términos de costes, que un escenario marcado por el conflicto, la ausencia de colaboración y flexibilidad.

Igualmente, se aprecia una reducción del absentismo laboral y se indica incluso como medidas impulsadas para la mejora de la conciliación han facilitado la consecución de acuerdos colectivos. Si bien estas experiencias son particulares, se plantea la importancia de la evaluación y de la cuantificación para extender estas percepciones con una base regular y comparable a lo largo del tiempo, al igual que ocurre en otras áreas de la gestión de recursos humanos, como puede ser la valoración del desempeño o la concepción y evolución de los puestos de trabajo.

En todo caso, la ausencia de indicadores cuantitativos en la mayor parte de las entidades no cuestiona la percepción de mejoras en el clima laboral y los efectos positivos para el desempeño que esto puede causar.



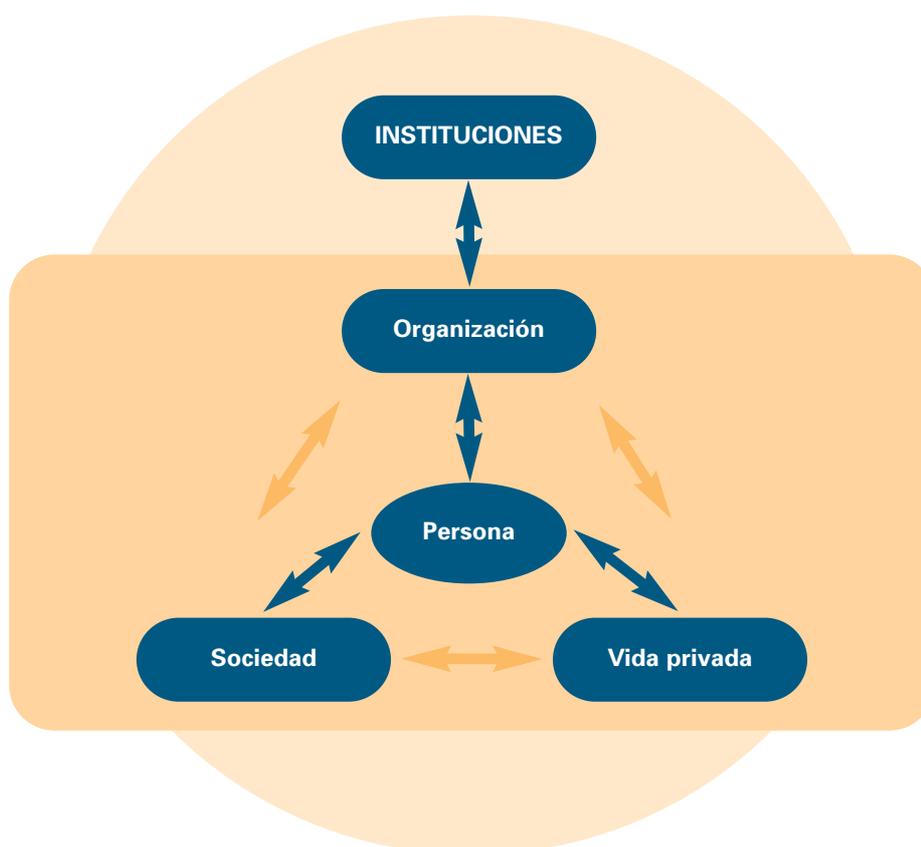
# 8

## **RECOMENDACIONES DE ACTUACIÓN**



Dado que el presente informe ahonda en la relación de la igualdad de oportunidades y la productividad y competitividad empresarial, es necesario considerar que las empresas están condicionadas tanto por el contexto externo como por el interno. En el primer caso, por un lado, las entidades compiten por los recursos escasos existentes y, por otro, los productos ofrecidos, ya sean bienes o servicios, se comparan con los del resto de organizaciones. Así, es necesario utilizar los recursos de la forma más productiva y competitiva posible. Puesto que la relación entre inputs y outputs no es solamente cuantitativa, el componente cualitativo resulta esencial para poder competir en un entorno cada vez más globalizado y diverso, que está sometido a mayores niveles de incertidumbre. En este sentido, la igualdad de oportunidades tiene efectos significativos tanto sobre la capacidad de reacción de las empresas como sobre los costes de adaptación. Además, afecta a la calidad del resultado y a la gestión del capital humano, estructural y relacional.

**ILUSTRACIÓN 8.1.** Relaciones entre agentes desde las que se puede influir en el fomento de la igualdad de oportunidades en la organización.



La presencia o ausencia de igualdad de oportunidades afecta a hombres y mujeres en todos los ámbitos en los que actúa. Según se ha observado, las interacciones entre las diferentes esferas vitales afecta a la forma de funcionar de la persona dentro y fuera de la organización, por lo que concebir la situación global y actuar en todos los frentes es la forma más completa y efectiva de poder recibir los beneficios que la igualdad de oportunidades puede aportar a la productividad y competitividad empresarial. Para ello, según las fortalezas y debilidades analizadas en la estrategia y práctica referente a la igualdad de

oportunidades de mujeres y hombres de las Entidades Colaboradoras pero que son aplicables a la mayoría de las organizaciones del País Vasco, se estima que las siguientes actuaciones podrían suponer un impulso a concebir la igualdad de oportunidades como un elemento de dinamismo económico, además de su valor social. En concreto, se planean como retos de futuro para las propias Entidades Colaboradoras pero, también, para todas aquellas organizaciones que se ven reflejadas en el presente documento. Asimismo, se incluyen un conjunto de recomendaciones dirigidas a orientar la acción que Emakunde/IVM puede realizar, como institución tractora y propulsora del cambio hacia la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres.

## ¿QUÉ HACER COMO ORGANIZACIÓN PARA GANAR EN IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y COMPETITIVIDAD?

# 8.1

Tal como se observa en el anterior diagrama y en las principales conclusiones del análisis cualitativo, las Entidades Colaboradoras, en particular, y muchas otras empresas, en general, pueden mejorar la igualdad de oportunidades y, por tanto, potenciar los incrementos que sobre la productividad y competitividad empresarial que favorece, a través no sólo de la actuación sobre la persona o la gestión de recursos humanos, que es la estrategia más habitual utilizada, sino, también, mediante medidas que influyan en:

- La vida personal de la plantilla y la directiva, potenciando la corresponsabilidad y el empoderamiento.
- El entorno institucional, planteando las cuestiones de dificultad o restricciones que encuentran para recibir apoyo o colaborar con las entidades públicas.
- La sociedad, por ejemplo, con medidas de Responsabilidad Social Corporativa y fomento de incentivos para agentes proveedores y clientela.

Los efectos positivos de la igualdad de oportunidades sobre la productividad y competitividad empresarial pasan, necesariamente, por lograr una plena y efectiva implantación de la igualdad de oportunidades como principio y estrategia de actuación en todas sus dimensiones. No obstante, el análisis abordado en cuanto al diseño formal y de la práctica de la estrategia de igualdad de oportunidades, sus fortalezas y debilidades, pone de manifiesto que existe un amplio margen de maniobra para continuar trabajando en esta dirección. Con el ánimo de orientar a las organizaciones en este sentido se proponen, como desafíos a futuro:

- Incrementar el **esfuerzo formativo y de sensibilización** en temas de **igualdad de oportunidades y su relación con cuestiones económicas y organizativas** y no puramente sociales, sobre todo, para los hombres y el personal directivo. Incluir de forma transversal el género en toda la formación, especialmente en temas ligados al liderazgo, la diversidad, la motivación, la cultura empresarial y los objetivos estratégicos.
- Incrementar la **transparencia y sistematización de los criterios** y procesos relacionados con la **gestión de recursos humanos**, tanto en la selección, como en las medidas de desarrollo profesional (formación y promoción) y las relacionadas con la flexibilización interna (medias de conciliación, movilidad funcional y de lugar de trabajo). Incluir, o sistematizar cuando existan, **encuestas de clima laboral o de satisfacción** y permitir la retroalimentación sobre las medidas con las aportaciones de las personas que trabajan en la organización, para ajustarlas a los efectos deseados de igualdad de oportunidades.
- **Cuantificar y visibilizar** las medidas adoptadas y sus resultados, en términos de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y de su influencia en el capital humano, estructural y relacional, para poder **incorporarlas en los indicadores de dirección y gestión de la entidad** e identificar los posibles sesgos en el diseño.
- **Incorporar los condicionantes institucionales, sociales y organizacionales al diseño de las medidas**, para entender e incluir los diferentes incentivos y trabas a la igualdad de oportunidades que perciben los distintos agentes que participan o colaboran con la organización.
- Plantear medidas para favorecer el **empoderamiento y liderazgo de las mujeres**, así como la **corresponsabilidad**, incorporando, si es posible, elementos que neutralicen los obstáculos externos como participación del entorno familiar en sesiones de sensibilización, apoyo al diseño y ejercicio de la actividad directiva de forma respetuosa con la corresponsabilidad, etc.
- Avanzar en la incorporación de medidas en el campo de la igualdad de oportunidades que influyan en el capital relacional de la empresa (marketing, RSC, criterios de selección de proveedores,...), favoreciendo la **flexibilidad, colaboración y compromiso**, no sólo de los agentes internos, sino también **de agentes externos**.
- Promover con mayor intensidad las medidas encaminadas a la igualdad de oportunidades que afectan al capital estructural de la empresa, especialmente en lo referido a introducir la perspectiva de género en los procesos y la sistematización, en el diseño de productos y de políticas de la organización, así como en la ampliación o segmentación de mercados.

## ¿CÓMO PROMOVER LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DESDE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS?

# 8.2

Las instituciones públicas y, en particular, Emakunde/IVM en tanto que es la máxima responsable de promover la aplicación efectiva del principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la Comunidad Autónoma de Euskadi, tienen cierta capacidad de influencia para fomentar la igualdad de oportunidades, pudiendo afectar, en cierta medida, a las actuaciones de la sociedad en su conjunto, a cada entidad e individuo en concreto, así como a la organización de la vida privada.

Como se ha visto a lo largo de estas páginas Emakunde/IVM viene trabajando activamente en la promoción de la igualdad de oportunidades en el seno de las empresas y entidades. Este camino ya iniciado debe continuar, potenciando todos los aspectos positivos detectados y ampliando las acciones, pero también, reforzando aquellos elementos que se perciben como puntos débiles y que, por distintos motivos, impiden que la igualdad de oportunidades se asuma como una variable estratégica en las entidades vascas. En este sentido, se propone:

- **Proseguir en las acciones destinadas a sensibilizar al empresario y al personal directivo** de las entidades de la importancia que la **corresponsabilidad** tiene en la vida privada de las personas. Este reto es especialmente importante en el caso del personal que ocupa puestos de dirección, ya que son modelos para el resto de personas de la organización y, sobre todo, para aquellas que aspiran o pueden optar a ocupar estos puestos, son **claves para que el liderazgo y empoderamiento femenino** se produzca.
- **Evaluar y valorar qué aspectos son tratados en los planes de igualdad y cuáles no**, así como cuáles avanzan más y cuáles menos, de tal forma que pueda mostrarse claramente la evolución de los puntos débiles que restan eficacia al empuje positivo de la igualdad de oportunidades sobre la productividad y competitividad empresarial y se puedan plantear medidas o actuaciones que incidan sobre éstos.
- **Continuar con el asesoramiento en materia de definición de actuaciones que componen los planes de igualdad**, para incorporar y/o potenciar aquellas **medidas concretas o ejes de actuación que más inciden en los mecanismos que relacionan igualdad de oportunidades y mejora de la productividad y competitividad empresarial**. En particular, aquellas acciones que tienen un efecto directo sobre el capital humano de la empresa, de tal forma que los efectos económicos de la igualdad de oportunidades se hagan más patentes, al aparecer más rápida e intensamente y ser trasladados a la cultura empresarial.

- **Fomentar la concepción económica** de los efectos positivos **de la igualdad de oportunidades** en la red de personas que asesoran y forman en género y liderazgo. Incorporando, además, el valor añadido de las características que, tradicionalmente, han sido ligadas a lo femenino, como factores valiosos que permiten una mayor adaptación a entornos de incertidumbre, ya que supone la inclusión de valores adicionales a los considerados tradicionalmente masculinos, más frecuentes en las estructuras de decisión de las organizaciones.
- **Profundizar** más allá del reconocimiento como Entidad Colaboradora en **acciones que visualicen y pongan de manifiesto los avances** realizados en materia de igualdad de oportunidades, con una especial atención a la **participación equilibrada** de ambos sexos en los **puestos de decisión** de las organizaciones, de forma similar al reconocimiento que se otorga a las entidades que disponen de planes de igualdad.
- **Realizar o promover iniciativas** (por ejemplo, una experiencia piloto con algunas empresas) **o estudios** que, como este documento, **tengan por fin cuantificar y visibilizar los efectos positivos en términos de productividad y competitividad empresarial** que la igualdad de oportunidades potencia en el seno de las organizaciones.
- **Desarrollar indicadores cuantitativos que pongan en relación la igualdad de oportunidades y la eficiencia económica** de esta situación, para poder realizar análisis comparativos y benchmarking, que potencie y estimule acciones concretas en las cuestiones clave en las organizaciones.



# 9

## **BIBLIOGRAFÍA**



- ADAMS, R. and FERREIRA, D. (2009). "Women in the boardroom and their impact on governance and performance", *Journal of Financial Economics*, 94(2), pp. 291-309.
- ALI, M.; KULIK, C.T. y METZ, I. (2009). *The impact of gender diversity on performance in services and manufacturing organizations*. Academy of Management Best Paper Proceedings.
- BARBERÁ, E. et al. (2000). *Mujeres directivas: Promoción profesional en España y el Reino Unido*. Institut Universitari d'Estudis de la Dona, Valencia.
- BARBERÁ, E. et al. (2003). *Rompiendo el techo de cristal: los beneficios de la diversidad de género en los equipos de dirección*. Proyecto de Investigación, Universidad de Valencia.
- BARNEY, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- BASS, B. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press, New York.
- BECK-GERNSHEIM, E., BUTLER, J. y PUIGVERT, L. (2001). *Mujeres y transformaciones sociales*. El Roure Editorial, S.A., Esplugues de Llobregat (Barcelona).
- BONTIS, N. (1998). "Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models", *Management Decision*, núm. 36, pp. 63-76.
- BUENO, E. (1998). *Medición del capital intelectual: modelo Intellect*. Instituto Universitario Euroforum Escorial, Madrid.
- CAMPBELL, K., y MÍNGUEZ-VERA, A. (2008). *The influence of gender on Spanish Boards of Directors: An empirical analysis*. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas. WP-EC 2007-2008.
- CARTER, D. A., SIMKINS, B. J., y SIMPSON, W. G. (2003). Corporate Governance, Board Diversity and Firm Value. *The Financial Review*, núm. 38, pp. 33-53
- CATALYST (2007). *The Bottom Line: Corporate Performance and Women Representation on Boards*. Nueva York.
- COLECTIVO IOÉ (2010). "¿Para qué sirve el grupo de discusión? Una revisión crítica de técnicas grupales en los estudios sobre migraciones", *EMPIRIA, Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, núm. 19-2010, pp. 73-99.
- COMISIÓN EUROPEA (2008). *Continuing the diversity Journey: Business Practices, Perspectives and Benefits*. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit G.4.
- COMISIÓN EUROPEA (2009). *Diversity and innovation. A business opportunity for all*. Proyecto Progress "For diversity against Discrimination".
- DAWSON, D.; McCULLOCK, K. y BAKER, A. (2001). *Extended Working Hours in Australia: Counting the Costs*. Report Commissioned by the Department of Industrial Relations, Adelaide, Centre for Sleep Research, University of South Australia.
- DEX, Sh. y SCHEIBL, F. (2001). "Flexible and Family-Friendly Working Arrangements in UK-Based SMEs: Business Cases", *British Journal of Industrial Relations*, 39:3, pp. 411-431.

- DEZSÖ, C.L. y ROSS, D.G. (2008). "«Girl Power»: Female Participation in Top Management and Firm Performance", *Social Science Research Network*. Disponible en: <http://www.en.cams.bwl.uni-muenchen.de/files/girlpower1.pdf>.
- DIXIT, A.K. y PINDYCK, R. S. (1994). *Investment under Uncertainty*. Princeton University Press, Princeton.
- EATON, S. C. (2001). If You Can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Productivity. Harvard University Faculty Research Working Papers Series.
- EDVINSSON, L. y MALONE, M.S. (1997). *Intellectual capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. Harper Collins Publishers, Inc.
- FENWICK, G. D., y NEAL, D. J. (2001). "Effect of gender composition on group performance. Gender", *Work and Organization*, 8(2), pp. 205-225
- GALLEGO, M. (2006). "La responsabilidad social de las organizaciones: ¿factor de ventaja competitiva?", *AD-MINISTER Universidad EAFIT*, pp.106-123
- GENERALITAT DE CATALUNYA (2009). *10 porqués para la igualdad*. Department de Treball. Barcelona.
- GRATTON, L.; KELAN, E.; VOIGT, A.; WALKER L.; y WOLFRAM H.-J. (2007). *Innovative Potential: Men and Women in Teams*. Lehman Brothers Centre for Women in Business, London Business School.
- HAMILTON, B. H.; NICKERSON, J.A. y OWAN, H. (2004). *Diversity and Productivity in Production Teams*. Washington Working Paper Series.
- HAY D. A. y D. J. MORRIS (1991). *Industrial Economics and Organization: Theory and Evidence*. Oxford University Press, New York.
- HOFER, C. y D. SCHENDEL (1978). *Strategy Formulation: Analytic Concepts*. St. Paul, MN: West.
- HOOGENDOORN, S.; OOSTERBEEK, H. y VAN PRAAG, M. (2011). *The Impact of Gender Diversity on the Performance of Business Teams: Evidence from a Field Experiment*. Tinbergen Institute Discussion Paper núm. 11-074/3.
- HELLERSTEIN, J.K. y NEUMARK, D. (1999). "Sex, wages, and productivity: An empirical analysis of Israeli firm-level data", *International Economic Review*, vol. 40, núm. 1; pp. 95- 128.
- HEWLETT, S. A.; LUCE, C. B.; SHILLER, P. y SOUTHWELL, S. (2005). *The Hidden Brain Drain: Off-Ramps and On-Ramps in Women's Careers*. HBR Research Report.
- HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT CANADA (2002). *The Business Case for Work-Life Balance*. Canada.
- INFORMA D&B (2010). "Las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas españolas. Estudio comparativo 2009/2010".
- JOVANOVIC, B. (1982). "Selection and the Evolution of the Industry", *Econometrica*, núm. 50, pp. 649-670.
- KIRZNER, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press, Chicago.

- KONRAD, A. y MANGEL R. (2000). "The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity", *Strategic Management Journal*, núm. 21, pp. 1.225-1.237.
- LIN, Y-C. y HSU I-C. (2008). *Gender Diversity and Organizational Performance - Contingency Theory*. Academic Paper.
- LITZ, R. A., y FOLKER, C. A. (2002). When he and she sell seashells: Exploring the relationship between management team, gender-balance and small firm performance, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, núm. 7(4), pp. 341-359.
- MARINOVA, J.; PLANTENGA, J. y REMERY, C. (2010). *Gender Diversity and Firm Performance: Evidence from Dutch and Danish Boardrooms*. Tjalling C. Koopmans Research Institute, Discussion Paper Series 10-03.
- MERCADÉ, A. (2007). *Dirigir en femenino*. Gestión, 2000, Barcelona.
- MONKS, K. (2007). *The Business Impact of Equality and Diversity - The International Evidence*. National Centre for Partnership and Performance / Equality Authority. Dublin.
- NATIONAL CENTRE FOR PARTNERSHIP & PERFORMANCE (2008). *New Models of High Performance Work Systems*. Dublin.
- NEVADO, D. y LÓPEZ, V.R. (2000): "¿Cómo medir el capital intelectual de una empresa". *Partida Doble*, núm. 115, págs. 42-53.
- NEVADO, D. y LÓPEZ, V.R. (2002): *Capital Intelectual. Valoración y Medición*. Prentice-Hall. Madrid.
- O'CONNELL, P. y RUSSELL, H. (2005). *Equality at Work? - Workplace Equality Policies, Flexible Working Arrangements and the Quality of Work*. The Equality Authority, Dublin.
- ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (2004). "El capital estructural organizativo como fuente de competitividad empresarial: un estudio de indicadores", en *Economía industrial*, núm. 357, págs. 131-140.
- PEROTIN, V.; ROBINSON, A. y LOUNDES, J. (2003). "Igualdad de oportunidades y productividad empresarial. Investigación comparada de Australia y Reino Unido" *Revista Internacional del Trabajo*, 122-4, pp. 519-555.
- PETERAF, M. A. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource- Based View", *Strategic Management Journal*, núm. 14, pp. 179-191.
- RAMOS LÓPEZ, M.A. (2005). *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir*. Universidad de Valencia, volumen 120 de Collecció oberta: Ciencias sociales.
- RODRÍGUEZ-DOMÍNGUEZ, L.; GARCÍA-SÁNCHEZ, I.M. y GALLEGU-ÁLVAREZ, I. (2010). "Explanatory factors of the relationship between gender diversity and corporate performance", *European Journal of Law and Economics*, pp.1-18.
- ROOS, J., ROOS G., DRAGONETTI, N.C. y EDVINSSON, L. (2001). *Capital intelectual. El valor intangible de la empresa*. Paidós empresa, Barcelona.
- RILEY, R.; METCALF, H. y FORTH, J. (2008). *The Business Case for Equal Opportunities: An Econometric Investigation*. Department for Work and Pensions, Research Report, núm. 483, Norwich.
- RUBIO, A. y A. ARAGÓN (2006). "Competitividad y recursos estratégicos en las pymes", *Revista de Empresa*, núm.17, julio-septiembre.

- SILVERSTEIN M.J. y SAYRE K (2009). "The Female Economy", *Harvard Business Review*, septiembre.
- TIROLE, J. (1990). *La Teoría de la Organización Industrial*. Editorial Ariel, Barcelona.
- WIRTH, L. (2002). *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*. Colección Informes OIT, núm. 58, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- WRIGHT, P.M.; GARDNER, T.M.; MOYNIHAN, L.M. y ALLEN, M.R. (2005). "The Relationship between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order", *Personnel Psychology*, núm. 58, pp.409-446.



**ANEXO:  
METODOLOGÍA DE  
LOS GRUPOS DE  
DISCUSIÓN**



## LA COMPOSICIÓN DE LOS GRUPOS DE DISCUSIÓN

# A.1

### DISEÑO TEÓRICO

## A.1.1

El planteamiento inicial de los grupos de discusión era incorporar a personas con diferentes perfiles, así como a organizaciones con características diversas, tanto desde una consideración muy concreta como desde una valoración general de la situación de la Entidad Colaboradora en términos de igualdad de oportunidades. En este sentido, respecto a las personas, se tuvo en cuenta el sexo, el puesto que ocupaba y el área, de tal forma que se presentara tanto la visión de mujeres como de hombres, de la plantilla y de los puestos directivos, así como de las personas que lideran la estrategia de igualdad de oportunidades como de aquellas que no están directamente vinculadas.

En cuanto a las Entidades Colaboradoras, se consideró el tamaño de la Entidad, en función del tamaño de la plantilla; el tipo de Entidad (asociaciones, fundaciones y empresas); la localización en cada una de las tres provincias vascas, el origen público o privado del capital, la existencia o no de segregación horizontal y/o vertical y la valoración sobre los avances realizados y esperables de los planes de igualdad presentados.

## LA CARACTERIZACIÓN FINAL DE LOS GRUPOS DE DISCUSIÓN

## A.1.2

### Resumen: ficha técnica del grupo directivo

Participantes	7 mujeres, 1 hombre
Tamaño plantilla	5 pequeñas (-50), 2 medianas, 1 grandes (+250)
Tipo entidad	3 asociaciones, 2 fundaciones, 3 empresas
Propiedad	2 con capital público, 6 privado
Localización	6 Bizkaia, 1 Gipuzkoa, 1Álava

### Resumen: ficha técnica del grupo formado por la plantilla

Participantes	10 mujeres, 1 hombre
Tamaño plantilla	8 pequeñas (-50), 2 medianas, 2 grandes (+250)
Tipo entidad	7 empresas, 2 fundaciones, 2 asociaciones
Propiedad	3 público, 8 privado
Localización	8 Bizkaia, 2 Gipuzkoa, 1Álava

## OBJETIVOS PREVISTOS PARA LOS GRUPOS DE DISCUSIÓN

# A.2

### GRUPO DE PERSONAL DIRECTIVO

## A.2.1

Los objetivos principales planteados para el grupo de discusión fueron cinco:

1. Identificar si la diversidad y la ausencia de jerarquización de valores o características femeninas y masculinas se integra en el concepto de igualdad de oportunidades.
2. Contrastar cuál es la motivación de la directiva para fomentar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en la Entidad.
3. Comprobar si la estrategia de igualdad de oportunidades formalizada en el plan ha supuesto un cambio en la realidad empresarial en términos de incrementos de la igualdad de oportunidades.
4. Observar si los mecanismos encontrados en la literatura son reconocidos por la directiva, es decir, si se percibe, y de qué manera, que la situación de igualdad de oportunidades influye en la productividad y competitividad empresarial.
5. Analizar qué cuestiones se presentan como esenciales o factores críticos para la existencia de los dos pasos de la cadena en la realidad empresarial.

### GRUPO CON PLANTILLA

## A.2.2

Los objetivos principales del grupo de trabajo fueron cuatro:

1. Verificar si la diversidad y la ausencia de jerarquización de valores o características femeninas y masculinas se integra en el concepto de igualdad de oportunidades.
2. Contrastar la evolución percibida de la igualdad de oportunidades de la empresa desde la formalización del fomento de la igualdad de oportunidades en las Entidades.
3. Contrastar si los mecanismos encontrados en la literatura son reconocidos por la plantilla, especialmente en lo que se refiere a la gestión del capital humano.
4. Observar qué cuestiones particulares se presentan como básicas para la relación entre la estrategia formal en términos de igualdad de oportunidades y la implantación y respecto a esta situación y la influencia en la productividad.

El objetivo de plantear sendos grupos de discusión, uno para la plantilla y otro para la directiva, era permitir abordar los temas que resultan de mayor interés para cada colectivo de las Entidades, cuyas motivaciones y fines pueden estar claramente diferenciadas.

En el grupo de discusión con la plantilla se apostaba por una actuación en la que la participación de las personas que moderaban el grupo fuera poco recurrente, dejando el debate más abierto a la dinámica y planteando preguntas muy concretas sobre temas clave, en caso de que no salieran de forma espontánea.

Como contrapartida, el grupo de discusión con la directiva quería poner encima de la mesa la mayor parte de las cuestiones que se han encontrado como relevantes en el marco teórico, para contrastar si existe un desconocimiento de dichas cuestiones, si no se apuesta por las mismas o qué tipo de causas provocan esa ausencia o presencia de medidas determinadas en los planes de igualdad.

Además, dada la importancia concedida por los estudios a los considerables efectos que representa ser una minoría y a la jerarquización de los valores considerados como masculinos y femeninos, se ha intentado también observar cómo se procede en dichas situaciones en la discusión real, si las opiniones discordantes o las minorías hacen esfuerzos por aparecer y qué tipo de dinámicas se desarrollan entre personas de diferente y mismo sexo, que ocupan todas puestas de dirección, cuando están de acuerdo o mientras presentan posturas encontradas.

El objetivo de emplear el grupo de discusión (67) es intentar acercarnos al plano no siempre consciente de las personas participantes, para:

- Esclarecer las grandes líneas motivacionales de las personas participantes.
- Encontrar las principales interacciones, así como los solapamientos, contradicciones e incompatibilidades de los discursos de diferentes agentes que participan en las Entidades Colaboradoras.
- Establecer interpretaciones contextuales que expliquen las diferencias o semejanzas discursivas.

Así, abrir muchas posibilidades al debate, aún cuando no todas las cuestiones presentadas sean tratadas o abordadas por todas las personas que participan en el debate, permite desestructurar el discurso elaborado en un tema con tantas implicaciones y tabúes relacionados con lo que es “políticamente correcto” o incorrecto y observar qué espacios son más abordados o resultan cómodos y cuáles son todavía poco habitados o trabajados desde las distintas Entidades.

---

(67) Colectivo IOÉ (2010) “¿Para qué sirve el grupo de discusión? Una revisión crítica de técnicas grupales en los estudios sobre migraciones”, *EMPIRIA*, Revista de Metodología de Ciencias Sociales, Nº 19-2010, pp.73-99.