



Rompe con los estereotipos de género y dale una oportunidad al talento

**Conjunto de herramientas
para asesores de PYME
y gerentes de
recursos humanos**



Preparado por el Centro Internacional de Formación de la OIT, conjuntamente con la Asociación de Cámaras de Comercio e Industria Europeas (EUROCHAMBRES) en el marco del contrato "Raising the awareness of companies about combating gender stereotypes" (Concienciación de las empresas sobre el combate contra los estereotipos de género), encargado por la Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades de la Comisión Europea.



Rompe con los estereotipos de género, dale una oportunidad al talento

Conjunto de herramientas
para asesores de PYME y
gerentes de recursos humanos



Preparado por el Centro Internacional de Formación de la OIT, conjuntamente con la Asociación de Cámaras de Comercio e Industria Europeas (EUROCHAMBRES) en el marco del contrato "*Raising the awareness of companies about combating gender stereotypes*" (Concienciación de las empresas sobre el combate contra los estereotipos de género), encargado por la Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades de la Comisión Europea.



La presente publicación está financiada en el marco del Programa de la Comunidad Europea para el Empleo y la Solidaridad Social (2007-2013). El programa está gestionado por la Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades de la Comisión Europea. Fue creado para contribuir a que se alcancen los objetivos de la Unión Europea en materia de empleo y asuntos sociales, como se establece en la Agenda Social, y, de este modo, contribuir a alcanzar los objetivos de la Estrategia de Lisboa en dichos ámbitos.

El Programa septenal está destinado a todas las partes interesadas que puedan contribuir a conformar una legislación y unas políticas sociales y de empleo adecuadas y efectivas en los veintisiete Estados miembros de la UE, los países de la AELC-EEE y los países candidatos y precandidatos a la adhesión a la UE.

La misión del programa PROGRESS es fortalecer la contribución de la UE para apoyar los compromisos y los esfuerzos de los Estados miembros por crear más y mejores empleos, así como para formar una sociedad más cohesiva. En este sentido, PROGRESS servirá para lograr los siguientes objetivos:

1. ofrecer análisis y asesoramiento político sobre las áreas de actividad de PROGRESS;
2. supervisar e informar sobre la aplicación de la legislación y las políticas comunitarias en las áreas de actividad de PROGRESS;
3. promover la transferencia, el aprendizaje y el apoyo de políticas entre los Estados miembros en lo relativo a los objetivos y prioridades comunitarios; y
4. divulgar los puntos de vista de las partes interesadas, así como de la sociedad en general.

Para más información al respecto, consúltese el sitio *web* (en inglés):
http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html

La presente publicación ha sido encargada por la Comisión Europea en el marco del contrato “*Raising the awareness of companies about combating gender stereotypes*” (Concienciación de las empresas sobre el combate contra los estereotipos de género), administrado por el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (CIF-OIT) conjuntamente con la Asociación de Cámaras de Comercio e Industria Europeas (EUROCHAMBRES).

El contenido de la presente publicación no refleja necesariamente la posición u opinión de la Comisión Europea. Ni la Comisión ni cualquier persona que actúe en su nombre son responsables del uso que se le pueda dar a la información contenida en esta publicación.

ISBN 978-92-9049-470-6

© Comunidades Europeas, 2008

Reproducción autorizada, con indicación de la fuente bibliográfica.

ÍNDICE

Propósito y alcance de este conjunto de herramientas	1
SECCIÓN UNO: PRESENTACIÓN DE LOS PROBLEMAS	2
Capítulo 1. Darle una oportunidad al talento: argumentos económicos en favor de la igualdad de género	2
1.1 Panorama general	2
1.2 Argumentos económicos en favor de la igualdad de género	3
1.2.1 El género es un asunto económico, no un asunto de mujeres.	3
1.2.2 Seis excelentes razones para lograr una mayor igualdad de género en las empresas	4
1.3 Negocios: el género es importante	9
1.3.1 “Las mujeres en puestos ejecutivos están correlacionadas con beneficios elevados” (Adler, 1998).....	9
1.3.2 “ <i>The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity (La cuenta de resultados: conectando el rendimiento de la empresa con la diversidad de género)</i> ”, (Catalyst, 2004)	11
1.3.3 “ <i>Women Matter</i> ” Las mujeres importan, (McKinsey, 2007).....	13
Capítulo 2. ¿Tienen género los empleos?	15
2.1 Panorama general	15
2.2 La situación actual	15
2.3 Segregación horizontal y vertical del mercado laboral y los metaestereotipos....	18
2.4 La deconstrucción de los estereotipos	20
2.4.1 “Diferencias físicas”	21
2.4.2 “Los hombres y las mujeres tienen diferentes capacidades y habilidades” ...	22
2.4.3 “Los hombres son líderes naturales”	25
2.4.4 “Las mujeres tienen limitaciones de tiempo y reducida movilidad”	27
Capítulo 3. Las reglas del juego	29
3.1 Panorama general	29
3.2 Los valores de la Unión Europea en un mundo globalizado	29
3.2.1 La igualdad de género como elemento de la ventaja competitiva de Europa	29
3.2.2 Las PYME en el centro de la Estrategia de Lisboa.....	33
3.3 La Unión Europea y el principio de igualdad de género.....	34
3.3.1 Plan de trabajo para la igualdad entre las mujeres y los hombres	36
3.3.2 “Marco de acciones sobre igualdad de género (2005-2010)” de los interlocutores sociales de la Unión Europea	38
3.3.3 La legislación de la Unión Europea sobre la igualdad entre mujeres y hombres	38
3.4 La dimensión internacional	40
3.4.1 La Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW).....	40

3.4.2	La Plataforma para la Acción de Beijing	40
3.4.3	Los Objetivos de Desarrollo del Milenio	41
3.4.4	El Programa de Trabajo Decente de la OIT para todas las mujeres y los hombres	41
Capítulo 4. Refuerzo de la igualdad de género en el modelo empresarial.....		44
4.1	Panorama general	44
4.2	Planes de acción para la igualdad de género	45
4.2.1	Elaboración de un buen plan de acción para la igualdad de género	45
4.2.2	Formar y concienciar para ayudar a cada uno a desempeñar su papel	47
4.2.3	Una clara política de igualdad de género	47
4.3	Medidas del plan de acción – Pasos concretos	48
4.3.1	Contratar y seleccionar a la persona adecuada para el trabajo	48
4.3.2	Contratación interna – Ascensos	51
4.3.3	Formación y desarrollo.....	52
4.3.4	Evaluación y clasificación profesional. Igualdad de remuneración	52
4.3.5	Acción positiva	53
4.3.6	El equilibrio entre la vida privada y profesional – ¡mejora la vida, mejora el trabajo!.....	54
4.3.7	Conclusiones	55
4.4	Referencias a iniciativas que ofrecen herramientas para los planes de igualdad de género en las empresas	56
SECCIÓN DOS: MANUAL PARA FORMADORES Y ASESORES.....		58
Capítulo 1. Panorama general del taller		59
1.1	Fundamentos.....	59
1.2	Objetivo del taller.....	60
1.3	Perfil de los grupos destinatarios y criterios.....	60
1.4	Accesibilidad	61
1.5	Enfoque didáctico	61
1.6	Contenido	62
1.7	Evaluación y seguimiento.....	63
Capítulo 2. Ejecución del taller		64
2.1	Nota metodológica	64
2.2	Impartición de las unidades de formación: estructura y contenidos	64
	Impartición de la Unidad 1: Argumentos económicos en favor de la igualdad de género.....	67
	Impartición de la Unidad 2: ¿Tienen género los empleos?	71
	Impartición de la Unidad 3: Las reglas del juego	77
	Impartición de la Unidad 4: Construyendo la igualdad de género en un modelo de negocios	79
	Impartición de la Unidad 5: Igualdad de género: ¡Inclúyala en su plan de trabajo!	85
BIBLIOGRAFÍA.....		87

PROPÓSITO Y ALCANCE DE ESTE CONJUNTO DE HERRAMIENTAS

Este conjunto de herramientas está dirigido a formadores y asesores, gerentes de recursos humanos y, en general, a quienes trabajan para mejorar la calidad y la competitividad dentro de las PYME.

Ofrece información y orientación práctica sobre cómo las PYME pueden obtener beneficios de la erradicación de los estereotipos de género, optimizando las prácticas de administración de los recursos humanos y aprovechando el pleno potencial de todos sus empleados, ya sean hombres o mujeres.

Su contenido puede utilizarse de varias maneras: para organizar un taller de concienciación, enriquecer y complementar los programas de formación sobre administración de los recursos humanos y organización de la empresa y ofrecer ideas prácticas sobre cómo una pequeña o mediana empresa puede emprender actividades de igualdad de género y racionalizar sus sistemas de organización del trabajo.

La **Sección 1, Presentación de los problemas**, se divide en cuatro capítulos y contiene argumentos, evidencias, sugerencias y ejemplos de buenas prácticas.

La **Sección 2** es un **Manual** y orienta sobre cómo utilizar la información ofrecida para organizar programas de formación y sesiones de asesoramiento o adoptar prácticas de administración de los recursos humanos.

El presente conjunto de herramientas fue elaborado en el marco del contrato “*Raising the awareness of companies about combating gender stereotypes*” (Concienciación de las empresas sobre el combate contra los estereotipos de género), encargado por la Comisión Europea al Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (CIF-OIT) conjuntamente con la Asociación de Cámaras de Comercio e Industria Europeas (EUROCHAMBRES).

Puede encontrarse más información y recursos en 14 idiomas de la Unión Europea en www.businessandgender.eu¹.

¹ Los países incluidos en esta acción son: Bulgaria, República Checa, Estonia, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Malta, Polonia, Portugal, Rumanía, Eslovenia y España.

SECCIÓN UNO: PRESENTACIÓN DE LOS PROBLEMAS

Capítulo 1. Darle una oportunidad al talento: argumentos económicos en favor de la igualdad de género

1.1 Panorama general

“Las mujeres se han convertido probablemente en el recurso más desatendido en los negocios, tanto en su potencial de mercado como consumidoras como en su potencial productivo como empleadas. (...) Es una debilidad fundamental de los modelos comerciales que fueron diseñados para un mundo dominado por los hombres. (...) Necesitamos una revolución en el pensamiento.”

The Financial Times – 26 de febrero de 2008

Actualmente, todos los interlocutores clave en el mundo económico y político subrayan la importancia de las mujeres como actores económicos fundamentales. Su papel y estatus como ciudadanas, consumidoras, dirigentes y empleadas es un indicador de bienestar, madurez y viabilidad económica.

En Europa, la creciente participación de las mujeres en el empleo está brindando una importante solución a los retos impuestos por el envejecimiento de la fuerza laboral, la reducción de los índices de natalidad y la escasez de habilidades². Los países y las empresas necesitan urgentemente políticas concretas para permitir que las mujeres logren desarrollar su potencial.

Importantes bancos de inversiones, como Goldman Sachs, han comenzado a utilizar el término “*womenomics*” para referirse a las mujeres como uno de los principales motores del crecimiento. Muchos economistas afirman que las mujeres son una de las tres fuerzas emergentes que están forjando el siglo XXI, las tres “w” (en inglés, *Weather, Women, the Web*): el Clima, las Mujeres e Internet³.

Sin embargo, los negocios continúan siendo un mundo creado por los hombres para los hombres⁴. Las mujeres sólo representan el 10 por ciento de los miembros de las juntas directivas de las mayores compañías que cotizan en la bolsa (una cifra que se reduce

² C. Carone y D. Costello: “Can Europe Afford to Grow Old?” (¿Puede Europa darse el lujo de envejecer?), en: *Finance and Development*, septiembre de 2006, N° 43.

³ Citado en: A. Wittenberg-Cox y A. Maitland: *Why women mean business: Understanding the emergence of the new economic revolution* (Por qué las mujeres son beneficiosas para la empresa: comprender la aparición de la nueva revolución económica), Wiley & Sons, Chichester, 2008.

⁴ Tal como señala Jeremy Isaacs, Director Ejecutivo de Lehman Brothers en Europa y Asia, en el discurso de inauguración del Centro de Investigación sobre las Mujeres en el Mundo de los Negocios de Lehman Brothers, London Business School, enero de 2006. Encontrará más información al respecto en: <http://www.london.edu/womeninbusiness.html>.

hasta el 3 por ciento para los más altos niveles de toma de decisiones en dichas compañías)⁵.

El presente capítulo agrupa las evidencias que sustentan los argumentos económicos en favor de la igualdad de género. Presenta los argumentos e investigaciones acreditativas que demuestran que una mayor diversificación de mujeres y hombres en las ocupaciones y un mejor equilibrio de género en la toma de decisiones en las PYME pueden aportar ventajas competitivas, mejorar la productividad y creatividad del personal y atraer a más clientes.

1.2 Argumentos económicos en favor de la igualdad de género

1.2.1 El género es un asunto económico, no un asunto de mujeres.

“La optimización del talento de las mujeres impulsará el rendimiento de la empresa. Las acciones para lograrlo requerirán el empeño y el compromiso constantes de los dirigentes de las empresas de hoy. Es una oportunidad que no se puede desaprovechar. Es hora de que los altos ejecutivos actúen con seriedad con respecto al sexo.”

Why women mean business. Wittenberg–Cox & Maitland, 2008⁶

Dejando temporalmente a un lado las debidas consideraciones sobre la igualdad de oportunidades, ¿por qué debemos mejorar radicalmente la integración de las mujeres en el mundo de los negocios, tanto en los cargos ejecutivos como en los empleos no convencionales?

La razón es que la competitividad empresarial está en juego.

Las PYME en Europa son el principal motor de crecimiento y generación de empleo y poseen un enorme potencial para la creación de puestos de trabajo. Existen 23 millones de PYME en Europa, las cuales generan más de 75 millones de empleos y representan más del 80 por ciento de los puestos de trabajo en ciertos sectores, como el textil, la construcción y el mobiliario⁷.

La globalización, la reorganización de la cadena de valor, el incremento de la competencia, la liberalización de los mercados, los cambios demográficos y la constante demanda de mejores habilidades y cualificaciones son algunas de las fuerzas motrices a las cuales las PYME deben ser capaces de responder.

Existen grandes retos para las PYME en la actualidad, especialmente para las más pequeñas, que disponen de recursos financieros y humanos limitados. Las PYME, más que ninguna otra, necesitan ser capaces de contratar a personal cuyas habilidades se adapten mejor a sus necesidades y que serán más productivos y capaces de adaptarse, dando lugar al incremento de la innovación y la competitividad.

Los estereotipos de género son generalizaciones preconcebidas sobre las mujeres y los hombres, quienes supuestamente poseen menores o mejores capacidades profesionales o ambiciones. Algunos empleadores pueden pensar que es más seguro confiar en los estereotipos sobre las mujeres y los hombres al contratar nuevos empleados, reestructurar o tomar decisiones sobre un ascenso.

⁵ Fuente de los datos: Comisión Europea, *Women and Men in decision-making 2007. Situation and trends* (Las mujeres y los hombres en la toma de decisiones 2007. Análisis de la situación y tendencias). Se encuentra disponible (en inglés) en: http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/ke8108186_en.pdf.

⁶ Fuente: A. Wittenberg–Cox y A. Maitland (2008).

⁷ Fuente: EUROSTAT, *European Business: Facts and Figures, 2007 edition (Empresas europeas: Hechos y cifras, edición de 2007)*, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo, 2007. Se encuentra disponible en: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.

PRESENTACIÓN DE LOS PROBLEMAS

Pero se equivocan: se ha probado que muchos de los “viejos” mitos sobre las supuestas incapacidades en ciertos empleos, sobre la falta de liderazgo, sobre la escasa competencia técnica o sobre la poca lealtad al trabajo de las mujeres son incorrectos o pasados de moda.

Por el contrario, las mujeres de hoy son:

- **la mayoría del talento** – las mujeres representan hasta el 60 por ciento de los graduados universitarios en Europa;
- **la mayoría del mercado** – las mujeres toman hasta el 80 por ciento de las decisiones sobre la compra de bienes de consumo, incluidos los bienes “tradicionalmente masculinos” como los automóviles;
- **un ingrediente de la rentabilidad** – las compañías que tienen un mejor equilibrio de género en su dirección obtienen mejores resultados que las que tienen menos mujeres en los niveles superiores;
- **cruciales para los cambios demográficos** – los países que adoptan políticas para fomentar el trabajo de las mujeres tienen mayores tasas de natalidad y mayor crecimiento.

La siguiente sección presentará evidencias de que el logro de un mejor equilibrio de género, tanto en empleos ejecutivos como dentro de las ocupaciones, tiene sentido económico.

1.2.2 Seis excelentes razones para lograr una mayor igualdad de género en las empresas⁸

Razón 1. Acceso a toda la reserva de talento

La primera razón para que una PYME estudie con atención las cuestiones de género es su propio interés: cómo **ganar la feroz competencia para atraer a personal con talento**.

“La capacidad de las PYME de innovar y triunfar depende de una compleja gama de habilidades, redes y procesos. Para innovar, las PYME necesitan más que nunca aprovechar sus recursos, crear redes y cooperar a escala local o de filial para establecer políticas efectivas para desarrollar su capital humano,” afirmó Vladimir Špidla, Comisario de la Unión Europea, durante un reciente foro para PYME europeas⁹.

Se prevé que el déficit de trabajadores europeos se incremente en las próximas décadas, especialmente en los empleos más cualificados. Europa podría experimentar un déficit de 24 millones de personas en la fuerza laboral activa en 2040. Sin embargo, si la tasa de participación laboral femenina se eleva y alcanza el mismo nivel que la masculina, entonces el déficit previsto se reducirá a 3 millones¹⁰.

En los últimos años, los logros educativos de las chicas han tendido a superar los de los chicos y un mayor número de chicas se gradúan en especialidades técnicas y científicas.

⁸ La clasificación en seis razones procede de los resultados del proyecto “*Women to the Top*” (W2T) (Mujeres hacia la cima), financiado por la Comisión Europea en el marco del Programa de acción comunitaria sobre la estrategia marco comunitaria en materia de igualdad entre hombres y mujeres (2001-2005). Encontrará más información al respecto en: <http://www.women2top.net>.

⁹ “Adaptation of SMEs to change” (Adaptación de las PYME al cambio). Discurso pronunciado por Vladimir ŠPIDLA, responsable en la Comisión Europea del empleo, los asuntos sociales y la igualdad de oportunidades, durante el Foro sobre “Reestructuración”: Bruselas, 26 de noviembre de 2007. (DISCURSO/07/746). Encontrará más información al respecto en: <http://www.europa.eu>.

¹⁰ McKinsey & Co.: *Women matter: Gender diversity, a corporate performance driver*, 2007 (Las mujeres son importantes: la diversidad de género, un motor del rendimiento de la empresa, 2007). Este documento puede descargarse (en inglés) en: <http://www.mckinsey.com>

Darle una oportunidad al talento:
argumentos económicos en
favor de la igualdad de género

Diversos estudios sobre liderazgo han demostrado que, a pesar de algunas diferencias en los estilos y prácticas de dirección entre hombres y mujeres en puestos ejecutivos, las diferencias de género no tienen un impacto en las capacidades generales de eficiencia del liderazgo¹¹

El aprovechamiento de la reserva infrautilizada de mujeres calificadas (y personas mayores) puede por tanto desempeñar un importante papel en la “batalla por el talento”. Contratar a mujeres como gerentes o en posiciones no tradicionales permite a las empresas aprovechar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de toda la población, en vez de sólo la mitad de ella.

Razón 2. Invertir en la diversidad de género

La antigua creencia de que la mejor forma de integrar a las mujeres es tratar a todos por igual se está poniendo ahora en tela de juicio: las empresas reconocen que la falta de comprensión de la diversidad es un riesgo demasiado caro.

Con demasiada frecuencia, se han pasado por alto los beneficios que pueden aportar las diferencias entre empleados y empleadas. Es bien sabido que en los negocios es necesario planificar cuidadosamente y realizar inversiones y luego supervisar y evaluar el rendimiento. Los empresarios que quieren sacar provecho de sus inversiones en “capital humano” intentarán establecer culturas que valoren y aprecien las diferencias de género.

Valorar las diferencias significa reconocer que los hombres y las mujeres desempeñan diferentes roles sociales y trabajan en diferentes áreas sociales y posiciones, y por tanto tienen diferentes experiencias, valores y perspectivas que pueden beneficiar a la empresa. Al mismo tiempo, significa ser capaces de ver y valorar sus capacidades y habilidades individuales, más allá de los estereotipos de género.

Las PYME hacen negocios en un mundo multicultural, heterogéneo e impredecible y necesitan gran creatividad y habilidades. La igualdad de género bien orientada puede promover la tensión creativa y una cultura abierta más reactiva a los nuevos desafíos. Esto se logra mucho más fácilmente si la experiencia de los trabajadores es diversa, como muestran diversos estudios de investigación¹².

Razón 3. Perspectiva del cliente

Para adaptarse a las cambiantes tendencias sociales y de consumo, las compañías necesitan cada vez más integrar a las mujeres en sus procesos de toma de decisiones.

Las mujeres tienen ahora una influencia fundamental en las decisiones de compra: en Europa, son la fuerza motriz en más del 70 por ciento de las compras del hogar, aunque sólo representan el 51 por ciento de la población¹³. Incluso en sectores donde tradicionalmente los compradores son hombres, las mujeres representan una creciente proporción de la base de consumidores: por ejemplo, las mujeres influyen en el 60 por

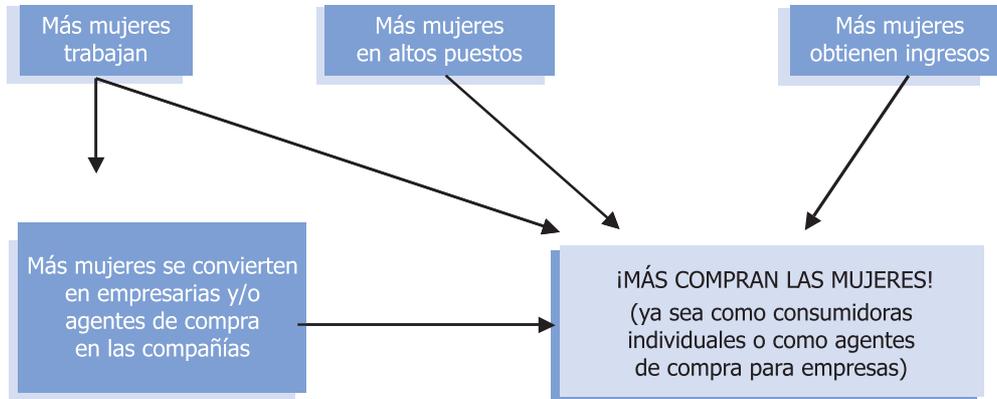
¹¹ H. Peters y R. Kabakoff: *A new look at the glass ceiling: the perspective from the top*, MRG Research report, 2002 (Una nueva mirada al techo de cristal: la perspectiva desde la cima). El informe de este estudio de investigación está disponible en: <http://www.mrg.com>.

¹² Centro de Investigación sobre las Mujeres en el Mundo de los Negocios de Lehman Brothers: *Innovative Potential: Men and Women in Teams* (Potencial de innovación: hombres y mujeres en equipos), London Business School, Londres, 2007. Este estudio de investigación analiza el rol del género en los equipos innovadores y ofrece recomendaciones útiles sobre cómo pueden las empresas crear y mejorar su capacidad de innovación a través de la composición de género de los equipos.

¹³ McKinsey & Co. (2007).

PRESENTACIÓN DE LOS PROBLEMAS

ciento de las compras de automóviles en Japón y son aproximadamente el 47 por ciento de los usuarios de computadoras personales en Europa. No obstante, la mayoría de las mujeres se sienten subrepresentadas y negativamente retratadas en el marketing y la publicidad¹⁴.



De igual modo, la entrada masiva de las mujeres en la educación superior y en la fuerza laboral supone un incremento igualmente masivo de sus ingresos.

Una encuesta realizada por la agencia británica de publicidad Saatchi & Saatchi calculó que los fabricantes y minoristas de productos electrónicos de consumo perdieron 600 millones de libras esterlinas en 2007 debido a su “fracaso en conectar” con las consumidoras. El estudio mostró que aproximadamente una de cada tres mujeres no consideraban la publicidad tecnológica como relevante para ellas. Sólo el 9 por ciento consideró que era importante que los aparatos electrónicos tuvieran una apariencia femenina (en una forma estereotipada). “Esto se basa en las sugerencias cualitativas de líderes de opinión y consumidores que se sienten 'tratados con condescendencia' u 'ofendidos' por la abundancia de productos rosas disponibles a expensa de los productos elegantes y bellamente diseñados que desean ver”¹⁵.

Las empresas tienen que reconocer que las mujeres de hoy representan una gran variedad de segmentos del mercado. El estatus de las mujeres ha cambiado tanto y tan drásticamente en los últimos 30 años que ya no existe un único “segmento de mujeres” en el mercado general de consumo. Muchas campañas y productos dirigidos a las mujeres todavía presentan a la mujer en un papel mucho más limitado que en la realidad, en vez de reconocer y representar los muchos roles que las mujeres asumen en la actualidad.

Las empresas que desean ser innovadoras en la forma de dirigirse y servir a las mujeres (y consecuentemente obtener más ganancias), necesitan comprender a las mujeres tal como son ahora, en cada edad y etapa, más allá de los estereotipos.

¹⁴ Para saber más acerca del marketing dirigido a las mujeres, consulte: J. Cunningham y P. Roberts: *Inside Her Pretty Little Head: A new theory of female motivation and what it means for marketing* (Dentro de su bella cabecita: una nueva teoría sobre la motivación femenina y qué significa para el marketing), Marshall Cavendish, 2006

¹⁵ “Retailers told, ignore 'Lady geeks' at your peril!” (Aviso a los comerciantes: carguen con las consecuencias de ignorar a mujeres interesadas en la tecnología), septiembre de 2007. Resultados de una encuesta en Internet realizada en el Reino Unido por la agencia de publicidad Saatchi and Saatchi en 2007. Este artículo está disponible (en inglés) en <http://www.saatchi.com> (<http://www.cmwp.com/worldwide/newsdetail.asp?nid=77>).

Razón 4. Minimizar los riesgos y los costos

La falta de igualdad puede verse como parte del perfil del riesgo de una compañía.

Como señaló *Kingsmill Review*¹⁶ el fracaso en utilizar o administrar adecuadamente el capital humano expone a la compañía al mismo tipo y escala de riesgo que el fracaso en administrar los recursos financieros o de otro tipo. Las principales áreas de riesgo y costo para los negocios son:

- El riesgo y el costo de dañar la reputación, que implica:
 - la pérdida de la confianza de los inversionistas o accionistas
 - la pérdida de la base de consumidores
- El riesgo y el costo de un posible litigio debido a un salario distinto o a prácticas injustas de empleo
- El riesgo y el costo de la incapacidad de contratar empleados altamente cualificados, debido a la mala reputación como empleador.

La capacidad de las PYME de obtener apoyo de las instituciones financieras y atraer inversiones es fundamental para sobrevivir y crecer. La igualdad de género puede también convertirse en una gran ventaja, especialmente para la mediana empresa, ya que los mercados de capitales y los inversionistas están prestando mucha más atención al resultado de las empresas en términos de diversidad de género. Por ejemplo, fondos de inversión como Calpers en los Estados Unidos o Amazone en Europa incluyen este indicador entre sus criterios de inversión, mientras que las agencias de calificación crediticia (Core Rating, Innovest, Vigeo) están desarrollando herramientas para medir la diversidad de género.

Razón 5. Ser “el empleador escogido”

Lograr el reconocimiento de ser un empleador que asegura la igualdad de oportunidades a sus trabajadores puede atraer a la principal fuente de ventajas competitivas: las personas. Para ser competitivo, es crucial contratar al personal adecuado desde el comienzo y ser capaz de mantenerlo.

Estudios¹⁷ sobre jóvenes gerentes muestran que tanto las mujeres como los hombres son importantes en la imagen y las condiciones de una gestión moderna. Ambos desean opciones flexibles de trabajo y políticas pensadas para las familias. Son la “**Generación Y**” y, según las predicciones de los investigadores¹⁸:

- cambiarán no sólo de empleo, sino también de especialización a través de toda su vida laboral, reinventándose a sí mismos muchas veces;

¹⁶ D. Kingsmill: *Report on Women's Employment and Pay* (Informe sobre el empleo y la retribución salarial de las mujeres), Londres, 2001.

¹⁷ Se citan varios casos en Kingsmill, op. cit..

¹⁸ “Generation Y. The Millennials: ready or not, here they come” (Generación Y: la generación del nuevo milenio: preparados o no, aquí vienen), en: *NAS Insights*, 2006. Se encuentra disponible (en inglés) en: <http://www.nasrecruitment.com/talenttips/NASinsights/GenerationY.pdf>.
R.Healy: “10 Ways Generation Y Will Change the Workplace” (10 maneras en que la Generación Y cambiará el lugar de trabajo), *Work/Life, Generation Y*, 23 de mayo 2008. Está disponible (en inglés) en: <http://www.employeevolution.com/archives/2008/05/23/10-ways-generation-y-will-change-the-workplace>.
Forrester Consulting: *Is Europe Ready For The Millennials? Innovate To Meet The Needs Of The Emerging Generation* (¿Está lista Europa para el fin del milenio? Innovar para satisfacer las necesidades de la generación emergente), Cambridge, 2006. Se encuentra disponible (en inglés) en: <http://www.ffpress.net/Kunden/XER/Downloads/XER87000/XER87000.pdf>.

PRESENTACIÓN DE LOS PROBLEMAS

- para ellos, la tecnología no es una herramienta sino parte de lo que son (como muestra su utilización de las tecnologías de redes sociales y la web 2.0);
- quieren desafíos y oportunidades de desarrollo en el trabajo, pero también opciones y flexibilidad para acomodar sus vidas personales;
- valoran a los empleadores que demuestran un enfoque responsable sobre la sociedad y el medio ambiente;

Las PYME que se adaptan a las mujeres y las hacen sentir realmente bienvenidas podrán beneficiarse de la más amplia reserva de talentos de todas las fuentes.

Para lograrlo, necesitan:

- comprender que las prioridades laborales de cada uno cambian en diferentes etapas de la vida;
- reconocer que el modelo de carrera lineal ininterrumpida ya no es aplicable;
- ampliar las restrictivas definiciones de la trayectoria profesional hacia la cima;
- abolir los límites de edad para encontrar y desarrollar personas de gran potencial;
- tratar la flexibilidad y el equilibrio entre la vida laboral y privada como un asunto de todos;
- medir el desempeño de acuerdo con los resultados, no con las horas.

Razón 6. La igualdad de género está correlacionada con la rentabilidad

La Agencia de Desarrollo Comercial Sueca NUTEK ha encontrado una correlación entre igualdad y rentabilidad¹⁹. La promoción de las mujeres es también un paso importante para **lograr un buen equipo de liderazgo**, ya que un creciente número de estudios señalan una correlación entre tener mayor igualdad de género en altos puestos ejecutivos y los beneficios de la empresa²⁰.

Un estudio finlandés²¹ ha demostrado que una empresa con una mujer en el cargo de Directora Ejecutiva es, en promedio, ligeramente más rentable que una compañía similar con un hombre en dicho puesto. Un estudio independiente²² sobre las 100 mayores compañías en el Mercado de Valores de Londres encontró que 18 de las 20 compañías con la mayor capitalización del mercado (2003) tenían al menos una directora.

¹⁹ La Agencia Sueca de Desarrollo Empresarial (NUTEK) realizó en 1996 un estudio para examinar si existe un vínculo claro entre la igualdad de género y la rentabilidad en las empresas. El documento íntegro está disponible en sueco ("Jämställdhet och Lönsamhet") en: <http://www.nutek.se>. También puede consultar un extracto en inglés en: http://www.femtech.at/fileadmin/femtech/be_images/Publikationen/femtech_nutek_aaagenderandprofit.pdf.

²⁰ Roy D. Adler: *Women in the Executive Suite Correlate to High Profits* (Las mujeres en puestos ejecutivos están correlacionadas con altos beneficios), Centro de Investigación sobre el Techo de Cristal, Universidad de Pepperdine, 1998. Se encuentra disponible (en inglés) en: http://www.equalpay.nu/docs/en/adler_web.pdf. Esta información ha sido facilitada por Roy D. Adler, Director Ejecutivo del Centro de Investigación sobre el Techo de Cristal. El Profesor Adler posee la beca de Fulbright, enseña marketing en la Universidad de Pepperdine y es una de las pocas personas que ha recibido la distinción de Miembro Designado que otorga la Academy of Marketing Science.

²¹ A. Kotiranta, A. Kovalaine y P. Rouvinen: "Female leadership and firm profitability" (Liderazgo femenino y rentabilidad de la empresa), en: *EVA analysis*, N° 3, septiembre de 2007. Se encuentra disponible (en inglés) en: <http://www.eva.fi/eng/index.php>.

²² S. Vinnicombe y V. Singh: *The 2003 Female FTSE Index (Índice femenino FTSE del 2003)*, Centre for Developing Women Business Leaders, Cranfield School of Management, 2003. Disponible (en inglés) en: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cdwbl/downloads/FTSEIndex2003.pdf>.

Estos resultados no significan que exista una relación causal entre liderazgo femenino y rentabilidad, pero ayudan a aclarar que el liderazgo no es necesariamente una prerrogativa masculina.

Otra investigación²³ muestra los vínculos existentes entre el equilibrio de género en equipos ejecutivos y la capacidad de innovación. Además, el desempeño mejora cuando existe una “importante masa crítica” de mujeres a bordo.

Tener en cuenta a las empleadas ayudará a las organizaciones a comprender y responder a los cambios futuros en la manera en que trabajamos: desde las expectativas y los roles masculinos en el futuro a la flexibilidad y adaptación que necesita una fuerza laboral envejecida y una generación que acaba de entrar en la fuerza laboral.

1.3 Negocios: el género es importante

A continuación mostraremos ejemplos de importantes estudios de investigación en esta área, que pueden ayudar a destacar lo que se planteó en la primera parte de este capítulo. Una lista más amplia de referencias útiles aparece en la sección “Más referencias” al final de este conjunto de herramientas.

1.3.1 “Las mujeres en puestos ejecutivos están correlacionadas con beneficios elevados” (Adler, 1998)²⁴

Roy Adler, profesor de marketing en la Universidad de Pepperdine, llevó a cabo una investigación a lo largo de 20 años (1980-1998) sobre las **500 empresas más importantes del mundo de la revista *Fortune***. Adler descubrió una fuerte correlación entre las mujeres en puestos ejecutivos y unos beneficios elevados. De hecho, las 25 empresas de *Fortune* 500 con el mejor historial de ascensos de mujeres a altos cargos obtuvieron ganancias superiores en un asombroso 18 a 69 por ciento más con respecto a la media de las empresas de *Fortune* 500 dentro de su mismo sector.

Debido a que cada sector utiliza diferentes medidas de rentabilidad, el estudio incluyó tres medidas de rentabilidad para evaluar cada una de las ganancias de las empresas como el porcentaje de:

- ingresos;
- activos;
- capital de los accionistas.

Ingresos

Considerando las ganancias como un porcentaje de los ingresos, las 25 empresas superaron la media de su sector en un 34 por ciento. Las empresas con políticas favorables para las mujeres obtuvieron un promedio del 6,4 por ciento, mientras que el promedio de la media de su sector fue del 4,8 por ciento. Casi dos tercios de estas empresas superaron la media de sus homólogas.

²³ McKinsey (2007), op. cit.. Véase también el capítulo 1.3.2.

²⁴ Roy D. Adler (1998), op. cit. El resumen del estudio que aparece en este capítulo ha sido extraído de: N. Simosko: “*Want Higher Profits? Smash the Glass Ceiling*” (¿Desea más ganancias? Rompa el techo de cristal).- Puede encontrarlo (en inglés) en: <http://www.fastcompany.com/user/nina-simosko>.

PRESENTACIÓN DE LOS PROBLEMAS

Activos

Considerando las ganancias como un porcentaje de los activos, las 25 empresas superaron la media de su sector en un 18 por ciento. Las empresas con políticas favorables para las mujeres obtuvieron un promedio del 6,5 por ciento, mientras que el promedio de la media de su sector fue del 5,5 por ciento. Si se analizan individualmente, el 62 por ciento de las empresas superó la media de sus homólogas.

Capital de los accionistas

Considerando las ganancias como un porcentaje del capital de los accionistas, las 25 empresas superaron la media de su sector en un 69 por ciento. Las empresas con políticas favorables para las mujeres obtuvieron un promedio del 26,5 por ciento, mientras que el promedio de la media de su sector fue del 15,7 por ciento. Si se analizan individualmente, el 68 por ciento de las empresas superó la media de sus homólogas.

Segmentación de los datos

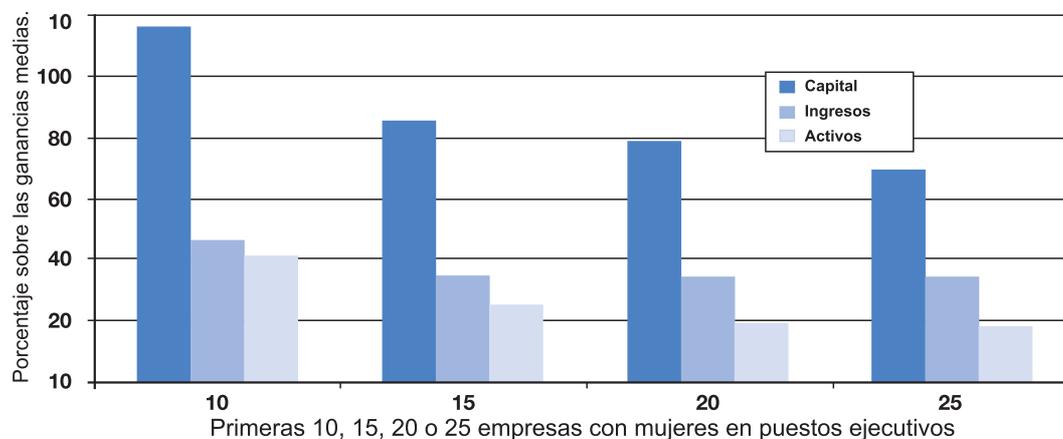
Estos resultados son aún más interesantes si se modifica la “segmentación de los datos” desde las 25 primeras empresas a las 10, 15 primeras empresas, etcétera, como muestra el siguiente cuadro:

Porcentaje por el cual las empresas con políticas favorables para las mujeres exceden la media de su sector en términos de...			
Ganancias como un porcentaje de >	Ingresos	Activos	Capital
10 primeras empresas	46	41	116
15 primeras empresas	35	25	85
20 primeras empresas	34	19	78
25 primeras empresas	34	18	69

En otras palabras, los resultados de las “25 principales empresas” incluidas en este estudio son bastante conservadores. Los resultados son incluso más asombrosos cuando se selecciona un segmento más pequeño que sólo incluye las empresas que aplican las políticas más favorables para las mujeres.

Darle una oportunidad al talento:
argumentos económicos en
favor de la igualdad de género

- **Porcentaje por el cual las empresas con políticas favorables para las mujeres excedieron la media de ganancias en su sector como porcentaje del capital, de los ingresos y de los activos**



Fuente: Roy D. Adler: "Women in the Executive Suite Correlate to High Profits" (Las mujeres en puestos ejecutivos están correlacionadas con altos beneficios), en: *Harvard Business Review*, noviembre de 2001, pág. 30.

Por supuesto, la "correlación" no indica o prueba "causalidad". Puede haber diversas razones que explican que los resultados del estudio sean éstos.

Sin embargo, a pesar de la interpretación subjetiva de los datos, es indudable que existe una correlación positiva entre la existencia de un mayor número de mujeres en puestos ejecutivos y una rentabilidad mayor de lo normal dentro de un sector.

1.3.2 "The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity (La cuenta de resultados: conectando el rendimiento de la empresa con la diversidad de género)", (Catalyst, 2004)²⁵

Catalyst trabaja en todo el mundo con empresas y profesionales para crear ambientes incluyentes y ampliar las oportunidades para las mujeres y empresas. En 2004, Catalyst presentó el estudio "The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity", patrocinado por el Grupo Financiero BMO. El estudio analiza los datos de 353 compañías de *Fortune 500* durante cinco años para determinar si existe una conexión entre la diversidad de género y los resultados financieros de la empresa.

²⁵ Catalyst: *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity* (El balance final: conexión entre el rendimiento de la empresa y la diversidad de género), Catalyst, Nueva York, 2004. Puede encontrarlo en: <http://www.catalyst.org>

Metodología:

- Se compiló una lista de todas las compañías que aparecieron en *Fortune 500*²⁶ de 1996 a 2000 (con ajustes para los cambios de nombre y actividades de fusión y adquisición). Esta lista fue reducida para que incluyera solamente aquellas compañías para las cuales existían datos sobre sus resultados financieros durante al menos cuatro años (rendimiento de los activos y ganancias totales para los accionistas), así como la diversidad de género en el equipo ejecutivo. Las 353 compañías fueron divididas en cuartiles – con aproximadamente el mismo número de compañías en cada cuartil – basado en la representación de las mujeres dentro del equipo ejecutivo.
- Se compararon los resultados financieros de los cuartiles de compañías al comienzo y al final de la lista.
- Las 353 compañías fueron divididas en 11 sectores industriales, lo que permitió a los investigadores comparar los resultados financieros de las compañías en los cuartiles al comienzo y al final de la lista por sector industrial. Existían suficientes datos (suficientes compañías en un sector industrial concreto) de los 11 sectores industriales contemplados en este estudio para realizar un análisis en cinco sectores (a saber, bienes de consumo discrecional, bienes básicos de consumo, servicios financieros, bienes industriales y servicios de tecnología de la información y telecomunicaciones).

Conclusiones:

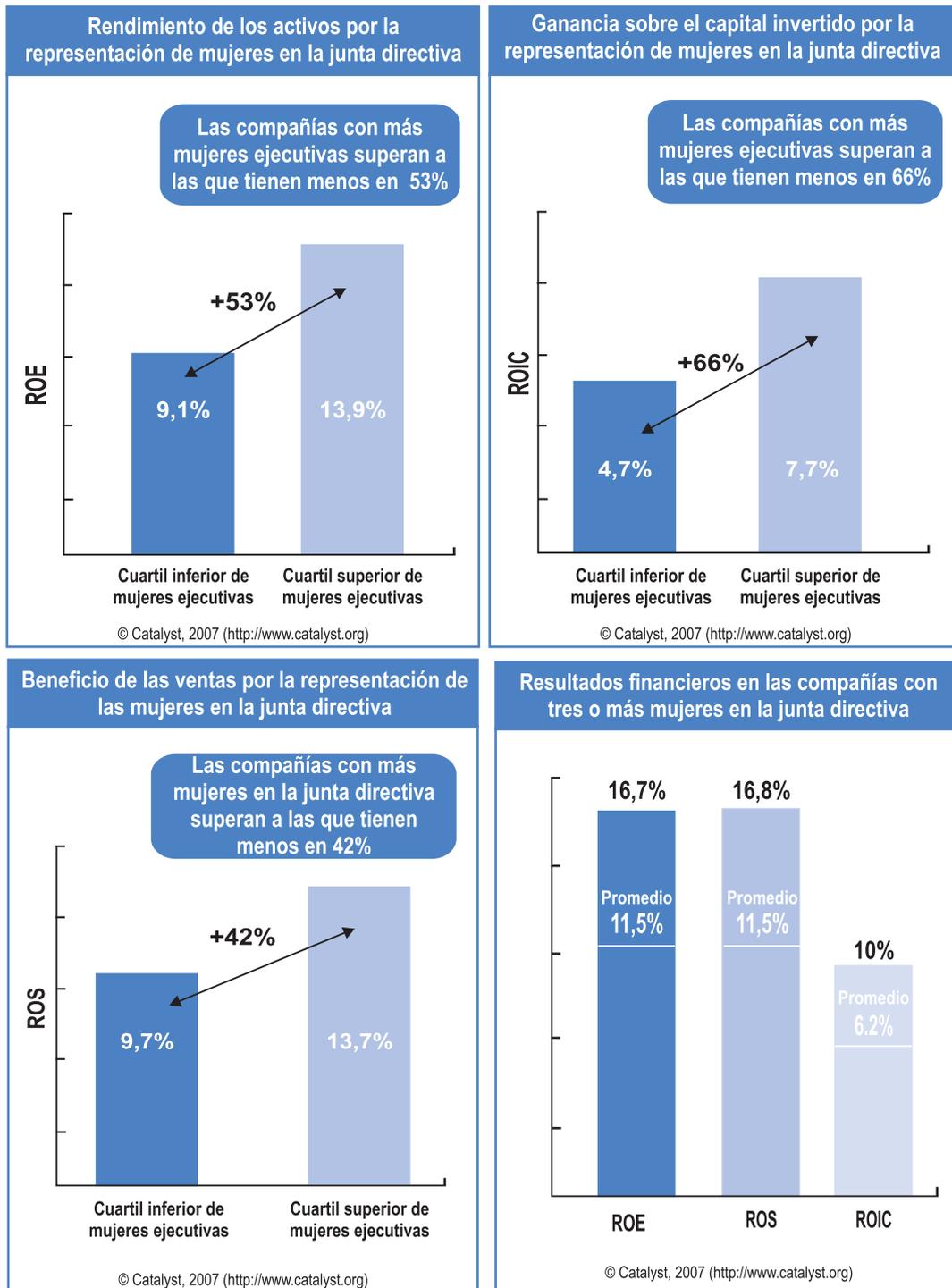
- Las compañías con la mayor representación de mujeres en altos puestos ejecutivos obtuvieron mejores resultados financieros que las compañías con una menor representación femenina. Estas conclusiones son válidas tanto para las medidas financieras analizadas, rendimiento de los activos (que es superior en un 35 por ciento, como para el rendimiento total para los accionistas (que es superior en un 34 por ciento). En cada uno de los cinco sectores industriales analizados, las compañías con la mayor representación de mujeres en sus juntas ejecutivas obtuvieron un mayor rendimiento de sus activos que las compañías con menor representación de mujeres. En cuatro de los cinco sectores, las compañías con la mayor representación de mujeres en sus juntas ejecutivas obtuvieron un mayor rendimiento total para los accionistas que las compañías con menor representación de mujeres.

Fuente: Catalyst, 2007 (<http://www.catalyst.org>)

²⁶ "Fortune 500" es una lista anual compilada y publicada por la revista Fortune que clasifica a las mejores 500 corporaciones públicas estadounidenses teniendo en cuenta sus ganancias brutas. Puede encontrarla en: <http://www.fortune.com>.

Darle una oportunidad al talento:
argumentos económicos en
favor de la igualdad de género

- “The Bottom Line: Corporate performance and Women’s Representation on Boards”, (Catalyst, 2007)



1.3.3 “Women Matter ” (McKinsey, 2007)²⁷

La investigación se realizó en dos etapas subsiguientes.

Primero, se utilizó un instrumento de diagnóstico patentado por McKinsey (Perfil de desempeño organizativo) para medir la **excelencia organizativa de una empresa sobre**

²⁷ McKinsey (2007), págs. 12-14.

PRESENTACIÓN DE LOS PROBLEMAS

la base de nueve criterios: liderazgo, dirección, responsabilidad, coordinación y control, innovación, orientación externa, capacidad, motivación, ambiente laboral y valores.

Con este instrumento, los expertos de McKinsey examinaron las evaluaciones de 115.000 empleados de 231 empresas públicas y privadas, así como de organizaciones no gubernamentales, y demostraron la existencia de una correlación entre el nivel de excelencia de una empresa en estas nueve dimensiones organizativas y sus resultados financieros. Las empresas que ocuparon las posiciones más altas según estos criterios organizativos tenían márgenes de explotación y capitalización del mercado dos veces mayores que las empresas que ocuparon una posición menor.

A continuación, los expertos seleccionaron 101 empresas que publican la composición de sus juntas directivas, principalmente grandes corporaciones en Europa, América y Asia, en una amplia variedad de sectores, desde la energía hasta la distribución y las instituciones financieras.

Analizaron las respuestas de 58.240 encuestados y luego compararon los resultados de estas empresas en función de la proporción de mujeres en sus juntas directivas.

Resultó que **“las empresas con tres o más mujeres en altos puestos ejecutivos lograron una mayor puntuación, en promedio, para cada criterio organizativo frente a las empresas que no tenían ninguna mujer en los niveles superiores”**. De hecho, los resultados mejoraban significativamente cuando la proporción de mujeres en una junta directiva compuesta por unas diez personas llegaba al menos a tres.

La correlación no es necesariamente una causa, pero la correlación entre la excelencia organizativa y la participación de las mujeres en las juntas ejecutivas no deja de ser impresionante.

La segunda etapa consistió en estudiar si las empresas con mujeres en altos puestos directivos también obtuvieron mejores resultados financieros. Con esta finalidad, realizaron un estudio, conjuntamente con *Amazon Euro Fund*. Seleccionaron las 89 empresas europeas que cotizan en la bolsa con el mayor nivel de diversidad de género en altos puestos ejecutivos. Las compañías fueron seleccionadas entre todas las empresas europeas con una capitalización del mercado bursátil de más de 150 millones de euros, sobre la base de los siguientes criterios: el número y la proporción de mujeres en el comité ejecutivo, su función (una Directora Ejecutiva o una Directora Financiera tienen mayor peso en la toma de decisiones de una empresa que un Responsable de Comunicaciones) y, en menor grado, la presencia de más de dos mujeres en la junta directiva, o las estadísticas de diversidad de género en el informe anual.

McKinsey analizó entonces los resultados financieros de estas empresas en relación con el promedio de su sector. **No hay duda de que, en promedio, estas empresas superaron a las demás de su sector en términos de rendimiento de los activos (11,4 por ciento frente a un promedio de 10,3 por ciento), resultados operativos (beneficio neto operativo del 11,1 por ciento frente a un 5,8 por ciento) y aumento del precio de las acciones (64 por ciento frente a 47 por ciento de 2005 a 2007).**

Estos estudios estadísticamente significativos muestran que las empresas con una mayor proporción de mujeres en sus comités ejecutivos también obtienen mejores resultados. Aunque los estudios no demuestran el vínculo causal, sí nos brindan, sin embargo, una visión real que sólo puede apoyar una mayor igualdad de género.

Finalmente, después de haber determinado que el ambiente laboral y los cambios en las aspiraciones personales son las principales barreras que obstaculizan la representación de las mujeres en los órganos directivos, *Women Matter* sugiere soluciones, basadas en buenas prácticas, para *“reinventar el modelo”* y aumentar la participación de las mujeres en los negocios, así como en los altos cargos ejecutivos.

Capítulo 2. ¿Tienen género los empleos?

2.1 Panorama general

Este capítulo ofrece información sobre la segregación de género y su repercusión en el resultado de las empresas.

Primero analiza la situación actual de la diversa distribución de mujeres y hombres en el mercado laboral de la Unión Europea y revela cómo esta situación puede estar atribuida a la persistencia de los estereotipos de género. En segundo lugar, muestra cómo estos estereotipos están alejados de los talentos individuales, capacidades y ambiciones actuales de mujeres y hombres. En tercer lugar, ofrece algunos ejemplos de cómo estos prejuicios pueden erradicarse a través de medidas prácticas en las empresas, las cuales pueden beneficiar no sólo a las mujeres sino también a los hombres y a la productividad de la compañía.

2.2 La situación actual

Género y tasa de empleo en los 27 países de la Unión Europea²⁸

- Tasa media de empleo en 2007: 71,6 por ciento para los hombres y 57,2 por ciento para las mujeres.
- Tasa de desempleo en 2007: 9 por ciento para las mujeres y 7,6 por ciento para los hombres, con una diferencia promedio de 1,4 por ciento.
- La tasa media de trabajo a tiempo parcial en 2007: 31,4 por ciento para las mujeres y 7,8 por ciento para los hombres.

- La Estrategia Europea para el Crecimiento y el Empleo estableció la meta de alcanzar una tasa de empleo para las mujeres del 60 por ciento antes del 2010. En los últimos años, el empleo femenino ha experimentado un continuo crecimiento, a un ritmo muy superior para las mujeres que para los hombres, alcanzando un promedio de 57,2 por ciento para los 27 países miembros de la Unión Europea en 2007.
- A pesar de esta evolución positiva, la tasa de empleo femenino es todavía inferior a la de los hombres en todos los países miembros de la Unión Europea, con grandes variaciones. En 2007, la brecha en la tasa de empleo entre mujeres y hombres fluctuó entre menos del 5 por ciento en Finlandia y Suecia y más del 25 por ciento en Grecia y Malta.

²⁸ Informe sobre la igualdad entre hombres y mujeres 2008, COM(2008)10 final. Se encuentra disponible (en español) en: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0010:FIN:ES:PDF>

PRESENTACIÓN DE LOS PROBLEMAS

- La tasa media de desempleo tiende a ser mayor entre las mujeres. En 2007, las mayores diferencias en detrimento de las mujeres se registraron en Grecia (8), España (5,3) e Italia (3,4). En siete países, la tasa de desempleo masculino fue superior a la de las mujeres (Alemania, Estonia, Irlanda, Letonia, Lituania, Rumania y el Reino Unido).
- La mayoría de los trabajadores a tiempo parcial son mujeres. En 2007, la proporción de empleadas que trabajaban a tiempo parcial fue de 31,4 por ciento en los 27 países miembros de la Unión Europea, mientras que la de los hombres fue de 7,8 por ciento. La proporción de trabajadoras a tiempo parcial superó el 30 por ciento en Francia, Irlanda, Dinamarca y Luxemburgo, el 40 por ciento en Suecia, Austria, Bélgica, el Reino Unido y Alemania, y llegó incluso al 74,9 por ciento en los Países Bajos. Por el contrario, la proporción de trabajadoras a tiempo parcial fue muy baja en Bulgaria, Eslovaquia, Hungría, la República Checa y Letonia.

Fuente: Comisión Europea: Informe sobre la igualdad entre hombres y mujeres 2008 (Datos de Eurostat 2007)

Género y graduados²⁹

- Los hombres representan sólo del 20 al 27 por ciento de los graduados en ocupaciones relacionadas con los servicios sociales, la salud y la educación.
- Las mujeres representan entre el 60 y el 70 por ciento de los graduados en ocupaciones relacionadas con la formación de maestros y las ciencias sociales y del comportamiento.
- Los hombres representan entre el 85 y el 70 por ciento de los graduados en ocupaciones relacionadas con el comercio y la administración, la manufactura y el tratamiento de materiales, las matemáticas, las estadísticas y el transporte.

Género y sectores de empleo³⁰

- El 77 por ciento de los empleados en la educación y los servicios sociales son mujeres.
- El 62 por ciento de los empleados en la agricultura, la caza, la silvicultura y la pesca son hombres.
- El 34 por ciento de los empleados en la industria manufacturera son mujeres.

²⁹ Eurostat, The life of women and Men in Europe. A statistical portrait 2008, Oficina para las publicaciones oficiales de la Comunidad Europea, Luxemburgo, 2008. Puede encontrarse en: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>, pp. 36-37 (Fuente: Eurostat, UOE, 2004)

³⁰ Eurostat, The life of women and Men in Europe. A statistical portrait 2008, Oficina para las publicaciones oficiales de la Comunidad Europea, Luxemburgo, 2008. Puede encontrarse en: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>, pp. 55-56. (Fuente, Eurostat, LFS).

Género y categorías socioprofesionales³¹

- Las mujeres representan el 75 por ciento de los empleados en servicios administrativos y el 65 por ciento del personal en el sector de los servicios y de los ayudantes de ventas en las tiendas y mercados.
- Los hombres representan la vasta mayoría (79 por ciento) de los empleados en el manejo o la instalación de maquinaria y de los trabajadores de ensamblaje, y el 85 por ciento de los artesanos y de los empleados en ocupaciones artesanales.
- El 2.6 % de los hombres ocupados en Europa trabaja como experto de informática o asesor experto de informática (categorías ISCO 213 y 312), y este porcentaje es casi el cuádruplo del de las mujeres (0.7 %). La diferencia es más de 3 a 1 en casi todos los países y más de 5 a 1 en Países Bajos, Austria y Portugal.

- Como promedio, la segregación sectorial persiste y ha ido incrementándose en la Unión Europea.
- Existe una amplia similitud entre los Estados miembros, tanto en el grado de concentración del empleo como en la composición de los seis principales sectores que emplean a mujeres. En los 27 países miembros de la Unión Europea, los sectores de la salud y de la asistencia social son los que más mujeres emplean.
- Los hombres dominan sectores como la construcción, la producción y la distribución de electricidad, gas y agua, el transporte terrestre y la industria manufacturera. En 2005, las mujeres representaban apenas el 8 por ciento de la fuerza laboral en la construcción y sólo el 14 por ciento en el transporte terrestre.
- Los hombres están más representados que las mujeres en el sector industrial, mientras que las mujeres predominan en los servicios. La diferencia en los nuevos Estados miembros es menor.
- El grado de concentración en un número limitado de ocupaciones es también mucho mayor entre las mujeres que entre los hombres. En 2005, aproximadamente el 36 por ciento de las mujeres ocupadas en la Unión Europea estaban empleadas en apenas seis de las 130 categorías profesionales estándares, mientras que las seis ocupaciones principales para los hombres representaban poco más del 25 por ciento del total de los hombres ocupados. Las ocupaciones en cuestión eran marcadamente diferentes para las mujeres y los hombres.
- La proporción de mujeres que ocupan puestos ejecutivos es mucho menor que la de los hombres (tres veces menor en promedio) y cuanto más se asciende en la jerarquía, más disminuye esa proporción.

Fuente: A. Franco: The concentration of women and men in sectors of activities. Eurostat Statistics in Focus. Population and Social Conditions. N° 53/2007 (La concentración de mujeres y hombres en los distintos sectores de actividad. Estadísticas de Eurostat. Población y condiciones sociales). Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas: Luxemburgo, 2007.

³¹ Eurostat. The Life of Women and Men in Europe, a statistical portrait, Oficina para las publicaciones oficiales de la Comunidad Europea, Luxemburgo, 2008. Puede encontrarse en: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>, pp. 63-64. Fuente de los datos: Eurostat, Labour Force Survey, 2005 and 2006

2.3 Segregación horizontal y vertical del mercado laboral y los metaestereotipos.

La segregación horizontal y vertical del mercado laboral entre hombres y mujeres puede encontrarse, aunque en distinta medida, en todos los países de la Unión Europea³².

Segregación horizontal: las mujeres tienden a estar en grupos ocupacionales y sectores económicos similares, independientemente del país o cultura de que se trate. Lo mismo sucede con los hombres, quienes, sin embargo, están distribuidos en una gama más amplia de ocupaciones.

La elección de la rama de estudios ciertamente influye en la segregación de género de los mercados laborales. Es difícil valorar, sin embargo, si ésta es la causa o el efecto: la elección de los estudios determina las opciones profesionales, pero la existente división de género del trabajo ciertamente influye en la orientación vocacional y educativa.

Segregación vertical: las mujeres se concentran en los niveles bajos o intermedios de las jerarquías y profesiones, y están significativamente menos representadas que los hombres en los niveles altos.

La segregación vertical, a menudo ilustrada con la metáfora del “techo de cristal”, es el segundo pilar de la división del trabajo entre hombres y mujeres. Por ejemplo, en 2007 sólo tres de cada diez gerentes en Europa eran mujeres.

Independientemente de las realidades históricas, políticas y culturales específicas de los países miembros de la Unión Europea, las segregaciones horizontal y vertical constituyen los dos mecanismos para organizar la división del trabajo entre mujeres y hombres. Las diferencias de remuneración entre los hombres y las mujeres a menudo son el resultado de la conjunción de esta doble segregación.

Dos “meta” estereotipos

Los estereotipos de género son generalizaciones sobre lo que se espera de los hombres y las mujeres en un contexto social específico. Son ideas excesivamente simplificadas sobre las diferencias entre las mujeres y los hombres, sus capacidades, actitudes psicológicas, ambiciones y comportamientos. Al principio, puede parecer que los juicios basados en estas generalizaciones ayudan a ahorrar tiempo y energía. En realidad, no logran captar la riqueza de las características y capacidades de las personas. La Unión Europea ha determinado que la persistencia de los estereotipos de género es la principal causa de los desequilibrios de género y de las ineficiencias del mercado laboral.³³

El proyecto STERE/O³⁴ financiado por la Unión Europea, analizó los vínculos entre la segregación ocupacional entre hombres y mujeres y la persistencia de los estereotipos de género en seis países de la Unión Europea. La conclusión es que las segregaciones vertical y horizontal tienen una relación bidireccional con los estereotipos de género:

- existe una segregación vertical (por ejemplo, hay muchos más hombres que mujeres en puestos de toma de decisiones), por tanto las mujeres no son adecuadas para administrar y los hombres tienen una mayor capacidad ejecutiva y liderazgo.

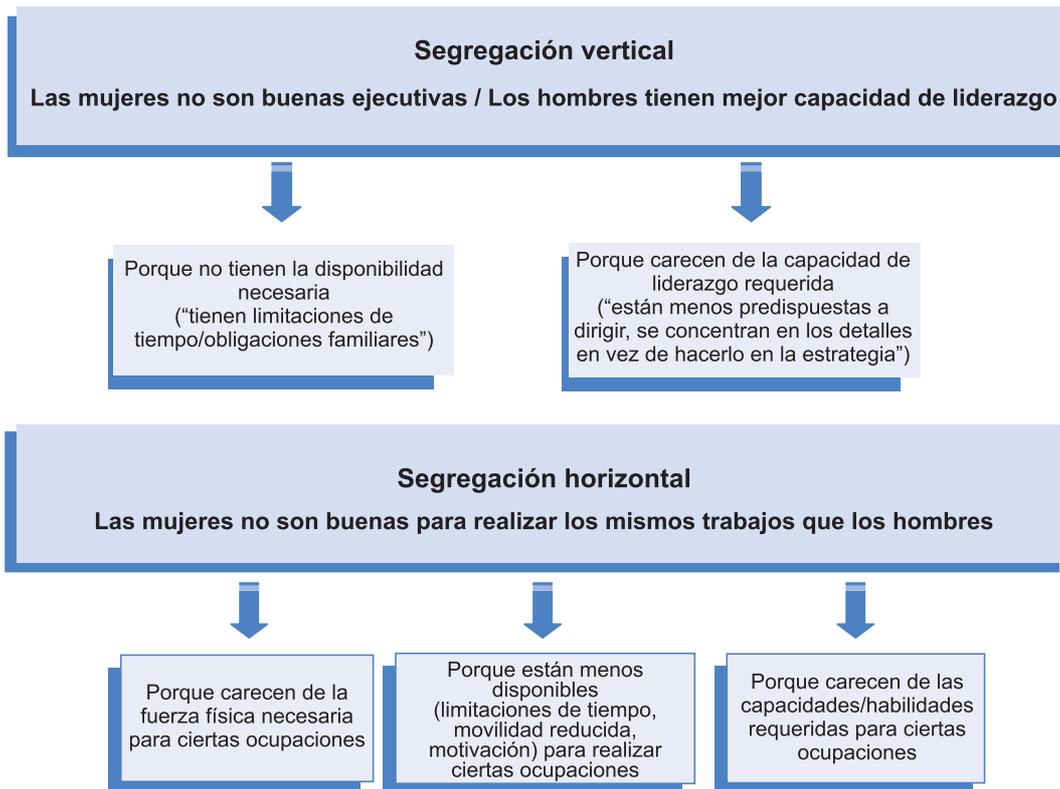
³² Comisión Europea, *Informe sobre la igualdad entre hombres y mujeres 2008*, op. cit.

³³ Para más información, véase el *Plan de trabajo para la igualdad entre las mujeres y los hombres 2006-2010*, COM(2006)92, en: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0092:FIN:ES:PDF>

³⁴ Fuente: STERE/O: *Faire la chasse aux stereotypes de sexe agissant sur la division du travail dans l'Europe élargie* (Luchar contra los estereotipos de género a través de la división del trabajo en la Europa ampliada). Véase (en francés): http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/gender_equality/project_en.cfm?id=198.

- existe una segregación horizontal, por tanto las mujeres no sirven para desempeñar los mismos trabajos o tareas que los hombres y los hombres no sirven para realizar los mismos trabajos o tareas que las mujeres (por ejemplo, existen más enfermeras que enfermeros porque, por naturaleza, las mujeres son mejores para cuidar a otras personas).

El hecho de que las mujeres y los hombres no tengan el mismo estatus en el mercado laboral tiende a reforzar estos estereotipos, los cuales no tienen bases reales, es decir, en las capacidades reales de los hombres o de las mujeres.



El círculo vicioso de los estereotipos

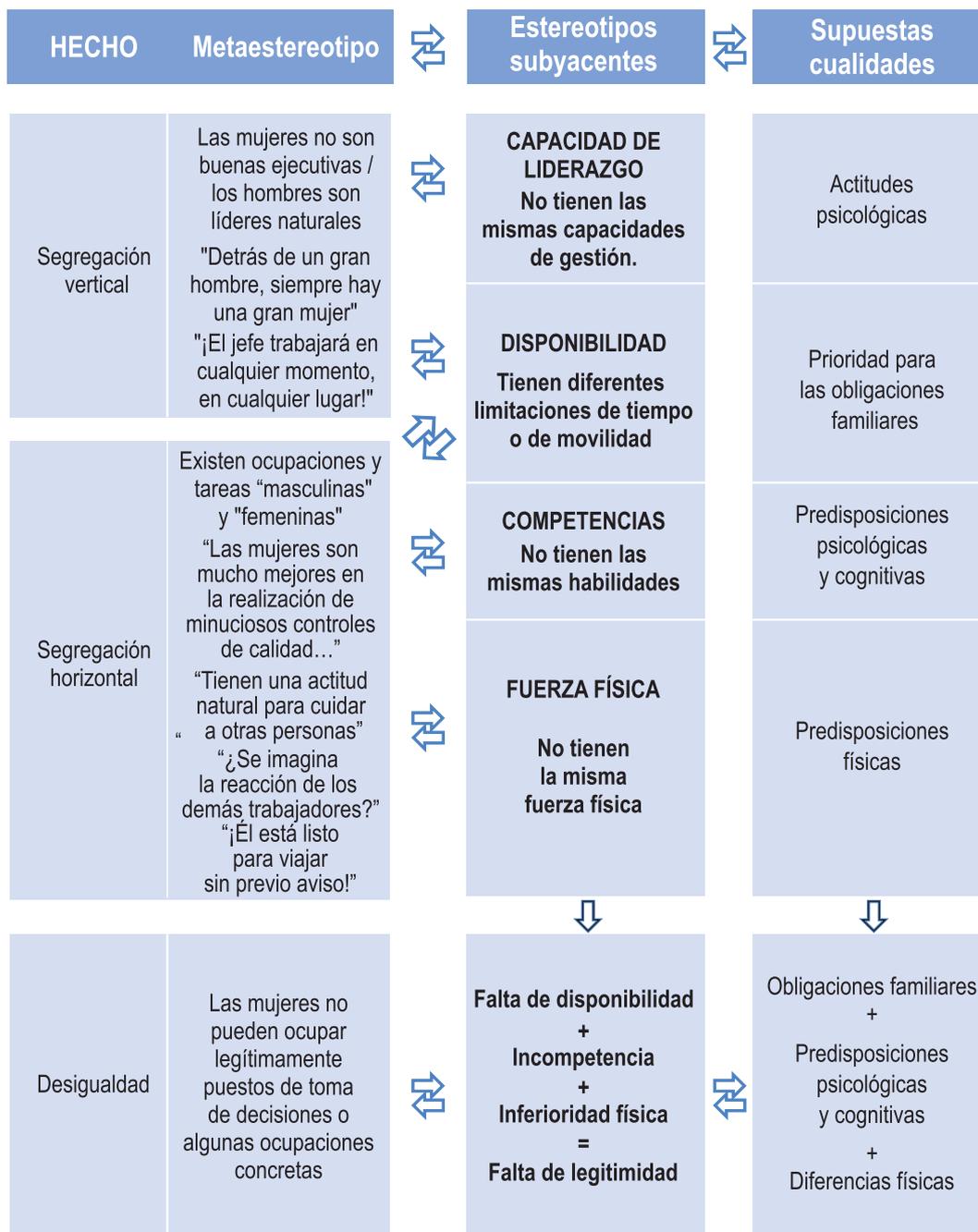
Las opiniones de que las mujeres no pueden ejercer legítimamente el poder revelan la misma lógica estereotipada que las opiniones que sostienen que las mujeres no pueden ejercer legítimamente un considerable número de profesiones.

Estas incluyen puntos de vista como: "las mujeres tienen limitaciones de tiempo mientras que los hombres siempre están disponibles"; "las mujeres están menos comprometidas con el trabajo debido a las obligaciones familiares, los hombres están más comprometidos a pesar o incluso debido a sus responsabilidades familiares"; o "las mujeres y los hombres tienen una predisposición psicológica o incluso cognitiva que los excluyen de ciertas ocupaciones o tareas dentro de esas ocupaciones".

Estos estereotipos surgen porque aceptamos entrar en una lógica autorreferencial. Las opiniones, que sostienen la actual división de las ocupaciones y profesiones, se aceptan mecánicamente y no se discuten. La existente división de género se convierte en el objeto de una aceptación casi fatalista.

PRESENTACIÓN DE LOS PROBLEMAS

El siguiente gráfico describe “el círculo vicioso” de los estereotipos:



2.4 La deconstrucción de los estereotipos

El gráfico 8 muestra cómo los dos “metaestereotipos” se basan en un conjunto de generalizaciones subyacentes sobre las diferencias entre las mujeres y los hombres en cuanto a:

- la capacidad física;
- las habilidades y competencias;
- la actitud ante el liderazgo;

- la disponibilidad de tiempo y la movilidad.

Los siguientes párrafos ilustran cómo detectar, analizar y finalmente superar estos estereotipos para beneficiar a las mujeres, a los hombres y a las propias empresas³⁵.

2.4.1 “Diferencias físicas”

El estereotipo en el trabajo

Ciertas ocupaciones han permanecido inaccesibles a las mujeres durante mucho tiempo, debido a sus exigencias físicas: el grado de esfuerzo físico, de resistencia o de fortaleza necesario para realizarlas resultaba incompatible con la fisiología femenina.

Análisis del estereotipo

Es cierto que los hombres son generalmente más altos y pesados, y por tanto son potencialmente más fuertes que las mujeres. Sin embargo, esto no es más que una diferencia estadística: también hay hombres más delgados, así como mujeres más fuertes. Las mujeres siempre han realizado trabajos que demandan gran esfuerzo físico (en la agricultura, en las lavanderías, en la manufactura...) y muchas ocupaciones típicamente femeninas (enfermera, trabajos domésticos, comadrona...) a menudo demandan un enorme esfuerzo físico y resistencia.

Más importante aún, el progreso tecnológico está permitiendo la mecanización de una serie de tareas, que antes requerían un considerable esfuerzo físico (llevar y levantar cargas, perforar, aplicar presión...). Los criterios sobre la dificultad física ya no son, por tanto, relevantes para la división del trabajo entre hombres y mujeres.

Cuando se le pidió al Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas que emitiera un dictamen sobre las diferencias en el trato entre hombres y mujeres en las clasificaciones profesionales, con referencia al criterio de fuerza física, contestó, en una resolución del 1 de julio de 1986:

“El hecho de aceptar valores que corresponden al desempeño promedio de trabajadores de un solo sexo para determinar el grado en que un trabajo requiere esfuerzo o causa fatiga, o es físicamente difícil constituye una forma de discriminación basada en el género.”³⁶

Romper el estereotipo y generar beneficios comerciales

Las diferencias físicas no son tan importantes como antes. En muchas situaciones, la tecnología aplicada a la ergonomía laboral puede eliminar o minimizar el esfuerzo físico.

La búsqueda de soluciones ergonómicas que mejoren la eficiencia dando cabida a más trabajadores es un enfoque inteligente sobre los retos de la productividad y puede minimizar o eliminar riesgos de salud y seguridad.

³⁵ Los informes de seguimiento del Marco de Acción sobre la Igualdad de Género de los interlocutores sociales de la Unión Europea ofrecen una valiosa información sobre muchas de las iniciativas emprendidas por organizaciones de empleadores y de trabajadores, así como por diversas empresas, para superar los estereotipos de género y promover la igualdad entre hombres y mujeres en el lugar de trabajo. Los informes se encuentran disponibles (en inglés) en: http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm.

³⁶ Sentencia del Tribunal (Sala Quinta) del 1 de julio de 1986. Caso 237/85 Gisela Rummler v Dato-Druck GmbH. ECR 2101. Se encuentra disponible en: http://curia.europa.eu/es/content/juris/index_tab.htm.

PRESENTACIÓN DE LOS PROBLEMAS

Las soluciones ergonómicas pueden encontrarse consultando a médicos especializados en seguridad y salud de los trabajadores (SST), a inspectores laborales, a expertos del organismo nacional encargado de mejorar las condiciones de trabajo o a consultores en materia de seguridad y salud en el trabajo.

El cumplimiento de la legislación sobre seguridad y salud de los trabajadores o las medidas para mejorar las condiciones laborales pueden ser el punto de partida para romper los estereotipos de género y ampliar la reserva de posibles empleados en las empresas.

Por ejemplo:

En el sector de la fabricación de plásticos, el trabajo de moldeado por inyección siempre ha sido un “trabajo de hombres”; las mujeres tienden a realizar otros trabajos, como el de operadora de prensa. El esfuerzo físico que implica parece justificar esta división del trabajo, ya que el moldeador debe levantar moldes muy pesados, utilizando una grúa pórtico sobre ruedas. Este trabajo demanda gran esfuerzo físico de los trabajadores. El desarrollo de nuevas tecnologías ha permitido la producción de nuevos tipos de grúas pórtico, que pueden manejarse con mucho menos esfuerzo. Utilizando esta nueva herramienta, las empresas pueden disponer de una mayor reserva de posibles trabajadores, incluyendo a las mujeres, y a la vez mejorar la calidad del trabajo de todos.

En Francia, la legislación sobre igualdad de género establece una serie de medidas para promover la igualdad de género y la diversificación ocupacional. También incluye asistencia financiera para cubrir parte de los costos en que la empresa incurriría para que ciertos empleos estén disponibles para las mujeres³⁷. Estas medidas permiten pagar asesoramiento técnico y comprar nuevos equipos. Algunas empresas han aprovechado exitosamente estas ayudas y, con el asesoramiento técnico a la ANACT (el organismo nacional francés encargado de mejorar las condiciones laborales), han mejorado las condiciones laborales para todos, promoviendo al mismo tiempo el acceso de las mujeres a nuevos empleos³⁸.

2.4.2 “Los hombres y las mujeres tienen diferentes capacidades y habilidades”

El estereotipo en el trabajo

Durante mucho tiempo se ha considerado que el control y la utilización de la tecnología eran una prerrogativa de los hombres. Este ambiente cultural determina las opciones de estudio de los chicos y las chicas. En realidad, la encuesta PISA 2006 de la OCDE³⁹ muestra muy claramente que existe una brecha entre la propia percepción de chicos y chicas y su desempeño real en las asignaturas científico técnicas: “Aunque las diferencias generales de género en el desempeño científico fueron pequeñas, las

³⁷ Estas medidas y sus fundamentos jurídicos están ilustradas en el sitio web oficial del Ministerio de Trabajo de Francia: http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/Les_aides_financieres.pdf.

³⁸ Consejo Superior para la Igualdad Profesional, Secretaría de los derechos de las mujeres y a la formación profesional, Servicio de derechos de las mujeres e igualdad, Servicio de información y comunicación: *Guide d'appui à la négociation* (Guía de apoyo para la negociación). Se encuentra disponible (en francés) en: <http://www.travail-solidarite.gouv.fr>. Ofrece muchos ejemplos de casos prácticos exitosos en empresas francesas.

³⁹ OCDE: *PISA 2006: Science Competencies for Tomorrow's World* (Aptitudes para las ciencias para el mundo de mañana), OCDE, París, 2007. Se encuentra disponible en: <http://www.oecd.org>.

diferentes actitudes con respecto a la ciencia entre chicos y chicas pueden potencialmente determinar si los estudiantes prosiguen sus estudios en ciencias o eligen una carrera de ciencias. (...) de las actitudes medidas en la encuesta PISA, la mayor diferencia de género se observó en el propio concepto de los estudiantes con respecto a las ciencias. En 22 de los 30 países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) contemplados en la encuesta, los chicos tuvieron una percepción mucho mayor de sus propios conocimientos científicos que las chicas.”

Una amplia mayoría de chicas escoge carreras de ciencias sociales y humanísticas (80 por ciento de los empleados como psicólogos son mujeres, por ejemplo), mientras que continúan siendo una minoría en muchas carreras científicas y tecnológicas, como las tecnologías de la información y la comunicación. Las mujeres sólo representaron el 29 por ciento de los científicos e ingenieros en 2004, y sólo el 18 por ciento de los investigadores en el sector empresarial y de los negocios⁴⁰.

Romper los estereotipos y generar beneficios comerciales

Las habilidades no tienen género. Los sectores industriales tradicionalmente dominados por las mujeres (como el sector textil, los servicios financieros, la salud, etc.) han experimentado impresionantes avances en el contenido tecnológico del trabajo. Las mujeres han demostrado ampliamente que son capaces de adquirir los conocimientos necesarios cuando el contenido técnico de sus empleos aumenta.

Sin embargo, “la introducción de nuevas tecnologías en la formación y en el lugar de trabajo ha tenido lugar sin ninguna modificación en el estatus profesional de dichas carreras y sin ningún cambio en el estatus de esos empleados”⁴¹.

Las mujeres constituyen la mayoría de los graduados universitarios en Europa (59 por ciento) y su presencia en ámbitos no tradicionales se está incrementando gradualmente⁴². “En sentido general, las tendencias estadísticas en los logros educativos revelan una reducción de la brecha educacional entre mujeres y hombres: (...) una importante subrepresentación de los hombres en el grupo de personas más educadas surgirá en el futuro”⁴³.

Cada vez más empresas están considerando la entrada de las mujeres en el universo “masculino” como un factor positivo de cambio y evolución.

⁴⁰ Dirección General de la Comisión Europea para la Investigación, la Ciencia y la Sociedad: *SHE Figures. Women and Science, Statistics and Indicators 2006* (Las mujeres y la ciencia: estadísticas e indicadores 2006), Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo, 2006. - ISBN 92-79-01566-4. Se encuentra disponible en: <http://www.europa.eu>.

⁴¹ G. Donial-Shaw y A. Junter-Loiseau: “La formation des femmes aux nouvelles technologies: une mauvaise réponse à un vrai problème” (La formación de las mujeres en las nuevas tecnologías: una mala respuesta a un verdadero problema), en: *Les Cahiers du MAGE*, 1/97

⁴² Eurostat: *The Life of Women and Men in Europe. A Statistical Portrait 2008* (La vida de las mujeres y los hombres en Europa. Un cuadro estadístico 2008). Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo, 2008. Se encuentra disponible en: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.

⁴³ Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo: *Working in Europe: Gender Differences* (Trabajar en Europa: diferencias de género), Dublín, 2008. pág. 3. Sólo se encuentra disponible en formato electrónico (en inglés) en: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/34/en/1/ef0834en.pdf>

Por ejemplo

MUT en alemán significa “chicas en la tecnología”. También significa valor. En 2007, la compañía Stihl, líder en la producción de sierras y herramientas eléctricas de jardinería, participó en un proyecto regional de MuT en Alemania. El sitio web de la compañía afirma: “Nuestros empleados son la razón por la que fabricamos productos de gran calidad.” (www.stihl.com), y ésta puede ser una de las razones para decidir atraer a jóvenes talentosas a ocupaciones que son mayormente dominadas por los hombres. En colaboración con el servicio de empleo local, se desarrolló un programa de formación para potenciar que las chicas escogieran carreras en las especialidades técnicas. Se llevaron a cabo acciones informativas para atraer a mujeres que asistían a la universidad y a ferias de aprendices. La compañía también aceptó ofrecer empleos en ocupaciones técnicas y oficios manuales a las aprendices⁴⁴.

Tanto las mujeres como los hombres deben tener acceso a programas de formación en el trabajo y de por vida para fortalecer sus capacidades en los ámbitos científicos, técnicos y tecnológicos. La legislación de muchos países de la Unión Europea establece medidas especiales para formar y reconvertir profesionalmente a los trabajadores. El Fondo Social Europeo (FSE)⁴⁵, administrado por los Estados miembros a escala nacional, está dedicado a mejorar la adaptabilidad de los trabajadores a las cambiantes necesidades del mercado laboral y permite brindar apoyo específico a la formación profesional para reducir la desigualdad entre hombres y mujeres.

En los últimos años, el FSE y EQUAL, la Iniciativa de Igualdad de Oportunidades de la Unión Europea, han brindado su apoyo a asociaciones profesionales, instituciones de formación profesional y organizaciones empresariales para organizar programas de formación para mujeres en ocupaciones no tradicionales y, al mismo tiempo, ayudar a las empresas (especialmente a las pequeñas y medianas empresas) a eliminar los obstáculos que puedan impedir la participación de la mujer⁴⁶.

Para satisfacer el déficit de cualificaciones, se han emprendido muchas acciones para incrementar la presencia de las mujeres en el sector de la construcción. Por ejemplo, en Italia, el proyecto “A.CANT.O⁴⁷” (Arquitectos y responsables de obras por la igualdad de oportunidades), financiado por la Unión Europea, ha creado una red de centros de recursos para la igualdad de género dentro de instituciones de formación y de apoyo existentes en el sector de la construcción.

Estos centros ofrecen asesoramiento especializado a las empresas que desean atraer a las mujeres, así como oportunidades de formación para arquitectas y responsables de obras.

El Marco de Acción sobre Igualdad de Género de los Interlocutores Sociales de la Unión Europea y sus dos Informes de Seguimiento⁴⁸ ofrecen muchos ejemplos de medidas

⁴⁴ Fuente: Interlocutores Sociales de la Unión Europea. *Marco de acción sobre la igualdad de género. Segundo informe de seguimiento, 2007. pág. 30. Se encuentra disponible en:* http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm

⁴⁵ El Fondo Social Europeo se canaliza a través de los Estados miembros y de las regiones. Los participantes en los proyectos del FSE son muy variados: administraciones públicas, ONG y agentes sociales activos en el ámbito del empleo y la inclusión social, así como empresas y otras partes interesadas. Para más información sobre el FSE, véase: http://ec.europa.eu/employment_social/esf/index_es.htm.

⁴⁶ UE-Equal: “Establishing a culture of gender equality in the business world, 2007” (Establecer una cultura de igualdad de género en el mundo de los negocios, 2007) ofrece una descripción de varias iniciativas en este ámbito. El documento se encuentra disponible (en inglés) en: http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/etg4-pb07-busiwor_en.pdf.

⁴⁷ <http://www.raedes.eu/acanto/index.htm>.

⁴⁸ El Marco de Acción sobre la Igualdad de Género de los interlocutores sociales de la Unión Europea y sus informes de seguimiento están disponibles en: http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm.

adoptadas por organizaciones empresariales, interlocutores sociales y empresas para promover una mejor combinación de géneros en las ocupaciones. Esto incluye:

- campañas para concienciar a las chicas sobre las oportunidades ofrecidas por los oficios técnicos y facilitar sus contactos con las empresas (por ejemplo, sitios web para empresarios y posibles candidatas; ferias vocacionales y “Días de Chicas” en las empresas);
- programas de formación y empleo (desarrollo de planes dedicados al aprendizaje; cursos de formación en ocupaciones no tradicionales en los sectores de la construcción, las comunicaciones y el transporte para mujeres desempleadas; apoyo al acceso de los hombres a ocupaciones relacionadas con el cuidado de personas).

2.4.3 “Los hombres son líderes naturales”

El estereotipo en el trabajo

Las mujeres todavía están muy poco representadas en los puestos ejecutivos y especialmente en los altos niveles y en los cargos estratégicos de toma de decisiones. El desequilibrio es particularmente notable en el sector privado. El 97 por ciento de los presidentes y el 90 por ciento de los miembros de las juntas directivas de las mayores compañías europeas que cotizan en la bolsa son hombres. Incluso en aquellos sectores donde las mujeres son una mayoría (salud, trabajo social, educación), los hombres tienden a copar los niveles ejecutivos más altos⁴⁹.

Romper el estereotipo y generar beneficios empresariales

En muchos países, sobre todo en aquellos en los que se han establecido sistemas para romper las barreras que obstaculizan la participación de las mujeres, un creciente número de mujeres ocupan altos puestos de dirección en el gobierno, la administración pública y la judicatura.

“Cuando se estableció la Plataforma de Acción de Beijing en 1995, las mujeres representaban apenas un 10 por ciento de los parlamentarios en todo el mundo. Desde entonces, ha habido una mejora constante, aunque lenta, y en julio de 2007 las mujeres representaban ya más del 17 por ciento de los parlamentarios nacionales en todo el mundo (...). Ha habido un progreso significativo en la promoción de las mujeres dentro de las administraciones centrales de los Estados miembros de la Unión Europea donde actualmente ocupan cerca del 33 por ciento de los puestos en los dos niveles superiores de la jerarquía comparado con cerca del 17 por ciento en 1995⁵⁰.”

También en el sector privado, la participación de las mujeres está aumentando gradualmente, sobre todo en los cargos ejecutivos medios e inferiores: en 2007, el 32 por ciento de los empleados considerados jefes de negocios en los 27 países miembros de la Unión Europea eran mujeres⁵¹.

⁴⁹ Fuente: Base de datos de la Unión Europea sobre las mujeres y los hombres en la toma de decisiones. Se encuentra disponible (en inglés) en: http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/out/measures_out438_en.htm.

⁵⁰ Comisión Europea: *Women and men in decision-making 2007. Analysis of the situation and trends* (Las mujeres y los hombres en la toma de decisiones 2007. Análisis de la situación y tendencias). Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo, 2008, p. 5.

⁵¹ Ibid. pág. 7. “Los jefes de negocios” incluyen a los directores ejecutivos, a los directores y a los gerentes de las pequeñas empresas.

PRESENTACIÓN DE LOS PROBLEMAS

El informe *Women Matter*⁵² ofrece pruebas de que las empresas que cuentan con mujeres en altos puestos ejecutivos tienden a tener mayores márgenes de explotación y capitalización del mercado que las que tienen un menor equilibrio de género.

Los equipos que mezclan a hombres y mujeres tienen la ventaja de generar mejores ideas y resultados, de acuerdo con muchos gerentes de recursos humanos de amplias miras⁵³.

Las compañías pueden beneficiarse considerablemente si hacen directamente frente a los estereotipos y a las barreras que obstaculizan el pleno desarrollo del potencial ejecutivo de las mujeres. Debido al predominio de los hombres en altos puestos, las redes informales y los canales de comunicación pueden excluir a las mujeres. Existen pocos mentores o modelos de rol femenino. Además, la cultura empresarial demanda ambición y disponibilidad continua, mientras que las mujeres son percibidas a menudo como pasivas/tímidas y limitadas por sus responsabilidades familiares. Los métodos no transparentes de selección, la falta de planificación de las carreras y el comportamiento machista de los compañeros de trabajo también pueden ser posibles barreras.

Las soluciones innovadoras y las prácticas ejecutivas transparentes para abordar estos obstáculos no sólo pueden beneficiar a las mujeres, sino también mejorar la organización general del trabajo y el bienestar del personal.

Las legislaciones en algunos países de la Unión Europea garantizan la negociación para mejorar la igualdad profesional en el ámbito de las filiales o casas matrices, así como la inclusión de este tema en las negociaciones sobre formación o clasificación profesional. Por ejemplo, la legislación francesa permite que los interlocutores sociales tomen medidas para impulsar las carreras de las mujeres y equilibrar así la representación de mujeres y hombres, especialmente en los niveles ejecutivos. En Italia y España, las empresas pueden solicitar fondos para adoptar planes de acción en favor de la igualdad de género⁵⁴.

Algunas empresas y asociaciones empresariales han creado planes para promover el acceso de las mujeres a puestos de toma de decisiones. En estos planes, las mujeres tienen derecho a servicios de asesoramiento personal. Esto puede utilizarse para brindar información específica (asesoramiento), por ejemplo, sobre cómo prepararse para una entrevista de trabajo, o una ayuda más prolongada (tutoría). Se han creado varias redes donde compartir experiencias entre personal de menor y mayor rango para ayudar a las mujeres a desarrollar su autoestima y aprender cómo evaluar sus propias capacidades. También se organizan programas de formación para desarrollar las capacidades ejecutivas y aumentar la autoestima entre las mujeres que ejercen de dirigentes o para sensibilizar a los supervisores y compañeros de trabajo⁵⁵.

“En enero de 2007, el Vicedirector General de la Confederación de la Industria Británica anunció que más de 100 empresas y organizaciones se habían unido al Plan de empresarios ejemplares (...). Este plan, administrado por Opportunity Now,

⁵² McKinsey (2007), op. cit.

⁵³ Andrew Gould, director ejecutivo y presidente de Schlumberger (Alemania), clausuró la sesión principal sobre *“Waking Up to the Need for Women in Science and Technology”* (Reaccionar ante la necesidad de mujeres en la ciencia y en la tecnología) en la Conferencia internacional “Mujeres en la investigación industrial – Acelerar los cambios en Europa”, que se celebró en Berlín el 10 y 11 de octubre de 2003, en la cual presentó el compromiso alcanzado por varios directores ejecutivos de empresas de investigación y desarrollo (I+D) activas en Europa. Para más información sobre los estudios que prueban el vínculo entre el liderazgo femenino los buenos resultados de las empresas, véase también el capítulo 1.

⁵⁴ Se pueden consultar ejemplos de buenas prácticas en los acuerdos colectivos en: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/gender/caseequal.htm>. El *Segundo Informe de Seguimiento del Marco de Acción sobre la Igualdad de Género de los Interlocutores Sociales*, 2007, op. cit. ofrece otros ejemplos de buenas prácticas de interlocutores sociales o compañías individuales.

⁵⁵ *El Marco de Acción sobre la Igualdad de Género de los Interlocutores Sociales, Segundo Informe de Seguimiento*, 2007, op. cit.

reúne a empresarios que realizan un trabajo innovador para luchar contra la segregación ocupacional y lograr la igualdad salarial y de oportunidades para las mujeres en el lugar de trabajo⁵⁶

2.4.4 “Las mujeres tienen limitaciones de tiempo y reducida movilidad”

El estereotipo en el trabajo

Según una encuesta realizada en 2000 por Ipsos-Rebondir⁵⁷, “a casi una de cada cinco mujeres le han preguntado durante una entrevista de empleo si podrían hipotéticamente “tener uno o más hijos pronto”; una pregunta realizada sólo al 9 por ciento de los hombres.

También en relación con la movilidad geográfica, se suele considerar a las mujeres como menos disponibles para puestos que requieran un traslado.

Además, se admite comúnmente que las mujeres sigan a sus esposos si es necesario transferirles, mientras que el caso contrario es una excepción. El informe Colmou mostró que “la necesidad de aceptar traslados está algunas veces vinculada a un ascenso y constituye un obstáculo para las mujeres. Debido a las actuales actitudes, en práctica los hombres a menudo vacilan en seguir a sus esposas⁵⁸.”

Romper el estereotipo y generar beneficios comerciales

La conciliación del trabajo y la vida privada debe verse desde una nueva perspectiva más amplia.

Las cambiantes estructuras familiares requieren que todos los trabajadores, tanto mujeres como hombres, puedan disfrutar efectivamente su derecho a conciliar el trabajo y la vida privada. Las mujeres se ausentan de su trabajo por razones de maternidad durante un promedio de sólo dos períodos de cuatro meses durante los 37 a 40 años de su vida profesional. Sólo las interrupciones vinculadas al embarazo y al parto no pueden compartirse con el padre.

La mayoría de los países de la Unión Europea han establecido nuevos derechos para los padres (permiso educativo, permiso parental) y disposiciones necesarias para lograr un mejor equilibrio en la distribución de las responsabilidades familiares.

Los hombres solicitan crecientemente pasar más tiempo con sus familias, pero a menudo se les niega esa oportunidad. Las investigaciones⁵⁹ muestran que los hombres que desean acogerse a la disposición del permiso parental tienen que enfrentar el prejuicio de

⁵⁶ *Ibid.*, pág. 71. Se presentan buenas prácticas y estudios de casos prácticos de “empleadores ejemplares” (en inglés) en: www.opportunitynow.org.uk.

⁵⁷ “Une minorité de femmes a été victime d'une discrimination à l'embauche” (Una minoría de mujeres ha sido víctima de discriminación en el proceso de contratación); encuesta realizada por IPSOS para Rebondir sobre una muestra de aproximadamente 500 personas en abril de 2000. Puede encontrarse (en francés) en: <http://www.ipsos.fr>.

⁵⁸ A. M. Colmou: *L'encadrement supérieur dans la fonction publique : vers l'égalité entre hommes et femmes. Quels obstacles? Quelles solutions?* (Altos funcionarios en la función pública: hacia la igualdad entre hombres y mujeres. ¿Cuáles son los obstáculos? ¿Cuáles son las soluciones?), La Documentation Française, París, 1999, pág. 52. Informe encargado por el Ministerio de la Función Pública, de la Reforma del Estado y de la Descentralización de Francia, 1999. Se encuentra disponible (en francés) en: <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/994000782/index.shtml>.

⁵⁹ Véase, por ejemplo: Comisión Europea: *Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European countries* (Conciliación de la vida laboral y privada: un análisis comparativo de treinta países europeos), Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 2005, pág. 42.

PRESENTACIÓN DE LOS PROBLEMAS

los empleadores y sus compañeros de trabajo. Un mejor conocimiento de estos derechos entre los empleadores y empleados y una actitud diferente hacia su utilización permitiría una mejor distribución de las responsabilidades sociales, profesionales, familiares y personales.

Nuevas formas más flexibles de organización del trabajo también pueden satisfacer estas nuevas necesidades. Los laboratorios Boiron (Lyon)⁶⁰, un grupo francés que produce y distribuye medicamentos homeopáticos, ha adoptado una política para aumentar la flexibilidad laboral. A través de varios convenios colectivos, la organización ha intentado equilibrar el interés de la compañía y las necesidades de los trabajadores. Las preocupaciones sociales son especialmente evidentes en las formas de organización del trabajo que la compañía ha seleccionado (formas que están explícitamente encaminadas a reconciliar la flexibilidad y los intereses de los trabajadores). La eficiencia de la compañía depende principalmente de la eficiencia de la fuerza laboral, por lo que esta opción también es racional: por ejemplo, se concedió la libertad para pasar del trabajo a tiempo completo al trabajo a tiempo parcial en reconocimiento de las necesidades de los trabajadores (especialmente importante debido al hecho de que el 77 por ciento de los empleados son mujeres). El mismo principio se aplica a las medidas que la compañía ha tomado para reducir el horario laboral.

Muchas compañías han descubierto que invertir en servicios de guardería y otros servicios para ayudar a su personal a conciliar el trabajo y la vida privada es una decisión empresarial sensata.

Algunas compañías contratan a empresas externas que ofrecen servicios de guardería, organizan actividades durante las vacaciones de verano o ayudan a los familiares de edad avanzada. Otras crean guarderías en el centro de trabajo o apoyan el establecimiento de guarderías en los distritos industriales. También consideran la prestación de servicios domésticos (lavandería, planchado, catering, etc.) y el apoyo a la mudanza y la reubicación de la familia.

Varios Estados miembros otorgan certificados a las empresas que aplican “políticas favorables para las mujeres”. En Hungría, el premio nacional a los centros de trabajo que aplican políticas favorables para las mujeres está ganando cada vez más popularidad y el número de solicitudes aumenta anualmente (se recibieron 400 solicitudes en 2006, incluyendo varias de pequeñas y medianas empresas). Las que ya han recibido dicho reconocimiento lo consideran un éxito empresarial⁶¹.

A medida que los problemas de conciliación del trabajo y la vida privada encuentran gradualmente su lugar entre las prioridades de los interlocutores sociales para la negociación de convenios colectivos, se impone la necesidad de adoptar una nueva perspectiva. Las asociaciones patronales progresistas han comenzado a concienciar a sus miembros sobre la necesidad de adoptar políticas de conciliación del trabajo y de la vida privada tanto para los hombres como para las mujeres, para comprender los beneficios empresariales de los centros de trabajo compatibles con la vida familiar y tomar medidas para permitir que las mujeres que se reintegran a su puesto de trabajo tras un permiso de maternidad desarrollen plenamente su potencial productivo y creativo⁶². La superación de los estereotipos sobre “quién debe cuidar de la familia” significa adquirir una visión realista de las familias de hoy, satisfacer las necesidades de todos los trabajadores, retener los mejores talentos y mejorar la organización del trabajo para todos.

⁶⁰ Fuente: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/qualityofwork/betterjobs/cases/fr05laboratoiresboiron.htm>.

⁶¹ El Marco de Acción sobre la Igualdad de Género de los Interlocutores Sociales, Segundo Informe de Seguimiento, 2007, op. cit. pág. 43.

⁶² Por ejemplo, los empleadores y las organizaciones sindicales de la República Checa, así como varias organizaciones patronales en el sector químico en Alemania. Marco de Acción sobre la Igualdad de Género de los Interlocutores Sociales de la Unión Europea, Segundo Informe de Seguimiento, 2007, op. cit. págs. 18 y 34.

Capítulo 3. Las reglas del juego

3.1 Panorama general

Actualmente, la globalización ya no es una opción, sino una realidad. Para mantener sus niveles de prosperidad, la Unión Europea tiene que asegurar que sus economías estén bien situadas para aprovechar las nuevas oportunidades que ofrecen los mercados mundiales. La Estrategia de Lisboa para el crecimiento y el empleo⁶³ de la Unión Europea tiene el objetivo de convertir a la Unión Europea en un interlocutor dinámico y competitivo en el ámbito internacional. En este contexto, la inversión en “capital humano” para adaptar a los trabajadores y empresas a los nuevos desafíos es un área clave de preocupación para la Unión Europea.

La Unión Europea promueve un modelo en el cual los progresos económicos y sociales se apoyan mutuamente. La Agenda Social de la Unión Europea complementa la Estrategia de Lisboa y establece las medidas que deben adoptarse, tanto a escala europea como nacional, para enfrentar los nuevos desafíos de la globalización.

La igualdad entre mujeres y hombres en el mercado laboral es uno de los pilares del crecimiento europeo y de la estrategia de empleo. Primeramente, la Unión Europea considera la igualdad entre mujeres y hombres como un principio fundacional, un objetivo y una tarea. La igualdad de género y la no discriminación por razones de sexo son derechos humanos fundamentales. En segundo lugar, la igualdad entre hombres y mujeres es una condición fundamental para lograr un desarrollo socioeconómico sostenible. El incremento cualitativo y cuantitativo del empleo femenino es un elemento clave para aumentar la flexibilidad y adaptabilidad del mercado laboral a los cambios económicos y demográficos mundiales.

El presente capítulo ilustra cómo la igualdad entre mujeres y hombres desempeña un papel clave en el logro de la estrategia europea de crecimiento y empleo, tanto desde la perspectiva económica como social. También ofrece un panorama general de las políticas e instrumentos legales europeos para promover el principio de la igualdad de género en el ámbito laboral. Finalmente, brinda información sobre los compromisos generales adoptados por la comunidad internacional para lograr la igualdad de género en el ámbito laboral.

3.2 Los valores de la Unión Europea en un mundo globalizado

3.2.1 La igualdad de género como elemento de la ventaja competitiva de Europa

Históricamente, Europa ha tenido un alto nivel de prosperidad, cohesión social, protección ambiental y calidad de vida basados en los valores comunes de la solidaridad y la justicia. Sin embargo, las nuevas tecnologías, la movilidad, el envejecimiento de la población y la competencia mundial se han convertido en desafíos reales. La aparición de

⁶³ Más información sobre la Estrategia de Lisboa para el Crecimiento y el Empleo (en inglés) en: http://ec.europa.eu/growthandjobs/index_en.htm.

PRESENTACIÓN DE LOS PROBLEMAS

nuevos gigantes económicos como China y la India pone a prueba la economía europea más que nunca, en términos de comercio, inversión, tecnología, energía y costos de producción. La Unión Europea tiene que asegurarse de que sus economías estén bien situadas para aprovechar las oportunidades que ofrece la globalización. La infraestructura y las tecnologías son importantes, pero un factor fundamental para la productividad de las compañías europeas es la disponibilidad y adaptabilidad de los trabajadores altamente cualificados.

En la Cumbre de Lisboa de marzo de 2000, los líderes de la Unión Europea adoptaron una nueva estrategia, basada en el consenso entre los Estados miembros, para que Europa sea más competitiva y avance hacia el pleno empleo. Esto se conoce como la **Estrategia de Lisboa**. Tras unos tímidos resultados iniciales, en 2005 se simplificó y relanzó la Estrategia de Lisboa⁶⁴.

La estrategia descansa en tres pilares del desarrollo sostenible:

- un pilar económico que prepara el terreno para la transición a una economía competitiva, dinámica y basada en el conocimiento;
- un pilar social, concebido para modernizar el modelo social europeo mediante la inversión en recursos humanos y la lucha contra la exclusión social;
- un pilar ambiental, que centra su atención en el hecho de que el crecimiento económico debe dissociarse del uso de los recursos naturales.

La “renovada” Estrategia de Lisboa lanzada en 2005 se centra principalmente en *el crecimiento y el empleo*.

Se necesitan más empleos por dos razones. Primero, debido a que las vidas de demasiadas personas todavía están afectadas por el desempleo. Segundo, porque solamente incorporando más personas al mundo del trabajo, las sociedades pueden afrontar los cambios demográficos. El envejecimiento de la población trae consigo un incremento de las pensiones y de los costos sanitarios, que deben financiarse con los impuestos y las cotizaciones de la población trabajadora y de las empresas. Ésta es una de las razones por las que la promoción del **empleo femenino** es un importante objetivo de la Estrategia de Lisboa.

El crecimiento no es un fin en sí mismo, es un requisito fundamental para ser capaces de mantener y aumentar la prosperidad de Europa, preservando y reforzando así el modelo social de la Unión Europea. La Estrategia de Lisboa trata, en última instancia, de asegurar que Europa pueda mantener y mejorar la calidad de vida de todos sus ciudadanos (y la de sus hijos y nietos) en el contexto de la globalización, los cambios demográficos y los desafíos ambientales.

Es por eso que la **Agenda Social de la Unión Europea**⁶⁵ complementa naturalmente la Estrategia de Lisboa. Los valores sociales de la Unión Europea son una parte integral de la respuesta de la Unión Europea a la globalización.

La Agenda Social de la Unión Europea pretende seguir promoviendo una Europa social en la economía mundial, mediante la creación de más **oportunidades** para los ciudadanos de la Unión Europea, un mejor **acceso a servicios de calidad** y la **solidaridad** con quienes se han visto afectados negativamente por el cambio.

La Agenda Social de la Unión Europea reúne una serie de políticas de la Unión Europea que los Estados miembros deberán aplicar en cooperación con la Unión Europea para guiar y apoyar las acciones en siete áreas prioritarias:

⁶⁴ Conclusiones de la Presidencia del Consejo Europeo de Lisboa, 23 y 24 de marzo de 2000. Conclusiones de la Presidencia del Consejo Europeo de Bruselas, 22 y 23 de marzo de 2005. Se encuentran disponibles en: http://ec.europa.eu/growthandjobs/european-councils/index_en.htm

⁶⁵ “Agenda Social Renovada” COM(2008) 412 final, adoptada por la Comisión Europea el 2 de julio de 2008. Se encuentra disponible en <http://eur-lex.europa.eu/es/index.htm>

- niñez y juventud;
- inversión en las personas: más y mejores empleos, nuevas habilidades;
- movilidad;
- vidas más longevas y saludables;
- lucha contra la pobreza y la exclusión social;
- **lucha contra la discriminación y promoción de la igualdad de género;**
- oportunidades, acceso y solidaridad en el contexto mundial.

En relación con la igualdad de género, la Agenda Social reconoce que en los últimos 50 años se han logrado impresionantes progresos en la Unión Europea. Sin embargo, también recuerda que persisten las desigualdades, como se refleja en las diferencias salariales entre hombres y mujeres y en la escasa representación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones económicas y políticas.

Para reducir estas brechas, la Comisión Europea:

- reforzará la integración de una perspectiva de género (“incorporación de las consideraciones de género”) en todas las políticas y actividades de la Unión Europea;
- informará sobre la aplicación del Plan de trabajo anual para la igualdad entre las mujeres y los hombres⁶⁶ y presentará una estrategia de seguimiento;
- propondrá una legislación para adoptar medidas más estrictas a fin de mejorar la conciliación de la vida laboral y familiar (mejorando las disposiciones relativas a los permisos parentales y reforzando la protección de las mujeres embarazadas);
- abordará el problema de la brecha salarial entre hombres y mujeres⁶⁷ mejorando el marco legislativo y alentando a los empleadores a comprometerse con el objetivo de la igualdad salarial;
- publicará un informe sobre la disponibilidad de servicios de guardería;
- centrará el Método Abierto de Coordinación en la necesidad de reducir el índice de riesgo de pobreza entre las mujeres, sobre todo entre las mujeres de edad avanzada;
- realizará acciones para reducir la diferencia debida al género en la iniciativa empresarial (actualmente sólo el 31 por ciento de los empresarios en Europa son mujeres).

Uno de los principales instrumentos para aplicar la Agenda Social es la **Estrategia Europea de Empleo (EEE)**⁶⁸.

La EEE se basa en las siguientes líneas de acción fundamentales:

- aumentar la adaptabilidad de los trabajadores y de las empresas;
- atraer a más personas para que entren y permanezcan en la fuerza laboral;
- invertir más y de forma más eficaz en los trabajadores;
- asegurar la aplicación efectiva de reformas a través de una mejor gobernabilidad.

⁶⁶ “Hoja de ruta para la igualdad entre las mujeres y los hombres 2006-2010 (COM/2006/0092 final). Véase más abajo el capítulo 3.3.1.

⁶⁷ De acuerdo con la Comunicación “Actuar contra la diferencia de retribución entre mujeres y hombres” COM(2007) 424 final, del 18 de julio de 2007. Se encuentra disponible (en español) en: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:211:0054:0060:ES:PDF>

⁶⁸ Puede encontrarse más información al respecto (en inglés) en: http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/index_en.htm

PRESENTACIÓN DE LOS PROBLEMAS

De acuerdo con la Estrategia de Lisboa, los principios rectores para el éxito de la Estrategia Europea de Empleo son:

- empleabilidad;
- iniciativa empresarial;
- adaptabilidad;
- **igualdad de oportunidades.**

El Fondo Social Europeo (FSE) ofrece los recursos para sufragar acciones nacionales destinadas a lograr estos objetivos. El FSE es un Fondo Estructural de la Unión Europea cuyo objetivo es ayudar a los Estados miembros a equipar mejor a la fuerza laboral y a las compañías europeas para enfrentar los nuevos desafíos mundiales.

La EEE presta especial atención a la **calidad de los empleos** como un factor productivo específico. La calidad de los empleos está relacionada con:

- altos estándares de salud y seguridad en el lugar de trabajo (las condiciones laborales malas o inseguras cuestan a la economía de la Unión Europea aproximadamente el 3 por ciento del PNB);
- patrones laborales flexibles que permitan a las personas equilibrar el trabajo con la vida doméstica;
- facilidades como guarderías para ayudar a los trabajadores con hijos;
- formación permanente y en el puesto de trabajo y reciclaje profesional;
- cobertura social adecuada;
- buen diálogo entre los representantes de los trabajadores y de los empleadores.

Las Directrices para las políticas de empleo de la Unión Europea (2008-2010)⁶⁹ ofrecen orientaciones específicas a los Estados miembros sobre cómo lograr el pleno empleo, la calidad de los empleos, la productividad laboral y la cohesión social; y destacan importantes factores en relación con la igualdad de género, tales como:

- en todas las acciones emprendidas, debe asegurarse la incorporación de la perspectiva de género y la promoción de la igualdad de género⁷⁰; y debe prestarse especial atención a la reducción significativa de todas las brechas relacionadas con el género en el mercado laboral, de acuerdo con el Pacto Europeo por la Igualdad de Género;
- las políticas deben ayudar a la Unión Europea (UE) a lograr, en promedio, una tasa de empleo femenino no inferior al 60 por ciento; y deben prestar una especial atención a la reducción significativa de las diferencias que persisten entre hombres y mujeres en materia de empleo y de la brecha salarial por razones de género (Directriz 17);
- debe promoverse un enfoque del trabajo basado en el ciclo de vida mediante una mejor conciliación de la vida familiar y profesional y la prestación de servicios accesibles y asequibles de asistencia infantil y cuidado de otras personas dependientes. La meta de la asistencia infantil debe cubrir no menos del 90 por ciento de los niños entre tres años y la edad escolar obligatoria y de no menos del 33 por ciento de los niños menores de tres años antes de 2010 (Directriz 18);

⁶⁹ Las Orientaciones para las políticas de empleo (2008-2010) están disponibles (en español) en: <http://register.consilium.europa.eu/pdf/es/08/st10/st10614.es08.pdf>

⁷⁰ Comisión Europea (2007): *Manual for gender mainstreaming of employment policies* (Manual para la incorporación de la perspectiva de género en las políticas de empleo). Este manual (en inglés) ofrece orientaciones al respecto. http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/docs/2007/manual_gend_mainstr_en.pdf.

- el fomento y la difusión de métodos adaptables e innovadores de organización del trabajo, con el fin de mejorar la calidad y la productividad laboral, lo que incluye la salud y la seguridad (Directriz 21);
- debe reducirse sustancialmente la brecha salarial entre hombres y mujeres, y debe prestarse especial atención a explicar y enfrentar las razones de los bajos niveles salariales en profesiones y sectores que tienden a estar dominados por las mujeres (Directriz 22).

3.2.2 Las PYME en el centro de la Estrategia de Lisboa

Durante la reunión del Consejo Europeo en la primavera de 2006, los Estados miembros establecieron cuatro áreas prioritarias para el avance de la Estrategia de Lisboa, que incluían la creación de un ambiente empresarial más dinámico mediante el impulso del potencial empresarial, especialmente de las PYME⁷¹.

Las PYME están en el centro de la Estrategia de Lisboa para el crecimiento y el empleo⁷². Actualmente, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME), compañías de 250 empleados o menos, son las que están creando la mayoría de los empleos en la Unión Europea. Las pequeñas empresas son una de las principales fuerzas motrices de la economía, pero a menudo enfrentan problemas específicos, enormes barreras burocráticas y obstáculos.

La iniciativa “Pensar primero a pequeña escala: Una Ley de la Pequeña Empresa para Europa⁷³” tiene el objetivo de garantizar que las PYME europeas reciban ayuda para alcanzar plenamente su potencial de crecimiento sostenible a largo plazo y de creación de más empleos. Para ello, propone la adopción de medidas políticas concretas por parte de la Comisión y de los Estados miembros.

Dicha iniciativa tiene el objetivo de promover la vocación empresarial, adaptar las legislaciones a las necesidades de las PYME y ayudarlas a crecer. Asimismo, establece diez principios que deben adoptarse al más alto nivel, así como medidas concretas que facilitarían el trabajo de las pequeñas empresas.

La “Ley de la Pequeña Empresa para Europa” recuerda la necesidad de invertir en el talento de las mujeres y en el potencial empresarial como fuente sin explotar para el crecimiento de las PYME.

Esta iniciativa también apoya el desarrollo de nuevas leyes en cuatro áreas de especial interés para las PYME: la creación de PYME, los procedimientos relacionados con el IVA, los pagos y las ayudas estatales.

De acuerdo con la “Ley de la Pequeña Empresa para Europa”, en agosto de 2008 se adoptó un nuevo “Reglamento general de exención por categorías⁷⁴” sobre las ayudas estatales. Dicho Reglamento simplifica el tratamiento de las medidas de ayuda estatal favoreciendo claramente la creación de empleo y la promoción de la competitividad,

⁷¹ Conclusiones de la Presidencia del Consejo Europeo de Bruselas (23 y 24 de marzo de 2006). 18 de mayo de 2006. Se encuentra disponible (en inglés) en: http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/ec/89013.pdf.

⁷² “Aplicar el programa comunitario de Lisboa – Una política moderna de la PYME para el crecimiento y el empleo”, COM(2005) 551 final, 10 de noviembre de 2005. Se encuentra disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/es/index.htm>

⁷³ “Pensar primero a pequeña escala” – “Small Business Act” para Europa. Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones - COM/2008/0394 final, 25 de junio de 2008. Se encuentra disponible (en español) en <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52008DC0394:ES:HTML>

⁷⁴ “Reglamento general de exención por categorías.” Reglamento (CE) N° 800/2008 de la Comisión del 6 de agosto de 2008. Diario Oficial N° L 214 del 09 de agosto de 2008. Se encuentra disponible (en español) en: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:214:0003:0047:ES:PDF>

PRESENTACIÓN DE LOS PROBLEMAS

como los objetivos promovidos por la Agenda de Lisboa y las medidas en favor de las PYME. Asimismo, autoriza las ayudas para las PYME, la investigación, la innovación, el desarrollo regional, la formación, el empleo y el capital de riesgo. También permite otorgar diferentes tipos de ayudas para las PYME: ayudas para la inversión en maquinaria o para contratar personal adicional, ayudas en forma de capital de riesgo, ayudas para la innovación, ayudas para contribuir a los costos de los derechos de propiedad intelectual.

**Información adicional**

Sobre el crecimiento y el empleo (en inglés):

http://ec.europa.eu/growthandjobs/index_en.htm

Portal PYME (en español):

http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_es.htm

Sobre la Agenda Social (en inglés):

<http://ec.europa.eu/social>

http://ec.europa.eu/employment_social/social_policy_agenda/social_pol_ag_en.html

Sobre la Estrategia Europea de Empleo (en español):

http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2007/ke7807329_es.pdf

http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/index_en.htm

Comisión Europea (2007): *Manual for gender mainstreaming of employment policies* (Manual para la incorporación de la perspectiva de género en las políticas de empleo) (en inglés)

http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/docs/2007/manual_gend_mainstr_en.pdf

Sobre la diferencia de retribución entre mujeres y hombres (en español):

“Actuar contra la diferencia de retribución entre mujeres y hombres” COM(2007) 424 final, 18 de julio de 2007.

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:211:0054:0060:ES:PDF>

3.3 La Unión Europea y el principio de igualdad de género

La igualdad entre mujeres y hombres es uno de los valores fundamentales de la Unión Europea. El Tratado de la Comunidad Europea (2002)⁷⁵ establece que la igualdad entre hombres y mujeres es un principio y una tarea de la Comunidad:

⁷⁵ Más información disponible (en español) en:
http://eur-lex.europa.eu/es/treaties/dat/12002M/htm/C_2002325ES.000501.html.

Artículos relevantes del Tratado de la Comisión Europea (versión consolidada de 2002)

Artículo 2

La Comunidad tendrá por misión promover, mediante el establecimiento de un mercado común y de una unión económica y monetaria y mediante la realización de las políticas o acciones comunes [...] un alto nivel de empleo y de protección social, la igualdad entre el hombre y la mujer, un crecimiento sostenible y no inflacionista, [...]

Artículo 3.2

En todas las actividades contempladas en el presente artículo, la Comunidad se fijará el objetivo de eliminar las desigualdades entre el hombre y la mujer y promover su igualdad.

Artículo 13

[...] podrá adoptar acciones adecuadas para luchar contra la discriminación por motivos de sexo, de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual.

Artículo 141

1. Cada Estado miembro garantizará la aplicación del principio de igualdad de retribución entre trabajadores y trabajadoras para un mismo trabajo o para un trabajo de igual valor [...]
3. El Consejo [...] adoptará medidas para garantizar la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato para hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación, incluido el principio de igualdad de retribución para un mismo trabajo o para un trabajo de igual valor.
4. Con objeto de garantizar en la práctica la plena igualdad entre hombres y mujeres en la vida laboral, el principio de igualdad de trato no impedirá a ningún Estado miembro mantener o adoptar medidas que ofrezcan ventajas concretas destinadas a facilitar al sexo menos representado el ejercicio de actividades profesionales o a evitar o compensar desventajas en sus carreras profesionales.

La Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea⁷⁶ de 2000 también establece dicho principio.

Artículos relevantes de la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea

Artículo 21 – No discriminación

Se prohíbe toda discriminación, y en particular la ejercida por razón de sexo, raza, color, orígenes étnicos o sociales, características genéticas, lengua, religión o convicciones, opiniones políticas o de cualquier otro tipo, pertenencia a una minoría nacional, patrimonio, nacimiento, discapacidad, edad u orientación sexual.

Artículo 23 – Igualdad entre mujeres y hombres

La igualdad entre mujeres y hombres deberá garantizarse en todos los ámbitos, inclusive en materia de empleo, trabajo y retribución.

El principio de igualdad no impide el mantenimiento o la adopción de medidas que supongan ventajas concretas en favor del sexo menos representado.

⁷⁶ 2000/C 364/01. Ésta es una declaración no vinculante firmada en la reunión del Consejo Europeo celebrada en Niza el 7 de diciembre de 2000. Se encuentra disponible (en español) en: http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_es.pdf.

3.3.1 Plan de trabajo para la igualdad entre las mujeres y los hombres

La política de la Unión Europea en materia de igualdad entre mujeres y hombres adopta un enfoque integral, que abarca la legislación, la incorporación de una perspectiva de género y acciones positivas. También puede disponerse de ayuda financiera a través del Programa PROGRESS (véase más abajo).

En este marco, el 1º de marzo de 2006, la Comisión adoptó un Plan de trabajo para la igualdad entre las mujeres y los hombres para el período de 2006 a 2010⁷⁷. Este plan de trabajo representa el compromiso político de la Comisión para avanzar en la ejecución de la Agenda sobre igualdad de género.

El Plan de trabajo para la igualdad entre las mujeres y los hombres (2006-2010)

El Plan de trabajo para la igualdad entre las mujeres y los hombres destaca seis áreas prioritarias de la actuación de la UE en favor de la igualdad de género:

1. la misma independencia económica para las mujeres y los hombres;
2. la conciliación de la vida privada y la actividad profesional;
3. la misma representación en la toma de decisiones;
4. la erradicación de todas las formas de violencia de género;
5. la eliminación de los estereotipos sexistas;
 - 5.1 la eliminación de los estereotipos sexistas en la educación, la formación y la cultura;
 - 5.2 **la eliminación de los estereotipos sexistas en el mercado laboral;**
 - 5.3 la eliminación de los estereotipos sexistas en los medios de difusión;
6. la promoción de la igualdad de género en la política exterior y de desarrollo.

De acuerdo con el Plan de Trabajo, el Consejo Europeo, en su reunión del 23 y el 24 de marzo de 2006, aprobó el Pacto Europeo por la Igualdad de Género⁷⁸.

El Pacto expresa el compromiso de la Unión y de sus Estados miembros de mejorar la participación de las mujeres en el mercado laboral, especialmente con respecto a la calidad del empleo, y de promover medidas para mejorar el equilibrio entre la vida laboral y la profesional para hombres y mujeres.

⁷⁷ Más información en: COM (2006) 92 y en: http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/gender_mainstreaming/roadmap_en.html. Todos los documentos de la Unión Europea relacionados con la igualdad de género mencionados en este capítulo pueden consultarse en: http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/index_en.htm.

⁷⁸ Más información (en inglés) en: <http://europa.eu/bulletin/en/200603/i1013.htm>.

Pacto Europeo por la Igualdad de Género (2006)

Este Pacto promueve la acción de los Estados miembros y de la Unión en los siguientes ámbitos:

- medidas para eliminar las diferencias por motivo de género y **combatir los estereotipos de género en el mercado laboral** (en particular, los relacionados con la segregación sexual);
- medidas para promover un mayor equilibrio entre la vida laboral y privada para todos;
- medidas para reforzar la gobernanza a través de la integración de la perspectiva de género y un mejor seguimiento.

Todos estos documentos políticos recientes establecen que los estereotipos de género y las barreras culturales son una de las principales causas de las desigualdades e ineficiencias que persisten en el mercado laboral de la Unión Europea; y hacen un llamamiento a todos los interlocutores sociales para que realicen acciones con el fin de abordar seriamente este problema y asegurar la libertad de los ciudadanos europeos, ya sean mujeres u hombres, para desarrollar sus talentos individuales y ambiciones.

El Informe de la Unión Europea sobre la igualdad entre mujeres y hombres 2008⁷⁹ recuerda que:

Actuaciones contra los estereotipos de género

- Es necesario eliminar las barreras culturales para facilitar el acceso de las mujeres y los hombres a ocupaciones no tradicionales, incluidos los puestos de toma de decisiones, y apoyar plenamente las opciones individuales.
- El enfoque de la formación permanente, del desarrollo profesional y de la orientación profesional debe evitar cualquier estereotipo. Los profesionales de la formación y de la orientación profesional deben ser más conscientes de estas cuestiones.

El Programa PROGRESS para 2007-2013⁸⁰ es el programa sobre empleo y solidaridad social de la Unión Europea. El programa se divide en cinco áreas de políticas: empleo (en apoyo de la aplicación de la Estrategia de Lisboa), condiciones de trabajo, protección e integración social, no discriminación y diversidad e igualdad entre mujeres y hombres.

La sección sobre igualdad entre mujeres y hombres apoya la aplicación del Plan de trabajo para la igualdad entre las mujeres y los hombres⁸¹.

Según el artículo 2, debe promoverse la integración de la perspectiva de género en todas las actividades del programa.

⁷⁹ Informe sobre la igualdad entre hombres y mujeres 2008, COM(2008)10. Véase en particular el párrafo 3.3 “Lucha contra los estereotipos, apoyo a las decisiones individuales”.

⁸⁰ Para más información (en inglés): http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html.

⁸¹ Véase también la iniciativa EQUAL (en inglés) en: http://ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm.

Recursos financieros de PROGRESS para la igualdad de género (2007-2013)

La sección relativa a la igualdad entre hombres y mujeres apoya la aplicación efectiva del Plan de trabajo para la igualdad entre las mujeres y los hombres (2005-2010) de la Comisión mediante:

- su contribución para lograr la igualdad en la independencia económica de mujeres y hombres [...];
- la mejora de la conciliación entre la vida laboral, privada y familiar mediante el intercambio de experiencias y análisis;
- la promoción de la igualdad de participación de mujeres y hombres en la toma de decisiones;
- **la eliminación de los estereotipos de género en la sociedad;**
- la mejora del cumplimiento de la legislación sobre género [...]

3.3.2 “Marco de acciones sobre igualdad de género (2005-2010)” de los interlocutores sociales de la Unión Europea⁸²

En 2005, los interlocutores sociales de la Unión Europea asumieron el compromiso específico de mejorar la igualdad de género en el mercado laboral y en el centro de trabajo. El “Marco de acciones sobre igualdad de género” establece las líneas prioritarias de acción para el período de 2005 a 2010:

- abordar los roles establecidos en función del sexo;
- promover la participación de las mujeres en la toma de decisiones;
- apoyar el equilibrio entre la vida profesional y la personal;
- resolver las disparidades de remuneración entre ambos sexos.

Con respecto a la cuestión de los roles establecidos en función del sexo, el documento sugiere una serie de medidas prácticas que los empresarios, sindicatos y gobiernos pueden adoptar para superar los estereotipos de género. Los informes anuales de seguimiento⁸³ sobre las acciones emprendidas en el marco de las cuatros secciones generales en cada país ofrecen una rica visión de conjunto sobre las iniciativas adoptadas y los beneficios obtenidos por todas las partes interesadas.

3.3.3 La legislación de la Unión Europea sobre la igualdad entre mujeres y hombres

El principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres, consagrado en los Tratados de la Comunidad Económica desde el establecimiento de la Comunidad Económica Europea en 1957, ha sido aplicado en una serie de ámbitos legislativos de la Unión Europea en los últimos 30 años, y ha sido desarrollado en una amplia jurisprudencia por el Tribunal de Justicia Europeo.

⁸² http://ec.europa.eu/employment_social/news/2005/mar/gender_equality_en.pdf.

⁸³ http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm.

La Comisión supervisa la aplicación de esta legislación y, cuando corresponde, propone una nueva.

- La legislación en el ámbito de la igualdad de trato entre hombres y mujeres comprende actualmente las siguientes directivas en materia de empleo, seguridad social y bienes y servicios⁸⁴;
- Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de julio de 2006, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación (refundición);
- Directiva del Consejo 2004/113/CE, de 13 de diciembre de 2004, por la que se aplica el principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres al acceso a bienes y servicios y su suministro;
- Directiva 2002/73/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de septiembre de 2002, que modifica la Directiva 76/207/CEE del Consejo relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo;
- Directiva 98/52/CE del Consejo de 13 de julio de 1998 relativa a la ampliación de la Directiva 97/80/CE relativa a la carga de la prueba en los casos de discriminación por razón de sexo, al Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte;
- Directiva 97/80/CE del Consejo de 15 de diciembre de 1997 relativa a la carga de la prueba en los casos de discriminación por razón de sexo;
- Directiva 97/75/CE del Consejo de 15 de diciembre de 1997 por la que se modifica y amplía al Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte la Directiva 96/34/CE relativa al Acuerdo marco sobre el permiso parental celebrado por la UNICE, el CEEP y la CES;
- Directiva 96/97/CE del Consejo de 20 de diciembre de 1996 por la que se modifica la Directiva 86/378/CEE relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en los regímenes profesionales de seguridad social;
- Directiva 96/34/CE del Consejo de 3 de junio de 1996 relativa al Acuerdo marco sobre el permiso parental celebrado por la UNICE, el CEEP y la CES;
- Directiva 92/85/CEE del Consejo, de 19 de octubre de 1992, relativa a la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud en el trabajo de la trabajadora embarazada, que haya dado a luz o en período de lactancia (décima Directiva específica con arreglo al apartado 1 del artículo 16 de la Directiva 89/391/CEE);
- Directiva 86/613/CEE del Consejo de 11 de diciembre de 1986 relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres que ejerzan una actividad autónoma, incluidas las actividades agrícolas, así como sobre la protección de la maternidad;
- Directiva 86/378/CEE del Consejo de 24 de julio de 1986 relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en los regímenes profesionales de seguridad social;
- Directiva 79/7/CEE del Consejo, de 19 de diciembre de 1978, relativa a la aplicación progresiva del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en materia de seguridad social;

⁸⁴ Además de las directivas, las decisiones no vinculantes, las recomendaciones y las comunicaciones adoptadas, así como las propuestas de nueva legislación, véase: http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/legislation/legalacts_en.html.

- Directiva 76/207/CEE del Consejo, de 9 de febrero de 1976, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo;
- Directiva 75/117/CEE del Consejo, de 10 de febrero de 1975, relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados Miembros que se refieren a la aplicación del principio de igualdad de retribución entre los trabajadores masculinos y femeninos.

3.4 La dimensión internacional

La Unión Europea apoya plenamente la aplicación de los compromisos de igualdad de género adoptados por la comunidad internacional, ya que ofrecen un marco más amplio y universalmente acordado para la acción a escala mundial.

3.4.1 La Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW)⁸⁵

Esta Convención, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1979, es el acuerdo internacional más integral y detallado sobre los derechos humanos de las mujeres. Establece derechos para las mujeres en áreas que anteriormente no estaban contempladas en las disposiciones de derechos humanos, más notablemente en la vida personal y familiar.

La CEDAW establece principios vinculantes para la igualdad de participación y la igualdad de derechos de las mujeres en el mercado laboral, con referencias específicas a la necesidad de la igualdad de remuneración y de la igualdad de oportunidades para incorporarse al mercado laboral.

En febrero de 2008, 185 países (es decir, más del 90 por ciento de los Estados miembros de las Naciones Unidas) ya eran parte de la Convención, incluidos todos los Estados miembros de la Unión Europea.

3.4.2 La Plataforma para la Acción de Beijing

La Declaración y Plataforma para la Acción de Beijing (PPA)⁸⁶ fue el resultado de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, celebrada en Beijing en septiembre de 1995. La PPA expresa el compromiso de promover la potenciación de la mujer acordado por los 189 gobiernos y 2.100 organizaciones no gubernamentales que participaron en la reunión.

La PPA indica que las desigualdades que persisten entre los hombres y las mujeres están entre las causas fundamentales de la pobreza y la vulnerabilidad social para todos. El desarrollo económico y social sostenible debe basarse en la igualdad de acceso a las estructuras económicas y a las actividades productivas, así como en la igualdad de participación en la toma de decisiones a todos los niveles y en la superación de los estereotipos de género.

⁸⁵ Más información disponible (en inglés) en: <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/>

⁸⁶ Más información disponible (en inglés) en: <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/index.html>.

Los países miembros de las Naciones Unidas, incluidos todos los Estados miembros de la Unión Europea, han elaborado Programas Nacionales para la Acción (que están sometidos a un mecanismo de seguimiento). Las Naciones Unidas celebró dos sesiones internacionales especiales en 2000 y 2005 para realizar un examen global de los avances alcanzados.

3.4.3 Los Objetivos de Desarrollo del Milenio⁸⁷

La Declaración y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) fueron el resultado de la Cumbre del Milenio de septiembre de 2000, cuando los líderes mundiales se reunieron en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York.

El marco de los ODM perfila las preocupaciones fundamentales de la comunidad internacional (la paz, la seguridad, el desarrollo, la sostenibilidad ambiental, los derechos humanos y la democracia) y establece una serie de objetivos que se refuerzan mutuamente para lograr el desarrollo social.

Los ocho ODM forman un ambicioso programa acordado por todos los países del mundo y las principales instituciones de desarrollo del mundo para reducir la pobreza y mejorar la vida de las personas en todo el mundo⁸⁸.

Objetivos de Desarrollo del Milenio (2000)

1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre
 - **Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, incluidos las mujeres y los jóvenes**
2. Lograr la enseñanza primaria universal
3. **Promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer**
4. Reducir la mortalidad infantil
5. Mejorar la salud materna
6. Combatir el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades
7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente
8. Fomentar una alianza mundial para el desarrollo

3.4.4 El Programa de Trabajo Decente de la OIT para todas las mujeres y los hombres⁸⁹

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) consagra su labor a reducir la pobreza, lograr una globalización justa y mejorar las oportunidades de las mujeres y los hombres para obtener un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana. Como organización tripartita, la OIT trabaja con los gobiernos, las organizaciones de empleadores y las organizaciones de trabajadores para

⁸⁷ Más información disponible (en español) en: <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/>.

⁸⁸ Más información disponible en: <http://mdgs.un.org/unsd/mdg/Default.aspx>

⁸⁹ Para más información sobre el Programa de Trabajo Decente de la OIT, véase: <http://www.ilo.org>.

PRESENTACIÓN DE LOS PROBLEMAS

promover: a) la creación de empleo, b) los derechos laborales, c) la protección social y d) el dialogo social y el tripartidismo.

Desde su creación en 1919, la OIT se empeña en promover los derechos laborales de todas las mujeres y los hombres y en lograr la igualdad entre ellos, a través de la adopción de numerosas Resoluciones de la Conferencia Internacional del Trabajo y las Normas Internacionales del Trabajo⁹⁰.

Convenios fundamentales de la OIT para promover la igualdad de género

Núm. 100 – Convenio sobre igualdad de remuneración, 1951

- Núm. 111 – Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958
- Núm. 156 – Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, 1981
- Núm. 183 – Convenio sobre la protección de la maternidad, 2000

Los convenios núms. 100 y 111 también se encuentran entre los ocho convenios fundamentales de la Declaración de la OIT relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo (1998).

Resolución relativa a la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres, a la igualdad de remuneración y a la protección de la maternidad, adoptada en junio de 2004.

La OIT reconoce la importancia de la igualdad de género, no sólo como un derecho humano fundamental, sino también como un elemento intrínseco de su objetivo global de “Trabajo Decente para Todos”.

La promoción de la igualdad de género es conveniente desde el punto de vista económico, ya que mejora la eficiencia y la productividad en los mercados laborales y en el lugar de trabajo. La potenciación de la mujer va más allá del valor de las mujeres en sí mismas y tiene una profunda repercusión en las familias, las comunidades y las economías nacionales.

El trabajo decente resume las aspiraciones de las personas en sus vidas laborales. Supone tener oportunidades de lograr un trabajo productivo, libremente escogido y que proporcione ingresos justos, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para los trabajadores y sus familias, así como mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social, libertad para que las personas expresen sus preocupaciones, se organicen y participen en las decisiones que afectan a sus vidas e igualdad de oportunidades y trato para todas las mujeres y los hombres.

La Unión Europea se ha adherido plenamente a esta iniciativa y es uno de los principales defensores del Programa de Trabajo Decente de la OIT, tanto en sus actuaciones internas como externas. En muchos países europeos, la ratificación de los convenios laborales internacionales ha sentado las bases para la armonización y el cumplimiento nacional de las disposiciones de la Unión Europea.

⁹⁰ Además de su acción normativa, la OIT ofrece asistencia en cuestiones laborales a interlocutores nacionales e internacionales. El Programa de Coordinación de Cuestiones de Género y Lucha contra la Discriminación del Centro de Formación de la OIT en Turín (<http://www.itcilo.org>) imparte cursos regulares de formación sobre la incorporación de la perspectiva de género en el mundo laboral. Véase también: <http://gender.itcilo.org>.

Documentos fundamentales de la OIT sobre igualdad de género

Informe global: “La igualdad en el trabajo: afrontar los retos que se plantean” (2007).

El informe destaca el papel que desempeñan las desigualdades de género en la reducción de la productividad, del crecimiento y de la prosperidad. Mejorar la remuneración de las mujeres es clave para luchar contra la pobreza y alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

http://www.ilo.org/global/What_we_do/Publications/Officialdocuments/lang-es/docName-WCMS_082609/index.htm

Capítulo 4.

Refuerzo de la igualdad de género en el modelo empresarial

4.1 Panorama general

Los empleados son el bien más valioso de una compañía. Sin embargo, a menudo son también su principal gasto. Los salarios y beneficios pueden representar entre el 35 y el 40 por ciento de los gastos totales de explotación de una compañía. En resumen, los empleados tienen en sus manos el éxito o el fracaso de una empresa. Cuando las compañías son capaces de comprender las diferentes necesidades, bagaje cultural y capacidades de sus empleados, y les tratan bien, tienen más posibilidades de contratar y mantener al personal en un mercado laboral cada vez más competitivo.

Una encuesta reciente demuestra que los estereotipos de género siguen siendo una barrera fundamental que impide que las mujeres lleguen a ocupar puestos directivos en las empresas y aboca a las mujeres dirigentes a opciones limitadas y contradictorias. El informe señala que los estereotipos de género dan lugar a organizaciones que subestiman e infrautilizan la capacidad de liderazgo de las mujeres⁹¹.

Para no caer en la trampa de los estereotipos de género, las compañías tienen que:

1. analizar el ambiente laboral para determinar las situaciones en las que pueden producirse prejuicios basados en el género;
2. modificar la cultura organizativa y ofrecer a los empleados cursos de formación, políticas, planes de acción, herramientas y recursos para concienciarles sobre las capacidades de mujeres y hombres y promover la igualdad de género;
3. promover prácticas laborales que eviten los prejuicios, especialmente en la contratación y en los procedimientos de control del rendimiento laboral.

El presente capítulo ofrece consejos prácticos para dueños de PYME, gerentes de recursos humanos, formadores y consultores sobre cómo impulsar el crecimiento aprovechando las fuerzas complementarias de los hombres y de las mujeres, libres de estereotipos.

También ofrece sugerencias sobre cómo elaborar un sencillo plan de acción para adoptar medidas prácticas en una pequeña o mediana empresa. En la Sección Dos – Unidad 4 se incluyen algunas herramientas adicionales.

⁹¹ Catalyst: *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't* (El dilema para las mujeres en el liderazgo: condenada si lo haces, condenada si no lo haces), Catalyst, Nueva York, 2007. Se encuentra disponible en: <http://www.catalyst.org>

4.2 Planes de acción para la igualdad de género⁹²

Un plan de acción para la igualdad de género tiene la finalidad de asegurar condiciones y oportunidades justas, tanto para las mujeres como para los hombres, que pueden reportar ventajas a las empresas, tales como:

- atraer y mantener los mejores talentos para el trabajo que debe realizarse;
- incentivar la creatividad y la innovación mediante la promoción de un mejor equilibrio de género y la diversidad de puntos de vista e ideas en los equipos de gestión;
- resolver el déficit de mano de obra cualificada, incrementando el número de mujeres en ocupaciones donde están poco representadas;
- mejorar las condiciones laborales de empleados y empleadas;
- asegurar que los individuos estén satisfechos y sean más productivos en el trabajo;
- respetar las leyes y evitar el riesgo de demandas y litigios;
- atraer a más hombres y mujeres como clientes;
- mejorar la lealtad de los clientes;
- mejorar la imagen pública de la empresa;
- mejorar las oportunidades de ganar licitaciones públicas.

4.2.1 Elaboración de un buen plan de acción para la igualdad de género⁹³

Un plan de acción para la igualdad de género (PLAN) debe explicar en un lenguaje claro quién y qué se hará para promover la igualdad en la empresa, y supone:

- establecer quién se responsabilizará de ejecutar el PLAN;
- evaluar el ambiente laboral, las políticas, los procedimientos y los procesos;
- redactar políticas de igualdad (que incluirán, por ejemplo, políticas de igualdad en el empleo, contra el acoso sexual, el acoso y la intimidación);
- establecer metas basadas en el análisis de las necesidades, por ejemplo:
 - incrementar el número de puestos ejecutivos a tiempo parcial para facilitar un mejor equilibrio de género;
 - entrevistar a más mujeres para los cargos ejecutivos;
 - atraer a hombres y mujeres hacia ocupaciones no tradicionales;
 - atraer a más mujeres cualificadas;
- “acción positiva”, cuando sea necesaria, para atraer a más mujeres;

⁹² Las iniciativas *UE Equal* y *PROGRESS* pueden ofrecer ejemplos de buenas prácticas u oportunidades para financiar las medidas contempladas en el plan de acción. Para más información al respecto, véase (en inglés): http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html. Los consultores externos sobre recursos humanos e igualdad de género, las organizaciones de empleadores, las agencias de apoyo empresarial, las cámaras de comercio o las instituciones nacionales especializadas en cuestiones de género pueden ofrecer asistencia técnica y cursos de formación.

⁹³ Por ejemplo, la Autoridad en materia de Igualdad de Irlanda ha publicado una guía integral para empresas sobre la formulación y aplicación de políticas de igualdad de empleo. Para más información al respecto, véase (en inglés): <http://www.equality.ie>. Encontrará más información sobre otros países en el párrafo 4.4.

PRESENTACIÓN DE LOS PROBLEMAS

- hacer un seguimiento de los acuerdos, aclarando cómo se medirá su éxito y cómo y cuándo se evaluarán los resultados generales del PLAN.

Un buen PLAN para las PYME comprende una serie de elementos clave:

- *Liderazgo*: debe incluir una visión clara y liderar con el ejemplo para motivar a otros a aplicar el PLAN;
- *Participación*: es necesario consultar al personal para conocer sus experiencias y percepciones, a fin de lograr su compromiso con el plan;
- *Formación*: la capacidad y la confianza son claves para que las personas puedan aplicar el PLAN;
- *Datos*: evaluaciones basadas en la situación real, es decir, en el seguimiento de los cambios en la proporción entre mujeres y hombres es esencial para tomar decisiones claras;
- *Actividades medibles*: que se centren en los recursos humanos, la organización del trabajo y las funciones de marketing; y
- el establecimiento de vínculos con los *planes empresariales*.

Debe informarse a todo el personal, a los subcontratistas y a los proveedores sobre el PLAN.

Una buena práctica para establecer el potencial de ampliar la reserva de talento de una compañía y atraer una fuerza laboral con mayor equilibrio de género incluye:

- *un diagnóstico de la situación dentro de la compañía*

Dependiendo de las dimensiones y los recursos de la compañía, un *censo de empleados* puede establecer la situación de los hombres y de las mujeres dentro de la organización y constituir una base de referencia para hacer un seguimiento de la frecuencia con la cual se contrata a mujeres en departamentos empresariales, equipos de trabajo o clasificaciones profesionales específicos. El censo también debe recoger datos cualitativos del personal, sobre sus percepciones los estereotipos, las oportunidades de hombres y mujeres y la capacidad para equilibrar la vida personal y laboral. La finalidad de este estudio también debe ser comprender si los anuncios de vacantes internas atraen diferentes respuestas y por qué, así como si las prácticas actuales de recursos humanos fomentan la igualdad de género u obstaculizan la participación femenina o de los trabajadores con responsabilidades familiares.

- *Alianzas y colaboración con socios locales*

En cooperación con las agencias locales de empleo y los organismos que promueven la igualdad de oportunidades, se puede realizar una evaluación del mercado laboral local para descubrir por qué las mujeres y los hombres están sub representados en diferentes grupos ocupacionales.

También se pueden establecer asociaciones formales o informales con universidades locales, escuelas técnicas y de formación profesional, centros de reciclaje para personas desempleadas u organizaciones voluntarias para poder detectar nuevos recursos.

4.2.2 Formar y concienciar para ayudar a cada uno a desempeñar su papel

La igualdad de género puede proporcionar un contexto muy útil para reforzar las capacidades del personal, especialmente para los responsables de supervisar a otro personal, quienes deben ser conscientes de la influencia que los estereotipos pueden tener en la capacidad de las mujeres y los hombres para desarrollar su talento individual.

El personal que contrata, selecciona, evalúa y supervisa debe recibir una formación especializada sobre cómo eliminar los estereotipos de género y aplicar la igualdad de género en la práctica.

Los cursos de formación para el personal existente y para los nuevos empleados sobre la política de la compañía con respecto a la igualdad de género pueden ser una importante herramienta para asegurar que todos conozcan lo que implica para ellos como empleados. La formación (impartida por personal interno, por profesionales de recursos humanos o por formadores externos) debe informar a los participantes sobre:

- la legislación sobre igualdad de género y qué significa en la práctica;
- las funciones y las responsabilidades del personal para que el PLAN funcione;
- las relaciones con los compañeros de trabajo y cómo afrontar el acoso y el hostigamiento;
- la oportunidad para que todo el personal pueda expresar sus puntos de vista sobre el tema, así como sus necesidades y preocupaciones;
- Cuando apropiado, puede estar incluido un servicio de formación realizado según la sensibilidad del cliente a las cuestiones de género.

Entrega al personal de material escrito que pueden guardar para reforzar la formación.

4.2.3 Una clara política de igualdad de género⁹⁴

Una política de igualdad de género es la piedra angular de cualquier PLAN. Una política de igualdad de género es un documento muy valioso que:

- expresa los valores de la empresa en relación con la igualdad y cómo serán puestos en práctica;
- muestra a todo el personal, a los candidatos para posibles puestos vacantes, a los clientes y a los proveedores que la empresa se toma en serio la justicia y la equidad y les ayuda a comprender:
 - qué comportamiento es apropiado y cuál es inaceptable;
 - qué pueden esperar de la empresa.

Una política de igualdad de género funciona mejor con el apoyo de todos los miembros de la organización.

Debe consultarse a todo el personal (o a los representantes del personal) y éstos deben tener la oportunidad de expresar sus opiniones sobre la política en cuestión.

Cualquier política tiene que adaptarse a las dimensiones y al contexto de la empresa, pero los elementos clave para cualquier PYME son:

⁹⁴ El folleto "Diversity at Work 8 Steps for Small and Medium-sized Enterprises" (Diversidad en el trabajo: 8 pasos para las pequeñas y medianas empresas) contiene más detalles para las PYME. Para más información al respecto, véase (en inglés): <http://www.stop-discrimination.info/852.0.html>.

PRESENTACIÓN DE LOS PROBLEMAS

- Una declaración sobre *la visión de la igualdad de género* de la empresa, por ejemplo:
 - el objetivo de alentar y valorar la igualdad de género (y la igualdad de oportunidades para todos);
 - el compromiso de asegurar la igualdad para todo el personal;
- Una declaración del compromiso de la compañía de asegurar *un ambiente laboral en el cual las personas puedan dar lo mejor de sí mismas*, y donde todas las decisiones estén basadas en los méritos.
- Una declaración del compromiso de la compañía de combatir *el acoso sexual, el acoso, el asedio o el hostigamiento*. Algunas compañías tienen una política independiente en lo que concierne al acoso y esto también puede variar en función de las disposiciones legales nacionales.
- Una declaración de medidas, por ejemplo:
 - en relación con los recursos humanos y la organización del trabajo, estableciendo objetivos y metas claras y medibles;
 - una estrategia de comunicación para difundir la política entre todos los trabajadores y en todos los niveles ejecutivos;
 - cursos de formación para todo el personal;
 - seguimiento y evaluación.

4.3 Medidas del plan de acción – Pasos concretos

4.3.1 Contratar y seleccionar a la persona adecuada para el trabajo

Un enfoque transparente y estructurado de la contratación evita que la compañía incurra en dos gastos:

- contratar a la persona equivocada, invertir en la formación y tener que hacer frente a una baja productividad, un posible despido y un nuevo proceso de contratación;
- aplicar prácticas discriminatorias de contratación, contravenir la legislación sobre la igualdad y correr el riesgo de demandas y juicios.

Un enfoque estructurado ayudará a las compañías a seleccionar a la mejor persona para el puesto de trabajo, sobre la base de los méritos, y también permitirá que el responsable de tomar la decisión pueda explicar claramente su selección.

Sugerencias – Preparar una buena descripción del puesto de trabajo y las especificaciones de la persona

Una buena descripción del puesto de trabajo es el primer paso para encontrar a la persona adecuada para ese trabajo. Debe ser clara y concisa y describir:

- el título general y el objetivo;
- las tareas, responsabilidades y líneas jerárquicas;
- el perfil de la persona, por ejemplo, qué habilidades, capacidades y actitudes se necesitan realmente para desempeñar el trabajo de la mejor manera posible.

Una buena descripción del puesto de trabajo no puede incluir prejuicios de género y:

- refleja los requisitos reales del empleo, más que la descripción de la persona que ocupó ese puesto anteriormente;
- no hace suposiciones sobre las habilidades requeridas sino que describe las tareas que la persona deberá ser capaz de realizar;
 - o por ejemplo, en vez de "se requiere una buena aptitud física" dice "deberá levantar cajas y depositarlas en estantes" o "deberá conducir un tractor";
- no incluye criterios subjetivos (por ejemplo, en vez de "un responsable de marketing maduro" dice "tener de 5 a 10 años de experiencia");
- distingue entre criterios esenciales (habilidades requeridas para realizar el trabajo) y criterios deseables (habilidades que pueden mejorar el desempeño profesional);
- incluye criterios como capacidad física o apariencia sobre la base de requisitos reales del puesto de trabajo, no sobre la base de estereotipos arbitrarios;
- requiere cualificaciones formales (por ejemplo, estudios académicos u oficio) sólo si son realmente esenciales para desempeñar el trabajo satisfactoriamente;
- permite que los candidatos prueben si su trabajo o experiencia vital puede ayudarles a cumplir los criterios del empleo; por ejemplo, *un antiguo lavaplatos con experiencia en la cantina de una escuela puede haber adquirido conocimientos y habilidades en relación con la higiene, el manejo y el mantenimiento de las máquinas, etcétera.*
- utiliza un lenguaje claro, no sexista, e invita tanto a los hombres como a las mujeres a optar por el empleo;
- puede mencionar posibles vías para la progresión profesional, la formación y el desarrollo;
- considera si el puesto requiere un turno de trabajo regular a tiempo completo en el lugar de trabajo o si permite cierta flexibilidad en la organización del trabajo y en el horario laboral;
- valora el talento individual, la igualdad de género y la inclusión entre las principales capacidades.

Al preparar la descripción del empleo, es importante consultar a supervisores y compañeros de trabajo sobre los requisitos del puesto de trabajo para asegurarse de que el nuevo empleado sea recibido con una actitud positiva. Esto puede ser particularmente importante cuando se contrata a un empleado o empleada en un puesto no tradicional o en un equipo principalmente integrado por personal del sexo opuesto.

Sugerencias – Anunciar un puesto vacante

Los puestos vacantes deben atraer al mayor número posible de candidatos cualificados. Utilizar la lista habitual de contactos de la compañía para anunciar un puesto vacante puede restringir las opciones y violar las leyes en algunos países. Los puestos vacantes deben anunciarse a través de diversos canales:

- servicios públicos de empleo, que son conscientes de las necesidades de los empleadores locales y de los requisitos legales impuestos por la legislación en materia de no discriminación;
- prensa nacional, local o especializada;
- escuelas, centros de formación profesional, escuelas técnicas o universidades locales;
- agencias privadas de colocación;
- organizaciones sin fines de lucro, grupos y programas de formación y reciclaje para mujeres que quieren reincorporarse al mercado laboral;

PRESENTACIÓN DE LOS PROBLEMAS

- sitios *web*/Internet.

Un anuncio de un puesto vacante debe:

- contener los elementos principales del puesto de trabajo y una descripción personal;
- utilizar un lenguaje no sexista y evitar una redacción que pueda implicar restricciones de sexo (“sin responsabilidades familiares” puede resultar ilegal en muchos países);
- decir que se aceptan solicitudes de personas de ambos sexos;
- brindar instrucciones claras sobre cómo obtener un formulario de solicitud;
- informar sobre la política de igualdad de género de la compañía y sobre el PLAN.

Sugerencia – Formularios de solicitud

El formulario debe solicitar la información necesaria para asegurar la rápida creación de una lista de precandidatos adecuados. Las preguntas deben:

- solicitar únicamente detalles personales básicos: el nombre, la dirección y el número telefónico suelen ser suficientes; las preguntas personales como el estado civil no son necesarias para evaluar una solicitud;
- solicitar directamente la información sobre las habilidades del candidato para desempeñar el trabajo;
- permitir que los candidatos muestren cómo han podido adquirir las habilidades necesarias fuera de un empleo o de una educación formales (por ejemplo, a través de trabajo voluntario o un receso profesional);
- utilizar un grupo estandarizado de preguntas relacionadas con las capacidades principales que todo el personal puede necesitar en la empresa (por ejemplo, capacidad para trabajar en equipo; buenas dotes de comunicación, etc.), complementadas con preguntas adicionales relacionadas con los requisitos técnicos del puesto de trabajo;

Sugerencias – Preparar una lista de precandidatos

Preparar una lista de precandidatos supone valorar cómo se ajusta la información facilitada en el formulario de solicitud a los requisitos del empleo. Para reducir el riesgo de un juicio sesgado:

- más de una persona debe participar en la creación de la lista;
- los que participen en la selección deben conocer los requisitos del puesto de trabajo y haber recibido formación o al menos estar sensibilizados con los problemas de la igualdad de género;
- si el puesto ha sido siempre ocupado por un hombre o por una mujer solamente, deben valorarse las razones de dicha situación y si los requisitos reales del puesto lo justifican realmente o sólo depende de estereotipos;
- debe adoptarse un sistema sencillo para evaluar en qué medida los candidatos satisfacen los requisitos del puesto;
- las solicitudes deben valorarse individualmente con respecto a cada uno de los requisitos concretos del puesto, dándoles una nota a cada uno según su importancia para el puesto. Al final del ejercicio, es necesario revisar todas las notas y asegurarse de que se han dado sobre la base de evidencias suministradas en el formulario de solicitud.

En particular:

- debería reconocerse que las habilidades y capacidades “no tienen género” y que también pueden adquirirse fuera del lugar de trabajo durante recesos profesionales;
- la evaluación debe ser coherente con los criterios establecidos en la especificación personal; no deben cambiarse los criterios para incluir a alguien más en una etapa posterior (esto puede ser ilegal en algunos países).

Sugerencias – Entrevista

Las entrevistas deben correr a cargo de comités de selección integrados por mujeres y hombres con diferentes especialidades, con buenas habilidades para entrevistar y con una buena comprensión de los requisitos necesarios para el puesto. Es especialmente valioso contar con entrevistadores que hayan recibido formación sobre concienciación de los problemas de género.

Debe entrevistarse a todos los candidatos utilizando un único grupo de preguntas basadas en la descripción del empleo y en la lista de habilidades y capacidades requeridas.

Deben evitarse las preguntas sobre la vida privada de los candidatos, ya que no son relevantes para los requisitos del puesto, por ejemplo, el estado civil, el número de hijos, la intención de tener hijos.

Es importante que la entrevista se centre en la tarea en cuestión para encontrar la mejor persona para ocupar el puesto.

Sugerencias – Tomar la decisión de contratar

Al recoger o verificar las referencias, es aconsejable darle al evaluador una copia de la descripción del puesto y pedir pruebas de la capacidad del candidato para cumplir con los requisitos específicos del puesto.

Debe considerarse la posibilidad de introducir ajustes en la organización del trabajo, si ello puede facilitar la incorporación de candidatos altamente convenientes con una reducida movilidad o con necesidades específicas para conciliar el trabajo y la familia.

Debe informarse a todos los candidatos sobre el resultado de su solicitud, incluso cuando no hayan sido aceptados.

4.3.2 Contratación interna – Ascensos

Al hacer una selección para la concesión de un ascenso, deben aplicarse los mismos principios utilizados para la contratación externa. Los anuncios de vacantes internas deben concebirse de la misma manera que para las vacantes externas (a fin de encontrar a la mejor persona para el puesto en cuestión). La vacante debe anunciarse de forma tal que sea accesible a todo el personal (lo que incluye a los empleados que están disfrutando un permiso de maternidad o parental).

Todos los empleados, tanto mujeres como hombres, en puestos a tiempo parcial o completo deben:

- tener igualdad de oportunidades para postular a un puesto vacante interno o externo e integrar la lista de precandidatos;

PRESENTACIÓN DE LOS PROBLEMAS

- tener igualdad de acceso al ascenso;
- tener la oportunidad de que se les ofrezca el puesto como una tarea de desarrollo;
- estar preparados para postular a vacantes internas mediante:
 - una planificación apropiada de la sucesión;
 - el acceso a oportunidades para trabajar en áreas diferentes de la organización y adquirir una amplia experiencia laboral;
- recibir información sobre el resultado del proceso de selección y tener acceso a oportunidades de desarrollo personal que les sitúen en una buena posición para futuros procesos de contratación interna.
- Si se les incluye en la misma lista de precandidatos externos, las preguntas también deben ser las mismas. La utilización de diferentes cuestionarios para los candidatos internos y externos podría utilizarse como prueba de discriminación.

4.3.3 Formación y desarrollo

Es importante que todo el personal tenga acceso a cursos de formación, independientemente de su sexo y de si son empleados a tiempo parcial o completo. Todo el personal nuevo debe recibir una sesión de introducción a la empresa, que incluya información sobre la política y los procedimientos de ésta con respecto a la igualdad de género (incluidas las responsabilidades de los empleados).

La hora y el lugar del curso de formación es esencial para asegurar la asistencia de todos los empleados, tanto mujeres como hombres, por lo que es necesario supervisar cuidadosamente la asistencia y los resultados de los cursos de formación que incorporan consideraciones de género. Debe alentarse a todas las empleadas y los empleados a participar en cursos de formación que amplíen su potencial de capacidades y adaptabilidad a los cambios del mercado.

4.3.4 Evaluación y clasificación profesional. Igualdad de remuneración

La legislación sobre igualdad incluye los términos y condiciones de empleo y todos los empleados tienen derecho a una remuneración justa. La igualdad de remuneración significa la misma remuneración y las mismas condiciones para hombres y mujeres que realizan un trabajo que es:

- el mismo o ampliamente similar;
- ha sido calificado como equivalente según un plan de evaluación del trabajo; o
- es de igual valor en términos de esfuerzo, habilidades, conocimientos y responsabilidad requeridos.

La igualdad de remuneración también significa que los empleados deben saber cómo está constituido su salario. Por ejemplo, si una compañía ofrece primas, sus empleados deben saber qué tienen que hacer para ganar una prima y cómo se calcula. Si existen disposiciones para la igualdad de remuneración, podría ser necesario efectuar una auditoría salarial para comprobar si la compañía cumple con la ley.

La evaluación del trabajo es un sistema para comparar, clasificar y valorar los diferentes puestos de trabajo dentro de una organización. Este sistema basa la evaluación y los mecanismos de fijación de los salarios en las demandas del puesto o de las funciones desempeñadas, más que en el desempeño individual. La evaluación del trabajo es

esencial para determinar si dos puestos de trabajo tienen igual valor, ya que permite un análisis sistemático de los valores otorgados a puestos específicos.

Existen varios planes de evaluación del trabajo, pero no siempre están libres de prejuicios de género. Esto es particularmente importante, ya que los estereotipos tienden a ser una desventaja para los trabajos realizados por mujeres. Por ejemplo, los factores de “riesgos y esfuerzos físicos” inherentes en un empleo de conserje (trabajo masculino) pueden ser considerados mayores que los riesgos y esfuerzos físicos de una empleada de la limpieza en oficinas que trabaja en el turno de noche (trabajo femenino).

Una evaluación del trabajo libre de prejuicios de género revela los estereotipos de género que sostienen el sistema de clasificación y evaluación del trabajo en una empresa o sector, al considerar cuatro factores y subfactores básicos:

- **Habilidades:** experiencia, formación, educación, capacidad (mental y física) requerida para realizar el trabajo.
- **Esfuerzo:** el esfuerzo físico o mental necesario para realizar el trabajo.
- **Responsabilidad** sobre los recursos humanos, técnicos y financieros.
- **Condiciones laborales:** el ambiente laboral (lo que incluye el entorno físico, la presión psicológica y los peligros del trabajo).

Normalmente, la revisión de un sistema de clasificación y evaluación del trabajo se realiza en el marco de los programas de igualdad de remuneración en países donde la legislación requiere que las empresas prueben que no discriminan a las mujeres en la fijación de salarios. Sin embargo, esta revisión puede aportar beneficios a los empleadores, ya que una reevaluación del trabajo permite perfeccionar los programas de formación profesional, así como la racionalización de los puestos. Un estudio realizado recientemente por la OIT ofrece un cuadro comparativo de costos y beneficios producidos por los programas de igualdad de remuneración, destacando la presencia de beneficios inmediatos cuantificables como, por ejemplo, la mejora de los procesos de contratación, la disminución de la rotación de personal y la mejora de los procesos de producción y de los sistemas de calidad⁹⁵. En el párrafo 4.4 se ofrece más información sobre diferentes herramientas para una evaluación del trabajo libre de prejuicios de género.

4.3.5 Acción positiva

Es necesario superar los estereotipos de género, pero ello no conllevará inmediatamente una igualdad de género. Si un proceso de seguimiento muestra que los integrantes de algunos grupos poco representados no parecen progresar tan bien como otros dentro de la empresa, entonces es necesario analizar la pertinencia de las medidas legales de acción positiva.

Una acción positiva puede asegurar que grupos que han estado en desventaja puedan recibir ayuda para postular a una vacante en una organización o compañía, ampliando así la variedad de candidatos. Estas disposiciones legales permiten a la compañía alentar las solicitudes de empleo o el ascenso de grupos específicos de la comunidad que están poco representados en su fuerza laboral en conjunto o en determinados niveles de la empresa.

Las acciones podrían incluir:

- ofrecer oportunidades de experiencia laboral;
- jornadas de puertas abiertas;

⁹⁵ M.T. Chicha: *A comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts* (Un análisis comparativo de la promoción de la igualdad de remuneración: modelos y repercusiones), OIT, Ginebra, 2006, págs. 50 – 51.

PRESENTACIÓN DE LOS PROBLEMAS

También pueden ofrecerse cursos de formación, por ejemplo:

- para desarrollar habilidades al nivel requerido para competir por empleos y oportunidades de ascenso;
- ayudar a completar los formularios de solicitud;
- desarrollar técnicas para las entrevistas de trabajo;
- aumentar la confianza o la seguridad en sí mismos;
- proporcionar reciclaje profesional para los trabajadores (incluidas las mujeres) cuyas habilidades estén olvidadas u obsoletas;
- desarrollar habilidades de gestión para alentar a las mujeres a solicitar ascensos;
- ofrecer asesoramiento profesional y orientación a las mujeres trabajadoras, o a aquellas que deseen reintegrarse en el mundo del trabajo.

4.3.6 El equilibrio entre la vida privada y profesional – ¡mejora la vida, mejora el trabajo!

Muchos empresarios que han establecido políticas para compatibilizar la vida laboral y familiar afirman que los beneficios para la empresa son mucho mayores que sus costos administrativos. Esos beneficios incluyen:

- retención del personal cualificado;
- reducción de los costos de contratación y formación;
- contratación entre una gama más amplia de personas experimentadas;
- incremento del número de madres que se reincorporan al trabajo después de un permiso de maternidad;
- reducción de las enfermedades y ausencias;
- mayor puntualidad;
- volumen de trabajo compartido;
- alta moral del personal;
- más productividad;
- reducción de los niveles de estrés;
- mayor grado de lealtad y compromiso;
- buena reputación como empleador.

Encontrar el equilibrio entre el trabajo y otras áreas de la vida es beneficioso desde el punto de vista económico. Un enfoque flexible de la organización del trabajo puede comportar ventajas para la compañía y su personal, y puede favorecer los negocios. Es importante, sin embargo, ser cuidadosos al confiar solamente en las medidas informales. Los criterios claros y bien establecidos son esenciales para asegurar que la flexibilidad represente una ventaja tanto para los empleados como para la compañía. También es importante asegurar que no sólo las empleadas sino también los empleados puedan hacer pleno uso de las disposiciones legales y de las medidas organizativas y sean alentados a hacerlo para mejorar el equilibrio entre la vida profesional y privada y cuidar de sus familias.

La empresa prosperará, y los empleados también, si son capaces de encontrar el equilibrio apropiado entre el trabajo y sus vidas privadas. Dar a las personas opciones laborales flexibles que se ajusten a sus vidas y a las necesidades empresariales permitirá a la compañía obtener los beneficios de una mayor productividad y un mejor desempeño. Además, facilita que el personal cumpla con sus compromisos extra laborales. También puede ayudar a reducir el absentismo y el tiempo perdido por enfermedad.

Las personas, con sus habilidades y capacidades, son el recurso más valioso de una empresa. En una sociedad cada vez más cambiante y con prácticas laborales en constante evolución, es necesario no quedarse rezagados. Un trabajo flexible implica reconocer que los trabajadores tienen una vida personal fuera del trabajo. También puede ayudar a las personas a integrar más efectivamente sus responsabilidades parentales y el cuidado de otras personas con su vida laboral.

En la mayoría de los países de la Unión Europea los padres trabajadores tienen derechos legales para cuidar de sus hijos pequeños (o hijos discapacitados).

Resulta imperativo considerar cuidadosa y objetivamente las posibles ventajas que podrían obtenerse de los horarios laborales flexibles, si funciona mejor para el empleado y si puede funcionar para la compañía. El trabajo flexible es apropiado también en otras circunstancias, como el cuidado de familiares de edad avanzada o para satisfacer necesidades de discapacidad o religiosas. A continuación, enumeramos algunos de los diferentes tipos de trabajo flexible existentes⁹⁶.

- trabajo compartido;
- trabajo a tiempo parcial (derecho a solicitar el tiempo parcial y a que la solicitud sea considerada seriamente);
- horario flexible;
- tiempo de trabajo adaptado al horario lectivo;
- teletrabajo;
- cambios de turno;
- horas reducidas de trabajo voluntario;
- horas anualizadas.

4.3.7 Conclusiones

Para las PYME, el peligro de caer en la trampa de los estereotipos es mayor. La presión de los negocios es a menudo abrumadora y necesita medidas estratégicas. Tener un Programa de Acción para la Igualdad de Género es una respuesta estratégica a muchos de los desafíos empresariales de hoy.

⁹⁶ Para más información sobre los diferentes tipos de acuerdos, consulte, por ejemplo: "Information Sheet series on working time and work organization" (Serie de notas informativas sobre la jornada laboral y la organización del trabajo) preparada por el Programa sobre las condiciones de trabajo y empleo de la OIT. Disponible (en inglés) en: http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/time/time_infosheets.htm.

4.4 Referencias a iniciativas que ofrecen herramientas para los planes de igualdad de género en las empresas

Reino Unido

Advisory, Conciliation and Arbitration Service, *Advisory Booklet on Tackling discrimination and promoting equality*, ACAS, Londres, 2006. <http://www.acas.org.uk/>

Bélgica

Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, *Guide pour l'égalité des femmes et des hommes lors de la valorisation des fonctions*.

<http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=8486>

Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, *Check-list «non-sexisme» dans l'évaluation et la classification des fonctions*.

<http://www.emploi.belgique.be/WorkArea/showcontent.aspx?id=8560>

Francia

Ministère du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité, *“Le Label Egalité”*, 2004. <http://www.travail.gouv.fr/espaces/femmes-egalite/label-egalite.html>

“La promotion de l'égalité dans l'entreprise” (módulo de aprendizaje a distancia)

<http://www.halde.fr/elearning/>

España

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, Instituto de la Mujer; *Programa Óptima: Manual de Orientación para la puesta en marcha de Acciones Positivas en las Empresas: Nuevas situaciones - Nuevas respuestas*, Instituto de la Mujer (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales), Madrid, 1999.

Buenas prácticas para garantizar la igualdad de remuneración y las herramientas para eliminar la discriminación salarial (en inglés, francés, alemán, portugués y español)

<http://www.tt.mtas.es/optima/>

Italia

Bollino Rosa S.O.N.O. - Stesse Opportunità, Nuove Opportunità

<http://www.lavoro.gov.it/ConsiglieraNazionale/>

Canadá

Canadian Human Rights Commission, Pay Equity Directorate, Anti-Discrimination Programs Branch, *Guide to pay equity and job evaluation*.

Disponible en línea en <http://www.chrc-ccdp.ca>

Estados Unidos

American Federation of State, County and Municipal Employees, *We're Worth It: An AFSCME Guide to Understanding and Implementing Pay Equity*.

Paquete de recursos de información sobre la creación de la capacidad y la conciencia sobre la igualdad de remuneración.

<http://www.afscme.org>

Suecia

A. Harriman y C. Holm: *Steps to Pay Equity: An easy and quick method for the evaluation of work demands*, Equal Opportunities Ombudsman, Lönelots/JämO, 2000, 2001.
<http://www.jamombud.se/inenglish/docs/Stepstopayequity.pdf>

Organización Internacional del Trabajo

“A step-by-step guide to job evaluation methods free from gender biases”, OIT, Ginebra, en preparación.

M.T. Chicha: *A comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts*, OIT, Ginebra, 2006.

http://www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.DOWNLOAD_BLOB?Var_DocumentID=6596

SECCIÓN DOS: MANUAL PARA FORMADORES Y ASESORES

La sección provee un guía práctico sobre cómo utilizar la Sección Uno “Raising the Issues” (Concienciación de los temas) para superar los estereotipos de género y mejorar el manejo y el resultado de los negocios. Eso puede ser utilizado por los formadores y por los consultores de empresa para organizar talleres de concienciación y de formación o para dar soporte a servicios de consultoría. Se proponen también herramientas que pueden estar utilizadas por parte de gerentes de PYME para la formación individual y la planificación.

El Capítulo Uno contiene la descripción de un taller genérico para consultores de negocios y gerentes de PYME. El taller se divide en cinco Unidades de aprendizaje que pueden estar organizadas de maneras diferentes según el público al que se dirija.

El Capítulo Dos describe en detalle la metodología y las herramientas prácticas y los ejercicios que pueden estar utilizados para cada una de las Unidades de aprendizaje.

Capítulo 1.

Panorama general del taller

1.1 Fundamentos

La calidad y la competitividad son factores clave del éxito para las PYME en Europa. Para enfrentar los nuevos desafíos del mercado mundial, las empresas tienen que ser capaces de anticipar el cambio, por ejemplo, en la tecnología y la producción, y concebir estrategias para las empresas que sepan aprovechar los avances y permitirles de:

1. *hacer lo correcto* (“saber qué” producir y distribuir y para quién) con respecto a las cambiantes necesidades y expectativas de sus clientes y la sociedad en general;
2. *hacerlo correctamente* (“experiencia”): produciendo bienes y servicios de la manera más equitativa, socialmente sostenible y eficiente, haciendo pleno uso de los recursos humanos y materiales disponibles, minimizando la repercusión ambiental e producir efectos sociales positivos.

Las empresas no pueden darse el lujo de desperdiciar el talento humano ni las oportunidades que ofrece el mercado. Pueden crecer y dar resultados si están en condición de construir una interacción positiva entre los clientes, los inversores, los accionistas, los empleados, los proveedores y los socios. Todos estos son mujeres y hombres que tienen diferentes talentos, perspectivas, expectativas y necesidades.

Los estereotipos (puntos de vista basados en lo que es más apropiado para los hombres y las mujeres) crean barreras que: a) evitan que las compañías vean y desarrollen el talento individual de las mujeres y los hombres, y b) evitan que las compañías atraigan a las mujeres y los hombres como clientes. El costo para las compañías puede ser alto: pérdida de capital humano, relaciones difíciles con los empleados, altos niveles de estrés y absentismo, pérdida de potenciales clientes, pérdida de ganancias, etc.

Los negocios pueden lograr muchos beneficios a través de la superación de los estereotipos de género y de la promoción de la igualdad en el centro de trabajo:

- el acceso a una mayor reserva de talentos;
- la atracción y el mantenimiento de un personal altamente cualificado y motivado;
- mayores oportunidades para la creatividad, la innovación y las ganancias;
- una base de clientes más amplia y más satisfecha;
- una moral del personal más alta y un mínimo riesgo de conflictos;
- una mejor imagen pública y un mayor valor de la inversión de los accionistas.

Las mujeres y los hombres que trabajan juntos pueden crear una situación donde todos ganen. Un gerente de amplias miras es consciente de todas estas dimensiones.

1.2 Objetivo del taller

Este taller ha sido concebido para concienciar a las PYME sobre el efecto de los estereotipos de género en sus organizaciones y brindar soluciones prácticas para obtener el mayor provecho de sus empleados y empleadas y de sus consumidores.

Los principales mensajes son los siguientes:

- los estereotipos de género son perjudiciales para las empresas;
- los estereotipos de género pueden causar discriminación ilegal;
- los estereotipos de género pueden superarse;
- cuando se superan los estereotipos de género y se logra la igualdad de género, las organizaciones funcionan mejor.

Los participantes en el taller tienen la oportunidad de:

- discutir evidencias basadas en investigaciones y experiencias prácticas sobre los beneficios de la igualdad de género, la diversificación profesional y el equilibrio de género en el proceso de toma de decisiones en las PYME;
- evaluar las estrategias y herramientas para ayudar a las PYME a “desarrollar su potencial”, por ejemplo, promoviendo la igualdad de género en ocupaciones y cargos ejecutivos, haciendo así un mejor uso de las habilidades y los talentos de las mujeres y de los hombres en beneficio de las empresas;
- valorar la importancia de las políticas y de las obligaciones legales internacionales, europeas y nacionales sobre la igualdad de género en el empleo;
- analizar de qué forma los estereotipos de género constituyen una de las causas de las desigualdades de género y de las ineficiencias en la vida de las personas y de las empresas y en el mercado laboral;
- elaborar planes concretos para difundir los “argumentos económicos en favor de la igualdad de género” o aplicar algunas de las estrategias propuestas en el ámbito de la empresa.

1.3 Perfil de los grupos destinatarios y criterios

El presente taller ha sido concebido para los siguientes grupos destinatarios:

I. “Enlaces” empresariales

- El personal de las Cámaras de Comercio y de las organizaciones de apoyo a las PYME (que trabajan en sectores estratégicos como los departamentos de creación de empresas, innovación, formación y servicios de desarrollo empresarial).
- Expertos/consultores en selección y formación de recursos humanos, incluso en servicios privados de empleo.
- Expertos/consultores en formación empresarial, organización de la empresa y control de la gestión.
- Gerentes de instituciones públicas relacionadas con el desarrollo de las PYME, la formación y los servicios de apoyo al empleo.

II. Dueños y gerentes seleccionados de pequeñas y medianas empresas

- Empresarias y empresarios que ocupan cargos de toma de decisiones en asociaciones empresariales o consorcios.

- Dueños de PYME y/o responsables de la gestión de los recursos humanos o de la gestión de procesos organizativos clave como la calidad, la productividad y la innovación.

III. Otros Interlocutores

- Representantes de instituciones encargadas de promover la igualdad de oportunidades o redes que participan directamente en la promoción de la igualdad de género en el sector privado.
- Representantes de organizaciones de formación sindical, servicios de empleo, formación profesional, investigación y educación superior.

Los participantes:

- tendrán capacidades probadas, debido a sus responsabilidades profesionales y su alcance institucional, para llegar e influir efectivamente en la cultura organizativa de las PYME a través de cursos de formación, actividades de asesoramiento, diálogo con los empresarios, gerentes y empleados.
- tendrán contactos operacionales y estarán familiarizados con los desafíos y las oportunidades de las PYME de sus respectivos países en los sectores seleccionados.

1.4 Accesibilidad

Se realizarán esfuerzos para asegurar que tanto los hombres como las mujeres participen en los talleres. También se preverán medidas para promover la accesibilidad de personas diversamente capaces.

1.5 Enfoque didáctico

El enfoque didáctico propuesto es flexible, interactivo y centrado en el alumno. Se basa en la participación del alumnado en un proceso de cambio de actitud, aprendizaje en grupo y adquisición activa de habilidades prácticas.

Puede utilizarse una gran variedad de métodos didácticos interactivos, como presentaciones participativas, ejercicios y estudios de casos reales, para aprender de las propias experiencias de los participantes y hacer que los contenidos sean relevantes para sus diversos contextos laborales y sus necesidades.

Cada una de las cinco unidades didácticas corresponde a un objetivo específico, por lo que cada unidad puede combinarse internamente de diferentes maneras, según las necesidades y el tiempo disponible del grupo destinatario.

1.6 Contenido

Unidad 1 – Los argumentos económicos en favor de la igualdad de género

La presente unidad presenta los resultados de investigaciones basadas en evidencias y experiencias reales que demuestran que la igualdad de género, la diversificación profesional y el equilibrio de género en el proceso de toma de decisiones de las PYME puede conllevar beneficios reales para las PYME. Esta unidad ofrece información sobre:

- los beneficios empresariales de la igualdad de género;
- la repercusión negativa de los estereotipos de género;
- pruebas que demuestran la relación entre una mayor rentabilidad y el acceso de las mujeres a puestos ejecutivos;
- historias sobre éxitos empresariales como resultado de la promoción del acceso de las mujeres y de los hombres a ocupaciones no tradicionales;
- evaluación de costos y beneficios.

Unidad 2 – ¿Tienen género los empleos?

En esta unidad se invita a los participantes a analizar por qué los estereotipos son la causa fundamental de las desigualdades de género y de las ineficiencias en el mercado laboral, en las empresas y en la vida de las personas:

- ¿Qué es la segregación sexual del mercado laboral y cuáles son los problemas específicos en un determinado país?
- ¿Qué es la división del trabajo en función del género? ¿Cuáles son los estereotipos de género subyacentes?
- ¿Cómo influye esto en la eficiencia empresarial?

Unidad 3 – Las reglas del juego

Sobre la base de los argumentos económicos en favor de la igualdad de género, esta Unidad genera un debate sobre los contextos más amplios de las políticas sociales y económicas para la promoción de la igualdad. La información ofrecida incluye:

- datos clave sobre la igualdad de género en la Unión Europea y en el país específico;
- compromisos, políticas y apoyo de la Unión Europea y de los interlocutores sociales con respecto a la igualdad de género;
- compromisos internacionales con la igualdad de género en el empleo (OIT, Naciones Unidas);
- políticas, legislación y apoyo nacionales con respecto a la igualdad de género en el empleo.

Unidad 4 – Refuerzo de la igualdad de género en su modelo empresarial

La presente unidad invita a los participantes a analizar hasta qué punto los estereotipos de género están afectando los negocios de las PYME. A tal fin, ofrece a los participantes una serie de herramientas para sustentar el análisis efectivo de su propia situación y

desarrollar opciones que satisfagan sus necesidades empresariales. Asimismo, se anima a los participantes a poner a prueba las herramientas de evaluación y gestión para desarrollar métodos que puedan aplicar para “darle una oportunidad al talento”. Finalmente, las soluciones prácticas, los ejemplos y los estudios de casos prácticos ayudan a los participantes a familiarizarse con los métodos propuestos

Unidad 5 – Igualdad de género: ¡Inclúyala en su plan de trabajo!

En esta unidad se profundiza en los conceptos y resultados de las otras unidades. Los participantes aprenden qué pasos son efectivos para apoyar la igualdad de género y cómo seleccionar la acción apropiada para su modelo empresarial. En función del perfil del grupo destinatario, elaborarán proyectos de planes para:

- difundir en mayor medida el enfoque y las herramientas de la Iniciativa “Romper los estereotipos de género, dar una oportunidad al talento”, o
- adoptar medidas concretas en el ámbito de la empresa (por ejemplo, se pueden planificar visitas de seguimiento por parte de expertos).

1.7 Evaluación y seguimiento

El taller concluye con una sesión de evaluación participativa donde los participantes ofrecen una retroalimentación cualitativa y expresan si piensan aplicar los conocimientos adquiridos en sus realidades y cómo piensan hacerlo.

Se invita a los participantes a responder a un cuestionario estándar de evaluación por escrito, que incluye preguntas sobre cómo piensan aplicar sus conocimientos en la práctica. A continuación, se recopilan y procesan los resultados para compararlos con los de talleres similares en otros países y hacer un seguimiento de la difusión de la iniciativa.

Capítulo 2. Ejecución del taller

2.1 Nota metodológica

Cada capítulo incluido en la Sección Uno puede utilizarse de forma flexible como “unidad didáctica” en el taller de formación. El programa propuesto incluye todas las unidades didácticas y puede durar de uno a tres días.

Sin embargo, el taller de formación debe ajustarse a un horario apropiado para cada grupo destinatario específico. Por tanto, se sugiere un tiempo mínimo y uno máximo de aprendizaje por cada unidad didáctica.

Cada una de las unidades didácticas tiene un objetivo específico. La estructura propuesta es flexible porque cada taller debe estar hecho para satisfacer los requerimientos del auditorio meta, maximizar el aprendizaje y asegurar una diseminación la más amplia posible.

La información anterior también está disponible en el sitio web
<http://www.businessandgender.eu>

2.2 Impartición de las unidades de formación: estructura y contenidos

Unidad didáctica 1	Tiene el objetivo de concienciar a los participantes sobre los beneficios empresariales de la igualdad de género en las PYME.
Recursos	Conjunto de Herramientas - Capítulo 1. Conjunto de Herramientas – Impartición de la Unidad 1.
Estructura de la sesión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción: 2. La presentación trata las siguientes cuestiones: <ul style="list-style-type: none"> • Los beneficios empresariales de la igualdad de género • La repercusión negativa de los estereotipos de género • Evidencia que muestra la relación entre una mayor rentabilidad y el acceso de las mujeres a puestos ejecutivos, así como historias de éxito en el mundo de los negocios en las que se promueve el acceso de los hombres y las mujeres a ocupaciones no tradicionales • Evaluación de costos y beneficios 3. Ejercicio: ¿Cuáles son los problemas? 4. Estudio de un caso práctico: Presentación y debate
Duración sugerida	Mínimo 90 minutos – sólo la presentación y el debate Máximo 180 minutos – incluidos todos los ejercicios

Unidad didáctica 2	Tiene el objetivo de ayudar a los participantes a analizar la repercusión de los estereotipos de género en los negocios de las PYME
Recursos	Conjunto de Herramientas – Capítulo 2. Conjunto de Herramientas – Impartición de la Unidad 2
Estructura de la sesión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción 2. La presentación trata las siguientes cuestiones: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es la segregación sexual? • ¿Cómo influye la segregación sexual en nuestro país? • La división del trabajo en función del género • ¿Cuáles son los estereotipos de género subyacentes? • La repercusión en la eficiencia empresarial 3. Ejercicio: ¿Cuáles son los problemas? 4. Estudio de un caso práctico: Presentación y debate
Duración sugerida	Mínimo 90 minutos – sólo la presentación y el debate Máximo 180 minutos – incluidos todos los ejercicios

Unidad didáctica 3	Tiene el objetivo de brindar información sobre el contexto más amplio de las políticas sociales y económicas para promover la igualdad
Recursos	Conjunto de Herramientas – Capítulo 3 Conjunto de Herramientas – Impartición de la Unidad 3
Estructura de la sesión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción: 2. La presentación trata las siguientes cuestiones: <ul style="list-style-type: none"> • Datos clave sobre la igualdad de género en la Unión Europea y en el país en cuestión. • Compromisos, políticas y apoyo a la igualdad de género por parte de la Unión Europea y de los interlocutores sociales. • Compromisos internacionales con la igualdad de género en el empleo (OIT, Pacto Mundial de las Naciones Unidas). • Políticas, legislación y apoyo nacionales a la igualdad de género en el empleo. 3. Ejercicio: ¿Cuáles son los problemas? 4. Estudio de un caso práctico: Presentación y debate
Duración sugerida	Mínimo 60 minutos – sólo la presentación y el debate Máximo 180 minutos – incluidos todos los ejercicios

Unidad didáctica 4	Ofrece a los participantes una serie de herramientas para apoyar el análisis efectivo de su propia situación y desarrollar opciones que satisfagan sus necesidades empresariales. Los participantes aprenderán cuáles son los pasos efectivos para apoyar la igualdad de género y para establecer las acciones apropiadas que más se ajusten a su modelo empresarial.
Recursos	Conjunto de Herramientas – Capítulo 4. Conjunto de Herramientas – Impartición de la Unidad 4
Estructura de la sesión	1. Introducción 2. La presentación trata las siguientes cuestiones: <ul style="list-style-type: none"> • Ilustración con ejemplos prácticos de medidas concretas que pueden tomarse para promover la igualdad de género en la toma de decisiones y en las ocupaciones 3. Ejercicio: ¿Cuáles son los problemas? 4. Ejercicio: ¿Cuál es su estilo de marketing?
Duración sugerida	Máximo 60 minutos – sólo la presentación y el debate Máximo 180 minutos – incluidos todos los ejercicios

Unidad didáctica 5	Consolida el aprendizaje de las unidades anteriores (y puede utilizarse para concluir cualquier unidad), pidiendo a los participantes que tomen acciones concretas sobre la base de sus conclusiones.
Recursos	Conjunto de Herramientas – Impartición de la Unidad 5: Planificación de la acción
Estructura de la sesión	Introducción Ejercicio: Planificación de la acción
Duración sugerida	Mínimo 90 minutos Máximo 80 minutos – Según el número de participantes

Impartición de la Unidad 1: Argumentos económicos en favor de la igualdad de género

1.1 Introducción

El objetivo es revelar las evidencias y experiencias reales que demuestran que la igualdad de género, la diversificación profesional y el equilibrio de género en los procesos de toma de decisiones de las PYME pueden traer como resultado ventajas competitivas, mejor personal y más clientes. La unidad debe mejorar la comprensión de los participantes sobre:

- los beneficios empresariales de la igualdad de género para las PYME;
- el efecto negativo de los estereotipos de género.

1.2 Objetivo didáctico

Al final de la presente unidad, los participantes estarán más concienciados sobre los beneficios empresariales de la igualdad de género para las PYME. Los participantes habrán debatido cómo la igualdad de género, la diversificación profesional y el equilibrio de género en los procesos de toma de decisiones de las PYME pueden ofrecer soluciones eficaces para encontrar y retener al personal más cualificado y a más clientes, y por tanto incrementar el valor de las empresas.

1.3 Contenido

Presentación

La presentación en esta unidad debe ser breve y concisa, centrándose en los beneficios empresariales para las PYME en particular. La evidencia en el capítulo 3 del Conjunto de herramientas debe sustentarse en ejemplos nacionales y estudios de casos prácticos en países similares que muestren beneficios.

La presentación debe abordar:

- evidencias que muestren la relación entre una mayor rentabilidad y el acceso de las mujeres a puestos ejecutivos (véase el capítulo 1 de la sección Uno);
- evidencias que muestren el valor de las iniciativas de igualdad de género para las PYME;
- historias de éxitos empresariales que promuevan el acceso de las mujeres y de los hombres a ocupaciones no tradicionales;
- testimonios del mundo empresarial.



Los ejemplos mostrados o citados deben ser relevantes para las PYME y aplicables al contexto nacional. La presencia de testimonios del mundo empresarial será muy valiosa para la sesión.

Ejercicio 1.1: Los problemas

Considere si el modelo empresarial le permite aprovechar al máximo el capital humano de que dispone. Los participantes se distribuyen en pequeños grupos y presentan una lista de opciones que serían viables para sus empresas, utilizando el siguiente cuadro.

Existen factores que deben abordarse en cualquier empresa cuando se considera la posibilidad de un cambio, por ejemplo:

- los factores **internos** de la empresa, por ejemplo, competencia, actitud de los empleadores, actitud de los empleados, estructuras empresariales, procesos de trabajo, políticas de empleo, factores relacionados con los costos, falta de motivación de los empleados, percepción del trabajo influenciada por los roles establecidos en función del género, etc., y
- los factores **externos** de la empresa, por ejemplo, un número insuficiente de candidatos en áreas no tradicionales entre los que buscan empleo, así como entre los que abandonaron sus estudios, políticas en el “entorno propicio” que afectan al mercado laboral, políticas educativas, políticas sociales, transporte y vivienda, percepción del trabajo con respecto al género, etc.

Utilizando el siguiente cuadro, determine los factores internos y externos que podrían animar a los empleadores a promover la igualdad de género en: a) las ocupaciones y b) la toma de decisiones.

Igualdad de género en las ocupaciones en las PYME	
Igualdad de género en la toma de decisiones de las PYME	
FACTORES INTERNOS	
positivos	negativos
FACTORES EXTERNOS	
positivos	negativos

Cuando los grupos terminen este ejercicio y usted haya obtenido una retroalimentación al respecto, entregue una ficha de soluciones preparada sobre la base del siguiente ejemplo y pida a los participantes que destaquen los factores adicionales que han debatido.

Ejercicio 1.1. Modelo de ficha de soluciones

Factores internos de la empresa

Influencia positiva

Por parte de los empleadores

- Conciencia de que “las habilidades no tienen género”
- Una cultura organizativa capaz de ver y valorar el talento más allá de los roles tradicionales
- Información sobre disposiciones legales, costos, beneficios e incentivos públicos para contratar a mujeres
- Información sobre cómo facilitar la conciliación trabajo/vida/familia con medidas prácticas
- Información sobre cómo unas mejores condiciones laborales pueden incrementar la producción
- Voluntad para mejorar la imagen social y la capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas de una base más amplia de clientes
- Existencia de políticas sobre la responsabilidad social de la empresa y/o sistemas de calidad

Por parte de los empleados

- Valor para superar los estereotipos y escoger carreras no tradicionales
- Aceptación para cambiar la organización del trabajo o las relaciones con los compañeros de trabajo
- Dentro de las familias, conciencia de la necesidad de compartir mejor las responsabilidades familiares
- Conciencia de las leyes sobre la igualdad de género y de cómo beneficiarse de ellas
- Voluntad para incluir esta cuestión en la negociación colectiva

Influencia negativa

Por parte de los empleadores

- Visión preconcebida de los empleadores sobre las capacidades y aspiraciones de hombres y mujeres
- Cultura organizativa
- Costos reales o percibidos relacionados con el empleo y la rotación de las mujeres
- Horarios laborales, requisitos de movilidad, etc.
- Disposiciones relativas al aprendizaje permanente o en el puesto de trabajo no adecuadas para satisfacer las necesidades de los trabajadores con responsabilidades familiares
- Clasificación sesgada de las categorías profesionales
- Evaluación sesgada del trabajo y del desempeño profesional

Por parte de los empleados

- Opciones estereotipadas de las ocupaciones
- Patrones de socialización de las mujeres y los hombres
- Necesidad de conciliar el trabajo y la familia
- Falta de confianza en las capacidades y potencial propios
- Falta de motivación y conciencia en relación con la igualdad de género
- Cultura de la organización

Factores externos de la empresa

Influencia positiva

- Déficit de mano de obra cualificada y altos niveles educativos de las mujeres
- Voluntad política para asegurar el cumplimiento de la legislación sobre la igualdad de género mediante iniciativas, incentivos, programas
- Disponibilidad de guarderías y existencia de políticas públicas centradas en los hombres como padres, así como en las mujeres como madres
- Disponibilidad de servicios adecuados de guardería, transporte público y vivienda
- Existencia de iniciativas públicas o programas de incentivos con un alcance limitado, por ejemplo, únicamente centrados en las mujeres y no en las mujeres y los hombres
- Campañas mediáticas y educativas para superar los estereotipos de género
- Tendencias demográficas

Influencia negativa

- Estereotipos de género en la cultura dominante
- Medios de comunicación y sistemas de educación y formación que refuerzan los roles tradicionales
- Acontecimientos culturales e históricos (crisis económicas, transición)
- Falta de servicios para la infancia
- Falta de incentivos para llevar a cabo acciones en favor de la igualdad de género en el empleo
- Elevados costos sociales de la mano de obra cualificada

Ejercicio 1.2. Estudio de caso práctico

Prepare información sobre iniciativas en favor de la igualdad de género que han tenido éxito o casos prácticos en empresas en su país y en otros países. Pueden ser muy valiosas para demostrar la actividad y los resultados en las PYME.

Sería conveniente pedir a los participantes que analicen la información presentada y valoren si podrían realizarse acciones similares en sus contextos laborales.

Impartición de la Unidad 2: ¿Tienen género los empleos?

2.1 Introducción

En la presente unidad se invita a los participantes a analizar cómo los estereotipos pueden ser la causa fundamental de las desigualdades de género y de las ineficiencias en los mercados laborales, en las empresas y en la vida de las personas:

- ¿Qué es la segregación sexual del mercado laboral y cuáles son los problemas específicos en nuestro país?
- ¿Qué es la división del trabajo en función del género? ¿Cuáles son los estereotipos de género subyacentes?
- ¿Cómo influye esto en la eficiencia empresarial?

2.2 Objetivo didáctico

Al final de esta unidad, los participantes habrán examinado los patrones de segregación sexual en el país. Habrán analizado cómo los estereotipos de género constituyen una causa de las desigualdades de género y de las ineficiencias en el mercado laboral, en las empresas y en la vida de las personas.

2.3 Contenido

Presentación

Esta presentación debe centrarse en los patrones de segregación sexual en el mercado laboral del país. Mostrará cómo los estereotipos de género constituyen la causa de las desigualdades de género y de las ineficiencias en el mercado laboral, en las empresas y en la vida de las personas. El capítulo 2 del Conjunto de herramientas ofrece información clave sobre:

- la definición de los estereotipos y de la segregación;
- la división del trabajo en función del género, por ejemplo, la segregación sexual;
- los estereotipos de género subyacentes;
- los resultados de anteriores estudios de investigación sobre los estereotipos (proyecto STERE/O);
- datos clave sobre la segregación horizontal y vertical en el país (mercado laboral y educación).

La presentación debe abordar las definiciones de segregación vertical y horizontal, utilizando algunos datos a escala nacional y de la Unión Europea: participación de la fuerza laboral, desempleo, trabajo a tiempo parcial y género; las chicas y los chicos en la educación superior; las mujeres y los hombres en los sectores económicos; las mujeres y los hombres en las profesiones. Esta presentación también debe ofrecer información a los participantes para mejorar su comprensión del efecto del círculo vicioso de los

estereotipos (marco del proyecto STERE/O) y de los metaestereotipos y cómo se relacionan con la segregación.

La presentación también podría destacar los estereotipos cultural y socialmente predominantes en su país/región.



Sugerencia para los formadores

Será muy importante adaptar la información al país en cuestión, es decir, referirse a las condiciones sociales, culturales y económicas existentes en su país.

Las estadísticas deben destacar los desafíos que enfrentan los hombres y las mujeres. También deben referirse a otras características, por ejemplo, la raza, la etnicidad, la edad, la discapacidad, etc. Será especialmente importante (en jurisdicciones donde la legislación en materia de igualdad se basa en múltiples motivos) destacar las eficiencias que pueden lograrse, prestando atención a las cuestiones de género, teniendo en cuenta las cuestiones de género, superando los estereotipos, etc. Esto ayudará a encontrar respuestas que tengan en cuenta otros motivos y aseguren el cumplimiento de la ley.

Ejercicio 2.1: Los problemas

El objetivo de este ejercicio es concienciar a los participantes sobre las desigualdades de género en el mercado laboral. Pida a los participantes que rellenen rápidamente el cuestionario, sin pensar demasiado. En pequeños grupos, pida a los participantes que debatan las respuestas con su grupo.

	El porcentaje de mujeres y hombres en la población total
	El porcentaje de hombres y mujeres en la población activa
	El porcentaje de chicas y chicos matriculados en la enseñanza superior
	El porcentaje de chicos y chicas que cursan estudios de ingeniería
	El porcentaje de mujeres y hombres entre los conductores de autobuses, los soldadores, los peluqueros, el personal de la limpieza, los enfermeros, los maestros en escuelas primarias, ...
	El porcentaje de hombres y mujeres entre los gerentes de PYME
	El porcentaje de mujeres y hombres gerentes
	El porcentaje de niños inscritos en guarderías
	El índice de hombres que se toman un permiso parental
	El porcentaje de empleados y empleadas que tienen acceso a formación permanente
	¿Cuántos especialistas en tecnología de la información se necesitarán en el año 2010?

Obtenga resultados de cada grupo y facilite un debate sobre la necesidad de información precisa para contrarrestar los estereotipos.



Sugerencia para los formadores

Este examen puede utilizarse al comienzo de la sesión o después de la presentación, pero asegúrese de que la presentación responde a las preguntas que se planteen y anime a los participantes a arriesgarse a adivinar las respuestas. El objetivo es estimular el debate, no medir cuánto saben las personas.

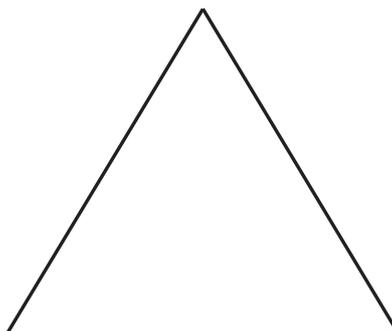
Ejercicio 2.2. Comprensión de los estereotipos

El objetivo de este ejercicio es ayudar a los participantes a analizar los factores que sustentan los estereotipos y aplicar un marco para el análisis con el fin de mejorar su comprensión de cómo se refleja esto en el lugar de trabajo.

Paso 1: En pequeños grupos, los participantes rellenan la tabla siguiente.

Mencione un empleo típicamente “masculino” y “femenino”	¿Por qué es así?	¿Ha cambiado esta situación en los últimos años?	¿Qué cambiaría la situación?
Empleo “femenino”			
Empleo “masculino”			
Mencione empleos típicamente “masculinos” y “femeninos” en su sector/empresa	¿Por qué es así?	¿Ha cambiado esta situación en los últimos años?	¿Qué cambiaría la situación?
Empleo “femenino”			
Empleo “masculino”			

Paso 2: Dibuje un **Organigrama de género de su empresa** (o uno que ellos conozcan), marcando cuántas mujeres (M) y cuántos hombres (H) encuentra en cada nivel. Cuanto más alto sea el cargo con respecto a la toma de decisiones, más arriba se encontrará en la pirámide. Cuanto más estratégico sea el puesto para la empresa, más cercano estará del centro.



Paso 3: En sus grupos los participantes, debaten los resultados del organigrama y seleccionan dos puestos, uno ocupado por un hombre y otro por una mujer, en posiciones iguales y con la misma importancia estratégica, completan el siguiente cuadro y proceden a debatirlo.

Clasifique la importancia de cada uno de estos elementos en relación con cada empleo 1=importante 2=significativo 3=no importante	Puesto ocupado por una mujer	Puesto ocupado por un hombre	¿Existen diferencias? Sí / no	¿Puede cambiarse la situación?	De ser así, ¿cómo la cambiaría?
Educación					
Experiencia					
Habilidades técnicas					
Disponibilidad de tiempo					
Fuerza física					
Movilidad					
Responsabilidades familiares					
Capacidad de liderazgo					
Autoridad					

Aceptación por parte de los compañeros de trabajo					
Visión a largo plazo					
Cuidado de los detalles					

Obtenga el resultado de cada grupo sobre los cambios que podrían realizarse y cómo hacerlos.

Ejercicio 2.3. Las habilidades no tienen género

El ejercicio ayudará a los participantes a valorar cuánto los estereotipos pueden influenciar la manera de evaluar los trabajos y clasificarlos.

Dividan los participantes en pequeños grupos y pregúntales que seleccionen 1 o 2 trabajos típicamente masculinos y 1 o 2 trabajos típicamente femeninos y que analicen los diferentes sectores que pueden estar incluidos en su descripción del trabajo. Cuando ellos han hecho esto, pregúntales que comparen sus resultados en plenario. Si necesario, evidencia cuánto los estereotipos influyen la manera en la cual estos diferentes factores se avalúan en los trabajos femeninos y masculinos (p. ej. La responsabilidad que un técnico tiene sobre los equipamientos puede estar considerada más valuable de la responsabilidad que una enfermera tiene sobre las personas.

Nombre un trabajo típicamente "masculino" y uno típicamente "femenino"	Aptitudes, educación, formación, experiencia, habilidades físicas o mentales	Esfuerzo (físico o mental)	Responsabilidad (relativamente a recursos humanos, técnicos o financieros)	Condición de trabajo (riesgo/estrés)
Trabajos "femeninos"				
Trabajos "masculinos"				

Impartición de la Unidad 3: Las reglas del juego

3.1 Introducción

Sobre la base de los argumentos económicos en favor de la igualdad de género, debe facilitarse un debate entre los participantes sobre los contextos más amplios de las políticas sociales y económicas para la promoción de la igualdad. La información comprenderá:

- datos clave sobre la igualdad de género en la Unión Europea y en el país en cuestión;
- los compromisos, las políticas y el apoyo a la igualdad de género de la Unión Europea y de los interlocutores sociales;
- la legislación de la Unión Europea sobre la igualdad entre mujeres y hombres;
- los compromisos internacionales con la igualdad de género en el empleo (OIT, Naciones Unidas).
- la política, la legislación y el apoyo nacionales a la igualdad de género en el empleo.

3.2 Objetivo didáctico

Al final de esta unidad, los participantes habrán valorado la información sobre las políticas nacionales y de la Unión Europea existentes, la legislación sobre la igualdad y el apoyo a la promoción de la igualdad en las empresas.

3.3 Contenido

Presentación

Varias personas podrían realizar esta presentación, en función del tipo de participantes. Seleccione una con la que los participantes se identifiquen mejor, por ejemplo:

- un dueño-gerente de una PYME, un representante de una PYME puede ofrecer sus reflexiones sobre cómo la igualdad beneficia realmente a la empresa;
- el facilitador, el responsable de las relaciones con la Unión Europea de la Cámara o un representante de la Comisión Europea (si están disponibles) pueden explicar la perspectiva de la Unión Europea;
- el representante de una institución/agencia/organización representativa nacional vinculada directamente a la promoción de la igualdad de género en las empresas, en el centro de trabajo, en el mercado laboral, etc, puede explicar la perspectiva nacional.

Para que la presentación sea más interactiva, el facilitador puede “entrevistar” a cada presentador sobre un tema específico. Organice previamente las preguntas temáticas para cada uno de los presentadores y anímelos a generar preguntas para el debate con los participantes.



Estudio de caso práctico 3.1

Presente la experiencia de una PYME que haya aprovechado con éxito el apoyo o los incentivos para promover la igualdad. Utilice el estudio de caso práctico para realizar el siguiente ejercicio.

Ejercicio 3.1. Los problemas

Este ejercicio ayudará a los participantes a formular sus posiciones y necesidades en relación con las políticas existentes. Cree grupos de cuatro participantes y pídale que respondan a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué apoyo necesito para analizar las barreras que impiden la igualdad de género en mi organización/empresa?
2. ¿Qué apoyo necesito para promover la igualdad de género en mi organización/empresa?

Obtenga retroalimentación de cada grupo y escriba conceptos fundamentales en un rotafolio, uno con **apoyo para el análisis** y otro con **apoyo para la acción**.



Sugerencia para los formadores

- Su grupo destinatario puede tener una considerable experiencia y conocimientos sobre una serie de ayudas o incentivos empresariales disponibles, así como experiencia directa sobre la utilización de ayudas empresariales nacionales o locales. Podrá mejorar la sesión si alienta a los participantes a concentrarse en ayudas que permitan realizar acciones en favor de la igualdad de género.
-

Impartición de la Unidad 4: Construyendo la igualdad de género en un modelo de negocios

4.1 Introducción

La presente unidad invita a los participantes a analizar en qué medida los estereotipos de género están afectando los negocios de las PYME. A tal fin, ofrece a los participantes una serie de herramientas para apoyar el análisis efectivo de sus propias situaciones y desarrollar opciones que satisfagan sus necesidades empresariales. Asimismo, se anima a los participantes a poner a prueba las herramientas de evaluación y gestión para desarrollar métodos que puedan aplicar para "dar una oportunidad al talento". Finalmente, las soluciones prácticas, los ejemplos y los estudios de casos prácticos ayudan a los participantes a familiarizarse con los métodos propuestos

4.2 Objetivo didáctico

Al final de la sesión, los participantes habrán detectado las brechas y examinado las posibles estrategias y herramientas que pueden ayudar a las PYME a "desarrollar su potencial", promover la igualdad de género en las ocupaciones y en la toma de decisiones y hacer, por tanto, un mejor uso de las habilidades y talentos de las mujeres y los hombres en beneficio de sus empresas.

4.3 Contenido

Presentación

Esta presentación debe brindar ejemplos prácticos, es decir, un panorama general que incluya muestras, sobre las varias herramientas e iniciativas que pueden utilizarse para promover la igualdad de género en los procesos de toma de decisiones y en las ocupaciones.

Las herramientas ayudan a los participantes a ver que la superación de los estereotipos de género ayudará a las empresas a mejorar sus procesos de planificación empresarial para obtener mejores resultados en la gestión de los recursos humanos, la organización del trabajo, la valoración de los clientes, etc.

Adoptar una perspectiva de igualdad de género significa mejorar las prácticas empresariales, hacerlas más pertinentes, eficientes y eficaces.



Sugerencia para los formadores

Esta presentación ofrece un panorama general sobre cómo evaluar y superar las "brechas en la igualdad de género" mediante prácticas organizativas más efectivas.

La presentación será interactiva. Puede pedir a los participantes que determinen si las prácticas organizativas están condicionadas por estereotipos. Las preguntas pueden ser las siguientes: ¿Tienen políticas específicas de recursos humanos? ¿Son formales o informales? ¿Cómo funciona la contratación? ¿Tienen descripciones para los puestos de trabajo que se revisan periódicamente? ¿Es formal o informal la contratación? ¿Quién selecciona y sobre qué criterios? ¿Tienen los procedimientos/comités de selección a autoperpetuar las estructuras de poder existentes? ¿Corren el riesgo de perder reservas específicas de talento? ¿Cuáles son las políticas relativas a las condiciones laborales? ¿Cuáles son los horarios de trabajo? ¿Existe una alta rotación de personal? ¿Por qué?

Es importante presentar medidas/iniciativas nacionales e internacionales que puedan alentar a los empresarios a realizar acciones en favor de la igualdad de género. Por tanto, para cualquier pregunta que se genere, ofrezca ejemplos de maneras de solucionar esos problemas.

Ejercicio 4.1. Los problemas

Este ejercicio ayuda a los participantes a ver el valor agregado y la ventaja competitiva que se obtendrá como resultado de la promoción de políticas y procedimientos de igualdad de género.

¿Puedo obtener beneficios de la igualdad de género?

Seleccione tres de las afirmaciones que mejor se ajusten a su situación actual.

1. El talento es importante para reforzar nuestra ventaja competitiva.
2. Tenemos problemas para encontrar mano de obra cualificada.
3. No hay suficiente oferta de mano de obra cualificada para satisfacer nuestras necesidades.
4. Necesitamos aprovechar mejor el potencial de nuestros empleados.
5. Parece más fácil cubrir las vacantes de los llamados "empleos femeninos" que de los llamados "empleos masculinos".
6. Existen relaciones laborales difíciles entre las empleadas y los empleados.
7. Hemos notado que los hombres y las mujeres que ocupan puestos no tradicionales pueden enfrentar situaciones laborales difíciles.
8. Tenemos un sistema para evaluar el costo del permiso de maternidad.
9. Tenemos un sistema para evaluar el costo del permiso parental.
10. Tenemos un sistema para evaluar el costo del absentismo.
11. Nuestros empleados no toman permisos parentales.
12. Nuestras empleadas no se reincorporan al trabajo después del permiso de maternidad.
13. Es difícil cumplir la legislación sobre la igualdad.
14. No hemos utilizado los incentivos para que las empresas contraten y mantengan a las mujeres o para aplicar medidas de igualdad de género.
15. No hemos realizado investigaciones para averiguar si los clientes y las clientas influyen en nuestras ventas de forma diferente.

Debata los resultados en varios grupos y decida qué área es más importante para que cada participante trabaje en ella.

Ejercicio 4.2. Los problemas

Este ejercicio ayuda a evaluar dónde pueden realizarse acciones específicas para mejorar la capacidad de una empresa para aprovechar plenamente su potencial humano y cómo la prestación de una atención especial a las dimensiones de la igualdad de género puede contribuir a este proceso. El papel del facilitador es fundamental en este ejercicio para ayudar a los participantes a realizar un análisis realista de las áreas donde sus organizaciones podrían mejorar su “desempeño” y cómo la realización de acciones específicas para la igualdad de género podría contribuir al logro de este objetivo.

Noten de 1 a 3: **1** es vital, **2** importante y **3** que merece la pena.
Pidan a los participantes que evalúen si necesitan actuar y cómo.

Nuestro proceso de contratación asegura una variada gama de candidatos para los empleos de calidad, tanto mujeres como hombres	
Analizamos la reserva más amplia de candidatos para todos los puestos	
Tenemos una serie de candidatos dispuestos a trabajar a tiempo parcial y a tiempo completo	
Nuestro cuestionario de entrevista y nuestros procesos de selección cumplen con las directivas legislativas en materia de no discriminación	
Nuestros procesos de contratación son transparentes, fácilmente reproducibles y accesibles para una amplia gama de candidatos	
Nuestros procesos de contratación son efectivos para encontrar a la mejor persona para el puesto	
Los miembros de nuestro comité de selección conocen las políticas y los procedimientos de selección y contratación equitativas de la compañía	
Tanto las mujeres como los hombres responden a nuestros anuncios de vacantes	
Tanto los candidatos como las candidatas presentan sus solicitudes para puestos de trabajo en áreas no tradicionales	
Las personas que responden a nuestros anuncios de vacantes tienen perfiles muy diversos, por ejemplo, hombres y mujeres de culturas diversas, de edad avanzada, etc.	
Nuestros entrevistadores y los miembros de los comités de selección han recibido formación sobre la igualdad de género y los procesos de selección y de entrevista no discriminatorios	
Los trabajadores a tiempo parcial, los que trabajan en el propio domicilio o los que tienen responsabilidades familiares o asistenciales y las mujeres embarazadas consiguen pasar a la lista de precandidatos	
Nuestros procesos y decisiones de contratación y selección pasan un examen riguroso de una tercera parte independiente	
Tanto mujeres como hombres son seleccionados para ocupar puestos ejecutivos superiores en nuestra organización	
Tanto mujeres como hombres son seleccionados para ocupar puestos en la línea operativa de nuestra organización	
Nuestros procesos de contratación aseguran que los candidatos puedan demostrar todas sus habilidades y experiencia	
Somos el empleador escogido, por encima de nuestros competidores	

Nuestra organización desempeña un activo papel en la presentación del ejemplo de nuestras empleadas y empleados en roles no tradicionales en las escuelas y universidades

Conversamos con grupos de estudiantes y sus padres sobre las oportunidades existentes en nuestro sector o negocio

Tenemos una reputación de empleador que vela por la igualdad de oportunidades

Ejercicio 4.4. ¿Cuál es su estilo de marketing?

Este ejercicio ayuda a los participantes a evaluar la capacidad de la empresa para responder a las necesidades y expectativas de su base de clientes.

¿Cuál es su estilo de marketing?

Este rápido ejercicio de exploración le ayudará a valorar si está captando las necesidades y expectativas de los clientes de sexo masculino y femenino, ya sea como objetivos de marketing directos o en su capacidad de influir en muchas decisiones de compra.

Pidan a los participantes que rellenen el siguiente corto cuestionario, individualmente o en pequeños grupos. Luego pídanles que se evalúen ellos mismos relativamente a los diferentes enfoques presentados en la tabla.

- Responda a las siguientes preguntas en pequeños grupos: ¿Tiene usted una **base de clientes/cuota de mercado** de hombres y mujeres?
- ¿Cómo ha ido evolucionando esa cuota de mercado en los últimos cinco años (al menos)?
- ¿Puede determinar qué grupos de mujeres y hombres está tratando de captar y cuáles son sus expectativas?
- En relación con sus **encuestas de clientes**: independientemente de si tiene un grupo encuestador interno o si utiliza consultores externos, ¿presta usted atención a los siguientes aspectos?
 - ¿La encuesta ha sido concebida teniendo en cuenta las cuestiones de género?
 - ¿Tienen los grupos muestra elegidos un equilibrio de género/especificidad de género?
 - ¿Tienen los equipos de investigadores un equilibrio de género/ especificidad de género?
 - ¿Quién redacta las preguntas?
- ¿Están los datos desglosados por género?
- ¿Está diferenciada la información en función del género?
- En relación con su **proceso de desarrollo de productos**:
- ¿Hay mujeres y hombres en su departamento de desarrollo de productos? ¿Cuántos?
- ¿Participan mujeres y hombres en el diseño? ¿Cuántos?
- ¿Participan mujeres y hombres en la innovación? ¿Cuántos?

- ¿Participan mujeres y hombres en las relaciones con los clientes? ¿Cuántos?
- ¿Hay mujeres y hombres dirigiendo estos departamentos?

Después de analizar su **enfoque** de marketing dirigido a las mujeres, ¿cómo se consideraría usted?

Ojos cerrados	Mi estilo de marketing no está influenciado por el sexo de mi base de clientes
Estereotipado	Comercializo mis productos sobre la base de ciertas ideas “preestablecidas” sobre lo que mis clientas y clientes “serían o querrían”
Pensar en las cuestiones de género	Me centro en las mujeres y en los hombres específicamente, utilizando productos altamente orientados hacia las unas o los otros o realizando campañas destinadas a segmentos puramente femeninos o masculinos.
Orientado y priorizado a través de los géneros	Investigo activamente las necesidades y expectativas de las mujeres y de los hombres y utilizo este conocimiento para reorientar todo mi negocio y enfoque de marketing hacia mis clientes principales (tanto hombres como mujeres).

Impartición de la Unidad 5: Igualdad de género: ¡Inclúyala en su plan de trabajo!

5.1 Introducción

Al final de la presente unidad, los participantes:

- (si son formadores o enlaces de las PYME) habrán elaborado planes de acción para su organización, a fin de difundir “los argumentos en favor de la igualdad de género” a través de cursos de formación o actividades de asesoramiento, o
- (si son empresarios) habrán preparado planes para aplicar alguna de las estrategias propuestas en el ámbito de la empresa.

Ejercicio: El plan

Este ejercicio agrupa el trabajo hecho durante el entero taller así que los participantes puedan marcharse con un Plan para asegurar que sus empresas se beneficien de la promoción de la igualdad de género.

En el siguiente cuadro introduzca:

Desafío de la igualdad de género	Vamos a	Responsable	Duración
Problema 1 <i>por ejemplo, atraer a más ingenieras</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Informar a las universidades y escuelas secundarias para anunciarles a los estudiantes que aceptamos candidatas • Averiguar por qué tenemos pocas candidatas • Discutir el problema con los ingenieros 		
Problema 2 <i>por ejemplo, evitar los costos de una alta rotación de personal</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las necesidades en materia de conciliación del actual personal y averiguar si puede realizarse algún cambio en el horario laboral 		
Problema 3 <i>por ejemplo, comprender el potencial de nuestra base de clientas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un sistema de seguimiento para evaluar las necesidades de nuestros clientes según el género/ dar más participación a las mujeres en el desarrollo de los productos/ventas... 		

<p>Problema 4 <i>por ejemplo, utilizar los incentivos existentes para contratar mujeres</i></p>	<ul style="list-style-type: none">• Pedir ayuda a nuestra organización de PYME para presentar una propuesta de proyecto a tiempo		
--	--	--	--

BIBLIOGRAFÍA

Capítulo 1. Argumentos económicos en favor de la igualdad de género.

- R. D. Adler (Director Ejecutivo del Glass Ceiling Research Center): “Women in the Executive Suite Correlate to Higher Profits”, en: *Glass Ceiling Research Center – Harvard Business Review*, noviembre de 2001.
- A. Valderrama: “Generation Y: Too demanding at work?”, en: *Careerbuilder.com*. disponible en:
<http://www.cnn.com/2007/LIVING/worklife/12/26/cb.generation/index.html>
- C. Carone y D. Costello: “Can Europe Afford to Grow Old?”, en: *Finance and Development*, N° 43, septiembre de 2006.
- Catalyst: *The Bottom Line: Connecting corporate performance and gender diversity*, enero de 2004, 34 págs., en: www.catalyst.org
- Catalyst, *The Bottom Line: Corporate performance and Women’s Representation on Boards*, 2007, www.catalyst.org
- J. Cunningham y P. Roberts: *Inside Her Pretty Little Head: A new theory of female motivation and what it means for marketing*, Marshall Cavendish, 2006.
- G. Desvaux, S. Devillard-Hoellinger y P. Baumgarten: *Women Matter - Gender diversity, a corporate performance driver*, McKinsey & company, Inc., 2007, 28 págs.
- Comisión Europea: *Women and Men in decision-making 2007. Analysis of the situation and trends*. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo, 2008, 54 págs., ISBN 978-92-79-08135-4.
http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/ke8108186_en.pdf
- Forrester Consulting: *Is Europe Ready For The Millennials? Innovate To Meet The Needs Of The Emerging Generation*, Cambridge, 2006.
<http://www.ffpress.net/Kunden/XER/Downloads/XER87000/XER87000.pdf>
- R. Healy: “10 Ways Generation Y Will Change the Workplace”, en: *Work/Life, Generation Y*, 23 de mayo de 2008.
<http://www.employeeevolution.com/archives/2008/05/23/10-ways-generation-y-will-change-the-workplace/>
- D. Kingsmill: *Report on Women’s Employment and Pay*, Londres, 2001.
- A. Kotiranta, A. Kovalaine y P. Rouvinen: “Female leadership and firm profitability”, en: *EVA analysis*, N° 3, septiembre de 2007. <http://www.eva.fi>
- K. Monks: *The Business Impact of Equality and Diversity - The International Evidence*, the Equality Authority and the National Centre for Partnership & Performance, julio de 2007, 72 págs.
- NAS Recruitment Communications: “Generation Y. The Millennials: ready or not, here they come”, en: *NAS Insights*, 2006.
<http://www.nasrecruitment.com/talentslips/NASinsights/GenerationY.pdf>

- NUTEK (Swedish Business Development Agency): *Gender and profit*, 1999, resumen disponible en inglés en: www.equalpay.nu/en_fakta.html
- H. Peters y R. Kabakoff: *A new look at the glass ceiling: the perspective from the top*, MRG Research Report, 2002. <http://www.mrg.com>.
- N. Simosko: *Want Higher Profits? Smash the Glass Ceiling*. <http://www.fastcompany.com/user/nina-simosko>
- The Lehman's Brothers Centre of Women in Business: *Innovative Potential: Men and Women in Teams*, London Business School, Londres, 2007.
- S. Vinnicombe y V. Singh: *The 2003 Female FTSE Index*, Centre for Developing Women Business Leaders, Cranfield School of Management, 2003. <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cdwbl/downloads/FTSEIndex2003.pdf>
- A. Wittenberg-Cox y A. Maitland: *Why women mean business: Understanding the emergence of the new economic revolution*, Wiley & Sons, Chichester, 2008.
- Women to the top: *The business case for gender diversity*, 4 págs. www.women2top.net

Capítulo 2. ¿Tienen género los empleos?

- Catalyst: *Women "Take Care", Men "Take Charge": Stereotyping of US Business Leaders Exposed*, 2005, 45 págs., www.catalyst.org
- A. M. Colmou: *L'encadrement supérieur dans la fonction publique : vers l'égalité entre hommes et femmes. Quels obstacles? Quelles solutions?* La Documentation Française, París, 1999, pág. 52. Informe encargado por el Ministerio de la Función Pública, la Reforma del Estado y la Descentralización de Francia, 1999, disponible en: <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rappports-publics/994000782/index.shtml>
- Conseil Supérieur de l'Egalité Professionnelle, Secrétariat aux Droits des femmes et à la formation professionnelle, Service des droits des femmes et de l'égalité, Service de l'information et de la communication: *Guide d'appui à la négociation*, disponible en: <http://www.travail-solidarite.gouv.fr>.
- G. Donial-Shaw y A. Junter-Loiseau: "La formation des femmes aux nouvelles technologies: une mauvaise réponse à un vrai problème", en: *Les Cahiers du MAGE*, 1/97.
- ETUC/CES, BUSINESSEUROPE, UEAPME y CEEP: *Framework of Actions on Gender Equality – Second Follow-up report - 2007*, noviembre de 2007, 102 págs., disponible en: <http://ec.europa.eu>
- EU-Equal: "Establishing a culture of gender equality in the business world", 2007, disponible (en inglés) en: http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/etg4-pb07-busiwor_en.pdf
- Dirección General de Investigación, Ciencia y Sociedad de la Comisión Europea: *SHE Figures. Women and Science, Statistics and indicators 2006*, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo, 2006. - ISBN 92-79-01566-4, disponible en: <http://www.europa.eu>

- Comisión Europea: *Report on Equality between Women and Men* – 2008, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, enero de 2008, 36 págs., COM (2008)10 final.
http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/keaj08001_en.pdf
- Comisión Europea: *Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European countries*, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo, 2005 – 94 págs.
- Eurostat: “The life of Women and Men in Europe - A statistical portrait”, en *Statistical Books - Population and Social Conditions*, edición de 2008, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo, 2008, 243 págs. - ISBN 978-92-79-07069-3.
- A. Franco: “The Concentration of Women and Men by Sector of Activity”, en: *Statistics in Focus – Population and social conditions*, 53/2007, Comunidades Europeas, 2007.
- IPSOS (para Rebondir): “Une minorité de femmes a été victime d'une discrimination à l'embauche”. Encuesta realizada sobre un muestreo de 500 personas en abril de 2000. <http://www.ipsos.fr>.
- NAS Recruitment Communications: *Generation Y: The Millennials - Ready or not, here they come*, 2006, 13 págs., disponible en: www.nasrecruitment.com
- OCDE: *PISA 2006: Science Competencies for Tomorrow's World*, OCDE, París, 2007.
<http://www.oecd.org>

Capítulo 3. Las reglas del juego

- Consejo de la Unión Europea: *Joint Employment Report 2007/2008*, marzo de 2008, 16 págs., <http://ec.europa.eu>
- Comisión Europea: *A Roadmap for Equality between Women and Men – 2006-2010*, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo, abril de 2006, 38 págs. - ISBN 92-79-00707-6-
- Comisión Europea: *Gender Equality Law in the European Union*, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo, 2007, 8 págs.
- Comisión Europea: *A renewed social agenda for Europe: Opportunities, access and solidarity in 21st century Europe*, Bruselas, 2 de julio de 2008, COM (2008) 412 final.
- Eurostat: “European Business. Facts and figures”, en: *Statistical Books- Industry, Trade and Services*, edición de 2007, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo, 2007, 431 págs. - ISBN 978-92-79-07024-2.
- Eurostat: “European Business. Facts and figures”, en: *Statistical Books - Industry, Trade and Services*, edición de 2008, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo, 2008 - ISBN 978-92-79-07024-2.
- Manpower Inc.: “Confronting the Talent Crunch: 2008”, en: *Manpower White Paper*, 2008, 20 págs. <http://www.manpower.com>

The Gallup Organization Hungary (a petición de la Dirección General de las Empresas y la Industria de la Comisión Europea): “Survey of the Observatory of European SMEs – Summary”, en: *Flash Eurobarometer series n° 196 – Enterprise Observatory Survey*, 2007, 24 págs.

Capítulo 4. Refuerzo de la igualdad de género en el modelo empresarial

Catalyst: *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't*, Catalyst, Nueva York, 2007. <http://www.catalyst.org>

M.T. Chicha: *A comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts*, OIT, Ginebra, 2006, págs. 50 – 51.

ETUC/CES, UNICE/UEAPME y CEEP: *Framework of Actions on Gender Equality* – marzo de 2005, 11 págs., <http://ec.europa.eu>

ETUC/CES, UNICE/UEAPME y CEEP: *Framework of Actions on Gender Equality First Follow-up report - 2006*, 91 págs., <http://ec.europa.eu>

ETUC/CES, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP: *Framework of Actions on Gender Equality – Second Follow-up report - 2007*, noviembre de 2007, 102 págs., <http://ec.europa.eu>

OIT: *Information Sheet series on working time and work organization* (Programa sobre las condiciones de trabajo y empleo): http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/time/time_infosheets.htm

Institut pour l'égalité des femmes et des hommes: “Guide pour l'Égalité des Femmes et des Hommes lors de la Valorisation des Fonctions”, extraído del módulo de formación *Evaluation et classification de fonctions. Instruments pour un salaire égal*, Ministerio Federal de Empleo y Trabajo de Bélgica, Bruselas, 2000, 11 págs. www.emploi.belgique.be