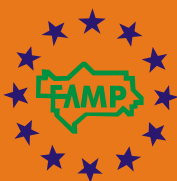


**CALIDAD E IGUALDAD
DE OPORTUNIDADES:
GUÍA DE
RECOMENDACIONES
PARA LAS EMPRESAS**



FEDERACION
ANDALUZA
DE MUNICIPIOS
Y PROVINCIAS

Dirección y producción:



D'ALEPH
www.daleph.com

**CALIDAD E IGUALDAD
DE OPORTUNIDADES:
GUÍA DE
RECOMENDACIONES
PARA LAS EMPRESAS**

Esta publicación es una de las actuaciones desarrolladas por la Federación Andaluza de Municipios y Provincias en el marco del proyecto “Ítaca – Empleo e Igualdad en clave local”. En el mismo participan, además de la FAMP, la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía, el Instituto Andaluz de la Mujer, la Confederación de Empresarios de Andalucía, Comisiones Obreras de Andalucía, Unión General de Trabajadores de Andalucía, y la Federación de Asociaciones Proinmigrantes Extranjeros Andalucía Acoge.

El proyecto está financiado con cargo a la Iniciativa Comunitaria EQUAL, cuyo objetivo es luchar contra la discriminación y la desigualdad que sufren tanto las personas que están empleadas como aquéllas que buscan empleo. En este sentido el proyecto “Ítaca – Empleo e Igualdad en clave local” intenta favorecer la integración laboral de las mujeres en términos de igualdad, incidiendo en el entorno empresarial e institucional del mercado de trabajo. Esta Guía quiere enseñar a mejorar las políticas de recursos humanos desde el reconocimiento de la igualdad de oportunidades como instrumento para lograr la erradicación de la discriminación de las personas por razón de sexo, y la consecuente segregación ocupacional que esta discriminación genera.

Alrededor del concepto de “gestión empresarial justa” giran medidas concretas como pueden ser el acceso a la formación en condiciones de igualdad, la promoción de las mujeres como estrategia de obligado cumplimiento, la equiparación retributiva, la accesibilidad a los puestos “estratégicos” dentro de las empresas, las modalidades de contratación y las fórmulas solidarias de adecuación de los horarios de trabajo.

Las recomendaciones que contiene este documento son exponente de una estrategia activa de promoción de la mujer, que no sólo debe permitir mejores fórmulas de trabajo, sino que debe fomentar el cambio cultural en todas sus dimensiones. El escenario que se propone no es sólo una cuestión de justicia social, también constituye un factor de desarrollo económico y social en la medida en que la optimización de su capital humano (hombres y mujeres) supone un incremento de la competitividad de las empresas y del país.

Para terminar, es importante subrayar que el título de este documento “*Calidad e Igualdad de Oportunidades: Guía de Recomendaciones para las Empresas*” no pretende en absoluto ser limitativo del colectivo al que se dirige, si bien es cierto que se concibe como un instrumento de reflexión para la gestión de los Recursos Humanos en las empresas, esta reflexión que ofrece puede y debe hacerse extensiva a todos los agentes involucrados en el proceso de desarrollo económico de nuestro país.

Sevilla, Junio 2004

Manuel Jiménez Barrios
Presidente de la Federación Andaluza
de Municipios y Provincias

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN	6
2. ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA	9
3. TEMAS PARA LA CALIDAD EN IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO	13
3.1. Comunicación no sexista	13
3.2. Captación y selección	24
3.3. Promoción y formación interna	33
3.4. Política retributiva	41
3.5. Toma de decisiones y acceso de las mujeres a puestos directivos	49
3.6. Adecuación de la jornada de trabajo	54
3.7. Adecuación del horario de trabajo	60
3.8. Conciliación de la vida profesional y familiar: servicios de apoyo	66
3.9. Modalidades de contratación	76
3.10. Negociación colectiva	81
3.11. Acciones de sensibilización para promover el cambio	91
4. UN DECÁLOGO PARA LA IGUALDAD	97
5. BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACIÓN .	101

1. PRESENTACIÓN

Esta *Guía de Recomendaciones para Empresas en Calidad e Igualdad de Oportunidades desde la perspectiva de género* se ha elaborado en el proyecto “Ítaca - Empleo e Igualdad en Clave Local”. Este proyecto, enmarcado en la Iniciativa Comunitaria Equal y promovido por la Federación Andaluza de Municipios y Provincias (FAMP) tiene por objetivo la promoción de la igualdad de oportunidades en el mercado laboral para mujeres y hombres desde el ámbito de las administraciones locales.

La *Guía* es una de las actuaciones de carácter horizontal que se han llevado a cabo a lo largo de la Acción 2 de “Ítaca - Empleo e Igualdad en Clave Local”. Estas actuaciones tienen, como objetivos específicos, la promoción de una percepción positiva sobre el papel de la mujer en el mercado de trabajo, y la potenciación de la igualdad de oportunidades desde una perspectiva de género en el entorno social y empresarial, utilizando para ello acciones de sensibilización, demostración, y divulgación dirigidas a instituciones y empresas. La *Guía* se enmarca en el segundo de estos objetivos.

El propósito de la *Guía* es establecer criterios de actuación para la aplicación de la calidad en el ámbito de la igualdad desde la perspectiva de género. No obstante lo anterior, la *Guía* no contiene un nuevo sistema de calidad porque lo que se persigue no es la multiplicación y dispersión en los mecanismos de certifi-

cación de la calidad, sino la incorporación de la igualdad de oportunidades como uno de los aspectos a considerar y valorar en la certificación de la calidad en las organizaciones públicas y privadas.

Este planteamiento responde a tres consideraciones principales, se trata de las siguientes:

- La igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género no debe ser tratada, ni puede ser percibida como una cuestión tangencial o periférica en la dinámica de las organizaciones. Para ello resulta imprescindible que esta materia forme parte del conjunto de aspectos que se toman en consideración en los procesos de certificación de calidad; y ello al mismo nivel de prioridad e interés que el resto de temas que se valoran.
- El tratamiento de la calidad en materia de igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género atraviesa transversalmente los distintos procedimientos estándares que suelen usarse para su certificación. Así, ésta debe estar presente tanto en aquellos procedimientos de certificación de calidad que ponen el acento en la adecuación de un producto o servicio al uso para el que fue pensado o diseñado, como en los que lo ponen en la cobertura satisfactoria de las expectativas generadas por ese producto o servicio con relación a las personas usuarias del mismo; así como, en los que priorizan la realización del producto o servicio de acuerdo a unas especificaciones previamente definidas.
- La *Guía* ha sido elaborada partiendo de la premisa del *mains-streaming* de género; es decir, con la voluntad de integrar la

perspectiva de género al análisis, diagnóstico, diseño de políticas de recursos humanos y aplicación de actuaciones concretas. De este modo, como ya se ha indicado, no se trata de añadir a los procedimientos generales y normalizados de certificación de calidad un nuevo procedimiento que valore en exclusiva la igualdad de oportunidades porque ello, muy previsiblemente, habría condenado a este nuevo procedimiento a un uso reducido y tangencial.

La Guía de Recomendaciones para Empresas en Calidad e Igualdad de Oportunidades desde la perspectiva de género nace con la voluntad de que los criterios de actuación que contiene sean tomados en consideración por los organismos reconocidos para llevar a cabo procesos de certificación de calidad. Por ello, la Federación Andaluza de Municipios y Provincias (FAMP), como entidad responsable de la elaboración de esta *Guía* y el resto de socios de la Agrupación de Desarrollo “LocalRed”, que promueve el proyecto “Itaca - Empleo e Igualdad en Clave Local”, llevarán a cabo una labor de difusión y comunicación con dichos organismos para impulsar la toma en consideración de la igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género en los sistemas de certificación de calidad.

2. ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA

La *Guía de Recomendaciones para Empresas en Calidad e Igualdad de Oportunidades desde la perspectiva de género* se estructura en cuatro capítulos: presentación, estructura y metodología, temas para la calidad en igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género y un decálogo para la igualdad. La *Guía* concluye con un apartado dedicado a la bibliografía y las fuentes de información consideradas para su elaboración.

En la **Presentación** se enmarca la *Guía* y se plantea su principal objetivo: la aportación de criterios de actuación para que los organismos reconocidos en materia de certificación de calidad puedan incorporar la igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género a sus sistemas estandarizados.

No obstante, la *Guía* también quiere ser un documento útil para favorecer e impulsar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas y otras organizaciones, tanto públicas como privadas.

En este capítulo dedicado a la **Estructura y metodología** se presenta la primera y se describe el procedimiento seguido para elaborar la *Guía*. Éste ha consistido, en primer lugar, en encuadrar sus contenidos en el *mainstreaming* de género, evitando el diseño de sistemas paralelos de certificación y procurando la incorporación de la igualdad de oportunidades a través de la pues-

ta a disposición de un documento que aporta reflexión y parámetros para poder integrar la igualdad de oportunidades a los sistemas de certificación de calidad.

En segundo lugar, y a partir de una extensa tarea de localización, selección y recopilación de información, se han definido los temas clave para la certificación de la calidad, su tratamiento, y la inclusión de casos prácticos que describen las mejoras soluciones halladas, en una amplia muestra de organizaciones, para combatir la discriminación laboral por razón de sexo.

El tercer capítulo desarrolla los once **Temas para la calidad en igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género**. Se trata de los siguientes:

- Comunicación no sexista.
- Captación y selección.
- Promoción y formación interna.
- Política retributiva.
- Toma de decisiones y acceso de las mujeres a puestos directivos.
- Adecuación de la jornada de trabajo.
- Adecuación del horario de trabajo.
- Conciliación de la vida profesional y familiar: servicios de apoyo.
- Modalidades de contratación.
- Negociación colectiva.
- Acciones de sensibilización para promover el cambio.

El tratamiento de cada uno de estos temas presenta idéntica estructura. Así cada tema se inicia con el apartado *concepto*, con-

tinúa con el de *implicaciones*, sigue con el de *criterios de actuación* y se cierra con el de *casos prácticos*.

En *concepto* se ofrece la definición del tema con el objetivo de introducir a los lectores y lectoras en el mismo.

En *implicaciones* se realiza un análisis del estado de la situación, se plantean argumentos a favor de la aplicación de la igualdad de oportunidades, y se describen las consecuencias negativas que tiene, para las organizaciones, el desarrollo de prácticas discriminatorias para con las mujeres trabajadoras. En este apartado, se incluye, eventualmente, el marco legislativo y ejemplos de prácticas discriminatorias e igualitarias.

El apartado *criterios de actuación*, ofrece las bases y contenidos para que empresas e instituciones públicas y privadas puedan avanzar en la aplicación de la igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género. Estos criterios se presentan de forma sistemática y mediante una formulación por puntos que quiere asegurar su comprensibilidad y precisión.

En el apartado de *casos prácticos* se aportan ejemplos de organizaciones que desarrollan prácticas sólidas de promoción de la igualdad de oportunidades. Los casos prácticos se han seleccionado por su valor ejemplarizante y por su capacidad de transferencia. Es decir, por lo común de las situaciones a las que dan respuesta y por la factibilidad y pertenencia de implementarlas en otras empresas o instituciones.

El cuarto capítulo de la *Guía* ofrece, a modo de conclusión, **Un decálogo para la igualdad**. Este decálogo contiene los diez cri-

terios que se consideran básicos para la consecución de la igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género en las organizaciones. El decálogo extrae los elementos centrales de los temas analizados en el tercer capítulo y define el marco básico de actuación en la aplicación de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Por último, la *Guía* concluye con la **Bibliografía y fuentes de información** electrónicas utilizadas para su elaboración.

3. TEMAS PARA LA CALIDAD EN IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

3.1. COMUNICACIÓN NO SEXISTA

CONCEPTO

La comunicación es la acción por la que se transmite una información que es recibida e interpretada significativamente por quien la recibe. La transmisión de la información puede hacerse por distintos medios como por ejemplo el lenguaje y las imágenes.

El lenguaje surge ante la necesidad de las personas de relacionarse con su entorno, intercambiar experiencias, concepciones y todo aquello que incide en su existencia como seres humanos. En este sentido, la relación del lenguaje con la realidad es arbitraria: responde a convenciones humanas ya que son las personas quienes han establecido, por ejemplo, que un “árbol” se llame precisamente “árbol” y no cualquier otra combinación de sonidos.

El lenguaje es el principal medio de socialización de las personas. Esto significa que a través del lenguaje se aprenden reglas

de comportamiento y se interioriza la diferenciación social del sexo, es decir, el género. En la medida que esta diferenciación no es neutral sino que es arbitraria y se basa en criterios contrarios o dicotómicos (lo masculino opuesto a lo femenino), jerárquicos (lo masculino por encima de lo femenino) y suplementarios (lo masculino como importante y lo femenino como secundario), el lenguaje sitúa a los hombres como punto de referencia.

Las imágenes son representaciones visuales de la realidad y son consideradas canales de comunicación porque, precisamente en tanto que representaciones, también transmiten mensajes. De hecho, las imágenes y su papel como vehículos transmisores de información, han ido adquiriendo una gran importancia gracias a la aparición de las tecnologías audiovisuales y la comunicación de masas. En este sentido, la necesidad de hacer llegar la información a un mayor número de personas hace que los emisores se vean obligados a utilizar medios que sean fácilmente comprensibles. Las imágenes, por su capacidad sintetizadora de la realidad son el medio más adecuado.

La comunicación no sexista implica el uso igualitario y no discriminatorio o irrespetuoso para las mujeres del lenguaje y también de las imágenes en toda documentación o materiales que utilicen las empresas e instituciones.

IMPLICACIONES

El lenguaje, las imágenes y demás canales de comunicación no sólo transmiten información, también representan y condicionan la realidad. Es decir, constituyen mecanismos que reprodu-

cen los valores de la sociedad y, a la vez, influyen en la conducta y el pensamiento de las personas.

Así, por ejemplo, se utiliza el masculino como genérico de referencia provocando un efecto discriminatorio o de invisibilidad de las mujeres. De hecho, se utiliza una parte (los hombres) para hacer referencia al todo (los hombres y las mujeres). Esto no sólo es ambiguo y puede crear confusión sino que también es excluyente ya que deja a las mujeres fuera de la representación de la realidad. En este sentido, el habla cotidiana hace invisibles a las mujeres.

Por otro lado, el uso sexista del lenguaje se justifica, a menudo, por cuestiones de economía del lenguaje, argumentando que es más fácil nombrar, por ejemplo, solamente a los hombres, en lugar de nombrar a los hombres y a las mujeres cuando la referencia es de carácter global. Esta justificación, sin embargo, acostumbra a esconder cierta falta de sensibilidad hacia los temas relacionados con la igualdad desde la perspectiva de género.

Algunos de los errores más frecuentes con relación al lenguaje son:

- El uso del género gramatical masculino como genérico para hacer referencia tanto a hombres como a mujeres. Esto excluye y hace invisible a las mujeres. Por ejemplo: *Los niños estaban jugando...* (¿y las niñas?); *Los derechos del hombre...* (¿y de las mujeres?).
- Presentación del hombre como único sujeto de acción y referencia, y de la mujer como dependiente o subordinada. Por

ejemplo: *Los asistentes al concierto acudieron con sus cónyuges, novias...*

- El uso asimétrico de nombres y títulos que minimiza a las mujeres. Por ejemplo: *Señor – Señora o señorita (la distinción en el título expresa estado civil); Hombres – Chicas (mientras que hombres denota solidez y madurez, chicas denota fragilidad e inmadurez).*
- Atribución de diferentes cualidades a hombres y mujeres. Así, en las mujeres se suelen destacar cualidades estéticas y en los hombres, cualidades intelectuales. Por ejemplo: *Las mujeres, todas elegantemente vestidas...*
- Uso del género femenino para descalificar o aludir peyorativamente a las mujeres, o a los valores, comportamientos y actitudes que se les asignan. Por ejemplo: *Llora como una mujer. Tonterías de mujeres.*

Uno de los vehículos que más utiliza las imágenes como medio para transmitir información es la publicidad. Ésta consiste en la divulgación de anuncios de carácter comercial para atraer a posibles personas consumidoras o usuarias. En este sentido, la publicidad hace uso de las imágenes para fomentar la atracción pero, además, en nuestra sociedad se ha convertido en creadora de opinión y en representante privilegiada de la realidad. En efecto, en la sociedad de consumo la publicidad se ha convertido en un medio de socialización que determina la realidad e influye, también, en el comportamiento de las personas. Así, la publicidad puede reproducir algunas de las prácticas discriminatorias del lenguaje y convertir, por ejemplo, a los hombres en el punto de referencia.

En las imágenes y la publicidad sexistas, se utiliza el cuerpo de la mujer como objeto para promocionar productos, priorizando los atributos físicos por encima de los intelectuales. También es frecuente encontrar anuncios en los que se transmite la idea de que las tareas domésticas y el cuidado de los hijos son casi exclusivos de las mujeres. Todo ello es irrespetuoso para éstas.

Una comunicación no sexista no oculta, no infravalora, no subordina y no excluye a nadie. Al introducir la perspectiva de género en la comunicación se transforma la manera de nombrar e interpretar la realidad. Así, se amplía el punto de vista, la percepción que se obtiene de las cosas es más amplia y plural y, por lo tanto, la información que se ofrece es mucho más completa y veraz.

CRITERIOS DE ACTUACIÓN

➤ *En el lenguaje*

- Evitar el uso de genéricos masculinos cuando se hace referencia a hombres y mujeres. Ello se consigue utilizando genéricos universales, es decir, términos colectivos: *persona, gente, población, infancia, niñez, profesorado, pueblo, ciudadanía*, entre otros. También se consigue mediante el uso de genéricos abstractos. Por ejemplo: *La dirección de la empresa, el personal*, etc.
- Evitar un uso **abusivo** de la estrategia de la duplicación, ya que genera rechazo y obstaculiza la interiorización del mensaje que se quiere transmitir. Sólo cuando no exista otra opción deben usarse las palabras completas en masculino y femenino

o los desdoblamientos. Por ejemplo: *los trabajadores y las trabajadoras, los directivos y las directivas...*

- Usar el femenino cuando sea este el sexo de la persona a la que nos dirigimos o sobre la que hablamos. Por ejemplo: *La técnica; la jefa*, etc.
- Usar tratamientos equivalentes. Por ejemplo: *Sr. – Sra. en lugar de Sra. o Srta.; Hombre – Mujer en lugar de Chica...*
- Usar los correspondientes femeninos de todas las profesiones y cargos acabados en -ado, -al, -ano, -ente, -ero, -ico, -iz, -grafo, -o, -or o sin terminación. Por ejemplo: *graduado – graduada; menstrual – menstrual; cirujano – cirujana; gerente – gerente; panadero – panadera; fotógrafo – fotógrafa; aprendiz – aprendiz; pintor – pintora*, etc.
- Evitar el uso exclusivo del femenino cuando se haga referencia a profesiones o puestos tradicionalmente ocupados o desempeñados por mujeres. Por ejemplo: *enfermera, maestra, limpiadora*, etc.
- Estos criterios de lenguaje han de aplicarse en las notas internas, en las cartas dirigidas al personal, en los catálogos de servicios que se ofrecen o de los productos que se elaboran, etc. Es decir, en todos los documentos relacionados con la actividad habitual de la organización, tanto si son de comunicación interna como si se utilizan para comunicarse externamente.

➤ ***En la publicidad, anuncios e imagen gráfica de la empresa***

- En la publicidad de la empresa o institución no pueden aparecer imágenes que traten irrespetuosamente o infravaloren a las mujeres.
- Deben desestimarse las imágenes que muestren mujeres realizando tareas tradicionalmente femeninas y de hombres realizando tareas tradicionalmente masculinas. Es decir, hay que rechazar imágenes basadas en estereotipos de género.
- Deben potenciarse las imágenes y los mensajes que muestren mujeres y hombres realizando actividades que implican un cambio en los roles tradicionales según el género. Por ejemplo, se deben utilizar imágenes de hombres planchando y mujeres pilotando un avión.
- La presencia de hombres y mujeres en las imágenes y en la publicidad debe ser equitativa.

➤ ***Desde el punto de vista organizativo***

- Elaborar una guía o manual de comunicación que recoja las normas de comunicación no sexista. Esta guía debe estar al alcance de todo el personal de la empresa o institución y sus normas deben ser claras y comprensibles.
- Las personas que ostenten cargos de responsabilidad dentro de la organización deben conocer, apoyar y poner en práctica los criterios de comunicación no sexista.

- Deben existir, tanto en los procesos como en las estructuras de la organización, mecanismos de corrección y revisión de la comunicación interna y externa.
- En la formación continua de las trabajadoras y los trabajadores de la empresa o institución debe incorporarse el tema de la comunicación no sexista.

CASOS PRÁCTICOS

Ejemplo de crítica de publicidad sexista:

La Federación de Asociaciones de Consumidores y Usuarios de Andalucía (FACUA) pide la retirada del *spot* de un desodorante por presentar a las mujeres como objetos sumisos.

La Federación considera que las imágenes del anuncio y el mensaje “*tenéis que estar siempre listas (...)*” resultan denigrantes.

La Federación de Asociaciones de Consumidores y Usuarios de Andalucía (FACUA) ha solicitado a una determinada empresa la retirada del último anuncio televisivo del su desodorante masculino, por considerar que presenta a las mujeres como objetos sumisos a la satisfacción sexual del hombre. Con ello, el anuncio vulnera el artículo 3 de la Ley 34/1988, General de Publicidad y el artículo 9 de la Ley 25/1994, que

regula la publicidad en televisión, al atentar contra la dignidad de la mujer.

Acompañando un mensaje destinado a las mujeres, en el *spot* aparecen dos chicas trabajando en un restaurante de comida rápida y en un taller de lavado de coches, que en lugar de llevar uniformes están vestidas con ropa provocativa, bajo la mirada de sus compañeros. La tercera protagonista del anuncio se presenta desnuda probándose lencería a la espera de la llegada de los bomberos mientras su piso se incendia.

FACUA espera que la empresa retire el anuncio y en caso contrario, denunciará los hechos ante la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones del Ministerio de Ciencia y Tecnología y el resto de organismos competentes en materia de control de la publicidad.

Otro caso en 2002

En 2002, esta misma empresa fue obligada a retirar otro *spot* del mismo desodorante después de que el Colegio de Médicos de Madrid denunciara irregularidades similares. En el anuncio aparecía una doctora que no podía reprimir sus impulsos sexuales ante un paciente adolescente con el torso desnudo ... ¹

¹ Ver: <http://www.facua.org>

En **Intermón Oxfam** redactan sus anuncios de ofertas de trabajo respetando criterios de comunicación no sexista:

“**Adjunto/a al Director/a General**”

En Intermón Oxfam necesitamos cubrir mediante proceso de selección la plaza de **Adjunto/a al Director/a General**, para el Departamento de Dirección General, ubicado en Barcelona.

Intermón Oxfam somos **personas** que creemos en la justicia, la solidaridad y la paz, y trabajamos para cambiar este mundo. Consideramos que la mejor manera de ayudar a las personas de los países más pobres es que puedan valerse por sí mismas y conseguir así su derecho a una vida digna.

(...)

Todo esto es posible gracias a un amplio equipo de más de 1.200 profesionales –**personas voluntarias y remuneradas**–, la colaboración de más de 190.000 particulares, grupos e instituciones que creen y confían en nuestro trabajo. En todo el mundo, Oxfam Internacional cuenta con el apoyo de casi 1.500.000 de socios/as y donantes.

(...)

Funciones del puesto de trabajo

En dependencia del Director General, **la persona seleccionada** se responsabilizará del impulso y coordinación de la planificación operativa y estratégica entre los distintos Departamentos: Comunicación y Marketing, Cooperación In-

ternacional, Campañas y Estudios, Gestión Interna y Recursos Humanos, Territorial y Comercio Justo. Dirigirá la Unidad de Medición y Evaluación de Resultados y Aprendizajes Institucionales.”²

² Ver: <http://www.intermon.org>

3.2. CAPTACIÓN Y SELECCIÓN

CONCEPTO

Mediante los procesos de captación y selección las organizaciones se proveen de los recursos humanos necesarios para el desarrollo de sus actividades y la consecución de sus objetivos. Concretamente, el proceso de captación consiste en reclutar a personas potencialmente adecuadas para desempeñar un puesto de trabajo, para después, mediante el proceso de selección, elegir la más idónea.

Tanto la captación como la selección han de llevarse a cabo garantizando el respecto a la igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género. Es decir, deben implicar la incorporación de personal en función de su adecuación al puesto y su nivel de competencia profesional; sin considerar, por ejemplo, el sexo o aspectos relacionados con el estado civil o el entorno familiar.

IMPLICACIONES

Los procesos de captación y selección de personal que no respeten el principio de igualdad de oportunidades y, por lo tanto discriminen por razón de sexo, atentan contra principios consagrados por la Constitución Española. En efecto, el artículo 14 de la Constitución establece el principio de igualdad como el primero de los derechos fundamentales que se reconocen a los españoles y españolas y en él se reconoce que todas las personas “*son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación al-*

guna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”.

En el ordenamiento laboral, el Estatuto de los Trabajadores establece, en su artículo 4.2, punto c, que las trabajadoras y los trabajadores tienen derecho “*a no ser discriminados para el empleo, o una vez empleados/as, por razones de sexo*”.

Además, y más allá de lo establecido en la normativa legal vigente, la captación y selección discriminatorias generan déficits importantes en las organizaciones. En este sentido, los filtros de entrada por razón de sexo perjudican la contratación de personas que podrían resultar las más adecuadas para desempeñar un puesto de trabajo. Ello constituye el primer motivo de pérdida de competitividad y eficiencia de una organización.

Por otro lado, una empresa cuyos recursos humanos sean poco diversos será una empresa poco flexible y con escasa capacidad de adaptarse a los cambios constantes del mercado.

Además, hay que considerar que cada vez se concede mayor importancia a la imagen y a la reputación de las empresas, entidades y administraciones por cuestiones más amplias que el incremento de los beneficios o la mejora en los servicios prestados. Esta actitud se refleja en las expectativas de las personas consumidoras, de la ciudadanía, del personal interno, de los y las accionistas y los proveedores y proveedoras y requiere que las organizaciones adopten prácticas basadas en la igualdad de oportunidades. El incumplimiento de estas expectativas daña gravemente la imagen y reputación de la empresa y puede, incluso, cerrarle oportunidades de negocio porque afecta a su ca-

pital relacional. De hecho, muchas empresas reconocen esta realidad y por ello manifiestan en sus demandas de empleo que aplican una sólida política de respeto a la igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género. Esto las hace más atractivas y, en un contexto en el que el capital humano de una empresa es uno de los activos más importantes, se aseguran que sus demandas sean contestadas por un número suficiente de personas con aptitudes profesionales para desempeñar satisfactoriamente el puesto de trabajo que se ofrece.

Por todo ello, garantizar procesos de captación y selección de personal que respeten la igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género implica gestionar óptimamente la entrada de recursos humanos en la organización, aumentar la competitividad y la eficiencia, proyectar una imagen positiva, generar una reputación favorable, tener una actitud socialmente responsable, y cumplir con la legalidad vigente.

CRITERIOS DE ACTUACIÓN

Para llevar a cabo una política de captación y selección de personal basada en la igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género es necesario aplicar los siguientes criterios de actuación:

➤ *De carácter general*

- Las personas candidatas a un puesto de trabajo deben ser evaluadas, solamente, por sus cualificaciones, competencias, conocimientos, experiencia y actitudes o cualidades personales, sin considerar su sexo.

- La evaluación de mujeres y hombres debe seguir estrictamente los mismos parámetros y debe basarse en la adecuación técnica al puesto de trabajo a desempeñar.
- Los procesos de captación y selección no deben llevarse a cabo a partir de creencias no fundamentadas que justifican la discriminación por razón de género. Algunos ejemplos de estas creencias son:
 - No se puede confiar en las mujeres con hijos/as porque son menos responsables en el trabajo.
 - Es muy probable que las mujeres casadas o en edad de tener hijos/as los tengan y entonces dejen la organización o le dediquen menos esfuerzo.
 - Las mujeres presentan un mayor índice de absentismo laboral.
- Los procesos de captación y selección no pueden sustentarse sobre ideas o creencias discriminatorias relacionadas con las capacidades, habilidades o motivaciones de las mujeres. Por ejemplo, que las mujeres no pueden supervisar adecuadamente equipos mayoritariamente compuestos por hombres.
- Los procesos de captación y selección no deben basarse en una clasificación previa de los puestos de trabajo según se consideren “trabajos de hombres” o “trabajos de mujeres”. Por ejemplo, es discriminatorio considerar que las mujeres están mejor preparadas para trabajos de carácter rutinario y metódico que para trabajos que requieren la toma de decisiones importantes. Tampoco respeta la igualdad de oportunidades la consideración que los cargos directivos sólo pueden ser ocupados por hombres. Asimismo, también es discriminato-

rio pensar que los hombres no están dispuestos a trabajar en ambientes u organizaciones predominantemente femeninos, o que las mujeres no pueden o quieren trabajar en ambientes u organizaciones predominantemente masculinos.

➤ *En las preguntas de las entrevistas de selección*

- No deben formularse preguntas que den lugar a dudas sobre el establecimiento de filtros o penalizaciones por razón de sexo o estado civil. Por ejemplo: ¿Con quien vive usted?, ¿Está casada?, ¿Tiene novio/a? Además, debe tenerse en cuenta que este tipo de preguntas pueden incidir en las respuestas de las personas candidatas y en su comportamiento. Adicionalmente se pueden generar sospechas de trato discriminatorio entre los candidatos que no superen las pruebas de selección.
- Algunas de las preguntas que no deben formularse para evitar la discriminación en razón de género son las relacionadas con:
 - la familia:
 - número de hijas e hijos
 - edad de las hijas e hijos
 - estado civil
 - tener pareja estable
 - tener intención de tener hijos/as
 - tipo de trabajo de la pareja
 - la salud (sólo formuladas a mujeres):
 - dolores menstruales y ausencias o bajas laborales por este motivo
 - problemas ginecológicos
 - embarazo o intenciones de embarazo

- No pueden plantearse preguntas que sólo se formulen a mujeres (o a hombres) o puedan constituir un motivo de trato desfavorable.
- Hay que tener en cuenta que formular las mismas preguntas a mujeres y hombres no evita el trato discriminatorio. Lo relevante es el uso que se hace de las respuestas de los candidatos y candidatas.
- Cuando sea necesario recoger algún tipo de información de carácter médico, se deben utilizar preguntas de tono neutral:
 - ¿Sufre usted algún tipo de problema de salud que pueda afectar a su rendimiento en el puesto de trabajo?
 - ¿Padece alguna enfermedad crónica?
- Debe evitarse cualquier cuestión que pueda implicar una discriminación de facto. Por ejemplo, las preguntas sobre el uso del tiempo libre, las aficiones o la práctica de deportes pueden ser motivo de discriminación puesto que las mujeres disponen de menos tiempo para ello porque asumen la práctica totalidad de las responsabilidades domésticas y familiares.

➤ ***En los procesos***

- En el proceso de captación deben tenerse presentes los medios que se utilizarán para llegar a los posibles candidatos y candidatas. En este sentido, la elección de medios puede ser, en sí misma, discriminatoria ya que no todos los públicos tienen acceso a todos los medios. Así, es necesario diseñar ac-

ciones de discriminación positiva para que las demandas de empleo lleguen a las mujeres.

- La preselección de los Currícula Vitae (CV) y de cualquier otra documentación que se pueda generar a lo largo de los procesos de captación y selección deben ser tratados y procesados de modo idéntico. Por ejemplo no se pueden preparar listas distintas para hombres y mujeres.
- En los procesos de selección de puestos de trabajo en los que las mujeres están subrepresentadas deben establecerse mecanismos que favorezcan su incorporación. Algunos de éstos pueden ser:
 - Establecimiento de cuotas mínimas para la selección y contratación de mujeres.
 - Definición de una regla general que, en igualdad de condiciones y méritos, obligue a la contratación preferente de una mujer.
- En el proceso de selección, las personas que conduzcan las entrevistas deben tener formación específica en selección de personal o, en su defecto, haber preparado con antelación y detenimiento su actuación. Por ello, deben haber considerado la aplicación práctica de los criterios que se han indicado con anterioridad.
- Debe establecerse un seguimiento tanto del proceso de captación como del proceso de selección para controlar que se ha respetado el principio de igualdad de oportunidades en todo momento.

CASOS PRÁCTICOS

La empresa automovilística **BMW** ha lanzado una campaña para captar mujeres:

BMW-Inglaterra es una empresa con una presencia masculina mayoritaria entre sus trabajadores técnicos y comerciales. Ante la necesidad de aumentar la diversidad de su plantilla e incrementar la presencia femenina en un 10%, ha lanzado una campaña publicitaria para captar mujeres para sus puestos técnicos y comerciales. Por ello, la campaña se centra en medios escritos cuyo público es esencialmente femenino como pueden ser las denominadas “revistas de mujeres”. A través de anuncios que hacen atractiva la idea de trabajar en BMW, siendo mujer, esta empresa espera poder aumentar la presencia de mujeres en su plantilla.³

Cuando **Microsoft** abre un proceso de selección los responsables de llevarlo a cabo desconocen el sexo y la situación familiar de las personas candidatas.⁴

³ *People Management*, 15 de enero de 2004. <http://www.peoplemanagement.com>

⁴ “Mujeres al Borde del Colapso” en *Magazine La Vanguardia*, 11 de enero de 2004.

Pirelli Pneumáticos tiene un centro de trabajo en Manresa (Cataluña) que, tradicionalmente ha estado completamente ocupado por hombres. Sin embargo, a raíz del convenio colectivo de 2002 se promovió la incorporación de mujeres en igualdad de condiciones. A partir de este momento se desarrolló un plan de igualdad que se centraba en el control de los procesos de contratación de mujeres para evitar posibles actitudes o actividades discriminatorias.⁵

En **Italtel**, empresa italiana del sector de las telecomunicaciones, se llevó a cabo a finales de la década de los noventa un Plan de Acción Positiva. En el marco de este proyecto, las acciones que se pusieron en marcha relacionadas con el acceso al empleo fueron las siguientes:

- Obligatoriedad de publicar todas las ofertas de empleo a nivel interno.
- Análisis de los motivos por los cuales las mujeres candidatas no superaban las pruebas técnicas.
- Revisión de los tests y las entrevistas.
- Ampliación de las titulaciones requeridas para determinados puestos.⁶

⁵ “Una experiència en polítiques d’igualtat a Pirelli” en *Lluita Obrera*. CC.OO., Nov.-Dic. 2002.

⁶ Secretaría General de la Mujer de CC.OO., *Acciones positivas para la igualdad de oportunidades de las mujeres en el empleo*. Madrid, 1996.

3.3. PROMOCIÓN Y FORMACIÓN INTERNA

CONCEPTO

La promoción en una organización consiste en la acción de ascender en la jerarquía organizativa y pasar a desempeñar cargos o tareas que implican mayores responsabilidades o el ejercicio de un poder más amplio.

La formación interna permite que las personas que trabajan en una organización puedan mejorar las capacidades y conocimientos relacionados con sus ámbitos de trabajo y con el desarrollo de sus tareas y responsabilidades.

La promoción y la formación interna están estrechamente vinculadas en tanto que el desarrollo y la mejora de las capacidades y los conocimientos son factores relevantes para la progresión de la carrera profesional de las personas. La formación interna es un mecanismo para la promoción.

La aplicación de la igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género implica permitir un acceso igualitario para mujeres y hombres a las distintas actividades de formación interna que se lleven a cabo en el seno de una organización. Asimismo, en la promoción de las personas deben regir criterios meritocráticos sin contemplar aspectos relacionados con su sexo o la vida personal y/o familiar.

IMPLICACIONES

Las dificultades para lograr la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las políticas de promoción y formación están relacionadas directamente con la idea de que la fuerza de trabajo femenina es secundaria. Desde esta percepción resulta lógico que las mujeres no tengan acceso fácil a la formación y no promocionen o promocionen sólo hasta determinados niveles porque están en el empleo de un modo provisional, mientras se lo permiten sus responsabilidades familiares. En cambio, se presupone que los hombres estarán siempre activos en el mercado laboral.

Esta visión de las cosas es lo que ha llevado al denominado “techo de cristal”; es decir, a la imposibilidad de que las mujeres lleguen a los niveles más altos de responsabilidad en los ámbitos y sectores más estratégicos. No existen leyes, ni dispositivos sociales formales, ni códigos visibles que impongan a las mujeres esta limitación y, sin embargo, existe una barrera que les impide ocupar cargos de responsabilidad.

Además, la escasa preocupación por la promoción profesional de las mujeres en algunas empresas y las dificultades objetivas de muchas mujeres para combinar la vida profesional con la familiar ha producido una acumulación del trabajo femenino en las categorías laborales más bajas provocando así una segregación vertical del trabajo por razón de género.

Los datos reflejan que en España la tasa de empleo femenina es de un 34,7% y, sin embargo, el porcentaje de las españolas que ocupan puestos en la dirección general de las empresas es de un

0,7%. En cambio, cerca de un 12% de las mujeres trabajadoras ostenta cargos intermedios.

No obstante, el Estatuto de los Trabajadores establece en su artículo 24 que *“los ascensos se producirán teniendo en cuenta la formación, méritos, antigüedad del trabajador/a, así como las facultades organizativas del empresario/a”* y que *“los criterios de ascenso se acomodarán a reglas comunes para los trabajadores/as de uno y otro sexo”*.

Además de no respetar la legalidad vigente, una empresa o institución que no respete la igualdad de oportunidades en el acceso a la formación y en la promoción, verá perjudicado su clima laboral, aumentará los índices de rotación de su plantilla y su productividad, eficiencia y competitividad se verán claramente perjudicadas.

Por el contrario, un estudio reciente de la Universidad de Valencia⁷ muestra cómo las mujeres, debido a los procesos de socialización de género, aportan actitudes y competencias muy valoradas, actualmente, en el desempeño de su trabajo y, en concreto, poseen un estilo de dirección más democrático y motivador. Este estilo produce beneficios empresariales que se traducen en una mejora del rendimiento, del clima y de la satisfacción laboral. Así, se comprueba que en las organizaciones cuyos equipos directivos están compuestos por mujeres y hombres, se permite una mayor convergencia de diferentes valores, puntos de vista y

⁷ Barberá, E. et al. *“Rompiendo el techo de cristal: los beneficios de la diversidad de género en los equipos de dirección”*.

aptitudes que enriquecen a los equipos de trabajo, mejoran el clima laboral, y la eficacia de la empresa. Además, se percibe que las mujeres que ocupan cargos directivos muestran:

- Mayor sensibilidad hacia las relaciones y mayor capacidad de comunicación.
- Mayor reconocimiento de la influencia de los aspectos emocionales y personales en el desempeño del trabajo, considerando a la persona en su globalidad a la hora de tomar decisiones y evaluar.
- Mayor tendencia a considerar las necesidades personales y a respetar la vida privada y familiar de las personas a las que dirigen.
- Un estilo de dirección y trabajo más metódico y organizado, con mayor practicidad y capacidad de resolución.

De hecho, y según el estudio de Linda Wirth *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*⁸, la igualdad entre géneros puede potenciar la productividad en las empresas. En efecto, la paridad de géneros en los equipos de dirección es muy positiva para la motivación de las personas que trabajan en una organización. Por ello, contribuye a la eficiencia de las empresas, al crecimiento económico y al bienestar de las familias.

⁸ Wirth, L. *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*. Colección Informes OIT, N° 58, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, 2002.

CRITERIOS DE ACTUACIÓN

➤ *En la promoción*

- Es necesario establecer unos criterios objetivos en función de los cuales se promocione a trabajadoras y trabajadores.
- Con carácter general, los criterios de promoción deben ser comunicados a todas las personas que trabajan en una empresa o institución.
- Los criterios objetivos que configuren el sistema de ascensos de una empresa o institución deben valorar la formación y los méritos de las trabajadoras y los trabajadores y deben tomar como referencia la titulación académica, el conocimiento del puesto de trabajo, el historial profesional, el desempeño de funciones de grupo profesional superior y la superación de las pruebas de ascenso que hayan podido establecerse.⁹
- Han de diseñarse planes de carrera o planes de promoción profesional, específicos y basados en los criterios anteriores. Los planes de carrera son el itinerario previsto para una persona dentro una organización. En éstos deben establecerse las características profesionales y actitudinales con las que deberá contar la persona que ocupará el puesto, las habilidades y competencias necesarias para crecer en la compañía, los tiempos deseados, las evaluaciones, etc. En estos planes no se

⁹ UGT, *Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva 2003 (ANC 2003)*. Publicaciones Unión, 2003.

pueden contemplar aspectos relacionados con el sexo de las personas o la vida privada o familiar de éstas.

- Los planes de carrera de las personas que trabajen en una organización deben incluir o contemplar mecanismos de conciliación entre la vida familiar y la vida laboral. Esto debe contribuir a facilitar la permanencia en el empleo.
- Los planes de carrera de las trabajadoras deben ser potenciados para permitir su promoción a los puestos de mayor responsabilidad.
- Es necesario evitar el criterio de antigüedad porque generalmente favorece a los hombres. Las mujeres suelen tener menor antigüedad porque es frecuente que abandonen el trabajo retribuido para dedicarse, al menos temporalmente, al cuidado de sus hijos/as pequeños/as.
- Los criterios de promoción y los planes de carrera han de ser revisados periódicamente.

➤ ***En la formación interna***

- Debe garantizarse que la detección de necesidades formativas se lleva a cabo sobre el total de la plantilla, tanto hombres como mujeres.
- Es recomendable aplicar un sistema de cuotas o de porcentajes de participación, según género, en las acciones de formación de la empresa.

- Los horarios de los cursos de formación interna deben ser compatibles con la vida familiar y personal.

➤ *Desde el punto de vista organizativo*

- Debe crearse un órgano o comité específico, dentro de la estructura organizativa de la empresa o institución, para controlar y garantizar el respeto a la igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género en la promoción de las personas trabajadoras y en el acceso a la formación interna.
- Cada vez que se plantee la posibilidad de un ascenso o promoción debe ser cuidadosamente examinada por el anterior comité u órgano específico para controlar su adecuación a los criterios y planes de carrera establecidos.
- Debe diagnosticarse sistemáticamente la situación de la plantilla por lo que se refiere al ratio de hombres y mujeres en equipos directivos y al ratio de hombres y mujeres en las acciones de formación interna. Además, debe observarse la evolución de estos datos con relación a períodos anteriores e identificarse las causas específicas de posibles desequilibrios.

CASOS PRÁCTICOS

Promoción

En **IBM** el 33% de la plantilla son mujeres y este porcentaje sube hasta el 37% en los puestos directivos. La presidenta es

una mujer con responsabilidades familiares. Desde 1990 está implantada una política de no discriminación laboral de ningún colectivo (minorías étnicas, personas con discapacidades, etc.) y se ha hecho especial énfasis en la igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género.¹⁰

Formación

En **Caja Madrid** se conceden a los empleados y a las empleadas 450.000 horas de formación al año. Los cursos son voluntarios y se imparten en horas de trabajo. Además, existe un aula virtual que, a través de Internet, evita que las mujeres que están de baja maternal tengan menos posibilidades de acceso a la formación en temas profesionales. Asimismo, el aula virtual les permite mantener el contacto con los temas relacionados con la propia empresa.¹¹

¹⁰ Chinchilla, N. y León, C. *Les millors pràctiques de conciliació treball-família a l'empresa*. Generalitat de Catalunya, 2003.

¹¹ Chinchilla, N.; Poelmans, S. y León, C. *Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas*. Documento de Investigación, DI nº 498. IESE Business School, marzo 2003.

3.4. POLÍTICA RETRIBUTIVA

CONCEPTO

Según el artículo 2 del Tratado de la Unión Europea, “*se entiende por retribución, el salario o sueldo normal de base o mínimo y cualesquiera otras gratificaciones satisfechas, directa o indirectamente, en dinero o en especie, por la empresa a la persona trabajadora en razón de la relación de trabajo*”.

La política retributiva de una organización es el conjunto de criterios que se utilizan para determinar los salarios a pagar a las personas que trabajan en ella.

La aplicación de la igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género en materia de política retributiva implica la inexistencia de diferencias salariales a la hora de retribuir el trabajo de mujeres y hombres. Es decir, un mismo trabajo o un trabajo de igual valor deben ser retribuidos igual para hombres y mujeres. El concepto “trabajo de igual valor” indica aquel tipo de trabajo que, aun no siendo idéntico a otro, requiere capacidades y esfuerzo equivalentes, supone iguales responsabilidades y está sometido a similares condiciones de trabajo.

IMPLICACIONES

Según datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y del Instituto Nacional de Estadística (INE), en el año 2003, las

trabajadoras españolas ganaron casi un 30% menos que los hombres por realizar la misma actividad. Este porcentaje se reduce al 15%, como media, en la Unión Europea.

Las diferencias salariales entre mujeres y hombres han tendido a disminuir en los últimos años. Sin embargo, en el mismo periodo, las mujeres han ocupado puestos que tradicionalmente habían desempeñado los hombres y esto ha supuesto una reducción o un estancamiento en los salarios en esos sectores.

Según los datos de la Encuesta del Panel de Hogares de la Comunidad Europea de 2001, las discriminaciones salariales varían por tramos de edad, por nivel de formación, por modalidad de contratación, por sector y por profesión. Se constata así, que las diferencias salariales en el sector público son más débiles que en el privado; que en los sectores feminizados, como el de servicios, los salarios son más bajos y son los hombres los que acceden a los puestos mejor retribuidos. Es significativo que los complementos en puestos de decisión asciendan a un 13,5% para las mujeres frente al 23% que perciben los hombres.

Asimismo, el nivel de cualificación elevado implica remuneraciones mayores pero, sobre todo para los hombres.

Por otro lado, los contratos temporales suponen menores ganancias horarias (salario por hora trabajada). Así, el salario medio entre los trabajadores y trabajadoras con contrato indefinido es el doble que el de las personas que trabajan con contrato temporal. Y, en cambio, el peso de los contratos temporales es superior entre las mujeres. La situación es idéntica en los casos de contratos a jornada completa o a tiempo parcial. En este caso, los traba-

jos a tiempo parcial reciben salarios más bajos. Así, mientras que el 20% de las mujeres trabaja a tiempo parcial, sólo el 3% de los hombres lo hace.

A mayor antigüedad de la persona trabajadora, mayor es su salario. En este sentido, es necesario tener en cuenta que la antigüedad media de los hombres es superior a la de las mujeres.

También según la Encuesta del Panel de Hogares de la Comunidad Europea de 2003 la discriminación salarial, además, depende del estatus familiar: las mujeres casadas con hijos tienen ganancias horarias brutas más bajas que las mujeres solteras sin hijos.

Las diferencias retributivas aumentan para los puestos de menor categoría y ocupados por mujeres de más edad y disminuyen para los puestos que requieren mayor cualificación y desempeñados por mujeres más jóvenes.

Las mujeres tienen menos expectativas que los hombres de acceder a mejores retribuciones en función de un cambio en el puesto de trabajo.

Los mecanismos más habituales a través de los que se ponen en práctica discriminaciones salariales son la clasificación profesional y los complementos salariales. Así, las clasificaciones formulan categorías o puestos “femeninos” y los minusvaloran frente a los trabajos desempeñados mayoritariamente por hombres. Además, se acostumbran a determinar salarios inferiores para las mujeres trabajadoras mediante su adscripción a categorías inferiores a las que les corresponderían.

Por otro lado, los sistemas de clasificación profesional no incluyen descripciones y definiciones de las funciones correspondientes a cada categoría. Asimismo, tampoco se incluyen las valoraciones de los puestos de trabajo llevadas a cabo y, por eso, detectar a priori posibles discriminaciones salariales es muy difícil.

Por lo que se refiere a los complementos salariales, la discriminación se produce cuando se fijan complementos salariales que perjudican a las mujeres. Por ejemplo, complementos como los de peligrosidad o toxicidad que suelen estar asociados a trabajos desempeñados predominantemente por hombres, o complementos como los de dedicación o disponibilidad que discriminan a las mujeres porque, dada su mayor dedicación al trabajo reproductivo, disponen de menos tiempo para dedicarse al trabajo externo.

La discriminación salarial por razón de género atenta contra la legalidad vigente. Además, se basa en estereotipos y prejuicios. Entre éstos se encuentran los siguientes:

- Considerar que el trabajo femenino es secundario porque las mujeres están subsidiaria y temporalmente en el mercado laboral.
- Creer que las mujeres se ausentan más de su puesto de trabajo.
- Pensar que el trabajo realizado por mujeres es de menor calidad que el de los hombres.

Contrariamente, el respeto a la igualdad en las políticas retributivas conlleva, no sólo el cumplimiento de la legalidad vigente, sino una gestión óptima de los recursos humanos de las organizaciones. La aplicación de criterios racionales y objetivos en el establecimiento de las cuantías salariales contribuye a una ma-

por transparencia de las relaciones laborales y a mayores índices de satisfacción laboral. Además, reduce la rotación de personal y el absentismo. En este sentido, cabe recordar, que el compromiso de las personas con las organizaciones en las que trabajan es uno de los factores más importantes de éxito, eficacia y competitividad de las mismas.

CRITERIOS DE ACTUACIÓN

- Establecer el sistema retributivo en función de la valoración de los puestos de trabajo y de los resultados obtenidos; independientemente de las personas que ocupan los puestos.
- Definir sistemas de clasificación profesional que incluyan descripciones y definiciones de las funciones correspondientes a cada categoría.
- Fijar los complementos salariales con criterios objetivos independientemente que esos complementos formen parte, mayoritariamente, del salario de hombres o de mujeres.
- Llevar a cabo, periódicamente, revisiones de los salarios que reciben las personas que trabajan en la organización. Estas revisiones deben consistir en:
 - Comparar el salario de hombres y mujeres que realizan el mismo trabajo, ocupan puestos de trabajo considerados equivalentes o realizan trabajos que se valoran con los mismos criterios.
 - Identificar cualquier diferencia.

- Eliminar las diferencias identificadas que no puedan ser explicadas más allá de diferencias basadas en el género de las personas.
- Aplicar medidas correctoras si se detecta un desequilibrio retributivo en razón del género. Por ejemplo, fijar un aumento del 0,5% anual sobre lo pactado para toda la plantilla para el grupo de personas empleadas que sufran la discriminación salarial.
- Comunicar al conjunto de la organización la valoración económica de las distintas actividades así como los criterios a través de los que se han establecido.

CASOS PRÁCTICOS

En el **Gobierno del Condado de Vastra Gotaland**, en Suecia, se llevó a cabo una revisión exhaustiva de los salarios desde la perspectiva de género durante el año 2002. Esta iniciativa partió del cumplimiento de la ley sueca de igualdad de oportunidades que exige a las empresas e instituciones a llevar a cabo un examen de las diferencias salariales entre mujeres y hombres que estén en puestos de trabajo idénticos o que estén desempeñando trabajos de igual valor.

El Gobierno del Condado de Vastra Gotaland tiene 650 personas en plantilla divididas en 15 departamentos que tienen como misión la ejecución de las políticas del gobierno central del país. Para llevar a cabo la revisión salarial cada departamento estableció grupos de trabajo de entre 2 y 4 personas. Los grupos recibieron formación en igualdad salarial y en los métodos a utilizar para evaluar los requerimientos y tareas de cada puesto de trabajo. Esta evaluación debía servir para determinar qué personas hacían trabajos idénticos o de igual valor. Los trabajos se dividieron en categorías preestablecidas, así, por ejemplo, se agruparon aquellos que podían ser muy distintos a primera vista pero que implicaban idénticos niveles de exigencia y la misma dificultad en su realización.

Una vez clasificados los puestos de trabajo se procedió a examinar los salarios. En este examen intervino también la persona responsable de cada departamento ya que era quien mejor conocía las cualificaciones y el rendimiento de cada uno de las trabajadoras y trabajadores.

Las conclusiones a las que se llegó a través de la revisión salarial fueron las siguientes:

- Casi todo el personal administrativo eran mujeres.
- En los puestos directivos dominaba la presencia de los hombres.
- La composición del personal técnico era casi paritaria. Es decir, había el mismo número de hombres que de mujeres.
- El salario medio de las trabajadoras era menor que el de los

hombres en la mayoría de los trabajos idénticos o de los trabajos de igual valor.

- Un mayor número de trabajadoras tenía los mismos salarios mientras que, en el caso de los trabajadores, su retribución estaba más individualizada. Es decir, los salarios se concretaban en valoraciones individuales.
- Los hombres trabajadores eran quienes tenían salarios más elevados.

La revisión salarial conducida tuvo una buena aceptación entre el personal del gobierno del condado y, a partir de aquí, se diseñaron y llevaron a cabo acciones para corregir las desviaciones detectadas.¹²

¹² Ver: http://www.equalpay.nu/es_main.html

3.5. TOMA DE DECISIONES Y ACCESO DE LAS MUJERES A PUESTOS DIRECTIVOS

CONCEPTO

La capacidad de toma de decisiones de las mujeres, así como su acceso a puestos de responsabilidad sigue siendo una de las asignaturas pendientes para lograr una situación de mayor equidad entre los sexos; si bien se han producido avances significativos en la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Por ello, es necesario poner en marcha acciones de discriminación positiva.

Este tipo de acciones tienen como objetivo subsanar una situación de desigualdad inicial, y consisten en prestar un trato de favor o en conceder ventajas a los grupos víctimas de discriminación para conseguir, así, una igualdad final efectiva.

Las acciones de discriminación positiva tienen siempre un carácter temporal, hasta la consecución de la igualdad efectiva.

IMPLICACIONES

El artículo 141.4 del Tratado de la Unión Europea establece que *“con el objetivo de garantizar en la práctica la plena igualdad entre hombres y mujeres en la vida laboral, el principio de igualdad de trato no impedirá a ningún Estado miembro mantener o adoptar medidas que ofrezcan ventajas destinadas a facilitar al sexo menos representado el ejercicio de actividades pro-*

profesionales o a evitar o compensar desventajas en sus carreras profesionales”.

Por otro lado, en capítulos anteriores de esta guía se ha mostrado que las mujeres pueden ser objeto de trato discriminatorio en sus puestos de trabajo. Así, por ejemplo, el capítulo 3 introducía el concepto de “techo de cristal”, es decir, la barrera invisible basada en prejuicios que impide a las mujeres acceder a los equipos directivos y a cargos de responsabilidad en el seno de las organizaciones. Esto implica que las mujeres no tienen voz ni participan en los procesos de toma de decisiones. Sin embargo, sí son parte integrante de las organizaciones y su aportación enriquece los debates y las premisas sobre las cuales tomar decisiones que, eventualmente, pueden tener un carácter absolutamente estratégico.

Por lo tanto, conseguir una mayor participación y presencia de las mujeres en los sistemas de toma de decisiones y en el acceso de puestos directivos, es imprescindible para una organización que quiera estar en sintonía con la realidad actual. Una empresa o institución que interactúe con su entorno no puede permitir la limitación de la participación y de la presencia de las mujeres en sus estructuras internas. Esto se entiende fácilmente si se imagina que en el desarrollo de una campaña publicitaria para un producto destinado a mujeres no intervenga ninguna mujer. Esta ausencia conllevará, necesariamente, que algunos elementos de importancia sobre consumo femenino no se hayan tomado en consideración o que se hayan subestimado.

Las acciones de discriminación positiva pueden desarrollarse a través de un programa completo de actuación o mediante la im-

plementación de medidas concretas y puntuales. Además, pueden estar orientadas al conjunto de la organización, a todas las mujeres trabajadoras como colectivo concreto de la empresa o institución o a un área de trabajo o departamento determinado. Por otro lado, las acciones de discriminación positiva pueden responder a necesidades puntuales detectadas mediante análisis de la situación laboral de la plantilla o bien, pueden responder a estrategias a largo plazo. Es importante considerar que la implantación de medidas de discriminación positiva no siempre supone un coste económico para la empresa o institución.

CRITERIOS DE ACTUACIÓN

- Promover la valorización de los puestos de trabajo feminizados dentro de la cultura organizativa.
- Poner en marcha mecanismos de participación en la empresa o institución que favorezcan la implicación de todo el personal. Estos sistemas aportan soluciones innovadoras para resolver problemas concretos. Algunos de estos sistemas son:
 - Círculos de calidad.
 - Buzones de sugerencias.
 - Comisiones de la mejora.
- Fijar una representación femenina en todos los órganos de participación y de decisión de la empresa o institución. Aunque lo ideal sería llegar a la paridad, las situaciones concretas pueden ser muy distintas entre ellas, así en algunos casos se estará muy cerca de ésta y, en otros, deberá promoverse, por

primera vez, la incorporación de mujeres en los órganos de decisión y participación.

- Impulsar la creación de una comisión u otro órgano colegiado con composición paritaria que:
 - Elabore planes de actuación en materia de discriminación positiva.
 - Programe acciones de sensibilización.
 - Fije criterios de paridad.
 - Lleve a cabo acciones de formación directiva en materia de discriminación positiva para los hombres y mujeres que ocupen cargos de responsabilidad.
 - Efectúe evaluaciones periódicas que controlen la presencia femenina en cargos de responsabilidad y en organismos de participación dentro de la empresa o institución. Estas evaluaciones periódicas deben demostrar el incremento gradual de la presencia femenina.

- Ante situaciones de reconversión, ajuste de plantillas, expedientes de regulación de empleo, etc., es necesario realizar un seguimiento que controle si las mujeres dejan su puesto de trabajo proporcionalmente a su presencia en el conjunto de la organización. En este sentido, las mujeres trabajadoras no deben verse más afectadas que los hombres por estos procesos y la organización debe establecer mecanismos de reducción del impacto que puedan provocar; un ejemplo de ello son los cursos de formación y reciclaje para posibilitar la recolocación.

CASOS PRÁCTICOS

En **IBM** se realiza un seguimiento trimestral de los porcentajes de presencia femenina en cada uno de los departamentos de la empresa.¹³

Cada tres meses, las 77 personas que integran la filial canaria de **Diageo**, empresa de distribución de bebidas alcohólicas, salen un día de la oficina para reunirse y recibir información sobre la compañía, sus resultados y sus estrategias comerciales. En estas jornadas, las trabajadoras y los trabajadores transmiten sus inquietudes sobre cualquier aspecto relacionado con su empleo y aportan ideas para mejorar la empresa y el negocio.¹⁴

En **Nestlé** se lleva a cabo una acción de discriminación positiva con las trabajadoras que desarrollan una carrera comercial y, a la vez, son madres: no se les pide movilidad geográfica.¹⁵

¹³ Chinchilla, N. y León C. *Les millors pràctiques de conciliació treball-família a l'empresa*. Generalitat de Catalunya, 2003.

¹⁴ Pastor, J. “Diageo y la política de puertas abiertas” en *El País*, 29 de febrero de 2004.

¹⁵ Chinchilla, N.; Poelmans, S. y León, C. *Políticas de conciliación trabajo - familia en 150 empresas españolas*. Documento de Investigación, DI nº 498. IESE Business School, marzo 2003.

3.6. ADECUACIÓN DE LA JORNADA DE TRABAJO

CONCEPTO

La adecuación de la jornada consiste en la adaptación del tiempo diario de trabajo a las nuevas maneras de trabajar y a las necesidades de las personas.

En este sentido, la jornada de trabajo tradicional de ocho horas, con horario partido y presencia física en la organización a lo largo de toda la jornada está empezando a quedar obsoleta ante la aparición de nuevas formas de trabajar basadas en las nuevas tecnologías y la progresiva terciarización de la economía.

Adecuar la jornada de trabajo supone aplicar una presencia, en la organización, distinta de la más habitual o estándar. Entre las distintas formas de adecuación de la jornada cabe considerar las siguientes: jornada a tiempo parcial, trabajo compartido, jornada laboral comprimida, reducción de la jornada, jornada continua, trabajo semipresencial y teletrabajo.

- La jornada a tiempo parcial consiste en la realización de una jornada de trabajo cuya duración no excede el 77% de la jornada a tiempo completo prevista en el convenio colectivo de aplicación o, en su defecto, de la jornada máxima legal (40 horas semanales de trabajo efectivo de promedio en cómputo anual).
- El trabajo compartido consiste en que dos personas que están trabajando a tiempo parcial compartan un mismo trabajo de dedicación completa. En estos casos las personas trabajadoras

deciden, con la supervisión de su responsable directo, la distribución de sus horas de trabajo.

- La jornada laboral comprimida consiste en la realización de una jornada cuya duración exceda la prevista para recibir a cambio medio día o un día libre a la semana.
- La reducción de la jornada consiste en la realización de una jornada laboral de duración inferior a la jornada a tiempo completo prevista en el convenio colectivo de aplicación o, en su defecto, de la jornada máxima legal (40 horas semanales de trabajo efectivo de promedio en cómputo anual). Esta reducción de la jornada se acompaña con una reducción proporcional del salario.
- La jornada continua o intensiva implica la realización, sin interrupciones, de las horas de trabajo diarias establecidas.
- El trabajo semipresencial implica que las horas de trabajo semanales se distribuyen entre horas de trabajo presencial en las instalaciones de la organización y horas de trabajo que se realizan fuera de estas instalaciones; por ejemplo desde el domicilio del propio trabajador o trabajadora o desde centros antena. Los centros antena están distantes de las instalaciones centrales de la organización, son más cercanos al domicilio de los trabajadores y trabajadoras, funcionan con flexibilidad de horarios, y son puestos a disposición del personal de la empresa por la misma.
- El teletrabajo consiste en la realización de la totalidad de la jornada de trabajo fuera de las instalaciones de la empresa o institución.

IMPLICACIONES

La adecuación de la jornada de trabajo facilita la conciliación de la vida profesional, familiar y personal. En este sentido favorece o debería favorecer tanto a las mujeres como a los hombres, puesto que las unas y los otros tienen vida profesional, familiar y personal. Sin embargo, todavía siguen siendo las mujeres las que, mayoritariamente, asumen el trabajo reproductivo. Así, según la Encuesta de Empleo del Tiempo 2002-2003 elaborada por el Instituto Nacional de Estadística, las mujeres dedican un promedio de 4,5 horas diarias al trabajo doméstico, mientras que los hombres sólo le dedican 1,5 horas. Por otro lado, según un estudio dirigido por el profesor Sandalio Gómez, de IESE Business School¹⁶, en el año 2003 un 47% de trabajadoras con responsabilidades familiares aseguraron que el hecho de ser madres les había afectado negativamente en su carrera profesional.

Para que la adecuación de la jornada de trabajo permita una distribución más equitativa de los distintos roles a desempeñar en la vida es necesario que:

- Se arbitren medidas que garanticen la igualdad de derechos y prestaciones para las distintas modalidades de jornada de trabajo.
- Se pueda acceder libremente a cualquiera de las distintas modalidades de jornada porque todas ellas estén consideradas en las organizaciones.

¹⁶ Gómez, S. “El difícil puzzle maternidad – empresa” en *Expansión – Empleo*, 3 de marzo 2004.

No obstante, se está todavía lejos de esta situación. De este modo, el trabajo citado anteriormente muestra que un 49,8% de mujeres afirma que la empresa en la que trabajan ofrece reducción de jornada, pero sólo un 29% estarían dispuestas a pasar de una jornada a tiempo completo a una a tiempo parcial porque ello supone una reducción salarial y se limitan sus posibilidades de promoción.¹⁷

CRITERIOS DE ACTUACIÓN

- Explorar distintas fórmulas de adaptación de la jornada laboral y aplicar aquellas más adecuadas a las cargas de trabajo, a las características de la organización, y a la situación de la plantilla.
- Garantizar que las personas que se acojan a una jornada distinta de la habitual:
 - No verán frenado el desarrollo de su carrera profesional ni sus posibilidades de promoción interna.
 - No serán relegadas a puestos de trabajo con poca responsabilidad o capacidad de decisión.
 - No perderán oportunidades de formación interna por estar alejadas del centro de trabajo principal de la organización.
- Definir lo que la organización entiende por disponibilidad de manera que queden claros los límites de este concepto.
- Suprimir las horas extraordinarias.

¹⁷ Gómez, S. “El difícil puzzle maternidad – empresa” en *Expansión – Empleo*, 3 de marzo 2004.

CASOS PRÁCTICOS

En **MRW Mensajeros** el 80% de una plantilla de 352 personas trabaja con una jornada laboral intensiva, de 8 de la mañana a 4 de la tarde.¹⁸

En **Comercial Laforja**, empresa ubicada en Barcelona, se trabaja más horas de lunes a jueves y el viernes la jornada laboral termina a las 14 horas.¹⁹

En **Procter&Gamble** la posibilidad de trabajar a media jornada está abierta a todas las personas empleadas dependiendo del volumen de trabajo y de cómo esta elección pueda afectar al resto del equipo. También se dan facilidades para que, a propuesta del trabajador o trabajadora, se pueda reducir la jornada.²⁰

¹⁸ Chinchilla, N. y León, C. *Les millors pràctiques de conciliació treball-família a l'empresa*. Generalitat de Catalunya, 2003.

¹⁹ Ídem nota 18.

²⁰ Ídem nota 18.

En **Red Eléctrica de España** se implanta la jornada intensiva durante 4 meses al año. Además, los viernes sólo se trabaja hasta mediodía.²¹

Islaglass S.C.A., es una sociedad cooperativa de decoración en vidrio fundido de San Fernando (Cádiz) en la que trabajan tres mujeres. Una de ellas tiene responsabilidades familiares y, por ello, su jornada de trabajo es intensiva y se adapta a los horarios escolares de sus hijos e hijas.²²

En **Danone**, empresa con 1.785 empleados, se puede optar por la semana laboral comprimida. Es decir, durante algunos días de la semana se trabajan más horas para tener libres otros días.²³

²¹ Chinchilla, N. y León, C. *Les millors pràctiques de conciliació treball-família a l'empresa*. Generalitat de Catalunya, 2003.

²² D' Aleph, *Casos de conciliación de la vida familiar y profesional en Andalucía*. Proyecto DIDO. Confederación de Empresarios de Cádiz, 2003.

²³ Chinchilla, N. y León C. *Les millors pràctiques de conciliació treball-família a l'empresa*. Generalitat de Catalunya, 2003.

3.7. ADECUACIÓN DEL HORARIO DE TRABAJO

CONCEPTO

La adecuación del horario de trabajo consiste en la flexibilización y la adaptación de las horas de entrada y salida del trabajo a las necesidades de las personas en términos de conciliación de la vida familiar, laboral y personal.

La organización tradicional de los horarios consistente en la fijación rígida de una hora de entrada y una hora de salida ha perdido sentido ante la aparición de nuevas formas de estar en el empleo. Además, las personas requieren tiempo para poder atender las necesidades de su vida privada y familiar que no siguen un horario semanal fijo, ni están exentos de incidencias, imprevistos, etc.

Las fórmulas de adecuación y flexibilización del horario de trabajo más habituales son:

- Establecimiento de flexibilidad horaria en la entrada y la salida del empleo. Esto consiste en establecer un margen temporal para empezar la jornada laboral y otro margen para salir de la empresa al finalizar la jornada.
- Fijación de unas horas de apertura de la empresa y, en este intervalo, las personas realizan el horario que más les conviene y se adapta a sus necesidades, respetando la duración total de su jornada laboral.

- Establecimiento de una franja horaria de presencia exigida en el puesto de trabajo. Más allá de la misma, las personas organizan sus tiempos de trabajo en función de los requerimientos de sus vidas privadas y familiares, respetando siempre la duración total de su jornada de trabajo.

IMPLICACIONES

La organización de los tiempos de trabajo se basa en la división tradicional del trabajo según el género (los hombres se ocupan del trabajo productivo y las mujeres del trabajo reproductivo) y por ello, no contemplan la necesidad de adecuar los horarios laborales a los horarios propios de los requerimientos de la vida privada y familiar. Es decir, horarios comerciales, administrativos, escolares y de los servicios de salud, por ejemplo.

Sin embargo, la incorporación masiva de la mujer al mercado de trabajo y la progresiva asunción compartida de las cargas domésticas entre mujeres y hombres, hace imprescindible la adecuación de los horarios en las organizaciones para poder conciliar la vida familiar, profesional y personal.

Un estudio reciente de IESE Business School²⁴, plantea que debería avanzarse la hora de entrada y salida del trabajo como mecanismo para conciliar la vida familiar y laboral. En este sentido, España es uno de los países en los que se almuerza más tarde. El

²⁴ Chincilla, N. y Poelmans, S. *La conciliación de la vida laboral, familiar y profesional*. IESE Business School, febrero 2004.

hábito de comer a las 14.00 horas implica que los horarios laborales más comunes sean de 09.00 a 14.00 horas y de 16.00 a 19.00 horas. El estudio explica que de esta manera, la jornada laboral finaliza demasiado tarde como para poder atender muchos de los requerimientos cotidianos de la vida personal y familiar.

Una de las implicaciones de la adecuación de los horarios es la mejora en la gestión del tiempo. Esto implica, por ejemplo, acortar el tiempo dedicado a reuniones, comisiones, etc. y también, no fijar reuniones a últimas horas de la tarde para que la necesidad de rentabilizar el tiempo sea la misma para todas las personas trabajadoras, tanto si tienen responsabilidades familiares como si no las tienen.

De hecho, quedarse a trabajar hasta muy tarde en algunos países es visto como una falta de profesionalidad. En España, sin embargo, existe una grave confusión en este tema: se considera que el tiempo de permanencia en el puesto de trabajo está directamente relacionado con el grado de compromiso con la organización.

CRITERIOS DE ACTUACIÓN

- Fijar márgenes de flexibilidad en las entradas y salidas no inferiores a 60 minutos y, hasta donde sea posible, dejar fijar libremente a la plantilla, su propio horario de trabajo. Es decir, permitir la libre elección del horario sobre la base de respetar el cómputo total de horas semanales y diarias o las proporcionales si la jornada es a tiempo parcial.
- Establecer una franja horaria de presencia exigida en el puesto de trabajo. Más allá de la misma, se ha de permitir que las

personas trabajadoras organicen sus tiempos de trabajo en función de los requerimientos de sus vidas privadas y familiares respetando el cómputo total de horas semanales y diarias o las proporcionales si la jornada es a tiempo parcial.

- Fijar una duración máxima para las reuniones de trabajo.
- Definir la franja horaria en la que deben llevarse a cabo las reuniones de trabajo o cualquier otra actividad que implique la participación de diversas personas, de modo que este tipo de actividades no puedan fijarse a según qué horas –por ejemplo, a partir de las 18 horas– o según qué días, por ejemplo, las viernes por la tarde.
- Los desajustes entre el horario laboral y los horarios escolares, comerciales, de ocio, en las administraciones, en los hospitales, etc., deben ser tenidos en cuenta por las organizaciones a la hora de proponer mejoras en sus horarios.

CASOS PRÁCTICOS

En **IBM** España se establece flexibilidad horaria en la entrada y la salida. Así, puede iniciarse la jornada laboral entre las 8 y las 9.30 horas de la mañana y finalizarse entre las 16.15 y las 18.15 horas.²⁵

²⁵ Chinchilla, N. y León C. *Les millors pràctiques de conciliació treball-família a l'empresa*. Generalitat de Catalunya, 2003.

En las estaciones de servicio **Alcujesa** de Jerez de la Frontera (Cádiz) se establecen los turnos que han de cumplir los equipos que, rotativamente, gestionan el servicio. A partir de aquí, y dentro de cada uno de los equipos, sus miembros se organizan para tener horarios laborales flexibles.²⁶

En **Caja Madrid** el horario de trabajo es de 8 a 15 horas pudiéndose adoptar una flexibilidad de hasta media hora tanto en la entrada como en la salida.²⁷

Decepal, una pyme del sector de la distribución de alimentos de Madrid, abre de 7 a 18.30 horas pero el personal hace el horario que más le conviene respetando las 8 horas diarias.²⁸

²⁶ D' Aleph, *Casos de conciliación de la vida familiar y profesional en Andalucía*. Proyecto DIDO. Confederación de Empresarios de Cádiz, 2003.

²⁷ Chinchilla, N. y León C. *Les millors pràctiques de conciliació treball-família a l'empresa*. Generalitat de Catalunya, 2003.

²⁸ Ídem nota 27.

En **Sony** se ha fijado una franja horaria de presencia exigida en el puesto de trabajo: de 9.30 a 13.30 horas y de 15.30 a 17.30 horas. Más allá de estos intervalos, las empleadas y los empleados pueden adecuar libremente su horario de trabajo.²⁹

En **MRW Mensajeros** se ha implantado una política de “luces apagadas” a partir de las 19.00 horas. Esto es, apagar las luces de las oficinas y despachos para obligar a las personas que todavía estén trabajando a que lo dejen para el día siguiente.³⁰

²⁹ y ³⁰ Chinchilla, N. y León C. *Les millors pràctiques de conciliació treball-família a l'empresa*. Generalitat de Catalunya, 2003.

3.8. CONCILIACIÓN DE LA VIDA PROFESIONAL Y FAMILIAR: SERVICIOS DE APOYO

CONCEPTO

Conciliar la vida profesional y la familiar consiste en combinar, gestionar, unir o integrar todas las facetas y requerimientos que surgen de estos dos ámbitos de la vida de las personas.

Los cambios que se están produciendo en el rol que tradicionalmente han desempeñado los hombres y las mujeres, la incorporación de la mujer en el mercado de trabajo y la aparición de nuevas estructuras familiares trascienden el ámbito privado de la vida de las personas y afectan la organización de la sociedad. En este sentido, se plantea un nuevo escenario en el que se hace necesario buscar nuevas fórmulas de organización que, teniendo en cuenta la perspectiva de género, respondan a las necesidades de las personas. Por ello, la conciliación de la vida profesional y la vida personal y familiar es un tema que afecta tanto a las mujeres como a los hombres e implica la integración de la participación social y laboral, por un lado, con las necesidades y responsabilidades personales y familiares, por el otro. Es, por lo tanto, un tema que repercute en todo el ciclo vital de las personas.

La conciliación es necesaria, tanto porque el número de mujeres madres de familia que trabajan ha aumentado, como porque también los padres tienen el derecho a asumir sus responsabilidades domésticas y familiares. Además, la conciliación es fundamental en la consideración de la vida personal. Es decir, las necesidades

de formación, de descanso y de ocio están estrechamente relacionadas con la calidad de vida. Esto, en el caso de las mujeres se ha confundido, y aún se considera que la conciliación es necesaria para que éstas puedan dedicar más tiempo a la casa y a la familia.

No obstante, la consecución de la conciliación plena es difícil porque el mundo del trabajo está organizado, todavía, para responder a las necesidades de los trabajadores masculinos. En esta percepción, se entiende que las mujeres se dedican sólo al trabajo reproductivo y que las obligaciones familiares de los hombres no van más allá de la aportación económica a la familia.

Así las cosas, el objetivo a alcanzar debe ser la creación de nuevos modelos de organización laboral que reconozcan los derechos y obligaciones familiares y las necesidades personales tanto de hombres como de mujeres. La conciliación, por lo tanto, es una contribución importantísima a la consecución de uno de los mayores retos de nuestra sociedad: la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el mercado laboral.

Una de las dimensiones más importantes de la conciliación es la puesta a disposición de los trabajadores y trabajadoras de servicios de apoyo por parte de las organizaciones. Estos servicios tienen como objetivo principal ayudar a integrar en la vida cotidiana las responsabilidades relacionadas con la vida familiar.

Algunos de los servicios de apoyo que pueden implantarse en las organizaciones son:

- Información sobre guarderías o centros de atención a mayores dependientes. A través de este servicio, trabajadoras y traba-

adores pueden consultar información sobre la ubicación, los precios y las características de distintos centros. Esta información se halla disponible en los sistemas de comunicación corporativos o a través del departamento de recursos humanos.

- Guarderías dentro de la organización. Ésta dedica parte de sus instalaciones a establecer un servicio de guardería para los hijos e hijas de sus trabajadoras y trabajadores. Este servicio puede ser gratuito o subvencionado.
- Ayudas económicas en guarderías y centros de atención para mayores o para personas dependientes. Las empresas o instituciones ofrecen apoyo económico para asumir los gastos de estos servicios. Este apoyo se puede instrumentalizar en metálico, mediante cheques que sólo se puedan utilizar para pagar estos servicios, o a través de descuentos en los servicios gestionados y pactados por la organización.
- Plazas reservadas en guarderías, escuelas y centros de atención para mayores y personas dependientes. La empresa o institución reserva plazas para los familiares de sus empleados y empleadas.
- Otros servicios domésticos:
 - Lavandería. La empresa o institución aprovecha sus instalaciones para ofrecer servicios de limpieza y planchado de la ropa a sus trabajadoras y trabajadores.
 - Transporte. Sistema de transporte propio de la organización que se encarga de los traslados de las personas que integran la plantilla o ayudas económicas para los costes de transporte.

- Restaurante. Comedor en las instalaciones de la empresa o entrega de tickets/restaurante a la plantilla.
- Centros de deporte o fitness. La organización tiene acuerdos con gimnasios y centros deportivos para el acceso gratuito, o más económico para su personal.

IMPLICACIONES

La conciliación de la vida familiar y profesional está regulada por la ley 39/1999, de 5 de noviembre. Esta ley, que transpone la legislación de la Unión Europea en materia de conciliación, establece las medidas básicas de apoyo a la conciliación y garantiza los derechos que han de proteger el acceso al trabajo y las condiciones laborales de las personas que tienen cargas familiares.

Asimismo, en Andalucía, la Orden de 31 de mayo de 1996 por la que se crea la figura de Entidad Colaboradora en Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres, impulsa la realización de acciones positivas en las empresas que promueven la incorporación, permanencia y promoción de las mujeres en el mundo laboral. En este sentido, las medidas o estrategias que desarrollan las empresas que permiten compatibilizar las responsabilidades laborales y familiares de trabajadores y trabajadoras son motivo de reconocimiento público.

Además, la Orden de 16 de abril de 2003 por la que se regula la concesión de Subvenciones a empresas de la Comunidad Autónoma de Andalucía para la realización de acciones positivas a favor de la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres, es-

tablece como subvencionables, entre otras, medidas que promuevan la conciliación de la vida familiar y profesional.

Los conflictos para conciliar trabajo y familia inciden negativamente en la dinámica de las organizaciones. Así, según datos de un estudio reciente de las profesoras Chinchilla y León³¹, las organizaciones tienen dificultades para trasladar a trabajadoras y trabajadores en un 10% de los casos, dificultades para contratar a personas clave en un 14%, índices de rotación del 10%, niveles de absentismo del 16,3%, y personas que sufren estrés en un 7,5% de los casos.

Además, el estudio indicado señala que el conflicto entre trabajo y familia conlleva insatisfacción laboral, y menor rendimiento y dedicación de las personas empleadas. De este modo, resultan evidentes las implicaciones negativas para las organizaciones que no contemplan medidas de conciliación.

En este sentido, cada vez toma más fuerza la idea del “salario mental”. Este salario consiste en alcanzar un equilibrio óptimo entre la retribución económica, la motivación hacia el trabajo que se realiza, el bienestar personal, y la calidad de vida. De este modo, la remuneración económica, como elemento de valoración de los trabajadores y trabajadoras, pierde terreno con relación a otras variables, y claramente deja de ser el aspecto más valorado en el momento de elegir un empleo. Desde esta perspectiva se entiende la importancia de los servicios de apoyo para

³¹ Chinchilla, N. y León C. *Les millors pràctiques de conciliació treball-família a l'empresa*. Generalitat de Catalunya, 2003.

conseguir la conciliación de la vida familiar y profesional y la ventaja competitiva con la que cuentan aquellas organizaciones que los poseen.

La puesta a disposición de los empleados y empleadas de los distintos servicios de apoyo responde a dos lógicas distintas. Por un lado, se encuentran los servicios cuyo objetivo es facilitar la integración de la vida familiar y laboral de la plantilla; en esta lógica se considera que dichos servicios contribuyen a que el personal esté motivado, poco estresado, y que su productividad y rendimiento sean óptimos. Por otro lado, en algunas organizaciones, se ha desarrollado una política de servicios paralela y complementaria a la política salarial; en este caso los servicios de apoyo se entienden como una forma de complementar el salario.

El coste de los servicios de apoyo es variable; a veces, se ofrecen de modo gratuito y otras el coste es compartido entre la empresa y el trabajador o trabajadora mediante instrumentos como el cheque servicio.

CRITERIOS DE ACTUACIÓN

➤ *Desde el punto de vista organizativo*

- Es recomendable comunicar a toda la plantilla la normativa legal existente en materia de conciliación.
- Debe reforzarse la cultura corporativa de carácter informal en la misma dirección que la que siguen las políticas de conciliación. Para ello, los valores de la organización y la forma-

ción deben orientarse hacia la promoción de las acciones de conciliación.

- Es necesario que las personas con responsabilidades directivas lideren y demuestren su compromiso y su apoyo a las medidas de conciliación que se establezcan en la organización. Además, es recomendable que den ejemplo con sus propias actuaciones.
- El acceso a medidas de conciliación previstas por las normas legales vigentes o establecidas por la organización (por ejemplo, las reducciones de jornada, las excedencias o los periodos sabáticos) no pueden tener consecuencias negativas para el desarrollo de la carrera profesional del trabajador o trabajadora.
- Es recomendable que exista un comité, o bien un coordinador o coordinadora de las políticas de conciliación dentro de la organización.

➤ ***En los servicios de apoyo***

- Los servicios de apoyo a la conciliación deben estar orientados, por igual, tanto a los hombres como a las mujeres. En este sentido, hay que entender que la corresponsabilización en la asunción de las cargas familiares es una condición *sine qua non* para la igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género.
- Es necesario que el establecimiento de servicios de apoyo a la conciliación parta de un análisis de situaciones que se dan en el seno de la organización:

- Las demandas del comité de empresa o de la representación de los trabajadores/as.
- Un estudio de detección de necesidades o preferencias en materia de servicios de apoyo.
- Número y tipo de servicios de apoyo que otras organizaciones ponen a disposición de sus empleadas y empleados.

CASOS PRÁCTICOS

En **Danone** se ofrecen tickets/guardería para las hijas y los hijos del personal de plantilla y precios reducidos en gimnasios que se han establecido mediante convenio entre esta organización y los centros deportivos. De forma más concreta, Danone paga la matrícula y la cuota de cada empleado/a y éstos/as sólo deben abonar un euro cada vez que acuden al gimnasio.³²

Los **Laboratorios Lilly**, de Alcobendas en Madrid, disponen de un servicio de autobuses para el traslado de las personas que integran su plantilla. Además, ofrecen un servicio de comedor a precio reducido que trabajadores y trabajadoras pagan en función de su categoría profesional. Por último la empresa ofrece acceso gratuito a un polideportivo.³³

³² Pastor, J. “El éxito del buen rollo” en *El País*, 29 de febrero de 2004.

³³ Pastor, J. “Polideportivo y mucho más” en *El País*, 29 de febrero de 2004.

En cada uno de los centros logísticos de **Mercadona**, empresa de supermercados de ámbito estatal, está ubicada una guardería para las hijas y los hijos de las personas que integran su plantilla. La primera guardería se instaló en la plataforma logística de Sant Sadurní D'Anoia, en la provincia de Barcelona, y, tras comprobar la gran aceptación que tuvo, la empresa decidió dotar de una guardería a todos sus centros logísticos. Así, en 2003 entró en funcionamiento la guardería de su centro logístico de Albufera (Alicante). Actualmente se encuentra en proceso de construcción la guardería y el centro logístico de Huelva (Sevilla).³⁴

En **Caja Madrid** se ofrecen descuentos para guarderías, gimnasios y agencias de viajes al personal de plantilla. Además, a través de su Obra Social, esta entidad ha creado guarderías propias y centros especiales para hijos/ e hijas de empleados/as con discapacidades. Así mismo, Caja Madrid dispone de una empresa, Cohabita, en la que se integran iniciativas relacionadas con centros de día, transportes, teleasistencia y revisiones médicas periódicas dirigidas a personas mayores y dependientes.³⁵

³⁴ D' Aleph, *Casos de conciliación de la vida familiar y profesional en Andalucía*. Proyecto DIDO. Confederación de Empresarios de Cádiz, 2003.

³⁵ Chinchilla, N. y León C. *Les millors pràctiques de conciliació treball-família a l'empresa*. Generalitat de Catalunya, 2003.

En las oficinas centrales de **Novartis Farmacéutica S.A.** en Barcelona se ofrece información sobre las guarderías que están ubicadas en el mismo distrito que la sede de la empresa. Además, se añade en la nómina de trabajadores y trabajadoras un plus por gastos de guardería de hasta 71 euros al mes y una beca de estudios para hijas e hijos de hasta 18 años de 458 euros por año. La única restricción existente para acceder a estos beneficios es el nivel salarial de la persona empleada: las personas con mayores niveles salariales no pueden beneficiarse del plus y de la beca. Además, se ofrecen descuentos en los productos de la empresa para todo el personal.

Para las personas que trabajan en la fábrica de Novartis, situada en la zona metropolitana de Barcelona, la empresa ofrece un servicio de transporte gratuito. Así, los empleados y empleadas disponen de autocares fletados por la empresa para trasladarse a su centro de trabajo.³⁶

La **Universidad Pablo Olavide**, de Sevilla, abrirá durante el curso 2004-05 una guardería para las hijas y los hijos de los miembros de su comunidad educativa: alumnado, profesorado y personal administrativo y de servicios. La guardería estará ubicada en alguna de las instalaciones de la universidad y para su creación se ha firmado un convenio con la Consejería de Asuntos Sociales de la Junta de Andalucía.

³⁶ Chinchilla, N. y León C. *Les millors pràctiques de conciliació treball-família a l'empresa*. Generalitat de Catalunya, 2003.

3.9. MODALIDADES DE CONTRATACIÓN

CONCEPTO

El contrato de trabajo es el acuerdo entre la empresa o institución y la persona trabajadora por el que ésta se obliga a prestar determinados servicios por cuenta de la empresa o institución y bajo su dirección, a cambio de una remuneración determinada.

La legislación laboral española recoge un amplio abanico de acuerdos que establecen la relación entre la persona trabajadora y la organización en la que trabaja. Es decir, existen distintas modalidades de contratación.

En términos de igualdad de oportunidades se considera que dicha igualdad está más o menos asegurada en función del tipo de contrato de trabajo que tengan las trabajadoras.

IMPLICACIONES

Los contratos de trabajo no sólo determinan la remuneración que reciben trabajadores y trabajadoras, sino que también implican unos niveles de seguridad y de prestaciones sociales concretas. En efecto, no es lo mismo un contrato temporal, con caducidad en el tiempo, que un contrato indefinido, sin una caducidad preestablecida. El primero no ofrece estabilidad a largo plazo para la organización de la vida socioeconómica de las personas. Así, decisiones como la maternidad o la adquisición de una vivienda, a menudo, se ven condicionadas por el tipo de relación contrac-

tual que se tenga. En el caso de las prestaciones sociales, tampoco son las mismas las derivadas, por ejemplo, de un contrato a tiempo parcial, que las que se desprenden de un contrato a tiempo completo.

En este sentido, y según datos para 2003 del sindicato UGT³⁷, en el mercado laboral español las mujeres son claramente mayoría en determinadas modalidades de contratación. Así, el 81,57% de los contratos a tiempo parcial son formalizados por mujeres y sólo un 35,44% de ellas acceden a contratos a tiempo completo. Por otro lado, sólo el 38,02% de las mujeres españolas que trabajan lo hacen con un contrato indefinido. Asimismo, la contratación permanente; es decir, el hecho de tener un empleo ininterrumpidamente y sin periodos de desempleo, tan sólo afecta al 37,49% de las mujeres trabajadoras.

Según la encuesta Eurostat de 2001, la tasa de temporalidad en el empleo de las mujeres españolas era del 34,10% mientras que en la Unión Europea esta tasa se situaba en el 14,15%. En España, según datos de UGT para 2003, un 43,71% de las mujeres que trabajan tienen contrato temporal y la relación laboral discontinua afecta al 66,57% de ellas.

Los trabajos interinos, contrataciones que tienen por objetivo cubrir la ausencia de otro/a trabajador/a, también son mayoritarios entre las mujeres, así afectan a un 75,19% de las mismas.

³⁷ UGT, *El 81,5% de la jornada a tiempo parcial la realizan las mujeres*. En: <http://www.ugt.es/Mujer/mujer09.html>

Además, cuando en una pareja uno de los dos miembros tiene que acogerse, por obligaciones familiares a una jornada a tiempo parcial, prácticamente siempre lo hace la mujer (en un 99,61% de los casos, frente a un 0,3% en que lo asumen los hombres).

Está claro, por lo tanto, que en el mercado laboral español la inestabilidad y la temporalidad en el empleo de las mujeres trabajadoras es una realidad. De hecho, la configuración del mercado de trabajo en España y la consideración de la mujer como una fuerza de trabajo secundaria, no favorecen el acceso a fórmulas de contratación con continuidad en el tiempo. En este sentido, es necesario considerar que uno de los elementos que definen la calidad en el empleo es la aceptación voluntaria de la modalidad contractual. En cambio, en muchos empleos temporales o inestables esta voluntariedad no existe sino que la aceptación viene determinada por la necesidad de acceder a un puesto de trabajo.

La contratación inestable o temporal de trabajadoras y trabajadores suele basarse en los costes menores que, a primera vista, parece conllevar este tipo de contratación. Sin embargo, es necesario recordar que tanto la inestabilidad como la temporalidad laborales están estrechamente relacionadas con los accidentes de trabajo. Además, inciden negativamente en las posibilidades de capacitación y de adquisición de experiencia de las personas para un puesto de trabajo. Asimismo, es obvio que la inestabilidad y la temporalidad no favorecen la motivación y el compromiso de las personas con la organización.

Las administraciones públicas han desarrollado políticas de fomento de la contratación indefinida de mujeres. En este sentido, el Servicio Público de Empleo Estatal (antiguo Instituto Nacio-

nal de Empleo, INEM), ha establecido bonificaciones de la cuota empresarial de la Seguridad Social de hasta el 25% por la contratación indefinida de mujeres desempleadas. Estas bonificaciones pueden llegar a ser del 100% si la persona contratada es una mujer que ha estado en situación de desempleo más de 24 meses.

En definitiva, la preasignación de modalidades contractuales que implican precariedad e inestabilidad para las mujeres trabajadoras parece responder sólo a prejuicios y al desconocimiento de los costes derivados de los distintos tipos de modalidades de contratación.

CRITERIOS DE ACTUACIÓN

- Es necesario emprender acciones para corregir la concentración del empleo femenino en modalidades de contratación eventuales o temporales. Para detectar esta posible concentración, las organizaciones deben realizar un control periódico del:
 - Número de mujeres con contratos temporales sobre el total de contratos.
 - Número de mujeres con contratos eventuales sobre el total de contratos.
 - Número de mujeres con contratos indefinidos sobre el total de contratos.
 - Modalidades de contratos que estén aplicándose en la organización y en las que la presencia femenina esté subrepresentada.

- Priorizar las modalidades de contratación que aporten seguridad y estabilidad. La contratación eventual debe tener, precisamente, un carácter eventual.
- Las empresas e instituciones han de informarse de las modalidades contractuales bonificadas.

CASOS PRÁCTICOS

En el **Grupo Novasoft**, consultoría en nuevas tecnologías, calidad y medio ambiente de Málaga, el 90% de la plantilla tiene un contrato indefinido y sólo en casos muy concretos se efectúan contratos eventuales. De hecho, la práctica habitual es que la persona que ha sido contratada, después de superar un período de prueba pase a estar fija en plantilla.³⁸

³⁸ Chinchilla, N. y León C. *Les millors pràctiques de conciliació treball-família a l'empresa*. Generalitat de Catalunya, 2003.

3.10. NEGOCIACIÓN COLECTIVA

CONCEPTO

La Organización Internacional del Trabajo describe la negociación colectiva como el proceso de diálogo e intercambio de posturas que finaliza en un acuerdo: el convenio colectivo. Este acuerdo tiene lugar, por un lado, entre una empresa o institución que emplea personas, un grupo de empleadores o una o más organizaciones de empleadores y, por el otro lado, una o más organizaciones de trabajadoras y trabajadores. Los objetivos de la negociación colectiva son determinar las remuneraciones y las condiciones de trabajo del personal al que se aplica el acuerdo y definir las normas que regirán las relaciones entre la empresa o institución y los trabajadores y trabajadoras.³⁹

En términos de igualdad de oportunidades, la negociación colectiva es clave para garantizar un entorno laboral exento de cualquier práctica discriminatoria.

IMPLICACIONES

Es necesario poner de relieve el papel de la negociación colectiva en el establecimiento de las condiciones laborales de trabajadoras y trabajadores. Es precisamente a través de esta negociación y del convenio que existe la posibilidad de intentar cambiar

³⁹ Ver: <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/themes/cb.htm>

los comportamientos y las prácticas no respetuosas con la igualdad de oportunidades. En este sentido, el acuerdo resultante de la negociación, debe recoger cláusulas preventivas y correctoras de la discriminación.

A partir del reconocimiento de la importancia de la negociación colectiva, la Unión Europea ha establecido legislación que, específicamente, obliga a los Estados al fomento del diálogo social para promover la igualdad de oportunidades, detectar las formas de discriminación y combatirlas⁴⁰. En España, la Ley 39/1999 para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras identifica como terrenos a explorar por la negociación colectiva su posible contribución a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Por otro lado, en 2002 el Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva (AINC), acuerdo que coordina y articula las reglas de la negociación colectiva, recogió, por primera vez entre sus objetivos, la consecución de la igualdad de oportunidades.

La importancia de la inclusión de la igualdad de oportunidades en la negociación colectiva estriba en el hecho de que tradicionalmente en dicha negociación no se había prestado una atención específica a las preocupaciones y necesidades de las mujeres trabajadoras. En efecto, en España, hasta la década de los noventa apenas se había reparado en las posibilidades de la ne-

⁴⁰ Directiva 2002/73/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de septiembre de 2002.

gociación colectiva como instrumento para reforzar la igualdad y no discriminación entre mujeres y hombres en el empleo⁴¹.

Además, la negociación colectiva permite formalizar y sistematizar los derechos que las leyes y demás normas jurídicas otorgan a las trabajadoras. Es decir, negociar y poner por escrito las cláusulas preventivas y correctoras de la discriminación permite que, en el proceso, se perfilen, desarrollen y garanticen de un modo más efectivo las normas de aplicación de la igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género.

Adicionalmente, la negociación colectiva sirve para evidenciar el compromiso de los representantes de trabajadoras y trabajadores y de las empresas y organismos empleadores con la igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género.

CRITERIOS DE ACTUACIÓN

➤ *Contenidos de la negociación*

- Los temas que deben tratarse en un proceso de negociación colectiva que observe la igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género son los siguientes:⁴²

⁴¹ Consejo Económico y Social, *La negociación colectiva como mecanismo de promoción de la igualdad entre hombres y mujeres*. Colección Informes. Nº 2/2003.

⁴² Secretaría de la Mujer de CC.OO. Andalucía, Departamento de la Mujer UGT Andalucía, Instituto Andaluz de la Mujer; *Manual de negociación colectiva no discriminatoria*.

- Captación y selección: el convenio ha de recoger la obligación de la organización de informar a la representación de los/as trabajadores/as sobre los puestos a cubrir y las características y pasos del proceso de captación y selección que ha de llevarse a cabo.
- Contratación: el ámbito de aplicación de los convenios debe incluir a las trabajadoras y trabajadores temporales y a tiempo parcial.
- Condiciones de trabajo: el convenio no puede recoger discriminación alguna por razón de sexo en la regulación de los tiempos de trabajo y de la jornada laboral; debe definirse lo que se entiende por disponibilidad para la organización; es necesario regular la movilidad funcional; debe establecerse un procedimiento de control de los traslados; es recomendable prever garantías y un sistema de control previo de los despidos objetivos y, finalmente, no pueden establecerse diferencias entre mujeres y hombres en la ropa de trabajo.
- Promoción profesional: el convenio colectivo debe recoger los criterios y procedimientos de promoción. Asimismo es deseable que se recojan cuotas de promoción de mujeres a cargos de responsabilidad.
- Salud laboral: es necesario que el convenio promueva una concepción integral de la salud y establezca el desarrollo de actuaciones preventivas que tengan en cuenta la realidad y especificidad de la salud laboral de las mujeres.

- Estructura salarial: el convenio debe recoger los criterios de valoración de los puestos de trabajo. Además, han de negociarse modelos de nóminas comprensibles y que respondan a la estructura salarial pactada.
- Formación: es necesario que el convenio contemple la implantación de un sistema de detección de necesidades formativas igualitario. Además, debe garantizarse el acceso a la formación por parte de las mujeres trabajadoras.
- Conciliación: el convenio debe recoger, como mínimo, los permisos y excedencias establecidos por la ley. Deben eliminarse las cláusulas que sólo atribuyan estos derechos a las mujeres trabajadoras porque el convenio ha de incentivar, en la medida de lo posible, que también sean los hombres trabajadores los que hagan uso de los permisos y excedencias. Es decir, el convenio ha de promover la corresponsabilidad de las cargas familiares y domésticas entre hombres y mujeres. Es muy importante que se eliminen de los convenios las medidas incentivadoras del abandono o alejamiento de las mujeres de su puesto de trabajo, como por ejemplo, la incentivación de la rescisión de la relación laboral por razón de matrimonio, embarazo o nacimiento de hijos e hijas.
- Acoso sexual: deben introducirse cláusulas que definan y sancionen el acoso sexual en todas sus modalidades. También es recomendable que se prevean mecanismos para la apertura de expedientes de investigación sobre conductas de acoso que primen la transparencia y la confidencialidad. Además, los convenios han de establecer el régimen disciplinario en caso de acoso sexual y sus correspondientes sanciones.

- Acciones positivas: el convenio debe crear comisiones para la igualdad dentro de las organizaciones. Estas comisiones estarán compuestas por la representación de los/as trabajadores/as y de la dirección de la organización. Es importante que el convenio prevea el desarrollo de medidas de discriminación positiva y de paridad.

➤ *El lenguaje en los convenios*

- Las cláusulas del convenio han ser redactadas bajo criterios de comunicación no sexista.
- No se pueden definir funciones o categorías profesionales en femenino. Todas las categorías y funciones deben observar la posibilidad de que sean desempeñadas tanto por hombres como por mujeres.

➤ *Antes de las negociaciones*

- Los y las representantes de los trabajadores y las trabajadoras deben asegurarse de que se toman en cuenta las cuestiones relacionadas con la igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género.
- Es recomendable que las personas que vayan a componer las mesas de negociación reciban formación en materia de igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género.
- La composición de las mesas de negociación debe ser paritaria o, como mínimo, ha de preverse y promoverse la participación de mujeres trabajadoras.

- Es necesario que se reúna y procese toda la información disponible sobre la situación sociolaboral de la mujer en la organización en la que se esté negociando. Por ejemplo, el número de mujeres en las diversas categorías laborales, la situación contractual, el número de mujeres con responsabilidades familiares, datos de absentismo por sexo, etc.
- Debe efectuarse un estudio de derechos vigentes y derechos a negociar en función del convenio colectivo vigente, de la legislación y de las políticas públicas. Es importante que se valore cómo utilizar la negociación colectiva para ampliar o asegurar los derechos ya existentes.
- Es necesario que se identifiquen y se prioricen las necesidades reales del personal de plantilla.

➤ *Después de las negociaciones*

- Ha de realizarse un seguimiento del cumplimiento del convenio colectivo.
- Debe ponerse en conocimiento de todo el personal las políticas, los derechos y los beneficios negociados.
- Es recomendable que se recabe información, de manera continua, sobre la situación sociolaboral de trabajadoras y trabajadores.

CASOS PRÁCTICOS

Compromiso con la igualdad de oportunidades

Convenio Colectivo de la **Industria Siderometalúrgica de Burgos (2001-2003)**⁴³

“Art. 61.- Objetivos de la igualdad de oportunidades en el trabajo.

Las organizaciones firmantes coinciden en que son objetivos importantes para el logro de una igualdad de oportunidades sistemática y planificada los siguientes:

- Que tanto las mujeres como los hombres gocen de igualdad de oportunidades en cuanto al empleo, la formación, la promoción y el desarrollo de su trabajo.
- Que mujeres y hombres reciban igual salario a igual trabajo así como que haya igualdad en cuanto a sus condiciones de empleo en cualesquiera otros sentidos del mismo.
- Que los puestos de trabajo, las prácticas laborales, la organización del trabajo y las condiciones laborales se orienten de tal manera que sean adecuadas tanto para las mujeres como para los hombres.

Para el logro de estos objetivos se tendrán especialmente en cuenta todas las medidas, subvenciones y desgravaciones que ofrecen las distintas administraciones, así como los fondos nacionales e internacionales.”

⁴³ Secretaría Confederal de la Mujer de CC.OO. *Negociación colectiva y género, una apuesta de futuro*. Febrero de 2003.

Igualdad de retribución y compromiso para la no discriminación

Convenio Colectivo de **Perfumería y Afines (2002-2003)**⁴⁴

“Art. 7.- Cláusula de no discriminación

Ambas partes se comprometen a velar por la igualdad de retribución para trabajos de igual valor y por la no discriminación por ninguno de los supuestos contemplados en el art. 14 de la Constitución Española.”

Acceso al empleo

Convenio Colectivo del **Comercio de Recambio, Neumáticos y Accesorios de Automóviles de Madrid**⁴⁵

“Art. 15.- Contratación y empleo. Acceso y permanencia

Se promoverá que las ofertas de empleo y las pruebas de selección no sean excluyentes por razón de sexo ni contengan criterios discriminatorios (...). Se garantizará que el embarazo no sea causa de exclusión en la renovación de contratos.”

⁴⁴ Secretaría Confederal de la Mujer de CC.OO. *Negociación colectiva y género, una apuesta de futuro*. Febrero de 2003.

⁴⁵ Ídem nota 44.

Acoso sexual

Convenio Colectivo de **Hostelería de Almería**⁴⁶

“Art. 71.- Faltas muy graves.

Serán faltas muy graves:

12. Todo comportamiento o conducta, en el ámbito laboral, que atente al respeto de la intimidad y dignidad de la mujer o el hombre mediante la ofensa, física o verbal, de carácter sexual. Si tal conducta o comportamiento se lleva a cabo prevaliéndose de una posición jerárquica supondrá una circunstancia agravante de aquélla.”

⁴⁶ Secretaría Confederal de la Mujer de CC.OO. *Negociación colectiva y género, una apuesta de futuro*. Febrero de 2003.

3.11. ACCIONES DE SENSIBILIZACIÓN PARA PROMOVER EL CAMBIO

CONCEPTO

Las acciones de sensibilización pretenden incidir en el modo de pensar y de actuar para propiciar un cambio en las opiniones y en las actitudes. En materia de igualdad de oportunidades, la sensibilización implica la toma de conciencia sobre la discriminación como paso previo al cambio de percepción.

Este tipo de acciones pueden dirigirse a una amplia variedad de destinatarios: segmentos determinados de la población, el conjunto de la población, administraciones, organizaciones públicas y privadas, etc. En el caso concreto de las organizaciones, algunas de las acciones que pueden emprenderse con el fin de sensibilizar son:

- Planes de acción en igualdad de oportunidades. Estos planes, resultantes de un diagnóstico previo, consisten en la formulación sistemática e integrada de todas las acciones a desarrollar para la promoción de la igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género. Los planes de acción establecen objetivos estratégicos a largo plazo y objetivos operativos a medio y corto plazo que constituyen el marco de referencia de las actividades a llevar a cabo. Es decir, son el mapa que guía las actuaciones de la organización en materia de igualdad de oportunidades.
- Comunicación interna y difusión periódica de información sobre temas relacionados con la igualdad de oportunidades

desde la perspectiva de género. Esta comunicación se puede canalizar a través de folletos, vídeos, correo electrónico o intranet corporativa, por ejemplo.

- Equipos de trabajo o comisiones que impulsen la igualdad de oportunidades en la organización, que planteen nuevas propuestas, que identifiquen situaciones de discriminación, etc.
- Participación de la empresa o institución en programas o proyectos desarrollados por las administraciones públicas u organismos sin ánimo de lucro para promover la aplicación de la igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género en organizaciones.
- Acciones de formación específica en igualdad de oportunidades y/o incorporación de ésta, de manera transversal, en las distintas acciones de formación en la empresa. También pueden desarrollarse acciones de formación que, de modo específico y orientadas a determinados grupos de trabajadoras y trabajadores, traten aspectos relacionados con la corresponsabilidad doméstica y familiar de mujeres y hombres o con la conciliación de la vida profesional, familiar y personal, por ejemplo.
- Elaboración de manuales que operativicen la aplicación transversal de la igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género en las distintas funciones, tareas, procesos, etc. de la organización.

IMPLICACIONES

La falta de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres parte de una organización social basada en una clara diferenciación de los roles de hombres y mujeres. En función de esta organización, los hombres asumen el trabajo productivo (las tareas relacionadas con la producción de bienes y servicios) y las mujeres asumen el reproductivo (el cuidado de las personas y el trabajo doméstico). Además, de esta organización se desprende un sistema de creencias y valores que funcionan como mecanismos de legitimación y perpetuación del modelo.

No obstante, en las últimas décadas se ha producido un cambio de gran importancia: la masiva incorporación de las mujeres al mercado de trabajo. Ello pone en jaque la división tradicional de roles según el género. Sin embargo persisten las creencias y valores que se derivan de esta división de roles. En este sentido, la plena incorporación de la mujer al mercado de trabajo se ve obstaculizada por la permanencia de unas estructuras de pensamiento que la relegan al ámbito privado y que le asignan un papel secundario en el ámbito laboral. Este es el origen de muchos de los prejuicios sobre las capacidades y habilidades de las mujeres trabajadoras.

De este modo, la consecución de la igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género en el ámbito laboral implica, necesariamente, un cambio en las creencias y los valores tradicionales. El cambio no puede imponerse, sólo es posible conseguirlo a través de la persuasión; en esto consiste la sensibilización para el cambio.

CRITERIOS DE ACTUACIÓN

- Diseñar e implementar proyectos de comunicación y difusión de información sobre temas relacionados con la igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género.
- Impulsar la participación corporativa de la organización en programas, proyectos y acciones externas que promuevan la sensibilización en materia de igualdad de oportunidades.
- Realizar campañas informativas cada vez que se produzca un avance en los derechos y garantías de trabajadoras y trabajadores en materia de igualdad de oportunidades.
- Integrar, de manera transversal, la igualdad de oportunidades en los programas de formación interna de la organización.
- Evaluar cuantitativamente y cualitativamente el impacto y la eficacia de las acciones de sensibilización que se lleven a cabo. En este sentido, pueden usarse indicadores como:
 - Número de acciones de sensibilización para el cambio puestas en marcha
 - Número de participaciones en campañas y proyectos externos
 - Número de proyectos internos diseñados relacionados con la igualdad de oportunidades.
 - Nivel de satisfacción de las personas destinatarias de las acciones

CASOS PRÁCTICOS

En el club de golf **Novo Sancti Petri** de Chiclana de la Frontera, Cádiz, se detectó que el personal de jardinería, compuesto básicamente por hombres, consideraba que las mujeres no podían desarrollar las tareas de cuidado y mantenimiento del césped y demás plantas, con la misma eficacia que los hombres. Además, los empleados masculinos se mostraban reacios a la incorporación de mujeres en las tareas desempeñados por ellos.

Con el objetivo de romper esta falsa concepción y sensibilizar a los jardineros en materia de igualdad de oportunidades, la empresa contrató, durante 6 meses, a dos mujeres para desarrollar tareas de jardinería. Además, se organizaron charlas de sensibilización tanto para los trabajadores como para las trabajadoras de la empresa.

Una vez transcurridos los seis meses, los trabajadores de jardinería constataron que sus compañeras eran igualmente capaces de desempeñar las tareas que tenían asignadas.⁴⁷

⁴⁷ D' Aleph, *Casos de conciliación de la vida familiar y profesional en Andalucía*. Proyecto DIDO. Confederación de Empresarios de Cádiz, 2003.

En **Novartis Farmacéutica S.A.** se ha creado el programa Trébol cuyo objetivo es promover el cambio en los hábitos de conducta y la cultura social. Las acciones del programa son múltiples pero destaca la adhesión de la empresa en el “Global Contract”, un acuerdo promovido por Naciones Unidas sobre los derechos laborales y contra la explotación.⁴⁸

Desde la presidencia de **IBM** se ha efectuado una declaración de reconocimiento de la importancia de la conciliación y de una política empresarial de responsabilidad familiar. Esta declaración se halla disponible en Internet.⁴⁹

⁴⁸ Chinchilla, N. y León C. *Les millors pràctiques de conciliació treball-família a l'empresa*. Generalitat de Catalunya, 2003.

⁴⁹ Ídem nota 48.

4. UN DECÁLOGO PARA LA IGUALDAD

A modo de conclusión de la Guía de Calidad en Igualdad de Oportunidades desde la perspectiva de género, se presenta un decálogo de criterios de actuación para garantizar la igualdad y evitar prácticas discriminatorias en las organizaciones, tanto públicas como privadas.

PRIMERO. Las organizaciones deben comprometerse públicamente con el respeto y el fomento de la igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género.

SEGUNDO. El cumplimiento de la normativa legal vigente en materia de igualdad de oportunidades debe ser el punto de partida para el desarrollo de políticas específicas en este ámbito.

TERCERO. Las organizaciones deben promover, como elementos básicos de su cultura organizativa, los valores y principios comprometidos con la igualdad de oportunidades. Han de rechazarse las actitudes y modos de pensar que justifiquen o amparen la discriminación.

CUARTO. El personal directivo debe tomar una posición ejemplificadora con relación a la igualdad de oportunidades. Así, ha de comprometerse y apoyar las acciones, planes o políticas desarrolladas en la organización para garantizar la igualdad de oportunidades.

QUINTO. Es necesario impulsar la creación de instrumentos para evaluar la situación de las mujeres en las organizaciones y poner en marcha actuaciones tendentes a mejorarla. Entre los instrumentos cabe considerar: las comisiones, la implementación de sistemas de indicadores específicos, la figura del o de la agente para la igualdad, etc. Entre las actuaciones: los planes de acción, las acciones de discriminación positiva, las actuaciones específicas, etc.

SEXTO. Han de formalizarse mecanismos que permitan la detección de prácticas discriminatorias y la denuncia interna de éstas. Asimismo, es necesario que se establezcan sanciones o medidas correctivas de tales prácticas.

SÉPTIMO. La negociación colectiva debe ser la vía preferente de formalización de los derechos y garantías de las personas en materia de igualdad de oportunidades.

OCTAVO. Todo el personal de la organización ha de recibir formación en igualdad de oportunidades.

NOVENO. Las formas de trabajar y las habilidades propias de las mujeres deben ser reconocidas como activos de la organización y, por lo tanto, ha de promoverse la presencia y participación de las mujeres en todas sus instancias.

DÉCIMO. El impulso de medidas que faciliten la conciliación de la vida profesional, familiar y personal ha de ser uno de los ejes básicos de las políticas de recursos humanos en las organizaciones.

5. BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- Barberá, E. et al.; *Rompiendo el techo de cristal: los beneficios de la diversidad de género en los equipos de dirección*. Proyecto de Investigación, Universidad de Valencia, 2003.
- Chinchilla, N. y León, C.; *Les millors pràctiques de conciliació treball-família a l'empresa*, Generalitat de Catalunya, 2003.
- Chinchilla, N. y Poelmans, S.; *La conciliació de la vida laboral, familiar i professional*. IESE Business School, febrero 2004.
- Chinchilla, N., Poelmans, S. y León, C.; *Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas*. Documento de Investigación, DI nº 498. IESE Business School, marzo 2003.
- Comisiones Obreras, CC.OO.; “Una experiència en polítiques d’igualtat a Pirelli” en *Lluita Obrera*, CC.OO., Noviembre-Diciembre de 2002.
- Comunidad Europea, CE; Directiva 2002/73/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de septiembre de 2002.

- Consejo Económico y Social; *La negociación colectiva como mecanismo de promoción de la igualdad entre hombres y mujeres*. Colección Informes. Nº 2/2003. Madrid, 2003.
- D' Aleph; *Casos de conciliación de la vida familiar y profesional en Andalucía*. Proyecto DIDO. Confederación de Empresarios de Cádiz, 2003.
- Gómez, S.; “El difícil puzzle maternidad – empresa” en *Expansión – Empleo*, 3 de marzo 2004.
- Pastor, J.; “Diageo y la política de puertas abiertas” en *El País*, 29 de febrero de 2004.
- Pastor, J.; “El éxito del buen rollo” en *El País*, 29 de febrero de 2004.
- Pastor, J.; “Polideportivo y mucho más” en *El País*, 29 de febrero de 2004.
- Rodríguez, M.; “Mujeres al borde del colapso” en *Magazine La Vanguardia*, 11 de enero de 2004.
- Secretaría Confederal de la Mujer de CC.OO.; *Acciones positivas para la igualdad de oportunidades de las mujeres en el empleo*. Madrid, 1996.
- Secretaría Confederal de la Mujer de CC.OO.; *Negociación colectiva y género, una apuesta de futuro*. Febrero de 2003.
- Secretaría de la Mujer de CC.OO. Andalucía, Departamento de la Mujer UGT Andalucía, Instituto Andaluz de la Mujer; *Manual de negociación colectiva no discriminatoria*.

- Unión General de Trabajadores (UGT); *Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva 2003 (ANC 2003)*. Publicaciones Unión, 2003.
- Unión General de Trabajadores (UGT); *El 81,5% de la jornada a tiempo parcial la realizan las mujeres*, en: <http://www.ugt.es/Mujer/mujer09.html>
- Wirth, L.; *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*. Colección Informes OIT, N° 58, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, 2002.

PÁGINAS WEB

- Área de Recursos Humanos: <http://www.arearh.com>
- Capital Humano: <http://www.capitalhumano.es>
- Centro Municipal de Información y Recursos para las Mujeres, Barcelona: <http://www.cird.bcn.es/eindex.htm>
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD): <http://www.cipd.co.uk>
- Equal Opportunities Commission: <http://www.eoc.org.uk>
- European Project on Equal Pay: <http://www.equalpay.nu>
- European Union, Gender Equality: http://europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/index_en.htm

- Federación de Asociaciones de Consumidores y Usuarios de Andalucía (FACUA): <http://www.facua.org>
- Fundación para la Motivación de los Recursos Humanos: <http://www.factorhuma.org>
- Instituto de la Mujer: <http://www.mtas.es/mujer/default.htm>
- Instituto Andaluz de la Mujer: <http://www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer/entrada.htm>
- Instituto Vasco de la Mujer: <http://www.emakunde.es>
- Intermón Oxfam: <http://www.intermon.org>
- Mujeres en Red: <http://www.mujeresenred.net>
- Observatorio de las Mujeres en los Medios de Comunicación: <http://www.observatoridelesdones.org>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT): <http://www.ilo.org>
- People Management: <http://www.peoplemanagement.com>
- Personnel Today: <http://www.personneltoday.com>
- Secretaría de la Mujer Confederal de Comisiones Obreras, CC.OO.: <http://www.ccoo.es/sindicato/mujer.html>
- Sin Género de Dudas: <http://singenerodedudas.com>
- Unión General de Trabajadores, UGT, Mujer Trabajadora: <http://www.ugt.es/Mujer/mujer.html>



FEDERACION
ANDALUZA
DE MUNICIPIOS
Y PROVINCIAS

