
La igualdad de género en las organizaciones

PID_00280846

Gal·la Cortadellas i Bertran

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 2 horas



**Gal·la Cortadellas i Bertran**

Licenciada en Administración y Dirección de Empresas y también en Antropología Social y Cultural. Máster en Dirección Financiera y máster en Políticas Públicas, se ha especializado en el diseño y la implementación de procesos transversales e interdisciplinarios en las organizaciones, a partir de su experiencia en funciones directivas y gerenciales, control de gestión y consultoría organizacional y estratégica. Ha trabajado en la empresa multinacional, en centros de investigación, en el tercer sector y en la Administración pública. Ha desarrollado programas públicos en el ámbito económico, social, cultural y en materia de género.

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por el profesor: Josep Cobarsí Morales

Primera edición: marzo 2021

© de esta edición, Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC)

Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona

Autoría: Gal·la Cortadellas i Bertran

Producción: FUOC

Todos los derechos reservados

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea este eléctrico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita del titular de los derechos.

Índice

1. El género como concepto.....	5
2. La perspectiva de género.....	7
3. La igualdad de género.....	8
4. Las políticas de género en las organizaciones.....	10
4.1. Procesos de selección ajustados e inclusivos	10
4.2. Políticas retributivas para evitar la brecha salarial	12
4.3. La promoción interna: romper el techo de cristal	15
4.4. Los planes de igualdad	17
4.5. La conciliación laboral, personal y familiar	18
4.6. La prevención	19
5. Los índices de igualdad.....	20
Bibliografía.....	23

1. El género como concepto

Abordar el tema del *género* de las personas, sea en el contexto que sea, implica ser riguroso en la definición del concepto, para diferenciarlo del término *sexo*.

Mientras que sexo se subscribiría en aquel conjunto de características biológicas que identifican los aspectos físicos de las personas, el género se definiría desde otra perspectiva, más amplia.

Quando se habla de género se hace referencia a una construcción social relacionada con estos caracteres biológicos, pero que tiene que ver con el desarrollo personal, social, económico que estas características biológicas implican, lo cual hace que hombres y mujeres sean considerados y valorados de forma diferente y asuman diferentes roles en cada sociedad.

Es en este sentido que se distingue el concepto de *sexo* del de *género*.

En cuanto al sexo, más allá de la división dual entre machos y hembras, estudios médicos empiezan a plantear que hay un abanico de combinaciones de estas características que cuestionarían esta dualidad sobre la que se ha basado la sociedad hasta ahora, y consecuentemente, también el concepto de *género* está en proceso de revisión, pero independientemente de estas nuevas conceptualizaciones que permitirán dar nombre a realidades personales, el género, tal como lo propuso la investigadora feminista Joan Scott, sigue siendo una categoría cultural y relacional:

«El género es un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias que distinguen a los sexos (...)»

Así, el género, como elemento de análisis social, supera las definiciones biológicas, tiene que ver con los roles, las identidades y los valores que son atribuidos a mujeres y hombres, que están internalizados en los procesos de socialización de las personas y que definen las relaciones sociales.

Este aspecto relacional ha sido objeto de estudio desde la sociología y otras disciplinas, que han determinado la existencia de relaciones desiguales entre los hombres y las mujeres, relaciones de poder y dominación, a veces muy evidentes, a veces muy sutiles. Así, a lo largo de la historia, y todavía hoy, se confirman relaciones de poder y de dominación entre los dos sexos, en las cuales el hombre tendría generalmente una ventaja social por serle otorgado implícita, o explícitamente, una situación de partida y de poder superior a las mujeres, de forma que se van construyendo y reproduciendo desigualdades de

género, es decir, desigualdades sociales materializadas en aspectos concretos del día a día de las personas, que surgen a partir de las diferencias biológicas de mujeres y hombres.

Las desigualdades de género se traducen en los diferentes ámbitos de la vida, relacionados entre sí. Por eso hay que tener una mirada de género para entender mejor las relaciones entre hombres y mujeres, entre ciudadanos y ciudadanas. Esta mirada se denomina *perspectiva de género*.

2. La perspectiva de género

La perspectiva de género es una forma de analizar y de tomar decisiones que tiene presentes las necesidades y los intereses de hombres y mujeres, de manera conjunta, en el momento de hacer planes y políticas, de tal forma que hombres y mujeres puedan ser tratados en igualdad y se enmienden las posibles relaciones de poder en desequilibrio.

Se trata de un proceso que considera las diferencias socioculturales entre las mujeres y los hombres a la hora de desarrollar una actividad o un ámbito de análisis, planificación, diseño y toma de decisiones de cualquier tipo.

La perspectiva de género no trata solo de añadir un componente femenino en los análisis o un componente de igualdad de género a una actividad existente, sino que es una estrategia para hacer que los problemas y las experiencias de mujeres y hombres sean tratados a la vez, conjuntamente, de forma que, a la hora de hacer políticas y programas en una organización, estas se realicen desde una óptica integral, formen parte de una dimensión global y compartida.

Incluir la perspectiva de género en una organización significa visualizar a mujeres y hombres en su dimensión biológica, psicológica, histórica, social y cultural, y encontrar líneas de acción para la solución de las desigualdades.

Implica reconocer las relaciones de poder que se dan en los grupos sociales, en general, que se ha demostrado que son favorables a los hombres y discriminatorias para las mujeres.

También supone admitir que estas relaciones se han construido socialmente a lo largo de la historia y son constitutivas de las personas, e incluyen las relaciones sociales de todos los ámbitos: familia, salud, política, mundo laboral...

La perspectiva de género se incorpora a la toma de decisiones y a la definición de las políticas de las organizaciones, para repensar las actuaciones que se realizan en el seno de estas, y orientarlas hacia el hito de la igualdad de género.

3. La igualdad de género

La igualdad de género es aquella que define que cualquier miembro de la sociedad es tan respetable y válido como todos los otros, sin distinción de sexo ni de la respectiva atribución social.

Igualdad de género no implica que mujeres y hombres sean lo mismo, pero sí que tienen el mismo valor y deben ser tratados igual.

En 2015 la ONU aprobó la Agenda 2030 sobre los Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS), con 17 objetivos, uno de los cuales, el quinto, hace referencia al tema del género.

De acuerdo con el ODS 5,

«la igualdad pasa por erradicar la discriminación de género en todos los ámbitos de la sociedad. Esto quiere decir, en primer término, acabar con todas las formas de violencia contra las mujeres, incluida la explotación sexual. Un segundo ámbito clave es el laboral: eliminar progresivamente la brecha salarial y las barreras de género para determinadas trabajos. Pero la igualdad también pasa por el reconocimiento y el reparto de los cuidados y del trabajo en la esfera familiar, y por el aumento de la participación y el liderazgo de las mujeres en la esfera pública. Para conseguirlo deben haber leyes y políticas que velen por los derechos de las mujeres y por su empoderamiento, también en cuestiones como la tecnología».

Así mismo, la UNESCO define la igualdad de género como

«la búsqueda de la igualdad de género es un elemento central de una visión de la sostenibilidad en la que cada miembro de la sociedad respeta a los otros y ejerce un papel que le permite aprovechar su potencial al máximo».

Los países han ido desarrollando respectivos marcos jurídicos que regulan la igualdad que debe haber entre los dos sexos y leyes que castigan la violencia hacia las mujeres, pero la búsqueda de la equidad tiene que ser una prioridad social en todos los ámbitos y necesita la implicación de la ciudadanía.

A pesar de los adelantos, persisten las formas de discriminación de género, la violencia, la desigualdad laboral y las dificultades para participar en la toma de decisiones. A través de patrones culturales se asignan roles o responsabilidades discriminatorias.

Los roles de género son creados por la propia sociedad y se transmiten de una generación a otra a través de los contextos familiares, educacionales y laborales, entre otros, por lo que es importante que los gobiernos y la sociedad

Progreso lento e irregular

Según el Informe de síntesis sobre el examen y evaluación de 20 años de la aplicación de la Declaración y la Plataforma de Acción de Pekín, publicado por ONU Mujeres el marzo de 2015, durante las dos últimas décadas se ha experimentado un progreso lento e irregular hacia la igualdad de género.

civil aborden medidas para equilibrar estos roles desde todos los ámbitos. Al ser una construcción social, estos roles pueden cambiar y adaptarse a nuevas realidades, y por lo tanto, no son un factor inamovible.

Por eso, es prioritario erradicar las prácticas degradantes y la discriminación por razón de género –aquellas situaciones en las que las personas son tratadas en condiciones desiguales e inferiores a causa de su sexo o género–, garantizar el acceso igualitario de las mujeres en los ámbitos laboral, social y político, establecer modelos sociales equitativos y fomentar una educación basada en la igualdad.

Estos son los objetivos de la perspectiva de género y de la aplicación de políticas de género en las organizaciones.

4. Las políticas de género en las organizaciones

Las políticas de género tienen que ver con la gestión de las personas dentro de las organizaciones.

Los equipos de trabajo de las empresas están formados por mujeres y hombres, y, como grupos sociales que son, se reproducen las mismas desigualdades y relaciones de poder basadas en el género que hay en la sociedad.

Por lo tanto, la cultura organizativa de una empresa tiene que asumir la igualdad de trato y de oportunidades como principios básicos y transversales de la organización, aquellos que se aplican en los procesos de toma de decisiones, en la gestión de personas y en las acciones que afectan a los trabajadores y a las trabajadoras.

4.1. Procesos de selección ajustados e inclusivos

Las relaciones entre persona y empresa se inician en el proceso de selección, y es del todo necesario velar para garantizar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en este momento inicial del vínculo.

Según un estudio mencionado en *Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders* (Eagly y Karau, 2002), cuando se publica una oferta de trabajo, las mujeres se presentan cuando cumplen casi el 100 % de los requisitos, mientras que los hombres se sienten dispuestos con un 60 % de cumplimiento. Esto implica que, en el momento de hacer la oferta laboral, dado que en esta normalmente se define un perfil de máximos, hay muchas mujeres que ya no se presentan a la convocatoria porque tienen un nivel de autoexigencia más alto y no se postulan, a pesar de que puedan cubrir sobradamente el perfil. Este hecho implica una autoexclusión que forma parte de los propios prejuicios y aprendizajes sociales causados por el imaginario colectivo hacia las capacidades de los varios grupos de género.

Así pues, velar por cómo se presenta un perfil profesional es importante, porque poner muchos requisitos en una selección de personal es perder candidaturas femeninas, e incluso puede abrir la puerta a incorporar más perfiles mediocres de otros géneros en la selección.

En otro sentido, una práctica que se empezó a realizar en los Estados Unidos, y que otros países han adoptado a través del compromiso formal de las empresas, fue la de permitir el currículum ciego en las selecciones de personal. El currículum ciego es aquel en el cual está prohibido incluir la fotografía y los datos personales, y que se tiene que centrar especialmente en la formación, la experiencia y los objetivos profesionales, en las fortalezas, habilidades y competencias de la persona aspirante. La finalidad primordial es la promoción y el fomento de las condiciones que posibilitan la igualdad de oportunidades y la prevención y eliminación de cualquier clase de discriminación. La iniciativa

persigue sensibilizar a empresas y organizaciones sobre la existencia de sesgos, a veces inconscientes, y de cómo detectarlos y hacerles frente en el momento de la selección.

Como ya se había hecho anteriormente en otros países, en España, en 2017, el gobierno español puso en práctica un proyecto en el cual las empresas y algunos ámbitos del sector público se podían adherir a un protocolo para implantar el currículum ciego en sus procesos de selección. Se adhirieron unas 80 empresas, pero parece que al final no pusieron en práctica esta fórmula y que en este país no ha acabado de funcionar la iniciativa.

Se ha llegado a la conclusión que hay cuestiones culturales de fondo en esta no implantación. Los motivos, a pesar de ser diversos, siguen siendo principalmente los prejuicios de las empresas sobre si una persona rendirá más o menos en función de la edad y del género, o las complicaciones que las empresas consideran que tendrán en función de a quién contraten, desde el punto de vista de cobertura de bajas o de permisos. Todos estos aspectos se convierten en un impedimento a la hora de hacer valoraciones objetivas de currículums, como esta iniciativa pretende.

El mercado laboral es cada vez más complejo y exigente, y a pesar de que las políticas de recursos humanos están evolucionando, todavía pesan mucho las dinámicas culturales de los respectivos países, que, paralelamente, están relacionadas con los niveles de igualdad de género que hay en el ámbito nacional. Por otro lado, el currículum ciego no garantiza anonimato en el mundo digital de hoy, donde a través de las redes sociales se puede conseguir mucha información sobre una persona.

Esta iniciativa ha sido una de las valoradas cuando se ha querido incidir sobre uno de los problemas que afectan a las empresas tecnológicas: la falta de mujeres profesionales en sus equipos. Pero no ha sido suficiente y ha habido que abordar otras estrategias, tales como la creación de becas para mujeres o la selección de mujeres en etapas muy tempranas de la formación para que desarrollen estudios y experiencia dentro de la propia empresa.

Otra de las vías que algunas empresas han adoptado para aumentar la paridad de sus equipos ha sido la discriminación positiva en las nuevas contrataciones, a través de convenios de colaboración con centros de formación en los que las alumnas pueden hacer prácticas y la empresa se compromete a contratar al 60 % de las becarias. O bien la incorporación de una cláusula en los procesos de selección donde se comenta que «en condiciones equivalentes de idoneidad, accederá al lugar la persona del sexo menos representado en aquella área de negocio y puesto de trabajo».

Buenas prácticas en la selección

Diseñar convocatorias con requisitos ajustados, utilizar currículums ciegos y practicar la discriminación positiva en sectores infra feminizados.

Son medidas importantes, pero que hay que complementar con otras iniciativas. Es por este motivo que ha habido movimientos legislativos para garantizar normativamente los derechos laborales y civiles de toda la población en igualdad de condiciones.

La adhesión de España al llamado Compromiso con las mujeres en el aspecto digital (*Commitment on women in digital*) suscrito por 28 países el 9 de abril de 2020 en Bruselas, contiene conclusiones y propuestas para hacer frente a las barreras que tienen las mujeres para incorporarse a los sectores tecnológicos y hacer carrera profesional, las diferencias de sueldo respecto a sus compañeros hombres, la política de becas y otras medidas que tienen que promover la igualdad en el sector TIC.

4.2. Políticas retributivas para evitar la brecha salarial

Otro ámbito de las empresas donde se pone más de manifiesto la desigualdad de género es la política y estructura retributiva de una organización, que tendría que ir enfocada a reducir la brecha salarial.

La brecha salarial de género (en inglés, *gender gap pay*) es la diferencia mediana entre la remuneración de los hombres y de las mujeres que trabajan en trabajos similares.

Estudios realizados por la Comisión Europea, y otras investigaciones sobre la materia, demuestran que las mujeres cobran menos que los hombres por la misma tarea o por un trabajo de igual valor.

Hay dos cifras diferenciadas en cuanto a la brecha salarial: por un lado, la brecha salarial tal como se presenta normalmente, calculada según la diferencia de dinero directamente percibido por hombres y mujeres, y, por otro lado, la brecha salarial ajustada, que además del tema salarial, también tiene en cuenta las diferencias en tipos de ocupaciones escogidas, educación y experiencia laboral, horas reales trabajadas, puesto que hay una segregación horizontal que tiene que ver con el tipo de empleo que mujeres y hombres desarrollan, y hace referencia a que los trabajos de las mujeres se concentran en determinados sectores, que normalmente están peor remunerados que la concentración laboral de hombres, que tienen empleos con otras características, más favorables tanto en condiciones laborales como económicas.

Se considera brecha salarial de género la diferencia entre los ingresos brutos medianos por hora de hombres respecto de los de mujeres, expresada como porcentaje de los ingresos brutos medianos por hora de los hombres. Se trata de una discriminación salarial que atenta contra los derechos civiles fundamentales y contra la legislación vigente.

Según los resultados de los últimos estudios presentados por la Comisión Europea en 2020 la brecha salarial de género en la Unión Europea en cuanto a la remuneración por hora es del 14,1 %, a pesar de que varía considerablemente de un estado miembro a otro. Cuando se tienen en cuenta las tasas de ocupación y la participación general en el mercado de trabajo, la brecha se eleva al 40 %. En cuanto al trabajo a tiempo parcial, también hay diferencias: mientras que solo el 8,7 % de los hombres de la Unión Europea trabaja a tiempo parcial, casi un tercio de las mujeres de la UE, un 31,3 %, lo hace. Estos estudios también resuelven que existe una correlación negativa específica entre la feminización de una ocupación y el nivel de los salarios, como por ejemplo en el caso del trabajo administrativo o del trabajo social, que ocupan mayoritariamente mujeres, donde en el caso de las empresas en las cuales el 65 % o más de los trabajadores son mujeres, se ha detectado la disminución de los salarios medianos.

Por otro lado, aproximadamente los dos tercios de la brecha salarial de género no se pueden explicar por diferencias directamente atribuibles al mercado de trabajo, tales como la edad, la experiencia, la formación, la categoría profesional, el tiempo de trabajo y otras características observables. Esto revela la existencia de un factor o motivo invisible, una discriminación de género que se cruza también con otras múltiples formas de discriminación de cariz social. Así pues, es fundamental aplicar un enfoque intersectorial para entender las múltiples formas de discriminación que agravan la brecha salarial de género para las mujeres con una combinación de identidades y la intersección del factor de género con otros factores sociales.

Más allá del hecho en sí mismo, esta diferencia salarial tiene efectos significativos a medio plazo, en el ámbito social, ya sea en términos de la vida diaria de las personas, como sería la conciliación laboral, familiar y personal, como la repercusión que tiene en las pensiones, de jubilación y otras. Como los ingresos de toda la vida de las mujeres son de media más bajos, sus pensiones también lo son. Como resultado, las mujeres mayores tienen más probabilidades de encontrarse en una situación de pobreza: el 22 % de las mujeres de 65 años o más corre el riesgo de sufrir pobreza en comparación con el 16 % de los hombres. Por lo tanto, es evidente que la desigualdad de género se perpetúa a lo largo de la vida de las mujeres, y condiciona el equilibrio social.

La brecha salarial de género implica un problema para las políticas públicas, puesto que incluso cuando el motivo de la brecha es totalmente voluntario, la reducción de la producción económica significa que las mujeres dependerán más de las prestaciones asistenciales, especialmente en la vejez.

En la Unión Europea, las mujeres cobran por hora el 14,1 % menos que los hombres, de media, por un trabajo similar. Esto equivale aproximadamente a dos meses de salario. Es por eso que, en 2010, la BPW Federación de Empresarias y Profesionales instauró el *Equal Pay Day*, Día Internacional por la Igualdad Salarial, un acontecimiento para ilustrar la brecha salarial entre mujeres y hombres. Este día de celebración simboliza el número de días de más que una mujer debe trabajar para cobrar lo mismo que un hombre. En el caso español, esta diferencia se traduce en 418 días (365 + 53). De aquí que la celebración se realice 53 días después del inicio del año, el 22 de febrero, fecha hasta la cual representa que las mujeres trabajan gratuitamente en comparación con

Los factores que causan la brecha salarial

Dos tercios se pueden atribuir al mercado laboral (edad, experiencia, formación, categoría profesional, tiempo de trabajo), el resto son a causa de factores discriminatorios como el origen étnico, sociocultural y socioeconómico.

el trabajo de sus compañeros hombres que es remunerada siempre. Cada país ha hecho el cálculo de horas de diferencia salarial y celebra su día particular según este cálculo.

Según la cuarta edición del informe «Brecha salarial y techo de cristal» realizado por los técnicos del Ministerio de Hacienda (Gestha) de la Administración española, la brecha salarial entre mujeres y hombres ha incrementado, y en el cierre del 2018 las mujeres deberían cobrar un 28,6 % más para equiparar sus salarios a los de los hombres. Algunos factores que explican esta diferencia son la tasa de parcialidad/reducciones de jornada más grande en las mujeres, la escasa presencia de mujeres en lugares con más retribución o la menor valoración de puestos de trabajo feminizados, entre otros.

La discriminación salarial más habitual en las empresas es sutil e indirecta: no tiene que ver con el sueldo base sino con los complementos y con reconocer una retribución diferente a trabajos que tienen igual valor.

Según un estudio del sindicato Comisiones Obreras del 2018, casi la mitad de la brecha (el 44 %) se genera en los complementos salariales que incrementan las nóminas, y no en el salario base que explica el 56 % de la brecha.

Los complementos premian, más o menos inconscientemente, las tareas o características masculinizadas, como el esfuerzo físico, la penosidad, la nocturnidad o la disponibilidad horaria. Otros complementos salariales, como son los de desempeño de objetivos, flexibilidad, participación en beneficios o los complementos *ad personam*, aquellos que se asignan particularmente según unos criterios subjetivos, reflejan también diferencias.

Alguno de estos complementos, como el de peligrosidad, se suele reconocer cuando va ligado a la manipulación de maquinaria, y por tanto, a trabajos con más presencia de hombres, pero no cuando se vincula a la manipulación de productos químicos, como sucede en trabajos muy feminizados, como la limpieza. Otras características, como la atención o la resistencia, más propias de trabajos con una alta presencia de mujeres, no cuentan con estos complementos o *bonus*.

Muchos de estos complementos se pactan dentro de la negociación colectiva de los convenios, por lo tanto, tanto la patronal como los sindicatos tienen la responsabilidad de detectar situaciones discriminatorias, cambiar la orientación de los complementos y, en definitiva, modernizar los convenios colectivos.

Para romper esta brecha y asegurar el derecho a una remuneración justa y equitativa, la legislación de un país tiene que dar herramientas e implantar exigencias. Los motivos de las desigualdades tienen que ver con factores legales, sociales y económicos, y van más allá de la remuneración igual para el mismo trabajo. Hay varias teorías que explican estas diferencias, argumentos coyunturales o estructurales, justificaciones más vinculadas a aspectos económicos o a condicionantes sociales y relaciones desiguales entre géneros. Pero

en todo caso, en el Estatuto de los Trabajadores, en el artículo 28, se reconoce el derecho a la igualdad en las retribuciones económicas de hombres y mujeres, por la realización de un mismo trabajo o por un trabajo de igual valor.

Para garantizarlo, impulsarlo y dotarlo de seguridad jurídica, en el Estado español se ha aprobado el Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres, cuyo objeto es «establecer medidas específicas para hacer efectivo el derecho en la igualdad de trato y a la no discriminación entre mujeres y hombres en materia retributiva, desarrollando los mecanismos para identificar y corregir la discriminación en este ámbito y luchar contra la misma, promoviendo las condiciones necesarias y eliminando los obstáculos existentes», que complementa otra legislación vinculada a la igualdad real y efectiva entre mujeres y hombres.

Justo es decir que, en los últimos años, las medidas legislativas que se han implantado y que han forzado a garantizar ciertos parámetros de igualdad a las empresas, y el hecho de que la sociedad va incorporando los valores de igualdad en el trabajo, con concreciones como son un incremento de la equiparación retributiva entre hombres y mujeres, pero también la flexibilidad horaria y la conciliación laboral, familiar y personal para todo el personal, los permisos obligatorios de maternidad y paternidad, o la reposición generacional, que hace que en estos momentos haya la generación de mujeres mejor formadas de la historia hasta hoy, permite mejoras en la perspectiva de igualdad, si bien la brecha salarial no disminuye progresivamente sino que se mantiene en unos índices similares año tras año.

4.3. La promoción interna: romper el techo de cristal

Otro aspecto que hay que tener presente para lograr la igualdad de género dentro de las organizaciones es el de los procesos de promoción. Hace falta que las métricas de rendimiento faciliten que los procesos de promoción sean objetivos y respondan a la meritocracia.

Las investigaciones sociales demuestran que las mujeres vuelven a estar en desventaja: están sujetas a estándares más estrictos y exigentes que sus compañeros. A ellas se les ofrecerá una promoción una vez hayan demostrado que lo pueden hacer, en cambio de ellos sí se cree que tienen el potencial para hacerlo. Es decir, si eres una mujer tendrás que demostrar más tu valía, y todavía más en los niveles jerárquicos altos. La investigación sobre el tema de la Fundación de Estudios de Economía Aplicada (FEDEA) concluye que las mujeres ocupan solo el 10 % de los cargos de alta dirección en las empresas, y el estudio de ESADE «Gender Monitor» refleja que siete de cada diez directivos creen que las empresas piensan antes en un hombre que en una mujer para los lugares de alta responsabilidad, previamente a la revisión del currículum, y en casos de currículums similares se prioriza la incorporación de un hombre.

El término *techo de cristal* (*glass ceiling barriers*, en el original en inglés) es un concepto que hace referencia a las barreras invisibles que tienen las mujeres trabajadoras, especialmente las altamente cualificadas, que representan las limitaciones, no siempre claras o evidentes, con las que se encuentran para ascender en su carrera profesional hasta los cargos de más responsabilidad, independientemente de sus logros y méritos.

Techo de cristal, techo de cemento, suelo pegajoso

Conceptos definidos para ilustrar las situaciones que limitan las trayectorias laborales y profesionales de las mujeres.

Por otro lado, los procesos de socialización que todavía perpetúan estereotipos de género provocan que también exista el llamado *techo de cemento*, un concepto que se refiere a las barreras internas autoimpuestas de manera inconsciente por las propias mujeres a la hora de ascender en su carrera profesional hasta cargos de más responsabilidad.

Tal como decía Gina Rippon, neurocientífica y profesora emérita de Neuroimagen Cognitiva, en una entrevista en el espacio «La Contra» del diario *La Vanguardia*:

«Es muy importante la información, que la gente sepa que sus habilidades van más allá de los estereotipos. Yo trabajo con escuelas para promover las mujeres en la ciencia, en un mundo que no se enorgullece de sus científicas».

Estas limitaciones autoimpuestas están relacionadas con los roles y estereotipos de género y tienen que ver con el miedo al fracaso, pero también con no poder hacer una buena conciliación de la vida familiar y laboral, el perfeccionismo o el miedo a negociar en un mundo mayoritariamente masculino, entre otros. Así, para romper el techo de cemento es necesario el empoderamiento de las mujeres, y si las empresas y organizaciones apuestan por la igualdad de género, tienen que tener mecanismos y recursos para contrarrestar los prejuicios, vengan de donde vengan, ya sean los externos o los propios.

Para romper el techo de cristal, hace falta una nueva cultura organizativa, hay que revisar el valor de los puestos de trabajo para evitar las diferencias entre mujeres y hombres y garantizar salarios equitativos, incentivar la igualdad en la promoción interna, garantizar la presencia femenina en los ámbitos más masculinizados y evitar la segregación en las pruebas de acceso.

También merece la pena mencionar otro término que se ha acuñado para visualizar la realidad laboral de las mujeres, el *suelo pegajoso*, que hace referencia a la imposibilidad de muchas mujeres de promocionar en sus trabajos, al encontrarse mayoritariamente empleadas por sectores intensivos en mano de obra, con condiciones de trabajo precarias y mal remuneradas, caracterizadas por escalas de promoción escasas.

4.4. Los planes de igualdad

La garantía de los derechos laborales y civiles ha provocado que en varios países haya habido un desarrollo legislativo en este sentido. En España, la principal ley de referencia ha sido la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, que se presenta diciendo que:

«la igualdad entre mujeres y hombres es un principio jurídico universal reconocido en varios textos internacionales sobre derechos humanos, entre los que destaca la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el diciembre de 1979 y ratificada por España en 1983».

En el título IV que hace referencia al derecho al trabajo en igualdad de oportunidades, se contemplan varias iniciativas destinadas a impulsar la igualdad, en aspectos tales como la formación y la capacitación laboral, la negociación colectiva, la conciliación personal, familiar y laboral y, en el capítulo 3, plantea a las empresas disponer de planes de igualdad, como estrategia para favorecerla.

El plan de igualdad de una empresa es un conjunto de acciones, ordenadas y evaluables, y por tanto con objetivos definidos y estrategias para su logro, que se definen a partir de una diagnosis de situación de la empresa y se plantean para un periodo de tiempo determinado, que suele ser de unos tres o cuatro años desde su puesta en marcha.

En el desarrollo de este plan participan los y las representantes legales del personal y la dirección de la empresa u organización, y se implica a toda la plantilla en su ejecución.

Así, en un plan de igualdad de una empresa, se definen actuaciones vinculadas a:

- El proceso de selección y contratación
- La clasificación profesional
- La formación
- La promoción profesional
- Las condiciones de trabajo, incluida una auditoría salarial entre mujeres y hombres
- El ejercicio corresponsable de los derechos de la vida personal, familiar y laboral
- La infrarrepresentación femenina
- Las retribuciones
- La prevención del acoso sexual y por razón de sexo

En el momento de entrar en vigor la Ley del 2007, los planes de igualdad solo fueron obligatorios para las empresas de más de 250 trabajadores y para aquellas que así lo contemplaran en su convenio colectivo, pero el hecho de que los indicadores de igualdad no mejoraban a pesar de la ley vigente, provocó la posterior aprobación del Real Decreto ley 6/2019 que modificó la regulación

de los planes de igualdad a las empresas, y se amplió la obligación de implantar planes de igualdad en las empresas a partir de los 50 trabajadores, con una periodificación de la obligatoriedad.

Así, desde el 7 de marzo de 2020, es obligatorio que las empresas de 151 a 250 trabajadores ya cuenten con planes de igualdad, y para los años siguientes esta obligación se aplica a las empresas de 101 a 150 trabajadores, que tendrán que tener planes de igualdad a partir del 7 de marzo de 2021, y las empresas de 50 a 100 trabajadores tienen tiempo para elaborarlo hasta el 7 de marzo de 2022.

A pesar de que la ley comenta que el incumplimiento de esta obligación comporta desde una infracción grave, con una sanción de 626 a 6.250 €, hasta una infracción muy grave, con una sanción que va desde los 6.251 € a los 187.515 €. El desarrollo de esta ley todavía está por hacer y, por lo tanto, los aspectos concretos no permiten todavía crear mucha jurisprudencia ni referentes.

En cualquier caso, estas iniciativas son oportunidades para que las organizaciones se analicen, se revisen y se organicen para promover la paridad de condiciones entre mujeres y hombres, y utilicen los planes de igualdad a modo de guía o manual de instrucciones para reconvertirse en espacios equitativos y paritarios.

Del mismo modo, el plan de igualdad de una empresa se puede integrar en una certificación ISO 9001 de calidad, IQNet SR10 o Forética de responsabilidad social corporativa.

4.5. La conciliación laboral, personal y familiar

El tema de las medidas de conciliación de la vida laboral con la vida familiar y personal merece ser mencionado por el hecho de que, si son estipuladas desde la perspectiva de género, pueden garantizar el goce igualitario de los mecanismos de conciliación, y así evitar que se penalice a las mujeres, que históricamente han sido las grandes afectadas.

Es plausible el uso diferenciado que están haciendo mujeres y hombres de las medidas de conciliación: la flexibilidad horaria, el teletrabajo, los ajustes de jornadas, los permisos especiales retribuidos que amplían permisos obligatorios por maternidad, paternidad o lactancia, son elementos que las organizaciones están implantando para promover la conciliación.

En cualquier caso, las empresas tienen una gran responsabilidad en transformar la conciliación hacia un modelo de corresponsabilidad entre mujeres y hombres, y equiparar tiempos de trabajo y de permisos en todos los perfiles laborales y en todos los sexos.

Las grandes empresas y las multinacionales tienden a cumplir y ser más generosas con los beneficios contemplados en sus planes de igualdad, según señalan desde los sindicatos, pero para las pymes, ampliar voluntariamente permisos de paternidad más allá del que la legislación contempla, o facilitar la flexibilidad horaria, implica un esfuerzo económico que no siempre pueden asumir, y es por este motivo que piden a menudo ayudas públicas para poder implantar medidas para la igualdad, tal como han conseguido con la convocatoria de ayudas en el ámbito estatal de hasta 9.000 euros para las empresas de entre 30 y 250 trabajadores que por primera vez elaboren y registren un plan de igualdad.

4.6. La prevención

En último término, pero no por menos importante, hace falta también incluir la perspectiva de género en ámbitos tales como la prevención de riesgos laborales y de vigilancia de la salud, para garantizar un entorno saludable y libre de riesgos, teniendo en cuenta las condiciones de salud específicas de las mujeres, así como actuar para la prevención del acoso sexual o por razón de género, incluyendo protocolos de actuación ante el acoso a las mujeres o herramientas que sancionen la violencia machista.

En cuanto a la práctica inclusiva y no sexista en el uso del lenguaje y de las imágenes, hay que introducirla en todos los efectos para visualizar a las mujeres y la diversidad de géneros existente.

5. Los índices de igualdad

Hasta el momento, la solución por la que han optado mayoritariamente las empresas y organizaciones que apuestan por la igualdad de género ha sido la formación interna en esta cuestión, esperando el apoyo externo de la legislación y de los cambios sociales y culturales.

Pero se ha detectado que estas medidas son lentas y a menudo les falta un trabajo integral para implementarlas.

Es en el contexto de intentar dar globalidad a las medidas de fomento de la igualdad y en el hecho de dotar de una perspectiva integral al abordaje de esta cuestión que se han creado los índices de igualdad.

Los índices de igualdad de género son indicadores cuantitativos genéricos que miden e informan sobre la evolución de la igualdad de mujeres y hombres en un país, y sitúan este índice en relación con los otros países que lo rodean, utilizando datos estadísticos oficiales disponibles periódicos y evaluando a qué distancia se encuentra aquel país para lograr la igualdad efectiva.

Habitualmente, un índice de igualdad es genérico, está compuesto y calculado según varias dimensiones y varios indicadores básicos.

Por ejemplo, el Índice de Igualdad de Género de la Unión Europea (*Gender Equality Index*) llevado a cabo por el Instituto Europeo para la Igualdad de Género, evalúa el impacto de las políticas de igualdad de género en la Unión Europea y los estados miembros a lo largo del tiempo. Está construido considerando seis ámbitos: trabajo, dinero, conocimiento, tiempo, poder y salud. Este índice, por su naturaleza compuesta, permite visualizar las áreas que necesitan mejorar en igualdad y da herramientas a los responsables de las políticas públicas para diseñar medidas de igualdad de género más efectivas en los respectivos países.

Otro ejemplo de esta cuantificación ha sido la certificación Gender Equity Now (GEN), primera certificación estandarizada para la igualdad de género que acredita a empresas de los Estados Unidos. Esta certificación se obtiene una vez la empresa ha implantado acciones significativas para la equidad de género, con el apoyo de la consultora que las certifica, que aplica la metodología GEN, un método con amplios análisis de datos y la participación de los equipos de trabajadores y trabajadoras de las respectivas empresas. La obtención de la certificación GEN proporciona a la empresa que lo obtiene una diferenciación significativa en un mercado competitivo. Su enfoque se basa en crear modelos empresariales prospectivos que aprovechen el potencial de todos los empleados, con el objetivo de generar buenas prácticas que hagan frente a

temas diversos, ya sea el sesgo inconsciente hacia las mujeres en las reuniones de empresa hasta oportunidades desiguales de tutoría o las evaluaciones de rendimiento discriminatorias. Al identificar las prácticas empresariales que promueven la igualdad de género y actúan contra la discriminación, la certificación GEN se valora para atraer y retener la fuerza de trabajo con talento y género, fundamental para el éxito de una organización.

En resumen, tal como afirma Sara Sanford, directora ejecutiva de GEN,

«si se valoran los últimos 50 años en su conjunto, las oportunidades para las mujeres en el ámbito laboral han aumentado. No obstante, durante la última década, este progreso se ha parado».

Así pues, lograr la igualdad de género real y efectiva es un proceso, e introducir la perspectiva de género en la gestión de personas, con todo lo que esta supone, es una buena medida para marcar el camino.

Porque tal como menciona el economista Gillian J. Hewitson: «No basta con añadir a las mujeres a la mezcla y agitar», sino que hay que imaginar nuevos modelos sociales y organizacionales para hacer frente a aquellos modelos antiguos que no funcionan, investigar para encontrar respuestas a las preguntas que todavía no hemos respondido y establecer asociaciones con líderes que estén dispuestos a arriesgarse por aquellos que vendrán en un futuro.

Bibliografía

Anghel, Brindusa; Conde-Ruiz, José-Ignacio; Marra de Artíñano, Ignacio (2018). *Brechas Salariales de Género en España*. Madrid: Fundación de Estudios de Economía Española (FEDEA) n.º 06. <https://www.fedea.net/brechas-salariales-de-genero-en-espana/>.

Bieto, Eugenia; Cauqui, Patricia *Estudio ESADE Gender Monitor 2020*. http://itemsweb.esade.edu/wi/Prensa/Esade_Gender_Monitor_2020.pdf.

Eagly, Alice H.; Karau, Steven, J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. https://ec.europa.eu/info/files/factsheet-gender-pay-gap-2020_es.

Gestha – Sindicato de Técnicos del Ministerio de Hacienda (2020). *Informe Brecha salarial y techo de cristal 2020*. <http://www.gestha.es/index.php?seccion=actualidad&num=661>.

Índice de Igualdad de Género (Gender Equality Index). <http://eige.europa.eu/gender-statistics/gender-equality-index>.

Ley orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-6115>.

Ministerio de Igualdad. Convocatorias de subvenciones. <https://www.inmujer.gob.es/servRecursos/convocatorias.do>.

ONU. *Objetivos de desarrollo sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>.

Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres. https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2020-12215.

Rippon, Gina Entrevista a «La Contra» de *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/lacontra/20200615/481775984290/ni-de-venus-ni-de-marte-cada-cerebro-es-unico-en-esta-tierra.html>.

Scott, Joan (1997). «El género: una categoría útil para el análisis histórico». En: Marta Lamas (comp.). *El género, la construcción cultural de la diferencia sexual*. México: UNAM Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, pág. 289.

TEDxSeattle – Sara Sanford. https://www.ted.com/talks/sara_sanford_how_to_design_gender_bias_out_of_your_workplace?language=es.

Web de la Unión Europea. Gender Pay Gap in Europe 2020. https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu_es. <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20200227STO73519/gender-pay-gap-in-europe-facts-and-figures-infographic>.

