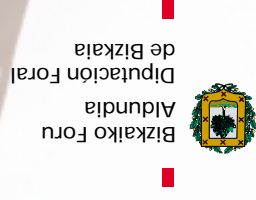




LA IGUALDAD, INSTRUMENTO RENTABLE EN LAS ORGANIZACIONES



Bizkaiko Foru
Aldundia
Diputación Foral
de Bizkaia



BERDINTASUNA, ERAKUNDEETAN TRESNA ONURAGARRIA



LA IGUALDAD, INSTRUMENTO RENTABLE EN LAS ORGANIZACIONES



Bizkaiko Foru
Aldundia
Diputación Foral
de Bizkaia

TÍTULO: “La igualdad, instrumento rentable en las organizaciones”

EDITA: Diputación Foral de Bizkaia.
Departamento de Presidencia

COORDINACIÓN: Pilar Dosal. Jefa de la Unidad para la Igualdad de Oportunidades y Políticas de Género de la Diputación Foral de Bizkaia, y Murgibe, S.L.

DISEÑO GRÁFICO Y MAQUETACIÓN: Ana Rincón

FECHA: Noviembre, 2002

TIRADA: 1.000

DESCRIPTORES: Jornadas, igualdad de oportunidades

FOTOMECÁNICA: Fotomecánica Esda.
Padre Larramendi, nº. 1, 5ª Planta. 48012 Bilbao

IMPRESIÓN: Estudios Gráficos Zure, S.A.
Carretera Lutxana-Asua 24A. 48950 Erandio Goikoa

ISBN: 84-95790-02-5

DEPÓSITO LEGAL: BI-2399/02

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	7
Excmo. D. JOSU BERGARA ETXEBARRIA. Diputado General de Bizkaia.	
PRÓLOGO	10
Ilmo. D. JOSÉ LUIS BILBAO EGUREN. Diputado Foral de Presidencia. Diputación Foral de Bizkaia.	
INAUGURACIÓN DE LA JORNADA	15
Excmo. D. JOSU BERGARA ETXEBARRIA. Diputado General de Bizkaia.	
“LA IGUALDAD COMO ELEMENTO DE CALIDAD Y RENTABILIDAD EN LAS ORGANIZACIONES”	21
D. ORIOL HOMS I FERRET. Director de la Fundació Centre d’Iniciatives i Recerques Europees a la Mediterrània (CIREM). Barcelona.	
“ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LAS MUJERES Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN EL MERCADO DE TRABAJO”	37
D. GERHARD ENGELBRECH. Instituto de Investigación Laboral del Servicio Federal de Empleo. Miembro fundador de “Total E-Quality” (Igualdad y Calidad Total) Alemania.	

MESA REDONDA: “EXPERIENCIAS DE EMPRESAS EN POSITIVO”	71
• “SANTAS”	73
Dña. ISABEL GASCÓN JUSTE. Área de Salud Laboral, Prevención de Riesgos Laborales y Recursos Humanos.	
• “IBM”	81
D. PEDRO REDONDO DE DOMINGO. Director de Desarrollo Profesional en IBM Global Services.	
• “VODAFONE”	88
Dña. TERESA ARANGUREN DE LA PIEDAD. Jefa de Recursos Humanos de la Zona Norte.	
COLOQUIO	95
AGRADECIMIENTOS	103

PRESENTACIÓN

La progresiva incorporación de las mujeres al mercado de trabajo es una de las grandes revoluciones del siglo XX. Así se puede comprobar cómo a finales de siglo, en los países más desarrollados, las mujeres han alcanzado cotas elevadas de participación, aunque todavía no llegue a ser tan elevada como la de los hombres. La realidad demuestra que esta progresiva y decidida voluntad por parte de las mujeres, de incorporarse al mercado laboral, no conlleva una igualdad real entre hombres y mujeres en el mundo económico, en el interior de las organizaciones, en el interior de las empresas.

Por otra parte, las mujeres cada vez van ejerciendo mayor poder y control en calidad de consumidoras y de clientas y las empresas, actualmente más competitivas e innovadoras, cada vez son más conscientes de ello.

En definitiva, mujeres y hombres están presentes en la vida social, política y económica, aportando diferentes necesidades, diferentes expectativas, diferentes valores y conocimientos, etc.

La empresa del futuro, deberá beneficiarse de estos cambios y del potencial que representa la "diversidad" de sus trabajadores y trabajadoras. El material, la técnica y la información no constituyen más que una parte de sus recursos económicos. En muchas empresas, la política de la organización sigue centrándose, a menudo, en un sólo tipo de trabajador: el hombre, casado y con niños/niñas. La estructura del personal es, sin embargo, más diversificada y el empresariado debería sacarle mayor rentabilidad.

Como apunta la teoría de los sistemas, "una organización (un sistema) solamente puede funcionar con éxito si la complejidad del entorno exterior se refleja en la complejidad interna de la organización".

Cada vez resulta más evidente que conceptos como Igualdad, Diversidad, etc., integrados en el discurso de la Calidad, supone un aumento en la calidad de los productos y de los servicios, asegura la creatividad de los equipos y mejora los contactos con la clientela y el entorno exterior de la organización. La igualdad de oportunidades como criterio de calidad constituye en sí misma una verdadera novedad y un verdadero reto.

La gestión de la igualdad no es un proceso diferente a otros. Tiene mucho que ver con procesos de mejora, con procesos de gestión del conocimiento, procesos de gestión de recursos humanos. En efecto, es imposible separar la Excelencia en los negocios de la noción de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres.

En este sentido, se presenta a continuación la publicación de la Jornada organizada por la Diputación Foral de Bizkaia, "La Igualdad, instrumento rentable en las organizaciones", realizada en el Palacio de Congresos Euskalduna, el 30 de mayo de 2002.

Esta Jornada estuvo dirigida especialmente al tejido empresarial de Bizkaia en general, y a aquellas entidades y empresas que se encuentran inmersas en procesos de mejora y Excelencia Empresarial, en particular.

Acudieron al acto profesionales procedentes del ámbito empresarial, de los diferentes niveles de la Administración, agentes sociales, profesionales del mundo de la formación y el empleo y del mundo asociativo en general.

En esta Jornada, se tuvo la oportunidad de compartir la reflexión en torno a experiencias concretas puestas ya en práctica en la Unión Europea.

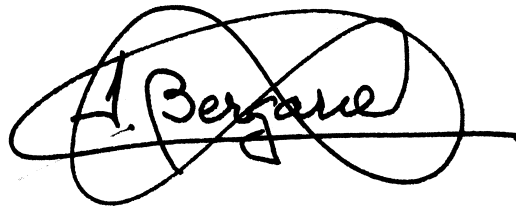
Para ello, profesionales procedentes de la Red "Igualdad y Calidad Total" en Alemania, que cuenta con más de 50 empresas, junto con expertos y expertas en materia de Recursos Europeos, política social, empleo y formación, iniciaron la reflexión y el análisis sobre la necesidad de relacionar y casar conceptos como Igualdad, Calidad y Rentabilidad económica.

Posteriormente, la presentación de buenas prácticas en algunas empresas privadas, sirvieron para reflexionar sobre los obstáculos que existen en las empresas a la hora de implementar estos enfoques, pero también ofrecieron

algunas pistas para ir conociendo cuáles van siendo los efectos positivos de incorporar la Igualdad de Oportunidades en el seno de la gestión de las organizaciones.

Deseamos que tanto la realización de dicho evento como su posterior publicación supongan una motivación y estímulo especialmente en nuestro tejido socioeconómico, quien verdaderamente debe hacer un esfuerzo en poner en marcha estrategias de gestión orientadas a garantizar la verdadera igualdad de oportunidades y de resultados entre sus trabajadoras y trabajadores.

Desde la Diputación Foral de Bizkaia, seguiremos trabajando en esta línea y seguiremos ofreciendo nuestro apoyo a quien se comprometa a trabajar para conseguir una economía dinámica y competitiva y una sociedad más solidaria, en definitiva.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Bergara', enclosed within a large, stylized, scribbled oval shape.

Excmo. D. JOSU BERGARA ETXEBARRIA
Diputado General de Bizkaia

PRÓLOGO

Uno de los cambios más significativos durante los últimos años ha sido la progresiva incorporación de las mujeres en el ámbito social, político y económico.

Si nos centramos en el mundo laboral, se están produciendo cambios importantes, como por ejemplo, en el ámbito de la formación. La presencia de las mujeres ha pasado de ser ligeramente minoritaria, con respecto a los hombres, a ser mayoritaria. Se están produciendo cambios en cuanto al perfil profesional que se requiere y donde, en décadas pasadas, se solicitaba un perfil de carácter más industrial y se hablaba de "mano de obra", hoy en día, se valora el perfil de trabajadoras y trabajadores del conocimiento que se adecúen a las exigencias cambiantes de la denominada sociedad de la información.

De la misma manera, las organizaciones se están transformando de una manera vertiginosa presionadas por la globalización del mercado, la competencia y por los cambios tecnológicos que les lleva a constituirse en organizaciones más flexibles y menos jerarquizadas. En este proceso de cambio, cada vez con más intensidad el factor humano, LAS PERSONAS, se configura como el recurso principal de la empresa.

Así, la demanda de conocimientos especializados va reduciéndose en favor de la capacidad de coordinación y gestión y la valoración de la profesionalidad empieza a centrarse en criterios nuevos que son garantías de futuro como el estilo de relación, la capacidad de aprender, la autonomía, la imagen, la creatividad, la adaptación o la flexibilidad.

Esta serie de cambios, al menos teóricamente, componen un escenario de grandes posibilidades para la incorporación y la mejora de las condiciones laborales de las mujeres.

Sin embargo, ni los logros formativos, ni los cambios en las estructuras empresariales, ni los cambios en la legislación laboral, han conseguido ofrecer un escenario, todavía hoy, equitativo de hombres y mujeres en el tejido empresarial y en las organizaciones en general (privadas y públicas).

La realidad nos muestra que las mujeres siguen encontrando mayores dificultades que los hombres para incorporarse al mercado laboral y para llegar a puestos de la alta Dirección.

De hecho, pese a la decidida voluntad de las mujeres por participar en el mercado laboral, como se refleja en el incremento de sus tasas de actividad, todavía se siguen perpetuando las siguientes desigualdades: el desempleo femenino sigue siendo mayor; las mujeres se incorporan al mercado de trabajo en una determinada franja sectorial y profesional (segregación horizontal), ocupan las categorías más bajas, tanto en empresas privadas como en las públicas (segregación vertical); la naturaleza y condiciones de sus empleos se caracteriza por un porcentaje mayor de contratación temporal y parcial, diferencias de salarios, escasa información sobre sus derechos, escasa participación en las negociaciones colectivas; escasa o nula presencia en los puestos directivos, órganos de Dirección, Juntas de Gobierno, etc.; escasa participación de mujeres en cursos especializados, escasa promoción interna, escasa o nula contratación para un puesto de "confianza"; escasas medidas de flexibilidad laboral; no corresponsabilidad de la pareja y escasa petición del permiso parental; invisibilidad de la realidad de las mujeres trabajadoras; conductas sexuales no deseadas; etc.

En resumen, la todavía escasa participación en el mercado de trabajo, la segmentación sectorial y profesional y la precariedad en el empleo, nos permiten hablar todavía de la existencia del, ya mencionado en repetidas ocasiones, "techo de cristal" para las mujeres, es decir, ese conjunto de mecanismos discriminatorios aparentemente invisibles pero que marcan un límite difícil de sobrepasar.

Esta realidad contradictoria entre las posibilidades teóricas de incorporación y promoción de las mujeres en el mercado laboral y su situación real en el mismo, se debe a prácticas sociales basadas en la división sexual del trabajo y nos muestra la necesidad de impulsar medidas correctoras que remuevan estos obstáculos y promuevan las condiciones necesarias para una participa-

ción equilibrada de mujeres y hombres en las organizaciones, como una forma de adaptación a las nuevas demandas sociales, optimizando los recursos y posibilitando la transformación de la cultura empresarial.

Hablando claro: muchas empresas ya empiezan a preguntarse si pueden permitirse excluir a las mujeres (que muchas veces componen casi la mitad de la plantilla) de los procesos de mejora, calidad e innovación. La respuesta en la mayoría de los casos es "No".

La mujer está desempeñando un papel de creciente importancia en el mercado laboral, y por lo tanto, ha incrementado su presencia como consumidora. Son estos dos factores en particular (la mujer como empleada y la mujer como consumidora) los que han impulsado a muchas empresas europeas en general a replantearse su política, programas de desarrollo, enfoques de marketing y culturas empresariales para tener en cuenta su impacto en las clientas y empleadas.

La diversidad en las organizaciones atrae clientela: cómo servir un producto hacia una sociedad diversa si desde dentro no existe esa diversidad de conocimientos, experiencias, habilidades, valores, etc. El interior de una organización debe recoger y vivir internamente esa realidad exterior tan diversa.

Por otra parte, el desafío demográfico de los años próximos indica que en Europa, para el año 2007, el 60% de los puestos cualificados tendrán rostro de mujer. El creciente número de mujeres y la prevista reducción del número de hombres y jóvenes que irrumpen en el mercado laboral ha llevado a muchas empresas a desviar su atención hacia la infrautilización de sus empleadas.

A la vista de estas evidencias y en línea con las directrices internacionales y europeas en materia de políticas de género, la Diputación Foral de Bizkaia viene desarrollando una política activa y comprometida, desde hace más de tres años, en materia de Igualdad de Oportunidades y Género, a través del documento operativo como es el Plan Foral de Igualdad y de la estructura de impulso y coordinación, la Unidad para la Igualdad de Oportunidades y Políticas de Género del Departamento de Presidencia.

Reflexionar y conocer experiencias en positivo sobre como se puede incorporar la perspectiva de género en las organizaciones privadas y públicas cómo elemento de rentabilidad económica, fue el objetivo central de esta Jornada, cuya publicación se presenta a continuación, en donde se recogen las diferentes intervenciones, experiencias y debate creado a lo largo de la misma.

Para ello, las dos primeras intervenciones estuvieron centradas en explicar la necesidad de incorporar la Igualdad de Oportunidades en todos los procesos de gestión organizacional, como un elemento, no tanto de justicia social, sino desde la perspectiva de rentabilidad económica.

Una de las intervenciones procedentes desde la Red alemana con 50 empresas, denominada "Igualdad y Calidad Total", ahondó en este enfoque dando numerosas pistas concretas dirigidas a cualquier tipo de organización.

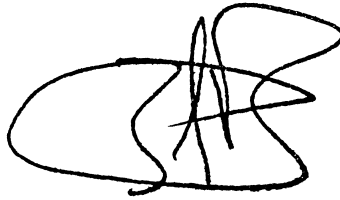
Posteriormente, se procedió a presentar tres empresas de diferentes sectores económicos, IBM, SANITAS y VODAFONE, quienes compartieron sus experiencias y reflexiones en torno a las diferentes estrategias que en materia de Igualdad de Oportunidades están llevando a cabo en sus organizaciones.

En definitiva, confiamos que esta Jornada haya servido para seguir trabajando conjuntamente a fin de garantizar una mayor Igualdad de Oportunidades en el modelo económico que guíe a las empresas vascas hacia la Excelencia Empresarial.

Equilibrar el acceso y la promoción de mujeres en el empleo, supone imaginar y construir nuevos equilibrios entre el mundo público y el privado con una distribución más solidaria del tiempo y de la disponibilidad profesional de mujeres y hombres.

Nuevos equilibrios en el reparto del empleo, evitando que buena parte de las energías y el esfuerzo humano sea excluido de los beneficios, tanto económicos como personales, que se derivan de la participación en el mercado de trabajo. Y, finalmente, nuevos equilibrios en las aportaciones de capacidades y recursos para mejorar la competitividad de las empresas, en un proceso de adaptación de sus formas de gestión y organización a las nuevas realidades del mundo productivo.

Equilibrar, cualitativa y cuantitativamente, la participación de las mujeres en las empresas y organizaciones supone un aspecto ineludible en la adaptación a las nuevas formas de organización empresarial y en la mejora de la competitividad. Pero también supone un aspecto ineludible de ALTA CALIDAD en la vida de las personas, hombres y mujeres que queremos vivir con libertad y dignidad en una sociedad realmente democrática, igualitaria, tolerante y diversa.

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and lines, centered on the page.

Ilmo. D. JOSÉ LUIS BILBAO EGUREN
Diputado Foral de Presidencia.
Diputación Foral de Bizkaia

INAUGURACIÓN DE LA JORNADA

Excmo. D. JOSU BERGARA ETXEBARRIA
Diputado General de Bizkaia

INAUGURACIÓN DE LA JORNADA

Desde el último Tratado de Ámsterdam, se viene proporcionando un fundamento jurídico más sólido para la ACCIÓN de la Unión Europea en favor de la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres.

Igualmente, el objetivo de avanzar en este campo se ha incorporado, posteriormente, de manera expresa a la Estrategia Europea de Empleo, tal como se acordó en el Consejo Europeo de Luxemburgo de noviembre de 1997 y en la cumbre de Cardiff de junio de 1998: "La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres" es un eje básico en las Directrices para el Empleo, pero además debe ser considerado como un eje transversal al resto de los ejes: aumento de empleabilidad, mejora de la adaptabilidad y fomento del espíritu empresarial.

En este sentido, el Plan para la Igualdad de Oportunidades y Políticas de Género para los años 2000 – 2003 de la Diputación Foral de Bizkaia, recoge entre uno de sus grandes objetivos, intensificar el apoyo a las mujeres en las áreas de promoción económica, formación y empleo con diferentes acciones dirigidas tanto a los agentes sociales como a las propias empresas vascas, ya que los estereotipos sociales respecto al trabajo de las mujeres y el mantenimiento de modelos rígidos de carrera profesional, siguen impidiendo el pleno aprovechamiento de la creatividad, cualificación y capacidades que aportan las mujeres al mundo económico.

Cada vez cobra mayor importancia el impulso de implementar acciones positivas en empresas que se encuentran ante un proceso de cambio o de transformación del modelo tradicional de producción hacia sistemas más flexibles.

Eliminar de las estructuras organizativas de las empresas las prácticas sexistas y discriminatorias, se ha convertido hoy en un elemento central de las políticas de calidad, además de una de las claves estratégicas de modernización e innovación.

Sin embargo, la aplicación de las Políticas de Igualdad de Oportunidades en las empresas, no ha de interpretarse solamente en términos de modernización y adecuación a las nuevas exigencias del mercado, sino como un instrumento para equilibrar la participación y restablecer un clima de igualdad en el que nadie se vea perjudicado.

Las empresas vascas no pueden ni deben vivir de espaldas a esta realidad, y este es uno de los motivos que nos llevan a ofrecer un marco de reflexión de lo que supone la integración de la dimensión de igualdad de oportunidades en la gestión de las empresas que trabajan desde perspectivas y parámetros de Calidad y Excelencia Empresariales. Se trata, en términos generales, de un aumento de la satisfacción de la plantilla y, por tanto, de la calidad y de la productividad en las empresas.

En este sentido, se deben emprender acciones dirigidas a eliminar situaciones de desigualdad que no sólo aporten elementos en la mejora de una sociedad más justa e igualitaria, sino que permitan a las empresas rentabilizar su gestión, garantizar su competitividad y mejorar su imagen.

Asimismo, se debe potenciar el desarrollo profesional de las mujeres, como una respuesta eficaz a las nuevas exigencias de cualificación, proporcionando así resultados beneficiosos para la totalidad de la organización.

La igualdad de oportunidades como criterio de calidad constituye en sí misma una novedad. Mientras que en otro tiempo se hablaba en términos de discriminación, injusticia y desigualdad entre mujeres y hombres, la noción evoluciona en el sentido del empoderamiento de las personas y hacia la aptitud para los negocios. La empresa del futuro, para ser competitiva, deberá beneficiarse del potencial que representan sus trabajadoras y trabajadores.

¿Qué puede suponer integrar la dimensión igualdad de oportunidades en modelos de Excelencia Empresarial?. Supone guiar a las empresas hacia la excelencia en sus actividades a través de criterios, que ustedes bien conocen, como son el Liderazgo, la Política y Estrategia, la Gestión de los Recursos Humanos, los Recursos, los Sistemas de Calidad y Procesos, la Satisfacción de la clientela, la Satisfacción del personal, el Impacto en la sociedad y los Resultados operacionales de la empresa.

El objetivo que perseguimos supone incorporar la igualdad de oportunidades como una dimensión esencial de estos criterios formando parte integrante de los mismos. Esta voluntad de integración de la igualdad de oportunidades en los nueve criterios existentes se inscribe fundamentalmente en la corriente del "mainstreaming", que se orienta no ya a considerar la igualdad de oportunidades como "algo añadido", sino como una preocupación que debe estar presente en todas las actividades económicas, legislativas, políticas y sociales de una sociedad. De este modo, la igualdad de oportunidades (o Equality) se justifica como un criterio en sí mismo en el marco de la búsqueda de la Calidad y Excelencia Empresarial.

La adopción de Políticas de Igualdad de Oportunidades permite optimizar todos los recursos humanos, mujeres y hombres, y así incrementar la eficiencia y la competitividad de la empresa. Del mismo modo, la participación equitativa de mujeres y hombres en los procesos de toma de decisiones, permitirá tener en cuenta una mayor diversidad de necesidades y situaciones.

Respondiendo a este objetivo, se inicia la primera intervención de la Jornada que hoy inauguramos. Con ella vamos a comprender hasta qué punto la Igualdad puede ser un factor de Calidad y un elemento de futuro en las diferentes organizaciones.

Por otra parte, cada vez más las mujeres están desempeñando un papel de creciente importancia en el mercado laboral y, por lo tanto, ha incrementado su presencia como consumidoras y clientas.

Son estos dos factores en particular (la mujer como empleada y la mujer como consumidora y clienta), los que han impulsado a muchas empresas a replantearse su política, programas de desarrollo, enfoques de marketing y culturas empresariales para tener en cuenta su impacto en las clientas y empleadas. Así, vamos a tener la oportunidad de conocer cómo se están implantando estos objetivos a partir de una gran experiencia puesta en marcha en Alemania, desde hace años, a través de la Red de Instituciones públicas con empresas privadas y Agentes Sociales, denominada "Igualdad y Calidad Total".

Por último contaremos con diferentes experiencias de empresas que compararán con todos y todas ustedes sus más o menos experiencias, sus dificulta-

des así como sus éxitos y retos aún pendientes en la incorporación de Estrategias o Planes de actuación en línea con el principio de igualdad o de indicadores de Igualdad en los criterios de Excelencia empresarial.

Gracias a las investigaciones llevadas a cabo en empresas que han puesto en marcha estos programas en los últimos años, sabemos que uno de los principales problemas a los que se enfrentan es fomentar la comprensión y el compromiso para con los objetivos de igualdad en la plantilla. De esta forma, hasta que la conciencia, la responsabilidad y la posesión de la igualdad se extiendan a toda la empresa, es poco probable que se logren o mantengan objetivos de igualdad a largo plazo.

La igualdad en muchas empresas europeas se gestiona, en la actualidad, desde la dirección o la gerencia, lo que demuestra que la empresa apuesta por la igualdad y que ésta está vinculada a los objetivos de la empresa.

En definitiva, una participación equilibrada de mujeres y hombres en el mundo laboral supone un proceso de reducción de las asimetrías entre ambos sexos.

Confiamos poder contribuir a ello a través de la puesta en marcha de iniciativas como la realización de esta Jornada.

**LA IGUALDAD COMO
ELEMENTO DE CALIDAD
Y RENTABILIDAD EN
LAS ORGANIZACIONES**

D. ORIOL HOMS I FERRET
Director de la Fundació Centre d'Iniciatives
i Recerques Europees a la Mediterrània
(CIREM). Barcelona

LA IGUALDAD COMO ELEMENTO DE CALIDAD Y RENTABILIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Las empresas necesitan constantemente renovar sus métodos, sus formas de trabajo para ir mejorando la organización y conseguir los mejores resultados. Desde hace ya bastantes años, desde que las organizaciones empresariales también son objeto de estudio científico por parte de las Universidades de Management, y de una reflexión constante de cómo mejorar la excelencia en las empresas, vemos que se van sucediendo oleadas de innovación en las mismas, innovación en métodos, en ideas, en conceptos, que van mejorando su funcionamiento.

Desde que se empezó a hablar sobre la mejora de las empresas, a partir de la organización científica del trabajo, se ha llegado hasta hoy a diferentes formas de innovación. Quisiera destacar tres que interesan particularmente en nuestros días: el movimiento en torno a la calidad, el movimiento en torno a la responsabilidad social de las empresas y el movimiento en torno a la gestión del conocimiento.

El de calidad es quizás el más antiguo, el que lleva una mayor tradición y en el que por tanto ya hay una metodología más desarrollada. Tiene un impacto más grande en las empresas y se puede decir que hay un mayor número de ellas que participan en el mismo.

No hay empresa que se resista. –"¿Usted quiere mejorar la calidad?", –"Claro que sí, ¿cómo hay que hacerlo?, ¿dónde?, ¿cómo me apunto a eso?". Es fácil de vender en las empresas porque hay una conciencia bastante generalizada de que la mejora de la calidad es una buena táctica empresarial, incluso como estrategia comercial, y que tiene un impacto claro en la cuenta de resultados. Es un movimiento maduro, con una organización mundial, donde aún se están

desarrollando algunos instrumentos como son los sistemas de certificación, aunque aún, falta mucho por avanzar. Pero como movimiento, como concepción, como estrategia empresarial, está ya en su momento.

Otra gran oleada, la del siglo XXI, es la que está basada en la gestión del conocimiento. Es el redescubrimiento más reciente de una estrategia que ha de llevar a las empresas a mejorar su situación, a mejorar su funcionamiento y a mejorar sus resultados.

Pero hay otro, quizás más minoritario, que aún está en su inicio. Es la idea de la Responsabilidad Social de las empresas. El principio es muy básico. A partir de los setenta, ochenta, con la caída del muro de Berlín y otros cambios importantes que ha habido en este mundo, se ha ido aceptando que el mercado es la forma general para organizar el intercambio de bienes y de productos. La sociedad acepta perfectamente que la empresa es una opción que, a través del beneficio, de la rentabilidad económica, genera de forma eficiente bienes, servicios, distribución, etc. Sin embargo, esa organización dedicada al beneficio, es una organización que está en una sociedad, forma parte de esa sociedad, es una institución de esa sociedad. Como tal, debe tener y tiene unas responsabilidades, unos derechos, unas obligaciones que le permiten identificarse como miembro de esa sociedad.

Como vivimos en un mundo muy globalizado, con empresas multinacionales, también es cierto que estamos avanzando a una concepción más global de la sociedad. Esa conciencia de pertenencia a una sociedad ya sea regional, nacional, estatal, o mundial, requiere de unos comportamientos por parte de esa empresa si quiere seguir existiendo. Está comprobado que las mejores empresas suelen estar en países que funcionan mejor. Y eso tiene un coste, tiene una relación y un compromiso de la empresa hacia su entorno.

En segundo lugar, las sociedades cambian. La cultura y nuestras mentalidades están cambiando. Vemos que hay grandes cambios culturales que influyen en el interior de las empresas, porque estas están formadas por personas que tienen una vida, tienen una relación social externa a la empresa. Aquella vieja idea de que usted deje sus problemas cuando pisa su oficina, es una falsa concepción. ¿Por qué? Porque no dejamos nuestros problemas al entrar en la oficina, ni nuestras ilusiones, ni nuestras formas de pensar.

Por ejemplo, no se puede tener una sociedad basada en el diseño, en la moda, en el buen gusto y entrar en una empresa vieja, con la pintura que se cae, con las máquinas que no funcionan... En definitiva, esa empresa no podrá seguir existiendo en una sociedad que está evolucionando en una dirección determinada.

Y si la sociedad está avanzando hacia una mayor relación de igualdad entre mujeres y hombres y hacia una mayor participación de las personas; si la sociedad avanza hacia una población mucho más educada, mucho más formada, con unas expectativas mucho más exigentes, la empresa no puede estar al margen de todo eso.

Por lo tanto, esta idea de que la empresa no es algo al margen de la sociedad en la que se haya, también nos interesa plantearlo hoy con el tema de la igualdad porque las sociedades están avanzando hacia una mayor igualdad entre mujeres y hombres y muy rápidamente. Aún queda mucho por hacer pero hemos avanzado y en nuestro país bastante en los últimos años.

Ya no es viable decir, cuando una mujer entra en una empresa, "olvídese usted de la sociedad en la cual está viviendo, ya que lo que parece costumbre fuera, aquí no funciona". Ya no es posible poner esas barreras.

Estos tres puntos de vista: la responsabilidad social de la empresa, la gestión del conocimiento y la calidad, creo que son el marco en el que hay que plantear la cuestión de la igualdad de género en las empresas. Esto nos beneficia enormemente porque son tres movimientos que conectan muy bien con la igualdad de género y vamos a intentar explicar por qué.

Para la Gestión de los Recursos Humanos en la empresa, el gran reto es conseguir que las personas desarrollen al máximo sus potencialidades. El descubrimiento de que finalmente son personas las que están trabajando y las personas son indisolubles, ya existe desde hace años. No podemos pensar en desarrollar el aspecto productivo de las personas, obviando que tiene otras dimensiones. Cuando obviamos eso es cuando no funcionan y por lo tanto, baja su productividad.

De ese descubrimiento básico de la psicología y de las ciencias sociales, ha nacido otra concepción de los Recursos Humanos en las organizaciones. ¿Cuál sería desde este marco la gran responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos de una empresa? Conseguir tratar, de forma global, a la persona que está empleada, con sus problemas, inquietudes, esperanzas y deseos. Porque si conseguimos tratarla así su dimensión productiva mejorará.

Las empresas que más han desarrollado esta función, son las que están consiguiendo que las personas desarrollen al máximo sus potencialidades, porque se encuentran en un ambiente, en una relación entre personas agradable; se sienten reconocidas, se sienten importantes, se sienten que sus problemas son atendidos.

Desde ese punto de vista, de preocupación de una Dirección de Recursos Humanos es donde hay que plantear el aspecto de género. Y ¿por qué hay que plantearlo? Porque no aparece como problemático en las organizaciones. Y esta es la principal cuestión en la que hay que profundizar.

Por otra parte, las empresas van a generar antes una figura de "Responsable de Diversidad" para atender las dificultades de combinar las distintas nacionalidades y etnias que conviven en la misma empresa, que crear una figura de "Responsable de Igualdad". ¿Por qué? Porque aparece como problema. Aparece más claramente como problema el hecho de que una empresa de un cierto tamaño, hoy que interviene en sectores de gran consumo, tenga diez, quince, veinte nacionalidades internas; diez, quince o veinte religiones; diez, quince o veinte culturas en su organización que necesitan que alguien se encargue de combinar esto, de que no sea problemático y de que se convierta en elemento de cambio y de innovación. Para que todo funcione normalmente y no se tenga que intervenir, es necesario que alguien trate esas cuestiones.

En cambio las cuestiones de género, no se ven como un problema. Cuando intervenimos en las empresas sobre estas cuestiones la primera reacción es que no hay discriminación directa: —"¡No, no! Si aquí no discriminamos a nadie". Y les contestamos: —"Escuche, no venimos a plantear eso. Vamos a ver una cosa, cojamos sus estadísticas de la base de datos de Recursos Humanos, hágame, por favor, una distribución por sexos y cómo están situados cada uno, en qué puestos, en qué categorías, con qué contrato...". Y sue-

len aparecer cuestiones muy evidentes: –"¿por qué hay pocas mujeres en su empresa?", o –"¿por qué hay pocas Directivas?", o –"¿por qué están todas en este departamento y aquí no hay ninguna?".

Solamente haciendo este ejercicio de analizar la base de datos y ponerlo en un mapa para ver dónde están las mujeres, nos aparece que algo pasa en esa organización, aunque aparentemente no hay ningún problema. Esta es una de las cuestiones que están dificultando el avance de la aplicación de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el interior de las empresas: a primera vista no aparece como problemático.

Así que una de nuestras funciones es demostrar, no inventarnos un problema que no existe. Este es el principal miedo de las empresas al abordar el tema de género: ¿Por qué vamos a crear un problema que ahora no existe?; y les decimos: "Mire, es que sí que existe y lo que vamos a intentar ahora es ayudarle a solucionar ese problema que usted no es consciente que tiene". Por tanto, primero tenemos que ver que es un problema sin plantearlo como un problema nuevo. En muchas ocasiones, la Dirección de Recursos Humanos lo ve como una reivindicación de las mujeres. Y esto es delicado de tratar.

Hay que enmarcarlo en los tres movimientos que hay actualmente hacia la gestión del conocimiento, hacia la calidad y hacia la responsabilidad social. Estos nos van a ayudar a identificar cuál y dónde está el problema. Podemos demostrar a través de los problemas que van apareciendo en la gestión de los recursos humanos de las empresas, por qué la cuestión de género es un problema oculto y que la resolución de ese problema va a ayudar enormemente a avanzar en una mayor calidad, en una mayor responsabilidad de la empresa en su entorno y en una mejor gestión del conocimiento.

En primer lugar, en el Estado español, aún no somos demasiado conscientes de que se está acabando una época larga en la que ha habido abundancia de mano de obra cualificada en el mercado de trabajo. Cuando una empresa tenía que contratar, salía al mercado y encontraba más o menos lo que buscaba, relativamente fácil. ¿Por qué? Porque esta sociedad, las familias y las personas han hecho un gran esfuerzo de inversión en educación. Cuando hace solamente veinte años, la mayor parte de la mano de obra ocupada tenía solamente una Educación Primaria, hoy más del cincuenta por ciento de la pobla-

ción ocupada y de la población activa tiene unos estudios superiores a los estudios obligatorios.

Por lo tanto, fíjense en este cambio radical de nuestra sociedad: tiene una base de potencialidad de competencias humanas y profesionales impresionante. Y esto es lo que se ha ido invirtiendo. Ahora estamos en esa situación donde hay que recoger los frutos de tal inversión. Hemos tenido una sobre oferta de cualificación en el mercado, ha ido incorporándose progresivamente en las empresas y hoy tenemos unos recursos humanos capaces de gobernar ese cambio en las empresas.

Esta población cualificada que hasta ahora era abundante, se está acabando, porque tenemos una natalidad muy baja, desde hace muchos años. Algo tiene que ver, como veremos luego en esta cuestión, el cómo se tratan los aspectos de género en las empresas.

La escasez de mano de obra en algunos sectores va a ser importante. Incluso, hoy ya no les resulta fácil a las empresas encontrar la persona que necesitan, y sobre todo en algunos sectores. En algunos muy cualificados (la Nueva Economía) no ha habido tiempo, ni hay tiempo para formar las competencias y las cualificaciones necesarias para ofrecer a las empresas personal preparado en esos sectores. Por lo tanto, en esos sectores habrá y seguirá habiendo importantes estrangulamientos de mano de obra en los próximos años.

También ocurrirá en sectores de cualificación media pero tradicional, o en sectores poco cualificados ¿Por qué? Porque con el crecimiento de los últimos años hemos ido mejorando nuestra capacidad, las personas son mucho más educadas y hay cierto tipo de trabajos que no estamos dispuestos a hacer en este país o las personas que podrían estar dispuestas, por razones diversas del crack que hemos sufrido durante estos últimos treinta o cuarenta años, no están accesibles al mercado de trabajo.

Las empresas deben competir para encontrar a las personas más adecuadas a su puesto, cosa que en los últimos años no existía, especialmente en aquellos sectores que no pueden ofrecer, o no ofrecen actualmente, un atractivo para atraer personas y recursos. Estos sectores lo van a tener más complicado.

En segundo lugar, se está notando ya, la gran falta de jóvenes que seguirá agudizándose en los próximos años y que va a provocar grandes problemas:

- en las empresas que requieren, por el envejecimiento de su mano de obra, renovar y bajar la edad media,
- y en las empresas, que por el tipo de trabajador o trabajadora que necesitan, por el tipo de cualificación del puesto de trabajo, están utilizando mano de obra joven.

Esos sectores van a sufrir también en los próximos años. Y no somos conscientes de ese hecho. No han nacido las y los jóvenes que necesitamos para que produzcan las empresas de este país en los próximos veinte años y puede que no nazcan.

Por ejemplo, estaba la semana pasada hablando con un constructor textil que decía: —"Es grave ya, hay empresas que tendrán que cerrar porque no hay mano de obra disponible para ir a trabajar a este sector. Y esto, por varias razones: porque hay poca mano de obra y porque nadie quiere venir a trabajar.". También, el sector del comercio y el sector de la hostelería se van a ver afectados.

Pues bien, hay un cálculo muy fácil de hacer: si reducimos las oportunidades que hay de escoger mano de obra a la mitad, porque no tenemos en cuenta la mano de obra femenina y sus necesidades, aún vamos a tener muchas más dificultades para encontrar lo que necesitamos. Por lo tanto, hoy es una necesidad para las empresas, que las mujeres se incorporen masivamente a estos sectores porque si no las dificultades serán mucho mayores.

Aquí hay un aspecto importante, de volumen de personas disponibles que no aparece como problema, pero que en cambio la solución, a través de una política que haga atractiva la incorporación de mujeres en esos sectores, favorecería enormemente ese problema. Recomiendo al sector de la hostelería, del comercio, del textil o del metal, que incorporen masivamente a mujeres.

En algunos sectores ya se hace. En comercio, por ejemplo. Pero ¿por qué las mujeres, en su mayoría no se sienten atraídas por las condiciones que ofrece el sector del comercio, o la hostelería, o el textil, o el metal? Creo que hoy es una necesidad, desde las políticas de prevención de planificación de Recursos Humanos, detectar ese problema que aparecerá en los próximos veinte años y actuar en consecuencia.

Algunas organizaciones ya lo están haciendo. Hay empresas que tienen políticas de atracción, muy conscientes, muy bien seleccionadas para encontrar a las personas que necesitan. Por ejemplo, acercándose a las Universidades, ofreciendo prácticas, ofreciendo colaboraciones..., es decir, vendiendo sus mejores galas, para conseguir atraer a las mejores personas de una generación universitaria.

Otra razón de por qué la igualdad es un elemento rentable para las organizaciones es la idea de la gestión del conocimiento y de la complejidad en las organizaciones.

Existe una paradoja en las empresas. Como he dicho antes, el nivel de cualificación de la mano de obra ha mejorado mucho. ¿Por qué teniendo una mano de obra y unos Recursos Humanos mucho más cualificados seguimos teniendo graves problemas de gestionar la complejidad de nuestras organizaciones? Y ¿por qué la Dirección de Recursos Humanos se queja de la dificultad de encontrar a las personas adecuadas? Hoy se pone mucho énfasis en las competencias personales de mayor responsabilidad, de trabajo en equipo, de comunicación..., ¿por qué, si tenemos tanto nivel educativo?

Aquí hay un problema de fondo, complicado de abordar, pero que es el quid de las organizaciones. Necesitamos una organización que fluya muy bien, que funcione muy bien, donde todas las personas aporten en su micro-puesto, en su microanálisis, en su micro-observatorio de las relaciones con sus compañeros y compañeras, con su dirección, en su Departamento... Si no funciona muy bien en todos los poros de la empresa no conseguimos arañar ese porcentaje que es el que nos separa de la competencia, o el que permite que la cuenta de resultados en un año no baje a pesar de que hemos tenido que invertir no se qué en I+D.

El nivel educativo, el nivel de cualificación, el nivel de competencia de nuestra organización, ya no puede estar concentrado en la Dirección, sino que requiere que toda la organización esté perfectamente engrasada, funcione perfectamente y la aportación de todos los individuos a la organización sea excelente. Este aspecto obliga a pensar en buscar fórmulas en las que consigamos utilizar al máximo esas capacidades y potenciales. Y estaremos perdiendo esas potencialidades si no sabemos tratar correctamente a una parte muy importante de las mismas que es lo que aporta el género femenino.

No distinguimos géneros en la empresa. En los análisis de Recursos Humanos, hablamos de personas y no hacemos distinciones y debemos de hacer distinciones. ¿Qué estamos haciendo? Estamos alargando un modelo masculino, de hombres en la organización y lo aplicamos a los dos géneros, al masculino y al femenino. Los dos géneros no son iguales y por lo tanto es un error plantear una política asexual y sin género en las empresas.

Tenemos una historia cultural en las organizaciones pensada por hombres que no tienen en cuenta el momento en que se incorporan masivamente las mujeres a las mismas. Las mujeres y los hombres tenemos comportamientos, expectativas, inquietudes, problemáticas, formas de ver las cosas distintas. Distintas porque los géneros son distintos pero también porque al ser más reciente su incorporación al mercado laboral nos trae sabiduría nueva a la empresa. Las mujeres no han culturalizado, durante todos los años que lo hemos hecho los hombres, cómo hay que comportarse en una empresa, que requiere estar en una relación competitiva y necesita resultados. Las mujeres, como género, no lo han interiorizado culturalmente. Por lo tanto, cuando se incorporan a las empresas, traen otras formas de concebir las cosas y otras formas de hacer.

Un ejemplo de lo que estoy comentando es el siguiente. Estaba el otro día en casa con unas amigas, un grupo de mujeres jóvenes que se han incorporado recientemente al mercado laboral. Son mujeres de unos treinta años que están ya discutiendo si van a tener un hijo o hija, cuándo lo quieren tener, etc... Una es una economista muy brillante, muy bien preparada y con un gran valor personal. De aquellas personas que valen y de las que dices: "esta la quiero para mi empresa". Yo le preguntaba: "¿Cómo va el trabajo? (es consultora en una empresa de consultoría de tamaño medio y no acababa de estar a gusto), y me contestaba: "Tengo la impresión de que en mi empresa las mujeres no cabeamos". Era una impresión de ella de la cual su jefe no era consciente. Yo le pregunté a ver cómo lo había notado y me contestó: "El otro día me dijo mi jefe: aquí somos muy machistas, hay que conseguir resultados rápidos. Es que yo no me siento."

¿No es una chica competitiva? No, es muy competitiva, vale mucho y está dispuesta a implicarse. Pero decía: "¿Por qué esa cultura en mi empresa de complicarse el cimiento de la vida? ¿de, no sé cuantas reuniones que no sirven para nada?, ¿de buscar retos que no son necesarios?, ¿de que eso lo vamos

a hacer, hoy no dormimos y mañana lo presentamos?... Pienso que todo esto no es necesario."

De este choque cultural la empresa no es consciente, la van a perder y van a perder un gran talento. Y no era por otros problemas, yo creo que entendí bien esa expresión de decir, "no me siento cómoda en esa empresa".

Entonces, ¿cómo organizar una empresa para que las mujeres se sientan a gusto? No es una cuestión de que las mujeres tienen más sensibilidad o de que son más coquetas. Estoy hablando de una forma de concebir la organización para que todos los Recursos Humanos se sientan cómodos en la empresa.

Hay empresas donde hemos hecho diagnósticos de igualdad de oportunidades con el fin de establecer planes de acción para organizar más adecuadamente las diferencias de género. Por ejemplo, en empresas preocupadas porque tienen un número de mujeres en puestos técnicos muy elevada, que puede ser el cincuenta por ciento o más y, sin embargo, no están en los puestos directivos y tienen dificultades para convencerlas de que entren en la carrera directiva. En este contexto, entrevistamos a grupos de mujeres (del sector de la banca y del petróleo) preguntándoles por qué no querían ascender, qué dificultades tenían. Y las respuestas, basadas en pequeños detalles, eran que el puesto no era atractivo para ellas, también veían pequeñas discriminaciones por parte de la empresa que no les permitían avanzar. Por tanto, ahí tenemos otro aspecto clave para que las empresas se den cuenta de que por una doble razón (la organización no favorece y las mujeres no se sienten cómodas), están perdiendo la mitad de su potencial de dirección de su empresa. Y con lo difícil que es encontrar personal directivo bueno, esto es catastrófico. En una organización grande sabes que necesitas las mejores personas para dirigir porque es muy complicado. Si la base de selección la reducimos a la mitad, las probabilidades de escoger inadecuadamente se disparan y la empresa va a ir al agua, porque no todo depende de las y los directivos, pero en ciertos momentos la buena decisión depende de tener una buena persona en ese puesto.

Por tanto, hacer un correcto diagnóstico de la problemática de género en nuestra organización ayudaría enormemente a encontrar soluciones que coincidan con los retos generales, hoy, de fondo, de la Dirección de Recursos Humanos de una empresa.

Y por último, estaría la idea de la gestión del conocimiento.

Progresivamente nos vamos dando cuenta que la inteligencia, el conocimiento, la capacidad de interpretación, de codificar, de descodificar los mensajes son elementos claves de la competitividad de las empresas. Pasamos de decir que el capital y la tecnología eran los elementos claves, junto con la información, a añadir el conocimiento en la organización. Y con todo el avance de las teorías científicas sobre los análisis sistémicos y el funcionamiento de las organizaciones como sistemas, nos hemos dado cuenta de que: una organización es un conjunto inteligente de procesos de adaptación a un entorno en el que la capacidad de acumular el conocimiento es el tema clave.

Antes lo denominábamos de otra forma, que era el "know how", ahora lo llamamos gestión del conocimiento. No todo es tan nuevo pero sí el enfoque y la importancia que se le da. No quiere decir que seamos ahora una sociedad del conocimiento y antes no. Toda sociedad humana ha sido una sociedad de conocimiento, sin el conocimiento no hubiera habido sociedad humana. Cuando se hacían señales de humo para avisarse mutuamente que venían los piratas, esto era sociedad de conocimiento pura y dura. Al que tenía esa información le permitía reaccionar antes y por lo tanto sobrevivía y el que no, pues desaparecía del mapa.

No nos habíamos dado cuenta que las organizaciones son organizaciones humanas que trabajan con recursos y con tecnologías, y que la capacidad de generar conocimiento es del ser humano, por ahora. Esto es la clave de la competitividad y del mantenimiento de la supervivencia de una organización en el futuro.

Para que ese conocimiento fluya en la organización y se acumule correctamente, para que ese conocimiento se desarrolle, se requiere un tipo de organización determinada con una política de Recursos Humanos concreta. El primer aspecto de esta política es la educación. Cometeríamos un error grave pensando que enviando no sé cuántos miles de millones de euros al Congo y comprándoles muchos ordenadores vamos a hacer una sociedad del conocimiento en el Congo. ¡No! la sociedad del conocimiento solamente es posible si tenemos personas altamente formadas y educadas. El desarrollo social del conocimiento es debido a unos desarrollos tecnológicos y haber acumulado un nivel muy elevado de educación y formación en la población.

Otra segunda cuestión. Con un personal que no se identifica con su trabajo, ni con su empresa, no hay gestión del conocimiento. El conocimiento está dentro de las personas y para que circule hay que sacarlo, para sacarlo hay que vencer una puerta, un "policía" que todos y todas tenemos que dice si lo doy o no lo doy. Si la persona no lo da a la organización, el conocimiento se va con ella cuando se va y he perdido una parte importante del que necesito para el buen funcionamiento de la empresa. Vencer a ese "policía" o acordar estrategias conjuntas de colaboración, dar en el "enter" de todas las personas que hay en la organización, es la clave de la gestión del conocimiento. Y para activar ese enter, hay que negociar, hay que establecer las normas, el contexto que haga que apretemos el enter y digamos fluyo, transmito, colaboro, trabajo.

Hay "policías" de un género y hay "policías" de otro género. Y por lo tanto si no actuamos correctamente con el enter de uno de los géneros el conocimiento no fluye. Un caso claro es un sector donde sabemos que hay muchas mujeres: las secretarias. En las estadísticas y estudios que hemos realizado respecto a la sobre-cualificación de las mujeres en sus puestos de trabajo, es en este sector donde más se da. Hay un nivel de educación superior en relación a las funciones que realizan. Es justamente ese nivel acumulado de formación y de capacidades de las secretarias, el que nos permite cuando la secretaria aprieta el enter que todo funcione. Y cuando no aprieta el enter no funciona nada.

Por tanto, desde el punto de vista de la gestión del conocimiento en las organizaciones, es importante conseguir un clima de colaboración y de identificación de las personas con la empresa. Que las personas se sientan cómodas, dispuestas e interesadas en aportar su conocimiento. Esto se puede hacer tratando los aspectos de género.

Mi convencimiento es el siguiente, las empresas que sepan trabajar, atraer y colaborar con las mujeres de su organización, son empresas que sabrán cómo tratar bien sus Recursos Humanos. Pero no al contrario.

Me he encontrado con excelentes empresas con políticas de Recursos Humanos de manual, pero que el aspecto de género no lo habían detectado. En cambio al revés, aprendiendo a trabajar con los aspectos de género en la organización estamos potenciando enormemente nuestras políticas de recur-

osos humanos generales para todo el mundo. Y por lo tanto, ahora me dirijo a la parte masculina del auditorio: con una empresa que sepa trabajar el tema de género, vamos a salir beneficiados y beneficiadas porque es una empresa que sabrá trabajar globalmente los Recursos Humanos.

Estas serían algunas de las reflexiones a esa pregunta sobre si es rentable o no la Igualdad en las organizaciones. Ya saben ustedes que demostrar la rentabilidad directa de una política de Recursos Humanos es muy complicado. Hay que avanzar, hay que seguir encontrando métodos que nos permitan cuantificar, porque nos ayudarían muchísimo en nuestra discusión sobre dichas políticas de género con la Dirección Financiera de las empresas. Pensándolo bien, tampoco estamos pidiendo que las políticas de calidad no demuestren cada inversión que hacemos al respecto ni cuántas impactan en la cuenta de resultados. Tampoco lo exijamos a las políticas de género directamente, como condición para implantarlas. Globalmente lo podremos demostrar.

Las buenas empresas, las que sobreviven, las que funcionan, lo están haciendo. Y la estrategia de demostrar que tenemos un problema de género en las organizaciones y que la resolución de ese problema de género nos va a ayudar enormemente a desarrollar las estrategias de calidad, las estrategias de gestión del conocimiento, y que nos va a posicionar mucho mejor en nuestra sociedad, yo creo que está claro. No estamos hablando de reivindicaciones. Estamos hablando de estrategias de Recursos Humanos.

**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN
DE LAS MUJERES Y LA
IGUALDAD DE OPORTUNIDADES
EN EL MERCADO DE TRABAJO**

D. GERHARD ENGELBRECH
Instituto de Investigación Laboral del
Servicio Federal de Empleo. Miembro fundador
de "Total E-Quality" (Igualdad y Calidad Total).
Alemania

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LAS MUJERES Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN EL MERCADO DE TRABAJO

INTRODUCCIÓN

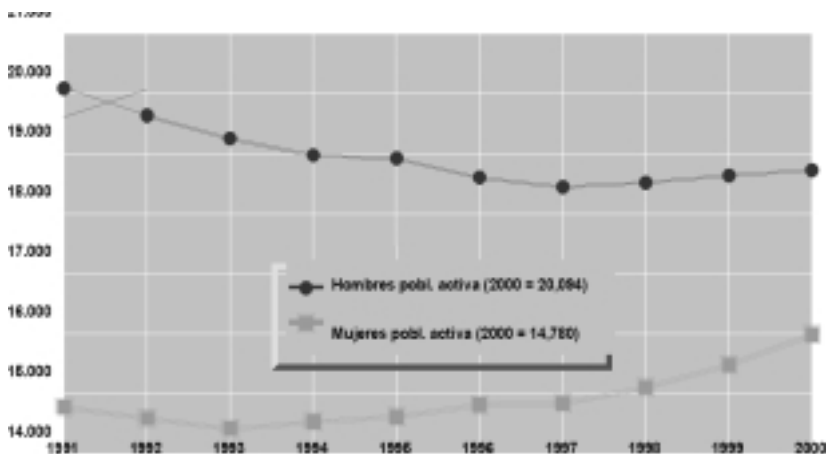
"La igualdad de oportunidades para hombres y mujeres no es solamente cuestión de justicia, sino que en el futuro se convertirá en factor decisivo del éxito empresarial en un entorno de competencia globalizado. Pasó la época en que las empresas y el poder público se podían permitir el lujo de desaprovechar potenciales importantes de rendimiento y cualificación. La mujer de hoy dispone de una capacitación académica y profesional sin precedentes en décadas anteriores. Un 55% de aprobados en los exámenes de acceso a la Universidad corresponden a mujeres jóvenes. La mujer participa asimismo con una proporción del 46% en el número de licenciaturas universitarias. Agréguese a lo dicho que el promedio de calificaciones académicas de las mujeres es mayor que el de los hombres. Quien quiera reclutar a "los mejores" no podrá ignorar la igualdad de oportunidades ni a las mujeres" (Christiane Bergmann, Ministra de la Familia, Tercera Edad, Mujer y Juventud, citada por Busch/Engelbrech 2000).

Ante esta tendencia, ya han tomado posiciones el mercado de trabajo y las empresas. En la República Federal de Alemania, el empleo femenino ha continuado creciendo incluso en la crisis sufrida por el mercado de trabajo durante los años 90, si bien a través de la contratación a tiempo parcial. Por el contrario, numerosos hombres perdieron sus puestos de trabajo.

SITUACIÓN DEL EMPLEO PARA HOMBRES Y MUJERES

En el año 2000 la población laboral alemana estaba constituida por 18,7 millones de hombres y 16,0 millones de mujeres. Mientras los hombres han perdido 1,4 millones de puestos de trabajo desde el año 1991, para las mujeres ha habido un saldo positivo de 1,2 millones en la creación de nuevos empleos, fundamentalmente a tiempo parcial (Véase figura 1). Como consecuencia de una extensión cada vez mayor del trabajo a tiempo parcial y la caída en la actividad laboral a jornada completa, durante la misma época el volumen de trabajo de los hombres creció 9 puntos porcentuales, mientras que el de las mujeres disminuía un 3 por ciento, concretamente en los segmentos de baja capacitación.

FIGURA 1: Evolución de la población activa en Alemania desde 1991 hasta 2000 según sexos (Incluyendo contratos de formación en prácticas) – Personas x 1000 –

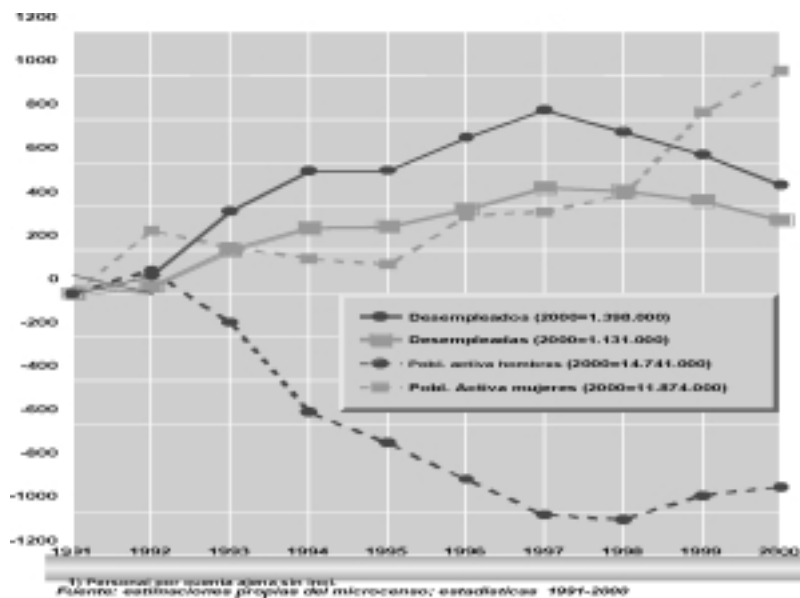


FUENTE: Estimaciones del IAB (Departamento de Trabajo VI/2)

En Alemania Occidental el número de trabajadores masculinos por cuenta ajena disminuyó en cerca de un millón debido a la crisis estructural existente

desde 1991, mientras que las mujeres obtuvieron un millón de nuevos puestos de trabajo incluso durante la precaria coyuntura laboral de los años 90 (Fig. 2).

FIGURA 2: Variación en las cifras de población laboral y del paro según sexos –Antiguos Estados Federados, en personas x 1000–

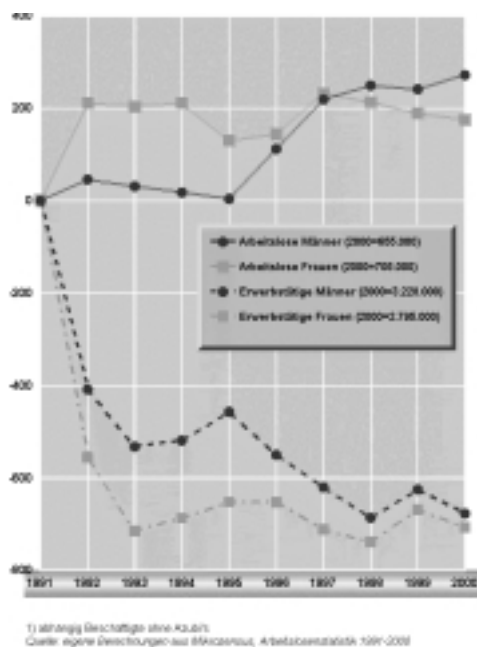


1) Personal por cuenta ajena sin incluir puestos de formación en prácticas.

Por otro lado una participación laboral cada vez mayor ha hecho que el número de mujeres en la población activa aumente en mayor medida que el de los puestos de trabajo disponibles. Ello ha hecho crecer el paro también entre las mujeres: 340.000 desempleadas más desde 1991. Comparativamente el desempleo entre los hombres ha aumentado aun en mayor medida con la pérdida de 500.000 puestos de trabajo debido a una coyuntura precaria, sobre todo en los sectores productores de la economía, de forma que en el año 2000 el paro afectaba al 8,8% de los hombres, siendo mayor que entre las mujeres (8,5%).

Bien diferente ha sido la situación en Alemania del Este: tras el dramático desmoronamiento del empleo durante los dos primeros años de la Unificación (los hombres perdieron 800.000 puestos de trabajo y las mujeres un millón), entre 1991 y 2000 el número de trabajadores y trabajadoras por cuenta ajena disminuyó en otras 700.000 personas (Figura 3). Partiendo de un nivel bajo, durante ese período el paro aumentó menos entre las mujeres (175.000) que entre los hombres (270.000). En ello el factor decisivo fue sobre todo la disminución del número de mujeres paradas con posterioridad a 1997, que fue un año record, mientras paralelamente continuaba creciendo el número de hombres en paro. Esto hizo que en febrero de 2002 la proporción del paro de mujeres fuera por primera vez inferior al de los hombres

FIGURA 3: Variación en las cifras de población laboral y del paro según sexos –Nuevos Estados Federados, en personas x 1000–



Desempleados
Desempleadas
Población activa hombres
Población activa mujeres

1) Personal por cuenta ajena sin incluir puestos de formación en prácticas

FUENTE: estimaciones propias del Microcenso, Estadísticas del Paro 1991-2000

El factor decisivo de esta situación cuantitativamente más favorable para las mujeres durante la crisis del mercado laboral de los años 90 fue en parte la

dramática coyuntura que afectó a numerosos ramos de la fabricación industrial, tradicionalmente dominados por los hombres. También ha influido la creación de numerosos puestos de trabajo para mujeres en el sector servicios. De proseguir la tendencia actual en el sector terciario de la economía, esta evolución positiva en el empleo de la mujer continuará manteniéndose también en el futuro. Queda por ver, no obstante, si se mantendrán también las diferencias cualitativas entre los puestos de trabajo masculinos y femeninos con el desplazamiento del régimen de jornada completa a los trabajos a tiempo parcial: recordemos que en la actualidad, dos tercios de los puestos directivos están ocupados por hombres, que menos de un 10% de los ejecutivos y ejecutivas de alto nivel son mujeres y que en cuanto a los ingresos laborales continúa existiendo una diferencia del 20 por ciento en perjuicio de la mujer.

PERSPECTIVAS DEL MERCADO LABORAL PARA HOMBRES Y MUJERES HASTA EL AÑO 2010

EVOLUCIÓN CUANTITATIVA GLOBAL PREVISIBLE PARA HOMBRES Y MUJERES

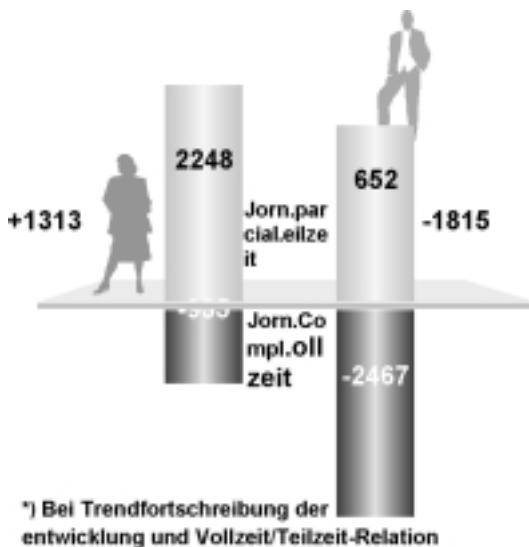
Dando por supuesta una continuación de las tendencias en favor del cambio estructural de la economía y el desarrollo del empleo a tiempo parcial en cada uno de los diferentes sectores de actividad, podemos esperar que haya un aumento importante de oportunidades laborales en los apartados del sector terciario así como pérdidas adicionales de empleo en aquellos ramos que estén orientados a la producción industrial. Ya hemos podido verificar en retrospectiva la validez de dicho escenario, por lo cual lo incorporaremos como base para nuestras ulteriores proyecciones.

Se espera que en los antiguos Estados Federados aparezcan, entre 1995 y 2010, un millón de empleos netos para las mujeres, mientras que la pérdida neta de puestos de trabajo entre los hombres será en torno a 1,2 millones. Entre los hombres, el volumen de trabajo experimentará reducciones más

drásticas aún que el número de puestos de trabajo, puesto que la destrucción masiva de empleo afectará exclusivamente al trabajo de jornada completa, produciéndose por el contrario aumentos comparativamente menores en cuanto al trabajo a tiempo parcial. Para las mujeres ha aparecido un número de puestos de trabajo a tiempo parcial dos veces mayor que el de empleos a jornada completa que se perdían, de forma que incluso en el Oeste ha habido un incremento en el volumen de horas trabajadas (Figura 4).

Debido a las transformaciones estructurales de la economía y el desplazamiento del trabajo desde los empleos a jornada completa a los empleos a tiempo parcial en los diversos sectores de actividad, en los nuevos Estados Federados podrían aparecer unos 374.000 puestos de trabajo netos para las mujeres. Supongamos que el número de empleos a tiempo parcial aumenta en 624.000 y que simultáneamente desaparecen 250.000 empleos de los de jornada completa: aun así se producirá un aumento en el volumen de horas trabajadas. Para los hombres será distinto, ya que la pérdida de 600.000 puestos de trabajo –exclusivamente en la modalidad de jornada completa– significará una reducción dramática en el volumen de horas trabajadas.

FIGURA 4: Incremento y disminución de los puestos de trabajo hasta el año 2010(*) en Alemania



(*) Extrapolando la tendencia estructural de la economía y la relación jornada completa / tiempo parcial – Modificación respecto a 1995, población activa en x 1.000 (sin incluir contratos de formación en prácticas)
FUENTE: Estimaciones del autor basadas en una proyección Prognos del IAB

Pese a la favorable evolución de las posibilidades laborales para la mujer, en el futuro seguirán existiendo los desequilibrios en el mercado de trabajo de las dos Alemanias. Los problemas adicionales del empleo masculino, que en el futuro cabe esperar como consecuencia de la eliminación de puestos de trabajo –mayor que en el caso de las mujeres– se verán atenuados por una evolución negativa de la demografía. No sucederá lo mismo con las mujeres: a medida que cada vez más mujeres vayan entrando en el mercado laboral en la Alemania del Oeste cabe esperar un mayor potencial de población activa femenina entre 1995 y 2010 –sin incluir la inmigración neta procedente del extranjero– en unas 200.000 personas hasta alcanzar la cifra de 14.500.000 (Fuchs/Thon 1999).

El incremento de la población activa actúa en sentido contrario al de la evolución de la demografía, por lo cual, a pesar de las mejoradas perspectivas laborales, en el año 2010 existirá todavía un déficit de 2,2 millones de puestos de trabajo para las mujeres alemanas occidentales. En el Este, el aumento del empleo tendrá una magnitud equivalente a la reserva implícita estimada de mujeres, una parte de las cuales se enfrenta actualmente al mercado laboral con la ambición de conseguir un puesto de trabajo a jornada completa (DIW 2000). Además se estima que aumentará la distancia entre las aspiraciones de lograr puestos a jornada parcial y las posibilidades de cumplirlas.

Prescindiendo de los efectos cuantitativos negativos, los hombres se van a beneficiar, en una medida mayor, en cuanto a la calidad de los puestos de trabajo futuros. Mientras que las mujeres tendrán mayores oportunidades de empleo en el sector sanitario y asistencial, así como en el comercio, los hombres podrán aprovecharse de una mayor oferta de puestos directivos y de organización. Con lo cual continuarán existiendo las diferencias cualitativas en las oportunidades de empleo para hombres y mujeres, quedando insuficientemente aprovechado todavía el potencial de capacitación profesional de las mujeres. Como muestran los estudios actuales esto se da sobre todo en ámbitos laborales de notoria tradición masculina, como los oficios técnicos, en los cuales la mujer encuentra escasas oportunidades de promoción (Plicht / Schreyer 2002).

CONSECUENCIAS PARA LA EMPRESA

Todo ello significa que el mundo empresarial tendrá que hacer frente a los siguientes retos:

El aumento de la población laboral femenina hará que los establecimientos empresariales se vean obligados a emplear a un número de mujeres mayor que hasta la fecha. Las empresas deberán resolver cada vez en mayor medida problemas relacionados con la compatibilidad entre el trabajo y la vida familiar. Toda política de personal que se precie de previsoras se verá obligada por lo tanto a adaptar los procesos y la organización del trabajo cada vez más a las posibilidades de las mujeres. Ello implica la creación de un entorno laboral que por un lado permita también a las madres de niños y niñas de corta edad minimizar las discontinuidades en su vida laboral, al efecto de reducir a un mínimo la depreciación del capital humano. Por otra parte, al aumentar la población activa y disponer las mujeres de mejores oportunidades laborales, todo ello coincidiendo con una erosión continuada del trabajo a jornada completa según los esquemas tradicionales, será posible, e incluso necesario, un mayor compromiso de los hombres en cuanto al cuidado de los niños y niñas. Dichos cambios deberán tener un carácter autoexplicativo dentro de la organización del quehacer empresarial cotidiano. Tan solo un cambio de mentalidad dentro de las empresas en la dirección evolutiva que acabamos de reseñar permitirá asegurar la disponibilidad de personal cualificado y por consiguiente sus posibilidades competitivas.

Téngase en cuenta sobre todo la escasez cada vez mayor de especialistas, y las necesidades crecientes de "high potentials" y se comprenderá la necesidad de facilitar oportunidades de empleo a la mujer.

Ya hace tiempo que la mujer dejó de constituir un "ejército industrial de reserva", susceptible de intervenir a tenor de las diferentes necesidades de flexibilidad según la coyuntura. La transformación estructural de la economía otorga una potencialidad innovadora cada vez mayor a la mujer, mejor instruida que en épocas anteriores y con una participación cada vez más intensa en la población activa. Hecho que ya ha sido advertido por las empresas. La reivindicación de oportunidades laborales para las mujeres, más posibilidades de promoción y medios que permitan compatibilizar familia y trabajo no son reivindicaciones exclusivas de sindicatos y ligas feministas. También la patro-

nal empresarial fomenta cada vez más la igualdad de oportunidades "como un objetivo fundamental de la política de personal dentro de la empresa" (Asociación Federal de Patronales, 1989).

MOTIVOS PARA FOMENTAR LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN LA EMPRESA

Los resultados que se ofrecen a continuación, referidos a motivos y previsibles ventajas, se basan en una serie de encuestas llevadas a cabo en 50 empresas donde se está llevando a cabo una política de personal ejemplar, y que por ello han sido galardonadas con la distinción de TOTAL E-QUALITY.

En función de sus plantillas, se trata de 30 empresas grandes, 15 de tipo medio y 4 establecimientos pequeños. La mitad de ellas son empresas del sector servicios, tecnológicas, de formación y financieras, seguidas a continuación por el sector químico y finalmente los ramos del metal y la electricidad. También la administración pública se encuentra representada a través de varios municipios de diversos tamaños.

Los motivos que las empresas encuentran para llevar a cabo una política de personal orientada hacia la igualdad de oportunidades dependen de expectativas internas y externas, o bien constituyen una reacción frente a exigencias políticas y sociales. Teniendo esto en cuenta, dichos motivos podrían dividirse en cuatro grandes categorías:

1. Inclusión de las capacitaciones profesionales de las mujeres en la política de desarrollo de personal y mejor aprovechamiento de los recursos humanos.
2. Mejora del clima empresarial al efecto de aumentar la productividad.
3. Mejora de la imagen pública de la empresa.
4. Compromiso personal de la dirección y la administración.

En la mayor parte de los casos se superponen varias categorías, quedando el cuadro general caracterizado por motivaciones mixtas. Una mayor consideración de la mujer y su potencial dentro de la política de desarrollo de personal

mejora el clima de trabajo en la empresa. La mejora del clima empresarial y el aumento de la productividad contribuyen a una imagen positiva de la empresa frente a la sociedad. El compromiso personal en pro de la igualdad de oportunidades dentro de los órganos decisorios resulta decisivo de cara a la introducción de medidas y la sensibilización de las y los directivos involucrados. Esto a su vez tiene repercusiones sobre el clima empresarial y la cooperación interna.

MOTIVOS INTERNOS Y OBJETIVOS DE UNA POLÍTICA DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DENTRO DE LA EMPRESA

La mayor parte de las personas entrevistadas de ambos sexos resalta el efecto positivo de las medidas favorecedoras de la igualdad de oportunidades a nivel interno como uno de los motivos más importantes. El objetivo preferencial de las actividades era, y sigue siendo, integrar cada vez más y de forma intencionada a la mujer en la política de desarrollo de personal de la empresa. Se partía para ello del grado de cualificación profesional cada vez más alto con el que las mujeres jóvenes entran en el mercado de trabajo.

Si hay que ser consecuentes a la hora de implementar el principio de: "que vengan los mejores", las empresas investigadas conceden una importancia cada vez mayor a la contratación de mujeres jóvenes. Al efecto de una mejor detección y de un mejor aprovechamiento de las cualificaciones y el potencial de las empleadas, dichas empresas han decidido ampliar su política de personal incorporando medidas en pro de la igualdad de oportunidades. La nueva generación de mujeres se plantea trabajar de por vida, y esto hace patente la noción de que una inversión en el desarrollo de personal de la empresa respecto a aquellas será rentable. El objetivo de una planificación de personal a largo plazo era, y sigue siendo, mantener la competitividad mediante una utilización más eficaz de los recursos humanos disponibles, reduciendo simultáneamente al mínimo posible los costes de búsqueda y contratación de personal.

MOTIVOS EXTERNOS Y OBJETIVOS DE LA POLÍTICA DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Las empresas también esperan que sus actividades internas y las señales emitidas surtan asimismo efectos de cara al exterior. La satisfacción en el trabajo y la identificación de los empleados y empleadas con la empresa transmiten un alto grado de estima y actitudes positivas dentro del ámbito del personal. Las empresas encuestadas consideran importante que aspirantes y nuevos empleados y empleadas potenciales perciban una imagen mejorada de la empresa. Al efecto de optimizar el procedimiento de selección de personal quienes obtuvieron la nominación TOTAL E-QUALITY también exhiben nuestro logo en sus ofertas publicitarias de empleo. Esta es una señal dirigida fundamentalmente a las mujeres candidatas, aunque también tiene por cometido llamar la atención de la gente directiva joven en pro de una política empresarial progresista que cumpla requisitos cualitativos en este sentido.

COSTES Y BENEFICIOS: EXPERIENCIAS EN DIVERSAS EMPRESAS

En sintonía con los resultados aportados por otras investigaciones (Hansen/Goos, pg. 251 y ss.) no se constata en las empresas investigadas ningún incremento significativo en cuanto a los costes directos o indirectos de la introducción de políticas de personal orientadas a favorecer la igualdad de oportunidades. Lo mismo se puede decir de aquellas empresas grandes donde existen departamentos u oficinas de apoyo a la mujer y/o para la introducción de medidas en pro de la igualdad de oportunidades, y que disponen de presupuestos de magnitud considerable, a veces hasta de varios cientos de miles de marcos. Los gastos organizativos y de administración son vistos como un factor previsible y de todas formas inevitable dentro de la rutina de gestión del personal. Esta es la razón de que las empresas hayan decidido renunciar a un control financiero específico de la selección de personal orientada a la igualdad de oportunidades.

En general, las empresas están de acuerdo en que sus actividades en este sentido no vulneran la rentabilidad, aun cuando resulte difícil evaluar una reper-

cusión económica de las mismas. Por lo tanto, la oferta adicional de medidas y cursillos de formación contribuye a mejorar los procedimientos generales de trabajo, quedando los costes suplementarios compensados por incrementos en la eficacia. Lo mismo ocurre con otras empresas en las que, de acuerdo con las afirmaciones de las personas de ambos sexos encuestadas, los efectos beneficiosos –que serán objeto de una descripción detallada en las páginas que siguen– predominan sobre los costes. En general se cumplieron las expectativas que estas empresas se habían planteado respecto a su política de personal. Todas las empresas admiten que la igualdad de oportunidades y las medidas derivadas de la misma constituyen un capítulo establecido, siendo percibidas como algo evidente, no sólo por las mujeres, sino también por los hombres que forman parte de las plantillas.

Las actividades en pro de una implantación de la igualdad de oportunidades, cuando constituyen parte esencial de la filosofía de la empresa y de su imagen "moderna", están consideradas como una importante señal interna. Las repercusiones de la política de personal, sobre todo en el sector terciario, son perceptibles en casos concretos, siendo menos visibles, y difíciles de medir, en las empresas del ramo de la producción industrial. No obstante, por parte de las empresas, es cada vez más intenso el esfuerzo por hacer transparentes de cara al exterior, las medidas de sus respectivas políticas de personal, así como por suscitar e incrementar el interés del público hacia el tema de la igualdad de oportunidades y situar éste en una relación especial con la empresa y su producto (Krell 1998).

REPERCUSIONES INTERNAS

Todas las personas entrevistadas de ambos sexos están de acuerdo en que las actividades en pro de la igualdad de oportunidades producen una mejora del clima empresarial. Ello es el resultado por un lado de la estima que las empleadas perciben en virtud de una mayor consideración de sus personas, sus deseos y sus posibilidades. Por otro lado, se consigue que las empleadas consideren importante su función dentro de la estructura general de la empresa, incrementándose así su grado de compromiso dentro del ámbito laboral. Ambos factores, no solamente consiguen fomentar la intensidad de su participación laboral y su rendimiento, sino también la predisposición a la autonomía y la responsabilidad, elementos fundamentales dentro de una cultura

empresarial innovadora. Una política de personal orientada a la igualdad de oportunidades ejerce a su vez efectos en el comportamiento cooperativo de las y los empleados así como de cara a la colaboración entre hombres y mujeres dentro de la plantilla. Esto es una condición importante para que exista un trabajo en equipo eficaz. En general, la totalidad de estas empresas informa que dicha política de personal produce una atmósfera empresarial que ayuda a reducir las fricciones derivadas de un grado de cooperación y coordinación deficientes y que repercuten negativamente en los resultados de la empresa.

TENER EN CONSIDERACIÓN LAS
PARTICULARIDADES INDIVIDUALES
ESPECÍFICAS DE CADA SEXO PERMITE
UTILIZAR LOS POTENCIALES
DE FORMA ÓPTIMA

Las empresas consideran que una mejor compatibilización del trabajo y la vida familiar no solamente es ventajosa para las empleadas, sino también para la propia empresa. Esto se puede aplicar tanto a la reglamentación de horarios de trabajo individuales y adaptados a los intereses de las empleadas, como a aquellas medidas que tienen por objetivo reducir las interrupciones de la vida laboral por causas familiares y los procesos subsiguientes de reincorporación. El esfuerzo organizativo adicional para conseguir horarios de trabajo orientados en mayor medida a las posibilidades individuales, es considerado como parte de los propios esfuerzos por implantar mayor flexibilidad en la empresa (Seifert 1999). Un trabajo más intenso y un mayor grado de compromiso compensan sobradamente los costes. También se puede decir lo mismo en cuanto a los gastos originados por el cuidado de los niños y niñas, los cuales, al decir de las personas de ambos sexos entrevistadas, se vieron más que compensados por una presencia laboral constante y por la conservación de las cualificaciones profesionales de las empleadas.

— MEJOR DESEMPEÑO DEL PERSONAL A
TRAVÉS DE HORARIOS Y DESTINOS FLEXIBLES

Los horarios flexibles y orientados a las posibilidades de las empleadas aumentan la intensidad del trabajo, la motivación y también la satisfacción

laboral. La experiencia de las empresas galardonadas pone de manifiesto que los horarios de trabajo flexibles y más cortos tienden a crear un desempeño laboral más eficiente, aumentando la productividad y la calidad de los bienes y servicios. Esto se puede decir también respecto a los empleados y empleadas que trabajan a veces desde sus casas, confirmando otros estudios según los cuales muchas empresas consideran que una mayor expectativa de productividad es la razón más importante para introducir el teletrabajo (Brachinger 2000).

A modo de ejemplo sobre las ventajas obtenidas por la empresa a partir de una regulación más flexible de los horarios de trabajo, adaptada a las necesidades individuales de las empleadas, se mencionaron las siguientes:

- Mayor identificación con la empresa y sus objetivos y por consiguiente un mayor compromiso por parte de las empleadas.
- Reducción de las ausencias por motivos familiares, con lo cual se evitaban las ausencias laborales no previstas e inevitables por problemas graves de los hijos e hijas.
- Las mujeres con hijos e hijas trabajarán con mayor concentración y sin tanto estrés cuando se convenga con ellas un horario de trabajo adaptado a las necesidades de cuidado de los niños y niñas, y la actividad profesional de las parejas respectivas.
- Consecución de un mayor potencial de fuerza de trabajo femenina al hacer más llevadera la intervención laboral de las mujeres con hijos e hijas de corta edad, lo cual sería imposible con horarios estrictos.
- Desempeño del personal más efectivo y satisfactorio para la clientela como consecuencia de la ampliación de los horarios flexibles, la renuncia a los períodos estrictos de presencia en el ámbito laboral y posibilidades más amplias de elección en cuanto a la intervención laboral de las empleadas. Ello permitiría a algunas empresas incluso una ampliación de sus horarios de atención al cliente sobre la base de un consenso voluntario.
- Los acuerdos individuales sobre el estado de los horarios y destinos de trabajo ayudarán a las empresas a reducir la fluctuación de las empleadas y a conservar a las trabajadoras cualificadas pese a sus obligaciones familiares.
- La participación del personal de ambos sexos en la regulación de los horarios laborales supone un alivio en la organización del trabajo. Esto es importante sobre todo para las empresas pequeñas, donde la responsabi-

lidad sobre los procesos de trabajo suele recaer en grupos con capacidad para disponer de su propio tiempo, o bien es transferida a los empleados y empleadas respectivas en modalidad de Job-Sharing.

Además de una regulación individualizada del horario laboral, las empresas obligadas a llevar a cabo recortes en las plantillas debido a razones estructurales de sus sectores respectivos pudieron comprobar que la introducción de horarios de trabajo más cortos también aporta ventajas cualitativas tanto para las mujeres como para los hombres. Si ello ayuda a impedir o a reducir la destrucción de puestos de trabajo a gran escala, por un lado permanecería en la empresa un número de empleadas cualificadas que de otro modo se verían obligadas a renunciar en una oleada de despidos como consecuencia de la aplicación de criterios de selección social. Por otra parte, unos horarios de trabajo más cortos para todo el mundo permitiría organizar de modo más óptimo la utilización del personal tanto masculino como femenino.

— CONSERVACIÓN DE CAPACITACIONES A TRAVÉS DE UNA REDUCCIÓN DE LAS AUSENCIAS DEL TRABAJO POR MOTIVOS FAMILIARES

Lo mismo que con la flexibilización de los horarios de trabajo, el intensificado debate empresarial en torno a los permisos por maternidad ha servido para poner de manifiesto la importancia de las interrupciones temporales dentro del contexto de la organización del trabajo. También en el caso de los permisos por maternidad la implementación y resolución de los cometidos de organización del trabajo dentro de la empresa se pueden lograr mejor mediante acuerdos individuales y una regulación que integre a las y los respectivos miembros del personal dentro de unidades empresariales de menor tamaño. Toda ayuda de la empresa para el cuidado de los hijos e hijas, bien mediante intermediación de jardines de infancia o canguros, contribuirá a reducir los períodos de interrupción evitando las pérdidas de capacitación profesional.

En relación con las actividades desempeñadas por ellas para el acortamiento de los períodos de interrupción, las empresas galardonadas han mencionado las siguientes repercusiones positivas:

- Un horario de trabajo flexible y más corto durante la época en que la mujer ha de cuidar de sus hijas e hijos pequeños permite conservar el capital humano de la empresa reduciendo costes de recapitación profesional, que serían inevitables tras una interrupción prolongada.
- Mediante el recurso de personal sustitutorio durante el tiempo en que la empleada cuida de sus hijas e hijos, la empresa pudo evitar "períodos de iniciación", con los costes y riesgos derivados.
- Cuando la interrupción laboral es corta, a las mujeres les resulta más fácil seguir identificándose con la empresa. Todo paso adelante de la empresa en este sentido se verá respondido con un mayor esfuerzo, un mayor grado de compromiso y una mejor identificación con los objetivos de la empresa.

— LA EMPRESA HA DE MANTENER EL CONTACTO DURANTE LAS AUSENCIAS LABORALES PROLONGADAS POR RAZONES FAMILIARES

Cuando no existen posibilidades de ayuda y asistencia para los hijos e hijas, las mujeres que tienen más de un niño o niña se verán obligadas, pese a los esfuerzos de la empresa en pro de la reducción de las interrupciones curriculares, a asumir una ausencia prolongada de su trabajo. Tanto las empresas grandes como las medianas y pequeñas ofrecen una serie de medidas que van más allá de las regulaciones legales de los permisos por maternidad, incluyendo posibilidades para mantener la capacitación profesional durante o después del período de compromiso familiar. Esto, por un lado, facilita a las mujeres la reincorporación a su vida profesional. Por otro lado, las empresas galardonadas confiaban en obtener las siguientes ventajas una vez que las empleadas regresaban al trabajo después de un período de interrupción prolongado:

- Cuando la empresa mantiene contacto con regularidad durante la interrupción, ello genera un flujo de información que permite que las antiguas empleadas se sigan sintiendo identificadas con la empresa. Esto facilita que regresen a la vida laboral con un alto grado de motivación y compromiso, favoreciendo la integración en la empresa.

- La empresa seguirá en contacto con sus antiguas empleadas incluso después de un período de interrupción del trabajo prolongado. A la hora de volver sobrarán los procedimientos de candidatura y selección de personal, lo cual garantizará un desempeño administrativo más eficaz y ayudará a evitar los riesgos derivados de la incorporación de candidatas desconocidas.
- La experiencia de las empresas galardonadas pone de manifiesto que tras una ausencia laboral prolongada las dificultades para compatibilizar el trabajo y la vida familiar suelen quedar atrás. Las empleadas que regresan a sus puestos se caracterizan, en adelante, por períodos sostenidos de asistencia laboral, pocas bajas y una baja fluctuación así como mayores grados de compromiso y motivación.
- Los contactos que mantienen las antiguas empleadas con la empresa y la oferta de oportunidades de reciclaje profesional durante la interrupción, mantienen un potencial de personal para reemplazos con cualificaciones específicas para los fines de la empresa y disponible a muy corto plazo. Esto hace posible evitar cuellos de botella surgidos como consecuencia de bajas por enfermedad, vacaciones y bajas excesivas por capacidad.
- En determinados casos, y coincidiendo con una coyuntura de pedidos precaria, las mujeres en etapa familiar pueden ser consideradas asimismo como reserva potencial de capacidad, que ayudaría a reducir costes.

OPTIMIZANDO EL APROVECHAMIENTO DEL POTENCIAL MEDIANTE LA MODIFICACIÓN DE ALGUNAS CONDICIONES ORGANIZATIVAS ESPECÍFICAS DE AMBOS SEXOS

Sin embargo, siguen existiendo, dentro del quehacer cotidiano de la empresa, algunos impedimentos directos o indirectos que impiden la participación de la mujer en el ámbito laboral en igualdad de condiciones, y con ello un aprovechamiento óptimo de los recursos humanos femeninos. Causa de ello son ciertas barreras, a menudo legadas por la tradición, dentro de la organización empresarial. Para superar dichos obstáculos la mayoría de las empresas galardonadas han tomado medidas que permitan instituir una igualdad efectiva de oportunidades en la selección de personal, asegurando así una utilización óptima del trabajo humano (David 1998). Concretamente se notaron efectos beneficiosos en:

- La planificación de personal y los procedimientos de trabajo.
- El desarrollo de personal cualificado.
- La identificación con la empresa de las mujeres con niños y niñas de corta edad.
- La realización de los objetivos empresariales y el compromiso de los cuadros directivos.
- La integración de las mujeres en todos los ámbitos de la empresa.

— MAYOR EFICIENCIA EN LA PLANIFICACIÓN
DEL PERSONAL MEDIANTE ANÁLISIS
ESPECÍFICOS SEGÚN SEXOS

En un grupo de las empresas galardonadas pudimos comprobar, cuando cumplimentábamos nuestro "checklist", que hasta la fecha no se concedía importancia al desglose por sexos de la estadística del personal. Para la transparencia del desarrollo de personal actual y a medio plazo, así como para una implantación más efectiva de las medidas de igualdad de oportunidades es necesario que la política de personal conozca algunas informaciones básicas. La transparencia del desarrollo de personal no sólo documenta los déficits existentes y los éxitos alcanzados, sino que también ayuda a una mejor integración de la "planificación de vida femenina" en los procesos de trabajo de la empresa, a detectar anticipadamente nuevos problemas, desarrollar medidas preventivas para el aseguramiento de las capacitaciones profesionales y reducir la fluctuación de las empleadas durante la etapa de sus vidas que dedican a la familia. Así se consiguen crear condiciones importantes para evitar que se devalúe la inversión en capital humano específica de la empresa, se hace posible una política de desarrollo de personal a largo plazo y se evitan los costes de cualquier régimen anárquico de contrataciones y despidos.

— UN MEJOR APROVECHAMIENTO DEL
POTENCIAL DE TRABAJO FEMENINO

Algunas de las empresas galardonadas se han propuesto explotar un potencial suplementario de fuerza de trabajo femenina, a través de la norma que consiste en convocar entrevistas de trabajo para hombres y mujeres según la proporción en que se reciban curriculums de ambos sexos. Este procedimiento

permite a las mujeres un éxito mayor en la consecución de puestos y a la empresa contratar un mayor número de personas cualificadas. En cierto número de empresas estas experiencias positivas impulsaron esfuerzos tendentes a respetar una distribución equilibrada en la ocupación de los puestos por sexo dentro de los diferentes establecimientos productivos.

Se puede conseguir una mayor oferta de personal y trabajadores y trabajadoras especializadas mediante un procedimiento modificado de selección de personal. Revisando, objetivizando y reorientando criterios de selección hechos a medida de un curriculum masculino (P. ej. desmitificación de los años de servicio), y haciendo que las personas responsables de la selección asimilen los catálogos de requisitos revisados (formación en género), instituyendo centros de asesoramiento y recurriendo a la ayuda de comisiones de selección de personal mixtas y paritarias, lo que se detecta es que la mujer destaca hoy por méritos más que en épocas anteriores. Esto permite a las empresas disponer de un potencial suplementario de candidatas cualificadas.

Son, ante todo, aquellas empresas en las que existen problemas de reemplazos, donde mayor es la expectativa de obtener provecho de una promoción planificada de mujeres cualificadas que abandonan su carrera profesional para cumplir con sus obligaciones familiares o se ven forzadas a escoger entre una gama restringida de carreras profesionales tradicionales. A modo de ejemplo, la experiencia de algunas empresas pequeñas y medianas en expansión muestra, de forma convincente, el éxito que puede tener el compromiso de la empresa por ayudar a la mujer en campos tradicionalmente tan poco feminizados como la ingeniería y la informática. Actualmente existe una escasez de recursos laborales que se puede paliar mediante una acción bien planificada de marketing laboral entre las mujeres y medidas de formación profesional continuada. Unas condiciones más flexibles, en cuanto a horarios y emplazamientos de trabajo así como ofertas para el cuidado de los hijos e hijas, favorecerán un compromiso sostenido de las empleadas durante y con posterioridad a la etapa familiar.

Las políticas de personal favorables a la mujer ha permitido ya un mejor aprovechamiento de los recursos laborales femeninos disponibles. Mediante ofertas de reciclaje adaptadas a las posibilidades de las mujeres y la ayuda de determinados seminarios específicos, se consigue instruir a las empleadas disponibles para el desempeño de actividades cualificadas con un coste menor

de lo que sería el caso tratándose de candidatas nuevas. Asimismo, algunas empresas grandes y administraciones locales pueden fomentar la participación de la mujer en las actividades de formación interna a través de la introducción de comités de formación formados por miembros de ambos sexos en proporción paritaria. Si se quiere fomentar la presencia de la mujer en los cuadros especializados y estratos directivos mediante promoción interna se puede recurrir a medidas complementarias como la institución de instancias para el fomento de la igualdad y comisionados o comisionadas de asuntos de la mujer. Esto afecta ante todo a la orientación específicamente femenina de las ofertas de trabajo cualificado. Asimismo la colaboración con los departamentos de personal mediante un esfuerzo de rotación y/o enriquecimiento de puestos sirve para ampliar el horizonte actual de actividad profesional de la mujer y permite a las empresas explotar "sin riesgo" ni coste adicional los potenciales de la mujer para ocupar puestos especializados o directivos.

En el pasado las entrevistas de desarrollo profesional con las empleadas se revelaron como medidas específicas de empresa eficaces de cara a la promoción individual y a la planificación de ascensos. Teniendo en consideración la situación familiar específica de cada una de las mujeres, la empresa logrará conservar a las empleadas cualificadas también durante las etapas en que las mismas se vean obligadas a atender a sus obligaciones familiares. Además las empresas galardonadas conceden una importancia cada vez mayor al "coaching" individual o departamental, así como al asesoramiento de aquellas mujeres que quieran ascender de categoría dentro de la empresa o trasladarse a otros emplazamientos para mejorar de condición. Por una parte –en el ejemplo del "coaching" departamental– se evita el que quede ignorado el potencial de las mujeres cualificadas, viéndose sus méritos recompensados lo mismo que los de los hombres. Por otra parte el "coaching" individual y el "mentoring" constituyen instrumentos eficaces para la promoción de las mujeres con deseos de ascender profesionalmente. Ambas herramientas han demostrado ser, en el caso de estas mujeres con ambiciones laborales, cuya lealtad hacia la empresa suele ser después mayor que la de los hombres, medidas muy efectivas para la adquisición y conservación de nuevos recursos humanos destinados a funciones directivas.

— REALIZACIÓN EFICAZ DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

En el caso de las empresas analizadas se ha podido verificar que el cumplimiento sostenido de los objetivos de la empresa, en lo referente a su política de personal, y la superación de potenciales de fricción dentro de la empresa eran plenamente alcanzables toda vez que:

- La política de personal orientada a la igualdad de oportunidades que lleva a cabo la dirección sea asumida de una forma activa y se consiga comprometer con ella a los niveles subordinados.
- Las actividades de política de personal queden institucionalizadas mediante convenios o directrices de empresa.
- Se establezca un equipo de responsables en este sentido.

Conforme a las informaciones facilitadas por los miembros de ambos sexos entrevistados, numerosos empleados y empleadas se muestran escépticos en lo referente a la implementación de una política de personal innovadora. Cuando se trata de mejorar la posición de la mujer, los primeros en desconfiar son los hombres, ya que temen que ello revierta en algún tipo de perjuicio para ellos. No obstante, también hay mujeres que a menudo rehúsan cooperar, incluso cuando las medidas están dirigidas a lograr mejoras en su situación profesional (Hennersdorf 1998). La mejor forma de hacer frente a este escepticismo consiste en hacer que aquellas novedades en materia de política de personal que revistan un carácter vinculante sean introducidas mediante una estrategia del tipo "top-down". Cuanto mayor sea el carácter institucional de las medidas, por ejemplo, plasmadas en forma de directrices, etc., más conveniente será proceder de la forma indicada. Este proceso tiene que verse flanqueado mediante el establecimiento a nivel central de un departamento competente y responsable. Ello permitirá iniciar, perfeccionar y dirigir de forma controlada efectos de "mainstreaming de género", encaminados a la transformación de la política de igualdad de oportunidades en todos los ámbitos de la empresa.

El siguiente ejemplo lo pone de manifiesto: cuando en la administración pública el órgano político co-decisor y de control (P. ej. el ayuntamiento de una ciudad) decide introducir de forma activa una política en favor de la igualdad de oportunidades, el convencimiento político de la misma impregna

vertical y horizontalmente todos los estratos de la organización. Ya no será pensable seguir manteniendo en vigencia aquellos criterios que discriminan a la mujer a la hora de ocupar puestos. La igualdad de oportunidades se convierte en una obviedad dentro de la administración y ello permite garantizar una colocación adecuada en función de criterios de idoneidad profesional.

Tanto la realización de una reforma de la administración pública como la incorporación de "paradigmas" dentro de las empresas del sector privado nos muestran que es posible integrar con éxito una política de personal en pro de la igualdad de oportunidades dentro de un modelo de gestión directiva. Condición importante para ello suele ser en la práctica que exista un gremio integrado por hombres y mujeres en proporción paritaria para la implementación concreta de las directivas. A tal efecto se han de prever de forma explícita regulaciones de carácter vinculante como convenios sobre objetivos en cuanto a la ocupación de puestos por miembros de ambos sexos. La consecuencia será una redefinición de los criterios selectivos para la ocupación de puestos, que dejará de estar exclusivamente centrada en aspectos técnicos para incorporar cada vez más elementos de cualificación social. Todo ello permitirá conseguir candidatas y candidatas con una amplia gama de cualificaciones y por lo tanto un horizonte más extenso de conocimientos y experiencia.

— DESARROLLO EFICIENTE DEL TRABAJO EN TODOS LOS ÁMBITOS DE LA EMPRESA

En las empresas analizadas reviste una importancia creciente el debate sobre capacidades específicas de las mujeres, concediéndose cada vez más valor a cualificaciones complementarias aparte de la especialización técnica. Algo esencial sobre todo en el sector de las Tecnologías de la Información, en el cual las dos terceras partes de las ofertas de empleo suelen incluir requisitos de competencia social y "soft-skills" (Scheuring 2000). Las empresas analizadas también nos dijeron que preferían recurrir a las mujeres para desempeñar actividades que requieran el dominio de habilidades de relación social, puesto que ello favorece la comunicación interna y elimina fricciones en el trabajo. De acuerdo con las afirmaciones de las personas de ambos sexos encuestadas las mujeres tienen mayor capacidad para trabajar en equipo que los hombres, su participación en las reuniones de grupo es más abierta y pien-

san de forma menos esquemática. A menudo se encarga a los hombres que busquen soluciones "ad hoc", mientras que en general las mujeres trabajan más sólidamente en conjunción con los procesos y prestan más atención a problemas previsibles a largo plazo. De llevarse a cabo una reasignación distinta de roles específicos según el sexo, se comprobará que las mujeres pueden ser asignadas de forma flexible a diversos ámbitos de actividad, mientras que los hombres, independientemente de los nuevos requisitos de su trabajo dentro de la empresa, tenderán a continuar afirmando sus roles tradicionales masculinos.

Como efecto adicional las empresas encuestadas resaltan el carácter complementario de las diversas competencias y capacidades de hombres y mujeres. El éxito del trabajo desempeñado por equipos mixtos es más notable, según las y los responsables del personal, en función de los diversos antecedentes profesionales de hombres y mujeres. Esto permite adquirir una perspectiva más amplia dentro del proceso laboral, intensificando el pensamiento y las formas de actuar holísticas y a adquirir una percepción mejor y más general de los problemas. Asimismo la mentalidad de las mujeres, menos orientada hacia la competitividad y más hacia la resolución de problemas y la búsqueda de soluciones, constituye un efecto positivo del trabajo en equipo.

Ante todo –y en ello están de acuerdo los hombres– en los equipos mixtos impera un estilo colegial que fomenta en la empresa una atmósfera favorable para la eficacia. Asimismo las empresas analizadas ponen de manifiesto la importancia que tiene una buena atmósfera empresarial para reducir de forma significativa la fluctuación. Gracias a ello las empresas se ahorran los costes asociados a la búsqueda y la iniciación laboral de nuevo personal especializado. La consecuencia es que los equipos compuestos solo por hombres ya no son considerados una fórmula conveniente, ni por la dirección de la empresa ni por sus empleados de uno y otro sexo.

Desde una perspectiva empresarial, las ventajas de los equipos mixtos se hacen evidentes al hacerse más habitual la organización del trabajo en forma de proyectos. Los equipos mixtos tienen más capacidad para trabajar de manera autorresponsable y –como lo demuestran ejemplos del sector de la informática– con frecuencia evitan las fricciones en el proceso de trabajo. Asimismo, se puede señalar como ventaja adicional, el que en los equipos mixtos el riesgo de un currículum discontinuo se distribuye mejor que tratán-

dose de grupos compuestos únicamente por hombres o por mujeres. Lo cual implica que los problemas derivados de ausencias por interrupción curricular de las mujeres y la contratación de personal sustitutorio han de ser regulados de modo predominante dentro del grupo.

REPERCUSIONES EXTERNAS

Tanto las empleadas como las consumidoras son cada vez más críticas, incluyendo también aspectos de cultura y ética empresarial en la búsqueda de empleo y en sus decisiones de compra. Asimismo, desde hace algún tiempo, en la empresa están adquiriendo importancia nuevos conceptos de gestión a medida y el tema de la igualdad de oportunidades se convierte en elemento esencial de la imagen de la empresa. Junto a los productos y servicios, la imagen pública de la empresa como agente económico progresista y socialmente responsable va siendo cada vez más uno de los objetivos fundamentales. El esfuerzo vinculado se integra por lo general dentro de las estrategias actuales de imagen y relaciones públicas, por lo cual no habría de generar costes adicionales significativos.

APROVECHAMIENTO DE POTENCIALES SUPLEMENTARIOS DE FUERZA DE TRABAJO FEMENINA

En virtud de sus, a menudo, perceptibles efectos inmediatos, en el trabajo diario de las empresas galardonadas tienen lugar diversas actividades de política de personal dirigidas a fomentar la iniciativa propia de sus empleadas en el pensamiento y en la acción. Por el contrario, los efectos de una imagen positiva de cara al exterior para la atracción de un potencial de empleadas cualificadas se hacen notar por lo general solo de una manera indirecta. No obstante, se prefiere considerar al marketing de personal como un concepto integral que "comprende a la cultura de la empresa, su identidad, su comunicación interna y su imagen" (Hansen, Goos p. 30).

Las empresas consideran que el éxito de su imagen externa queda plasmado en los efectos siguientes:

- Atracción de reemplazos femeninos comprometidos para cometidos tradicionalmente atípicos en departamentos de ingeniería y tecnologías de la información.
- Aumento del atractivo de la empresa ante candidatas calificadas mediante una imagen de "modernidad".
- Atracción de fuerza laboral ausente incluso entre los grupos de mujeres que han estado dedicándose, o que lo hacen todavía, a cuidar de hijas e hijos pequeños.

Hay otras experiencias positivas de la empresa más difíciles de evaluar objetivamente, pero a pesar de todo acreditadas por el resultado de encuestas realizadas entre las mujeres consumidoras (Engelbrech/Lorenz 1999). Pudimos detectar entre las mujeres una tendencia general a considerar que una "política de personal equitativa es importante, y que sobre todo, las mujeres jóvenes se interesarían por la existencia de dichos criterios a la hora de enviar sus propias candidaturas".

EXPLOTACIÓN DE NUEVOS MERCADOS A TRAVÉS DE UNA MAYOR ORIENTACIÓN HACIA LA CLIENTELA FEMENINA

Además del efecto de la política de personal de la empresa, en cuanto al aprovechamiento de nuevos potenciales de trabajo femeninos, una parte de las empresas galardonadas admite la existencia de efectos externos sobre la demanda de sus productos y servicios. Es el caso de empresas orientadas a la clientela femenina en el sector de formación y reciclaje, así como de otras que dependen en gran medida de los contratos de la administración pública. También las empresas con productos dirigidos fundamentalmente a las consumidoras incorporan la política de personal dentro de sus estrategias de relaciones públicas.

— MAYOR ATRACTIVO DE LA EMPRESA FRENTE A SUS POTENCIALES CLIENTAS

Una parte muy sustancial de las personas entrevistadas de ambos sexos prefiere dar fe de que el mayor compromiso de las empleadas y un buen clima

empresarial también repercute positivamente en el contacto con la clientela y socios colaboradores de ambos sexos. Las repercusiones internas de una política de personal ejemplar se trasladan de esta forma hacia el exterior. Especialmente aquellas empresas que mantienen un contacto muy intenso y frecuentemente personalizado con su clientela, como por ejemplo productores de servicios en el sector informático, han podido detectar una interacción entre la satisfacción de los empleados y empleadas, una baja fluctuación y el éxito en el mercado a medio y largo plazo. Esto es aplicable sobre todo allí donde la clientela de ambos sexos espera encontrar una persona de contacto que conozca bien sus preferencias y procedimientos.

Tras una etapa de inicial escepticismo, la clientela de ambos sexos exige de aquellas empresas cuya plantilla está compuesta de forma predominante por mujeres con horarios flexibles y un sistema de trabajo basado en proyectos autónomos, que surtan efectos positivos de cara al exterior. La aplicación de una política de personal orientada a la igualdad de oportunidades está vinculada a la imagen de una empresa moderna, innovadora, capaz de reaccionar de forma eficaz y flexible a los intereses de la clientela. Lo mismo sucede desde empresas con una elevada proporción de mujeres en todas sus categorías jerárquicas cuya oferta está compuesta por servicios personalizados, particularmente en el sector de formación y reciclaje. Las participantes potenciales de los cursos de formación y reciclaje se sienten motivadas por una mayor proporción de mujeres, siendo las interrupciones menos frecuentes y mayor, por término medio, el éxito de los programas de formación.

— MEJORES OFERTAS DIRIGIDAS A GRUPOS ESPECÍFICOS

En particular, aquellas de las empresas galardonadas cuya oferta de productos se dirige o aspira a dirigirse especialmente a las consumidoras comenzaron a publicitar de cara al exterior sus actividades en pro de la igualdad de oportunidades: p.ej. mediante anuncios de trabajo, utilizando el logotipo TOTAL E-QUALITY. A esta publicidad de imagen recurren empresas de los sectores más diversos. El vínculo directo entre la empresa y el producto se reveló como un aspecto complicado, sobre todo en aquellos ramos en los que la asignación de un artículo a la empresa que lo produce, como p.ej. proveedores del automóvil, no es directamente perceptible. Pero en general, la ima-

gen externa adquiere cada vez una importancia mayor a la hora de convencer a la clientela femenina.

Además de hacer imagen publicitaria con la política de personal, se destaca la influencia de la mujer en el desarrollo de productos y la oferta de servicios, tanto en el área de ingeniería como en los departamentos de atención al cliente. Las mujeres pueden aportar, cada vez más, la perspectiva femenina que permite reconocer las preferencias de las potenciales clientas, apelando así mejor a sus intereses y captando su demanda. Han insistido en este punto sobre todo la industria del automóvil y el sector bancario. Lo propio vale también para las ofertas de cursillos en el sector de formación y reciclaje, sobre todo cuando se trata de cursos especiales dirigidos a las mujeres. Disponer de una gama de productos más amplia con mayor número de posibilidades específicas permite a las empresas ser más competitivas y explotar nuevos mercados.

Tenemos el ejemplo de las administraciones públicas locales, más activas en el terreno de la política social, donde el efecto de las actividades internas en favor de la igualdad de oportunidades sobre un segmento cada vez mayor de "clientela femenina" resulta cada vez más perceptible. Las actividades en favor de la igualdad de oportunidades y los departamentos de atención a mujeres están dirigidas a aquellas mujeres que buscan asesoramiento, enriqueciendo la oferta en este sentido. También existen consecuencias indirectas: la incorporación de temas relativos a la mujer en otros sectores de la administración facilitó las cosas a la hora de dirigirse a esta "clientela femenina".

En el terreno educativo tuvo como consecuencia el desmantelamiento de determinadas especialidades dirigidas a las adolescentes, aumentando así la oferta de tipo tradicional para mujeres jóvenes. Se han llevado a cabo esfuerzos similares dentro de la formación profesional, en la cual se pudo lograr una mayor asistencia de mujeres jóvenes mediante una publicidad especialmente dirigida a las adolescentes. Asimismo, la administración local promueve el papel de la mujer en las áreas dedicadas a asuntos de la juventud. Esto ha hecho que, por ejemplo, sean cada vez más las mujeres que asisten a los albergues juveniles dejando de ser reductos tradicionalmente masculinos. También el transporte público de cercanías dedica cada vez más atención y considera-

ción a la mujer en cuanto clienta, p.ej. estableciendo plazas de aparcamiento "park and ride".

— COMPETITIVIDAD EN LA ADJUDICACIÓN DE CONTRATAS DEL SECTOR PÚBLICO

La administración pública es un destinatario importante de estas campañas de imagen. Entre las empresas que al respecto informan sobre resultados positivos cabe destacar en primera instancia a instituciones educativas en cuanto receptoras de ayudas públicas y empresas que aspiran a conseguir contratos del estado. El éxito depende en gran medida de la orientación política respectiva o las normativas legales del ente financiador, ya sea el ayuntamiento, el Estado Federado o la Unión Federal.

Las actividades intraempresariales en favor de la igualdad de oportunidades, unidas a una oferta asequible, suman puntos favorables a la hora de efectuarse la adjudicación de los pedidos y/o ayudas públicas, mejorando por tanto la competitividad en este sentido. Condición esencial para ello es que la política de personal orientada hacia la igualdad de oportunidades sea presentada de cara al exterior de una forma honesta y solvente. A tal efecto la distinción TOTAL E-QUALITY transmite una señal ejemplar de que existe una política de personal transparente, fiable y certificable, hecho verificado por un gremio independiente.

En general, las empresas están situando su punto de mira cada vez más en la mujer en cuanto consumidora y clienta. Además de la orientación del producto en función de las necesidades de las mujeres, se tiende a considerar a la imagen de la empresa como un eficaz componente del marketing. No solía ser así en otras épocas, hecho que se refleja en las respuestas de las mujeres encuestadas, donde apenas se citan empresas que hubieran decidido apelar a las consumidoras a través de una imagen positiva (Engelbrech/Lorenz, 1999). Según las mujeres esto se puede lograr mediante una presentación bien planificada de toda política de personal ejemplar y orientada hacia la igualdad de oportunidades. La presentación externa de la política de personal de la empresa supone una aportación fundamental a la imagen de la empresa, si esta consigue sensibilizar a las clientas respecto al tema de la igualdad de oportunidades. La política informativa tendrá éxito toda vez que las empresas, en esta

presentación de cara al exterior, no se limiten a realizar declaraciones obvias y previsibles ante el público. Más bien, las empresas deberán llamar la atención sobre las características particulares de su política de personal informando sobre medidas concretas y publicitándolas de forma agresiva hacia el exterior.

SOBRE EL OTORGAMIENTO DE LA DISTINCIÓN TOTAL E-QUALITY

La entidad TOTAL E-QUALITY Alemania se fundó con el propósito de apoyar a aquellas empresas que en sus políticas de personal se distinguen de modo ejemplar por la implementación de medidas en pro de la igualdad de oportunidades. Las primeras menciones se concedieron en el año 1997 a un número de empresas, para transparentar a nivel interno y externo su paradigmática actuación.

La asociación TOTAL E-QUALITY Alemania está compuesta por representantes de ambos sexos de la empresa privada, los agentes sociales, los ministerios competentes y las instituciones científicas. Las empresas pueden solicitar esta mención voluntariamente, debiendo cumplir una lista de requisitos que será examinada por un jurado independiente.

El propósito de esta distinción consiste en incrementar la reputación de las empresas progresistas y comprometidas dentro del contexto político y social. En dicho premio se refleja el compromiso social de una empresa en cuanto entidad orientada a la eficiencia, y también de las y los patronos responsables en materia de política de personal. La distinción también quiere contribuir a vincular las actividades internas en favor de la igualdad de oportunidades con el desarrollo y diseño de productos y servicios, y al mismo tiempo una imagen positiva de la empresa transmitiendo una visión integral de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

BRACHINGER P., “Las oportunidades de la Sociedad de la Información”, en: *Der Arbeitsmarkt für IT-Berufe, ibv* (Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste) Nr. 19/00, Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg, 2000.

BUNDESVEREINIGUNG DER ARBEITGEBERVERBÄNDE, *Oportuni- dades para la mujer en la empresa privada*, Köln, 1989.

BUSCH C., ENGELBRECH G., “¡Necesitamos a lo(a)s mejores!” – ¿Por qué las empresas fomentan la igualdad de oportunidades? ¿Tienen éxito en este propósito?, referencia: *TOTAL E-QUALITY Deutschland e.V.*, Bad Bocklet, 2000.

DAVID B., “Para una mayor igualdad en el terreno profesional la política de personal necesita nuevos instrumentos”, en: *Personalführung*, Jg. 31/1998, Nr. 7, S. 60-69.

DEUTSCHES INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (DIW): “Las reservas latentes son necesarias para flexibilizar el mercado de trabajo en Alemania”, en: *Wochenbericht* Nr.29, 2000.

ENGELBRECH G., LORENZ A. “Mejora de la imagen de la empresa mediante la distinción TOTAL E-QUALITY”, Patrocinador: BMFSFJ, manuscrito inédito, Nürnberg, 1999.

FUCHS J., THON M., “Proyecciones de potencial hasta el año 2040 – Después de 2010 disminuirá la oferta de fuerza laboral”, *IAB-Kurzbericht* Nr. 4, 1999.

HANSEN K., GOOS G., *Marketing de personal orientado a la mujer*, Berlin, 1997.

HENNERSDORF S., *Discriminación de la mujer en la promoción laboral a través de una evaluación de empleado(a)s injusta*, Wiesbaden. 1998.

KRELL G., “La igualdad de oportunidades: desde la Ayuda al Desarrollo hasta una condición más avanzada como factor de éxito”, en: *Chancengleichheit durch Personalpolitik*, Wiesbaden 1998.

PLICHT H., SCHREYER F., “El mercado de trabajo y el empleo de las ingenieras e informáticas”, en: *Beiträge aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, Nürnberg, 2002.

SCHEURING R., Chancen im IT-Bereich – “Requisitos concretos del mercado de trabajo”, en: *Der Arbeitsmarkt für IT-Berufe, ibv* (Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste) Nr. 19/00, Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg, 2000.

SEIFERT H., *El reloj de fichar se ha quedado obsoleto: horarios de trabajo flexibles gracias al progreso de la tecnología*, Berlin, 1999.

**MESA REDONDA:
EXPERIENCIAS DE EMPRESAS
EN POSITIVO**

SANITAS

Dña. ISABEL GASCÓN JUSTE
Área de Salud Laboral, Prevención de Riesgos
Laborales y Recursos Humanos

IBM

D. PEDRO REDONDO DE DOMINGO
Director de Desarrollo Profesional
en IBM Global Services

VODAFONE

Dña. TERESA ARANGUREN DE LA PIEDAD
Jefa de Recursos Humanos
de la Zona Norte

SANTAS

ISABEL GASCÓN JUSTE

El tema de la sesión de hoy es si la Igualdad es rentable. Yo me planteo, no solamente si la igualdad es rentable, también, si en las empresas en las que existen mujeres y hombres, se puede ayudar a cumplir los objetivos que estas personas se propongan tanto empresarial como personalmente.

Aquí quiero enlazar con lo que ya se ha comentado anteriormente, que somos maravillosamente diferentes. Cuando hablamos de Igualdad, hablamos de Igualdad para no discriminar en negativo. Y tenemos que partir de una base: que las mujeres y los hombres no somos esencialmente iguales. Esto tiene unas ventajas que vamos a intentar desarrollar a continuación.

Si hablamos de Igualdad, desgraciadamente, es porque no la hay, si la hubiera a lo mejor no tendríamos que hablar. No hay igualdad y me gustaría significar que lo que realmente dificulta hoy a las mujeres esta plena integración y consideración profesional, no es su condición de mujer o que por el hecho de ser mujer se la está apartando de determinados puestos o de determinadas responsabilidades. Lo que ocurre es que la mujer es la que cuida, la que aporta y la que gestiona la familia. Evidentemente es madre, pero fisiológicamente el hecho de ser madre no lleva más allá de dos, tres o cuatro años de la vida en cuanto a gestación, parto y consecuencias de esta maternidad fisiológica. Respeto al resto de tareas que socialmente se le adjudican, no hay ni una ley, ni una norma, ni una regla, ni nada que diga que tenemos que ser las mujeres las que lo hagamos, lo que pasa es que socialmente, sí se nos adjudica esta labor.

¿Qué pasa hoy? Las mujeres accedemos a la misma formación académica y a la misma preparación profesional, que en muchos aspectos incluso supera-

mos, a los hombres. En las oposiciones para Judicatura, en las de Registros o Notarías, por poner algún ejemplo, somos las mujeres las que estamos sacando los primeros puestos. En Medicina, las números uno de MIR son mujeres la mayoría. Hay cantidad de ámbitos en los que realmente las mujeres estamos demostrando que podemos acceder al menos igual que los hombres.

Es verdad que en algunas cosas aportamos, como ha dicho antes Oriol, una perspectiva diferente por, no sé, si fisiología, manera de ser, educación, por la necesidad que hemos tenido de hacer tantas cosas a la vez. Esa versatilidad de llevar los temas de trabajo y además la familia, y además la casa y las criaturas, nos ha hecho dedicar el tiempo justo a las tareas. Por ejemplo, una reunión que lleva una mujer, estadísticamente dura muchísimo menos que una reunión que lleva un hombre. Las mujeres perdemos muy poco tiempo porque tenemos muy poco tiempo que perder. Entonces hay muchas cosas que sí que podemos aportar al mundo laboral, que son distintas y valiosas.

Lo que pasa es que, e insisto un poco en el tema, se nos siguen adjudicando socialmente, unas labores propias del sexo que yo quiero cuestionar si realmente son propias del sexo o no y lo quiero hacer aquí. No creo que sea un problema que tengan que debatir o solucionar las empresas, pero sí lo tenemos que afrontar las y los miembros de la sociedad y las y los miembros de la sociedad somos hombres y mujeres, familias y, también, empresas... Entonces me parece muy importante incidir en que en el cambio de estas creencias es donde va a estar realmente la solución al conflicto de la Igualdad o de la incorporación plena, de todo derecho, de la mujer al mundo laboral.

Evidentemente estoy de acuerdo con la persona que lo ha dicho antes, esto no va a ir para atrás. Las mujeres no vamos a dejar de trabajar ya. Nos hemos incorporado y vamos a seguir estando ahí. ¿Qué va a pasar con la sociedad cuando las mujeres empecemos a no hacer lo que se supone que tenemos que hacer históricamente? ¿Y, si los hombres no dan un paso adelante en esta línea?

Esta dificultad de compatibilizar y conciliar los dos ámbitos, nos obliga a tres posturas y ninguna buena:

- o las mujeres jóvenes no tienen criaturas, con lo cual el índice de la natalidad baja muchísimo y estamos en un problema económico ya conocido,

- o se tienen, y no se les presta la atención que merecen tanto por parte de las mujeres como por parte de los hombres,
- o bien, si se tienen y se quiere que estén bien atendidas y que no les pase nada, las mujeres pueden llegar a decir: "Pues renuncio a tener un puesto de más responsabilidad", con lo cual este nivel de directivas es más bajo. O bien, "Renuncio a trabajar", y estamos perdiendo esa cuota importante de participación de las mujeres en el mundo laboral y perdemos una riqueza de valores y de idiosincrasia del hecho de ser mujer, que es totalmente negativo para el desarrollo social y económico.

Igual que no podemos separar nuestro aspecto personal y familiar porque es indisoluble; no podemos decir que las personas vayan a funcionar bien si las empresas no funcionan bien, y si las empresas no funcionan bien, la sociedad tampoco, ni el país, ni el mundo (vamos a globalizar conceptos). Es algo tan importante y tan elemental, que a lo mejor no se le da esta visión tan interesante. Estamos todas y todos en el mismo barco, por lo que el problema no es de las mujeres. Somos todas las personas las que tenemos que dar un paso adelante en esta línea.

En Sanitas apostamos por la Igualdad, evidentemente. Os voy a contar ahora cómo hacemos a nivel interno para ayudar a esta Igualdad y que los hombres y las mujeres se puedan desarrollar y puedan tener una conciliación real entre su vida personal y profesional.

No ayudamos a que las mujeres cuiden a sus criaturas, ayudamos a que las personas, mujeres y hombres, cuiden a sus familias, tengan un equilibrio entre vida personal y familiar, que vamos a ver luego cómo, además, es rentable para la organización.

Creemos que las personas son las que tienen que ser eficaces y profesionales y tienen que estar realizadas en todas sus facetas, en las personales, familiares y profesionales. Una persona que no está equilibrada no puede rendir bien.

En las entrevistas de selección personal, a todos los niveles y también de alta dirección incluso, se tiene muy en cuenta si es una persona que tiene como un valor importante la familia, el desarrollo de hobbies... No queremos maquinistas trabajando, queremos personas que vayan a funcionar bien y a dar lo mejor que tienen en el trabajo y fuera de él.

En Sanitas también se valora la rentabilidad en función de los resultados y nuestros resultados no tienen sexo. Por ejemplo, cuando cogemos unos índices de ventas o un índice de calidad de un departamento, vemos cómo va eso, no quien lo hace, ni si es hombre o mujer.

No confundimos la disponibilidad con la profesionalidad, no se trata de que alguien esté dando su vida por la empresa, día y noche, trescientos sesenta y cinco días al año. Se trata de que sea profesional, que funcione bien y que haga las cosas como hay que hacerlas. Para eso, insisto, tiene que ser una persona equilibrada y que funcione a todos los niveles de la vida.

Nos hemos dado cuenta que para que las personas se desarrollen en toda esa globalidad y con armonía, hay que ayudar a la conciliación entre la vida personal y familiar, no hay otra manera. Es decir, si queremos que las personas estén globalmente bien, tenemos que ayudar a que compatibilicen todo lo que forma parte de su vida, y eso pasa por la familia y pasa por el trabajo, por las mujeres y por los hombres.

Por lo tanto, sí podemos decir que la Igualdad pasa por la Conciliación o la Conciliación pasa por la Igualdad. Son términos muy necesarios el uno con el otro. Cuando esto es real, cuando no son sólo palabras sino que son hechos, se convierte en una manera de vivir, que es como un prisma, como un cristal desde donde se toman decisiones, desde donde se elige, desde donde se vive. Y nos encontramos con personas más felices, más equilibradas.

Si las empresas son más rentables y las personas son más completas, nos vamos a encontrar una sociedad más sana, más desarrollada, más competitiva. Eso queremos.

Queremos que todas las personas puedan desarrollar esos potenciales con los que vienen al mundo. No queremos que los hombres pierdan la capacidad que tienen de desarrollarse como padres, como hijos, como personas, que es algo que muchos están descubriendo y además con felicidad. Hay muchos padres que están dándose cuenta de lo gratificante que es ejercer de padres.

La Igualdad de Oportunidades, no se puede quedar en palabras. Lo que hay que hacer es llevarla a la práctica, que sea verdad, y esto a veces es complicado y es difícil, y yo no digo que esté, ni mucho menos, todo el camino

hecho en nuestra empresa. Hacemos mucho, pero queda también mucho por hacer. Aunque, realmente los pasos que se han dado en este sentido son muy optimistas y muy gratificantes.

En Sanitas hay un 62 % de la plantilla que son mujeres, con una edad media de treinta y siete años y más del 45 % casadas y con criaturas. Esta media de treinta y siete años implica, evidentemente, gente muy joven en la época de plantearse ser padre o madre o no serlo. Hay muchas mujeres que ya son madres y que están enfrentándose a otra problemática no tan conocida, a lo mejor, o no tan tratada, desde el punto de vista político y de medidas de ayuda, ya que todo está enfocado a la maternidad en edades tempranas.

Además, con el tiempo, los niños y las niñas crecen y se plantean situaciones diferentes, como los y las adolescentes que necesitan otro tipo de atención. No se acaban los problemas de las familias, de los padres y de las madres, cuando sus criaturas empiezan el colegio a los tres años, ni muchísimo menos. Muchos empiezan después porque el cuidado de un o una adolescente que es absolutamente indelegable en alguien que no sea de la familia.

Comparando las estadísticas de Sanitas con las del resto de España sí que tenemos más mujeres que la media. A lo mejor eso hace que tengamos más fuerza o más peso. Desde luego lo que sí es verdad es que es una empresa que funciona y que funciona bien, y ahí estamos.

También es verdad que la representación de mujeres es muy significativa en los cargos altos de la Compañía, tanto en el Consejo de Administración de Sanitas, como de Goodpack que es nuestra dueña inglesa. Pertenece a Goodpack que es un grupo inglés, aunque Sanitas mantiene su nombre en España.

En el Comité de Dirección de primer nivel, tenemos el 32,1 % de mujeres en puestos altos de la empresa; es una media bastante más alta que la española que está en el 17,06% en empresas de nuestro tamaño. Si consideramos a las Pymes, la media nacional es un poco más alta, pero claro estamos hablando de empresas, a lo mejor, familiares o pequeñas, de mujeres donde sube mucho el índice. Para una empresa que podemos considerar grande es un índice muy bueno. ¿Y por qué? A lo mejor, porque a las mujeres que ocupan estos cargos les compensa ocuparlos, porque realmente hacen posible que la carga de ocu-

par esa responsabilidad no se añade a la carga de llevar el peso de su familia, de la casa y demás, en una sensación de soledad absoluta. No tienen que decir: "Esto me lo tengo que solucionar en las horas nocturnas", es algo que es posible por el tipo de política que tiene Sanitas.

En todas las áreas de la empresa está presente la Igualdad de Oportunidades:

- en el libre acceso a cualquier puesto, de verdad y sin discriminaciones;
- en la selección de personal;
- en la política retributiva (por ejemplo, ganan igual las directivas y los directivos);
- en la no segregación de los puestos de trabajo (tenemos hombres en puestos típicamente femeninos, como ejemplo la unidad telefónica, la atención al cliente y también ganan lo mismo que las mujeres);
- en los planes de carrera y promoción interna (la promoción interna existe y se impulsa, que los puestos en algunos campos o en algunas direcciones, como sistemas de información, que no han sido ocupados por las mujeres, sean ellas las que tengan información más directa, etc.

La conciliación entre la vida personal y profesional también es una realidad en nuestra empresa. Pensamos que es la manera de solucionar estos temas. Por ejemplo:

- la jornada es de treinta y tres horas semanales;
- tenemos veintinueve días laborales de vacaciones al año;
- los viernes por la tarde no se trabaja, pero de verdad;
- en verano, hay horario intensivo;
- en los cursos de formación se respeta absolutamente el horario;
- las reuniones no se convocan a última hora y tienen horario de inicio y de final.

No estamos valorando que la gente esté mucho tiempo en la empresa. Encontrarte a una persona a las ocho de la tarde en la compañía es un hecho que está mal visto.

La maternidad se apoya con actitudes que son comprometidas y reales. No es un handicap, no pasa nada. Hemos contratado mujeres embarazadas, mujeres que sabíamos que se iban a quedar embarazadas, que iban a tener un tiempo

de dedicación y es perfecto porque sabemos que luego se van a reincorporar y que son valiosas y que lo van a hacer muy bien y van a estar muy contentas. No hay ningún problema, es algo rentable. Los permisos, las excedencias, la flexibilidad, las jornadas reducidas, etc., están disponibles para los padres y las madres. En definitiva, cuando alguien nos comunica que está embarazada nos alegramos, está bien visto.

Creemos en el desarrollo de los potenciales humanos de toda la plantilla, de todos los hombres, de todas las mujeres y no solamente en los puestos directivos. Tenemos cursos fantásticos: de liderazgo, de crecimiento personal, de comunicación, de gestión, de habilidades para el personal directivo, etc., y los estamos implantando a toda la plantilla. Cursos que se llaman por ejemplo, aprende a ser más feliz, cursos de habilidades sociales y de comunicación y cursos de gestión del estrés. Tenemos sesiones semanales de relajación y de respiración en Madrid y abiertas a toda la plantilla de manera habitual. Nos importa muchísimo que la gente se sienta bien.

Tenemos un proyecto con el fin de dar soporte, ayuda al personal empleado en temas desde fiscales y jurídicos, hasta búsqueda de colegios, de ayudas domésticas, de gestión de guarderías o de cualquier otro tema preocupante para toda persona que tenga que conciliar lo doméstico-familiar con lo profesional. Es muy importante el cuidado y la educación de las niñas y los niños, pero también, que la lavadora se rompa y que alguien tenga que estar en tu casa para que la arreglen. Son pequeños detalles que hacen que la vida sea realmente más agradable. Que a la hora de trabajar te puedas dedicar a trabajar.

Valoramos mucho la salud de nuestra gente, fomentando pues hábitos cotidianos de salud y de prevención de trastornos. Tenemos un gimnasio abierto doce horas para que la gente pueda ir y pueda irse a las cinco de la tarde a casa con la gimnasia ya hecha. Y a las cinco de la tarde se puedan dedicar a su familia, a sus hijos e hijas, a sus padres o madres, a sus hobbies, a lo que quieran. Evidentemente, el edificio que tenemos es ecológico y se cuidan muchísimo todos estos aspectos.

La experiencia nos dice, viendo las cifras, que la inversión no es ruinosa.

Tenemos el índice de productividad y rentabilidad por persona de la plantilla más alto de nuestro sector. Y lo podemos decir y demostrar, y nos gustaría que os lo creyérais, que considerárais que funciona, que empresarialmente esta cultura de Igualdad da buen resultado, es útil, es buena.

Nuestra conclusión es que llevar a la práctica empresarial la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres, conciliando, ayudando, aceptando, reconociendo diferencias, dando volumen a las potencialidades de las personas, además de rentable para las organizaciones, es el único camino para conseguir una sociedad equilibrada, armónica y con futuro en la que todas las personas puedan desarrollar su potencial como seres humanos.

Y nos parece que hablando de gestión del conocimiento y de responsabilidad social corporativa, de todo este tipo de aspectos, es algo que tenemos que tener en cuenta. No solamente que nuestra empresa vaya bien, sino que nuestra contribución a la sociedad vaya realmente bien y esto pasa porque nuestras personas estén bien.

IBM

PEDRO REDONDO DE DOMINGO

IBM es una compañía muy compleja, tanto por su distribución geográfica (estamos en multitud de países), como por el tamaño de sus interacciones (somos muchísimos cientos de miles de profesionales, tenemos cientos de miles de clientes y clientas y tenemos decenas de miles de personas colaboradoras). Somos una empresa muy compleja que tenemos que gestionar esa complejidad y esa diversidad desde hace muchos años, en todos sus aspectos: diversidad de culturas, de costumbres y diversidad de género, por supuesto.

Es importante saber que IBM no sólo es una empresa dedicada a la invención y comercialización de tecnología, hoy por hoy, la primera a nivel mundial, sino que además, una parte muy importante de su negocio, el 40% aproximadamente, proviene de la prestación de servicios. Esta última faceta es más importante, en cuanto a la gestión de la diversidad, ya que los servicios son básicamente interacción entre personas, entre hombres y mujeres. Hay 150.000 profesionales que trabajan en este ámbito y esto tiene una gran importancia en el tema que nos ocupa. En IBM España somos una empresa muy grande, con más de 5.000 personas y aquí también se aprecia la complejidad y la diversidad que está presente en nuestra compañía.

Según los datos de finales del 2001, tenemos una distribución cercana al 34% de mujeres dentro de IBM en España. No podemos olvidar que IBM no deja de ser una empresa tecnológica y hasta no hace mucho tiempo la tecnología no era precisamente una de las primeras opciones de la mujer dentro de la búsqueda de empleo. Esto hace que actualmente la presencia de la mujer, no se refleje en mayor número dentro de esta distribución.

Recuerdo que hace veintidós años, cuando empecé en 1º de Ingenieros aquí en Bilbao, éramos ocho clases. Seríamos ochenta o noventa en mi clase y había dos mujeres. Esto, lógicamente ha llevado a que, como IBM era una empresa que se nutría en gran medida de carreras tecnológicas o carreras técnicas, la posibilidad de atraer mujeres profesionales era limitada, simplemente porque no había muchas en el mercado.

Esto ha ido cambiando, lógicamente, y desde hace unos 15 años, se ha ido produciendo una mayor incorporación de la mujer, primero en las carreras técnicas y después en las tecnológicas. Esto ha llevado, a que también en IBM hayan empezado a incorporarse muchas más mujeres. Ya tenemos una media de un 40% de incorporaciones de mujeres dentro de la compañía en los últimos años. La empresa tiene que ser un reflejo de los cambios que se producen en la sociedad y en nuestro caso ocurre así.

Si nos centramos en las tareas de dirección, los ratios relacionados con el número de mujeres y hombres que ocupan estos puestos, no son tan buenos en este momento. En parte, puede ser por la propia maduración que es necesaria por parte del o de la profesional para ir llegando a ciertos niveles de liderazgo. IBM ha estado ejerciendo en los últimos años una discriminación positiva hacia la mujer en las áreas de dirección. A igualdad de méritos, IBM ha intentado seleccionar a más mujeres para ir ocupando estos puestos porque los ratios no eran reflejo de la sociedad.

De todas formas, en algunas organizaciones de IBM, como puede ser la Organización de Consultoría e Integración de Sistemas, una organización de novecientos profesionales en España, ya hay más de un 30% de mujeres en puestos de dirección y este porcentaje es mayor si hablamos también de puestos de liderazgo. Hay personas líderes que no tienen un puesto de dirección, pero, sin embargo, son reconocidas dentro de la organización como líderes, por ejemplo, responsables de un sector de negocio que no son directores o directoras, porque no tienen personas directamente reportándoles, pero sí son responsables de la generación de un negocio, en un territorio o en un sector. Aquí se ve que el porcentaje de mujeres es mucho mayor. Y además son las personas de las cuales se van a ir nutriendo las áreas de dirección, propiamente dichas.

No puedo dejar de comentar, que en este momento nuestra Dirección General de IBM España y Portugal está ocupada por nuestra Presidenta Amparo Moraleda. En este momento la máxima ejecutiva, es una mujer. Y ocurre en algunos otros países europeos.

Voy a comentar algunos aspectos para mostrar cómo realmente las mujeres dentro de IBM están desarrollando una intensa labor hacia su progreso.

Los datos y ejemplos expuestos a continuación, están sacados de la Intranet de IBM, que es un sistema donde tenemos todos nuestros sistemas de información, de procesos y de intercomunicación dentro de nuestra Compañía. Es desde donde todas las mañanas nos sentamos y empezamos a trabajar. En esta Intranet, hay un punto que se llama: Advacement of Woman (progreso de la mujer), en el que hay una gran cantidad de información acerca de todas las actividades que están desarrollando las mujeres dentro de IBM. Hay actividades que vamos a comentar más adelante, con más detalle. Pero, sí me gustaría aquí hacer una referencia curiosa. Cuando estaba preparando esta presentación y navegando por la Intranet, he visto una frase que dijo, en su momento, el fundador de esta Compañía, Thomas Watson, en 1935: "Hombres y mujeres harán el mismo tipo de trabajo por igual paga". Esto, puesto en perspectiva histórica, no deja de sorprender, sobre todo teniendo en cuenta que todavía sigue siendo una reivindicación de género. También, en 1943 IBM nombró a la primera mujer Vicepresidenta Corporativa no a nivel nacional, ni a nivel europeo, sino a nivel multinacional.

En la Intranet, hay foros creados dentro de IBM, en los cuales las mujeres van discutiendo, proponiendo ideas y haciendo un seguimiento del cumplimiento de las acciones que se piden hacer. Uno de estos foros se llama Global Woman`s Leadership y aquí pueden acceder a cantidad de información, ver quiénes son las mujeres líderes, qué iniciativas se están tomando, qué eventos va a haber, qué noticias hay referentes a su actividad como profesionales, etc...

A nivel europeo, en 1997, Evil Etherington, el Director General de IBM para toda Europa, creó el E.W.L.C, que es el Consejo Europeo de Mujeres Líderes. Es un Consejo, formado por 17 mujeres líderes de toda Europa, que tiene la misión de ir constatando las necesidades que las mujeres como líderes tienen dentro de IBM, viendo si esos progresos se producen o no, viendo cuáles

siguen siendo los inhibidores para su progreso y aportando nuevas ideas si son necesarias. En el 98, por ponerlos un ejemplo, se reunieron 123 mujeres de 29 países, para discutir todo esto. Actualmente el foro sigue funcionando.

Las mujeres, dentro de IBM desarrollan todo tipo de trabajo y una parte fundamental es su faceta como técnicas. Su presencia cada vez es mayor en los Grupos de Reconocimiento, los IBM FELLOW (fellow=los y las más extraordinarias profesionales). Estas y estos profesionales son nombrados directamente por el Director de la Multinacional, por el Señor Lou Gestner hasta hace poco y por el Señor Sampal Misano que es el que le ha relevado actualmente. Estas personas escogidas, forman parte de su Consejo y son aquellas personas en las cuales el Director de la compañía a nivel mundial, confía para que le den directrices de por dónde ir y por dónde no ir. En este momento, en este grupo hay 6 mujeres y como, os podéis imaginar, este grupo no es muy numeroso.

Entre las y los más excepcionales profesionales, en cuanto a su labor técnica, hay 20 mujeres a nivel mundial. Una de ellas es Elisa Martín Garijo, profesional de IBM España que fue nominada en este foro, después de su extraordinaria labor en el diseño e implantación de todos los sistemas que dieron soporte a los Juegos Olímpicos de Sydney. Todos los sistemas de Sydney se hicieron en España y fue la persona responsable del diseño, de la arquitectura y de que la implantación fuera satisfactoria. Y como reconocimiento se la nominó a este foro a nivel mundial. Elisa Martín, desde este foro, sigue aportando sus ideas para mejorar la situación de las mujeres dentro de IBM.

También, en la Intranet de IBM, hay un acceso al foro internacional WIT (Women in Technology). Aunque no es un foro propiamente de IBM, permite que las mujeres de la compañía puedan estar informadas en todo momento de qué acciones se están realizando a nivel internacional que les afecten como mujeres en la tecnología. Dentro de este foro hay una cosa que llaman el "hall of fame" (galería de la fama), entidad que nombra a una serie de mujeres por su extraordinario aporte a nivel tecnológico. Hay 7 mujeres de IBM que están dentro de ese hall de la fama. Así vemos cómo las mujeres dentro de IBM son altamente valoradas y están totalmente integradas dentro de lo que es el ámbito tecnológico.

IBM también está dentro del programa Óptima, a nivel español y junto con otras 58 empresas. Con esto quiero dar una idea del gran esfuerzo y la gran actividad que desarrollan las mujeres dentro de IBM y, por supuesto, del gran esfuerzo que la Compañía, a su vez, hace para facilitar esa promoción.

Otro elemento que sin duda ayuda a la Igualdad entre mujeres y hombres, es utilizar lo que la tecnología nos puede ayudar para conseguirla. IBM ya en 1.995 creó un programa que le llamó MOVILITY. No es exactamente teletrabajo pero puede ser algo muy parecido. Desde entonces hasta ahora, ya el 60% de todas y todos los profesionales de IBM tiene los medios necesarios para trabajar virtualmente desde cualquier sitio.

Trabajar en servicios dentro de la tecnología de la información tiene su relevancia respecto al aspecto que estamos tratando aquí del tema de la igualdad entre mujeres y hombres. Cada vez más, en las tecnologías de la información, es necesario trabajar en casa del cliente o clienta, y eso significa que hay que moverse y que hay que trasladarse. A veces esos traslados son pesados, requieren mucho tiempo y es una dedicación adicional. Este aspecto, podría ser un handicap para que las mujeres, concretamente, pudieran acceder a este tipo de trabajo. La posibilidad que ofrecen actualmente las tecnologías de la información, y que concretamente dentro de IBM tenemos, puede ayudar a que el balance entre vida laboral y vida familiar sea más razonable, y desde luego IBM es absolutamente pionera en este aspecto. La implantación del sistema MOVILITY dentro de IBM profundizó aún más en una cultura que ya existía, que es la cultura de la confianza y de los resultados.

Confianza en que cada persona sabe lo que tiene que hacer, y que tiene los medios para conseguirlo. Y resultados por los que va a ser medida. En IBM no hay un control de presencia. Y desde luego a mí como Director de personal no se me ocurre preguntar a una persona que me reporte dónde ha estado, ni qué ha estado haciendo. No es una pregunta que es pertinente, yo asumo que él o ella sabe perfectamente lo que tiene que hacer y lo está haciendo, y me da igual donde lo haga.

Un ejemplo cada vez más frecuente en nuestra compañía es empezar la jornada laboral en casa. El 70% del personal de servicios tiene ya los elementos: un aparato con conexión telefónica. Se conecta, descarga su correo electrónico, prepara el trabajo, contesta a aquellas notas que son urgentes, y cuando ya

se ha pasado la hora del atasco, cuando ya llegar a la oficina no supone una hora y media sino que puedes llegar en veinte minutos, entonces coge el coche y va o a la oficina o a casa del cliente o clienta donde toque trabajar. O bien, realiza el resto de la jornada laboral en casa. Igual, después de haber ido a buscar al chaval al judo. La flexibilidad es absoluta. Y esto es porque lo que estamos buscando claramente son resultados y no medir el tiempo que esa persona dedica.

Esta cultura está basada en tres principios claros, y sencillos. Uno es que cada persona tiene unos objetivos. Cada persona formalmente, incluso en un documento, con su director o directora se compromete a una serie de objetivos por los que luego se le va a medir al final de año. Además de tener claros esos objetivos, la compañía pone los medios necesarios para poder desarrollar el trabajo.

Por ejemplo, uno de los medios es la formación. Es otro compromiso más dentro de los que cada persona asume, y también, se hace por escrito en un documento. Se les mide por sus resultados no solo al personal empleado sino también al de dirección.

La mujer, en IBM, cada vez más toma decisiones clave. Y por otra parte, ejerce una gran influencia en los hábitos de consumo. Esto IBM lo tiene muy claro y perfectamente asumido.

También hemos constatado aquí, algo que también se ha comentado en esta jornada. En aquellos equipos donde participan las mujeres, se incrementa la productividad. Es muy probable que sea por su aspecto innovador frente a la visión más tradicional del hombre.

Por último, dejaros con dos frases curiosas.

- Una, la de Tom Peters Forbes que era una advertencia apocalíptica y que decía eso de: " Las investigaciones del mercado son claras, las mujeres son la siguiente gran oportunidad de negocio. No lo olviden".
- Y la siguiente, de Lou Gestner, que es el que hasta hace unos pocos meses ha sido el Director de la Multinacional, el CEO, que dice: "Nosotros

debemos abrazar la diversidad en la compañía, y no ser dirigidos por ella. Esto es vital para nuestro éxito".

Estas frases forman parte de la base de la política de diversidad dentro de IBM. En IBM, la diversidad no sólo es en referencia al progreso de la mujer, aunque sí es uno de los elementos más importantes. Tiene, también, foros y elementos de discusión y de mejora en otros aspectos de la diversidad como pueden ser temas étnicos, culturales, etc.

VODAFONE

TERESA ARANGUREN DE LA PIEDAD

Lo que voy a tratar de compartir con vosotros y vosotras es qué hacemos en nuestra empresa en torno a lo relacionado con el tema de la igualdad de oportunidades y de armonización de la vida profesional y personal, y para ello lo que voy hacer es primero situaros en lo que es mi compañía, situaros en lo que es la política de calidad en líneas generales, pasar a ver todas las medidas que tenemos puestas en marcha referentes al tema que nos ocupa el día de hoy, y por último, compartir con vosotros y vosotras algunas de las reflexiones que me ha suscitado el preparar esta ponencia.

¿Quiénes somos? Pues somos la antigua Airtel que nos incorporamos en el 2001 al Grupo Vodafone. El Grupo Vodafone es el mayor grupo de telecomunicaciones móviles del mundo; estamos presentes en veintinueve países, con cien millones de clientes/clientas y empleando a más de cien mil personas. Somos un grupo complejo. Estamos en un montón de sitios intentando hacer nuestro negocio y distribuido por todo el ámbito geográfico.

Nuestra estrategia se basa en la voz, los datos e Internet. A través de ellos ofrecemos una amplia gama de servicios y lo que tratamos es de incorporar las últimas tecnologías.

Nuestras últimas tecnologías. En primer lugar tenemos la tecnología GSM que es el principal estándar de telecomunicaciones móviles en el mundo, tenemos el WAP que lo que hace es romper la barrera entre la movilidad y el acceso a Internet y ofrecer otros servicios de oficina móvil, juegos interactivos, y demás.

Estamos con el GPRS que lo que hace es tener una velocidad de transferencia mayor que el GSM y hace una comunicación por paquetes, lo que hace que tengamos una serie de ventajas a nivel de servicios y a nivel de eficacia dentro de la comunicación. Y por último, pasaríamos a la última tecnología, los móviles de tercera generación denominados UMTS. Estos móviles tienen una capacidad de transmisión de datos mucho mayor, a mayor velocidad, y garantiza la calidad de servicio.

Como resumen, hasta ahora solamente usábamos la voz y los mensajes de texto, y actualmente estamos hablando de un mundo de servicios avanzados en movilidad. Todo esto implica un cambio rápido, formación, implica estar en competencia, una serie de servicios que son nuevos y que nos van a dar oportunidad de tener una serie de utilidades que no nos damos cuenta en este momento.

Nuestro objetivo, a nivel de compañía, es permitir a más personas hacer más cosas, desde más sitios, superando las expectativas que pueda tener nuestra clientela. Para ello nos hemos marcado una visión, una visión a nivel de empresa, en la que tratamos de ser líder mundial de telecomunicaciones móviles, enriqueciendo la vida de nuestros clientes y clientas y ayudando a individuos, negocios y comunidades a estar más conectados en un mundo móvil.

Algunos hitos históricos que quería compartir: en el 95, fue la fecha de constitución de la empresa de Airtel, en Junio se hizo la primera llamada y empezamos el servicio en Octubre. En el 98, después de tres años, empezamos a tener beneficios y tenemos la licencia de telefonía fija. En el 2000 obtenemos la licencia de UMTS. En el 2001 realizamos la primera llamada de UMTS y nos integramos en el Grupo Vodafone.

Algunas cifras muy genéricas son estas, la facturación que tenemos en la compañía en España son de doscientos veintinueve millones de euros y casi ocho millones de clientes y clientas.

Si analizamos quiénes somos en cuanto a plantilla hace un mes: 3.733 personas de las cuales el 58,34 por ciento son hombres, las mujeres un 41%. La edad media del personal es 32,2, es una edad media joven, con estudios superiores un 40%, el número de mandos total es de 566 de los cuales mujeres somos 153, un 27,03%.

Con relación a la calidad y sobre cómo incorporamos el tema de igualdad de oportunidades dentro de la calidad en las empresas, quería transmitir cuatro ideas.

La calidad forma parte de la política y la estrategia de la empresa. A raíz de ahí se establecen una serie de objetivos y se establecen unos sistemas de gestión estructurados para conseguir unos niveles de calidad. Tanto en la gestión de calidad en procesos, como en gestión medioambiental, a partir de ahí, establecemos unos manuales, unos planes, procedimientos. Establecemos unos sistemas de calidad que muchos de vosotros y vosotras ya conocéis.

En primer lugar había que saber cómo había que hacerlo y quién debía de hacerlo y establecemos a raíz de ahí unos procesos. Luego tenemos que identificar cómo hacer bien lo que hay que hacer, entonces normalizamos ese tipo de actividades. Posteriormente, tenemos que saber cuánto hay que hacer para hacerlo bien y por lo tanto tenemos que medir esos resultados. Y luego cómo mejorarlo y cómo innovar. Y a partir de ahí establecemos el proceso de mejora continua.

Los temas de calidad han sido siempre una de las preocupaciones de la compañía desde el principio y hemos obtenido diferentes reconocimientos: el certificado ISO 9.001 que conseguimos en el 96, el primero de la Generalitat Catalana del 97, de Calidad del Servicio en el 99, el Príncipe Felipe de la Calidad en el 2000 y en temas de medioambiente el Certificado ISO 1.400, y el premio CAG de Comportamiento Medioambiental.

Lo que quería señalar respecto a la calidad y a la igualdad de oportunidades, son los requisitos que son necesarios para establecer una política de calidad adecuada en una compañía. Y aquí hay que hablar de un compromiso de la alta dirección con apoyo y con recursos necesarios.

En segundo lugar hay que sensibilizar e involucrar a todas las unidades, tiene que ser algo que fluya en todas las áreas, que no sea el departamento de calidad el único que se encargue de gestionarlo sino que todos sus conocimientos y sus procesos se vayan transformando en toda la compañía. Además debemos de ser conocedores de que se trata de un cambio progresivo, nada se hace de hoy para mañana, sino desde que se empieza hasta que se va implantando necesita un tiempo. Hay que involucrar a clientes y clientas y provee-

dores y proveedoras, y que además hay que comunicarlo y formar a todo el personal en estos temas.

Dentro de la igualdad de oportunidades, he señalado un capítulo importante que tenemos en la empresa, que es la armonización de la vida personal y profesional. Nosotros y nosotras vivimos la armonización como un compromiso, como un orgullo, que además lo materializamos en medidas concretas que luego voy a pasar a presentar.

Este tipo de medidas han tenido su origen en la Dirección de la compañía y más concretamente en la Dirección de Recursos Humanos. Muchas de estas medidas se adelantan a la legislación vigente en este momento y están alineadas con los valores de la propia compañía. Uno de estos valores, y dentro de nuestro programa corporativo sobre visión y valores, uno de los valores significativos de los cuatro que tenemos es la pasión por nuestra gente. Nuestro lema, la frase que define esta pasión es: "gente excepcional trabajando junta lleva a Vodafone a un éxito excepcional". Para ello buscamos atraer, desarrollar, recompensar y retener a individuos excepcionales, creemos en la responsabilidad personal, en el poder de nuestros equipos, creemos en tomar decisiones de una manera rápida y efectiva y además creemos que hay que disfrutar con lo que hacemos.

Cuáles son estas medidas concretas: en primer lugar, la baja de maternidad se amplía de dieciséis a dieciocho semanas y se puede pedir el permiso retribuido con quince días de antelación a la fecha prevista de alumbramiento. Hay otra medida, que es el descanso por maternidad en nacimiento múltiple: la legislación actual lo que hace es prever dieciséis semanas ininterrumpidas ampliables por parto múltiple a dieciocho semanas, lo que en Vodafone hacemos es ampliar a dos semanas más, por cada hijo/hija a partir del segundo hijo/hija en el mismo parto, es decir, en el supuesto de trillizos o trillizas serán veinte semanas. ¡Con trillizos o trillizas! Poco ¿verdad?

La medida de ampliación del periodo de lactancia consiste en que, bueno, se amplía el plazo en vez de una a dos horas diarias, y en vez de nueve meses doce meses sin que afecte al salario. Es decir, cualquier persona que tenga un hijo o hija en la compañía, una vez que se incorpora de la baja maternal, trabaja de nueve a tres durante todo un año sin tener reducción de salario y esto

os puedo asegurar que es fantástico, yo lo he disfrutado, lo disfrutaré en breve y os aseguro que es una delicia.

También para los padres tenemos algo: se amplía el plazo legal de dos a cinco días y si hay desplazamiento a siete días. Igualmente, tenemos una ayuda económica en concepto de guardería para todo el personal, es decir 60,10 euros por cada hijo o hija que estén comprendidos en una edad entre cero y cuatro años. Esta ayuda no es únicamente en concepto de guardería sino que se ha evolucionado por las diferentes realidades y actualmente incluye cualquier tipo de gasto de cuidado.

Con relación al permiso retribuido, lo que hace el estatuto es establecer un permiso para casos de enfermedad grave o fallecimiento de dos o cuatro días en caso de desplazamiento de familiares hasta segundo grado de consanguinidad y en Vodafone lo hemos ampliado a hospitalización de familiares.

Tenemos un permiso de cuatro años por cuidado de hijos e hijas. Las personas con hijos e hijas menores de cuatro años, pueden tener un permiso para su cuidado durante ese tiempo. La compañía lo que hace es seguir pagando las cotizaciones a la Seguridad Social y con un reingreso automático después de los cuatro años.

Aquí hablamos también de dos tipos de excedencias. Una excedencia por cuidado de hijos e hijas y una excedencia por cuidado de familiares. En el caso de cuidado de hijos e hijas el estatuto regula la excedencia para el supuesto de hija o hijo biológico o adoptivo, en Vodafone lo que hemos hecho es ampliar el supuesto a casos de acogimiento tanto permanente como pre-adoptivo. Y en el caso de excedencia por cuidado de familiares, articulamos una medida que lo que hace es, poder solicitar un periodo de excedencia no superior a un año para el cuidado de un familiar hasta el segundo grado de consanguinidad, que por razones de edad o enfermedad no pueda valerse por sí mismo y no desempeñe actividad retribuida. Es una medida absolutamente novedosa, que aunque no se contempla en el ordenamiento jurídico la tenemos en nuestra empresa.

Como resumen, algunas cifras sobre estas medidas: más de 1.100 personas se beneficiaron durante el pasado año de estas medidas. Ello implica una inversión, y digo inversión no gasto, de 1,5 millones de euros. Han nacido en nues-

tra empresa doscientos niños/niñas el año pasado. Uno por cada 18,5 empleados y empleadas. Se han acogido a la ayuda de guarderías, recordaros que era para niños y niñas entre cero y cuatro años, 760 empleados/empleadas y una de cada diecisiete mujeres de la compañía ha disfrutado de la jornada de lactancia. Por este tipo de medidas hemos recibido una serie de premios, como el de la Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias como Compañía con la mejor política de empresa a favor de la mujer, esto fue en Febrero 2001; Premio Euroforum en Recursos Humanos; Premio al Desarrollo Humano en la Empresa; Mención Especial de Capital Humano a la Política Integral de Recursos Humanos en Abril de 2001 y Premio Empresarial a la Conciliación de la Vida y el Trabajo por el Grupo de Entidades Catalanas de la Familia.

Y pasamos a la pregunta del millón. ¿La igualdad de oportunidades realmente es rentable, o es una moda, o es algo que tenemos que plantearnos a nivel de responsabilidad social?

En primer lugar quisiera destacar una frase que ya se ha comentado anteriormente en este foro: "Las nuevas formas de gestión empresarial y de mejora de la competitividad solamente pueden funcionar con éxito si la complejidad del entorno se transforma en la complejidad interna de la empresa." Esto es así, querámoslo o no. Estamos evolucionando menos de lo que nos gustaría, pero estamos evolucionando mucho y efectivamente la empresa no puede aislarse de lo que es la realidad social. Y en la medida en que acoja todas esas iniciativas y esa evolución que va teniendo la sociedad puede enriquecerse, puede ir generando eficacia, puede ir generando mejores resultados.

Por otra parte, nos planteamos la igualdad de oportunidades y se cree que esto es cosa de mujeres, que es un coste, ¿por qué la empresa tiene que realmente hacerse cargo de esto? Entonces hago un poco la misma pregunta con otra serie de temas ¿no?

Y me pregunto ¿y la calidad de los procesos es un coste o es una inversión? Hay muchas personas aquí que trabajáis directamente con temas de calidad y creo que la respuesta es efectivamente que es una inversión. ¿Y contar con empleadas y empleados satisfechos, qué es, un coste o es una inversión? Hemos hablado de la identificación de personas con los valores de la compañía, eso genera una mayor eficiencia y unos mejores resultados. Contar con

empleadas y empleados formados ¿qué es?, ¿un coste? Todos los presupuestos de formación de las empresas ¿son un coste? ¿No valen para nada? O son una inversión. Pues la igualdad de oportunidades es lo mismo ¿es un coste? o ¿es una inversión? Todo depende de los resultados que obtengamos.

Evidentemente hemos comentado la dificultad que hay de medir y de hacerlo cuantitativo. Es verdad, como ya se ha dicho, que hay que avanzar en cuantificar, porque es la mejor manera de demostrar que efectivamente es algo rentable. Nos faltan datos que podamos demostrar y que podamos ver que eso corresponde con la realidad.

Comentaba con anterioridad que los factores de éxito de la calidad, de la implantación de sistemas de la calidad en la compañía son, inicialmente, por lo menos, el compromiso de la alta dirección, la sensibilización e implicación de todas las unidades de la compañía. Se trata de una implantación progresiva, nada se hace de la noche a la mañana. Hay que involucrar a clientes y clientas y proveedores y proveedoras, y es necesario una comunicación y una información. Estos mismos factores, claves en un tema de calidad, lo son en el tema de igualdad de oportunidades.

Por último, quería comentar la frase del poeta " Caminante no hay camino se hace camino al andar". Efectivamente es lo que tenemos que hacer. En nuestra empresa hemos empezado, estamos haciendo camino, estamos con pequeñas medidas que van rompiendo moldes. Y esperamos seguir haciendo esto.

COLOQUIO

COLOQUIO

PREGUNTA

“Mi pregunta va dirigida al señor Engelbrech.

La verdad es que hemos oído comentar o reflejar experiencias, parece que exitosas, en Alemania y en determinadas empresas apoyando Políticas específicas de género y de Igualdad de Oportunidades a mujeres. Me ha dado la impresión de que quizá se ha quedado un poco coja esta política que ha descrito, en el sentido de que ha hecho, en mi opinión, excesivo hincapié en políticas dirigidas a mujeres. Evidentemente, en una situación como la que ahora tenemos, hay que tener políticas específicas de género para mujeres porque es la única manera de que efectivamente puedan acceder en igualdad de condiciones a determinados puestos, a determinados desarrollos profesionales y hay que tratarlas de forma desigual para, efectivamente, poder equipararlas con la situación de los hombres. Creo recordar que a lo largo de la exposición del señor Engelbrech, en algún momento, hasta ha descrito acciones como la ayuda a las mujeres para poder compaginar sus tareas específicas como mujeres de apoyo a la familia, a sus hijos, etc.

Mi temor es que estas Políticas nos lleven a hacer permanente una diferente situación ante el mercado laboral y en la empresa de hombres y mujeres. Es verdad que ahora partimos de una situación desigual pero también es verdad que en un futuro no muy lejano los hombres se van a encontrar con el mismo tipo de problemas de conciliación de su vida profesional y privada. Se supone que cada vez más éstos tienen que cuidar a sus hijos, atender a su familia, atender a sus necesidades personales, con lo cual no sé si es que igual no ha descrito esta parte de las Políticas que se están implementando en Alemania por falta de tiempo.

Sí me gustaría que nos contara, si en las empresas también se están aplicando Políticas en las que a los hombres se les permita conciliar su vida familiar con su vida laboral, porque es la única manera de que se vea como un problema de ambos géneros, el atender la vida familiar, a los hijos...Compaginar ambos ámbitos es un problema de hombres y de mujeres. Si al final, en vez de establecer políticas para ambos sexos que permitan esa flexibilidad y ese equilibrio de ambas áreas, nos centramos exclusivamente en Políticas dirigidas a mujeres haciendo hincapié en que es un problema sólo de mujeres, considero que no estamos contribuyendo a que la situación de verdad se normalice y a que en un plazo de tiempo, esperemos que corto, la igualdad sea una realidad. Insisto, dejando claro desde el principio que, evidentemente, sí tiene que haber políticas muy específicas de mujeres porque en este momento se parte de una situación desigual, pero con mucho cuidado de que esa situación no se estabilice.

Me gustaría que el señor Engelbrech comentara si también existen experiencias en el sentido de estas políticas hacia los hombres que también tienen que compaginar ambos ámbitos”.

RESPUESTA DE GERHARD ENGELBRECH

“Por falta de tiempo en mi ponencia no les he podido presentar el trabajo que se hace a favor de las contrataciones de los hombres y el fomento de la conciliación de ellos, de su vida familiar y profesional.

En los años ochenta, tuvimos este movimiento dirigido a la plena integración de la mujer en la vida laboral y, naturalmente, los programas que conllevaron a este objetivo se centraban en la relación mujer-vida familiar-vida laboral.

A principios de los años noventa, se desarrolló un proyecto de Igualdad de Oportunidades para conseguir que las mujeres tuvieran la posibilidad de aceptar puestos de dirección y compaginarlo con su familia; esto fue lo primordial, naturalmente, y fue el primer paso que se dio.

También existe el objetivo de que los hombres sean integrados en todos los ámbitos de la sociedad, pero en Alemania, todavía no hemos tenido mucho éxito al respecto. Hay campañas impresionantes por parte de los ministerios,

de la patronal, de los sindicatos, pero únicamente un 1,05 por ciento de los hombres se acogen a la baja paternal en las empresas. También hemos preguntado cuál es su postura respecto a si sus empleados masculinos cogen esta baja, y la respuesta siempre fue que por parte de la empresa no se hacía ninguna diferenciación entre el hombre y la mujer, en cuanto a quién cogía la baja, pero la diferencia existía. Existe en el sentido de que depende mucho del puesto que ocupe la persona al respecto, es decir, los hombres todavía tienen los puestos de más responsabilidad, desgraciadamente, y por lo tanto prescinden más de esta posibilidad de tomar la baja paternal.

Otro punto es que, si preguntamos a los hombres si están dispuestos a acogerse a esta baja paternal, muchas veces tenemos una respuesta muy positiva en cuanto a lo que ellos se proponen pero luego la realidad es diferente. Esto se explica en que también es un tema financiero, ya que los hombres suelen ganar más que las mujeres y por lo tanto no es rentable para la familia que el hombre sea el que se quede en casa y por lo tanto la familia tenga menos remuneración”.

PREGUNTA

“Por una parte estaría totalmente de acuerdo con la intervención anterior. Las mujeres partimos de unas condiciones donde el mundo de lo privado sigue siendo responsabilidad nuestra, por razones que ya se han comentado en la mesa.

Supone uno de los problemas más graves que tenemos las mujeres, no solamente de acceso sino de permanencia y de promoción, y por lo tanto no se puede hacer un análisis ni medianamente fino si no empezamos a hablar desde aquí.

Por otra parte, tampoco me asusta. Con alguna amiga suelo comentar que las mujeres solemos entrar en el espacio de lo público cuando lo público está en crisis y así ha sido la historia. Si empezamos a contar los primeros accesos de las mujeres al mundo del empleo, estos fueron los momentos de guerra, ¿no?

Lo que hoy sucede es que quizás ha sido una variable positiva desde el punto de vista de que las mujeres entramos y no nos queremos marchar, es decir,

que hay un sentimiento de derechos hacia el mundo del empleo por parte de las mujeres, no como mano de obra vulnerable, sino como una mano de obra que con todo derecho tenemos de permanecer en el mercado laboral.

Por otra parte estaría el tema de la corresponsabilidad, ¿en qué lugar queda el papel de los hombres?

Las mujeres, como bien decía el señor Oriol, tenemos siempre el problema que hacia los treinta siempre tenemos que optar: si tenemos un hijo o la carrera profesional, mientras que los hombres nunca tienen que optar.

Por otra parte, ¿qué responsabilidad tienen las empresas? Estoy de acuerdo con la última intervención: los hombres qué responsabilidad tienen en las empresas respecto a la discriminación y qué responsabilidad tiene la administración respecto a este tipo de situación.

Por otra parte, desde principio del siglo XX se está reclamando ante la OIT la igualdad de remuneración ante trabajos de igual valor, aspecto que no hemos conseguido.

Un aspecto que no me gustaría olvidarme es el tema del acoso sexual. No sé si las empresas han visibilizado alguna vez los problemas que tienen de género ya que se suelen considerar supuestamente neutras. El acoso sexual, en toda mi trayectoria profesional, siempre lo he sufrido en todas las empresas donde he estado. Entonces no me parece que sea tan raro, otra cosa es que lo oculten.

Por último. En un momento ha repasado y ha dicho cómo el establecimiento de cuotas puede ser la acción positiva que evitaría ese escepticismo que tenemos las mujeres entre lo que se dice que se va a hacer y lo que se hace ¿no? En concreto, ha hablado usted, del establecimiento de cuotas para la contratación de mujeres. Me gustaría que hable algo más sobre ese aspecto.

También ha comentado cómo el establecimiento de cuotas en las empresas, en concreto, o una mejor situación de las mujeres en las mismas, en general, favorece o ha favorecido la venta o la entrada de dichas empresas en los concursos públicos de la Administración. Me parece un buen ejemplo. Me gustaría que, por otro lado, me pusiera algún ejemplo del establecimiento de cuo-

tas en las empresas a la hora de contratar o de promocionar, y también, este aspecto qué repercusión ha tenido para dichas empresas a la hora de ser posibles proveedoras de la Administración. Gracias”.

RESPUESTA DE GERHARD ENGELBRECH

“Voy a empezar con la última pregunta.

Hay cuotas en Alemania que son para la administración no para el sector privado. Las del sector privado son acciones que cada uno puede decidir si las toma o no, y son un acuerdo que hay entre el Gobierno y la Economía. Son acciones que se están llevando a cabo porque también se tiene miedo por parte de las empresas de que si no se cumplen ahora, más adelante se les obligará a cumplirlo.

Por parte de la administración, podemos decir que la cuota ha aumentado cada vez más el número de mujeres y, no sólo en los puestos más bajos sino también en los puestos medianos y de alta dirección. Es decir, no es una cuota en la que se sancione en el caso que no se respete, pero desde arriba se controla cómo está cambiando, y sí, está cambiando positivamente, a través de un plan de fomento de la igualdad entre el hombre y la mujer, de la igualdad de oportunidades.

En cuanto al sector privado, lo que me impresionó es que algunas empresas grandes dijeron: "Hemos visto el curriculum de algunas mujeres, las vamos a invitar a mantener una conversación con ellas". En estas situaciones, hemos visto que realmente se les daba la oportunidad de presentarse y fueron finalmente ellas las que se llevaron el puesto de trabajo porque tenían una cualificación superior y convencían mucho mejor.

En cuanto al acoso sexual en Alemania también es uno de los problemas principales. Estamos intentando motivar para que las empresas tengan más transparencia al respecto, que nos digan y comuniquen qué están haciendo en contra de este problema y cuáles son sus intenciones en el futuro al respecto. Para nosotros sigue siendo un problema grandísimo, un problema del cual no se habla, que se esconde, y en el que después siempre hay un conflicto en el que

se intenta pasar la responsabilidad a la víctima. Ahí hay una crisis y esto es evidente.

En cuanto a las situaciones de crisis en las que se necesita a las mujeres y entran en este mundo laboral para después, en muchas ocasiones, ser relegadas a un segundo plano; esta época, como usted muy bien ha dicho, ha acabado.

Esto se ha visto empíricamente también en el desarrollo que tuvimos en Alemania en los años noventa, que incluso habiendo menos trabajo, la cuota de mujeres aumentó cada vez más.

También se ha visto empíricamente que las mujeres participan y están más interesadas en la formación. El porcentaje de académicas es mucho más alto y la tendencia además está subiendo.

Vemos también que, dentro de la juventud que no tiene ninguna formación o que no ha tenido acceso a una formación, la mayoría suelen ser chicos. Estos tienen menos formación que las chicas. Así pues, la cualificación está mejorando muchísimo y las mujeres han demostrado que son mejores en muchos ámbitos”.

AGRADECIMIENTOS

El Ilmo. D. José Luis Bilbao Eguren, Diputado Foral de Presidencia dio lugar a la Clausura de la Jornada agradeciendo en primer lugar, la cualificada presencia de los dos principales ponentes de la Jornada procedentes de Alemania y Barcelona, así como a las tres personas representantes de empresas con buenas prácticas en materia de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, quienes compartieron sus experiencias con el resto del público presente.

Igualmente, reconoció y valoró positivamente la participación de las casi 100 personas que asistieron a dicha Jornada quienes procedían de ámbitos tan diversos de Bizkaia como del tejido empresarial, de los diferentes niveles de la Administración, asociaciones y agentes sociales en general, por el interés demostrado.

Finalmente, hizo una mención especial al equipo técnico (organizadoras, intérpretes, auxiliares de apoyo, técnicos de soporte informático, etc.) quienes hicieron posible que también a nivel organizativo la Jornada resultara un éxito.