



# Wikilibro Igualdad

Carmen Vallejo

Enero 2012



Este documento es una compilación del [Wikilibro de Igualdad](#) (versión de Enero 2012). Para una mayor actualización, se recomienda consultar el wiki de EOI en <http://www.eoi.es/wiki>.



**Reconocimiento** – Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciadore (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra). **Compartir bajo la misma licencia** – Si altera o transforma esta obra, o genera una obra derivada, sólo puede distribuir la obra generada bajo una licencia idéntica a ésta. <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/es/>

# Índice

Capítulo 1. La igualdad de oportunidades de mujeres y hombres .....	3
Capítulo 2. Iniciativas Internacionales .....	4
Sección 1. ONU Mujeres en Igualdad .....	6
Sección 2. Unión Europea .....	11
Capítulo 3. Ley 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres .....	13
Sección 1. ¿Por qué una Ley de Igualdad? .....	15
Capítulo 4. La Conciliación de la Vida Profesional, Familiar y Personal .....	18
Sección 1. Resultados para la plantilla en Igualdad .....	20
Sección 2. Resultados para las empresas en Igualdad .....	21
Sección 3. Implantación de medidas de conciliación. Guía para la implantación en Igualdad .....	23
Capítulo 5. Los planes de igualdad .....	25
Sección 1. Concepto .....	26
Sección 2. Como se aplican: Guía para la Implantación de Planes de Igualdad .....	28
Capítulo 6. Distintivo de Igualdad .....	29
Sección 1. ¿Qué es el distintivo de igualdad? .....	31
Sección 2 ¿Cómo se consigue un distintivo de igualdad? .....	32
Capítulo 7. Los Consejos de Administración en Igualdad .....	33
Sección 1. Situación de las mujeres en los Consejos de Administración en España .....	35
Sección 2. Comparativa de España con otros países .....	38
Capítulo 8. El ecosistema de la diversidad de género .....	42
Sección 1. Catalizadores para la diversidad de género .....	43
Sección 2. Resultados económicos y sostenibles .....	45
Sección 3. Marketing y el papel de las mujeres. El consumo responsable .....	47
Capítulo 9. Perspectivas futuras en la igualdad de oportunidades .....	48
Capítulo 10. Retos y conclusiones .....	50
Bibliografía en Igualdad .....	51

## Capítulo 1. La igualdad de oportunidades de mujeres y hombres

### Resumen

Pocos temas como el que se refiere a la igualdad de oportunidades de hombres y mujeres, está sujeto a múltiples aproximaciones. Puesto que se integran experiencias profesionales, entorno familiar, educación o ámbito cultural. En este Wiki libro trataremos de analizar a lo largo de los diferentes capítulos las actuaciones desarrolladas por ONU Mujeres, la Unión Europea analizando la Estrategia de la Comisión Europea para la igualdad entre mujeres y hombres (2010-2015), y desde la Administración Española, con especial hincapié en Ley para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres 3/2007 (LOIEMH), y el avance que representa esta LOIEMH en la corrección de las desigualdades en el ámbito específico de las relaciones laborales, así como se reconoce el derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y avanzar hacia una mayor corresponsabilidad entre mujeres y hombres

También se indaga en las barreras y estereotipos que aún existen en el camino de la igualdad de género en el desarrollo profesional. Analizando la brecha salarial que aún permanece, y las actuaciones para eliminarla. Se estudia la importancia de la implantación de Planes de Igualdad Género para las empresas. Asimismo merece una especial atención la presencia de las mujeres en el mundo empresarial y su participación en las decisiones estratégicas empresariales. Y en los Consejos de Administración.

Finalmente, se estudian las oportunidades que ofrece la igualdad de oportunidades, como un buen negocio por la creación de valor sostenible. Con una triple perspectiva:

- Su aplicación a un avance en el desarrollo económico sostenible
- La relación entre RSE e Igualdad para favorecer comportamientos más éticos empresariales
- Y el importante papel de la diversidad de género en la innovación

## Capítulo 2. Iniciativas Internacionales

### Resumen



La igualdad entre mujeres y hombres es un principio jurídico universal reconocido en diversos 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 Naciones Unidas en diciembre de 1979 y ratificada por España en 1983. En un primer momento, la labor de las Naciones Unidas en pro de la igualdad entre mujeres y hombres se centró ante todo en la codificación de los derechos jurídicos y civiles de las mujeres y la reunión de datos sobre la condición jurídica y social de la mujer que se impulsó con la creación de instituciones, la primera de ellas la Comisión para la Condición Jurídica y Social de la Mujer (CSW) en 1946 y organismos de apoyo, que se han ido impulsando a raíz de las diversas conferencias mundiales monográficas sobre las Mujeres. Estas conferencias han contribuido a situar la causa de la igualdad entre los sexos en el epicentro de la agenda mundial, entre ellas cabe destacar la IV Conferencia Mundial de Mujeres, celebrada en Beijing en el año 1995, que representó un punto de inflexión en el tratamiento de la igualdad entre mujeres y hombres. A partir de Beijing se considera que el cambio de la situación de las mujeres afecta a la sociedad en su conjunto y se considera por primera vez que su tratamiento no puede ser sectorial sino que debe integrarse en el conjunto de políticas. En esta Conferencia se adoptaron dos importantes documentos, que suponen un avance muy importante en la garantía del reconocimiento y pleno disfrute por las mujeres de sus derechos: La Declaración y la Plataforma para la Acción, que establecen las principales áreas de actuación, así como los objetivos estratégicos y las medidas concretas que deberían adoptar los Gobiernos, la comunidad internacional, las organizaciones no gubernamentales y el sector privado para alcanzar la igualdad de mujeres y hombres. Ambos documentos son un reflejo del compromiso internacional por alcanzar las metas de igualdad, desarrollo y paz de las mujeres de todo el mundo, y suponen, además, la consolidación de los compromisos adquiridos en el ciclo de conferencias mundiales celebradas en el decenio de 1990.



En el ámbito internacional hay que destacar la importante labor, a favor de igualdad entre los sexos, desempeñada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), órgano especializado de Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al empleo y a las

relaciones laborales. El mandato de la OIT en materia de igualdad entre los sexos consiste en promover la igualdad de oportunidades y de trato entre hombres y mujeres en el mundo del trabajo. Cuatro son los convenios clave sobre igualdad: el Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm.111), el Convenio sobre igualdad de remuneración, 1951 (núm. 100), el Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, 1981 (núm. 156) y el Convenio sobre la protección de la maternidad, 2000 (núm. 183). El mandato de combatir las discriminaciones por razón de sexo también abarcan las resoluciones adoptadas por la Conferencia Internacional del Trabajo en 1975, 1985 y 1991, y la Resolución de junio de 2004 relativa a la igualdad entre hombres y mujeres, la igualdad de remuneración y la protección de la maternidad.

The World Economic Forum publicó en 2011 un nuevo informe The Global Gender Gap Report que nos aproxima a la situación internacional en relación a la igualdad de género, poniendo de manifiesto las dificultades y barreras aún existentes.

## Sección 1. ONU Mujeres en Igualdad



En septiembre de 2000, basada en un decenio de grandes conferencias y cumbres de las Naciones Unidas, se aprobó la Declaración del Milenio, comprometiendo a los países con una nueva alianza mundial para reducir los niveles de extrema pobreza y estableciendo una serie de “Objetivos del Milenio” (ODM) sujetos a plazo, en lo tocante a la reducción de la pobreza económica, el hambre, la enfermedad, la falta de vivienda

adecuada y la exclusión, la igualdad entre los sexos, la salud, la educación y la sostenibilidad ambiental, el plazo de vencimiento está fijado para el año 2015.

El último informe de avance de los ODM realizado en 2010, subraya que la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer son condiciones esenciales para superar la pobreza, el hambre y las enfermedades. Sin embargo, reconoce que los avances a este respecto han sido lentos en todos los aspectos: desde el acceso a derechos fundamentales como la educación hasta el acceso a los puestos de poder de decisión política. A día de hoy, millones de mujeres en el mundo son víctimas de violencia y de discriminación, no tienen acceso a un trabajo decente y su salario es considerablemente menor que el de los hombres. En julio de 2010, consciente de los retos pendientes en materia de igualdad entre mujeres y hombres, la Asamblea General de las Naciones Unidas dio un paso histórico y creó ONU Mujeres, la Entidad de la ONU para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Esta entidad fusiona y seguirá el importante trabajo de cuatro componentes del sistema de la ONU, con el fin de centrarse exclusivamente en la igualdad y el empoderamiento de las mujeres: la división para el Adelanto de la Mujer (DAW), el Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación para la Promoción de la Mujer (INSTRAW), la Oficina del Asesor Especial en cuestiones de género (OSAGI) y el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM).

## Los 7 Principios para el Empoderamiento de las Mujeres

- Una dirección que promueva la igualdad de género
  - a. Reivindicar un apoyo de alto nivel y políticas directas de primer nivel a favor de la igualdad de género y de los derechos humanos.
  - b. Fijar objetivos y resultados empresariales para promover la igualdad de género e incluir la noción de su evolución entre los factores de evaluación de rendimiento de los directores.
  - c. Comprometer a las partes implicadas internas y externas en el desarrollo de políticas, programas y planes de implementación empresariales a favor de la igualdad.
  - d. Garantizar que todas las políticas incluyan la dimensión de género - mediante la identificación de factores cuyos impactos varían según el género - y que la cultura empresarial fomente la igualdad y la integración.
- Igualdad de oportunidades, integración y no discriminación
  - a. Ofrecer la misma remuneración y los mismos beneficios por trabajo de igual valor y procurar pagar un salario mínimo vital a todos los hombres y mujeres.
  - b. Asegurarse de que las políticas y las prácticas de trabajo estén exentas de cualquier discriminación de género.
  - c. Implementar la contratación y la protección del empleo que integre la dimensión de género, contratar y nombrar proactivamente a mujeres a puestos directivos y ejecutivos, así como en el seno del consejo de administración.
  - d. Garantizar una participación suficiente de mujeres - 30% o más - en los procesos de toma de decisión y de dirección a todos los niveles y en todos los sectores económicos.
  - e. Ofrecer condiciones laborales flexibles, así como la posibilidad de renunciar y de volver a ocupar puestos de igual remuneración y estatus.

- f. Favorecer, tanto a las mujeres como a los hombres, el acceso a guarderías y la atención a personas dependientes a través de los servicios, la información y los recursos necesarios.
- Salud, seguridad y una vida libre de violencia
    - a. Tener en cuenta los impactos específicos sobre mujeres y hombres, ofrecer condiciones de trabajo seguras y protección frente a la exposición a los materiales peligrosos, e informar de todos los riesgos potenciales, incluyendo los relativos a la salud reproductiva.
    - b. Instaurar una política de tolerancia cero hacia cualquier forma de violencia en el entorno laboral que contemple los abusos verbales y físicos, y prevenir el acoso sexual.
    - c. Procurar ofrecer un seguro médico y cualquier otro servicio pertinente - incluido para las supervivientes de la violencia de género - y garantizar un acceso equitativo a todos los empleados.
    - d. Respetar el derecho de las mujeres y de los hombres a disfrutar de un tiempo libre para que ellos o las personas a su cargo puedan recibir asistencia médica o asesoramiento.
    - e. Mediante un acuerdo con los empleados, identificar y tratar las cuestiones de seguridad, incluidas la de las mujeres en sus traslados desde y hasta su lugar de trabajo y todas las relativas al ámbito de actuación de la empresa.
    - f. Formar al personal de seguridad y a los directivos para que puedan identificar los signos de violencia contra las mujeres y entender las leyes y las políticas empresariales relativas a la trata de seres humanos y a la explotación sexual y laboral.
  - Educación y formación
    - a. Invertir en políticas y programas de capacitación en el lugar de trabajo que favorezcan al avance de las mujeres a todos los niveles y en todos los sectores económicos y que promuevan el acceso de las mujeres a todas las profesiones no tradicionales.



- b. Garantizar el acceso equitativo a todos los programas de formación y de educación patrocinados por la empresa, incluidas las clases de alfabetización y las formaciones vocacionales y en tecnología de la información.
- c. Garantizar la igualdad de oportunidades en la creación de redes y de actividades formales e informales de tutoría.
- d. Ofrecer oportunidades necesarias para la promoción del estudio de viabilidad del empoderamiento de las mujeres y del impacto positivo de esa integración sobre los hombres y sobre las mujeres.
- Desarrollo empresarial, cadena de suministros y prácticas de marketing
  - a. Extender las relaciones empresariales a las empresas dirigidas por mujeres, incluidas a las pequeñas empresas y a las mujeres empresarias.
  - b. Promover soluciones que integren la dimensión de género a los obstáculos que suponen los créditos y los préstamos.
  - c. Pedir a los socios y a las entidades pares que respeten el compromiso de la empresa de favorecer la igualdad de género y la integración.
  - d. Respetar la dignidad de las mujeres en todos los productos de la empresa, ya sean de marketing u otros.
  - e. Garantizar que los productos, servicios e instalaciones de la empresa no se utilicen para fines de trata de seres humanos y/o de explotación sexual o laboral.
- Liderazgo y compromiso comunitarios
  - a. Dar ejemplo - mostrar el compromiso de empresas de prestigio con la promoción de la igualdad de género y de la habilitación de las mujeres.
  - b. Ejercer presión, de forma individual o conjunta, para defender la igualdad de género y colaborar con socios, proveedores y líderes comunitarios en la promoción de la integración.

- c. Trabajar con los representantes de la comunidad y los cuerpos oficiales entre otros, con el fin de erradicar la discriminación y la explotación, y de generar nuevas oportunidades para las mujeres y las niñas.
- d. Promover y reconocer el liderazgo femenino y su contribución en sus comunidades, y garantizar la suficiente representación de las mujeres en cualquier mecanismo de consulta comunitaria.
- e. Utilizar programas filantrópicos y becas para apoyar el compromiso empresarial con la integración, la igualdad y la defensa de los derechos humanos.
- Transparencia, evaluación e información
  - a. Difundir las políticas empresariales y los planes de implementación a favor de la igualdad de género.
  - b. Establecer metas que permitan evaluar la integración de las mujeres en todos los ámbitos.
  - c. Evaluar y difundir los progresos alcanzados, interna y externamente, mediante el uso de datos desglosados para rendición de cuentas.

## Sección 2. Unión Europea



La igualdad entre mujeres y hombres constituye un valor fundamental de la Unión Europea (UE) desde los diferentes Tratados, además de constituir un importante objetivo que se ha incorporado de manera transversal en todas sus actividades.

Para garantizar el cumplimiento de este objetivo la legislación europea cuenta hoy con un importante número de disposiciones, que el desarrollo de la política de igualdad de oportunidades en Europa. Se trata, principalmente, de diversas disposiciones de los Tratados y de trece Directivas europeas en el campo de la igualdad de trato entre mujeres y hombres que son jurídicamente vinculantes para todos los Estados miembros.

Prueba de ello es la Directiva 2006/54/CE, cuya finalidad es garantizar la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación, y que refunde las Directivas 75/117/CEE, 76/207/CEE, 86/378/CEE, 96/97/CE, 97/80/CE y 2002/73/CE.

En marzo de 2006, la Comisión Europea adoptó un Plan de Trabajo para la Igualdad entre las Mujeres y los Hombres que cubría el periodo 2006-2010. Este plan de trabajo esbozaba seis áreas prioritarias de actuación comunitaria sobre la igualdad entre los sexos para este periodo: la misma independencia económica para las mujeres y los hombres, la conciliación de la vida privada y la actividad profesional, la misma representación en la toma de decisiones, la erradicación de todas las formas de violencia de género, la eliminación de los estereotipos sexistas y la promoción de la igualdad en la política exterior y de desarrollo.

Sobre la base del Plan de Trabajo 2006-2010, así como del Pacto Europeo por la Igualdad de Género, la Comisión presentó en septiembre de 2010 sus nuevas prioridades en materia de igualdad entre mujeres y hombres, concretadas en la Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015, que constituye el programa de trabajo de la Comisión Europea sobre igualdad entre los sexos, y establece una base para la cooperación entre la Comisión, las demás instituciones europeas, los Estados miembros y el resto de partes interesadas, en el marco del Pacto Europeo por la Igualdad de Género. La Estrategia detalla acciones con arreglo a cinco áreas prioritarias definidas:

- Independencia económica de las mujeres,
- Salario igual, igualdad en la toma de decisiones,
- Dignidad, integridad y fin de la violencia sexista,
- Igualdad en la acción exterior,
- Además de un capítulo de cuestiones transversales.

En mayo de 2011 el Consejo de la UE, consciente de la necesidad de reafirmar y apoyar la estrecha relación entre la Estrategia de la Comisión Europea para la igualdad entre mujeres y hombres (2010-2015) y la estrategia « Europa 2020: para el empleo y un crecimiento inteligente, sostenible e integrador», reafirmó su compromiso de cumplir las ambiciones de la UE en materia de igualdad de género y adoptó el Pacto Europeo por la Igualdad de Género (2011-2020). Los principales objetivos de este pacto son: reducir las desigualdades en cuanto a empleo y protección social, promover un mejor equilibrio entre vida laboral y vida privada para mujeres y hombres a lo largo de toda su vida, y combatir todas las formas de violencia contra la mujer, con objeto de garantizar que ésta disfrute plenamente de sus derechos humanos, y lograr la igualdad de género con vistas a un crecimiento integrador.

## Capítulo 3. Ley 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres

### Resumen



Para una mejor comprensión de la Ley 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, es necesario mostrar que en España, el artículo 14 de la Constitución española proclama el derecho a la igualdad y a la no discriminación por razón de sexo. La Constitución, consciente de que la igualdad formal no asegura la igualdad real establece en el artículo 9.2 la facultad, e incluso la obligación de que los poderes públicos garanticen la igualdad real y efectiva, posibilitando la aprobación de leyes que sí permitan

una diferencia de trato y que establezcan consecuencias jurídicas distintas para situaciones distintas, siempre que la diferenciación sea motivada y razonable. En virtud de este artículo, en España se ha desarrollado una intensa acción normativa para remover las barreras que impiden el logro de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres. También mención significativa, lo constituye la Ley 16/1983, de Directiva 2002/73/CE del Parlamento Europeo de creación del organismo autónomo Instituto de la Mujer.

Pero sería en 2007 con la aprobación de la Ley 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, cuando se establece un marco legislativo y regulador para impedir las desigualdades en el ámbito específico de las relaciones laborales, y mediante una serie de previsiones, reconoce el derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y fomenta una mayor corresponsabilidad entre mujeres y hombres. También se recogen medidas concretas en favor de la igualdad en las empresas, y contempla específicamente, el deber de negociar planes de igualdad en las empresas de más de doscientos cincuenta trabajadores o trabajadoras, el fomento de su implantación voluntaria en las pequeñas y medianas empresas y la creación del distintivo empresarial de igualdad para reconocer a aquellas empresas que destaquen por la aplicación de políticas de igualdad de trato y oportunidades.

Uno de los temas dentro de la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres que más debate ha generado siempre es el referente a La Brecha Salarial por ello desde la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres supone, en este sentido, un impulso decisivo en el ámbito de la igualdad retributiva por la obligación que establece de implantar planes de igualdad en las empresas y las pautas generales de actuación que deben ser concretadas en el marco de la negociación colectiva.

**Referencias:**

- Directiva 2002/73/CE del Parlamento Europeo
- Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible.

## Sección 1. ¿Por qué una Ley de Igualdad?



Si bien es cierto, que en las últimas décadas del pasado siglo XX, y principios del nuevo siglo XXI, se han realizado importantes progresos en el ámbito de la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres. Con la aprobación de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombre (LOIEMH) constituye un vector de dinamización y cambio que impulse una nueva cultura empresarial en España, que haga posible la igualdad real de oportunidades entre mujeres y hombres. Al tiempo que avanza y hacia la erradicación de cualquier tipo de discriminación basada en el sexo. Este marco normativo tiene como principio inspirador la dimensión transversal de la igualdad, y ha introducido numerosas novedades en el plano laboral que favorecen una integración plena de las mujeres en el mercado de trabajo.

Muchas empresas se han preguntado ¿Por qué la igualdad de oportunidades es un “buen negocio”? La respuesta hay que buscarla porque permite:

1. Cumplir con la legislación vigente.
2. Optimizar los recursos humanos de la organización.
3. Asegurar el desarrollo de los sistemas de calidad.
4. Consolidar la Responsabilidad Social Corporativa.

### La LOIEMH aborda diferentes temas como:

- La ley incorpora al derecho español la definición jurídica europea de discriminación:

Discriminación Directa es el tratamiento menos favorable que pueda recibir una persona por razón de su sexo en relación con otra persona de distinto sexo y, especialmente, el trato desfavorable a las mujeres por embarazo o maternidad. Discriminación Indirecta es la situación, disposición, criterio o práctica aparentemente neutras que ponga a las personas en situación de desventaja por razón del sexo, salvo justificación objetiva por una finalidad legítima.

Asimismo, se considerará discriminación por razón de sexo cualquier trato adverso o efecto negativo que se produzca en una persona como consecuencia de sus reclamaciones, quejas o demandas para impedir su discriminación y exigir el cumplimiento efectivo del principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres.

- La Ley establece garantías procesales para la tutela del derecho a la igualdad de mujeres y hombres, mediante un procedimiento preferente y sumario, con inversión de la carga de la prueba -corresponde a la persona demandada probar la ausencia de discriminación-, para evitar el trato discriminatorio y las represalias que puedan sufrir quienes hayan reclamado el cumplimiento de la Ley de Igualdad, incluso después de terminada la relación que ha producido la discriminación.

#### **Entre las medidas establecidas por la Ley de Igualdad en las políticas públicas están:**

- Proteger la maternidad, asumida como una cuestión de interés social.
- Asegurar la corresponsabilidad y la conciliación de la vida personal y laboral de trabajadores y trabajadoras.
- Establecer medidas para erradicar la violencia de género, incluido el acoso sexual y por razón de sexo.
- Implantar un lenguaje no sexista en el ámbito administrativo y fomentarlo en el resto de la sociedad.
- Creación de Unidades de Igualdad en todos los ministerios.
- Creación de una Comisión Interministerial de Igualdad, para coordinar las políticas y medidas adoptadas y garantizar el derecho a la igualdad y su efectividad.
- Creación de un Consejo de Participación de la Mujer, como órgano de consulta y asesoramiento, con representación de las asociaciones de mujeres de ámbito estatal.
- Aprobación por el Gobierno de un Plan de Igualdad en la Administración General del Estado y sus organismos públicos dependientes, al inicio de cada legislatura.
- Extraer datos desagregados por sexos en todas las estadísticas y encuestas elaboradas por los poderes públicos.



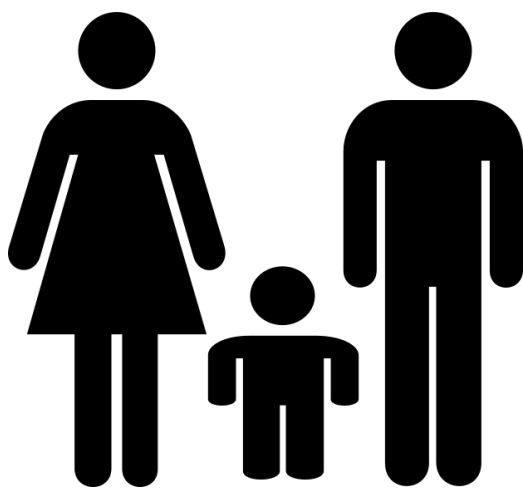
- Fomentar el acceso de las mujeres a las nuevas tecnologías, especialmente en zonas y colectivos donde se detecte un especial retraso en este aspecto.
- Favorecer la titularidad compartida de las explotaciones agrarias y la formación de las mujeres en el mundo rural.
- Facilitar el acceso a la vivienda y elaborar políticas de acción positiva para colectivos de mujeres en situación de necesidad especial (exclusión social, víctimas de violencia de género, familias monoparentales e inmigrantes, entre otros).
- Posibilidad de dar preferencia a las empresas que favorezcan la igualdad en los contratos con las Administraciones Públicas.

**Referencias:**

Igualdad y RSE. Guía para Pymes.

## Capítulo 4. La Conciliación de la Vida Profesional, Familiar y Personal

### Resumen



En 1999 se aprobó Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras donde se La incorporación de la mujer al trabajo ha motivado uno de los cambios sociales más profundos de este siglo. Este hecho hace necesario configurar un sistema que contemple las nuevas relaciones sociales surgidas y un nuevo modo de cooperación y compromiso entre mujeres hombres que permita un reparto equilibrado de responsabilidades en la vida profesional y en la privada.

La necesidad de conciliación del trabajo y la familia ha sido ya planteada a nivel internacional y comunitario como una condición vinculada de forma inequívoca a la nueva realidad social. Ello plantea una compleja y difícil problemática que debe abordarse, no sólo con importantes reformas legislativas, como la presente, sino con la necesidad de promover adicionalmente servicios de atención a las personas en un marco más amplio de política de familia.

El concepto de conciliación de la vida profesional, familiar y personal se ha entendido de múltiples y diversas maneras.

Conciliación, en sentido estricto, se refiere a la compatibilización de los tiempos dedicados a la familia y al trabajo. Pero en un sentido amplio, hace referencia al desarrollo pleno de las personas en el ámbito del trabajo, afectivo, familiar, personal, de ocio, estudio e investigación, y a disponer de tiempo para uno mismo. Conciliar, significa, por tanto, mantener el equilibrio en las diferentes dimensiones de la vida con el fin de mejorar el bienestar, la salud y la capacidad de trabajo personal.

Conciliación en un sentido amplio, hace referencia al conjunto de medidas tendentes a paliar las dificultades que, la dicotomía entre la vida laboral, y la vida personal y familiar presenta. Es un tema que no se agota en el cuidado de menores, personas mayores, enfermas o con discapacidad, porque la persona realiza su vida de diversas formas y no sólo en familia. La conciliación hace referencia a la posibilidad de gestión del propio tiempo, (como es el caso de los autónomos), y la del trabajador. De ahí que hablar de conciliar supone enfrentarnos a un problema, no sólo de cantidad de tiempo, sino también la forma de distribuir el tiempo.

## Sección 1. Resultados para la plantilla en Igualdad

Las medidas de conciliación deben procurar la igualdad de oportunidades para todos, evitar situaciones de discriminación y hacer que todo el personal con independencia de su sexo o situación familiar, sepa que puede desarrollar su carrera profesional porque se valorará su trabajo y no las horas de permanencia en la empresa. Es aconsejable que las medidas de conciliación se adapten a las personas trabajadoras y a sus distintas realidades familiares y personales, atendiendo siempre a las características y posibilidades de la empresa.

Se propone además, que estas medidas de conciliación no olviden unos de los conceptos básicos, la flexibilidad, teniendo en cuenta que cada colectivo tiene unas necesidades propias y unas preferencias en materia de conciliación. Las empresas las constituyen las personas que la forman; por tanto, personas equilibradas crean empresas saludables y clientes satisfechos, y la experiencia nos ha demostrado que invertir en la creación de entornos de trabajo saludables donde la conciliación es una realidad aumenta los beneficios y reduce los costes, y esto se traduce en un aumento de la productividad y la competitividad de la empresa.

**Los beneficios para la plantilla la podemos resumir en:**

- Mayor satisfacción laboral.
- Mejora bienestar personal.
- Mayor motivación.
- Reducción estrés, mayor equilibrio personal, mejor salud.
- Favorece el desarrollo personal y profesional.

## Sección 2. Resultados para las empresas en Igualdad

Entre los beneficios para las empresas se pueden citar la reducción del absentismo: se calcula que un alto porcentaje de absentismo se produce por la inflexibilidad de horarios y demás prácticas de no conciliación en las empresas. Para muchos trabajadores y trabajadoras, el absentismo es la única vía para poder hacerse cargo en momentos puntuales de familiares o personas allegadas con problemas de salud, así como de numerosos imprevistos de la vida diaria. También es frecuente que, debido al estrés producido por las dificultades que plantea la falta de medidas de conciliación, la salud de la persona trabajadora se vea deteriorada, produciendo de esta forma bien absentismo, bien la necesidad de baja laboral. Las empresas que han introducido prácticas de conciliación, tanto en España como en países como los contemplados en los estudios internacionales citados, han visto reducido el absentismo.

Reducción de la rotación y de los costes derivados de ella: la contratación de personal nuevo con el fin de sustituir a los trabajadores y trabajadoras que por algún motivo han de abandonar la empresa, o por insatisfacción con las condiciones de trabajo o por problemas de conciliación, es muy habitual dentro de las empresas, absorbiendo recursos tanto humanos como económicos. Los costes en los que han de incurrir en este tipo de casos derivan tanto del proceso de búsqueda y selección para el puesto de trabajo que queda vacante como de la disminución de la productividad hasta que el trabajo vuelve a quedar ocupado y, una vez que lo es, la menor productividad hasta que el nuevo empleado o empleada domina todos los aspectos de su nuevo puesto de trabajo.

Reducción de los costes de sustitución: la aplicación de medidas de conciliación contribuye a la reducción del tiempo de excedencia, así como al aumento de la probabilidad de reincorporación de la persona trabajadora tras ésta. Cuanto menor es el tiempo de sustitución, menores resultan los costes, tanto porque se facilita la redistribución del trabajo entre el resto de los trabajadores y trabajadoras, como por la posibilidad que brinda de sustitución.

### A estas ventajas se deben sumar:

- Favorece la atracción y retención del talento.
- Aumento de la productividad.

- Elemento diferenciador de la competencia que mejora la imagen empresarial y de la marca.
- Incremento creatividad e innovación en las personas empleadas.
- Mejora clima organizacional.
- Aporta diversidad a las empresas que es una fuente de competitividad.
- Mayor eficiencia y disminución comisión errores.
- Aceleración de la curva de aprendizaje

Diferentes experiencias como la de Microsoft muestran las ventajas de la conciliación de la vida profesional, personal y familiar.

## Sección 3. Implantación de medidas de conciliación. Guía para la implantación en Igualdad



Las importantes transformaciones económicas y sociales acaecidas en la sociedad occidental en las últimas décadas, han dado lugar a múltiples cambios, entre los que se sitúa la creciente incorporación de la mujer al trabajo remunerado y las nuevas demandas de los empleados en relación a la necesidad de un equilibrio entre su tiempo de trabajo y el tiempo familiar/personal, es decir conciliación de la vida profesional y personal.

La importancia de la conciliación, y sobre todo su necesidad, ha propiciado que se estén desarrollando numerosos foros, debates y estudios que están analizando este tema con diferentes perspectivas, desde discursos de igualdad de oportunidades hombre/mujer, el nuevo papel de las empresas y su responsabilidad social corporativa, o el avance de medidas legislativas en pro de la conciliación a escala nacional y Comunidades Autónomas.

**Paralelamente, el término conciliación incluye desde actuaciones muy concretas de conciliación:**

- Flexibilidad Horaria
- Flexibilidad Espacial
- Permisos Retribuidos y No retribuidos
- Beneficios Extrasalariales

Para conocer como llevar a cabo la implantación de medidas de conciliación, puede ser útil la utilización de la Guía para la conciliación profesional y personal que a través de un Autodiagnóstico que permitirá a las Pymes evaluar sus actuaciones en conciliación y diseñar un sistema de gestión para la conciliación.

También es interesante la Guía de Buenas Prácticas y Medidas de Conciliación de la Vida Personal, Familiar y Laboral



---

## Capítulo 5. Los planes de igualdad

### Resumen

Los planes de igualdad de las empresas' son un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo. Los planes de igualdad fijarán los concretos objetivos de igualdad a alcanzar, las estrategias y prácticas a adoptar para su consecución, así como el establecimiento de sistemas eficaces de seguimiento y evaluación de los objetivos fijados. Para la consecución de los objetivos fijados, los planes de igualdad podrán contemplar, entre otras, las materias de acceso al empleo, clasificación profesional, promoción y formación, retribuciones, ordenación del tiempo de trabajo para favorecer, en términos de igualdad entre mujeres y hombres, la conciliación laboral, personal y familiar, y revención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo. Los planes de igualdad incluirán la totalidad de una empresa, sin perjuicio del establecimiento de acciones especiales adecuadas respecto a determinados centros de trabajo.

## Sección 1. Concepto



La ley 3/2007 incluye en su CAPÍTULO III Los planes de igualdad de las empresas y otras medidas de promoción de la igualdad Artículo 45. Elaboración y aplicación de los planes de igualdad.

1. Las empresas están obligadas a respetar la igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral y, con esta finalidad, deberán adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres, medidas que deberán negociar, y en su caso acordar, con los representantes legales de los trabajadores en la forma que se determine en la legislación laboral.
2. En el caso de las empresas de más de doscientos cincuenta trabajadores, las medidas de igualdad a que se refiere el apartado anterior deberán dirigirse a la elaboración y aplicación de un plan de igualdad, con el alcance y contenido establecidos en este capítulo, que deberá ser asimismo objeto de negociación en la forma que se determine en la legislación laboral.
3. Sin perjuicio de lo dispuesto en el apartado anterior, las empresas deberán elaborar y aplicar un plan de igualdad cuando así se establezca en el convenio colectivo que sea aplicable, en los términos previstos en el mismo.
4. Las empresas también elaborarán y aplicarán un plan de igualdad, previa negociación o consulta, en su caso, con la representación legal de los trabajadores y trabajadoras, cuando la autoridad laboral hubiera acordado en un procedimiento sancionador la sustitución de las sanciones accesorias por la elaboración y aplicación de dicho plan, en los términos que se fijen en el indicado acuerdo.
5. La elaboración e implantación de planes de igualdad será voluntaria para las demás empresas, previa consulta a la representación legal de los trabajadores y trabajadoras.

En el Artículo 46. Concepto y contenido de los planes de igualdad de las empresas, los planes de igualdad de las empresas son un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo.

Los planes de igualdad fijarán los concretos objetivos de igualdad a alcanzar, las estrategias y prácticas a adoptar para su consecución, así como el establecimiento de sistemas eficaces de seguimiento y evaluación de los objetivos fijados. Para la consecución de los objetivos fijados, los planes de igualdad podrán contemplar, entre otras, las materias de acceso al empleo, clasificación profesional, promoción y formación, retribuciones, ordenación del tiempo de trabajo para favorecer, en términos de igualdad entre mujeres y hombres, la conciliación laboral, personal y familiar, y prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo.

Los planes de igualdad incluirán la totalidad de una empresa, sin perjuicio del establecimiento de acciones especiales adecuadas respecto a determinados centros de trabajo.

Señalar que el 28 de enero de 2011 se aprobó el I Plan de Igualdad entre mujeres y hombres en la Administración General del Estado y en sus Organismos Públicos.

---

## Sección 2. Como se aplican: Guía para la Implantación de Planes de Igualdad

En el artículo 45 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad efectiva entre mujeres y hombres, se establece que las empresas están obligadas a respetar la igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral y, con esta finalidad, deberán adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres, medidas que deberán negociar, y en su caso acordar, con los representantes legales de los trabajadores en la forma que se determine en la legislación laboral. En el caso de las empresas de más de doscientos cincuenta trabajadores, las medidas de igualdad a que se refiere el apartado anterior deberán dirigirse a la elaboración y aplicación de un plan de igualdad que deberá ser asimismo objeto de negociación en la forma que se determine en la legislación laboral. Sin perjuicio de enunciado anteriormente, las empresas deberán elaborar y aplicar un plan de igualdad cuando así se establezca en el convenio colectivo que sea aplicable, y en los términos previstos en el mismo.

La elaboración e implantación de planes de igualdad será voluntaria para las demás empresas, previa consulta a la representación legal de los trabajadores y trabajadoras.

## Capítulo 6. Distintivo de Igualdad

### Resumen



Como hemos venido comentando a lo largo de la Wiki, la igualdad entre mujeres y hombres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo es un principio fundamental en la UE, plasmado en las Directivas Comunitarias en materia de igualdad de trato entre mujeres y hombres y que ha sido desarrollado en nuestro ordenamiento por la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Esta disposición legal obliga a las empresas a adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier discriminación laboral entre mujeres y

hombres y, en su caso, a elaborar, concertar y aplicar un plan de igualdad.

No obstante todo lo anterior, la experiencia demuestra las dificultades que las mujeres encuentran para alcanzar la igualdad real y efectiva en los diferentes ámbitos de la vida y, especialmente, en el laboral.

Con el fin de reconocer y estimular la labor de las empresas comprometidas con la igualdad, la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres prevé en su artículo 50 la creación de un distintivo empresarial en materia de igualdad para aquellas empresas que destaquen por la aplicación de políticas de igualdad entre mujeres y hombres en las condiciones de trabajo, en los modelos de organización y en otros ámbitos, como los servicios, productos y publicidad de la empresa.

El 23 de octubre de 2009 se aprobó en Consejo de Ministros el Real Decreto sobre el distintivo "Igualdad en la Empresa" y publicado en el BOE de 3/11/09 de 26 de octubre, por el que se regula la concesión y utilización del distintivo "Igualdad en la Empresa").

Desarrolla reglamentariamente la denominación del distintivo de igualdad, el procedimiento y las condiciones para su concesión, los derechos y facultades derivados de su obtención, las condiciones de difusión institucional de las empresas que lo obtengan y de las políticas de igualdad aplicadas por ellas. Asimismo, establecerá los procedimientos de control sobre el mantenimiento de las condiciones y políticas que justifiquen su concesión y de retirada del mismo en caso de incumplimiento de aquéllas por parte de las empresas.

Entre los aspectos más relevantes a tener en cuenta para la concesión del distintivo “Igualdad en la Empresa” se encuentran la participación equilibrada entre mujeres y hombres en los ámbitos de toma de decisión, y el acceso a los puestos de mayor responsabilidad, el establecimiento de criterios y sistemas de remuneración y clasificación profesional actualizados, que permitan valorar equitativamente los trabajos desempeñados por mujeres y por hombres, tanto si se trata de trabajos diferentes como de los mismos trabajos, y eliminar los efectos perversos de la aplicación de criterios comunes en su denominación, pero que pueden estar arrastrando desde hace décadas una apreciación sesgada del valor de los trabajos desde la perspectiva de género.

Igualmente, entre los aspectos de mayor relevancia en la valoración para la concesión de este distintivo, se incluirán las actuaciones tendentes a facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y profesional de todas las personas, estableciendo objetivos generales y articulando medidas flexibles que permitan su adaptación a la diversidad de necesidades, situaciones y carencias que se puedan presentar en el personal de la empresa, así como la adopción de planes de igualdad y la publicidad no sexista de los productos o servicios de la empresa.

Con este Distintivo de igualdad se trata de establecer una marca de excelencia en igualdad que servirá de estímulo y reconocimiento a aquellas empresas comprometidas con la igualdad y que destaquen por la aplicación de políticas de igualdad de trato y de oportunidades en las condiciones de trabajo, en los modelos de organización y en otros ámbitos como los servicios, productos y publicidad de la empresa. ‘El distintivo de igualdad’ reconoce a aquellas empresas que destaquen por la aplicación de políticas de igualdad de trato y de oportunidades con sus trabajadores y trabajadoras, que podrá ser utilizado en el tráfico comercial de la empresa y con fines publicitarios.’

## Sección 1. ¿Qué es el distintivo de igualdad?

Con el fin de reconocer y estimular la labor de las empresas comprometidas con la igualdad, la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres prevé en su artículo 50 la creación de un distintivo empresarial en materia de igualdad para aquellas empresas que destaquen por la aplicación de políticas de igualdad entre mujeres y hombres en las condiciones de trabajo, en los modelos de organización y en otros ámbitos, como los servicios, productos y publicidad de la empresa.



El Real Decreto sobre el distintivo “Igualdad en la Empresa” ha sido aprobado en Consejo de Ministros el 23/10/09, y publicado en el BOE de 3/11/09 (Real Decreto 1615/2009, de 26 de octubre, por el que se regula la concesión y utilización del distintivo “Igualdad en la Empresa”). Desarrolla reglamentariamente la denominación del distintivo de igualdad, el procedimiento y las condiciones para su concesión, los derechos y facultades derivados de su obtención, las condiciones de difusión institucional de las empresas que lo obtengan y de las políticas de igualdad aplicadas por ellas. Asimismo, establecerá los procedimientos de control sobre el mantenimiento de las condiciones y políticas que justifiquen su concesión y de retirada del mismo en caso de incumplimiento de aquéllas por parte de las empresas.

## Sección 2 ¿Cómo se consigue un distintivo de igualdad?

Entre los aspectos más relevantes a tener en cuenta para la concesión del distintivo “Igualdad en la Empresa” se encuentran la participación equilibrada entre mujeres y hombres en los ámbitos de toma de decisión, y el acceso a los puestos de mayor responsabilidad, el establecimiento de criterios y sistemas de remuneración y clasificación profesional actualizados, que permitan valorar equitativamente los trabajos desempeñados por mujeres y por hombres, tanto si se trata de trabajos diferentes como de los mismos trabajos, y eliminar los efectos perversos de la aplicación de criterios comunes en su denominación, pero que pueden estar arrastrando desde hace décadas una apreciación sesgada del valor de los trabajos desde la perspectiva de género.

Igualmente, entre los aspectos de mayor relevancia en la valoración para la concesión de este distintivo, se incluirán las actuaciones tendentes facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y profesional de todas las personas, estableciendo objetivos generales y articulando medidas flexibles que permitan su adaptación a la diversidad de necesidades, situaciones y carencias que se puedan presentar en el personal de la empresa, así como la adopción de planes de igualdad y la publicidad no sexista de los productos o servicios de la empresa.

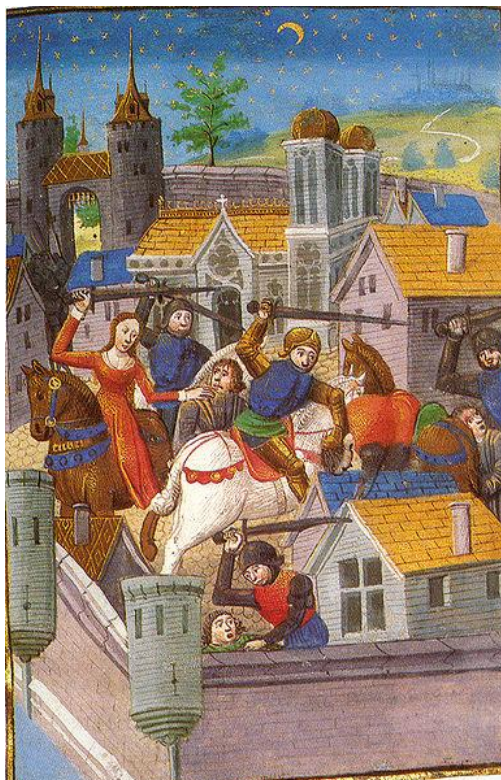
Se trata de una marca de excelencia en igualdad que servirá de estímulo y reconocimiento a aquellas empresas comprometidas con la igualdad y que destaquen por la aplicación de políticas de igualdad de trato y de oportunidades en las condiciones de trabajo, en los modelos de organización y en otros ámbitos como los servicios, productos y publicidad de la empresa.

El distintivo se convoca anualmente y tiene una vigencia de tres años, si bien las empresas distinguidas deberán remitir un informe anual, que hasta 2011 ha sido evaluado por la Dirección General para la Igualdad en el Empleo y contra la Discriminación de la Secretaría de Estado de Igualdad, para demostrar que mantienen el nivel de excelencia en materia de igualdad por el que se les concedió el distintivo “Igualdad en la Empresa”. A partir de 2012 depende de la Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad.



## Capítulo 7. Los Consejos de Administración en Igualdad

### Resumen



En los últimos años, los consejos de administración se han enfrentado a enormes cambios. Muchas organizaciones se transformaron a raíz de la situación financiera, con lo que se generaron nuevas demandas y prioridades para la alta dirección y los consejeros. Aunado a esto, tanto el sector público como el privado en diferentes partes del mundo están estudiando la posibilidad de contar con políticas voluntarias e incluso requisitos legales -que incluyen cuotas específicas- alineados con los Códigos de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo de cada país, para mejorar el equilibrio de género en los consejos.

En 2010, la Organización de las Naciones Unidas publicó el documento “Principios para el Empoderamiento de las Mujeres: La igualdad es buen negocio”, donde se precisa que las mujeres y los hombres aportan perspectivas diversas, proporcionando juntos soluciones más valiosas y contribuyendo al crecimiento global y la sustentabilidad de la organización.

Dado que una de las responsabilidades principales del consejo es aumentar el valor para los accionistas, en la búsqueda de nuevos miembros se debe integrar a las personas mejor capacitadas, para lo cual se requiere identificar las habilidades y la experiencia requeridas.

Esto implicará que sean tanto hombres como mujeres quienes puedan aportar una visión diferente, alterando la dinámica tradicional del consejo, y trayendo nuevas ideas y nuevos perfiles a la mesa.

El objetivo de las iniciativas que se lleven a cabo no debe ser cumplir con mandatos o cuotas, sino tener mujeres como miembros de los Consejos que cuenten con una experiencia específica que pueda influir de manera diferente en las deliberaciones. Para lograr esto, es importante incluir, por ejemplo, iniciativas con mentores para apoyar el desarrollo de las mujeres a lo largo de su carrera profesional.

- “El fortalecimiento del concepto de diversidad en las organizaciones.
- Un mayor entendimiento de un mercado donde los tomadores de decisiones son cada vez más mujeres.
- Un pensamiento diferente en todos los niveles de la organización.
- Desarrollar una cultura de mayor apertura en todos los niveles de la organización.”

*Daniel Aguiñaga es Socio de Gobierno Corporativo de Deloitte México.*

Resulta de especial interés el análisis desarrollado por el Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad junto al Consejo de Cámaras de Comercio en relación a las Trayectorias Laborales de las Mujeres que ocupan Alta Cualificación. El estudio analiza una muestra del 32.690 trabajadores y trabajadoras que ocupan puestos de muy alta cualificación, con datos referidos a 2009, y se apoya en la Muestra Continua de Vidas Laborales, una fuente novedosa que permite analizar también aspectos más concretos de las trayectorias profesionales.

**Referencia:** •Mujeres y Alta Dirección: Estrategias para llegar

## Sección 1. Situación de las mujeres en los Consejos de Administración en España



Es importante comenzar esta sección señalando lo que recoge la Ley para la Igualdad efectiva de Mujeres y Hombres (LOIMH): 'Artículo 75 de la LOIMH: *“Las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada procuran incluir en su Consejo de Administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta Ley”*

También, resulta interesante recoger lo que el 11 de julio de 2011 el Periódico El País publicaba: *“La escasa presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas españolas es un hecho que no parece corregirse con el paso del tiempo ni con las medidas de estímulo de la participación femenina en la dirección de las compañías que el Gobierno de Rodríguez Zapatero aplicó casi inmediatamente desde 2004. Los números dicen que la participación femenina sigue siendo escasa (apenas el 11% de los sillones de consejeros de administración en el Ibex está ocupado por mujeres), si bien el punto de partida, en 2002, presentaba niveles irrisorios (el 2%). En las cotizadas en el Ibex apenas se cuentan dos mujeres que sean consejeras ejecutivas en sus sociedades (Ana Patricia Botín y María Dolores Dancausa, en Banco de Santander y Bankinter, respectivamente) a pesar de las esperanzas puestas en la Ley de Igualdad, cuyo objetivo era elevar el número de mujeres en los consejos de administración hasta el 40% en 2015. Es evidente que ese porcentaje no se va a conseguir, por lo cual hay que concluir que los incentivos a la participación de la mujer en los órganos de decisión empresarial no funcionan. Y eso es aplicable no solo a España, sino a casi todos los países europeos, con excepción de Noruega”*

Para explicar este fracaso relativo se pueden explorar muchas causas, desde la apelación al cliché tradicional del mando como privilegio masculino hasta la pervivencia de patrones de conducta que empujan a la mujer hacia el hogar. Casi todas las explicaciones, incluso las psicológicas, son parcialmente correctas e irremediabilmente pobres.

En cualquier caso, desde la perspectiva política no parece necesario especular obsesivamente sobre esas causas. Baste saber que los cambios en la gestión corporativa implican siempre serias resistencias por parte de los poderes internos dentro de las empresas y que no es posible vencerlas con meras recomendaciones.

Para que se comprenda mejor el tablero donde se juega el empeño por aumentar el papel femenino en los órganos de dirección, recuérdese que otras iniciativas de buen gobierno corporativo, como la presencia dominante de consejeros independientes (de los de verdad, no los que nombran los directivos para asegurarse las mayorías) o la constitución de comisiones de retribución al resguardo del poder de los directivos, han fracasado en igual o incluso mayor proporción que la reivindicación femenina.

Por tanto, la cuestión es si la presencia de las mujeres en los consejos podrá aumentarse alguna vez con disposiciones blandas, de consenso entre partidos, instituciones y compañías, que acaban en el canal de simples sugerencias, o si sería necesario recurrir al procedimiento de las cuotas obligatorias. El debate tiene perfiles delicados, porque las empresas se resisten a perder autonomía.

La intensidad de esa resistencia se aprecia en las dificultades que tiene Vivianne Reding, vicepresidenta de la Comisión, para articular una directiva de igualdad que eleve progresivamente en Europa el número de consejeras.

A pesar de que, muy voluntariosamente, ha debatido los términos generales de la futura directiva con entidades financieras y grandes empresas, está por ver que pueda imponer cuotas de participación femenina a cambio de sanciones en la futura directiva".

En este apartado es interesante incorporar algunas de las informaciones recogidas por el Estudio de Informa 2011, las mujeres en los consejos de administración y organismos de decisión de las empresas españolas por lo interesante en este análisis que se recoge literalmente:

Teniendo en cuenta que el tejido empresarial español esta principalmente compuesto de PYMES, que se rigen en su mayoría por un administrador único. En este caso, la presencia masculina es preponderante con un 71,25% de las empresas, contra sólo un 22,71% con una mujer como administrador.

Observando la localización geográfica y el sector de actividad de las empresas sin ninguna mujer en su consejo de administración, las características generales las caracterizan situadas en la zona sur así como en los sectores de energía, construcción e industria.

La representación de las mujeres en las sociedades del IBEX ha ido creciendo estos últimos años, así como en las empresas con participación estatal, si bien en estas últimas en menor medida.

De manera global, los indicadores de presencia de mujeres en órganos de administración y de directivos han aumentado, seguramente al amparo de la nueva legislación, pero tenemos que recordar que actualmente las normas que promueven la igualdad de géneros, como la LOIMH o el Código Conthe, son recomendaciones y su aplicación es de carácter voluntario.

Por último, los datos de presencia de las mujeres en los órganos de dirección muestran que el 70% de las empresas con un equipo directivo cuentan solamente con hombres. Las explicaciones de esta situación son múltiples y sólo mencionaremos algunas de las más comúnmente aceptadas.

Podemos mencionar aspectos socioculturales, el llamado “techo de cristal” es decir, las barreras culturales que impiden la ascensión de las mujeres a puestos de máxima responsabilidad. No obstante, en la actualidad se manejan otros factores como el “techo de cemento” o “suelo pegajoso”, que definen todas las barreras que se autoimponen las propias mujeres (sentimiento de culpa por no asumir las responsabilidades familiares). Unas de las últimas explicaciones se llama “muro de palabras”, es decir que el lenguaje utilizado por las mujeres es distinto al de los hombres, lo que explicaría que sean menos valoradas.

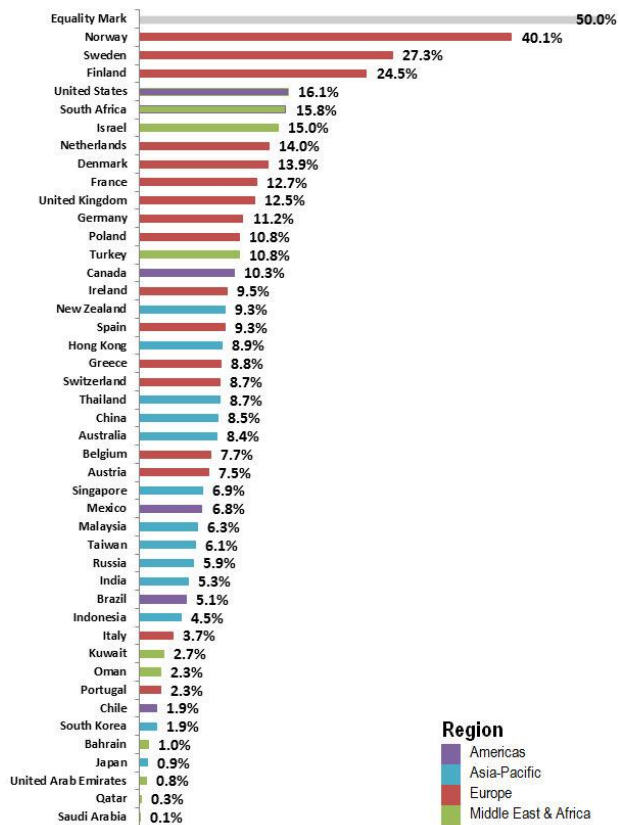
Varios estudios apuntan también la falta de modelo de liderazgo femenino, lo que explica la creación, estos últimos años, de programas de mentoring y de redes de apoyo a directivas potenciales.

### Referencias:

Presente y futuro de las mujeres en los Consejos de Administración

Rutas hacia el poder. Mujeres Avanzando hacia el Gobierno

## Sección 2. Comparativa de España con otros países



Existen diferentes Estudios como el de Deloitte Women on the Boardroom: A global Perspective noviembre de 2011

Según las estadísticas de la Unión Europea, sólo el 12% de los miembros de consejos de administración de las grandes compañías europeas son mujeres, y en el 97% de los casos el consejo es presidido por un hombre. Por eso, la luxemburguesa Viviane Reding, vicepresidenta de la Comisión Europea y comisaria de Justicia, Derechos Fundamentales y Ciudadanía, anunció en marzo que, de no mediar cambios en equilibrio de géneros en las cúpulas empresariales en el plazo de un año, impulsará normas -léase, cuota femenina- en la UE.

Las destinatarias del ultimátum son las empresas europeas que cotizan en bolsa. “Dentro de un año, en el día internacional de la Mujer, es decir, el 8 de marzo del 2012, la Comisión Europea evaluará si ha habido un progreso significativo”, reiteró la comisaria en una entrevista con periodistas en un seminario en Bruselas. Si no ve mejoras, planteará el recurso a fijar por ley una cuota femenina a modo de trampolín. El modelo invocado por la UE es el de Noruega, país no comunitario que en el 2003 introdujo una ley de cuotas, con sanciones para las empresas que no cumplan. Otros sistemas menos radicales (véase recuadro), como los de la tampoco comunitaria Islandia, España, Francia y Austria, están también entre los referentes. Ahora debaten también leyes de cuotas los parlamentos de Bélgica, Países Bajos e Italia.

El objetivo de Viviane Reding es que las empresas que cotizan en bolsa cuenten con un 30% de mujeres en sus consejos de administración en el 2015, y que sean el 40% en el 2020. “¿Cómo se define la paridad? ¿Por qué el 40% y no el 50%? -planteó la austriaca Daniela Bankier, jefa de la unidad de Igualdad de Género-. Está probado que, en un grupo, se necesita al menos un 30% de presencia del colectivo que promover para que esas personas no se comporten como una minoría”.

Aunque el 60% de los licenciados universitarios de la UE son mujeres, ese volumen no se plasma luego en la toma de decisiones en la economía. “Hay ahí una cantera de talento que necesita ser empujado para que aflore; ahora se desperdicia ese talento -arguyó Bankier-. La igualdad de género tiene impacto económico. No es sólo de una cuestión de justicia o equidad, aunque también eso sea importante”.

Estudios externos, como las cuatro ediciones del informe de la consultora McKinsey, sugieren que las empresas con hombres y mujeres en la cúpula obtienen mejores resultados que aquellas en las que no hay mujeres. El propio informe McKinsey del 2010, realizado con 1.500 ejecutivos de todo el mundo, identificó dos grandes escollos -y un tercero en menor medida- para la diversidad de género en la alta dirección de empresa. Uno: la doble carga de combinar trabajo y responsabilidad doméstica, que suele recaer en la mujer. Segundo: un modelo basado en la disponibilidad horaria y presencial total. Y tercero: la reticencia de muchas mujeres a abogar por sí mismas. Dicho por una de ellas: “Rara vez he visto a una mujer exagerar sus aptitudes para venderse mejor”.

Para corregir el desequilibrio, la comisaria Reding apuesta por la autorregulación, a través de un compromiso escrito que las empresas europeas pueden suscribir; hasta ahora lo han hecho la francesa de perfumes Guerlain, y la consultora barcelonesa FES.

Pero pocos en Bruselas confían en un feliz desenlace. En Noruega, “el sistema voluntario no funcionó porque los encargados de comités de selección, mayoritariamente varones, encontraban candidatos para los puestos dentro de sus propias redes de contactos, normalmente hombres también”, dijo Rigmor Aaserud, ministra noruega de Administración Pública. Ante ello, Noruega introdujo en el 2003 cuotas en los consejos de administración. Resultado: la presencia femenina en esos ámbitos ha pasado al 22% en el 2004 y al 42% en el 2009. Vista la experiencia noruega, hay quien no ve otro camino para la igualdad que las cuotas.

## Países Europeos con leyes de cuotas femeninas en empresas:

**NORUEGA.** La cuota femenina se introdujo en la ley de Empresas del 2003, con un mínimo de representación del 40% para el 2008 en compañías que cotizan en bolsa o de titularidad pública (son unas 400). La norma permite avisos, sanciones, y expulsión de la bolsa; esto último no ha llegado a ocurrir. Los medios noruegos han bautizado como faldas doradas a las mujeres de negocios que han accedido a asientos en los consejos. Aún no hay estudios amplios sobre el impacto económico a corto plazo de la medida.

**ESPAÑA.** La ley de Igualdad del 2007 recomienda (no obliga) a las sociedades del Ibex 35 y a las que tienen más de 250 empleados a incluir el 40% de mujeres en sus consejos de administración. El plazo para lograr ese objetivo es el año 2015. No se prevén sanciones, pero sí incentivos para las empresas que cumplan. A finales del año 2011, el porcentaje de mujeres en consejos de administración era aproximadamente del 11%.

**ISLANDIA.** La ley de cuotas se aprobó el año pasado para compañías de titularidad pública o semipública con más de cincuenta empleados, con el objetivo de que tengan una representación femenina del 40% en septiembre del 2013.

**AUSTRIA.** El Consejo de Ministros decidió este año la inclusión de mujeres en los consejos de administración de empresas públicas: deben ser el 25% en el 2013 y el 35% en el 2018. Y no se prevén sanciones, pero sí la posibilidad de acciones legales si el objetivo para el 2018 no se cumple. La nueva regulación afectará a 55 empresas, entre ellas el Banco de Austria y los ferrocarriles, y el Gobierno confía en que las empresas privadas seguirán su ejemplo.

**FRANCIA.** La ley de cuotas se ha aprobado este año y está dirigida a empresas que cotizan en bolsa y a compañías con más de 500 trabajadores o con volumen de negocios y/o activos superior a 50 millones de euros (en total, se trata de unas dos mil empresas). Requiere al menos el 20% de mujeres en los consejos en tres años, y el 40% en seis años. Cualquier propuesta a un consejo que no respete la norma no es válida.



## Referencias:

- Mujeres en el Consejo de Administración. Un enfoque complementario. 2011
- Women on Boards Not Just the Right Thing . . .But the “Bright” Thing
- Women on boards February 2011
- European Professional Women’s Network
- Las Mujeres en la Junta Directiva. Una Perspectiva Global

## Capítulo 8. El ecosistema de la diversidad de género

### Resumen



Las ventajas de la diversidad en equipos es una de las cuestiones que actualmente están más estudiadas. La importancia de la diversidad de género también se encuentra vinculada al creciente papel de la mujer como consumidora. En la medida en que se incrementa el poder adquisitivo de la mujer, éstas representarán una oportunidad de crecimiento para las compañías. Sin embargo, puesto que las mujeres tienden a invertir de manera diferente que los hombres, las organizaciones necesitan entender las preferencias de las mujeres a fin de capitalizar este crecimiento. La designación de

mujeres y hombres en puestos de toma de decisiones brinda a las empresas la perspectiva que necesitan para aumentar las ventas e impulsar el crecimiento.

### Referencias:

- Why Diversity Matters.
- Diversidad genera innovación.

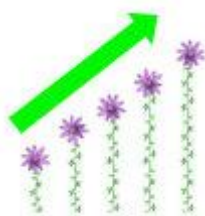
## Sección 1. Catalizadores para la diversidad de género

La idea clave del concepto de diversidad es el máximo aprovechamiento del potencial ofrecido por grupos heterogéneos, es decir, diversos en cuanto a género, edad, raza, etnia, etc. El criterio de diversidad enfatiza la variabilidad interindividual, de manera que cada persona se valora por lo que es, lo que necesita y lo que puede aportar, sea cual sea su procedencia o características personales. el punto de partida es que las personas necesitan ser juzgadas como individuos que tienen valores que pueden aportar a la sociedad, en general, y a las organizaciones, en particular. Entre la pluralidad de diversidad merece especial mención, por sus implicaciones en el comportamiento humano y, más concretamente, en el desarrollo de la actividad laboral, la dimensión de género.

- La integración y colaboración conjunta de mujeres y hombres, es fuente de liderazgos más innovadores, y sobre todo beneficioso para las organizaciones, debido a que los valores y competencias de ambos son favorables ante la complejidad y la propia diversidad que caracteriza al mundo.
- Son precisamente estas innovaciones las que permiten la supervivencia de las empresas en el escenario global y competitivo del siglo XXI. Las organizaciones empresariales se están asemejando a “Espacios Vivos” para adaptarse a los retos y desafíos del entorno, y en esta línea las más pioneras conocen muy bien que es clave que desarrollen su ecosistema para la igualdad de género, donde converjan los siguientes factores:
- Que desde la Dirección se impulse que tanto mujeres como hombres estén presentes en los niveles más altos de la organización ( CEO´s).
- Existencia de programas que estimulen el liderazgo de las mujeres, pues tradicionalmente están escasamente representadas en los Consejos de Administración.
- Programas de Coaching y Mentoring, que permite desarrollar el potencial de las mujeres.
- Apoyo de Networking, pues el escenario mundial requiere estar presente en redes sociales para el intercambio de información.

- Políticas de RRHH que establezcan actuaciones que favorezcan la igualdad de oportunidades a través de la implantación de un Plan de Igualdad que analiza la selección, promoción, formación, o los salarios, etc. tanto de hombres como mujeres. Y establecimiento de indicadores que nos permitan realizar seguimiento de las acciones que se establecen.
- Que el entorno de infraestructuras que hagan posible la flexibilidad horaria y espacial, que favorecen medidas a favor de conciliación de la vida profesional, personal y familiar.

## Sección 2. Resultados económicos y sostenibles



La evolución de la economía mundial y la rapidez de los procesos ponen de relieve la necesidad de buscar un método eficaz que permita mantener el crecimiento económico. Si bien las diferencias geográficas, las especificidades de la industria o los avances tecnológicos son elementos imprescindibles; el género aparece cada vez más como uno de los factores clave a la hora de analizar la evolución y las tendencias, tanto económicas como sociales. El talento resulta fundamental para mantener la competitividad, sin embargo el talento femenino, en términos generales, sigue estando poco explotado. Según el estudio *The Gender dividend: making the business case for investing in women* en Europa, las mujeres representan el 45% de la mano de obra, teniendo más de la mitad título universitario, pero sólo ocupan el 11% de los cargos directivos. De hecho, sólo el 3% de los consejeros delegados de las multinacionales más importantes son mujeres. En el sector público la situación es parecida, ya que sólo un 8% de los países miembros de la ONU tienen una mujer al frente. A pesar de que se ha avanzado mucho en el tema de la igualdad, éste se ha estancado en los últimos años. En 1998 el 10% de los puestos directivos de las compañías de Fortune 500 estaban ocupados por mujeres, diez años después, en 2011, este porcentaje ha experimentado un ligero avance hasta el 16,1%. El estudio realizado por la Fundación Ideas Mujer y Economía Sostenible: Balance y Perspectivas La incorporación de la mujer a la actividad económica y laboral española constituye uno de los fenómenos de mayor calado social y económico que haya tenido lugar en España en los últimos treinta años. Su tránsito desde el ámbito doméstico a la economía productiva ha generado cambios de enorme trascendencia para la competitividad, la sostenibilidad y el desarrollo económico'.

De acuerdo al estudio *La Ganancia de Género. Preparando un Caso de Negocios para invertir en mujeres*, Sharon Allen comenta:

*“Las mujeres y el crecimiento económico es una realidad que se ha protagonizado de forma silenciosa por siglos. Ya sea que esta realidad se haya llevado a cabo en las economías mundiales más avanzadas o en aquellas que son rudimentarias (sin mencionar algunas que se han recuperado de la devastación de conflictos armados, toma de riesgos excesivos, o de la falta de ética), hay una constante que se mantiene- la participación de las mujeres en la actividad económica ha sido y continuará siendo un estímulo para el crecimiento económico.*

*Tal verdad no conoce fronteras. En la India y América del Sur, por ejemplo, organizaciones visionarias como el Banco Grameen y Pro Mujer brindan micro-préstamos para la mujer. El resultado ha sido que un incontable número de negocios se han establecido y han empezado a prosperar. En los Estados Unidos, la cara cambiante del negocio pertenece a las mujeres, y no únicamente por el surgimiento reciente de las mujeres como mayoría en la fuerza laboral de los Estados Unidos. Actualmente, la mujer en los Estados Unidos ejerce un poder adquisitivo por encima de un estimado de \$5 trillones de dólares. Las mujeres utilizan activamente este poder para comprar la mitad de las computadoras, la mitad de los carros, y más del 80 por ciento de todas las compras del consumidor. Ellas representan también casi la mitad de todos los accionistas. Por lo tanto, pareciera tener sentido que los negocios invertirían en el desarrollo de las mujeres como trabajadoras, ejecutivas y líderes. Pero a pesar de estos resultados impresionantes y sana lógica todavía hay mucho que hacer en muchos lugares del mundo, incluyendo a los Estados Unidos. El avance de la mujer es insignificante en proporción a su número. Mientras que algunas de las razones están relacionadas con la cultura y las costumbres, es muy importante reconocer que las organizaciones en las que se ha invertido en el desarrollo de la mujer, los resultados han sido profundos".*

Deloitte elaboró un informe ¿ Su negocio ya atrae y retiene a las mujeres? donde se indica que *'Elaborar una estrategia de negocios que permita atraer, retener y desarrollar el potencial de las mujeres se ha vuelto un elemento fundamental tanto para el crecimiento como para la recuperación económica de las organizaciones. Sin embargo, es importante destacar que la atracción y la retención no constituyen una meta por sí mismas, sino que promueven la toma de mejores decisiones y un liderazgo más eficiente.*

Finalmente recoger no por ser conocido es importante volver a recordarlo que en el informe 2010, McKinsey compara los resultados de las empresas con mayor tasa de participación femenina en la Comisión Ejecutiva del Consejo con las empresas que tienen un Comité Ejecutivo formado exclusivamente por hombres, con un resultado absolutamente concluyente: las empresas con más talento femenino obtienen como media unos rendimientos de capital un 41% superiores y un resultado operativo un 56% superior a los de aquellas que prescinden del talento femenino.

## Sección 3. Marketing y el papel de las mujeres. El consumo responsable

De acuerdo a diferentes análisis el mercado más emergente es el de la mujer, pues las mujeres tienen el potencial económico de China e India juntas. Existen evidencias que demuestran la potencia del consumo femenino y la fuerza que ganan las compañías que se adaptan a él. Incluso las que venden en segmentos de mercado tradicionalmente considerados masculinos. Es el caso de Apple y su iPhone, el producto que actualmente más se ajusta al lenguaje de la mujer, según la consultora Avivah Wittenberg-Cox. Se trata de "un teléfono inteligente de última generación; de manejo intuitivo y fácil, con altas prestaciones y diseño atractivo", asegura. "En 2009, el 25% de sus compradoras eran mujeres y ahora ya son el 50%", agrega la impulsora del concepto womenomics, una nueva corriente de pensamiento que ha mezclado mujer y economía para denominarse y referirse "a las oportunidades que puede brindar a la economía, a las empresas y al mercado laboral un mejor equilibrio de género", afirma Wittenberg-Cox.

Y es que las mujeres están accediendo a productos y servicios que, hasta hace poco, estaban reservados mayoritariamente a los hombres: la tecnología, la banca, el automóvil... Y ese tiempo pasó. Hoy, la economía empieza a pensar en la mujer para mucho más que la belleza o la casa. Las cifras obligan. Eso es lo que piensa la consultora estratégica internacional The Boston Consulting Group (BCG). Según sus cálculos, los casi 2.000 millones de mujeres que trabajan en el mundo ingresan 7,1 billones de euros anuales. Y en el próximo lustro sus sueldos crecerán en 3,8 billones de euros, debido, por una parte, a un aumento anual del 2,2% en el empleo femenino mundial y, por otra, a que la brecha salarial que existe entre la mujer y el hombre se va a ir recortando.

También es importante recoger aquí lo expuesto en el libro *Why She Buys'* donde su autora indica que las mujeres son primero mujeres y consumidoras en segundo lugar.

## Capítulo 9. Perspectivas futuras en la igualdad de oportunidades

### Resumen



Si bien es cierto que el discurso de que la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres, continua sigue siendo clave el siglo XXI. Resulta cada vez más necesario avanzar en el camino hacia el logro de una adecuada diversidad de género en todos los niveles de las empresas, y fundamentalmente en los Consejos de Administración, pues como diría Maggi Wilderotter en el artículo Directors and Boards " It is said a woman is a

token, two is a presence and three is a voice"

Hemos de ser conscientes que la presencia de mujeres no constituye sólo un desafío en el plano de la ética, de la política y de la " responsabilidad social corporativa"; es también un objetivo de eficiencia que las sociedades cotizadas deben plantearse, al menos a medio plazo y sobre todo para la innovación.

Desaprovechar el potencial talento empresarial del 51% de la población -las mujeres- no puede ser económicamente racional en el conjunto de las empresas de ningún país. Y prueba es la experiencia de las últimas décadas, en las que hemos asistido a una creciente incorporación de la mujer al mundo empresarial y los óptimos resultados gracias a la diversidad así lo acredita.

Se trata ahora de hacer un esfuerzo adicional para que esa presencia de mujeres llegue a la Alta Dirección y a los Consejos de Administración de las sociedades cotizadas, pero también a todas aquellas emprendedoras que inician sus proyectos empresariales en un entorno socioeconómico complejo y globalizado.



## Referencias:

- Presente y futuro de las mujeres en los Consejos de Administración
- Women in leadership Engaging Australian business
- Moving women to the top: McKinsey Global Survey
- Centered Leadership. How Talented Women Thrive
- Impacto de la actividad empresarial femenina en la economía española
- The Global Retention of Women (GROW) March 2011 2011 International Women's Day Toolkit
- Mentoring: Necessary but insufficient for advancement

## Capítulo 10. Retos y conclusiones

### Resumen



El camino de la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres ha demostrado que aún es necesario seguir avanzando, pero también a dado sus frutos, puesto que cada día es más frecuente encontrar equipos de mujeres y hombres trabajando e innovando de forma conjunta, para dar respuesta a los retos globales tanto a nivel económico, como medioambiental y social.

Y para finalizar recoger lo mencionado por Eleanor Roosevelt “El futuro pertenece a quienes creen en la belleza de sus sueños” , y que yo completaría diciendo que los sueños de hombres y mujeres se hagan realidad.

Para temas relacionados con Igualdad de oportunidades de mujeres y hombres se puede seguir los blogs de la autora Carmen Vallejo Garcelán

- <http://www.eoi.es/blogs/sostenibilidad>
- [http://www.madrimasd.org/blogs/sostenibilidad\\_responsabilidad\\_social/](http://www.madrimasd.org/blogs/sostenibilidad_responsabilidad_social/)

---

## Bibliografía en Igualdad

- Brennan, Bridget et al (2009) Why She Buys: The New Strategy for Reaching the World's Most Powerful Consumers. .
- Underhill, Paco et al (2005) What Women Want: The Global Market Turns Female Friendly. .
- Goldman Sachs et al (2007) «Women Matters.Gender inequality, growth and global ageing» en Global Economics Papers nº 154. .
- McKinsey & Company et al (2007) Women Matter: Gender diversity, a corporate performance driver. .
- McKinsey & Company et al (2008) Women Matters.Female Leadership, a edge competitive for the future. .
- McKinsey & Company et al (2009) Women Matters.Women learders, a competitive edge in and after the crisis. .
- McKinsey & Company et al (2010) Women Matter. Women at the top of corporations: making it happen. .
- McKinsey & Company et al (2010) Women Matter. Increasing Shareholder Value. .
- Carter, Nancy M. et al (2010) Calayst: Pipeline's Broken Promise. .
- Pellegrino, Greg & D'Amato, Sally & Weisberg, Anne et al (2010) Deloitte: The gender dividend: Making the business case for investing in women Global Public Sector. .
- OCDE et al (2009) Gender and Sustainable Development. .
- INE et al (2010) Mujeres y hombres en España. .
- Talentia et al (2010) La paridad, cada vez más lejos.

- Hewlett, Sylvia Ann & Peraino,, Kerrie & Sherbin, Laura et alt (2010) The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling.. .
- Catalyst et alt (2007) The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards. .
- Ferrary, Michel et alt (2009) «Why Women Managers Thrive in a Down Turn» en. Financial Times.