



DOSSIER: EL RETO DE LA IGUALDAD

- 68** ENTREVISTA A BIBIANA AÍDO, MINISTRA DE IGUALDAD
- 70** LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS ANTE LA LEY DE IGUALDAD
- 74** ERNST & YOUNG ESPAÑA PRACTICA LA IGUALDAD
- 78** NO HAY IGUALDAD SIN CONCILIACIÓN. TAMPoco CONCILIACIÓN SIN IGUALDAD
- 80** EL ESTRECHO CALLEJÓN DE LOS ESTEREOTIPOS



BIBIANA AÍDO

MINISTRA DE IGUALDAD

“No saldremos de ésta si no aprovechamos al máximo todo el potencial, la capacidad y la formación de las mujeres”

HELENA R. OLMO, redactora jefe de Capital Humano

Lisístrata fue una matrona griega que descreída del buen juicio de los hombres llegó a la convicción de que para aumentar las calamidades de la guerra entre atenienses y espartanos era necesaria la mediación de las mujeres. Con tal fin reunió en una conjura a sus vecinas de Atenas y a las mujeres del bando contrario y las convenció para que adoptaran una actitud pasiva ante sus maridos, negándoles todo trato conyugal. Las mujeres se hicieron con el dominio de

la acrópolis y los consortes, conscientes de que no tendrían más relaciones sexuales hasta que no firmaran la paz, no perdieron más tiempo en contiendas. Desde que Aristófanes (450-385 a.C.) escribiera su genial comedia hasta que en 1975, Año Internacional de la Mujer, las Naciones Unidas designara el 8 de marzo como Día Internacional de la Mujer Trabajadora, multitud de acontecimientos históricos fueron hundiendo las ya consolidadas raíces del esfuerzo de

la mujer por participar para crear una sociedad igualitaria.

Cual Lisístrata del siglo XXI, Bibiana Aído, Ministra de Igualdad, convoca a hombres y mujeres a aunar arrojos para poner fin a toda discriminación por motivos de género, aunque en esta ocasión la clave no esté en ir a una huelga sexual.

P.- **EL GOBIERNO DE JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ ZAPATERO SE DISTINGUE, ENTRE OTRAS COSAS, POR SU PARIDAD –DEFINIDA POR LA LEY DE IGUALDAD– Y POR PROMOVER LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL. EN LOS ÚLTIMOS AÑOS LAS MUJERES ESPAÑOLAS HAN PROTAGONIZADO EL MAYOR AVANCE DE LA HISTORIA EN EL TERRENO PROFESIONAL. SIN EMBARGO, LA REALIDAD SOCIAL Y ECONÓMICA NO MANIFIESTA AÚN UNA IGUALDAD PLENA Y EFECTIVA DE LOS DERECHOS QUE RECONOCE LA CONSTITUCIÓN. A SU JUICIO, ¿CÓMO SE REFLEJA ESTA SITUACIÓN EN EL CONTEXTO LABORAL ACTUAL?**

Es justo reconocer que en los últimos 30 años se ha avanzado mucho en materia de igualdad, no obstante, es mucho el trabajo que nos queda por hacer hasta conseguir la igualdad real y efectiva entre mujeres y hombres. En materia laboral, la realidad nos devuelve una imagen en la que sigue habiendo desequilibrios en aspectos sustanciales como el acceso al empleo; la concentración de las mujeres



en los sectores y oficios con menor retribución; la mayor dificultad de las mujeres para acceder a promoción profesional y niveles directivos; la mayor precariedad en las condiciones de trabajo, con porcentajes que nos dicen que el mayor número de contratos temporales y a tiempo parcial se concentra en las mujeres. Como apuntabas, el Gobierno de José Luis Rodríguez Zapatero es consciente de esta realidad y por ello ha querido dotar a la igualdad del mayor rango institucional con la creación de un ministerio. Se trata de poner las políticas de igualdad en el centro de la agenda política de este país para conseguir una sociedad más equilibrada en todos los aspectos y, por supuesto, en el laboral.

P.- EL DESEMPLEO FEMENINO ES SUPERIOR AL MASCULINO, SE MANTIENE UNA DIFERENCIA SALARIAL RELEVANTE POR EL MISMO TRABAJO, LAS RESPONSABILIDADES FAMILIARES SIGUEN SIENDO ASUMIDAS CASI EXCLUSIVAMENTE POR LAS MUJERES Y PERSISTEN LAS DIFICULTADES PARA CONCILIAR LA VIDA FAMILIAR Y PROFESIONAL. ¿QUÉ SE PUEDE HACER PARA CORREGIR ESTA SITUACIÓN?

Se pueden hacer, y estamos haciendo, muchas cosas. Estamos trabajando en el marco del diálogo social para el desarrollo y aplicación de la Ley de Igualdad. Contamos con una Ley que dedica un capítulo importante de su articulado al empleo en igualdad de oportunidades. Creo que esta ley nos proporciona un marco jurídico adecuado para comenzar a superar estos desequilibrios con cuestiones como la reducción de jornada, la acumulación de horas de lactancia, el permiso de paternidad, los planes de igualdad para las empresas, etc. A pesar de la situación de crisis que vivimos hemos acabado el año 2008 con la tasa de actividad femenina más alta de nuestra historia, un 51,4 por ciento. Aunque no podemos bajar la guardia, hay que permanecer más alerta que nunca para que las mujeres no paguen las peores consecuencias de la crisis. Sobre todo porque no saldremos de ésta si no aprovechamos al máximo todo el

potencial, la capacidad y la formación de las mujeres.

P.- ¿QUÉ INSTRUMENTOS FAVORECEN EL ACCESO DE LA MUJER A PUESTOS DE RESPONSABILIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO, LOS ORGANISMOS PÚBLICOS Y LAS EMPRESAS DE ELLA DEPENDIENTES, A FIN DE PROMOVER LA IGUALDAD DE GÉNERO?

Dentro de la Administración Pública se han dictado medidas dirigidas a la promoción profesional de las empleadas públicas. Entre estas medidas podemos destacar la reserva de un 40 por ciento de plazas en las convocatorias de cursos de formación a directivos. Además, está establecido que cuando se soliciten candidatos a la Dirección General de la Función Pública para cubrir puestos de trabajo de directivos o predirectivos mediante el sistema de libre designación, el número de aspirantes que se facilite deberá atender al equilibrio entre hombres y mujeres.

P.- Y EN CUANTO A LOS ÓRGANOS DIRECTIVOS Y A LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO, ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES ACTUACIONES E INCENTIVOS QUE RECOGE LA LEY PARA PROMOVER LA INCORPORACIÓN DE LAS MUJERES?

La Ley de Igualdad ha establecido que, en el año 2015 las Sociedades Mercantiles deberán tener en sus consejos de administración un número de miembros equilibrado entre mujeres y hombres. Establece un plazo progresivo de 8 años desde su entrada en vigor para que las empresas vayan configurando una presencia equilibrada de mujeres y hombres en los Consejos de Administración de las Sociedades Mercantiles, y dispone que la presencia equilibrada se tenga en cuenta para los nombramientos que se realicen una vez haya vencido el mandato de los consejeros que ya estaban.

P.- ¿QUÉ ASPECTOS DESTACARÍA DE LOS PLANES DE FORMACIÓN QUE ESTÁN ENCAMINADOS A LA PROMOCIÓN INTERNA DE LAS EMPLEADAS EN LAS EMPRESAS? ¿CREE QUE SE ESTÁN LLEVANDO A CABO?

El Ministerio de Igualdad financia cursos de diferentes niveles dirigidos a mejorar la situación profesional de las mujeres trabajadoras. Un buen modelo de prácticas empresariales de promoción interna de las mujeres puede ser el master que el Instituto de la Mujer junto con la Universidad Autónoma de Madrid viene impartiendo desde hace más de 10 años. Es un master para mujeres directivas y predirectivas, a las cuales las empresas les dejan los viernes libres para realizar el curso.

P.- ¿QUÉ CONSEJO LE DARÍA A UNA MUJER EMPRENDEDORA?

En primer lugar, que no decaiga su ánimo y si necesita apoyo financiero, que preste especial atención a los programas de microcréditos que el Ministerio de Igualdad tiene abiertos, a través de los cuales las mujeres con especiales dificultades económicas para iniciar su proyecto empresarial podrán solicitar préstamos de 15.000 euros que, en ocasiones debidamente justificadas, podrán alcanzar los 25.000 euros, con un interés fijo del 6 por ciento y sin comisiones de ningún tipo.

Pero sobre todo, la animaría a seguir adelante. El país las necesita. Admiro mucho a las mujeres valientes y emprendedoras en lo empresarial, en lo social y en lo personal. Creo que les debemos mucho.

P.- ¿MADRE O ÉXITO PROFESIONAL? ¿HAY QUE ELEGIR?

Todas nuestras políticas van dirigidas a que las mujeres no tengan que elegir y, a que cada vez más los hombres se impliquen también en el ámbito privado, de hecho el porcentaje de permisos de paternidad alcanza ya casi un 80 por ciento en relación a los de maternidad. Esto significa que los procesos de corresponsabilidad en la pareja van calando poco a poco, aunque claramente tienen que mejorar mucho para que no haya ningún coste profesional. Esa es nuestra política y en ese camino seguiremos trabajando. ▶



Las empresas españolas ante la Ley de Igualdad

En los últimos años uno de los temas que han centrado la vida política, social y económica en España ha sido todo lo relacionado con la búsqueda de la Igualdad real entre hombres y mujeres. La aprobación por parte del Gobierno de la Ley oficializó un debate que ya existía en una sociedad que en los últimos 40 años se ha transformado radicalmente.

VICTORIA CORTÉS, consultora del área de Comunicación Interna del Grupo Inforpress

La Ley de Igualdad obliga a las empresas con más de 250 empleados a negociar con los agentes sociales planes de igualdad y prevé que, en un plazo de ocho años, los consejos de administración de las grandes compañías tengan

al menos un 40 por ciento de mujeres. Es por ello que muchas organizaciones se han puesto manos a la obra en la creación de sus planes de igualdad.

En medio de este intenso debate, el Observatorio de Comunicación Interna, una iniciativa del Instituto de Empresa, Inforpress y Capital Humano, convocaron a las principales empresas españolas a participar en los Foros sobre planes de Igualdad, desde tres puntos de vista: el jurídico-laboral, a través de Sagardoy Abogados; el de la comunicación, desde la perspectiva de Inforpress, y el de la práctica, a través de la experiencia de Banesto. La sede del Instituto de Empresa, en Madrid, y la de Inforpress en Barcelona, albergaron sendos eventos.

FICHA TÉCNICA

Autor: CORTÉS RISCO, Victoria.

Título: Las empresas españolas ante la ley de igualdad.

Fuente: Capital Humano, nº 230, pág. 70, Marzo, 2009.

Resumen: El Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa celebró su vigésimo Foro debatiendo sobre la importancia de la comunicación interna en la implementación de los Planes de Igualdad. La agencia Inforpress, socio fundador del Observatorio junto con la revista Capital Humano y el IE Business School, estuvo representada por Antonio Rodrigo. El Director del área de Comunicación Interna de Inforpress, fue el encargado de trazar el esquema en el que esta materia se presenta como eje transversal de las cinco fases que atraviesan estos planes. Su teoría, basada en extrapolar los cuatro objetivos fundamentales de la comunicación interna –escuchar, informar, motivar, integrar y “volver a escuchar”– a la estrategia de implementación de un plan de igualdad, presentaba también firmes propuestas de herramientas que apoyasen este cambio de mentalidad. Por su parte, la Responsable de temas de Igualdad de Banesto, Ana Irusta, presentó el programa de conciliación y diversidad del Banco, analizando los resultados y la situación actual en la que se encuentran. Los logros de este programa han supuesto el cumplimiento de casi la totalidad de los objetivos de flexibilidad que se establecieron años atrás, así como la incorporación de nuevas medidas de conciliación y diversidad. Todo ello, conducido por un plan de comunicación bien llevado.

Descriptores: Comunicación Interna / Conciliación / Ley de Igualdad.

LA VISIÓN JURÍDICA DE LOS PLANES DE IGUALDAD

José Manuel Martín, socio del Bufete Sagardoy, defendió la necesidad de hacer un diagnóstico previo antes de realizar un Plan de Igualdad para conocer la situación de la empresa en todas sus áreas.

En una segunda fase se deben marcar los objetivos a alcanzar y las estrategias a seguir, así como en la tercera fase se establecerán



los campos de actuación; bien sea en el ámbito general, el lenguaje o, en el específico, la sensibilización sobre la discriminación proyectando una actuación concreta. Como afirmaba el propio socio de Sagardoy: "todo esto debe ir acompañado de una acertada política de comunicación interna para llevar a cabo un compromiso de promoción de la igualdad, de los valores corporativos y de lucha contra la discriminación".

Para José Manuel Martín, el objetivo debe ser la igualdad de oportunidades, proteger la dignidad personal y realizar acciones positivas que creen una atmósfera de trabajo que potencie el respeto los empleados. Es por ello, que tras la implantación de las medidas, debe existir un sistema de evaluación continua o periódica con establecimiento de herramientas (formularios, evaluación del desempeño, procedimientos), además de asesoramiento y asistencia con la designación de una persona responsable.

Por su parte, Antonio Rodrigo, director del área de Comunicación Interna del Grupo Inforpress, aportó su visión del tema desde la perspectiva de la comunicación de las organizaciones con sus empleados. Esta Comunicación Interna debe tener tres objetivos claros sobre lo planes de igualdad: informar,

motivar e integrar, como si se tratase de un producto que debe "vender" a su cliente interno. Una oferta de servicios muy completa que ofrece una parte racional (formación, salario, conciliación....) y una parte emocional (valores, orgullo, privilegio...).

CI: EJE TRANSVERSAL DE UN PLAN DE IGUALDAD

Según Rodrigo, la Comunicación Interna es el eje transversal que atraviesa las cinco fases de un Plan de Igualdad, desde la adquisición del compromiso, pasando por el diagnóstico y el establecimiento de objetivos, para finalizar en la implantación de medidas y, volver a valerse de ella, en el seguimiento.

Desde que la empresa se compromete a poner en marcha este plan, la información con respecto al mismo debe ocupar un papel protagonista en todas las herramientas (reuniones informativas, publicaciones, e-mails, carteles, etc.).

Para poder realizar un buen diagnóstico es necesario recoger información sobre las características de la plantilla, políticas y prácticas de empleo en la empresa, opiniones, políticas de igualdad y medidas de conciliación. Esta información se puede obtener mediante

cuestionarios y encuestas realizadas a la plantilla o entrevistas a grupos representativos.

Una vez fijados los objetivos es fundamental personalizar el mensaje y "ser totalmente transparentes", como apuntaba Antonio Rodríguez. Para él, "en el momento de implantar las medidas hay que informar de forma personalizada a la plantilla con un lenguaje comprensible y utilizando todas las herramientas que estén a nuestro alcance".

En la última fase, la de seguimiento y evaluación, es recomendable llevar a cabo iniciativas que impliquen a la plantilla en el proyecto, como por ejemplo un "Observatorio de la Igualdad", para ver la progresión de las medidas adoptadas. Los éxitos deben ser detectados por las propias personas de la organización y convertirse en partícipes a favor de la igualdad.

LA IMPORTANCIA DEL LENGUAJE EN LA ORGANIZACIÓN

Este aspecto también tuvo su espacio en la ponencia sobre comunicación. Si tenemos en cuenta que el lenguaje es un resorte de transformación de la realidad, el uso no



sexista del mismo en el ámbito laboral es uno de los instrumentos de acción positiva que se pueden y deben utilizar para promover de forma efectiva la igualdad real de la mujer en la sociedad.

Después de analizar los aspectos técnicos de los planes de igualdad Ana Irusta, directora de Conciliación e Igualdad de Banesto, presentó la experiencia de la entidad en este ámbito. En palabras de la responsable de la implementación de estas medidas, las líneas básicas del programa de conciliación y diversidad del banco se centran en "incrementar la presencia femenina en cursos de desarrollo directivo, métodos de selección no discriminatorios, que exista al menos una mujer en cada terna de candidatos en el comité de nombramientos, y el lanzamiento de 'Banesto x ti', una guía sobre medidas, y un espacio en la Intranet, para la sensibilización de la plantilla".

Tras la valoración de los objetivos 2007, los resultados han sido claros: el 85 por ciento de la plantilla conoce el programa de conciliación. No obstante, sigue existiendo un 25 por ciento de personas que piensan que la utilización de alguna medida de flexibilidad puede afectar a la valoración y desarrollo profesional por lo que el plan de trabajo para 2008 tiene como eje fundamental la comunicación presencial y *one to one*.

Entre sus avances, se encuentra la licencia retribuida de dos semanas antes del parto, seguro médico para el hijo durante su primer año de vida o la reducción de la jornada laboral sin merma económica los dos meses posteriores al descanso maternal.

Todas estas medidas están alineadas con el objetivo de alcanzar el 38 por ciento de la presencia femenina en la entidad y que el 100 por cien de la plantilla conozca el programa "Banesto x ti", así como mejorar la nota con la que se valora el programa.

Los temas de igualdad y conciliación, no solo han pasado a formar parte de la agenda del Gobierno sino también de las empresas españolas y de la sociedad en sí. Próximamente, muchas organizaciones habrán adecuado ya sus estrategias y sus esfuerzos para lograr que las personas que forman las compañías del presente y el futuro puedan conciliar su vida laboral con la familiar, y que la discriminación por razón de sexo sea solo un mal recuerdo del pasado. ▶

En DBM gestionamos el cambio con los 5 Sentidos





Ernst & Young España practica la Igualdad

Ernst & Young España acaba de aprobar un nuevo "Plan de Igualdad" para sus 2.350 empleados, que incide en la conciliación de la vida personal y laboral, la formación, la diversidad y la política de contrataciones. Su eje fundamental será una nueva cultura corporativa que integre principios de paridad en la gestión empresarial, sobre todo en el departamento de Recursos Humanos. Para ello se fomentarán los programas de Comunicación Interna y de Responsabilidad Social Corporativa.

HELENA R. OLMO, redactora jefe Capital Humano

Suman 130.000 los profesionales en todo el mundo que configuran el árbol genealógico de auditores, asesores fiscales, financieros y expertos en transacciones de la familia Ernst & Young. En multitud de ocasiones han destacado por los servicios prestados a las empresas, ayudándolas a identificar y capitalizar las oportunidades de negocio; por ser capaces de anticiparse, definir y solucionar aspectos que son esenciales para el éxito de sus clientes; pero nada sería efectivo sin el código moral

por el que se rigen y que queda resumido en el lema "People First", porque entienden que no pueden ser una gran firma si no la componen grandes profesionales.

Ernst & Young se preciaba de esforzarse por ayudar a todos sus colaboradores para que alcancen sus objetivos tanto profesionales como personales, de construir un entorno que fomenta el crecimiento y desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos; y podía presumir de que revistas como "Fortune Magazine" o "The Sunday Times" la definieran como "una de las mejores empresas en las cuales trabajar". Hoy pone de manifiesto en España estas virtudes adquiriendo un compromiso más con las personas que forman parte de la familia, siendo pioneros en la elaboración de un "Plan de Igualdad", un paso hacia el cumplimiento de la reciente Ley de Igualdad, que incidirá en medidas como la contratación, la formación, la conciliación o la diversidad. Un conjunto de disposiciones que, si bien en su mayoría ya se venían cumpliendo, toman ahora un carácter formal.

Más allá de seguir la imposición legal, el documento recién estrenado pretende establecer las bases y potenciar las medidas que eviten posibles barreras para el desarrollo profesional por razones de género dentro de la Firma. Dicho Plan, que aglutina conceptos de

FICHA TÉCNICA

Autor: R. OLMO, Helena.

Título: Ernst & Young practica la Igualdad.

Fuente: Capital Humano, nº 230, pág. 74, Marzo, 2009.

Resumen: Ernst & Young España acaba de aprobar su "Plan de Igualdad", como un compromiso más con las personas que forman parte de la Firma. Dicho Plan establece formalmente un conjunto de medidas que, si bien en su mayoría ya se venían cumpliendo, toman ahora un carácter formal al tiempo que se alinean con la legislación nacional y el cumplimiento de la Ley de Igualdad, que obliga a las empresas de más de 250 empleados a establecer un conjunto de disposiciones que promuevan la equidad efectiva entre hombres y mujeres en el entorno laboral, que elimine posibles discriminaciones de cualquier tipo y que establezca prácticas correctivas en el caso de que éstas se produzcan.

Descriptores: Igualdad / Cultura Corporativa / Ley de Igualdad / Responsabilidad Social Corporativa.



equidad tanto de trato como de oportunidades, incluye también iniciativas orientadas no solo a castigar sino también a evitar posibles situaciones de acoso o discriminación.

COMISIÓN DE IGUALDAD

Con el fin de perfilar este "Plan de Igualdad", Ernst & Young creó una Comisión de Igualdad, un grupo específico de trabajo integrado por mujeres de diferentes departamentos, que durante los últimos meses ha desarrollado un análisis exhaustivo de la situación en diferentes áreas, como reclutamiento, contratación, acceso a la empresa, características de la plantilla, promoción, formación, retribución, políticas de conciliación o políticas de diversidad.

Tras esta primera fase, la Firma ha desarrollado el documento definitivo que pretende, en última instancia, respetar y garantizar la igualdad de trato y de oportunidades entre hombres y mujeres en el presente y en el futuro. En él se compromete a impulsar una serie de medidas con el objetivo de:

- Fomentar la cultura empresarial integrando los principios de igualdad en la gestión

empresarial y, especialmente, en la gestión de Recursos Humanos.

- Prevenir los posibles desequilibrios que pudieran aparecer en el futuro.
- Fomentar la comunicación en los dos aspectos anteriores.
- Velar por el derecho al trato con dignidad, respeto e igualdad de los profesionales.
- Reforzar el compromiso de la Firma con la Responsabilidad Social Corporativa y aumentar la participación en el desarrollo económico, ambiental y social donde opera.
- Impulsar medidas que favorezcan la conciliación de la vida laboral y personal de todos los profesionales, donde la dedicación a las obligaciones familiares no suponga obstáculo alguno para el pleno desarrollo profesional.

Se mantendrá una política retributiva que refleje la inexistencia de discriminaciones, así como un análisis periódico que garantice su cumplimiento



José Miguel Andrés Torrecillas, presidente de Ernst & Young.

- Promover la mejora de las condiciones de trabajo con el fin de mantener el máximo nivel de seguridad, salud y bienestar de las personas.
- Impulsar la gestión de la diversidad, que garantice un entorno de trabajo multicultural, aceptando y utilizando las diferencias y similitudes como un potencial que crea valor añadido para la Firma.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN

El "Plan de Igualdad" de Ernst & Young establece, asimismo, las pautas necesarias para realizar su seguimiento y evaluación posterior.

La iniciativa pretende garantizar la no discriminación en la contratación, impulsar nuevas medidas de conciliación, mejorar las condiciones laborales y crear una gestión más eficiente de la diversidad

Una fórmula para poder valorar los resultados y su impacto en la reducción de posibles desequilibrios entre hombres y mujeres. "Más allá de cumplir con la legislación en esta materia, las iniciativas reflejadas en este documento establecen formalmente las bases para impulsar valores como la diversidad o la integración de la experiencia multicultural por ser éstas, sin duda, un elemento de mejora de nuestro entorno que no podemos desaprovechar", afirma José Miguel Andrés Torrecillas, presidente de Ernst & Young.

Las medidas incluidas en el recién estrenado documento afectan a 2.350 profesionales que en la actualidad forman parte de la Firma en España, una plantilla formada en un porcentaje cercano al 50 por ciento por hombres y mujeres. Por lo que se refiere al total de gerentes y socios, hoy por hoy, alrededor del 40 por ciento son mujeres.

RESUMEN DEL PLAN DE IGUALDAD

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

- Se promoverá la eliminación de la asignación de género y se potenciará la diversidad en la inserción de ofertas de empleo. Se fomentarán las entrevistas de selección que identifiquen rasgos de diversidad con el fin de integrar éstos en nuestro entorno de trabajo.
- En igualdad de condiciones, se priorizará la contratación de mujeres en las áreas y categorías en las que éstas estén subrepresentadas, incluyendo las de alta responsabilidad.
- Se fomentará, en la medida en la que lo permita el mercado laboral, cubrir puestos administrativos, secretaría o recepción con candidatos varones.
- Se velará porque universidades, escuelas de negocio u otro tipo de instituciones y compañías de *recruiting* que colaboren en la selección de candidatos, cumplan con las medidas legales en materia de igualdad y conozcan nuestro interés en la experiencia multicultural y la diversidad.

CONTRATACIÓN Y DIVERSIDAD

- Durante la estancia en la Firma se garantizará la inexistencia de discriminación por razones de cultura, raza, religión,

discapacidad, orientación sexual u opinión. Su seguimiento y control estará a cargo de la Comisión de Igualdad quien realizará un análisis y estadísticas anuales.

- La Red Beyond para gays y transexuales pone a disposición de los profesionales esta plataforma que reconoce y fomenta el valor de la diversidad, al tiempo que sirve para el intercambio de información y el *networking* entre grupos afines.

FORMACIÓN

- Se impulsará el *e-learning* como medida de ayuda a la conciliación trabajo-familia, al tiempo que se garantizará la presencia femenina en acciones formativas limitadas y de alto prestigio profesional. También se impulsará la formación de profesionales con cargas familiares en horario laboral y se mantendrá el derecho a la formación incluso en períodos de excedencia por maternidad o cuidado de un dependiente.
- Se prestará especial atención al proceso de *counselling* con el fin de lograr mayor sensibilización en materia de igualdad.

RETRIBUCIÓN

- Se mantendrá una política retributiva clara que refleje la inexistencia de discriminaciones por este concepto, así como un análisis periódico que garantice su cumplimiento.
- Se garantizará el 100 por cien del salario con el consiguiente complemento en caso de incapacidad temporal o prestación por paternidad o maternidad. Estos mismos períodos se computarán a efectos del devengo de pagas extra.

PROMOCIÓN

- Se tendrá en cuenta la idoneidad y capacidad de los candidatos a la hora de su promoción en un marco de igualdad de oportunidades. Se potenciará, asimismo, la sensibilización en esta materia a los responsables de estos procesos.
- En igualdad de condiciones, las profesionales tendrán preferencia en los puestos o categorías con subrepresentación manifiesta, incluyendo los cargos directivos. Asimismo, existirá un "canal confidencial"

El documento pretende establecer medidas que eviten barreras de género para el desarrollo profesional

para quienes consideren denunciar su no promoción por razón de sexo.

EXTINCIÓN LABORAL

- Semestralmente, el departamento de RR.HH. comunicará al Comité de Igualdad las causas y motivación de bajas voluntarias identificando qué porcentaje de las mismas podrían derivarse de desigualdades manifiestas.

CONCILIACIÓN DE VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL

- Se facilitará, en la medida que el cargo y el departamento lo permitan, un sistema no presencial de trabajo durante un número limitado de horas. También se flexibilizará en una hora la entrada y la salida diaria para los puestos que no requieran puntualidad presencial.
- Además de un seguro de vida y accidente, el apoyo de la empresa Más Vida Red o beneficios sociales legales como permisos retribuidos de lactancia, por asistencia a consulta médica, etc, la Firma impulsará otras medidas como la elección de vacaciones para quien tenga a su cargo dependientes; acumulación de horas de lactancia o reducción de jornada por maternidad/ paternidad; horario flexible para familias monoparentales con hijos a cargo, etc.
- En casos de violencia de género, se facilitarán todas las medidas posibles: cambio de horario, traslado de oficina, excedencias o la suspensión de contrato, entre otras.

COMUNICACIÓN INTERNA

- Se impulsará una campaña de comunicación interna y sensibilización sobre la corresponsabilidad de las obligaciones familiares como un deber y un derecho. Se facilitará un canal confidencial para potenciar la comunicación bidireccional sobre estos aspectos, así como el impulso de sucesivas encuestas de clima que midan cómo las iniciativas tomadas en materia de igualdad se ajusten a las necesidades identificadas. ▶



No hay igualdad sin conciliación. Tampoco conciliación sin igualdad

La conciliación en igualdad es una exigencia de nuestro modelo social, en el que hombre y mujeres podemos disponer de las mismas oportunidades para cuidar una familia, para el desarrollo profesional y para el disfrute del tiempo personal. Lograr la igualdad y la plena conciliación es un asunto de interés prioritario para todos. Un derecho y un deber. Un reto colectivo.

GLORIA JUSTE, presidenta de Mujer, Familia y Trabajo

Las mujeres, y creo que ya todos, nos hemos dado cuenta de que sin la colaboración de nuestras parejas resulta imposible conciliar y afrontar las responsabilidades familiares. La familia nos necesita.

Los hombres, y creo que ya todos, se han dado cuenta de que sin las mujeres resulta imposible afrontar las necesidades del mercado laboral actual. El mundo laboral nos necesita.

Es evidente que resulta imposible generalizar, las situaciones dependen de muchos factores: geografía, economía, educación. Pero si tratamos de acotar el terreno y nos referimos a hombre y mujeres de la actualidad de nuestro país, es posible sentar algunas premisas que nos permitan diagnosticar la situación y tratar de dar posibles soluciones.

EDUCAR EN LA IGUALDAD

Se habla de la igualdad jurídica y de la igualdad real porque lo ideal sería que la realidad se ajustara a lo que prescribe el derecho. Sin embargo, todos sabemos que no es así y que si bien las mujeres tenemos los mismos derechos que los hombres sobre el papel, la realidad es muy distinta por múltiples factores que ponen de manifiesto la insuficiencia de la ley para que la igualdad sea una realidad. Aunque esto sea anticipar algunas de las soluciones, es claro que se trata de ir formando desde la escuela a hombres y mujeres para que exista una mentalidad, una educación y una cultura de la igualdad.

Formar en el valor de la igualdad como algo intrínseco a la consecución de la libertad. Igualdad como igualdad de oportunidades, no como uniformidad. Igualdad como justicia social. Se trata de extender derechos, pero también de mejorar las posibilidades.

FICHA TÉCNICA

Autor: JUSTE, Gloria.

Título: No hay igualdad sin conciliación. Tampoco conciliación sin igualdad.

Fuente: Capital Humano, nº 230, pág. 78, Marzo, 2009.

Resumen: Cada vez nos sentimos más convencidas de que nuestras reclamaciones son necesarias para lograr una sociedad más humanizada. Y sabemos que no estamos solas, son muchas las personas comprometidas en poner todo su esfuerzo e ilusión en lograr que la igualdad y la conciliación sea una realidad en nuestro país. Por ejemplo, los jóvenes que participan en el Premio Concilia, una de las acciones que emprende la Fundación Mujer, Familia y Trabajo para sensibilizar a los universitarios que en un futuro próximo ocuparán cargos de responsabilidad en las empresas y podrán promover iniciativas que faciliten el equilibrio entre la vida personal y la profesional. El pasado mes de febrero, Concepción Dancausa, Delegada del Área de Gobierno de Familia y Servicios Sociales, entregó el Premio Concilia al proyecto "Concilia, Formación y Consultoría". Este año, todos los trabajos presentados han reflejado de forma realista los problemas que atraviesan las familias por el exceso de horas dedicadas al trabajo, analizando de forma especial las consecuencias negativas que tienen estas situaciones en las propias empresas.

Descriptores: Igualdad / Conciliación / Estrategia de Empresa / Premios Concilia.



Es lo que hay que hacer, no solo por que sea justo sino también porque es necesario y eficiente.

Y al hablar de igualdad en termino genérico nos referimos a poner todos los medios al alcance de un Estado de Derecho para mejorar la seguridad de las mujeres amenazadas, para desarrollar la ley desde un punto de vista judicial y policial, para superar los estereotipos de género, dejar su hueco al hombre en el ámbito familiar, corregir la desigual distribución de roles en la sociedad y de las barreras que impiden a las mujeres su pleno desarrollo personal y profesional.

LA IGUALDAD NOS BENEFICIA TODOS

En el ámbito público es positiva para la mujer, para el hombre, para la empresa y para la sociedad. En el ámbito privado es especialmente buena para las personas que nos rodean: hijos, mayores o la propia pareja. Trabajar en igualdad en ambos campos nos beneficia. No queremos mujeres ni hombres invisibles, tampoco supermujeres o supermachos. No sobrecarguemos con excesiva responsabilidad a ninguno en sus parcelas. Estamos aquí

para trabajar en equipo y construir lo mejor en el aspecto más familiar y también en el económico y social. Juntos podemos cambiar las cosas y construir una sociedad más justa, equilibrada y sostenible.

Pero la realidad nos enfrenta a una situación todavía bien distinta y por eso consideramos una premisa fundamental trabajar por la igualdad real activando políticas de conciliación que permitan a mujeres y hombres adaptarse a la realidad actual.

Mujeres, madres, profesionales... Seguimos en crisis a juzgar por el 30 por ciento de ejecutivas que llegan a renunciar a su cargo ante la imposibilidad de hacer compatibles trabajo y casa, profesión y crianza de los hijos. Es la situación que reflejan los datos del informe "Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas", realizado por el IESE Business School. Si el 87 por ciento de las mujeres

No nos confundamos, conciliar no significa trabajar menos, significa tener un plan para optimizar recursos y eso es lo que actualmente necesitamos

señala las cargas familiares como principal obstáculo en su trabajo (según la Encuesta de Población Activa) o el 85 por ciento son ellas quienes cuidan de menores y mayores dependientes, el colectivo de profesionales no es una excepción.

La cultura de empresa no discrimina a las mujeres sino a las madres. Los directivos tiene miedo a contratar o dar más responsabilidad a las madres porque saben que serán ellas las que llegan tarde si hay un problema de salud de un niño, las que seguro acuden a la función de Navidad o las que estarán medio "ausentes" en caso de un problema familiar. Por eso el 59 por ciento cambia de trabajo para conciliar, el 27 por ciento crea su propia empresa y el 12 por ciento de mujeres acaba optando por el autoempleo. El resto abandona. Todas ellas demandan una mejor organización del tiempo. ¿Y los hombres? Empiezan a reclamar estos tiempos... Pero no lo suficiente como para estar de verdad en igualdad de condiciones en el mercado laboral y en el ámbito familiar.

LA MALENTENDIDA IGUALDAD

Sin duda hemos avanzado mucho pero, en demasiadas ocasiones, es a costa de nuestra propia salud mental y física: la doble jornada en el trabajo y en el hogar, la insuficiente dedicación a la familia y a nosotras mismas, los trabajos mal e inferiormente retribuidos respecto a los hombres, etc. ¿Era esto lo que realmente deseábamos cuando buscamos la igualdad? No. En realidad, si la igualdad fuera real, ninguno de estos escenarios sería posible: la mujer estaría igual retribuida que el hombre; el trabajo del hogar lo repartiríamos en condiciones de igualdad con los hombres y la dedicación a la familia también sería más equilibrada.

El logro de este equilibrio como objetivo general no es algo que beneficie exclusiva-

mente a las mujeres. El equilibrio redundaría en beneficio de las mujeres y de todas las estructuras y personas que de ella dependen, ya sea física, económica o espiritualmente: los hijos, el marido, las personas dependientes, el trabajo. En definitiva, como apuntábamos al comienzo, es evidente que lograr este equilibrio, esta igualdad real, nos beneficia a todos.

Las medidas que habría que adoptar son muchas y es cierto que, algunas de ellas, ya han comenzado a desplegarse aunque de forma muy lenta, a través de los poderes públicos o de asociaciones o entes privados. Sin embargo, en demasiadas ocasiones, las medidas que se adoptan van en una dirección diametralmente opuesta a lo que sería deseable. No es lo mismo invertir en incorporar a la mujer al trabajo a toda costa que, en formación o en crear el entorno adecuado que permitiría a la mujer decidir por sí misma y en condiciones de libertad e igualdad real.

En este sentido, las posibles medidas a adoptar, serían, entre otras, las siguientes:

1. La incorporación de la mujer al mercado laboral no puede hacerse a cualquier precio. Las empresas deben respetar la igualdad del hombre y de la mujer en retribuciones y demás condiciones laborales.
2. Necesidad de otorgar a la persona y a la familia el valor que merecen desde los poderes públicos y desde las empresas. Esto supondrá adoptar medidas concretas tales como flexibilizar horarios, establecer jornadas adecuadas, etc.
3. Trabajar en el cambio de mentalidad de la sociedad desde las escuelas, intentando cambiar roles y situando a los niños y jóvenes ante las posibles situaciones en que se encontrarán en el futuro.
4. Crear un escenario favorable para que la pareja pueda elegir quién y cuando se incorpora al trabajo y en qué condiciones.
5. El cambio de mentalidad social deberá ir acompañado de un cambio de mentalidad en la pareja, de modo que el hombre y la mujer "no se cuezan en la competencia" sino que, por el contrario, ambos creen un entorno de colaboración que redunde a favor del bien común, que son los hijos y la familia. Ello supone ahondar, también desde la escuela, en valores específicos

SITUACIÓN EN EL PRESENTE Y PROYECCIÓN HACIA EL FUTURO

Actualidad	Futuro
Imposibilidad de elección	Alternativas de elección
Sigue primando la cultura de la desigualdad	Formar y educar en la igualdad
En la pareja: competencia, rivalidad, egoísmo y poca entrega al bien común (la familia)	Donación, entrega y mucho trabajo en equipo

FUENTE > Elaboración propia.

que no son exclusivamente los de igualdad o solidaridad.

Especialmente en esta difícil crisis en la que nos encontramos, no nos podemos permitir retroceder en materia de conciliación, de flexibilidad y de igualdad. Lejos de ayudar a vencer la crisis, la agravaríamos. No nos confundamos, conciliar no significa trabajar menos, significa tener un plan para optimizar recursos y eso es lo que actualmente necesitamos.

En la Fundación Mujer, Familia y Trabajo creemos en tres principios fundamentales. Merece la pena:

1. Conciliar para igualar. No se puede entender la conciliación sin igualdad, ni al revés. Y en esta crisis, con más razón. Sabemos que el empleo femenino ha enriquecido el mundo laboral, es un talento que no nos podemos permitir perder.

2. Conciliar para apoyar a la familia. Necesitamos dedicar tiempo a la familia, darle el protagonismo que se merece. Y especialmente en tiempos de dificultad que es el lugar donde encontramos apoyo, solidaridad y protección. La familia cumple un papel insustituible.

3. Conciliar como estrategia de empresa. Hoy más que nunca necesitamos incrementar nuestra productividad. Trabajamos 200 horas más que nuestros vecinos europeos y, sin embargo, nuestra tasa de productividad es la tercera por la cola. Es decir, algo falla. No somos más competitivos por trabajar más. La productividad necesita unos empleados motivados y comprometidos. El componente psicológico es importante, eliminemos la incertidumbre por el futuro y transmitamos mensajes positivos para nuestros empleados.

Optimizar el tiempo en el trabajo. Acabar con ciertas prácticas improductivas como las largas comidas de trabajo (además de caras, se pierde un tiempo valioso), reuniones innecesarias, viajes fácilmente sustituibles gracias a las nuevas tecnologías, etc.

Por otro lado, todos sabemos que debemos ahorrar costes, en este sentido, horarios racionales evitan alargar sin razón la jornada lo que lógicamente supone un gran ahorro energético (electricidad, calefacción, aire acondicionado, etc.).

Y buscando esa rentabilidad empresarial, también hay que evitar las tasas de absentismo en la empresa. En el 21 por ciento de los casos se deben a causas relacionadas con la falta de conciliación. Apostando por la flexibilidad evitamos el absentismo y el coste que ello implica.

FUNDACIÓN MUJER, FAMILIA Y TRABAJO

Por lo tanto, sabemos que la conciliación es un derecho y un deber, que es responsabilidad de todos y que juntos podemos trabajar para cambiar la cultura actual. Sigamos avanzando, tanto en el terreno familiar como el laboral, lo necesitamos para superar la crisis. Desde hace 9 años trabajamos para sensibilizar y proponer medidas de conciliación que favorezcan la igualdad de oportunidades sin perjudicar con ello a la familia.

Hoy nos encontramos ante una realidad que exige que entre todos avancemos en soluciones y, para ello, diseñamos acciones para el cambio de estructura y de mentalidad. Involucramos en ellos a todos los agentes implicados: la Administración pública, las empresas, la educación, los medios de comunicación y la propia familia.

Una de nuestras principales acciones en el mundo de la educación ha sido diseñar, junto con el Ayuntamiento de Madrid, el premio universitario Concilia. Queríamos dar un paso anterior al de concienciar y motivar a otras empresas "contaminadas", mostrar a los futuros profesionales que sin conciliación no es posible una vida serena y equilibrada. Buscamos crear debate, involucrar a nuestros jóvenes en los problemas de su tiempo. Además queremos acercar a las empresas las ideas que nos propongan los universitarios, lo empresarios del futuro.

Acabamos de finalizar nuestra quinta edición y estamos realmente orgullosas de la evolución. Primero empezamos con 5 universidades y 10 empresas, gracias a la gran acogida que tuvo entre los profesores y estudiantes hoy participan 10 universidades y 22 empresas. Tenemos la suerte de contactar de forma directa a casi 9.000 alumnos y 200 profesores. Y, sobre todo, podemos decir que estamos aprendiendo muchísimo, cada vez más, con nuestras visitas, conversaciones, debates y, por supuesto, con los trabajos presentados. Es impresionante el



Gloria Juste, Concepción Dancausa, Paloma González Blanch y Rocío de la Hoz (directora General de Igualdad de Oportunidades).

nivel de las propuestas, la profesionalidad con la que se ha trabajado, el esfuerzo realizado y el catálogo de medidas elaboradas.

PREMIO CONCILIA 2009: "CONCILIA, FORMACIÓN Y CONSULTORÍA"

Este año destacamos de forma especial que todos los trabajos han realizado un profundo análisis de la situación actual, reflejando de forma muy realista los problemas que atraviesan las familias españolas por el exceso de horas dedicadas al trabajo, como la soledad de los mayores y de los niños; y analizan de forma especial las consecuencias negativas que tienen estas situaciones en las propias empresas.

El trabajo galardonado ha sido "Concilia, Formación y Consultoría", de Paloma González Blanch –Universidad Rey Juan Carlos-. Consiste en una empresa consultora que desarrolla un software integral para la selección y administración de los RR.HH. Este sistema contempla la inclusión de un *banner* en la intranet de los clientes por el que se pueden poner en contacto directo con la consultora para cualquier requerimiento de servicio. El software ofrece dos funcionalidades: por un lado la selección de personal y por otro la administración de los RR.HH.

ya existentes, proporcionando información a las empresas sobre las necesidades personales de los empleados y comunicando a éstos sus derechos o beneficios sociales.

La sociedad no debe engañarse pensando que todas las medidas de conciliación e igualdad son aplicables a cualquier empresa por igual, pero ello no quiere decir que todas las empresas no tengan en sus manos alcanzar un nivel eficiente de conciliación de la vida laboral y familiar de sus empleados al igual que la oportunidad de ofrecer un ambiente de igualdad real. La posible aplicación de unas u otras medidas concretas vendrá determinada en función de la industria específica en la que se encuentre la empresa y de las características de la organización.

Asimismo, este proyecto contempla la creación de una fundación, financiada con fondos recaudados tanto de la consultora como de las compañías clientes, cuyo fin será ofrecer becas y subvenciones de estudio a los empleados y familiares de todas ellas.

En definitiva ha sido una buena apuesta el convocar este Premio. En breve, los participantes serán responsables de otras personas y, además, ven de forma realista la situación actual y han tratado de aportar las que ellos consideran las mejores soluciones. □

a3EQUIPO

Solución Integral de RR.HH.



A3 Software
grupo Wolters Kluwer

Es el momento de
e-volucionar

Descubra una forma más sencilla, flexible e inteligente de gestionar el equipo humano de su empresa con a3EQUIPO, una innovadora solución web modular que e-voluciona la gestión de los RR.HH.

NÓMINA Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

MÓDULOS DE RR.HH.

- Formación
- Evaluación
- Selección
- Notas de gastos
- Control de presencia

PORTAL DEL EMPLEADO

Infórmese
www.mia3equipo.com
902 330 083

CAPITAL HUMANO SUSCRIPCIÓN GRATUITA

Solicite una demostración de producto sin compromiso en www.mia3equipo.com y le obsequiaremos con una suscripción de 1 mes a la revista Capital Humano de Especial Directivos.





El estrecho callejón de los estereotipos

El debate sobre la participación de las mujeres en la toma de decisiones empresariales y su ascenso hacia las cimas del poder es apasionante. Asistimos a profundos cambios que están remodelando la empresa desde sus estructuras más íntimas, a discusiones sobre las ventajas que las mujeres aportan a las empresas y a movimientos para garantizar la igualdad de oportunidades en un escenario global que reclama las habilidades femeninas y que ya no quiere prescindir de ellas. El horizonte lejano que veían las mujeres de hace varias décadas ya no es inalcanzable.

HELENA LÓPEZ-CASARES PERTUSA, editora colección Acción Empresarial de LIDeditorial

El momento actual es de cambio, de definición de nuevas corrientes y de búsqueda de la palanca impulsora para que el acceso de las mujeres que lo deseen a puestos de responsabilidad deje de ser un deseo y se convierta en un hecho que ya no sea noticia. Solo así habremos alcanzado la madurez.

EL ESTADO DE LA CUESTIÓN

Una de las grandes transformaciones del siglo XX ha sido la incorporación de la mujer al ámbito laboral, hecho que se ha consolidado en el presente. Este fenómeno, además de modificar estructuralmente la sociedad y repercutir en los modos de vida tradicionales, ha provocado la necesaria adaptación del mundo de los negocios, dirigido y controlado por hombres, a nuevas formas de pensar y percibir la realidad, hasta ahora encasillada en rancios estereotipos. El debate sobre la participación de las mujeres en la toma de decisiones empresariales y su ascenso hacia las cimas del poder es apasionante. Asistimos a profundos cambios que están remodelando la empresa desde sus estructuras más íntimas, a discusiones sobre las ventajas que las mujeres aportan a las empresas y a movimientos para garantizar la igualdad de oportunidades en un escenario global que reclama las habilidades femeninas y que ya no quiere prescindir de ellas. El horizonte lejano que veían las mujeres de hace varias décadas ya no es inalcanzable.

FICHA TÉCNICA

Autor:	LÓPEZ-CASARES PERTUSA, Helena.
Título:	El estrecho callejón de los estereotipos.
Fuente:	Capital Humano, nº 230, pág. 84, Marzo, 2009.

Resumen: Una de las grandes transformaciones del siglo XX ha sido la incorporación de la mujer al ámbito laboral, hecho que se ha consolidado en el presente. Este fenómeno, además de modificar estructuralmente la sociedad y repercutir en los modos de vida tradicionales, ha provocado la necesaria adaptación del mundo de los negocios, dirigido y controlado por hombres, a nuevas formas de pensar y percibir la realidad, hasta ahora encasillada en rancios estereotipos. El debate sobre la participación de las mujeres en la toma de decisiones empresariales y su ascenso hacia las cimas del poder es apasionante. Asistimos a profundos cambios que están remodelando la empresa desde sus estructuras más íntimas, a discusiones sobre las ventajas que las mujeres aportan a las empresas y a movimientos para garantizar la igualdad de oportunidades en un escenario global que reclama las habilidades femeninas y que ya no quiere prescindir de ellas. El horizonte lejano que veían las mujeres de hace varias décadas ya no es inalcanzable.

Descriptores: Igualdad / Habilidades Femeninas / Mujer y Empresa.

A lo largo de la Historia apreciamos multitud de ejemplos que tienen como protagonista a la mujer y a su lucha por participar en la sociedad en igualdad de condiciones con el hombre. En la Revolución Francesa (1789) se pedía el sufragio femenino, en el siglo XIX la acción de las organizaciones de mujeres hizo posible algunas reformas legales como el Acta de Propiedad de la Mujer Casada (1882) en Inglaterra, que reconocía el derecho de éstas a la propiedad y la posibilidad de disponer libremente de sus salarios¹.

Pero tradicionalmente, el sexo femenino ha sido considerado como un conjunto atrasado de la sociedad, sin razones de peso para sustentar esta afirmación. Es decir, este carácter atrasado no es innato a la mujer,



como en algunas etapas de la humanidad se ha querido hacer creer a la población. Ese pensamiento está basado en estereotipos, un mecanismo que nos hace distorsionar la realidad y provoca respuestas o comportamientos irracionales.

En el siglo XIX los científicos se acogieron a la diferencia de tamaño entre el cerebro de los varones (un 9 por ciento mayor) y las mujeres para afirmar que éstas tenían menos capacidad mental que los hombres. Afortunadamente, como señala la doctora Louann Brizendine en su libro "El Cerebro Femenino", estos debates ya están superados y las investigaciones nos han señalado que, si en algo somos diferentes, es precisamente en las sensibilidades cerebrales ante el estrés y el conflicto. Los cerebros masculino y femenino procesan de distintas formas los estímulos que tienen que ver con oír, ver, sentir y juzgar los que los otros están diciendo².

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, las campañas que continúan ensalzando el prototipo del ama de casa y presentando las ocupaciones de la mujer circunscritas al ámbito doméstico resultan un fracaso. La etapa de desarrollo económico actúa como propulsor e impulsor del empleo, el consumo y la construcción del estado de bienestar.

La mujer, que ha participado de esta evolución, consolida su presencia entre la población activa y reclama su espacio, acelerando su incorporación al trabajo. Comienza, de esta manera, el nacimiento de una tendencia que cambia el papel tradicional de la mujer. Una sociedad que considera que su hábitat natural es el hogar y que el mundo laboral es un campo restringido para ella, despierta a una realidad imparable.

CUESTA SUBIR LA ESCALERA

Un estudio del Consejo Nacional de la Mujer de Argentina realizado en el año 2001 sobre las tendencias del acceso de las mujeres al trabajo en la década de los años noventa, señalaba que, a pesar del aumento de la participación femenina en el mercado laboral, las pautas culturales, que asignan papeles femeninos y masculinos en la sociedad, eran un factor que les provoca una serie de conflictos para su desarrollo personal y profesional, debido a la doble responsabilidad (casa y trabajo) que tenían que asumir.

Esto implica la realización de una serie de esfuerzos para poder compatibilizar las tareas domésticas con las responsabilidades laborales, lo que incide negativamente en

¿Para qué molestarme por conocer mejor a una persona si el cliché social establecido ya se encarga de decirme cómo es? La opinión común no puede estar equivocada

su disponibilidad para el trabajo o para la formación profesional, teniendo en muchos casos que elegir entre una faceta u otra. Por lo cual, muchas mujeres decidían, a su pesar, no entrar a formar parte de un proyecto empresarial.

Por otro lado, este estudio ponía de manifiesto que desde la demanda, es decir, desde la perspectiva empresarial, muchos empleadores albergan una serie de prejuicios en relación al trabajo femenino, que obstaculizan el acceso de las mujeres a los empleos.

Esta actitud se sustenta, fundamentalmente, en el supuesto impacto que sobre los costos laborales tiene la función biológica de la maternidad y el hacerse cargo de las responsabilidades familiares, lo que coloca a la mujer en una situación de desventaja frente al varón.

Esta situación se refleja y se constata claramente analizando algunas características del mercado de trabajo femenino:

- Concentración de las mujeres en ocupaciones que se definen como típicamente femeninas en términos culturales. Las mujeres trabajan fundamentalmente como maestras y profesoras, enfermeras, peluqueras y afines.
- En el ámbito empresarial ocupan puestos de secretarias, administrativas y, en general, puestos de base.

- La brecha salarial entre varones y mujeres es ancha.

FALTA DE VISIÓN

Aquella imagen o idea aceptada comúnmente por un grupo o sociedad con carácter inmutable es un estereotipo³. O lo que es lo mismo, una representación repetida frecuentemente que simplifica la visión de lo que nos rodea.

Los clichés nos ayudan a organizar la información que tomamos del exterior y darle un sentido a un aspecto específico. Suponen un modo de categorizar el mundo real y de reforzar el sistema de convenciones sociales, pero llegan a ser peligrosos porque actúan como una pantalla que nos impiden apreciar los matices y niegan la oportunidad. Además, predeterminan modelos de conducta que se convierten en esquemas mentales fuertemente enraizados y establecen descripciones rígidas que difícilmente se pueden cambiar.

Su funcionamiento es curioso porque el estereotipo sirve para justificar o racionalizar nuestra conducta en relación a la categoría que representa; es decir, sirve para evidenciar nuestro acogimiento o rechazo de un grupo. De alguna manera es como un escudo que nos protege de la toma de decisiones individual y nos aleja de la responsabilidad.

¿Para qué molestarme por conocer más aspectos de la persona que tengo delante si el cliché social establecido ya se encarga de decirme cómo es? La opinión común no puede estar equivocada.

Los patrones sociales que han movido a las sociedades de antaño perpetuaban como algo natural esos estereotipos, trasladándolos a todas las esferas. En relación con el trabajo, existe una serie de creencias que encorsetan a la mujer en algunos puestos. La razón es triba en los estereotipos que se les asignan. La Tabla 1 muestra la relación entre algunas de esas creencias y los trabajos desempeñados. Conviene señalar que estos estereotipos son negativos en la medida en que cierran la puerta de las mujeres a trabajos considerados más duros, como el área de las finanzas, la logística o posiciones científicas.

Asimismo, también encontramos creencias negativas que continúan asociando a las mujeres al tópico y ponen en evidencia las

TABLA I > RELACIÓN ENTRE ESTEREOTIPOS Y TRABAJO DESEMPEÑADO

Algunos estereotipos	Trabajos desempeñados
Mayor capacidad para realizar tareas domésticas.	Amas de casa, empleadas del hogar, camareñas, limpieza en empresas el peso de la casa recae principalmente en la mujer.
Más predisposición a cuidar de los demás.	Profesoras, niñeras, atención a mayores y discapacitados, enfermeras.
Mayores habilidades para la comunicación.	Atención al cliente, dependientas, azafatas, relaciones públicas, telefonistas, puestos de marketing, comunicación y protocolo.

FUENTE > Elaboración propia.

Nuevos tiempos, nuevos paradigmas

**¡¡Optimice sus
RECURSOS!!**



ComunicaciónObjetiva®

Consultoría y formación para la mejora del rendimiento humano

Formación orientada a resultados para
facilitar el retorno de su inversión

www.comunicacionobjetiva.com
objetiva@comunicacionobjetiva.com
Tel. **93 292 23 75**

Formamos bajo paradigmas de rendimiento



CoachingOperativo®

Centro de formación, certificación y contratación de coaches

Un modelo estructurado para formar
eficazmente en Coaching a sus directivos

www.coachingoperativo.com
operativo@coachingoperativo.com
Tel. **93 238 50 12**

Pioneros del Coaching en España (desde 1.997)

**Solicítenos el PDF con información sobre nuestros programas
innovadores, ventajas diferenciales y referencias**

TABLA II > CREENCIAS Y CONSECUENCIAS

Creencia negativa	Consecuencia
Menos compromiso con el trabajo debido a la escasez de tiempo.	Menores posibilidades de promoción.
Más impedimentos para viajar o cambiar de residencia.	Pocas oportunidades para alcanzar una dirección general o cambiar a puestos más altos en otras compañías.
Menos competencias para defender intereses empresariales por temor al conflicto.	No participa en proyectos clave o en las fases más importantes y es escasa su vinculación con el poder.
El dinero para ellas es menos importante.	Fisuras salariales.

FUENTE > Elaboración propia.

desigualdades que todavía persisten con respecto a los hombres y que muestran la necesidad de ampliar el horizonte de las mujeres para derribar los estereotipos que condicionan la percepción de la sociedad (Tabla 2).

UNA BREVE HISTORIA COMÚN

Cuando María entró en la sala donde iba a tener lugar la entrevista de selección de personal se encontraba nerviosa, dominada por la extraña mezcla de miedo e ilusión que le producía la esperanza de poder ocupar el puesto para el que optaba: responsable de expansión internacional.

A sus 34 años se sentía totalmente preparada para el puesto, varios estudios de postgrado complementaban su carrera y su experiencia paralela a la que se solicitaba en la empresa para la que trabajaba, hacían que María se hubiera visto reflejada como en un espejo y se hubiera decidido a optar al trabajo.

La puerta se abrió e hizo que la mente de María regresara de sus ensueños. Se acababa de casar y era hora de inclinarse por un trabajo que le aportara mayores ingresos y una estabilidad que su compañía parecía no tener. Aquél era el sitio perfecto para ella: una multinacional en la que podría desarrollar facetas de su formación que hasta el momento no había tenido la oportunidad de poner en marcha.

La entrevista transcurrió cordialmente, María pudo expresar sus deseos y las expectativas que tenía en aquella organización. Quería evolucionar y desplegar su talento poniendo en juego sus capacidades. Sentía que su vida

había tomado un nuevo rumbo y no quería crecer linealmente, necesitaba otros retos. Su reciente matrimonio colmaba su plano personal y ahora le tocaba el turno a la faceta profesional.

Tras una despedida amable, María salió del despacho con dirección a la salida principal y mientras caminaba vio la cara de los otros candidatos que esperaban a ser entrevistados. Todos eran hombres. Una de las características del puesto exigía viajar con relativa frecuencia. María confiaba en su coraje y su preparación pero, de repente, se dio cuenta de que en quien no confiaba era en el seleccionador de personal que seguramente elegiría a un hombre para el puesto.

EL COSTE DE ECHAR EL FRENO

El lastre de los estereotipos de género en las empresas tienen un impacto muy significativo en el mercado, ya que las etiquetas de género encasillan a hombres y mujeres en roles asignados culturalmente e impiden el desarrollo de su talento. Si bien es cierto que los empresarios no desean desperdiciar el talento de sus trabajadores, no es menos cierto que los estereotipos de género actúan a menudo como barreras para que los empleados desarrollen plenamente sus capacidades.

Estos estereotipos aparecen en el momento de tomar decisiones referidas a los Recursos Humanos, lo cual repercute en la cantidad y calidad de las oportunidades laborales que se presentan a hombres y mujeres. Inciden en la disposición de contratación, promoción, inversión en capacitación, política de remuneraciones, apertura de nuevas oportunidades ocupacionales y de acceso a puestos de mando⁴.

Un estereotipo no surge de la nada y, en el caso de los relacionados con el sexo y aplicados al entorno laboral, son fruto de la concepción y organización de la sociedad que ha funcionado durante años.

En el caso particular de España, según datos del INE, por cada hombre que abandona su puesto de trabajo por razones familiares, lo hacen 27 mujeres; la Federación de Mujeres Jóvenes muestra que, como media, la mujer española gana un 28 por ciento menos que el hombre; el 83 por ciento de las personas que cuidan a un familiar dependiente es mujer, según nos revela el "Libro Blanco



de la Dependencia"; y Mientras los hombres dedican una media diaria de una 1 hora y 37 minutos al trabajo doméstico, las mujeres invierten 4 horas y 55 minutos, según cifras publicadas por Eurostat.

Ni MADRE, NI SECRETARIA

Una actitud es una tendencia o predisposición adquirida y relativamente duradera a evaluar de determinado modo a una persona, suceso o situación y actuar en consonancia con dicha evaluación⁵.

Las actitudes que tengamos ante ciertos estímulos nos hacen sentir, pensar y actuar de la misma manera hacia ellos. Son aprendidas y marcan nuestros comportamientos. Esto es precisamente lo que explica la actitud de Ricardo, director general de una empresa, al inicio de la reunión semanal:

–Bueno, ¿quién hace el acta de la reunión? Como sabéis mi secretaria está enferma– preguntó Ricardo.

Al no obtener respuesta del equipo, decidió decir en voz alta lo que ya tenía en mente:

– Ana, ¿te importa tomar nota y luego pasarnos el acta? Es que eres bastante ordenada y seguro que nos enteramos todos.

En esa reunión ella es la única mujer. No es cierto que Ana sea más ordenada que los demás por su condición femenina y tampoco es cierto que para tomar notas de las decisiones o los puntos que se traten haya que ser ordenado por encima de todo. Pero Ricardo piensa que debe ser Ana la que tome nota porque mandar a un hombre esa tarea no entra dentro de los convencionalismos laborales por medio de los que él entiende el trabajo. Es más cosa de chicas y Ana, a pesar de ser responsable de área, como el resto de sus compañeros, no se lo tomará a mal sino como algo natural, intrínseco a su condición de mujer.

Esa vocación de servicio que parece que nace con la mujer, esa predisposición para la multitarea y esa gran confusión paternalista de muchos jefes, provoca comportamientos absurdos como el que acabamos de ver. ¿Qué buscan algunos jefes o compañeros realmente? ¿Qué papel esperan que asuman las mujeres en el trabajo? ¿Por qué se comportan como si la vocación a la que toda



mujer aspira y busca sea el servicio por encima de todo lo demás? ¿Dónde quedan sus propias aspiraciones?

Casos así demuestran que una visión del mundo encasillada y limitada impide la lógica evolución hacia la igualdad de condiciones. Seguro que el jefe de Ana se quedó tan tranquilo al tomar su decisión, ¿pero cómo le sentó a Ana? Probablemente no lo encajó bien. El acto de tomar nota de una reunión es anecdótico y a nadie se le caen los anillos por hacerlo, pero la visión que mueve este tipo de comentarios y decisiones alude a un esquema mental que dificulta la transición de un espacio a otro, de un terreno con escollos a otro llano.

La revista "Harvard Business Review" lanzó en 1965 una encuesta a sus lectores para

IGUAL RETRIBUCIÓN PARA UN TRABAJO DE IGUAL VALOR

SUSANA MARCOS,
socia de Peoplematters

El concepto de igual retribución para un trabajo de igual valor, significa que si una persona desempeña un trabajo de la misma naturaleza y con las mismas condiciones de prestación que el de otra, aunque el trabajo sea diferente, deberá percibir el mismo salario y las mismas prestaciones. A continuación, se ofrecen algunos mecanismos para asegurar que dicha igualdad se produce:

1. Cómo valorar el trabajo de igual valor

Un sistema de valoración y nivelación de puestos de trabajo, constituido a partir de los valores sociales dominantes en la sociedad y que esté basado en criterios objetivos a partir del contenido del puesto de trabajo (nivel y tipo de responsabilidad, impacto en resultados, complejidad de las funciones, etc.), es la base para la instauración de un sistema retributivo base, objetivo e igualitario, ya que el criterio predominante para la valoración será el contenido del puesto.

El reconocimiento de los resultados de la persona vendrá por la vía de la evaluación del desempeño, de acuerdo con los objetivos definidos a principios del ejercicio. Para ello, es necesario establecer un sistema que determine a través de indicadores medibles y objetivables los resultados del ejercicio de las funciones del puesto por la persona.

2. Igual retribución para un trabajo de igual valor

Una vez nivelados los puestos de trabajo de una organización, y habiéndose definido los principales niveles de estos puestos de acuerdo con su contenido, se aplicarán estructuras salariales que definen bandas más o menos amplias para cada nivel de puestos. Aquellos puestos que tengan un contenido similar, se moverán en un entorno salarial próximo y con arreglo a unos criterios objetivos.

La definición de las bandas deberá servir como garante de equidad interna y competitividad externa. Es decir, no basta con que los salarios sean adecuados al nivel de responsabilidad desempeñado dentro de la organización y respecto de otros puestos de la misma, si no que además, deberá estar en el entorno de la remu-

neración de puestos similares en el contexto de competencia laboral (sector, tipo de puesto...).

3. Igualdad en las condiciones de empleo

Además de la remuneración existen otros elementos en los que fijarse para poder decir que la igualdad en una organización es efectiva. En esta tercera receta se apuntan los siguientes:

- Porcentaje de mujeres en puestos de responsabilidad.
- Grado de avance de las mujeres en la escala de promoción.
- Comparación de complementos, categorías y primas.
- Valorar condiciones del mercado laboral para determinados puestos.

Analizar criterios empleados para valorar los puestos de trabajo a fin de que no sea discriminatorio...

4. Pasos para revisar el cumplimiento de la igualdad retributiva

1) Revisar la nivelación de puestos e identificar aquellos empleados que realizan trabajos similares en cuanto a su contenido.

2) Analizar la retribución de todos y cada uno de los empleados de la compañía y analizar la distribución para compararlos de forma homogénea:

- Distribución de personas por sexo en los puestos.
- Salario base medio para cada colectivo.
- Dispersión salarial entre hombres y mujeres respectivamente.
- Otros elementos de la retribución.
- Identificar dónde se están produciendo diferencias y analizar causas.

3) Determinar un plan de acción para lograr alcanzar una igualdad retributiva. Calcular los costes de dicho plan.

4) Involucrar a los empleados en la elaboración del Plan.

5. Las diferencias salariales en un mismo puesto deben ser susceptibles de ser demostradas de forma objetiva

Así se garantizará que la retribución y las condiciones de empleo están objetivadas y, por tanto, sujetas a resultados y datos medibles y no a cuestiones subjetivas, lográndose así una mayor igualdad.

comprobar las actitudes hacia las mujeres en las organizaciones. Casi el 50 por ciento de los hombres y mujeres encuestados pensaban que las mujeres ni esperaban ni querían desempeñar puestos de autoridad en las empresas. Veinte años después de estos resultados, en 1985, los lectores confirmaron en otra encuesta que el ámbito laboral había cambiado significativamente. En ese año, únicamente un porcentaje pequeño de lectores pensaba que las mujeres no aspiraban a puestos de alto nivel, concretamente el 9 por ciento de los hombres y el 4 por ciento de las mujeres.

En este nuevo escenario, los comportamientos hacia las mujeres en el entorno laboral afortunadamente están cambiando y la mujer ya empieza a ser una colega competente, preparada y al mismo nivel que los hombres.

Los estudios más recientes demuestran que la incorporación completa de las mujeres al mercado laboral no es únicamente una cuestión de justicia social sino que constituye un beneficio para las organizaciones, ya que la creación de equipos directivos diversos es necesaria en el entorno de complejidad y diversidad que caracteriza el mundo empresarial moderno⁶.

Ahora la apuesta de futuro inmediato depende de cada uno de nosotros y de nuestra voluntad por amoldar las propias visiones, creencias y esquemas a un nuevo paradigma. ▶

NOTAS

- 1 BALLARÍN, Pilar; BIRRIEL, Margarita M.; MARTÍNEZ, Cándida y ORTIZ, Teresa: *Las Mujeres y la Historia de Europa*. Universidad de Granada.
- 2 BRIZENDINE, Louann. *El Cerebro Femenino*. Editorial RBA, Barcelona, 2008, pág. 27.
- 3 Diccionario de Lengua Española, vigésimo segunda edición.
- 4 AGUIRRE, Rosario: *Desigualdades de Género en el Mercado de Trabajo en Uruguay*. Primer Encuentro de Formación Profesional y Equidad de Género. PRONAFOD-GTZ. 13 de noviembre de 2000. Montevideo, Uruguay.
- 5 VANDEN ZANDER, J.W: *Social Psychology*. Random House. Nueva York. 1977.
- 6 IBÁÑEZ, A; KORKOSTEGI, M.J; NARVAIZA, L; PANDO, M.J; RODRÍGUEZ, P y SANZ, B: *Dirigir en femenino*. LID Editorial Empresarial. Madrid, 2009, página 36.



En Prevención de Riesgos Laborales, necesita respuestas inmediatas

NUEVO
MÓDULO

PREVENCIÓN DE RIESGOS

Implante una política de Prevención de
Riesgos eficaz con la mejor información del mercado

Disponga, con un clic, de toda la información que precisa sobre Prevención de Riesgos Laborales para tomar con seguridad sus decisiones del día a día. Una nueva plataforma de consulta online, con unas prestaciones únicas en el mercado, y con la garantía de contenidos que sólo CISS puede ofrecerle.

CONOZCA ESTA NOVEDAD EN: www.CISSonline.es/PRL

Información fiable, decisiones seguras

CISSonline.es
CONSULTAR ES ENCONTRAR



CISS

grupo Wolters Kluwer