



“FACTORES QUE INCIDEN EN LA PRODUCTIVIDAD Y RELACIÓN CON LA IGUALDAD”

Jornada de inauguración «Emplea en la igualdad en las empresas». Bilbao, 7 de mayo de 2012

Elvira González Gago

Leticia Henar Lomeña



INTRODUCCIÓN

- A continuación se expondrán las principales conclusiones del estudio impulsado por Emakunde y realizado por CEET bajo el título *“La incidencia de la igualdad de oportunidades en la productividad y competitividad empresarial. El caso de las Entidades Colaboradoras en Igualdad de Oportunidades del País Vasco”*.
 - **Contexto en el que surge el estudio:** La globalización de los mercados y la creciente competencia ya venía presionando a las empresas a gestionar de la forma más eficiente posible y buscar la ventaja comparativa que les permitiera ser sostenibles. Esta situación se ha agravado con la actual crisis económica pero hay que tomarla como una nueva oportunidad para la reorganización de los recursos porque para sobrevivir se hace preciso ser competitivos y productivos. Sin duda, como veremos, la IO se plantea como una forma de ganar en competitividad.
 - En esta línea el estudio nace con el **objetivo principal** de exponer los **argumentos principales** que se esgrimen desde la literatura económica para justificar la relación existente entre la **implementación efectiva de la igualdad de oportunidades en las empresas y el impacto positivo sobre la productividad y la competitividad** de las organizaciones. En un segundo bloque, y partiendo de las conclusiones obtenidas en este análisis previo, se aborda la **revisión crítica de la estrategia en materia de igualdad de oportunidades** de las Entidades Colaboradoras con la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres del País Vasco y en el marco de la política auspiciada por Emakunde/IVM. El informe finaliza con un conjunto de recomendaciones que se encaminan a potenciar ciertos factores de éxito a la hora de conseguir una mayor igualdad de oportunidades dentro de las Entidades vascas, de tal forma que ésta repercuta positivamente en los resultados empresariales.
- *Explicar brevemente en **qué consistirá la presentación** y los objetivos.*
 - Hemos tratado de ser pragmáticas y extraer de todo el documento aquellos aspectos que consideramos de mayor interés y objeto de debate de cara, sobre todo, a la sesión de esta tarde. En particular, nos centraremos en los factores clave que generan mayor productividad y competitividad en las empresas al introducir la IO en ellas.

1. PROFUNDIZANDO EN ALGUNOS CONCEPTOS: IGUALDAD, PRODUCTIVIDAD, COMPETITIVIDAD.

1.1. ¿Qué implica la igualdad de oportunidades en la empresa?

- La igualdad de oportunidades consiste en que las personas no sean discriminadas por ninguna característica propia o asignada a la persona, en el caso que nos ocupa, se refiere al sexo y al género.
- La cuestión esencial del problema es que ambos tipos de características no reciben un mismo reconocimiento empresarial y social, ni correlacionan perfectamente con la clasificación de mujer y hombre. Si ser hombre o mujer o lo femenino y lo masculino fuera valorado de forma equivalente, la igualdad de oportunidades estaría asegurada, puesto que, tanto si existieran o no diferencias por sexo o género, éstas no se jerarquizarían. Sin embargo, en el contexto actual, existe un sistema de jerarquización por el cual ciertas características, asociadas a lo masculino, reciben un mayor valor o encuentran una mayor presencia en el contexto empresarial.
- Adicionalmente a la asimetría en la valoración de roles y características, en el contexto empresarial y laboral, se refuerza la construcción social de que las mujeres están menos disponibles que los hombres para el trabajo remunerado debido, al menos en una parte, a la existencia de un marco regulatorio asimétrico para ambos sexos. Así, la legislación apuntala la concepción tradicional de la mujer en su rol de madre, y, por extensión, de cuidadora, sin dotar de una misma protección legal ni relevancia social al rol de padre, ni de cuidador varón.
- En este sentido, la menor disponibilidad para el trabajo remunerado de una parte de las mujeres, aquellas que son madres, durante un periodo de tiempo determinado, el correspondiente al permiso de maternidad, se percibe como la justificación “racional” de la significativa menor presencia de ellas en puestos de mayor responsabilidad en el entorno laboral.
- Además, los roles tradicionales de género siguen marcando en la actualidad la concepción de mujeres y hombres y la ausencia de una corresponsabilidad real ante las responsabilidades familiares y tareas del hogar supone que las mujeres asumen doble carga de trabajo pero, además, dificulta la conciliación y genera prejuicios por parte del empresariado en cuanto a su menor disponibilidad.
- En el contexto empresarial, aun existiendo una participación mayoritaria de las mujeres y los hombres adultos en el mercado laboral, la permeabilidad de roles, la concepción de participación y la valoración de ambos grupos no es todavía igualitaria con la consecuente pérdida de talento femenino.
- A pesar de que la legislación prohíbe la discriminación por razón de sexo, la segregación horizontal y la segregación vertical son fenómenos presentes en el

mercado de trabajo español. La primera supone que los hombres se encuentran de forma minoritaria en algunos sectores y las mujeres en otros, replicando los roles tradicionales de género.

- En el caso de la segregación vertical, la falta de igualdad de oportunidades se muestra en que las mujeres, en general, y la cultura femenina, en particular, está infrarrepresentada en los puestos altos de la jerarquía empresarial, mostrando la jerarquización que se hace de lo masculino y lo femenino y asociando estas características más valoradas a hombres y mujeres respectivamente. Incluso en los sectores feminizados, la cultura masculina es la predominante en los puestos de toma de decisiones.
- **El principio de igualdad de oportunidades en la empresa:**
 - o Se trata de incorporar las diferencias individuales, sin asignar roles tradicionales femeninos y masculinos a mujeres y hombres, respectivamente, incorporando la diversidad y la realidad cambiante de las personas que, además de sus propias diferencias innatas, por sus procesos de socialización y aprendizaje también varían.
 - o En segundo lugar, el objetivo es no jerarquizar estos valores, más allá de que estén presentes de forma mayoritaria en hombres o mujeres en el contexto actual, ofreciendo la misma validez y necesidad de respeto y protección a las diversas circunstancias, capacidades y valores.
- **Razones para incorporar la igualdad de oportunidades en la empresa**
 - o Por cuestión de ética, moral, justicia social.
 - o Porque así lo determina la legalidad vigente:
 - Es un principio constitucional –art. 14-
 - Desarrollado por la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, como desde el nivel autonómico a través de la Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres, en el caso del País Vasco.
 - o Porque es rentable y supone una ventaja competitiva aunque requiere una revisión estratégica de la entidad.
- **¿Cómo incorporar la igualdad de oportunidades en la empresa?**
 - o En este contexto, las estrategias formalizadas para alcanzar o integrar plenamente la igualdad de oportunidades en la estructura de la empresa son diversas. Muchas de ellas se articulan en forma de un plan de igualdad, un instrumento donde se recogen las medidas de igualdad en torno a varios ejes centrales de actuación y teniendo en cuenta unos principios y políticas generales.

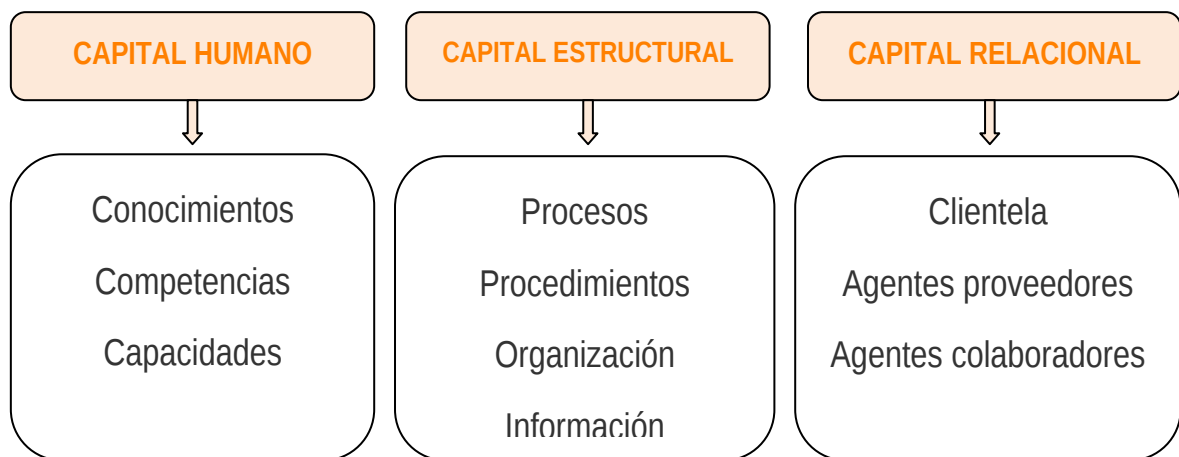
- o Es condición *sine qua non* implementar el PIO y asumir el principio de igualdad de oportunidades como parte de la estrategia.
- o En todo caso, es de resaltar que las estrategias para conseguir la igualdad de oportunidades en el seno de las organizaciones necesitan un lapso de tiempo para que afecten positivamente al resultado de la organización. La evidencia empírica muestra que cinco años es el periodo crítico para empezar a obtener resultados positivos empresariales. Por tanto, a la hora de evaluar los resultados y obtener un balance, es fundamental tener en cuenta este periodo de tiempo que media entre la estrategia y los resultados.

1.2. Productividad y competitividad empresarial

- Existen numerosas definiciones del concepto de productividad empresarial. De manera simple como la relación entre la producción, es decir, los resultados obtenidos de la actividad empresarial, y los recursos empleados.
- La productividad puede medirse de muy diversas maneras. Ante la falta de exactitud de escoger una única medida, se opta, en general, por aproximar la productividad empresarial a través de la relación entre insumos y productos en términos de: unidades físicas, valor monetario de mercado, valoración bursátil, cuota de mercado, etc.
- Ligado de manera íntima al concepto de productividad de los factores se halla el de competitividad empresarial. Y aunque nos podríamos pasar horas hablando de este concepto y de sus implicaciones, ya que no hay una definición unánime emplearemos la que se da en el Plan Estratégico de Competitividad 2010-2013 del País Vasco: *“Capacidad de mantener de manera sistemática ventajas competitivas que permitan alcanzar, sostener, o mejorar una determinada posición respecto al resto de competidores”*.
- Hay que poner de relieve la importancia de la productividad como elemento esencial para ganar en competitividad, para mantener la ventaja comparativa de una empresa frente al resto de competidores que permite alcanzar mayores rendimientos y rentabilidad por encima de la media del sector en el que opera, al ofrecer un valor añadido al mercado. Aspectos esenciales en el contexto actual
- En el marco del pensamiento estratégico, la teoría de los recursos y capacidades considera que la empresa es un conjunto único de recursos tangibles e intangibles. La principal causa de que las diferencias en la rentabilidad empresarial se mantengan a lo largo del tiempo es la heterogeneidad de dichos recursos entre las diferentes empresas.
- Esta teoría defiende que el éxito de las empresas deriva de los recursos que éstas poseen, aunque sostiene que no todos los recursos de la empresa son relevantes para el éxito. Aquellos que resultan cruciales son los que permiten alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y apropiarse de las ganancias generadas. Es

decir, aquellos recursos que son heterogéneos, imperfectamente sustituibles o imitables, para que las rentas generadas sean sostenibles en el tiempo, y cuya movilidad es limitada, de forma que su valor en la empresa sea mayor que en el exterior. Es decir, los recursos relevantes son aquéllos que son difíciles de conseguir o de intercambiar y que, consecuentemente, generan rentas.

- En consecuencia, se enfatiza la importancia del papel de los **recursos intangibles** como principales determinantes de la competitividad empresarial en la economía actual. La competencia no es sólo en precios, sino también, y de forma muy notoria, en los productos de mayor valor añadido, en las características de los productos. Ello conduce a que los recursos intangibles sean la fuente básica para crear una ventaja competitiva sostenible, que permita obtener rentas superiores a las obtenidas previamente, a la media del sector o incluso la posibilidad de mantenerse en el mercado.
- Los recursos intangibles de una empresa, también llamados capital intelectual se clasifican en:
 - o capital humano, que es aquel que poseen los miembros de la organización y
 - o capital estructural y
 - o capital relacional que son los activos intangibles propiedad de la empresa.
- El **capital humano** incluye las competencias, la actitud y la agilidad intelectual de las personas que forman la entidad. Recoge los conocimientos, aptitudes, motivación, formación, etcétera, de las personas trabajadoras; así como, el sistema de remuneración y política de contratación que posibilitan tener los efectivos adecuados para el futuro. En este sentido, la situación relativa de hombres y mujeres, el capital humano potencial de la empresa, y su posibilidad de actuar en la empresa resultarán determinantes para el resultado empresarial.
- El **capital estructural** es aquel conocimiento que la empresa internaliza y que permanece en la organización, ya sea en su estructura, en sus procesos o en su cultura, aun cuando los empleados y empleadas abandonan esta. Las políticas de igualdad de oportunidades, el clima laboral, la cultura organizacional están fuertemente afectadas por el grado de igualdad existente y su formalización, ya que los procesos informales están muy vinculados con las personas concretas dentro de la organización.
- Finalmente, el **capital relacional** consiste en las relaciones con el exterior que aportan valor a la empresa. La diversidad interna permite que surjan formas diversas de relacionarse con el exterior, lo que supone la posibilidad de adaptarse en mayor medida a un entorno cambiante y de incertidumbre.



2. ¿CÓMO INCIDE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES SOBRE LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL?

La igualdad de oportunidades entre **mujeres y hombres** afecta directamente a la disponibilidad de **recursos valiosos**, ya que permite generar recursos imperfectamente sustituibles o imitables, heterogéneos y con una movilidad limitada.

Así, la estrategia empresarial dirigida a llevar a la práctica la igualdad de oportunidades incide tanto en la incorporación y generación de **capital humano** como de **capital estructural y relacional**. La mayor parte de las actuaciones empresariales en busca de una mayor igualdad entre hombres y mujeres y los análisis de dichas actuaciones tienen en cuenta que las políticas de igualdad afectan a la gestión de recursos humanos, tanto a la productividad individual como a la productividad empresarial.

2.1. De la IO a la competitividad: canales de transmisión

Los principales canales de transmisión pueden resumirse en:

1. La influencia directa debida a un **incremento de la productividad de las personas que trabajan en la empresa**. Este mecanismo tiene relación directa con la productividad individual y grupal de los individuos que trabajan para la empresa.
2. La influencia indirecta a través del **pensamiento estratégico y la reorganización y optimización empresarial**. El análisis de la situación en la que se encuentra la entidad y el replanteamiento de su estrategia cuando se observe conveniente permite una reestructuración de la actividad empresarial. Si esta reorganización se aplica correctamente, la revisión de la estrategia empresarial deriva en una mejora de la productividad de la plantilla y de la empresa en su conjunto. Esta forma de influencia afectaría, por tanto, a lo que se puede denominar productividad organizacional.
3. Por último, la influencia indirecta a través del **capital estructural y del capital relacional**, que mediante una mejora de cada uno de ellos permite mayores grados

de competitividad, incrementando el valor subjetivo de los productos para la demanda. Este canal repercute, en gran medida, en la productividad grupal y organizacional.

En el presente epígrafe se analiza cómo la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres afecta a los distintos factores que componen el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, indicando los caminos por los que la igualdad favorece la productividad y la competitividad empresarial.

2.2. La IO mejora el Capital Humano de la empresa

1.- Clave para captar el talento

¿Cómo afectan las políticas de igualdad y el grado de igualdad de oportunidades conseguido en las políticas de selección de recursos humanos? Son varios los canales de transmisión o mecanismos que pueden actuar en este sentido:

- En primer lugar, cabe señalar el aumento de la cantidad potencial de recursos humanos: hay más personas candidatas a elegir.
- Y en segundo término, es de resaltar que la igualdad de oportunidades es un factor de atracción y retención de talento.

■ **MAYOR NÚMERO DE PERSONAS CANDIDATAS DONDE ELEGIR...**

■ **MÁS VARIEDAD DE RECURSOS HUMANOS DONDE SELECCIONAR...**

- La entidad que aboga por integrar de forma efectiva la igualdad de oportunidades en su organización disfrutará, en el caso de que necesite cubrir un puesto de trabajo, de más opciones donde elegir, tanto mujeres como hombres serán potenciales candidatos para los diversos puestos de trabajo. De esta forma, se puede reducir el sesgo que, debido a cultura, la sociedad, las instituciones y la propia concepción individual, las personas potencialmente candidatas tengan de cada sector o puesto de trabajo y, así, **ampliar la cantidad de candidaturas y variedad de perfiles** procedentes del exterior de la empresa.
- Este hecho es relevante en el caso de las mujeres, una de las potenciales fuentes de aumento de la productividad es la retención del talento femenino, no porque sea diferente al de los hombres, sino porque, de facto, son las que, en mayor medida, se ven abocadas a renunciar a su desarrollo profesional para hacer frente a sus responsabilidades familiares. La retirada, total o parcial, del mercado de trabajo de las mujeres, en especial, aquellas formadas y con experiencia, debido a que incorporan un mayor capital humano, o la posible limitación o, incluso autolimitación, a ciertos sectores y funciones, reduce la posibilidad de mantener y desarrollar el capital humano, uno de los recursos más valiosos para generar valor añadido.

- En España, actualmente, las mujeres alcanzan mayores niveles de formación que los hombres en términos generales. En 2010, cerca del 60% de las personas que finalizaron algún tipo de formación universitaria fueron mujeres, ¿estamos en situación de desperdiciar ese talento?

La potencial mejora de la productividad viene determinada por tres motivos esenciales:

1. Mejor ajuste en contextos de certidumbre

- Las diferentes características permiten que haya **mejores recursos** en el sentido de personas, mujeres y hombres, que se ajustan más a las características demandadas por la empresa.
- Esta mejor calidad del recurso humano, suponiendo que los criterios usados por la empresa sean los correctos, derivará en una mayor productividad individual.

2. Mayor probabilidad de ajuste en contextos de incertidumbre

- La introducción de diferentes perfiles, mujeres y hombres y culturas femenina o masculina puede suponer una ventaja en la adaptación al contexto.
- Además, esta potencial ventaja competitiva de incorporar la igualdad en la captación y ordenación de los recursos humanos será mayor cuanto menos representado esté uno de los sexos en el sector, ya que las diferencias con el resto de las empresas competidoras serán más pronunciadas.

3. Disponibilidad de equipos de trabajo diversos: diversidad de sexo, diversidad de género

- La garantía de igualdad de oportunidades permite conseguir igualmente una combinación de cualidades y aptitudes más diversa: mujer u hombre, de cultura femenina o masculina.
- Para la obtención de productos competitivos es cada vez mayor la necesidad de interacción de diversas personas, con equipos diversos en los que cada individuo aporte unas determinadas competencias, habilidades y conocimientos. Esta situación permitirá impulsar la creatividad y la innovación, abordar problemas más complejos y aportar mejores soluciones. Aumenta la productividad grupal.
- Por otro lado, la diversidad en la composición de los recursos humanos suele precisar una mejor gestión de los equipos, puesto que los conflictos podrían incrementarse. En este sentido, la comunicación es clave para el buen funcionamiento del equipo y para permitir aprovechar esa potencial mejora de productividad. Esa comunicación será más efectiva cuanto mayor confianza tengan las partes para expresar sus opiniones, cuando existan lenguajes que sean comprendidos de la misma forma por todos los miembros del equipo, cuando se valoren las opiniones diversas, etc. En esta línea, las políticas de igualdad permiten una comunicación más fluida entre las personas pertenecientes a la cultura femenina y a la masculina.

2.- Clave para retener el talento y motivar a la plantilla

- **LA IO PUEDE SER CONSIDERADA COMO UNA RETRIBUCIÓN NO MONETARIA DEL TRABAJO (SIENDO MUY VALORADAS LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN).**

- En la actualidad, la igualdad puede considerarse una de las **formas indirectas de retribución** del trabajo, no sólo para el grupo discriminado por una variable en concreto (en este caso, las mujeres), sino para toda la plantilla puesto que las políticas de igualdad efectivas suponen un cambio en la **cultura de la organización**, que asegura el **respeto a la diferencia**.
- A ello hay que añadir, la importancia que tienen las medidas de flexibilización del uso del tiempo y el espacio que permite la conciliación, lo que tiene especial importancia en el caso de las mujeres en tanto que la falta de corresponsabilidad lleva a estas a asumir las responsabilidades familiares.

- **INTRODUCE MOTIVACIÓN E INCENTIVA EL ESFUERZO Y LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN.**

- Cuando las personas que, con independencia de su sexo, observan que tienen las mismas posibilidades de desarrollo profesional, sea este horizontal o vertical, tienen una **mayor motivación** para esforzarse para poder alcanzar los puestos que más les convienen, desplazándose de forma horizontal o vertical en la empresa, por lo que su **productividad individual** puede incrementarse. Este hecho se torna más relevante en los contextos muy feminizados o muy masculinizados, donde las minorías podrían encontrarse con una menor capacidad de negociación y reivindicación de sus ideas, valores, formas de abordar las cuestiones empresariales y la relación entre estas y el resto de cuestiones personales.

En el mercado laboral español, en el que la segregación vertical y horizontal son fenómenos patentes, la igualdad de oportunidades en una entidad:

- Incrementará la productividad del grupo (hombres o mujeres) privilegiado o, simplemente, más representado, porque tendrá que competir con el grupo minoritario.
- Además, también se obtendrán incrementos en la productividad del grupo minoritario o discriminado porque sus incentivos mejorarán.

3.- Mejora del clima laboral

CRITERIOS COMUNES Y CONOCIDOS POR TODO EL CAPITAL HUMANO RESPECTO A LAS RECOMPENSAS POR EL MAYOR ESFUERZO

MENORES CONFLICTOS Y PÉRDIDA DE TIEMPO EN ELLOS □ MENOR ESTRÉS Y DISPERSIÓN, SOBRE TODO, DE LOS GRUPOS MINORITARIOS.

MEDIDAS DE CONCILIACIÓN.

- En empresas donde no exista igualdad de oportunidades, el **clima laboral** se deteriora y pueden incluso surgir conflictos internos, que si derivan en la falta de

colaboración, afectarán de manera muy negativa a la productividad conjunta. La inexistencia de **criterios** comunes, conocidos y aceptados por todo el capital humano respecto a las **recompensas** dadas al mayor esfuerzo y productividad deriva en una menor motivación para alcanzar esos objetivos, tanto para el grupo privilegiado como para el discriminado, en el caso de existir discrecionalidad en la aplicación de incentivos. En el caso del **grupo discriminado**, la productividad será menor porque no recibirá, o tendrá menos probabilidades, de obtener dichas recompensas, sean éstas cambios en las funciones, ascensos jerárquicos, mayores remuneraciones económicas o cualquier otro tipo de estímulo ofrecido.

- La posibilidad de reducir el estrés y la dispersión, debido a que, por ejemplo, no necesitarán tomar actitudes ofensivas o defensivas frente a posibles actuaciones discriminatorias o pudieran combinar las diferentes esferas de su vida (personal y familiar) sin una repercusión laboral negativa, permitiría una mayor productividad.
- Este aumento de la productividad sería causado por un menor número de horas dedicado a actividades improductivas y **un menor absentismo**, ya que la salud de las y los empleados no se vería afectada por el estrés de tener que adaptar sus necesidades a la forma común, sino que podrían plantear diferentes formas de abordar las cuestiones.
- Además, es muy probable que el personal permanezca más tiempo en la empresa, se le fideliza y por tanto **la rotación voluntaria se verá reducida** a la vez que disminuyen los costes asociados a la contratación y a los periodos de **formación y aprendizaje** se amortizarán en mayor medida y el conocimiento específico de la entidad adquirido permitirá, igualmente, que la productividad individual llegue a sus máximos.
- Además, si las personas discriminadas deciden no tolerar dicha discriminación mediante una reducción de su productividad, sino abandonar la empresa y reclamar esta discriminación, la empresa incurrirá en **costes legales directos o indirectos**, si decide negociar para evitar dichos costes.

4.- Propicia estilos de liderazgo transformacional

- Los recursos y capacidades de toda la empresa vienen condicionados por las **capacidades directivas**, puesto que sobre ellas se basan las decisiones estratégicas que determinan la incorporación y mantenimiento en la empresa de recursos valiosos, su gestión y, en general, la estrategia de la empresa.
- La igualdad de oportunidades a priori garantiza que diferentes tipos de hombres y mujeres puedan desempeñar dichas funciones, sin renunciar a su diversidad, garantiza la posibilidad de estilos de liderazgo diferentes y mejor adaptación y el desempeño en la empresa.
- Entre los distintos tipos de liderazgo la IO en la empresa impulsa la aparición del denominado liderazgo transformacional, su importancia reside en que es una clase de liderazgo que pone en valor y estimula el trabajo de las personas de la

organización. El o la **líder transformacional** articula una visión determinada de la organización, la comunica a los demás y logra del equipo humano asentimiento y compromiso. Se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de sus seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras, sino que influye en la cultura de la organización con el fin de cambiarla.

■ **Pero ¿por qué la IO propicia líderes transformacionales?**

- a) Favorece **la entrada y el mantenimiento de un número mayor de mujeres en los puestos de dirección en las empresas**, es decir, la destrucción del techo de cristal, se considera la principal fuente de ampliación para aumentar el talento en los equipos directivos.

Hay que tener en cuenta que muchas características asignadas a la cultura femenina, debido a que su proceso de socialización incluye el **diálogo** y la **cooperación**, como valores, actitudes y competencias propios, son esenciales para el liderazgo transformacional. Sin embargo, estos valores tradicionalmente no han sido incorporados en las altas jerarquías, dominadas por los varones, por no ser tan valorados como otras consideradas masculinas y propias de estos puestos, como la autoridad. Por tanto, la igualdad de oportunidades permitiría pasar de una jerarquización de estos diferentes valores o formas de actuación a una posibilidad real de complementariedad de estas características en los puestos directivos. Si bien tanto hombres como mujeres pueden incorporar las características atribuidas al líder transformacional, las mujeres han estado, por norma general, más expuestas a la cultura femenina a través del proceso de socialización, por lo que, en principio, incorporan, en mayor medida, estas actitudes.

- b) Además, si la igualdad de oportunidades se asegura, las personas tendrán **más incentivos a mostrar sus diferentes estilos de liderazgo porque se partirá del respeto a dicha diversidad**. No obstante, en la actualidad, donde la mayor parte de los puestos directivos están ocupados por hombres, la mayoría socializados en los valores considerados tradicionalmente masculinos, como la jerarquía, la competitividad y el control emocional, el modelo transformacional sigue siendo minoritario. Puesto que muchos de los principios considerados masculinos son incorporados y valorados por la alta dirección, la minoría que apuesta por ejercer un liderazgo transformacional, ya sean hombres o mujeres, tiene menos incentivos a mostrarlos si no se percibe que esto es respetado y estimado, como ocurriría en el caso de que la igualdad de oportunidades se reconociera y valorara en la entidad.

■ **Los beneficios para la productividad individual y grupal de este tipo de liderazgo:**

- Implica al personal a desarrollar la visión que se propone de la empresa,
- Motiva para adquirir altas expectativas.

- Considera y atiende de forma individualizada las necesidades y habilidades de las personas.
- Estimula intelectualmente al equipo, incentivándolo a proporcionar nuevas ideas y enfoques.
- Impulsa el avance de la igualdad de oportunidades.

2.3. Incidencia de la IO en el Capital Estructural

El **capital estructural**, que es aquel conocimiento que la empresa internaliza y que permanece en la organización, ya sea en su estructura, en sus procesos o en su cultura, aun cuando el personal la abandona, se ve afectado con intensidad por las políticas de igualdad de oportunidades.

CULTURA ORGANIZACIONAL

- La forma de interactuar entre los individuos depende, sobre todo, de la cultura empresarial. La integración de la igualdad de oportunidades en la estrategia y cultura empresarial permite que, **con independencia de que las personas que ocupan los puestos de dirección o los equipos de trabajo en un momento determinado, apuesten por la igualdad, el funcionamiento general se rija por dicho valor**. Así, se aseguran los beneficios de la diversidad sin tener que asumir, de manera recurrente, los costes de replanteamiento estratégico e implantación de las políticas que permiten poner la igualdad de oportunidades en práctica.
- Por tanto, si la igualdad de oportunidades se ha concebido como una estrategia para asegurar la ventaja competitiva de tener un capital humano diverso, resulta esencial incorporarla a los **procesos internos**, de tal forma que la sensibilización y formación sólo sea necesaria para las nuevas incorporaciones.
- En este sentido, la **formalización** de las políticas de igualdad y su riguroso cumplimiento se consideran un factor esencial para incorporar la igualdad a la cultura organizacional. Como señala la evidencia empírica, existen más efectos positivos cuanto más rigurosas son las medidas y el plan de igualdad, trayendo consigo aumentos de la productividad.

INNOVACIÓN

- El desarrollo de la innovación depende de ciertos factores críticos como la seguridad psicológica de los miembros del equipo y del equipo en su conjunto, el grado hasta el cual los miembros del equipo están dispuestos a tomar riesgos y la eficiencia general del equipo. Se observa que estos factores se encuentran en un punto óptimo cuando la proporción de hombres y mujeres es similar, esto es, cercana al 50%. Algunos estudios apuntan, incluso, a que una pequeña mayoría femenina (60%) crea las condiciones óptimas para la confianza en sí mismo del equipo.

- De forma similar, la literatura económica muestra evidencia empírica acerca de la correlación positiva existente entre resultados positivos empresariales y la presencia de mujeres en empresas con una estrategia intensiva en innovación donde la colaboración es especialmente importante. Esta relación patente refuerza el argumento del liderazgo femenino como forma de incrementar la productividad a través de una mayor innovación.
- Sin embargo, **la diversidad sólo mostrará efectos beneficiosos en términos de innovación si es concebida como un valor positivo**. Esta visión debe ser garantizada e interiorizada tanto por todos los miembros de la entidad, como en todos los procesos y formas de actuación de la organización. En este sentido, las políticas de igualdad de oportunidades pueden impulsar este enfoque si se aplican realmente en todos los niveles de la empresa.

RECURSOS COMERCIALES

- La diversidad por sexo permite **desarrollar ideas, productos y procesos que posibilitan alcanzar un mercado más amplio, ya que esta diversidad dentro de la empresa puede captar en mayor medida las preferencias, necesidades o deseos de una población que también es muy diversa**, en la que tanto mujeres como hombres determinan las decisiones de compra. De hecho, se considera que la mayor parte de las decisiones de compra están influidas directa o indirectamente por las mujeres, por lo que comprender e integrar su modo de actuación en los puestos estratégicos parece una clara ventaja competitiva. Así, partiendo de un mayor conocimiento de una cultura concreta, como la femenina, es posible entender las condiciones y demandas particulares de un mercado y, por ende, mejorar los resultados empresariales de forma determinante.
- La presencia de mujeres en los consejos de administración y las posiciones de toma de decisiones tiende a promover un mejor entendimiento del mercado, ya que la propia diversidad en estos puestos permite ajustarse mejor a la diversidad del público objetivo, real o potencial. La misma idea subyace cuando se trata de las relaciones interpersonales con la plantilla de la empresa.

2.4. Las relaciones con el exterior de la empresa: el Capital Relacional

- Finalmente, el tercer elemento determinante para el éxito empresarial es el capital relacional, que se define como las relaciones con el exterior que aportan valor a la empresa, ya sean éstas relaciones directas de las personas que conforman la empresa, o la relación de la entidad como tal con los diversos agentes: clientela, proveedores, accionistas, público consumidor, sociedad en general, agentes financiadores, etc.
- **Asegurar la igualdad de oportunidades dentro de la entidad es una de las formas de mejorar la percepción de la organización y, por tanto, su imagen de marca**. Además,

los equipos mixtos y diversos parecen llegar a resultados de mayor calidad, dado que incorporan las distintas habilidades, conocimientos y capacidades en mayor medida.

- La igualdad de oportunidades potencia y diversifica estas relaciones con el exterior, dotando de **mayor flexibilidad y capacidad de cooperación a la empresa**
- Por otra parte, el **desarrollo de la responsabilidad social corporativa** (RSC) o empresarial (RSE) como parte de la estrategia empresarial constituye un factor de mejora de la percepción de la empresa y de contribución positiva a la sociedad y el entorno en el que se halla inmersa. La empresa puede influir en la sostenibilidad medio ambiental y del tejido social, lo que, a su vez, contribuye a la sostenibilidad organizacional. La entidad agrega valor y aumenta las oportunidades de negocio, permitiendo ahorro de costes, se amplían las posibilidades de créditos, mejora su reputación e imagen corporativa y permite incrementar el capital humano de la organización.
- Una RSC que integre la igualdad de oportunidades podría mejorar la percepción de los denominados stakeholders, grupos con intereses en la entidad, convirtiéndose la RSC en una fuente de ventaja comparativa. En este sentido, la igualdad de oportunidades es no sólo una variable estratégica para la entidad, sino que se establece como criterio para la actuación sobre el contexto.

2.5. Evidencia empírica

Perotin, V. et al (2003). “Equal opportunities practices and Enterprise performance: a comparative investigation with British and Australian Data”, International Labour Review, 4.

A través de modelos probit, basado en sendas encuestas británica (AWERS) y australiana (AWIRS) donde la variable dependiente: productividad con respecto a otras empresas:

- Se comprueba que **los planes de igualdad de oportunidades van acompañados de una productividad mayor en todos los tipos de empresas (pymes y grandes)**, salvo en las pymes británicas, que registran un efecto neutral.
- En las **empresas grandes** el efecto es **mayor**, sobre todo, si en la **plantilla hay más mujeres**.
- En las empresas australianas, el efecto es mayor cuanto más elevado es el número de medidas complementarias del plan:
 - o Participación (Comité consultivo mixto, círculos de calidad, remuneración ligada a los beneficios)
 - o Administración de recursos humanos y relaciones laborales (remuneración ligada a la productividad, Formación profesional, Acciones reivindicativas)
 - o Factores laborales (libertad en la asunción de tareas, en la manera de trabajar, en el ritmo de trabajo).

- En Australia donde **el régimen regulador es más exigente parece, estar asociado al mayor efecto en la productividad**. Indica que los planes impuestos por una legislación más estricta no sólo no reducen la productividad de las empresas, sino que son más beneficiosos que las medidas adoptadas voluntariamente por las empresas en el marco de un régimen permisivo. Tal vez se deba a que una regulación más estricta lleve consigo a implementar de manera real y eficaz los PIO.

Publicaciones de CEGARRA¹:

- o En sus trabajos basado en una encuesta a 511 personas trabajadoras del sector del metal en Murcia, demuestran que el conflicto trabajo vida personal del personal tiene consecuencias en el ámbito del comportamiento organizacional y, en particular:
 - a. Sobre el **conflicto familia trabajo**:
 - Conflicto “trabajo→ familia” → Mujeres = Hombres. Tanto hombres como mujeres experimentan el mismo conflicto en su familia como consecuencia del trabajo (aunque ellas emplean más las medidas de conciliación).
 - Conflicto “familia→ trabajo” → Mujeres lo sufren más y consecuencias: mujeres: menores salarios, dificultades de promoción, dificultades para encontrar un trabajo, etc.
 - b. Para **el personal en general las dificultades** para conciliar se traducen en:
 - Mayor deseo de **abandonar la empresa**, con las consecuencias para la retención de talento.
 - **Menor desempeño** (consecución de objetivos, capacidad para finalizar el trabajo) lo que socava la eficiencia empresarial.
 - **Menor compromiso** con la organización.
 - c. **Resultados sobre los rendimientos empresariales** de articular medidas de conciliación:
 - Mejora de la imagen pública
 - Mayor compromiso y satisfacción

¹ Cegarra, D. (2010). *El papel fundador de la pyme en la implantación de la cultura de la conciliación de la vida laboral y familiar. Efectos sobre los resultados organizativos y el uso de prácticas por parte de los trabajadores*. Tesis doctoral inédita, Universidad de Murcia.

- Sánchez, M. E. y Cegarra, D. (2011). “Efectos de las prácticas de conciliación sobre los resultados empresariales y sobre las personas trabajadoras. Algunas experiencias”. Presentación en el Seminario “Sin conciliación no hay igualdad”, Universidad Politécnica de Cartagena.
- Cegarra, D. et al (2011). “¿Influye el conflicto trabajo-vida personal en los empleados de la empresa?”, *Universia Business Review*, primer trimestre de 2011, pp. 100-115.

- Mayor desempeño y productividad
- Se retiene el talento
- Menores niveles de absentismo y estrés

Por tanto, se debe gestionar este conflicto desde la empresa para lograr los mejores resultados.

Centro de Estudios Económicos Tomillo (2011). Las nuevas formas de organización del tiempo y el espacio de trabajo en las empresas catalanas. Departament d'Empresa y Ocupació. Generalitat de Catalunya, Proyecto Temps x TEMPS.

- La **motivación** de las empresas en la implementación de las políticas de flexibilidad responde más a una **demandas social** como parte de la responsabilidad social que asumen.
- Se denota la falta de una cultura empresarial que valore la gestión flexible de los tiempos y el espacio como una ventaja competitiva.
- Las empresas catalanas disponen para sus plantillas de una oferta considerable de medidas de flexibilidad del tiempo y el espacio de trabajo, la utilización de las mismas es más bien escasa.
 - o Índice de intensidad de la flexibilidad –IDIF- : herramienta cuantitativa para captar el número de medidas y su variedad así como el grado de utilización de las mismas. El valor máximo es 100 y la media en Cataluña era del 13,4%. La empresa con mayor IDIF 32%.
 - o Consecuencia: menos impacto positivo.
- En base a los datos se detectó una tendencia de correlación positiva entre uso de las medidas y reducción de los índices de absentismo y rotación.

3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ESTRATEGIA EN MATERIA DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DE LAS ENTIDADES COLABORADORAS

3.1. Pensamiento estratégico

Fortalezas

- La **incorporación del sexo como variable de análisis** permite una primera imagen de la situación de partida de la entidad, necesaria para poder plantear una estrategia adecuada para conseguir la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. La mayor parte de las Entidades Colaboradoras ya han realizado este paso previo necesario para el diseño de la estrategia.

- El **cumplimiento de la legalidad, así como la ética y la moral**, son incorporados como principios para la actuación de las Entidades Colaboradoras en el campo de la igualdad de oportunidades.

Debilidades

- La **perspectiva de género** y la revisión de las valoraciones sociales y culturales de lo considerado como femenino y masculino no se plantean, en términos generales, en los informes de diagnóstico de las entidades y, cuando aparece, no suele hacerse de forma sistemática. Así, existe una confusión amplia de los conceptos sexo y género, al mismo tiempo que una carencia de revisión **de la jerarquización social de los valores** tradicionalmente considerados como **masculinos o femeninos**. Por tanto, es **recomendable reflexionar sobre ello en el seno de la propia Entidad como ejercicio previo a incorporar plenamente la igualdad de oportunidades en la organización** y plasmar las metas propuestas en este sentido en forma de medidas operativas en los planes de igualdad.
- La mayor parte de las organizaciones no considera la igualdad de oportunidades como una **clave de la estrategia** empresarial o como una ventaja estratégica para el éxito de la entidad, por lo que este aspecto no es evaluado ni reincorporado en las evaluaciones y, por tanto, en las potenciales revisiones posteriores de la estrategia. **Desarrollar indicadores que pongan de manifiesto esta relación es, sin duda, un reto que han de afrontar las Entidades Colaboradoras en aras de poner de manifiesto y cuantifica esta conexión.**

3.2. Las personas, el Capital humano

Fortalezas

- La mayor parte de los planes de igualdad reconocen los efectos positivos que la inclusión de la igualdad de oportunidades tiene sobre el desempeño del capital humano, incorporando esta política a la de **gestión de los recursos humanos**.
- Así, frente a la segregación vertical y horizontal diagnosticada, se plantea la **formalización y establecimiento de criterios** que erradiquen la discriminación explícita por sexo. Además, incluyen ejes que incorporen diversas sensibilidades sobre la importancia del mundo más allá del entorno laboral, incluyendo **políticas de conciliación** y, en algunos casos, de **corresponsabilidad**, que potencien la atracción y retención del talento.
- Asimismo, en los casos más avanzados, se intenta actuar sobre la escasez de mujeres en los puestos de dirección, utilizando la **formación para mujeres**, como vía adicional a las acciones que tienen por objetivo hacer más explícitos y objetivos los criterios de promoción.

Debilidades

De manera general, entre las **debilidades** de los planes de igualdad respecto a la situación del **capital humano**, se puede destacar la ausencia o escasa inclusión de acciones encaminadas a mejorar la igualdad de oportunidades a través de:

- La **formación en género** sistemática, generalizada y, en particular, **dirigida a las personas que ocupan los puestos de dirección** como herramienta estratégica.
- La **valoración de la diversidad de género como ventaja competitiva** y fuente de una mayor cantidad y variedad de potenciales y actuales recursos humanos.
- El **replanteamiento de criterios para determinar la retribución** y la **valoración** particular de las actividades realizadas por **mujeres**, así como la **formalización de políticas de promoción profesional** en las que los criterios de desarrollo profesional y niveles retributivos aseguren la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- La **sensibilización** general, ya sea a través de los planes de igualdad como mediante cualquier otra alternativa y tanto **para hombres** como **para mujeres**, de la importancia de contar con **equipos directivos mixtos con diversos estilos de liderazgo**, incluido el transformacional, como elemento influyente clave para la mayor motivación y desarrollo profesional de todos los miembros del equipo.

3.3. La cultura de la Entidad, el Capital estructural

Fortalezas

En términos generales, entre los **puntos fuertes** encontrados en las estrategias de igualdad de oportunidades respecto al **capital estructural**, se puede destacar la presencia generalizada de acciones encaminadas a incluir la igualdad de oportunidades como principio clave respecto a:

- La **formalización de las políticas** y de los métodos internos de trabajo, de tal forma que se **expliciten los criterios de valoración y actuación**, así como el diseño, desarrollo y normalización, cuando fuera posible o necesario, de los procesos habituales que se dan en la entidad. Si bien, esta formalización no suele presentarse para las políticas de promoción y desarrollo profesional. Así, esto permite realizar **análisis**, bien previos o posteriores, que puedan detectar posibles sesgos y dar la oportunidad de combatirlos, al ser visibles e, incluso, evidentes y, por tanto, **mejorar el diseño** de dichas políticas.
- La **comunicación, inclusiva y no sexista**, como herramienta principal para transmitir los valores de la empresa, tanto al exterior como al interior.
- La **formación en género**, como herramienta de cambio y reflexión que permita comenzar a sensibilizar sobre la importancia de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, y del todavía camino que queda por andar para conseguirla. Sin embargo, el público y la intensidad de dicha formación que se plantea en los planes

no resulta, todavía, suficiente para el objetivo de conseguir que la igualdad de oportunidades influya en la productividad y competitividad empresarial.

- Las acciones en términos de **prevención del acoso sexual**, que tienen como objetivo eliminar del entorno laboral la posibilidad de abuso o intimidación sexual o de actitudes que puedan dañar la confianza o presencia de la persona o atentar hacia su respeto al ser tratada como un objeto sexual.

Debilidades

En términos generales, entre las **debilidades** detectadas en los planes de igualdad respecto a la situación del **capital estructural**, se puede destacar la ausencia o escasa inclusión de acciones encaminadas a mejorar la igualdad de oportunidades en los siguientes aspectos:

- **Sistematización y generalización de procesos inclusivos** que valoren, de forma semejante, las características, conocimientos y habilidades tanto de las culturas, tradicionalmente calificadas como femeninas, como de aquellas valoradas como masculinas, para influir de manera positiva en la seguridad percibida a la hora de mostrar diferencias por sexo o género. Esta **política**, además, debería ser **activa** y recurrente en el tiempo para influir en la cultura organizacional y en el capital estructural de la empresa, ya que el contexto mayoritario económico, social, cultural e institucional juega en contra de esta valoración, por lo que las **características calificadas como femeninas**, tales como la **colaboración y el diálogo**, parten de una situación de desventaja.
- **Inclusión de la diversidad por sexo y género**, en general, y de la necesidad de incorporar la visión de las mujeres, en particular, como ventaja estratégica para la **diferenciación y diversificación de nuevos productos y mercados**, reconociendo el interés clave que el público femenino supone como mercado directo o como agente determinante en la decisión final de compra. Es decir, incluir la igualdad de oportunidades como un elemento clave para el crecimiento o mantenimiento de la organización, por tratarse de un mercado importante y en expansión.

3.4. Las relaciones con el exterior, el Capital Relacional

Fortalezas

- La mayor parte de las Entidades han incorporado en sus planes de igualdad el objetivo de conseguir el **distintivo otorgado por Emakunde**, en aras de poder cosechar los beneficios asociados a una imagen corporativa igualitaria que, al menos, valora y quiere mejorar en la consecución de la igualdad de oportunidades. Se trata de una apuesta y una aportación de valor a la propia sociedad que, también, demuestra que la Entidad está integrada en ella de manera activa y comprometida.

- Asimismo, la **forma de comunicarse y la expresión** utilizada es una cuestión también tratada con cierta recurrencia, por lo que parece que las Entidades integran en sus planes la importancia de su imagen y el lenguaje que usan tanto para su plantilla como para el entorno con el que interactúan

Debilidades

La no inclusión de la **igualdad de oportunidades como principio estratégico de la RSC** y de su influencia en su entorno es la principal debilidad detectada. Igualmente, falta mostrar, de forma sistemática, una **imagen corporativa** inclusiva de la variedad por sexo y género, que fomente una mayor cooperación con el exterior, y la consiguiente flexibilidad y capacidad de adaptación.

4. RECOMENDACIONES DE ACTUACIÓN

- No obstante, el análisis abordado en cuanto al diseño formal y de la práctica de la estrategia de igualdad de oportunidades, sus fortalezas y debilidades, pone de manifiesto que existe un amplio margen de maniobra para continuar trabajando en esta dirección. Con el ánimo de orientar a las organizaciones en este sentido se proponen, como desafíos a futuro:
 1. Incrementar **el esfuerzo formativo y de sensibilización** en temas de **igualdad de oportunidades y su relación con cuestiones económicas y organizativas** y no puramente sociales, sobre todo, para los **hombres y el personal directivo**. Incluir de forma transversal el género en toda la formación, especialmente en temas ligados al liderazgo, la diversidad, la motivación, la cultura empresarial y los objetivos estratégicos.
 2. Incrementar la **transparencia y sistematización de los criterios** y procesos relacionados con la **gestión de recursos humanos**, tanto en la selección, como en las medidas de desarrollo profesional (formación y promoción) y las relacionadas con la flexibilización interna (medias de conciliación, movilidad funcional y de lugar de trabajo). Incluir, o sistematizar cuando existan, **encuestas de clima laboral o de satisfacción** y permitir la retroalimentación sobre las medidas con las aportaciones de las personas que trabajan en la organización, para ajustarlas a los efectos deseados de igualdad de oportunidades.
 3. **Cuantificar y visibilizar** las medidas adoptadas y sus resultados, en términos de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y de su influencia en el capital humano, estructural y relacional, para poder **incorporarlas en los indicadores de dirección y gestión de la entidad** e identificar los posibles sesgos en el diseño.
 4. **Incorporar los condicionantes institucionales, sociales y organizacionales al diseño de las medidas**, para entender e incluir los diferentes incentivos y trabas a la

igualdad de oportunidades que perciben los distintos agentes que participan o colaboran con la organización.

5. Plantear medidas para favorecer el **empoderamiento y liderazgo de las mujeres**, así como la **corresponsabilidad**, incorporando, si es posible, elementos que neutralicen los obstáculos externos como participación del entorno familiar en sesiones de sensibilización, apoyo al diseño y ejercicio de la actividad directiva de forma respetuosa con la corresponsabilidad, etc.
6. Avanzar en la incorporación de medidas en el campo de la igualdad de oportunidades que influyan en el capital relacional de la empresa (marketing, RSC, criterios de selección de agentes proveedores,...), favoreciendo la **flexibilidad, colaboración y compromiso**, no sólo de los agentes internos, sino también **de agentes externos**.
7. Promover con mayor intensidad las medidas encaminadas a la igualdad de oportunidades que afectan al capital estructural de la empresa, especialmente en lo referido a introducir la perspectiva de género en los procesos y la sistematización, en el diseño de productos y de políticas de la organización, así como en la ampliación o segmentación de mercados.

- Los efectos positivos de la igualdad de oportunidades sobre la productividad y competitividad empresarial pasan, necesariamente, por lograr una plena y efectiva implantación de la igualdad de oportunidades como principio y estrategia de actuación en todas sus dimensiones.

“Lo que no es rentable es la desigualdad”