

2011

MEMORIA FINAL PROYECTO DE
INVESTIGACIÓN: "ANÁLISIS DEL
COMPROMISO ÉTICO EN LAS EMPRESAS
ESPAÑOLAS QUE ELABORAN MEMORIAS DE
SOSTENIBILIDAD RESPECTO AL PAPEL DE LA
MUJER EN EL MUNDO LABORAL"
CÓDIGO F11272

ENTIDAD FINANCIADORA: DIRECCIÓN
GENERAL DE LA ECONOMÍA SOCIAL, DEL
TRABAJO AUTÓNOMO Y DE LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS
EMPRESAS. MINISTERIO DE TRABAJO E
INMIGRACIÓN

Realizado por el Grupo de Investigación
Ética, Responsabilidad Social e Iniciativa
Emprendedora

UNED



PROYECTO PRESENTADO EN LA CONVOCATORIA

ORDEN TIN/3440/2009, de 16 de diciembre (BOE 21-12-2009), por la que se establecen las bases reguladoras de la concesión de subvenciones a las actividades de promoción de la economía social, de la responsabilidad social de las empresas y del trabajo autónomo, y para sufragar los gastos de funcionamiento de las asociaciones de cooperativas, de sociedades laborales, de empresas de inserción, de trabajadores autónomos y otros entes representativos de la economía social de ámbito estatal.



**Grupo de Investigación Ética, Responsabilidad Social e Iniciativa
Emprendedora**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA



Equipo Investigador

Marta Solórzano García (Investigadora principal)

Victoria Fernández de Tejada Muñoz

Milagros Gutiérrez Fernández

María Dolores López López

Irene Saavedra Robledo

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	13
2.	LA INTEGRACIÓN DE LA MUJER EN ESPAÑA.....	17
2.1	LA INTEGRACIÓN DE LA MUJER EN EL ÁMBITO LABORAL.....	19
2.2	LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MUJER TRABAJADORA EN ESPAÑA	21
2.2.1	Educación.....	21
2.2.2	Empleo de tiempos, conciliación, trabajo y familia.....	26
2.2.3	Empleo.....	30
2.2.4	Salario.....	36
3.	EL MODELO DE GESTIÓN ÉTICA DE RECURSOS HUMANOS COMO BASE PARA LOGRAR LA INTEGRACIÓN DE LA MUJER EN EL ÁMBITO LABORAL	41
4.	LA INTEGRACIÓN DE LA MUJER Y SU IMPORTANCIA EN LA GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI).....	47
4.1.	LOS INDICADORES DE LA GLOBAL REPORTING INICIATIVE (GRI)	49
4.2.	LA GRI A FAVOR DE LA CORRECTA INTEGRACIÓN DE LA MUJER	51
4.2.1	Gobernanza y valores organizacionales.....	51
4.2.2	Ambiente de trabajo.....	52
4.2.3	Cadena de Suministros.....	55
4.2.4	Comunidad.....	58
4.2.5	Consumidores.....	61
4.2.6	Inversiones.....	62
5.	ANÁLISIS DE LA INTEGRACIÓN DE LA MUJER EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS.....	65
5.1	HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	67
5.2	METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	67
5.2.1	¿Cuál es el papel de los recursos humanos en la estrategia de la empresa?	70
5.2.2	¿Cuál es la conducta de la empresa en materia de integración laboral de la mujer?.....	75
5.2.3.	¿Cuáles son las políticas implementadas para la integración de la mujer en la organización?.....	80
5.2.4.	¿Cuáles son las prácticas implementadas para la integración de la mujer en la organización?.....	85

5.2.5. ¿Cuáles son los factores que obstaculizan o limitan la integración de la mujer en el ámbito laboral?	89
5.2.6. ¿Han sido efectivas las políticas de integración de la mujer?	94
6. CONCLUSIONES.....	97
7. BIBLIOGRAFÍA	97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución del porcentaje de población de 18 a 24 años que han abandonado de forma temprana el sistema educativo por sexo.....	23
Gráfico 2: Número de alumnos matriculados en las pruebas de acceso a la Universidad	23
Gráfico 3: Evolución del número de tesis leídas (%).....	25
Gráfico 4: Distribución de las tesis leídas por sexo y edad (%). Año 2009	26
Gráfico 5: Duración media diaria dedicada a la actividad por las personas que la realizarán (2009-2010)	27
Gráfico 6: Duración media diaria dedicada a actividades de hogar y familia según tipo de hogar, por las personas que realizan dicha actividad (2009-2010).....	28
Gráfico 7: Ocupados según el tiempo que dedican a las tareas del hogar en un día laborable, por rangos de edad. 2009 (%). Varones.....	28
Gráfico 8: Ocupados según el tiempo que dedican a las tareas del hogar en un día laborable, por rangos de edad. 2009 (%). Mujeres.....	29
Gráfico 9: Ocupados que tienen hijos (igual o menores a 14 años) según quién se encarga principalmente de su cuidado (2009). Varones.....	29
Gráfico 10: Ocupados que tienen hijos (igual o menores a 14 años) según quién se encarga principalmente de su cuidado (2009). Mujeres	30
Gráfico 11: Tasa de empleo y brecha de género (%) según grupos de edad. 2009.....	31
Gráfico 12: Evolución de la brecha de género en la tasa de empleo según grupos de edad (%). Años 2005-2009	31
Gráfico 13 : Tasa de empleo y brecha de género (%) según niveles de educación. 2009	32
Gráfico 14: Evolución de la brecha de género en la tasa de empleo según niveles de educación (%). Años 2005-2009	32
Gráfico 15 : Tasa de empleo y brecha de género (%) de las personas de 25 a 49 años sin hijos/con hijos menores de 12 años. 2009	33
Gráfico 16 : Participación de los trabajadores a tiempo parcial en el empleo total (%). 2009	34
Gráfico 17 : Razones del trabajo a tiempo parcial (%) según género. 2009	35
Gráfico 18 : Razones de la inactividad (%) según género. 2009.....	36
Gráfico 19: Salario anual medio, mediano, modal, a tiempo completo y a tiempo parcial. 2008 (euros).....	37
Gráfico 20: Brecha de género (no ajustada) en salario por hora según edad. España....	38
Gráfico 21: Salario medio anual por tipo de contrato. 2008 (euros)	40
Gráfico 22: Tendencia de crecimiento de las empresas que presentan memorias de sostenibilidad de la GRI	68
Gráfico 23: Muestra de empresas por sectores de actividad	68
Gráfico 24: Empresas encuestadas por sectores de actividad.....	69
Gráfico 25: Grado de conocimiento de la comunicación que hace la empresa de las políticas para favorecer la integración de las mujeres. Análisis general.....	81

Gráfico 26: Grado de conocimiento de la comunicación que hace la empresa de las políticas para favorecer la integración de las mujeres. Análisis por niveles directivos .	82
Gráfico 27: Grado de implementación de las prácticas en la organización. Datos medios	88
Gráfico 28: Implementación de las prácticas por sectores y según el perfil del encuestado. Datos medios	88
Gráfico 29: Distribución de empresas por género de la plantilla	89
Gráfico 30: Los costes de desarrollo de las políticas de integración de la mujer. Percepción de los directores de RRHH	91
Gráfico 31: Los costes de desarrollo de las políticas de integración de la mujer. Percepción de los directivos de línea.....	91
Gráfico 32: Los factores desincentivadores de la integración de la mujer. Análisis por sectores y según el perfil del encuestado. Datos medios.....	94
Gráfico 33: Efectividad de las políticas de integración en las empresas analizadas, considerando si la mayoría de los empleados son hombres o mujeres.....	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Mujeres matriculadas en enseñanzas de régimen general	22
Tabla 2: Tasas netas de escolarización de 16 a 24 años (España).....	24
Tabla 3: Estudiantes matriculados en el Sistema Universitario por sexo. Curso 2009-2010	24
Tabla 4: Estudiantes graduados en el Sistema Universitario por sexo. Curso 2009-2010	25
Tabla 5: Mujeres en el profesorado de educación universitaria por categoría (%).....	26
Tabla 6: Salario por hora. 2008 (euros).....	37
Tabla 7: Salario medio anual por actividad económica. 2008 (% de la mujer respecto del hombre).....	38
Tabla 8: Salario medio anual por grupos de ocupación. 2008 (% de la mujer respecto del hombre).....	39
Tabla 9: La estrategia de los Recursos Humanos	71
Tabla 10: Opinión general de los directores de RRHH sobre las prácticas que ofrece su empresa para favorecer la integración de las mujeres	73
Tabla 11: Efectividad de las iniciativas de RRHH para implementar iniciativas de integración de la mujer	74
Tabla 12: Directores de RRHH en puestos directivos.....	75
Tabla 13: Opinión de los directores de RRHH sobre la filosofía de su empresa respecto a la integración de la mujer	76
Tabla 14: Opinión de los directivos de línea sobre la postura de su organización respecto a la integración de la mujer	78
Tabla 15: Opinión de los directores de RRHH y directivos de línea sobre la política general de su empresa para favorecer la integración de las mujeres	80
Tabla 16: Grado de conocimiento del seguimiento que hace la empresa de las políticas para favorecer la integración de las mujeres	82
Tabla 17: Opinión sobre la incorporación de las necesidades reales de las trabajadoras.....	83
Tabla 18: Opinión de los directores de RRHH sobre las políticas que tiene la empresa para favorecer la integración de las mujeres	84
Tabla 19: Las prácticas de la integración de la mujer en las organizaciones	86
Tabla 20: Los factores desincentivadores de la integración de la mujer en las organizaciones	90
Tabla 21: Los costes de desarrollo de las políticas de integración de la mujer como factor desincentivador. Percepciones por tipo de directivo y sector de actividad.....	92
Tabla 22: La efectividad de las políticas de integración de la mujer en las organizaciones	95

1. INTRODUCCIÓN

La integración de la mujer en el ámbito laboral con las mismas oportunidades que los hombres es imperativa no sólo por razones éticas, que algunos concretan en justicia y equidad, sino porque en un entorno global, como en el que nos encontramos actualmente, es necesario que las organizaciones compitan con los mejores recursos humanos, independientemente de su género. Esto significa que las empresas deben preocuparse por su labor en este sentido, analizando cuál es su situación respecto a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en la misma actuando en aras de alcanzar la plena integración de la mujer en el trabajo.

El estudio que a continuación se desarrolla se enmarca en este campo y se plantea como objetivos: en primer lugar, analizar si las empresas que presentan memorias de sostenibilidad en España están gestionando adecuadamente la diversidad, favoreciendo la integración de la mujer en el ámbito laboral y luchando contra la discriminación; y en segundo lugar, determinar si estas empresas están desarrollando una gestión ética de la integración de la mujer en el ámbito laboral de acuerdo con el Modelo de Gestión Ética de Recursos Humanos.

La globalización de los negocios y la validación de la responsabilidad social como herramienta estratégica de diferenciación y garantía de una buena gestión, han contribuido a que las empresas estén comenzando a adoptar sistemas de gestión socialmente responsables, al mismo tiempo que tratan de presentar ante los grupos con intereses en las organizaciones (*stakeholders*) las actuaciones que, en ese sentido, desarrollan y que reflejan su grado de compromiso social (Gray *et al.*, 1995).

Dentro de estas actuaciones se encuentra la inclusión de políticas de equidad de género en la empresa, y uno de los medios a través de los cuales las empresas publicitan sus prácticas en este sentido son las memorias de sostenibilidad, que son los documentos a través de los cuales las organizaciones informan a los grupos de interés internos y externos acerca de su comportamiento económico, social y medioambiental.

Las memorias de sostenibilidad son los documentos que plasman el comportamiento de la organización en materia de desarrollo sostenible, y la “Guía para la Elaboración de Memorias de Responsabilidad” elaborada por la *Global Reporting Initiative* (GRI) contiene un conjunto de pautas para orientar a las empresas en la revelación de información de contenido económico, social y medioambiental con el objeto de que las organizaciones presenten las memorias atendiendo a unos criterios homogéneos y, de esta manera, armonizar sus contenidos.

Por otra parte, el Modelo de Gestión Ética de Recursos Humanos describe las rutinas organizativas que caracterizan las prácticas de gestión y políticas de la empresa relacionadas con los empleados (Saavedra *et al.*, 2010). Este Modelo implica integrar la dimensión ética en las actividades, funciones y procesos que afectan a las personas de la organización, de tal manera que su gestión ética se transforme en una metacapacidad, es decir, en una capacidad organizativa de orden superior o metarutina que permita a la empresa que la posea obtener una ventaja competitiva sostenida (Collis, 1994). El

Modelo incluye las políticas y prácticas que la organización debe desarrollar para lograr una gestión ética de la integración laboral de la mujer.

En consecuencia, dado que las memorias de sostenibilidad reflejan el comportamiento de la organización en materia de desarrollo sostenible, suponemos que aquellas organizaciones que presentan Memorias de Sostenibilidad tienen un mayor compromiso ético con la sociedad que aquellas que no lo hacen, y, por esta razón, escogemos este grupo como muestra de empresas que, a priori, son más proclives a gestionar éticamente la integración laboral de la mujer. A esta muestra dirigimos un cuestionario para determinar si la empresa desarrolla las políticas y prácticas de integración ética de la mujer descritas por el Modelo y poder concluir cuál es su comportamiento en ese sentido.

Para ello, el presente trabajo de investigación se ha estructurado en seis apartados diferentes, además de este primero de introducción. El segundo apartado se centra en el estudio del estado de la integración de la mujer en el ámbito laboral, basándose en el análisis de diversos informes que plasman la situación actual sobre la materia. En el tercer apartado se explica el Modelo de Gestión Ética de Recursos Humanos y se exponen las diversas políticas y prácticas del mismo que pueden vincularse a la integración de la mujer en las organizaciones. El cuarto apartado plasma la importancia otorgada por la GRI a la cuestión de género en general, y a la integración de la mujer en particular. El quinto apartado recoge la parte empírica de la investigación realizada, de este modo se plasman los objetivos y la hipótesis de partida, analizando los resultados obtenidos. Por último, en el sexto apartado se presentan las conclusiones que pueden extraerse del estudio realizado, y en el séptimo se exponen las diferentes fuentes bibliográficas utilizadas.

2. LA INTEGRACIÓN DE LA MUJER EN ESPAÑA

2.1 LA INTEGRACIÓN DE LA MUJER EN EL ÁMBITO LABORAL

Para la Organización de Naciones Unidas (ONU) la igualdad de género es un medio y un fin en sí mismo: es un objetivo por derecho propio. Todo avance en su cumplimiento promueve el de otros objetivos, en particular la erradicación de la pobreza. Siendo un tema transversal, las implicaciones de la igualdad de género lo son para la realidad socioeconómica de la región y para las políticas públicas de los gobiernos.

La ONU ha considerado la promoción de la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer uno de los Objetivos del Milenio, en cuyo seguimiento se pone de manifiesto el escaso avance realizado (sobre todo en países del tercer mundo) y la persistencia de los desafíos en este ámbito. Así, ONU Mujeres es la entidad de la ONU para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres¹ y está basada en la Carta de las Mujeres que recoge los principios sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer².

Por su parte, la Unión Europea (UE) ha venido impulsando la integración de la mujer en el mercado laboral a través de varias iniciativas de apoyo a las acciones destinadas a eliminar las desigualdades y fomentar la igualdad entre las mujeres y los hombres.

Así lo ha hecho promoviendo la igualdad de género desde la educación³, favoreciendo la inclusión en todos los niveles⁴, apoyando la creación de un Instituto de Igualdad de Género⁵, estableciendo estrategias de actuación en las distintas comisiones⁶ y elaborando informes en este sentido⁷.

Pero la prueba de que las empresas no han asumido todavía la integración de la mujer (apoyada por la UE desde 1957 cuando el principio de «a igual trabajo, igual sueldo» quedó incluido en el Tratado de Roma) es que la estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres constituye el programa de trabajo de la Comisión Europea en materia de igualdad de género para el periodo 2010-2015.

Se trata de un marco global con el que la Comisión Europea se compromete a promover la igualdad de género en todas sus políticas. Desarrolla una estrategia que subraya la contribución de la igualdad de género al crecimiento económico y al desarrollo sostenible, y apoya la aplicación de la dimensión de la igualdad de género en la

¹ <http://www.unwomen.org/es/focus-areas/?show=Empoderamiento%20Econ%C3%B3mico>

² <http://www2.ohchr.org/spanish/law/cedaw.htm>

³ http://ec.europa.eu/europeaid/index_es.htm

⁴ <http://ec.europa.eu/social/home.jsp?langId=en>

⁵ <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=CES/05/98&format=HTML&aged=0&language=ES&guiLanguage=en>

⁶ <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/03/323&format=HTML&aged=0&language=ES&guiLanguage=en>

⁷ <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef07108.htm>

estrategia Europa 2020. Dicha estrategia está basada en la Carta de la Mujer⁸ y en el Plan de trabajo para la igualdad entre las mujeres y los hombres⁹.

Ya en nuestro país, se han establecido diversas iniciativas gubernamentales que apoyan estas recomendaciones para hacer desaparecer las causas de desigualdad. Así, por ejemplo la Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras, la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (Ley de Igualdad), e incluso la Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible que en sus artículos 35 y 39 hace referencia explícita a la promoción de la integración de la mujer. Por su parte, el Ministerio de Trabajo e Inmigración ha integrado la perspectiva de género a través de los Programas Anuales de Estudios¹⁰.

Sin embargo, diversos estudios demuestran que, en la práctica, la integración de las mujeres está no sólo lejos de ser una realidad, sino lejos de ser un objetivo para muchas empresas. Así, por ejemplo, el “Estudio Multisectorial sobre el estado de la RSC de la gran empresa española”, de 2007, editado por el Club de Excelencia en la Sostenibilidad, pone de manifiesto que las diferencias salariales entre hombres y mujeres son favorables a los hombres y existen en todos los niveles: directivo, gerencial, técnico y administrativo (p. 43).

El mismo organismo publicó en 2008 “La igualdad en el marco de la RSC: del reto a la oportunidad” que alerta sobre el temor a la diversidad concebida por muchas empresas como una complicación (p. 24). Para los autores, la responsabilidad y la igualdad son dos caras de la misma moneda, por lo que el diagnóstico de la igualdad y el plan de mejora subsiguiente han de incluir el gobierno, la cultura y la estrategia de la empresa.

Desde el Instituto de la Mujer (Ministerio de Igualdad) se publicó en 2009 el estudio “Mujeres y poder empresarial en España” que confirma en sus conclusiones la existencia de una situación de desigualdad de género en la dirección de las empresas españolas, que se aprecia claramente en el escaso porcentaje de mujeres que ocupan puestos como directivas o como miembros de los Consejos de Administración de las diversas empresas analizadas (pp. 27-28).

El estudio “Cultura, políticas y prácticas de responsabilidad de las empresas del IBEX 35”, publicado por el Observatorio de la Responsabilidad Social Empresarial en 2010, concluía que únicamente seis empresas superaban el nivel satisfactorio en la cuota de participación femenina. En el análisis de puestos de responsabilidad, a pesar de la recomendación expresa en la Ley de Igualdad (art. 75), los avances para conseguir, en 2015, la cuota femenina del 40% en los Consejos de Administración, no son significativos (solo un 10,2% de los miembros de los Consejos de Administración de las

⁸ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=es&catId=89&newsId=726&furtherNews=yes>

⁹ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52006DC0092:es:NOT>

¹⁰ <http://www.mtin.es/es/igualdad/index.htm>

empresas del IBEX 35 son mujeres); algo que también ocurre cuando se analiza el peso de las mujeres en los comités de dirección de las empresas (p.65).

Por tanto, aunque las mujeres representan el 50% de la fuerza de trabajo, muy pocas ocupan puestos ejecutivos o directivos, lo que demuestra que aún queda mucho por hacer para conseguir romper el denominado “techo de cristal”¹¹.

2.2 LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MUJER TRABAJADORA EN ESPAÑA

Con la finalidad de profundizar en el estudio del estado de la integración de la mujer en el ámbito laboral español, resulta conveniente analizar los factores más significativos que describen la realidad de la mujer en el mundo laboral, utilizándose como base el estudio que publica el Instituto Nacional de Estadística (INE) desde el año 2006: “Mujeres y hombres en España”.

En concreto, hemos seleccionado los siguientes factores: educación, empleo del tiempo (conciliación, trabajo y familia) y salario.

2.2.1 Educación

Observar el estado de la educación en cifras desagregadas por sexo sigue siendo hoy, como lo era hace más de dos décadas, un ejercicio tan necesario como significativo para comprender qué ocurre entre mujeres y hombres en educación. Una de las tesis más comunes entre la literatura especializada señala que actualmente son más las mujeres que estudian y sus calificaciones son mejores. Sin embargo, lo que ocurre en las fases posteriores al período educativo en la vida de las mujeres no se corresponde con esa situación de éxito educativo, las mujeres siguen encontrando importantes obstáculos estructurales para la igualdad socioestructural real (Venegas, 2010).

La anterior afirmación puede comprobarse en los datos que presenta el informe de “Datos y cifras del curso escolar 2010-2011” elaborado por el Ministerio de Educación en función del alumnado presente en el curso 2009-2010, que reflejan que cuanto mayor es el nivel formativo, mayor es la presencia de la mujer en el aula.

¹¹ Expresión que hace referencia a “aquellas barreras artificiales basadas en prejuicios actitudinales u organizativos que previenen el avance vertical en las organizaciones de individuos cualificados” (Powell y Butterfield, 1994, p. 72)

Tabla 1: Mujeres matriculadas en enseñanzas de régimen general

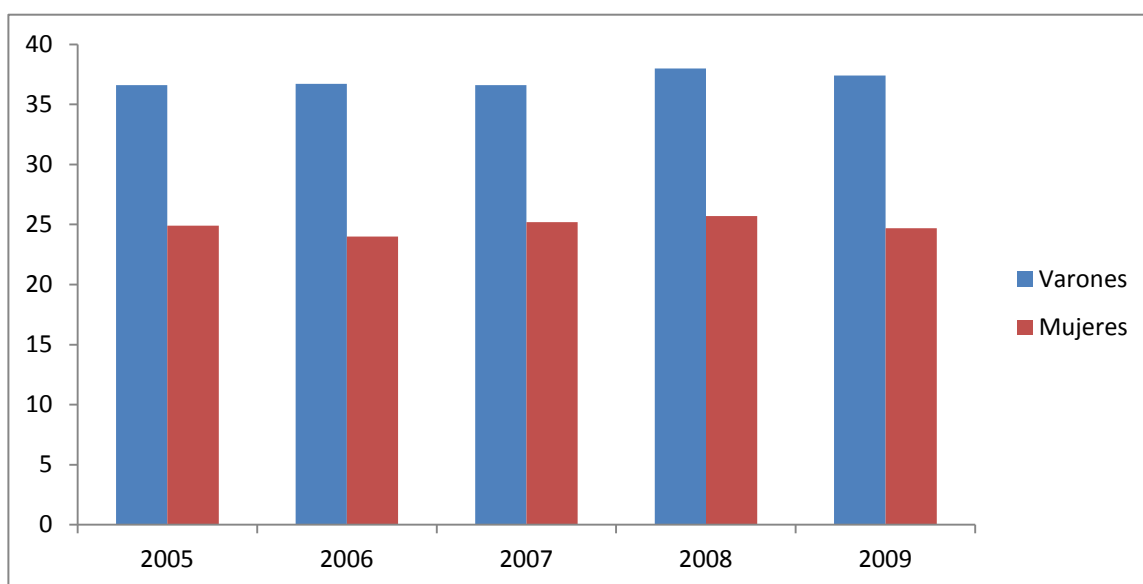
	Total	Mujeres	%
Total	7.608.292	3.716.119	48,84%
E. INFANTIL	1.819.402	884.956	48,64%
E. PRIMARIA	2.702.399	1.311.517	48,53%
EDUCACIÓN ESPECIAL	30.643	11.590	37,82%
ESO	1.792.789	873.260	48,71%
BACHILLERATOS	650.563	348.732	53,60%
Bachillerato	609.072	327.996	53,85%
Bachillerato a distancia	41.491	20.736	49,98%
FORMACIÓN PROFESIONAL	612.496	286.064	46,70%
* F. Profesional - E. Secundaria	352.850	152.820	43,31%
Ciclos Formativos Grado Medio	271.990	125.146	46,01%
C. Formativos Grado Medio a distancia	5.935	4.314	72,69%
Prog. de Cualificación Profesional/Prog. Garantía Social	74.925	23.360	31,18%
* F. Profesional - E. Superior	259.646	133.244	51,32%
C. Formativos Grado Superior	245.354	123.606	50,38%
C. Formativos Grado Superior a distancia	14.292	9.638	67,44%

Fuente: Estadística de la Educación. Curso 2009-2010. Ministerio de Educación

De los 650.563 estudiantes que cursaron el Bachillerato en el curso 2009-2010, un 53,60% fueron mujeres. Por lo que respecta a la Formación Profesional, el porcentaje de alumnos y alumnas matriculados es similar, salvo en la modalidad de estudios a distancia, en la que el porcentaje de alumnas que optaron por esta alternativa fue del 69% frente al 31% de alumnos. Porcentaje que cambia de signo en los programas de cualificación profesional y de garantía social, en los que la proporción de los hombres es del 69% frente al 31% de las mujeres; esto es, los hombres duplican a las mujeres en los programas de reinserción para quienes han abandonado el sistema educativo formal sin haber consolidado su formación de base ni una cualificación profesional (tabla1).

El porcentaje de personas de 18 a 24 años que han abandonado su formación en el sistema educativo español en el año 2009, es decir, que no ha completado el nivel de Educación Secundaria de segunda etapa y no sigue ningún tipo de educación o formación, es de 31,2%, siendo más elevado entre los hombres, 38,0%, que entre las mujeres, 25,7% (Gráfico1). Desde el año 1998 hasta el 2008, la evolución del abandono escolar temprano ha sido oscilante, con una diferencia entre esos años de 2 puntos porcentuales. El aumento ha sido similar para las mujeres y para los hombres. En todos los años analizados el abandono escolar femenino es menor que el masculino con diferencias comprendidas entre 11 y 14 puntos porcentuales. (Sistema Estatal de Indicadores de la Educación. Edición 2010. Ministerio de Educación)

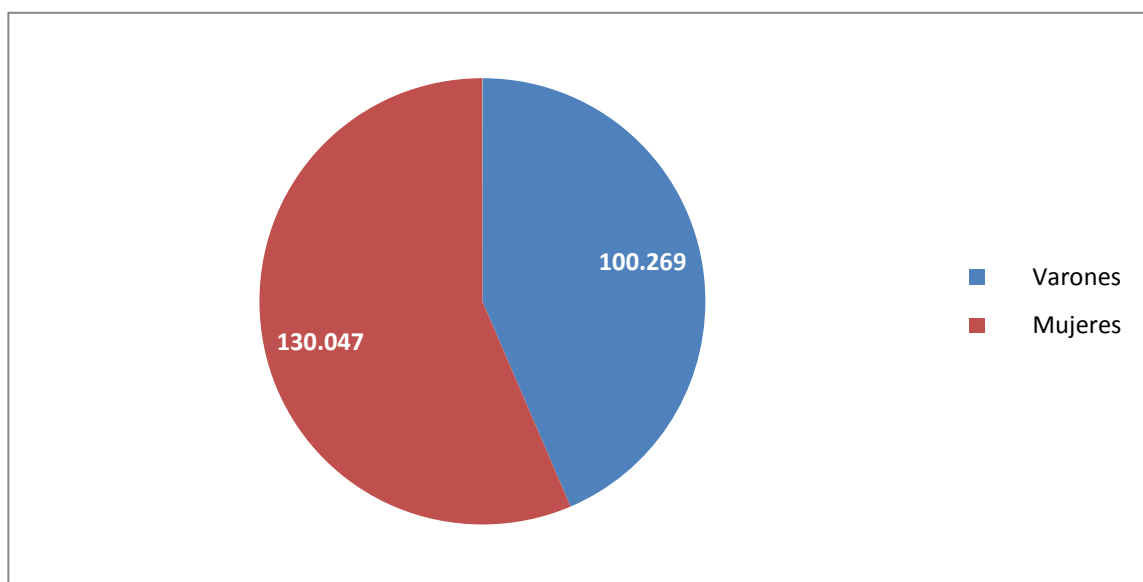
Gráfico 1: Evolución del porcentaje de población de 18 a 24 años que han abandonado de forma temprana el sistema educativo por sexo



Fuente: Sistema estatal de indicadores de la educación EDICIÓN 2010. Ministerio de Educación

Asimismo, el número de mujeres matriculadas en las pruebas de acceso a la Universidad representa el 56% del total de los matriculados (gráfico 2).

Gráfico 2: Número de alumnos matriculados en las pruebas de acceso a la Universidad



Fuente: INE

Por otro lado, los datos del Ministerio de Educación, recogidos en la tabla 2, nos permiten contemplar, cómo a los 18 años y durante el curso 2008-09, la tasa de escolarización en Educación Superior de las mujeres era del 31,3% frente al 20,6% de los varones, lo que representa una diferencia de 10 puntos porcentuales a favor de las mujeres.

Tabla 2: Tasas netas de escolarización de 16 a 24 años (España)

	Curso 2008-09		Curso 2007- 08	
	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones
Educación secundaria postobligatoria				
16	61,2	53,8	58,2	49,4
17	69,9	61,2	68,7	58,1
18	32,1	33,1	32,3	32,9
19	17,0	17,3	17,0	17,6
Educación universitaria y equivalente				
18	31,3	20,6	31,4	20,4
19	35,0	23,3	35,1	22,3
20	36,9	23,4	35,7	23,0
21	32,8	22,7	32,8	22,3
22	29,1	21,2	29,4	21,4
23	23,6	18,8	23,3	18,6
24	18,0	15,4	18,6	15,8

Fuente: Las cifras de la educación en España. Estadísticas e indicadores. Edición 2011. Ministerio de Educación.

Estas tres realidades consideradas de manera conjunta, nos permiten afirmar que, en términos generales, el proceso académico de las mujeres sigue una trayectoria de mayor éxito que el de los hombres.

De hecho, desde la apertura de puertas de las universidades a las mujeres en igualdad de condiciones en 1910, el incremento del número de mujeres en las aulas universitarias no ha hecho más que crecer: del 12,6% del total de estudiantes en 1940, al 31% en 1970, el 53% en el año 2000 hasta el actual 54,3% de 2010.

Hoy día el 54,2% del total de estudiantes universitarios son mujeres, su presencia es mayoritaria en todos los niveles de formación universitaria: el 53,80% entre los estudiantes de primer y segundo ciclo; el 57,20% entre los estudiantes de grado; el 54,10% entre los estudiantes de másteres oficiales; y el 50,90% entre los de doctorado (tabla 3).

Tabla 3: Estudiantes matriculados en el Sistema Universitario por sexo. Curso 2009-2010

	Total	% de mujeres
Total estudiantes	1.556.377	54,20%
Estudiantes de 1 ^{er} y 2 ^o ciclo	1.200.763	53,80%
Estudiantes de Grados	203.352	57,20%
Estudiantes de Másteres Oficiales	81.840	54,10%
Estudiantes de Doctorado	70.422	50,90%

Fuente: Datos y Cifras del Sistema Universitario Español. Curso 2010/2011. Ministerio de Educación.

En cuanto a los titulados universitarios, la proporción de mujeres se incrementa hasta situarse en el 59,70% de media; el 60,60% de los titulados de primer y segundo ciclo; el

75,70% respecto a los estudiantes de grados; el 56,30% de los que se graduaron en un máster y el 52,80% de los que finalizaron doctorado, bien los créditos formativos bien la lectura de la tesis (tabla 4).

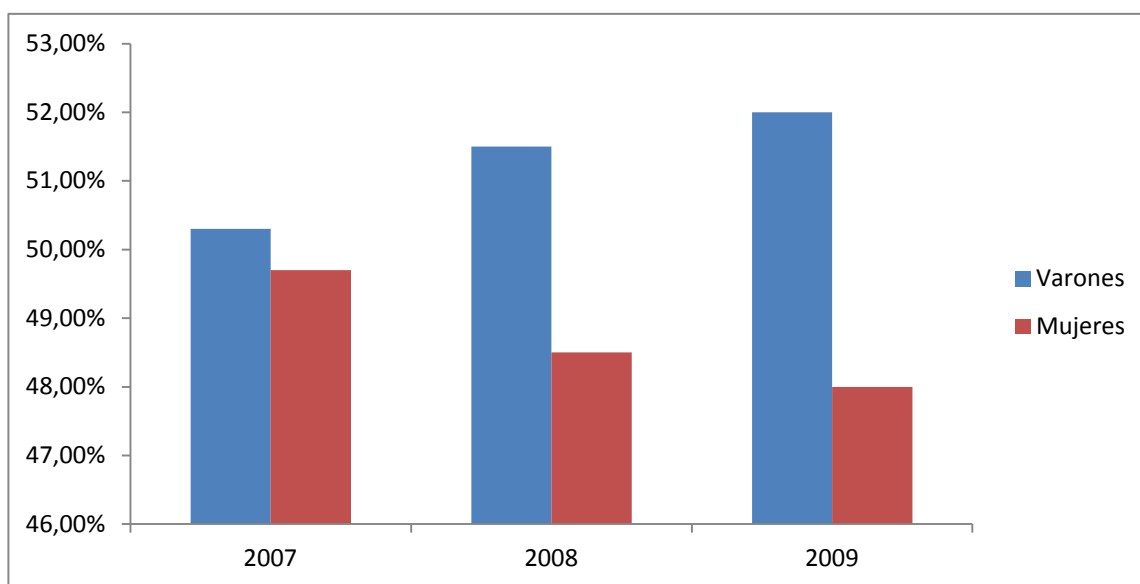
Tabla 4: Estudiantes graduados en el Sistema Universitario por sexo. Curso 2009-2010

	Total	% de mujeres
Total estudiantes	231.251	59,70%
Estudiantes de 1 ^{er} y 2 ^o ciclo	191.309	60,60%
Estudiantes de Grados	737	75,70%
Estudiantes de Másteres Oficiales	17.913	56,30%
Estudiantes de Doctorado	21.292	52,80%

Fuente: Datos y Cifras del Sistema Universitario Español. Curso 2010/2011. Ministerio de Educación.

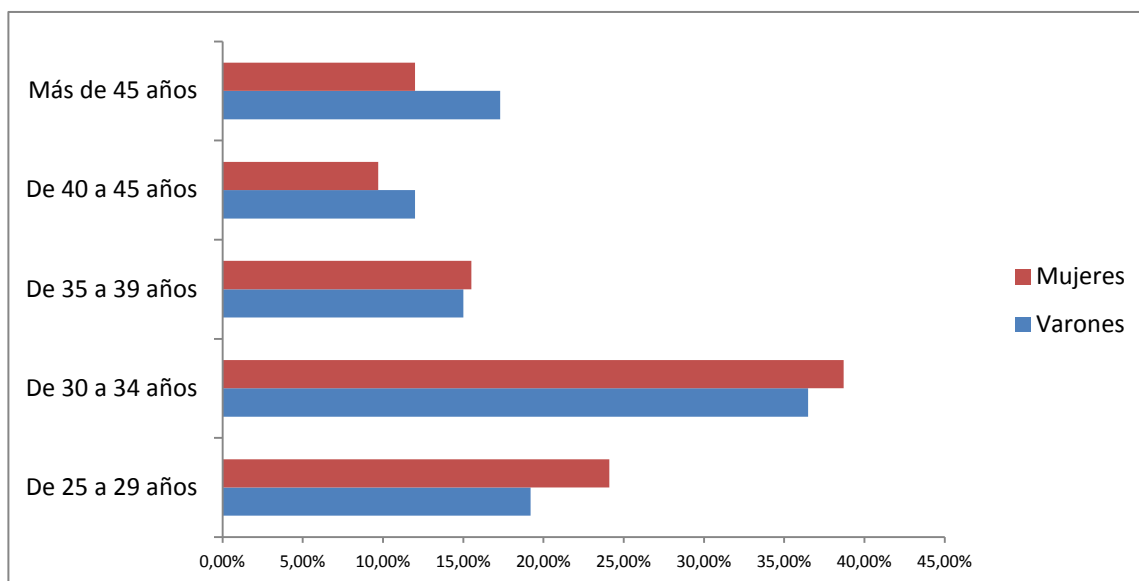
A pesar de que las mujeres son mayoría entre los titulados de las universidades españolas, el mayor porcentaje de Tesis Doctorales leídas se corresponde con los hombres, un 52% frente al 48% de las mujeres en 2009 (gráfico 3). Si bien es significativo el hecho de que el porcentaje de Tesis Doctorales leídas por mujeres con franjas de edades comprendidas entre los 25 y los 39 años sea mayor que el de los hombres y la proporción de hombres se incremente a partir de los 40 años (gráfico 4).

Gráfico 3: Evolución del número de tesis leídas (%)



Fuente: Datos y Cifras del Sistema Universitario Español. Curso 2010/2011. Ministerio de Educación.

Gráfico 4: Distribución de las tesis leídas por sexo y edad (%). Año 2009



Fuente: Datos y Cifras del Sistema Universitario Español. Curso 2010/2011. Ministerio de Educación.

En cuanto al profesorado universitario, es llamativo observar que, aunque el porcentaje de mujeres es mayor que el de los hombres entre las tituladas universitarias y entre las doctoras en edades más próximas a la licenciatura, la presencia de mujeres es menor conforme la categoría profesional es más alta, de hecho, el porcentaje de mujeres catedráticos de Universidad es un nimio 15,4% durante el curso 2008-2009 (tabla 5).

Tabla 5: Mujeres en el profesorado de educación universitaria por categoría (%)

	Curso 2008-09	Curso 2007-08
Titulares de escuela universitaria	42,0	41,5
Catedráticos de Escuela Universitaria	30,8	32,1
Titulares de Universidad	37,7	37,2
Catedráticos de Universidad	15,4	15,1
Otro personal docente	39,2	38,9

Fuente: Estadística de la Enseñanza Universitaria. INE

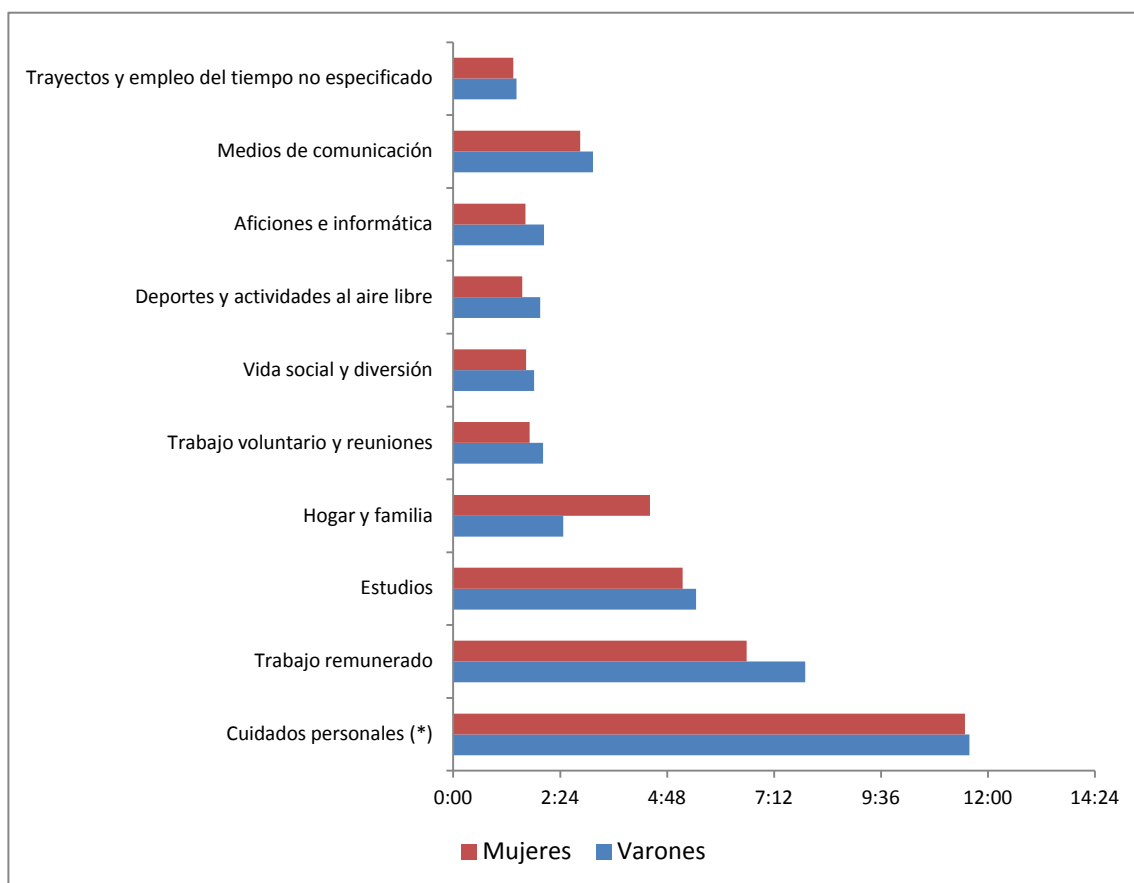
2.2.2 Empleo de tiempos, conciliación, trabajo y familia

Como demuestran los datos del epígrafe anterior, las mujeres están mejor preparadas para incorporarse al mundo laboral, pero la realidad es que siguen supeditadas a una serie de factores que limitan dicho acceso. Sin duda las obligaciones familiares constituyen uno de los aspectos más relevantes.

Para obtener información sobre la dimensión del trabajo no remunerado realizado por los hogares, la distribución de las responsabilidades familiares del hogar, la participación en actividades culturales y de ocio, resulta interesante analizar los resultados de la Encuesta de Empleo del tiempo 2009-2010 que ofrece el INE.

Se observa que, respecto de la distribución de actividades, los varones en general dedican más tiempo diario a todas las actividades excepto al conjunto de hogar y familia. También son más los varones que trabajan de forma remunerada, dedicando una media diaria superior al trabajo remunerado que las mujeres. Y sin embargo, en las actividades de hogar y familia es superior la dedicación media diaria de las mujeres en todos los tipos de hogar (gráficos 5 y 6).

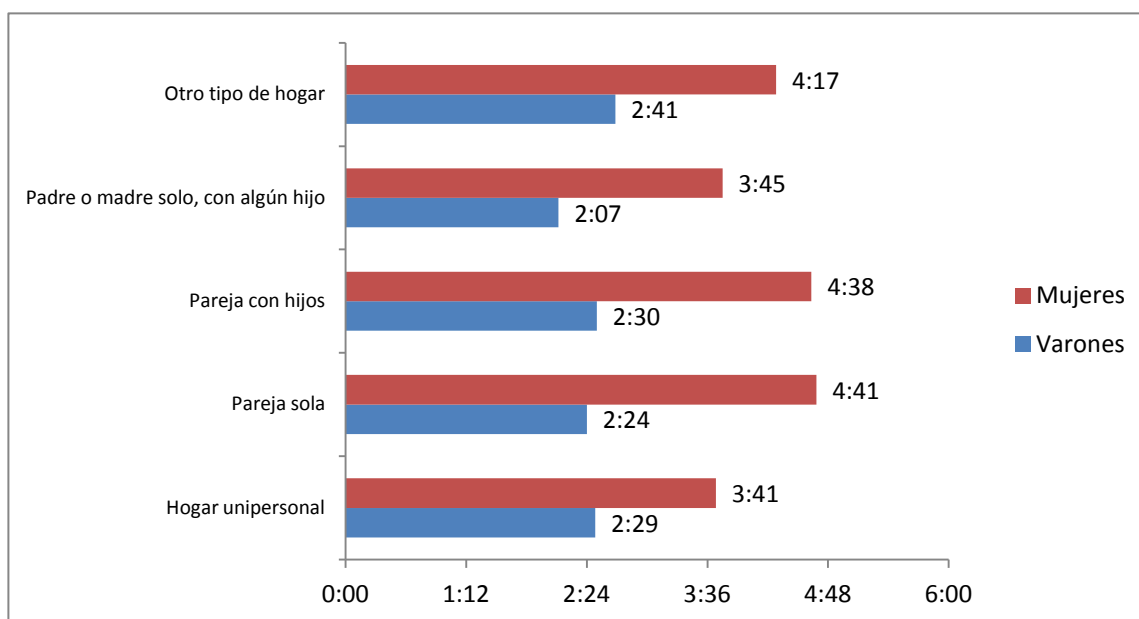
Gráfico 5: Duración media diaria dedicada a la actividad por las personas que la realizarán (2009-2010)



* En los cuidados personas se incluye dormir, comer y beber, el aseo y vestido.

Fuente: Encuesta de Empleo del Tiempo.

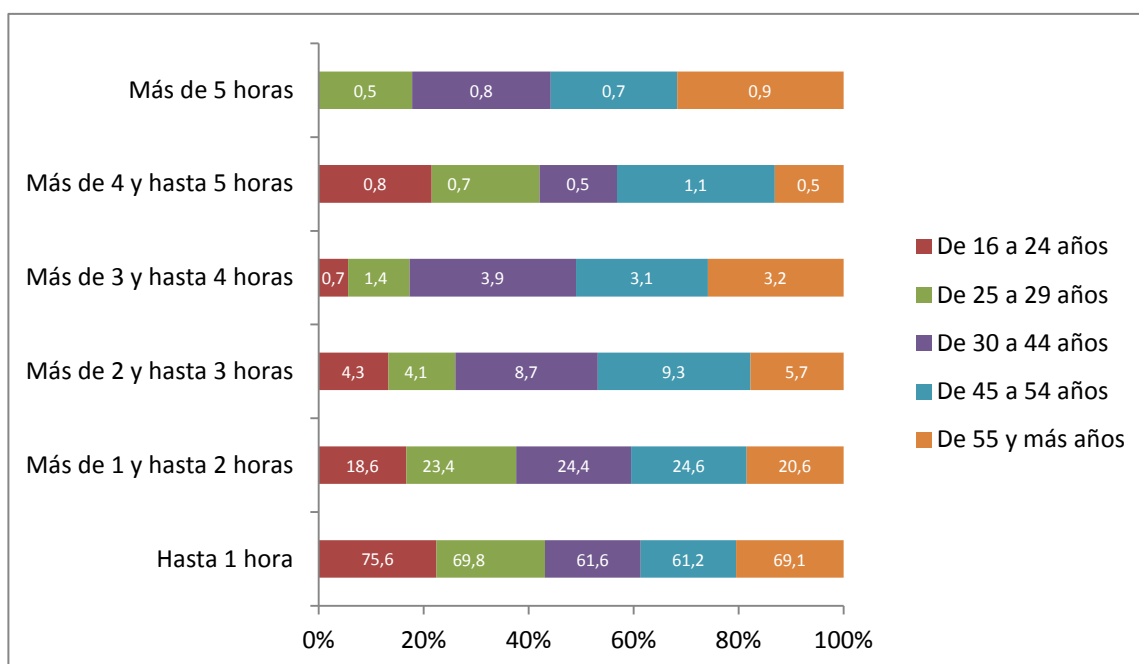
Gráfico 6: Duración media diaria dedicada a actividades de hogar y familia según tipo de hogar, por las personas que realizan dicha actividad (2009-2010)



Fuente: Encuesta de Empleo del Tiempo.

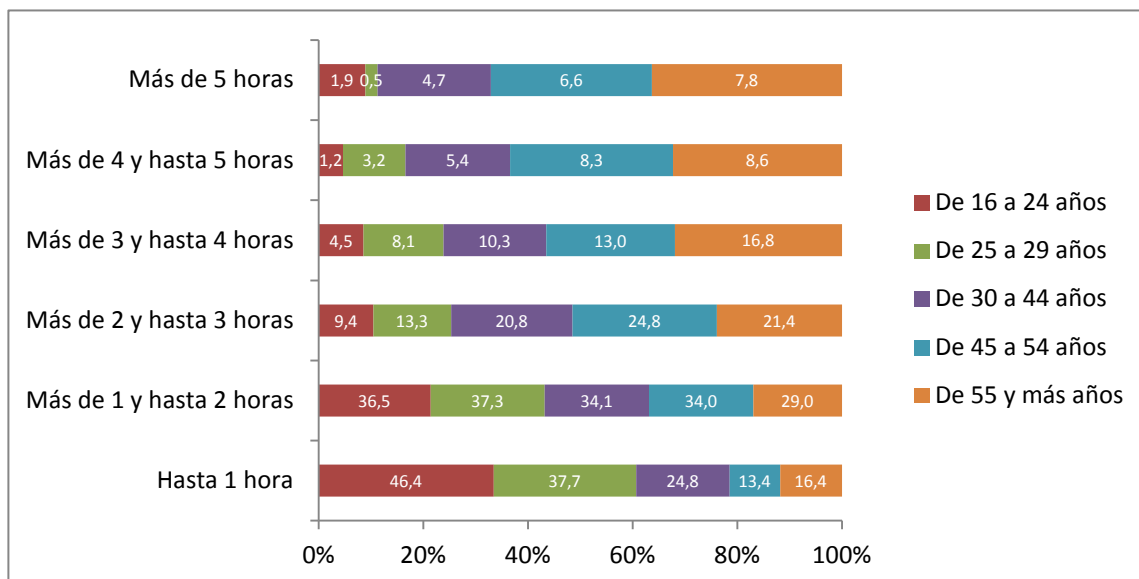
Al realizar un análisis más exhaustivo sobre las diferencias de participación en las tareas del hogar, estas se acentúan tanto al aumentar la edad de los varones y de las mujeres, como al incrementar el número de horas diarias dedicadas a dichas tareas (gráficos 7 y 8).

Gráfico 7: Ocupados según el tiempo que dedican a las tareas del hogar en un día laborable, por rangos de edad. 2009 (%). Varones



Fuente: Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo. Ministerio de Trabajo e Inmigración

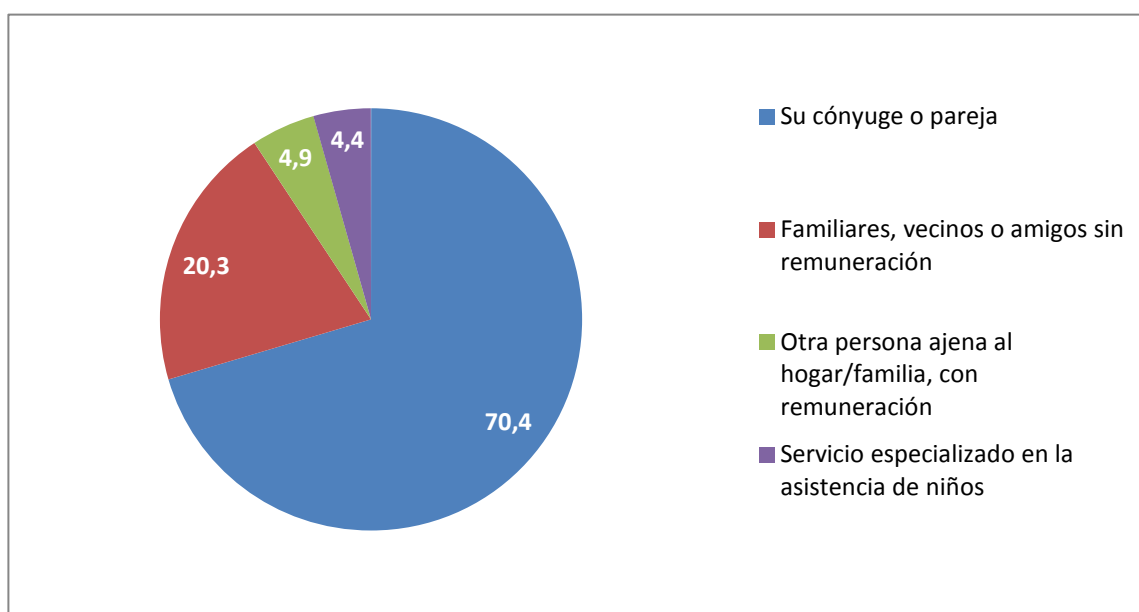
Gráfico 8: Ocupados según el tiempo que dedican a las tareas del hogar en un día laborable, por rangos de edad. 2009 (%). Mujeres



Fuente: Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo. Ministerio de Trabajo e Inmigración

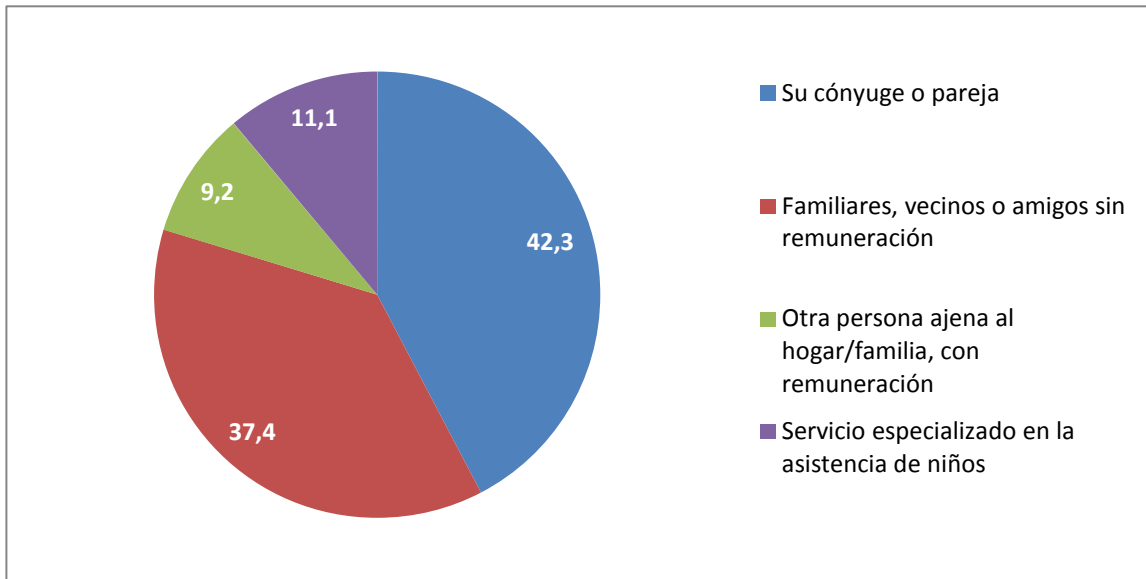
En el apartado de conciliación de la vida laboral y familiar, la encuesta citada proporciona información sobre quién se encarga del cuidado de los hijos en hogares de personas ocupadas. Aunque los datos distinguen hijos por tres rangos de edad, los resultados pueden sintetizarse en que siempre es muy superior el porcentaje de mujeres que en idéntica situación laboral asumen y se encargan del cuidado de los hijos, frente al número de varones que acometen esta tarea (gráficos 9 y 10).

Gráfico 9: Ocupados que tienen hijos (igual o menores a 14 años) según quién se encarga principalmente de su cuidado (2009). Varones



Fuente: Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo. Ministerio de Trabajo e Inmigración.

Gráfico 10: Ocupados que tienen hijos (igual o menores a 14 años) según quién se encarga principalmente de su cuidado (2009). Mujeres



Fuente: Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo. Ministerio de Trabajo e Inmigración.

En relación con el cuidado de personas dependientes, el 45,2% de los varones ocupados declaran que el cuidado de las personas dependientes en su hogar lo realiza su pareja, frente al 16,7% de mujeres que reconocen esta misma situación.

2.2.3 Empleo

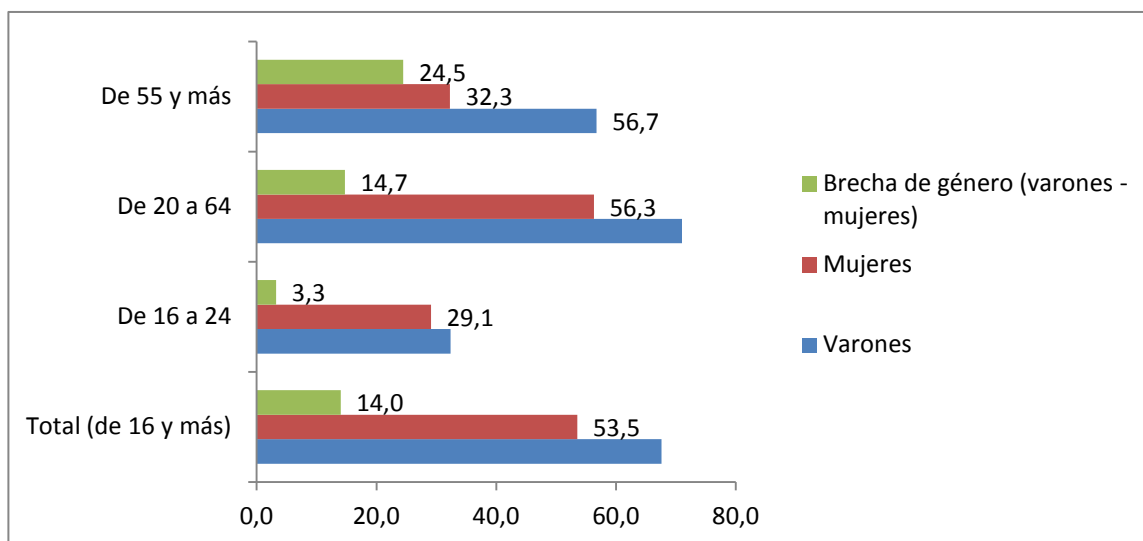
Existen múltiples indicadores que pueden resultar significativos para analizar la igualdad de hombres y mujeres respecto al empleo. En primer lugar, debe estudiarse la tasa de empleo de hombres y mujeres¹², por tratarse de uno de los Indicadores Estructurales y de los Indicadores de Desarrollo Sostenible de la UE. Si se segmenta además por grupos de edad (Indicador Europa 2020 de la UE), es posible comprobar que existen diferencias significativas respecto al género (brecha de género¹³).

Dichas divergencias se ven incrementadas a medida que la edad de la población aumenta, alcanzando un máximo de 24,5 puntos porcentuales cuando la edad de la población es superior a los 55 años. Por término medio, la diferencia entre las tasas de empleo de los hombres y las tasas de empleo de las mujeres es de 14 puntos porcentuales (gráfico 11).

¹² La tasa total de empleo es el cociente entre el número total de ocupados y la población total. Se consideran personas ocupadas o personas con empleo, las personas de 16 y más años que durante la semana de referencia de la encuesta han tenido un trabajo por cuenta ajena o han ejercido una actividad por cuenta propia.

¹³ La brecha de género en las tasas de empleo es la diferencia en puntos porcentuales entre las tasas de empleo de los hombres y las tasas de empleo de las mujeres.

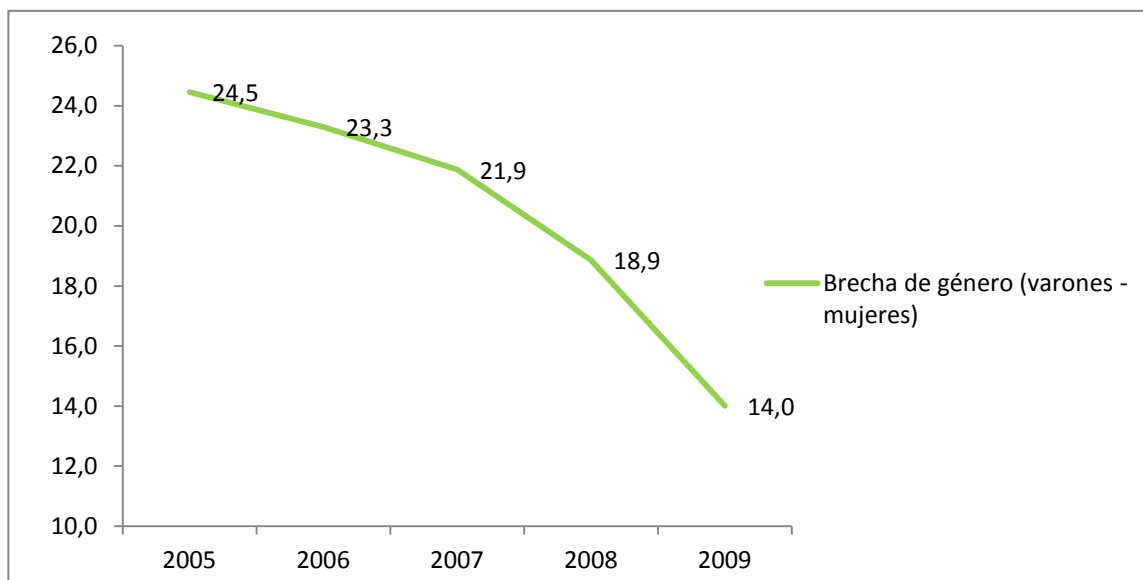
Gráfico 11: Tasa de empleo y brecha de género (%) según grupos de edad. 2009



Fuente: Encuesta de Población Activa (INE)

En todo caso, cabe destacar que dicha brecha ha experimentado una favorable evolución lo largo de los años, así si se analiza el gráfico 12 puede comprobarse que desde el año 2005 se ha reducido en más de 10 puntos porcentuales, desde un 24,5 por ciento hasta un 14 por ciento.

Gráfico 12: Evolución de la brecha de género en la tasa de empleo según grupos de edad (%). Años 2005-2009

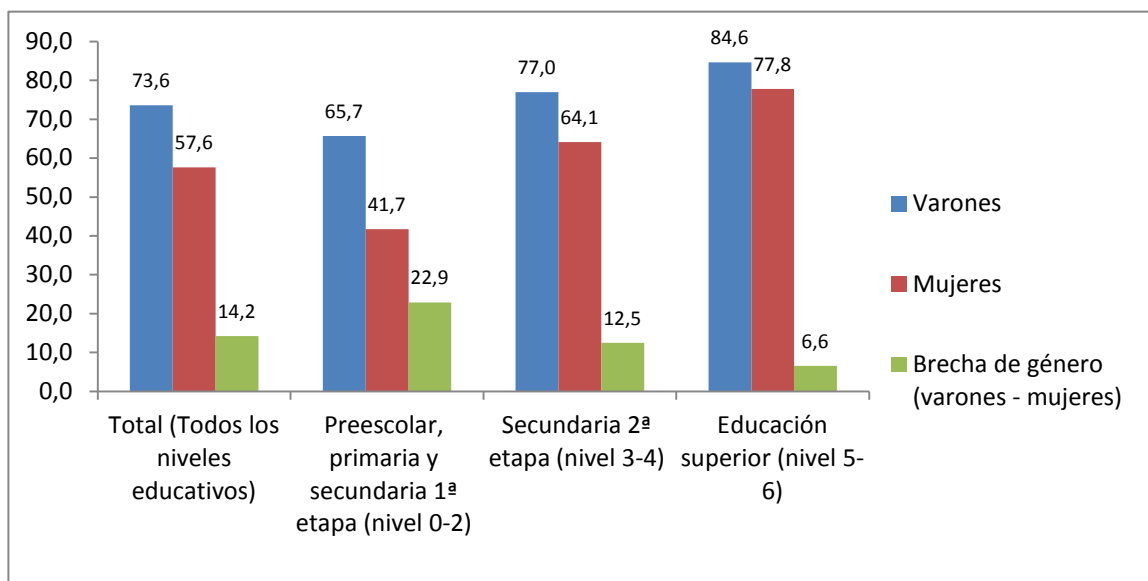


Fuente: Encuesta de Población Activa (INE)

Aunque lo anterior es alentador, es insuficiente para lograr una correcta integración de la mujer en el mundo laboral, por tanto es imprescindible seguir luchando en la consecución de la igualdad. Para ello, resulta necesario conocer las causas que pueden derivarse de la menor contratación de mujeres.

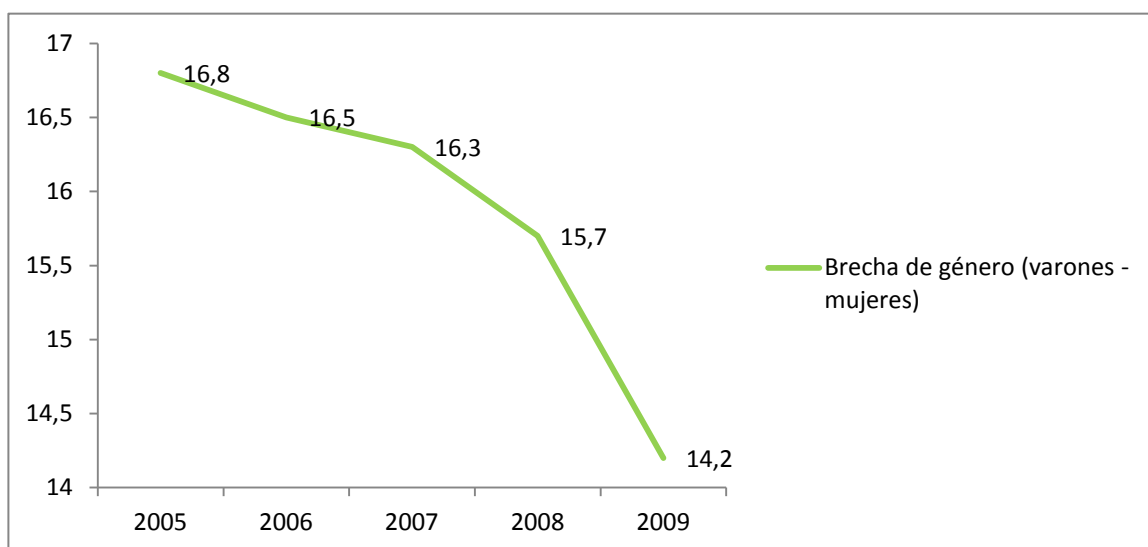
La educación puede parecer un factor determinante; sin embargo tal como hemos señalado en un epígrafe anterior, en España las mujeres tienen una mejor y mayor preparación académica que los hombres. Así mismo, del gráfico 13 se extrae que a iguales niveles educativos existe una relevante brecha de género, que se va reduciendo a medida que la población adquiere estudios superiores. En todo caso, dicha diferencia en la tasa de empleo de hombres y mujeres supone un hándicap para la integración de la mujer, pues existiendo igualdad de condiciones en su formación, es superior la contratación de varones.

Gráfico 13 : Tasa de empleo y brecha de género (%) según niveles de educación. 2009



Fuente: Encuesta Europea de Fuerza de Trabajo (LFS). Eurostat

Gráfico 14: Evolución de la brecha de género en la tasa de empleo según niveles de educación (%). Años 2005-2009

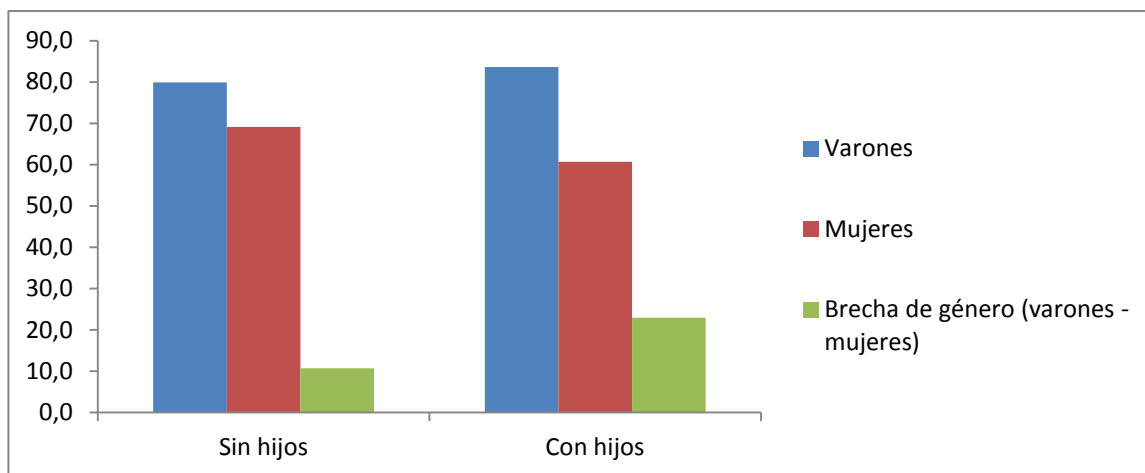


Fuente: Encuesta Europea de Fuerza de Trabajo (LFS). Eurostat

En todo caso, en el gráfico 14 puede observarse que, al igual de lo acaecido en el análisis respecto a grupos de edad, la brecha de género según niveles de educación también se ha visto reducida a lo largo de los años, aunque en menor medida (no llega a 3 puntos porcentuales).

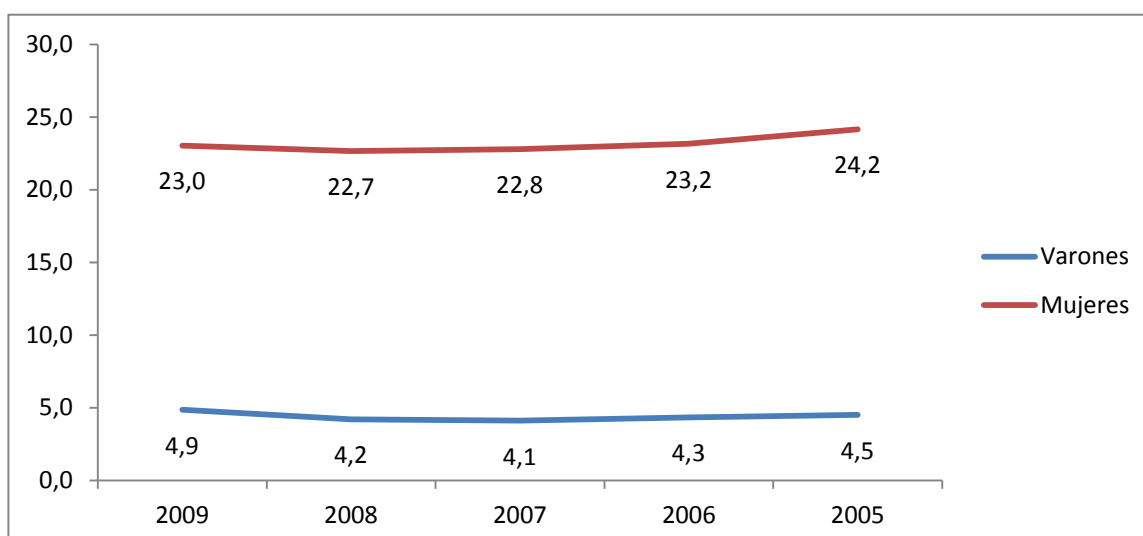
Otro de los factores que se considera determinante de la tasa de empleo es la conciliación de la vida laboral con el cuidado de hijos y familiares. Tal como hemos analizado en el epígrafe anterior, el tiempo que las mujeres dedican a esta labor continúa siendo muy superior al de los hombres. En este sentido, si se analiza el gráfico 15, llama la atención que las tasas de empleo de las mujeres de 25 a 49 años con hijos menores de 12 años son menores a las tasas de empleo de las mujeres de la misma edad sin hijos; sin embargo, ocurre lo contrario en el caso de los varones. Por tanto, existe una considerable brecha de género en este aspecto, que aumenta cuando las personas tienen hijos menores de 12 años.

Gráfico 15 : Tasa de empleo y brecha de género (%) de las personas de 25 a 49 años sin hijos/con hijos menores de 12 años. 2009



Fuente: Encuesta de Población Activa (INE)

Gráfico 16 : Participación de los trabajadores a tiempo parcial en el empleo total (%). 2009

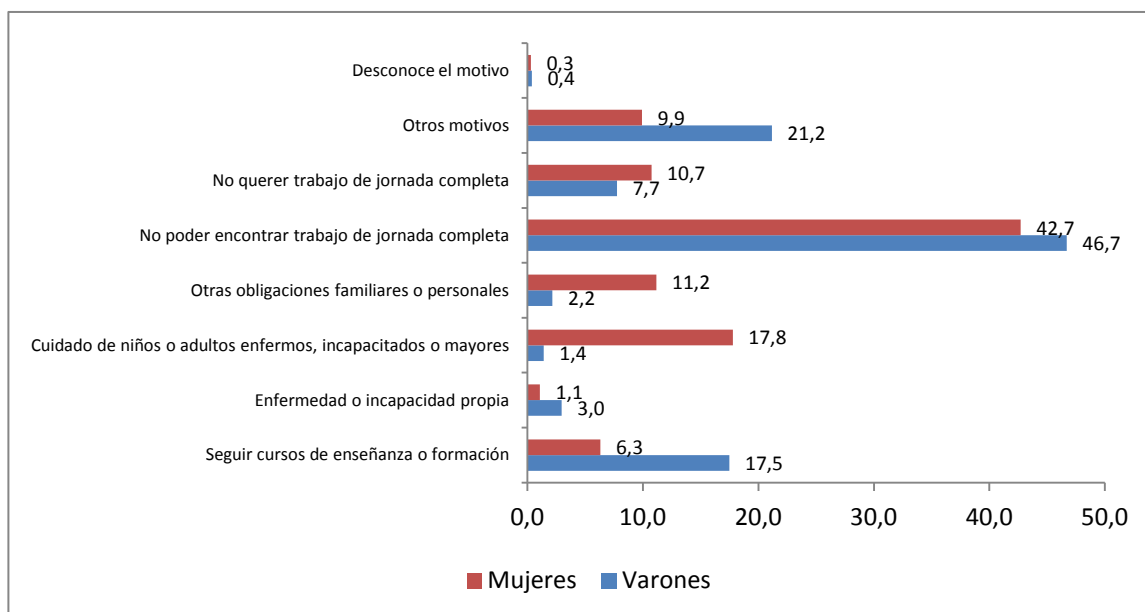


Fuente. Encuesta de Población Activa. INE

La conciliación de la vida laboral con el cuidado de hijos y familiares se ve reflejada también en el mayor número de mujeres que opta por el trabajo a tiempo parcial (véase gráfico 16), siendo la principal razón de la inmensa diferencia existente en este indicador entre hombres y mujeres que, aunque se ha reducido desde el año 2005, supera los 18 puntos porcentuales.

El gráfico 17 muestra que la mayor parte del escaso porcentaje de varones que eligen trabajar a tiempo parcial en el año 2009 lo hacen porque no encuentran un trabajo a tiempo completo (42,7%), por cuestiones de formación (17,5%), o bien por otros motivos (21,2%); mientras que las mujeres optan por dicha modalidad principalmente porque no encuentran trabajo a tiempo completo (42,7%), porque deben cuidar de niños o adultos enfermos, incapacitados o mayores (17,8%), o como consecuencia de otras obligaciones familiares o personales (11,2%).

Gráfico 17 : Razones del trabajo a tiempo parcial (%) según género. 2009

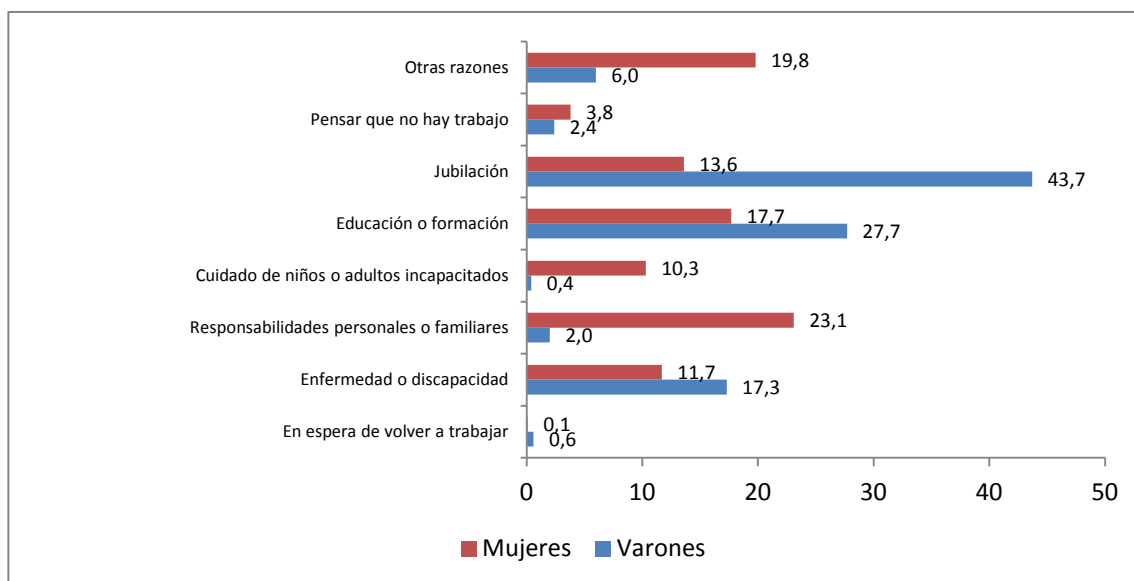


Fuente: Encuesta de Población Activa (INE)

Asimismo, si se analizan las diversas razones que llevan a las personas a permanecer inactivas¹⁴ en el año 2009 (gráfico 18), surgen nuevas divergencias entre hombres y mujeres en cuanto a la conciliación de la vida laboral y familiar. De este modo, los principales motivos que llevaron a los hombres a estar inactivos eran la jubilación (43,7%), educación o formación (27,7%), enfermedad o discapacidad (17,3%), u otras razones (6%); mientras que en el caso de las mujeres las principales razones de la inactividad eran la educación o formación (17,7%), la jubilación (13,6%), enfermedad o discapacidad (11,7%), responsabilidades personales o familiares (11,7%), el cuidado de niños o adultos (10,3%), o bien otros motivos (19,8%).

¹⁴ La población económicamente inactiva abarca a todas las personas del 16 o más años no clasificadas como ocupadas ni paradas.

Gráfico 18 : Razones de la inactividad (%) según género. 2009



Fuente: Encuesta Europea de Fuerza de Trabajo (LFS). Eurostat

Por tanto, parece claro el mayor sacrificio realizado por las mujeres para lograr la conciliación de la vida familiar y laboral.

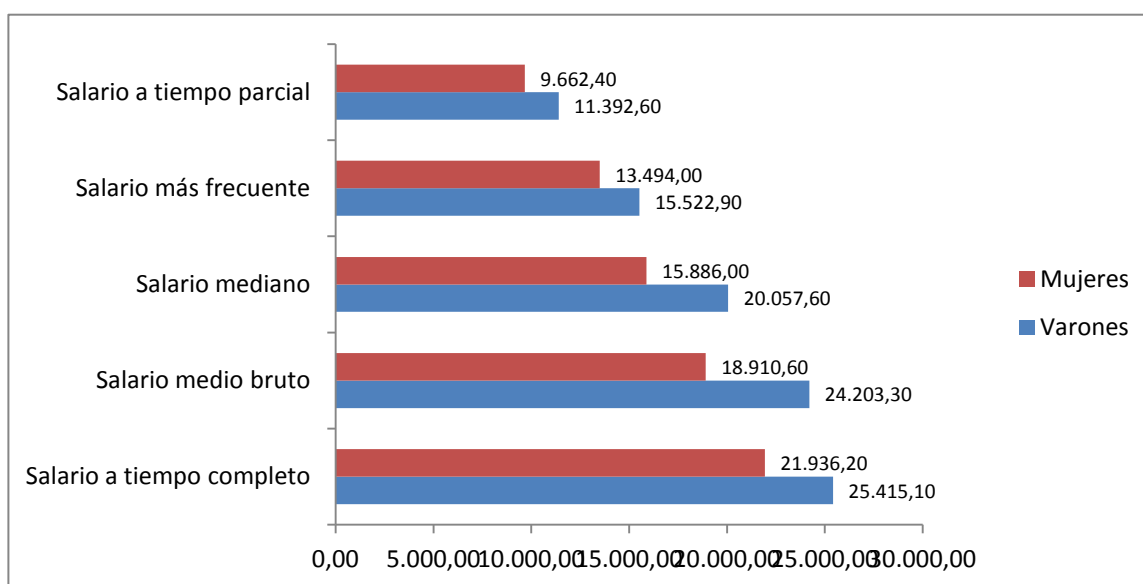
En todo caso, cabe destacar que la consecución de la integración de la mujer en el mundo laboral en los próximos años dependerá, en gran medida, de la flexibilización de las condiciones de trabajo, de manera que se facilite una mayor conciliación de la vida familiar y laboral para todos los trabajadores, y de la erradicación de las actuales diferencias salariales existentes entre hombres y mujeres.

2.2.4 Salario

Estas diferencias salariales son puestas de manifiesto también por el INE en su Encuesta Anual de Estructura Salarial donde se comprueba que en todos los tipos de salario analizados el salario de la mujer es inferior al del hombre.

Según los datos del gráfico 19, en el año 2008 el salario anual más frecuente en las mujeres (13.494,0 euros) representó el 86,9% del salario más frecuente en los varones (15.522,9 euros) En el salario mediano este porcentaje fue del 79,2% y en el salario medio bruto del 78,1%. Si se consideran los salarios anuales con jornada a tiempo completo, el salario de la mujer representaba el 86,3% del salario del varón, mientras que en la jornada a tiempo parcial, el porcentaje era del 84,8%. Es en estas diferencias salariales donde se manifiesta la brecha de género no ajustada a las características individuales que pueden explicar parte de las diferencias salariales entre hombres y mujeres.

Gráfico 19: Salario anual medio, mediano, modal, a tiempo completo y a tiempo parcial. 2008 (euros)



Fuente: INE. Encuesta Anual de Estructura Salarial

Para poner de manifiesto las diferencias salariales de género, es necesario considerar el salario por hora y distinguir el tipo de jornada. En el trabajo a tiempo completo, el salario por hora de las mujeres en el año 2008 (12,8 euros) alcanzaba el 87,5% del salario por hora de los varones (14,6 euros). Al considerar la jornada a tiempo parcial, el porcentaje anterior se reduce al 75,0% (tabla 6).

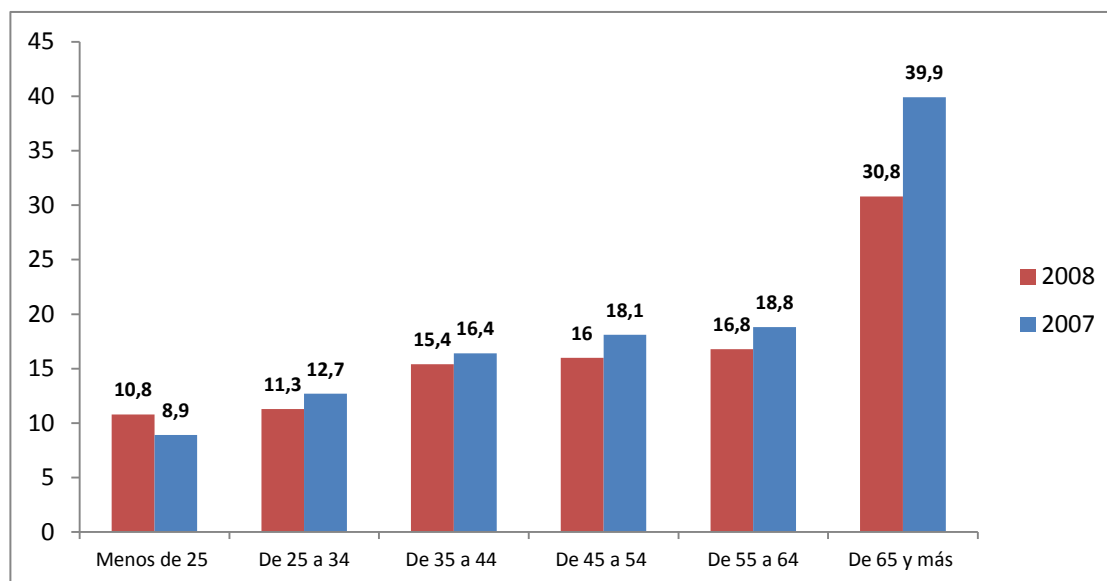
Tabla 6: Salario por hora. 2008 (euros)

Salario por hora	Mujeres	Varones	% mujer/ hombre
A tiempo completo	12,8	14,6	87,5
Sin diferenciar jornada	12,2	14,5	84,3
A tiempo parcial	9,4	12,5	75,0

Fuente: INE. Encuesta Anual de Estructura Salarial

La brecha de género (no ajustada) en los salarios por hora se incrementa con la edad, pasando de un valor de 10,8 en el tramo de los trabajadores menores de 25 años en el año 2008, hasta un valor de 16,8 en el tramo de los trabajadores de 55 a 64 años (gráfico 20).

Gráfico 20: Brecha de género (no ajustada) en salario por hora según edad. España



Fuente: Estadística de ingresos. Estadísticas de mercado laboral. Eurostat.

Este aspecto se pone además de manifiesto al analizar los datos del salario medio anual por actividad económica (tabla 7). En el año 2008, la ganancia media anual de las mujeres (cociente del salario de la mujer entre el del hombre, expresado en porcentaje) fue inferior a la de los hombres en todas las actividades económicas.

La menor diferencia salarial entre hombres y mujeres se produjo en educación (Sección P), donde el salario de la mujer representó el 95,8% del salario masculino. En las actividades profesionales, científicas y técnicas (Sección M) se produjo la mayor diferencia salarial entre hombres y mujeres, representando el salario femenino el 65,4% del salario masculino.

Tabla 7: Salario medio anual por actividad económica. 2008 (% de la mujer respecto del hombre)

Total	78,1
P. Educación	95,8
F. Construcción	95,3
O. Administración Pública y defensa, Seguridad Social obligatoria	85,7
B. Industrias extractivas	85,5 (u)
D. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	82,7 (u)
H. Transporte y almacenamiento	80,9
J. Información y comunicaciones	80,3
I. Hostelería	78,1
E. Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	78,0
R. Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	77,9
Q. Actividades sanitarias y de servicios sociales	75,7
C. Industria manufacturera	75,6
K. Actividades financieras y de seguros	73,2
N. Actividades administrativas y servicios auxiliares	71,3
L. Actividades inmobiliarias	70,8

G. Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas	70,4
S. Otros servicios	65,9
M. Actividades profesionales, científicas y técnicas	65,4
(u) dato poco significativo	

Fuente: INE. Encuesta Anual de Estructura Salarial

De igual manera existen diferencias salariales cuando el análisis se hace por grupos de ocupación, una de las variables que más influyen en el nivel salarial y que suele estar relacionada con el nivel de educación del trabajador. En el año 2008 las ocupaciones con remuneraciones más altas fueron las mismas tanto para hombres como para mujeres, y en el mismo orden.

Los datos revelan que el mayor salario medio anual se registró en dirección de empresas de 10 o más asalariados, con 65.611,8 euros para los hombres y 49.481,6 euros para las mujeres; en este grupo de ocupaciones el salario de la mujer representó un 75,4% del salario masculino. Este dato hay que ponerlo en relación con el estudio “Mujeres y poder empresarial en España” del Ministerio de Igualdad (Instituto de la Mujer, 2009) que confirma en sus conclusiones la existencia de una situación de desigualdad de género en la dirección de las empresas españolas, que se aprecia claramente en el escaso porcentaje de mujeres que ocupan puestos como directivas o como miembros de los Consejos de Administración de las diversas empresas analizadas (pp. 27-28).

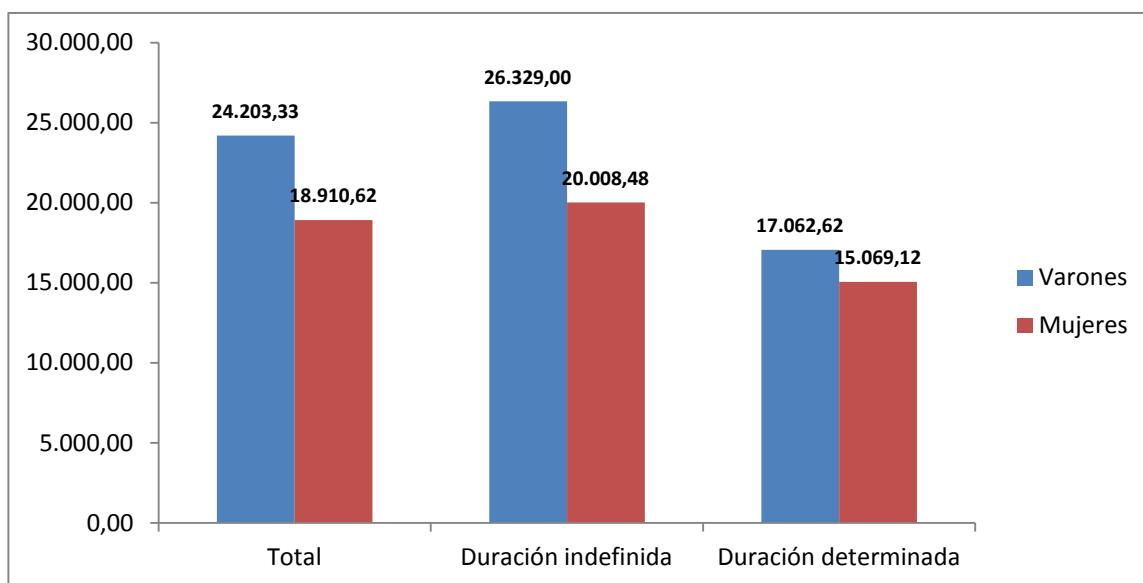
Tabla 8: Salario medio anual por grupos de ocupación. 2008 (% de la mujer respecto del hombre)

Total	78,1
L. Trabajadores cualificados en la agricultura y en la pesca	103,0 (u)
M. Trabajadores cualificados de la construcción, excepto los operadores de maquinaria	91,3
N. Trabajadores cualificados de las industrias extractivas, de la metalurgia, la construcción de maquinaria y asimilados	89,9
E. Profesiones asociadas a una titulación de 1er ciclo universitario y afines	88,4
J. Trabajadores de los servicios de protección y seguridad	85,6 (u)
H. Trabajadores de los servicios de restauración y de servicios personales	83,8
D. Profesiones asociadas a titulaciones de 2º y 3er ciclo universitario y afines	81,5
T. Peones de la agricultura, pesca, construcción, industrias manufactureras y transportes	81,0
F. Técnicos profesionales de apoyo	77,5
K. Dependientes de comercio y asimilados	77,0
R. Conductores y operadores de maquinaria móvil	76,1
A. Dirección de las Administraciones Públicas y de empresas de 10 o más asalariados	75,4
G. Empleados de tipo administrativo	74,6
S. Trabajadores no cualificados en servicios (excepto transportes)	72,2
P. Trabajadores cualificados de industrias de artes gráficas, textil y de la confección, de la elaboración de alimentos, ebanistas, artesanos y otros asimilados	72,0
Q. Operadores de instalaciones industriales, de maquinaria fija, montadores y ensambladores	68,9
B. Gerencia de empresas con menos de 10 asalariados	..
(u) dato poco significativo	
(..) dato no disponible	

Fuente: INE. Encuesta Anual de Estructura Salarial

Si el análisis se hace por tipo de contrato (gráfico 21), en el año 2008, los varones con contrato de duración indefinida tuvieron un salario medio anual un 20,3% superior al salario medio anual, mientras que los contratos de duración determinada fueron un 22,1% inferior a la media. En las mujeres, el salario siempre fue inferior a la media nacional, destacando el caso de las mujeres que tuvieron un contrato de duración determinada, para quienes la diferencia respecto al salario medio anual fue del 31,1%.

Gráfico 21: Salario medio anual por tipo de contrato. 2008 (euros)



Fuente: INE. Encuesta Anual de Estructura Salarial

Como demuestran los datos expuestos, el salario de las mujeres sigue siendo inferior al de los hombres tanto por lo que se refiere al salario medio (86,9%) como por lo que se refiere al salario anual (86,3%). Esto hace que la brecha de género persista aunque se tome en cuenta el salario por hora y el tipo de jornada. Además, esta brecha de género se incrementa con la edad en 6 puntos porcentuales al pasar de empleadas jóvenes (menos de 25 años) a trabajadoras maduras (entre 55 y 64 años).

Es interesante resaltar la relación entre los datos salariales y la educación en dos aspectos. El primero, que la menor diferencia salarial entre hombres y mujeres se produce en la actividad económica “Educación”. El segundo, que la formación es un factor importante a la hora de reducir esas diferencias salariales.

3. EL MODELO DE GESTIÓN ÉTICA DE RECURSOS HUMANOS COMO BASE PARA LOGRAR LA INTEGRACIÓN DE LA MUJER EN EL ÁMBITO LABORAL

El Modelo de Gestión Ética de Recursos Humanos (Modelo GERRHH) integra la ética en todas las áreas de gestión de recursos humanos, incluida la dirección de la empresa¹⁵. Esta misma idea se puede aplicar al análisis del proceso de integración de la mujer en el ámbito laboral, e implica aceptar que la ética debe incluirse en todas las decisiones, políticas, prácticas y medidas que adopte la empresa en relación con el papel de la mujer en su organización.

La ética en la empresa y, por ende, la empresa que cuenta con personas éticas, posee recursos valiosos y escasos, difíciles de imitar y sustituir por otros que cumplan la misma función; por lo tanto, el Modelo considera la ética como un recurso intangible que no puede dissociarse de las personas que son su sustento y el activo principal de la empresa. Dado que son los recursos intangibles o activos invisibles (Itami, 1987, Kay, 1993) los que contribuyen en mayor grado al sustento de la ventaja competitiva, el Modelo GERRHH, al integrar la ética en la gestión de recursos humanos, destaca el valor de la ética en la actividad empresarial y, sobre todo, las capacidades que se generan al combinarla con la gestión de los recursos humanos.

Así mismo, el modelo presenta a la GERRHH como una capacidad estratégica, que considera que la mejor utilización de los recursos intangibles (personas y ética), ya considerados estratégicos, junto con el rango de combinaciones que se pueden hacer con estos recursos, y sobre todo, la habilidad distintiva basada en la gestión ética de las personas, convierten a la GERRHH en un elemento diferenciador de costosa imitación, que conlleva a una ventaja competitiva más duradera.

Son muchos los trabajos teóricos y empíricos que tratan de demostrar la relación existente entre las políticas de recursos humanos adoptadas en las empresas y los resultados que éstas obtienen bien sea basándose en la propia gestión de la función de recursos humanos o en prácticas concretas llevadas a cabo por la empresa. (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Delaney & Huselid, 1996; Koch & McGrath, 1996; Huselid *et al.*, 1997; Ichniowski *et al.*, 1997; Wood & De Menezes, 1998; Hoque, 1999; Ichniowski & Shaw, 1999; Wright *et al.*, 1999; Bae & Lawler, 2000). En este sentido, este proyecto pretende poner de manifiesto cuáles son las políticas y prácticas de recursos humanos en materia de integración adoptadas por las empresas que presentan memorias de sostenibilidad.

La aplicación del Modelo GERRHH como instrumento de análisis de la situación de las mujeres permitirá descubrir cuáles son las prácticas de gestión de las personas - en el

¹⁵ Saavedra, I., Fernández de Tejada, V., & López, M.D. 2010. Modelo de gestión ética de recursos humanos: un enfoque basado en la teoría de recursos y capacidades. *Revista de responsabilidad social de la empresa*, 2: 15-39.

sentido definido por Walton (1985)- más utilizadas en relación con la integración de las mujeres sin olvidar que la gestión ética implica llevar a cabo las actuaciones de una determinada manera lo que supone la implicación de toda la organización, incluyendo un compromiso de los trabajadores y de la organización. Por tanto, en el Modelo GERRHH se establecen prácticas de comportamiento y actuación, y rutinas organizativas (Nelson & Winter, 1982) tanto para los empleados, como para los directivos y los mandos intermedios.

Así mismo, el Modelo de GERRHH pone el énfasis en que la dirección de recursos humanos propiamente dicha debe encuadrarse dentro de la dirección estratégica de la empresa, y coordinarse con otros agentes de la actividad empresarial (Claver *et al.*, 1996; García Tenorio y Sabater, eds., 2004), dotando así a la GERRHH de una proyección estratégica que permite a la empresa generar una ventaja competitiva sostenible, lo que supone para el proyecto que nos ocupa, dotar a las políticas de integración de la mujer de un carácter estratégico.

El Modelo se presenta dividido en dos categorías, por un lado aquellas políticas que emanan de la dirección de la empresa, que pretenden integrar las políticas de gestión ética de recursos humanos en la dirección estratégica de la organización y potenciar el enriquecimiento personal de los empleados; y por otro lado, las prácticas concretas del sistema de gestión de recursos humanos que emanan de la dirección de Recursos Humanos, clasificadas en base a que engloban las siete prácticas de éxito señaladas por Pfeffer (1994, 1998): seguridad en el empleo, contratación selectiva de personal, trabajo en equipo, compensación contingente, formación extensiva, reducción de diferencias de estatus y transferencia de información.

El Modelo no se centra en la integración de la mujer sino que tiene un carácter mucho más amplio, por tanto no todas las políticas o prácticas en él expuestas son de aplicación para el proyecto que nos ocupa. Presentamos a continuación por tanto, aquellas funciones de la gestión de recursos humanos vinculadas a la integración de la mujer en las organizaciones, en las que incorporamos la manera de llevarlas a cabo, es decir, las prácticas y rutinas organizativas propuestas por el Modelo GERRHH relativas a la integración de la mujer, de forma que la ética esté presente en todas y cada una de ellas (Jennings, 2002; Fernández de Tejada *et al.*, 2005) y lograr así la integración ética de las mujeres en las empresas.

P.O. Desde la Dirección de la empresa

Pretenden integrar las políticas de gestión ética referentes a la integración de la mujer que emanan del área de recursos humanos en la dirección estratégica de la empresa.

- Dar ejemplo y fomentar comportamiento honrados y leales.
- Establecer medidas para favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar.
- Impedir cualquier tipo de discriminación por sexo, etnia, religión u otras.
- Garantizar la igualdad de salario ante la misma categoría profesional.

- Ejercer la acción disciplinaria de forma igualitaria, privada y respetuosa.

P 1. Desde la Dirección de Recursos Humanos

- Planificación: se debe llevar a cabo una adecuada planificación de las personas que permita a la organización contar en cada momento con la persona idónea:

- Escuchar las necesidades y aspiraciones de los empleados cuando se elabora el inventario de personal e intentar llegar a un acuerdo sobre su adjudicación al puesto de trabajo.

- Análisis y diseño de puestos de trabajo: se deben analizar y diseñar los puestos de trabajo recogiendo toda la información por parte de los trabajadores para definir las tareas y capacidades necesarias en cada puesto de trabajo sin perjudicar la integración de la mujer.

- No hacer preguntas personales, sólo las relacionadas con el puesto, respetando la intimidad del empleado.
- Evitar cualquier tipo de discriminación entre los empleados del mismo puesto.

- Búsqueda de personal: se debe identificar e interesar a candidatos (hombres o mujeres) que sean idóneos para ocupar los puestos que haya que cubrir sin discriminación.

- Dar a conocer al candidato las características del puesto que va a ocupar, proporcionando la información sobre las tareas a desempeñar y la responsabilidad y autonomía que el puesto conlleva, así como la remuneración completa y la política de promoción interna.

- Selección: se tiene que determinar qué candidatos –hombres o mujeres- pueden pasar a formar parte de la organización (búsqueda externa) o a ocupar un puesto de trabajo diferente (promoción o traslado):

- Fijar los criterios de selección objetivos y que garanticen la igualdad de oportunidades entre candidatos.
- En los cuestionarios y entrevistas de selección, garantizar el derecho al honor, a la intimidad personal y familiar, y a la propia imagen del candidato.
- Garantizar al candidato la confidencialidad de los datos que aporta en la selección, evitando, además, discriminación por razón de sexo, etnia, religión u otras.
- Proteger los derechos humanos, especialmente cuando se trate de contratar a discapacitados o inmigrantes.

- Orientación y ubicación: se debe incluir la asignación inicial de los nuevos empleados (hombres y mujeres), la promoción y el cambio de destino:

- Ante la llegada de un nuevo empleado, poner en marcha un programa de orientación que le permita comprender y aceptar los valores, normas y creencias que tienen las otras personas de la organización.
- **Comunicación:** se debe desarrollar un sistema de comunicación interno que incorpore a la información la escucha atenta y la emoción:
- Favorecer una comunicación libre de prejuicios y juicios de valor.
 - Poner en marcha un programa de sugerencias y quejas que garanticen la confidencialidad y el anonimato.
- **Formación:** se deben desarrollar políticas de formación destinadas a la capacitación de los empleados:
- Establecer programas de formación universales y equitativos que permitan el desarrollo humano y profesional, y favorezcan la promoción.
- **Desarrollo de carreras:** se tiene que establecer un programa de desarrollo de carreras para fijar la relación de puestos que podrá llegar a desempeñar un trabajador (hombre o mujer) a lo largo de su vida laboral:
- Promover la existencia de planes de carreras para todos los trabajadores que aseguren la igualdad de oportunidades.
 - Implantar sistemas de promoción equitativos, transparentes y universales.
- **Evaluación del desempeño:** se debe fijar un proceso de evaluación del desempeño que permitirá valorar la forma en la que el trabajador (hombre o mujer) realiza las tareas que conlleva su puesto de trabajo:
- Establecer estándares objetivos, confiables y justos del desempeño individual.
 - Utilizar las evaluaciones como medida de promoción.
- **Política de compensación:** tienen que regularse, a través de una política de compensación, las directrices sobre las retribuciones que los trabajadores (hombres y mujeres) de la organización reciben a cambio de su actividad laboral:
- Desarrollar políticas de compensación que sean justas y equitativas, manteniendo tanto la equidad interna como la externa.
 - Fijar una política de incentivos que sea pública y equitativa.

4. LA INTEGRACIÓN DE LA MUJER Y SU IMPORTANCIA EN LA GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

4.1. LOS INDICADORES DE LA GLOBAL REPORTING INICIATIVE (GRI)

Durante los últimos años, la sociedad entera ha prestado, cada vez una mayor atención a la dimensión social de la empresa, exigiéndole la asunción de responsabilidades que van más allá de lo estrictamente financiero. Dentro de estos agentes sociales, los que mayor presión ejercen en este sentido son aquellos con intereses en las organizaciones (*stakeholders*).

En respuesta a los requerimientos de los *stakeholders*, las empresas están comenzando a adoptar sistemas de gestión socialmente responsables, al mismo tiempo que tratan de presentar ante estos agentes las actuaciones que, en ese sentido, desarrollan y que reflejan su grado de compromiso social (Gray *et al.*, 1995). Para esto último, las organizaciones utilizan las memorias de sostenibilidad, que son los documentos a través de los cuales informan a los grupos de interés internos y externos acerca de su comportamiento económico, social y medioambiental.

La necesidad de homogeneizar los contenidos de estas memorias es lo que impulsó a un grupo de agentes a diseñar una guía para ayudar a las organizaciones en la presentación de sus actuaciones medioambientales, económicas y sociales, constituyéndose, en 1998, la *Global Reporting Initiative*, con el objeto de elaborar y difundir la “Guía para la Elaboración de Memorias de Responsabilidad” aplicable globalmente y de manera voluntaria por organizaciones que deseen informar sobre los aspectos económicos, medioambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios.

La Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad pretende constituirse como un marco generalmente aceptado para presentar el desempeño de una organización en materia de sostenibilidad. Su objetivo es proporcionar una imagen equilibrada y razonable del desempeño en materia de sostenibilidad por parte de la organización informante, sirviendo asimismo de marco que permita la comparación entre las distintas organizaciones. Se compone de los principios y orientaciones para la elaboración de memorias y de los contenidos básicos. Se considera que estos elementos son equivalentes en cuanto a su importancia y peso específico en las memorias.

Los principios para la elaboración de las memorias tienen como finalidad definir el contenido de la memoria y garantizar la calidad de la información divulgada. Fundamentan los criterios con los que se elabora la información presentada en la memoria y constituyen objetivos que los informantes deberían esforzarse en alcanzar.

Los contenidos básicos, se explican bajo los epígrafes Perfil, Enfoque de la Dirección e Indicadores de Desempeño.

- Perfil: Información que define el contexto general y permite comprender el desempeño de la organización, entre otros a través de su estrategia, su perfil y sus prácticas de gobierno corporativo.

- Enfoque de la dirección: información sobre el estilo de gestión a través del cual una organización aborda aspectos específicos y describe el contexto que permite comprender su comportamiento en un área concreta.
- Indicadores de desempeño: indicadores que permiten disponer de información comparable respecto al desempeño económico, ambiental y social de la organización, los tres aspectos que se corresponden con las secciones en las que se agrupan.

La dimensión social es la que tiene interés para nuestro estudio, ya que es la que capta el impacto de una organización en la sociedad. A tal efecto, la guía considera tres categorías: prácticas laborales y trabajo digno, derechos humanos y sociedad. Cada una de estas categorías agrupa una serie de aspectos que son explicados mediante unos indicadores.

Para nuestro estudio son especialmente relevantes los indicadores incluidos en la categoría “Prácticas Laborales” de la GRI que pretenden capturar la imagen de la entidad en términos de calidad del trabajo creado y los esfuerzos por mantener relaciones positivas en la plantilla¹⁶, poniendo el énfasis en el logro de un trabajo digno o trabajo decente, tal y como lo define en 1999 la *International Labour Organization* (ILO)¹⁷: oportunidades para que los hombres y las mujeres puedan conseguir un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. Este objetivo coincide plenamente con las prácticas desarrolladas en nuestro Modelo en busca de una gestión ética de los recursos humanos, abarcando desde las políticas que debe llevar a cabo la dirección de la organización hasta las prácticas más concretas establecidas por la dirección de recursos humanos (Saavedra *et al.*, 2010).

Dado que en el Modelo tratamos ampliamente los derechos humanos y la ética en los negocios, analizaremos los indicadores de las categorías “Derechos Humanos” y “Sociedad” que ofrecen información sobre la protección de los primeros y sobre los riesgos de soborno y corrupción.

En este trabajo, utilizaremos los indicadores de la GRI como aproximación para medir el grado de cumplimiento de las prácticas y políticas de recursos humanos, basándonos en la creencia de que las organizaciones que publican Memorias de Sostenibilidad son más proclives a aplicar prácticas de gestión ética de recursos humanos.

¹⁶ <http://www.globalreporting.org/>

¹⁷ <http://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>

4.2. LA GRI A FAVOR DE LA CORRECTA INTEGRACIÓN DE LA MUJER

A pesar de la inclusión de indicadores de género en las directrices de la GRI (2006) y el reconocimiento a nivel global de la importancia que tiene la igualdad de género, las empresas que presentan memorias de sostenibilidad raramente presentan datos desagregados por sexo.

En el año 2009, la *Global Reporting Initiative* realiza un esfuerzo específico por introducir la cuestión de género en las memorias de sostenibilidad en respuesta a tres motivos: (1) porque la igualdad de género es un imperativo legal en muchos países; (2) porque independientemente de que exista o no un marco legal obligatorio, la sociedad civil y los grupos de interés de las organizaciones esperan de ellas un compromiso ético respecto a la integración de la mujer que incluye la gestión, medida y comunicación de sus efectos; y (3) porque existe la evidencia de que existen ciertos factores organizativos que mejoran las prácticas y divulgación de las cuestiones en materia de género.

Para estimular a las empresas a incluir cuestiones de género en sus memorias de sostenibilidad, la GRI ha desarrollado “Incluyendo la Cuestión de Género en los informes de Sostenibilidad. Una Guía para Profesionales”, cuyo objetivo es ayudar a las organizaciones a introducir los aspectos relacionados con la igualdad de género en sus informes de sostenibilidad. Promoviendo que las organizaciones informen sobre una serie de aspectos de género, pretende crear un marco que les permita medir y analizar sus progresos en la integración de la mujer en su operativa diaria.

La guía desarrolla 6 temas que son aquellos que se trataron en los distintos grupos de trabajo. Su orden de presentación no es aleatorio, sino que se corresponde con la importancia dada a cada tema por parte del conjunto de los *stakeholders*. De más a menos prioritarios los temas tratados son los siguientes: gobierno corporativo y valores (*organizational governance and values*), desempeño de prácticas laborales en el trabajo (*workplace*), la cadena de suministro (*the supply chain*), la comunidad (*community*), los consumidores (*consumers*) y las inversiones (*investment*).

4.2.1 Gobernanza y valores organizacionales

La importancia de la cuestión del género en la gobernanza y los valores organizacionales de cualquier empresa es indiscutible, pues los valores y principios que rigen una organización afectan a todo lo que ella hace. De este modo, garantizar la importancia de integrar la igualdad de géneros y promover la diversidad entre los miembros de la dirección y la gerencia es imprescindible para promover una buena gobernanza corporativa.

Asimismo, se considera positiva la igualdad de géneros en cuanto a los amplios beneficios que aporta a los trabajadores, tanto empleadores como empleados, ejerciendo

un impacto directo sobre la motivación, el ambiente de trabajo y la consiguiente mayor retención de trabajadores (O'Connell & Russell, 2005).

Numerosos trabajos han demostrado que las organizaciones con diversidad de géneros en las direcciones corporativas y en la alta gerencia tienden a presentar mejores resultados financieros. McKinsey (2007) estudió que las organizaciones con mayor proporción de mujeres en la alta gerencia obtuvieron mayores calificaciones en cuanto a aspectos tan relevantes como el ambiente de trabajo o la motivación. Por su parte, Catalyst (2007) señaló que las empresas con mayor número de mujeres directivas presentaban un mayor desempeño financiero; mientras que Kramer *et al.* (2006) señalan que la inclusión de mujeres es esencial para lograr cambios significativos en la dirección y para mejorar la gobernanza organizativa.

Considerando lo anterior parece imprescindible que la igualdad de géneros a nivel de gobernanza en las organizaciones sea implementada; para ello, existen una serie de iniciativas que las empresas pueden llevar a cabo, como son que la misión de la organización recoja un compromiso claro y explícito relativo a la búsqueda de la diversidad de géneros; elaborar un plan detallado para que alcanzar dicho compromiso sea posible; crear un presupuesto para poder llevar a cabo lo anterior, nombrando a una persona o grupo de personas que se encarguen de apoyar, promover y administrar la política y el plan de igualdad de géneros de la empresa; y lograr la inclusión de género como un indicador del desempeño en la ficha de evaluación organizacional.

Dichas iniciativas se concretan en una serie de medidas básicas, tanto cuantitativas como cualitativas, que se resumen en las siguientes:

- Descripción del plan y de la política de igualdad de géneros.
- Clasificación por género de la dirección de la organización.
- Número y porcentaje de cargos gerenciales por género.
- Clasificación porcentual por género de los cinco ejecutivos mejor remunerados.

Las anteriores medidas son apoyadas por la GRI dentro de las Directrices G3, en concreto por el indicador LA13, que recoge la composición de los órganos de gobernanza y la clasificación de los empleados por categoría (género, edad, adhesión a un grupo minoritario u otros indicadores de diversidad); y por las secciones 4.1-4.10, que hacen referencia a la estructura de gobernanza y a los compromisos con iniciativas externas apoyado o aprobados desde la organización.

4.2.2 Ambiente de trabajo

Son numerosos los datos que ponen de manifiesto la necesidad de que exista igualdad de género en el ambiente de trabajo. Por un lado el número de mujeres universitarias es cada vez más elevado, existe una mayor participación de las mujeres en la fuerza de trabajo y ante la situación económica global, caracterizada por un alto envejecimiento de la población en algunas zonas del mundo, y por tanto la existencia de escasez de

trabajadores altamente cualificados, las empresas están compitiendo unas con otras en busca de los mejores trabajadores (OECD, 2008a, p.11).

Con la estimulación de la participación femenina se puede crear un mayor grupo de profesionales cualificados a disposición de las empresas y ser más competitivos.

Por otro lado, cuestiones como elevadas tasas de rotación y los costes que implican se puede reducir a través de la implementación de iniciativas de igualdad y diversidad (*Equality Authority*, Irlanda 2007) y políticas de trabajo flexible permiten atraer y mantener a los trabajadores con talento de ambos sexos, genera trabajadores más felices y motivados que aumentan la satisfacción de los clientes y pueden redundar en efectos positivos en la facturación de la empresa (Rucci *et al.*, 1998).

La desigualdad salarial se presenta como la forma más común de discriminación entre hombres y mujeres a pesar de la existencia de convenciones internacionales que establecen la igualdad de remuneración. Resolver este problema aumentaría la motivación y la retención de los empleados.

La OCDE (2008b) destaca entre sus directrices que las empresas promuevan oportunidades iguales para hombres y mujeres, centrando la atención en los criterios de selección, remuneración, promoción e igualdad de aplicación de estos criterios.

Por todo ello, cada vez son más las empresas que tienden a implementar programas y prácticas encaminadas a solventar estos problemas de desigualdad de género. Entre las iniciativas que se pueden llevar a cabo, destacan cuestiones como garantizar salarios, horarios y beneficios justos y comparables; emprender acciones relativas a la contratación de personal, ofrecer oportunidades de formación y desarrollo profesional a hombres y mujeres por igual, la implementación de acciones concretas que promuevan el equilibrio entre el trabajo y la vida privada (ayudas, licencias, guarderías...), prohibir cualquier forma de violencia, física o verbal, en el ambiente de trabajo así como el acoso sexual, etc.

Las recomendaciones de este informe de la GRI en fomento de la integración de la mujer se centraron en analizar los siguientes aspectos:

- Acceso de las mujeres a la gerencia. Sugiriendo que dentro de los informes de sostenibilidad junto al dato de mujeres en puestos directivos se incluyan reflexiones sobre los aspectos o factores contextuales que pudieran influir en esos datos.
- Remuneración y beneficios. Esta información se presenta con los indicadores GRI pero se solicita incluir algún tipo de informe en caso de no presentarlo que lo justifique y referencia a la legislación vigente.
- Contratación. Es una de las prioridades de los impulsores de esta guía, eliminar la desigualdad de género en los procesos de contratación. Se sugiere que las

empresas indiquen si hay o no desigualdad y, en caso de haberlo, presenten algún tipo de análisis de los motivos.

- Retención. Se busca incluir información sobre ratios de rotación desagregadas por sexo y así garantizar la conservación de trabajadores cualificados de manera igualitaria.
- Formación y desarrollo de carreras. Más que datos concretos sobre formación se busca conocer las iniciativas de la gerencia para promover la igualdad, porcentajes de promoción por género, etc. Así como conocer estadísticas sobre el porcentaje de empleados con evaluaciones del desempeño, desarrollo profesional desagregados por género.
- Equilibrio entre trabajo y vida privada (conciliación). Se promueve la inclusión de las políticas de horarios flexibles, trabajadores interesados desagregados por sexo, etc.
- Licencias y permisos. Acceso a guarderías. Son temas de los informes de sostenibilidad deben abordar resaltando si ofrecen lo establecido por la Ley o van más allá, así como porcentaje de empleados desagregados por sexo que los utilizan.
- Aspectos relativos a las instalaciones, equipos y salud y seguridad laboral. Se pretende que las empresas presenten toda la información pertinente en sus informes de sostenibilidad, incluyendo datos sobre el número de incidentes de acoso sexual denunciados en el ambiente de trabajo, clasificados por género. Así como los mecanismos de denuncia existentes y su nivel de eficacia.
- Libertad de asociación. Aunque sea un derecho básico, la realidad es que no todos los disfrutan. Se debería incluir desagregado por género los representantes sindicales en los informes de sostenibilidad.

Como se ha señalado anteriormente, actualmente existen indicadores GRI relacionados con el género, y en el caso que nos ocupa –los relativos al ambiente de trabajo– podemos señalar en concreto 8 indicadores generales y 3 indicadores del suplemento de sectores:

- LA2: Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región.
- LA3: Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a empleados temporales o de medio turno, desglosado por actividad principal.
- LA4: Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo.
- LA6: Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de seguridad y salud conjuntos de dirección-empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral.
- LA10: Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría profesional
- LA12: Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares de desempeño y desarrollo profesional

- LA14: Relación entre salario base de los hombres con respecto a las mujeres, desglosado por categoría profesional.
- HR4: Número total de incidentes de discriminación y las medidas tomadas
- AF27: Políticas y acciones de protección a los derechos relacionados al embarazo y a la maternidad de las trabajadoras.
- AF11: Incidentes de no conformidad con normas sobre derecho relacionadas al embarazo y a la maternidad
- AF32: Acciones para abordar la discriminación de género y proporcionar oportunidades para el avance profesional de las trabajadoras.

A continuación se presentan los nuevos indicadores propuestos desde este documento que incluyen las medidas ya señaladas anteriormente encaminadas a fomentar la correcta integración de la mujer en el ámbito laboral y la eliminación de la discriminación por género:

1. Acercamiento por parte de la dirección a horarios de trabajo flexibles.
2. Iniciativas para ofrecer soporte e instalaciones de guardería para los empleados.
3. Proporción de remuneración de todos los empleados, por categoría profesional y género.
4. Tasa de utilización de las medidas de flexibilidad laboral, desglosada por género.
5. Tasa de retorno de los permisos por maternidad/paternidad desglosada por género.
6. Acciones para promover oportunidades de igualdad de género en el ambiente de trabajo.
7. Proporción de solicitudes de trabajo para nuevos contratos firmados, desglosado por género
8. Promedio de horas de formación al año, desglosado por género y categoría profesional, por jornada completa o media jornada.
9. Porcentaje de promociones en las principales categorías profesionales de la organización, desglosado por género.
10. Iniciativas para ofrecer informaciones, educación y formación contra el acoso sexual en el ambiente de trabajo.
11. Número total de incidentes por acoso sexual y medidas tomadas, desglosado por género.
12. Canales disponibles dentro de la organización para hacer denuncias de discriminación por razón de género.

4.2.3 Cadena de Suministros

Según el informe de Intermon Oxfam 2003¹⁸, la globalización implica que muchos bienes y servicios, especialmente los que requieren mucha mano de obra, son

¹⁸ Oxfam (2003): “Trading away our rights: Women working in global supply chains”
<http://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/rights.pdf>

externalizados en mercados emergentes, donde en el extremo de la cadena de suministros se encuentran, de forma mayoritaria, las mujeres.

Aunque no existe una prueba contundente de que las mujeres están más abocadas que los hombres a obtener un empleo informal en países en vías en desarrollo, en muchos casos la falta de acceso de las mujeres a un empleo formal es consecuencia de la necesaria ocupación en el cuidado de las familias. Los trabajadores del sector informal, independientemente del género, carecen de protección en cuanto a salarios, horas de trabajo y desempleo entre otros aspectos.

Pero este no es el único factor que debe tomarse en cuenta. Según la OECD¹⁹ la actitud emprendedora de las mujeres en el mundo está creciendo, en muchos casos en un promedio superior al promedio nacional para todas las empresas. Así lo pone también de manifiesto el estudio de *Global Entrepreneurship Monitor* de 2007²⁰, al incidir en los efectos que este crecimiento tiene (la creación de empleos y la contribución a la mejora del bienestar de las comunidades locales), dando lugar a lo que ha dado en llamarse “Efecto multiplicador femenino”.

A la hora de implementar políticas de promoción de igualdad de género dentro de la cadena de suministros, es imprescindible contar con los departamentos de compras o de los responsables de contratación. De ahí que GRI enuncie una serie de iniciativas y actividades que pueden orientar a estos responsables hacia una estrategia de sostenibilidad de género.

Promoción de la igualdad de géneros dentro de la cadena de suministros:

- Publicar una declaración de política clara a nivel ejecutivo para ayudar a garantizar que los empleados y el público sean conscientes del apoyo de la organización a las prácticas de igualdad de género en su cadena de suministros.
- Poner en práctica políticas y procedimientos de compras que sean sensibles a la cuestión de género.
- Identificar mecanismos para ayudar a garantizar que los proveedores atiendan estas políticas y procedimientos que les hagan aptos para suministrar productos.
- Organizar programas de actuación de *mentoring* y entrenamiento de proveedores sobre prácticas e informes de género.
- Buscar proveedores que compartan el compromiso de la organización con la igualdad de género. Pedir a los proveedores potenciales información sobre sus políticas de género y diversidad de proveedores.
- Publicar una lista de los más grandes proveedores de nivel 1²¹ y de sus políticas de género.

¹⁹ OECD (2011): http://www.oecd.org/document/11/0,3746,en_2649_34819_47869387_1_1_1_1,00.html

²⁰ Global Entrepreneurship Monitor (2007): “Report on women and entrepreneurship” <http://www.gemconsortium.org/download/1317979416711/GEM%202007%20Exec%20Summary%20Women%20.pdf>

²¹ Proveedor de nivel 1: organización en el tope de la cadena de suministro que provee directamente al cliente, también conocido como contratista principal.

- Solicitar auditorías externas de los datos de desempeño de género de los proveedores.

Promoción de la diversidad de proveedores:

- Adoptar una definición ampliamente aceptada para “empresa de mujeres”, con el fin de ser capaz de informar correctamente sobre la diversidad de género en la cadena de suministros.
- Determinar el valor financiero y el porcentaje del gasto total con las compras hechas por el vendedor, discriminadas por el género y el tipo de proveedor.
- Si las leyes locales lo permiten, analizar la cadena de suministros existente para confirmar el actual número de base de proveedores de nivel 1 y 2²² que atienden la definición de empresas de mujeres e identificar oportunidades para atraer y fortalecer sociedades con empresas pertenecientes y administradas por mujeres.
- Si es aplicable, establecer metas para aumentar el número de empresas de mujeres dentro de la cadena de suministros.
- Trabajar con una organización externa que identifique, confirme y certifique empresas de mujeres en la cadena de suministros de la organización.
- Identificar a un “defensor de las empresas de mujeres” dentro del departamento de compras de la organización para controlar las estadísticas sobre diversidad de proveedores.
- Proporcionar a los empleados una lista de proveedores y subcontratistas que sean empresas de mujeres para incluirlas en los procesos de compras.
- Aumentar la transparencia volviendo públicas las principales informaciones sobre cómo funciona la cadena de suministros de la organización, cómo obtiene materiales de los proveedores, qué se está obteniendo de ellos y cómo las PYMES pueden inscribirse como proveedores preferenciales y concurrir a los pedidos propuestos.
- Crear iniciativas de extensión, ofrecer un programa de actuación de *mentoring* para proveedores y organizar eventos y ferias de compras dirigidas a empresas pertenecientes a mujeres para ayudar a desarrollar su capacidad para convertirse en proveedores de calidad.

Además, se aprecia la necesidad de prestar una especial atención al elemento de género en el indicador EC6, que, dentro de los indicadores económicos, recoge la política, las prácticas y la proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas. Similares recomendaciones se establecieron para el indicador HR2, que recoge el porcentaje de los principales distribuidores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas como consecuencia, al considerar que la igualdad de géneros es una práctica muy relevante en el área de los derechos humanos.

²² Proveedor de nivel 2: contratista de segundo nivel o subcontratista.

Finalmente se ha llegado a la conclusión de que es posible establecer una serie de prácticas empresariales que incluyeran el género en la cadena de suministros. Dichas prácticas se resumen en las siguientes:

1. Crear una política de compras con valores de igualdad de géneros.
2. Elaborar informes sobre los proveedores de nivel 1 y crear una lista completa de proveedores con informaciones sobre sus políticas de género.
3. Realizar auditorías de los proveedores en cuanto al desempeño de género.
4. Evaluar el impacto de la cadena de suministros, incluyendo la diversidad de géneros de los proveedores como un criterio, entendido este aspecto dentro de las directrices de las leyes locales.
5. Ayudar a desarrollar la capacidad de las empresas proveedoras pertenecientes a mujeres y entrenar a los aliados de compras en cuestiones de género.
6. Comprar a empresas de mujeres²³.
7. Establecer metas para la diversidad de proveedores.
8. Tener en cuenta el cumplimiento, por parte de un país, de los derechos de las mujeres como factor para las decisiones de compra.

4.2.4 Comunidad

Los esfuerzos que las organizaciones realizan para fomentar la integración de la mujer en su operativa pueden fortalecerse potenciando su compromiso con su comunidad local, entendiendo por esta su esfera de influencia. Estos esfuerzos, benefician, en primer lugar, a las mujeres de la comunidad, aunque todos los intentos que se realicen en este sentido generan un beneficio sobre toda la comunidad.

Tradicionalmente las empresas se han relacionado con la comunidad a través de la filantropía, las donaciones y el trabajo voluntario de sus empleados. Sin embargo, en los últimos tiempos, las organizaciones han dado un enfoque estratégico a las inversiones que realizan en la comunidad, empleando sus recursos para mejorar su entorno. De acuerdo con Porter y Kramer (2002, p. 6), “El empleo de la filantropía para mejorar el entorno competitivo unifica los objetivos sociales y económicos y mejora las perspectivas a largo plazo de la compañía”. Por extensión, las empresas pueden usar un enfoque estratégico para corregir las desigualdades de género existentes en su comunidad con el objetivo de mejorar su entorno competitivo y cumplir sus objetivos empresariales.

Invertir en la comunidad puede dar lugar a un incremento del nivel de retención del personal. El hecho de que la organización desarrolle programas de responsabilidad corporativa hacia las mujeres puede generar en sus trabajadores un sentimiento de orgullo por pertenecer a ella.

²³ El Consejo Nacional de Empresas de Mujeres de los EEUU define una empresa de mujer como una compañía que sea, por lo menos, 51% perteneciente, administrada y controlada por una mujer o por mujeres.

Comprometerse con la comunidad local puede también ayudar a la organización a que aprenda y aborde las preocupaciones de la comunidad sobre su impacto local, y por lo tanto mitigar el riesgo que esto pueda entrañar.

Participar en las iniciativas de la comunidad puede servir para reducir los riesgos financieros y la pérdida de productividad. Por ejemplo, la violencia contra las mujeres en el lugar de trabajo y en casa genera consecuencias financieras negativas en la empresa, ya que genera absentismo, pérdida de productividad y aumenta la rotación de las trabajadoras. De forma que el luchar contra la violencia de género dentro de la empresa y en la comunidad beneficia a la empresa. Ventaja que se suma a la obligación moral que se puede entender que tiene toda empresa. No tenemos que olvidar que la igualdad de género es una parte importante de la estructura internacional de los derechos humanos.

Los grupos de trabajo plantearon diversos ejemplos de las actividades e iniciativas con la comunidad que las empresas que realizan informes de sostenibilidad podrían realizar como parte de su apuesta a favor de la igualdad de género y de su aproximación estratégica a la comunidad.

Entre las propuestas se encuentra fomentar la participación de las mujeres y de los colectivos de mujeres (en aquellas comunidades que existen) en las consultas que realice la empresa. Se trata de asegurar que llega su voz y su mensaje a la empresa y que participan en la toma de decisiones relacionadas con la comunidad.

Otra de las iniciativas es fomentar la igualdad de género en la comunidad. Una alternativa es buscar iniciativas del sector público con un enfoque de género que puedan ser interesantes para la empresa. Otras posibilidades son trabajar conjuntamente con la comunidad en las políticas y prácticas que fomentan la igualdad y capacitación de las mujeres; concebir el voluntariado de los trabajadores como un mecanismo para mejorar y explicar las cuestiones de género en la comunidad; y apoyar las propuestas de formación para la prevención de la violencia de género que se realicen en la comunidad.

Otro bloque de medidas propone desarrollar las capacidades de las mujeres, para ello se plantea la necesidad de identificar previamente sus necesidades de formación, para luego atenderlas, ofreciendo programas de formación a los que puedan acceder y que les permitan participar en ámbitos en los que tradicionalmente no participan.

Por último se expone la necesidad de introducir medidas de evaluación del impacto de género en los procesos de evaluación del impacto social y medioambiental y que la información que se obtenga presente los datos desagregados por sexos.

Los distintos grupos de trabajo han enfatizado la importancia de que las empresas que presentan memorias de sostenibilidad aseguren la voz de las mujeres y los hombres en las consultas a la comunidad, así como la participación de las mujeres en el diseño e implementación de los programas comunitarios. Así como que las memorias de

sostenibilidad proporcionen información desagregada por sexos sobre las personas de la comunidad consultadas y sobre los procesos para seleccionar a las personas o grupos de información.

Otra de las prioridades que presentan es la inclusión en las memorias del impacto en la comunidad de los productos o servicios de la empresa, y especialmente en las mujeres. Consideran que las empresas tendrían que prestar una especial atención en no discriminar a las mujeres. En este sentido propusieron que las empresas analizaran si el valor monetario de sus programas se distribuye entre beneficiarios de los dos sexos de forma equitativa.

“Los indicadores de desempeño social centran su atención en los impactos que las organizaciones tienen en las comunidades en las que operan y aclaran cómo se gestionan los riesgos que pueden aparecer a partir de sus interacciones con otras instituciones sociales” (GRI 2011, p. 37). Si la política de una compañía menciona específicamente la evaluación y gestión de los impactos por género, esa información debería incluirse expresamente en este apartado de su memoria

Dentro de estos indicadores destaca el SO1: que cubre la naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada, operación y salida de la empresa. Cuando estos programas o prácticas tengan un impacto en la integración de la mujer debe incluirse el informe de este indicador.

Los indicadores propuestos por los grupos de trabajo han respondido todos al mismo objetivo: contribuir al bienestar de los hombres y de las mujeres de la comunidad afectada, y son los siguientes:

1. Iniciativas, incluyendo donaciones y becas para favorecer la igualdad de género en la comunidad.
2. Enfoque de la dirección respecto a los compromisos con la comunidad y las inversiones, incluyendo políticas y criterios.
3. Enfoque de la dirección respecto a la inclusión de las mujeres locales en el diseño de los programas y de los compromisos con la comunidad.
4. Número total de programas de desarrollo/inversión dirigidos a mujeres
5. Enfoque de la dirección respecto al tratamiento de los impactos por razón de género que se producen en la comunidad.
6. Número total de beneficiarios directos de los programas de desarrollo/inversión en la comunidad desagregado por sexos.
7. Valor monetario total de los programas de desarrollo/inversión en la comunidad desagregado por sexo de la persona beneficiada.

4.2.5 Consumidores

En el análisis de la integración de la mujer dentro del área de consumidores, tenemos en cuenta en primer lugar la elevada importancia que tiene la mujer en cuanto al control del gasto entre los consumidores, es decir, la mujer adopta la mayoría de las decisiones de compra de bienes de consumo. A pesar de que la economía femenina representa un mercado en crecimiento (Silverstein & Sayre, 2009), las mujeres consumidoras están ampliamente consideradas como subestimadas y mal atendidas. Aún así, recientes estudios realizados por la OECD constatan que las mujeres son consumidoras más sostenibles que los hombres. La tendencia actual es incentivar a los consumidores a adoptar una actitud más responsable con relación a sus decisiones de compra y estilos de vida²⁴.

Consideramos que la Integración de la Mujer es una dimensión entre la gama de factores que los consumidores consideran al elegir la compra de un producto o servicio ético. A continuación, recopilamos la legislación que relaciona el objeto de nuestro estudio y la interacción con los consumidores, la publicidad y la distribución.

En el informe del Consejo Empresarial Mundial para Desarrollo Sostenible de 2008 sobre Consumo Sostenible²⁵ ya se destacaba la necesidad de coherencia entre el marketing, la publicidad y la sostenibilidad corporativa. En este sentido y siendo más explícitos en relación con la integración de la mujer, los principios femeninos de Calvert invitaban a las organizaciones a “mantener estándares éticos de publicidad que respeten la dignidad de las mujeres en todos los materiales de venta, promocionales y publicitarios, excluyendo cualquier forma de explotación sexual o de género de las campañas publicitarias y de marketing”²⁶. El Parlamento Europeo también se pronunció en este aspecto con una resolución no legislativa en la que destacaba la importancia de que la publicidad no transmita mensajes discriminatorios con base en estereotipos de género²⁷.

En cuanto al acceso a bienes y servicios y la posible discriminación por razón de género, el Consejo de la Unión Europea en 2004 adoptó una directiva en la que desarrollaba el principio de igualdad de acceso para hombres y mujeres²⁸.

Aunque en el trabajo referido inicialmente no se identifican como prioritarias las cuestiones de igualdad de géneros relativas a los consumidores, no debemos olvidar las medidas existentes y mejorables dentro de las Directrices G3 y sugeridas en la publicación de este estudio.

²⁴ <http://esa.un.org/marrakechprocess/> (World summit on Sustainable Development)

²⁵ WBCSD, 2008, pp.28

²⁶ <http://www.calvert.com/nrc/literature/documents/4978.pdf>

²⁷ Ver la resolución del Parlamento Europeo(03/09/2008) sobre cómo el marketing y la publicidad afectan a la igualdad entre mujeres y hombres(2008/2038(INI))

²⁸ Consejo de la Unión Europea, Directiva 2004/113/EC (13/12/2004)

El principal indicador GRI referido a los Consumidores y la igualdad de géneros es el PR7 que recoge el número de incidentes de incumplimiento de los reglamentos y de los códigos voluntarios relativos a comunicaciones de marketing, publicidad, promoción y patrocinio por tipo de resultados.

Las medidas sugeridas en los talleres realizados, previos a la publicación de dicho estudio, responden fundamentalmente a dos objetivos organizacionales: no discriminar o estereotipar hombres y mujeres en marketing y publicidad, y reflejar las necesidades de hombres y mujeres en los servicios de atención al cliente y en los procedimientos de reclamación. Para alcanzar ambos objetivos se sugieren algunas medidas cuantitativas y cualitativas que enumeramos a continuación de más básica a más avanzada.

Como medidas de desempeño cualitativo se proponen: la existencia de una política y mecanismos para evitar la discriminación de género en los materiales de marketing y publicidad, y el abordaje por parte de la gerencia para la “Certificación de Igualdad de Géneros” por terceros.

Como medidas de desempeño cuantitativo se sugieren: número de reclamaciones sobre discriminación de género en materiales de marketing y publicidad, y número de reclamaciones de los clientes por tipo y por género.

Nuestra prioridad es identificar las políticas y prácticas implantadas o la carencia de éstas en materia de integración de la mujer, para poder valorar el desempeño o eficacia de la organización. En lo relativo a los consumidores, consideramos necesaria la existencia de una política en la empresa que refleje el compromiso de la misma con la integración de la mujer, y se traduzca en prácticas de marketing y publicidad que avalen este compromiso.

4.2.6 Inversiones

La incorporación de la postura de la organización respecto de la igualdad de género en las memorias de sostenibilidad puede favorecer la imagen de la empresa e incrementar su valor bursátil.

Aunque el impacto en los mercados financieros y en el rendimiento del negocio de las prácticas de igualdad de género en la empresa es bastante difícil de analizar, existe una corriente de investigación que propugna que la diversidad de género conjuntamente con otros factores sociales, tiene un efecto positivo en los beneficios de la empresa. Esta corriente sugiere que los indicadores de igualdad de oportunidades están positivamente relacionados con el comportamiento financiero de las organizaciones, existiendo una correlación positiva entre las prácticas de género y el comportamiento bursátil de la empresa. Tal como algunos inversores mantienen, la igualdad de género puede ser una característica de compañías bien gestionadas que son capaces de generar valor para los accionistas a largo plazo.

Algunas de las prácticas para mejorar la igualdad de género que los grupos de trabajo han planteado como parte de las estrategias de inversión de las organizaciones se han centrado en establecer procesos para recoger, analizar y presentar la información relevante en materia de género sobre las potenciales inversiones. Incluir criterios de género en la estrategia de inversión de la empresa. Cancelar las inversiones en aquellas empresas que hayan violado o dañado los derechos humanos. Averiguar si las empresas participadas o las que participan desarrollan políticas o prácticas de igualdad de género. Informarse si la empresa está incluida en índice o fondo de inversión socialmente responsable de acuerdo con criterios de género y, si es así, incluir esta información en las memorias de sostenibilidad. Y promover la inversión femenina

En relación con las recomendaciones de la GRI y dentro de la sección del perfil de la organización de su memoria de sostenibilidad las empresas tendrían que proporcionar la información relativa a las inversiones que se solicita desagregada por sexos.

Por último, presentar los tres nuevos indicadores relativos a la igualdad de género e inversión que propusieron los grupos de trabajo:

1. Política de decisiones de inversión que incluya criterios de género.
2. Número y valor de los fondos de inversión participados por la empresa con criterios o estrategias de género participados por la empresa.
3. Porcentaje de accionistas individuales desagregado por sexos.

5. ANÁLISIS DE LA INTEGRACIÓN DE LA MUJER EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

5.1 HIPÓTESIS DE TRABAJO

Las empresas que presentan memorias de sostenibilidad de acuerdo con los criterios marcados por la GRI desarrollan una gestión ética de la integración de la mujer.

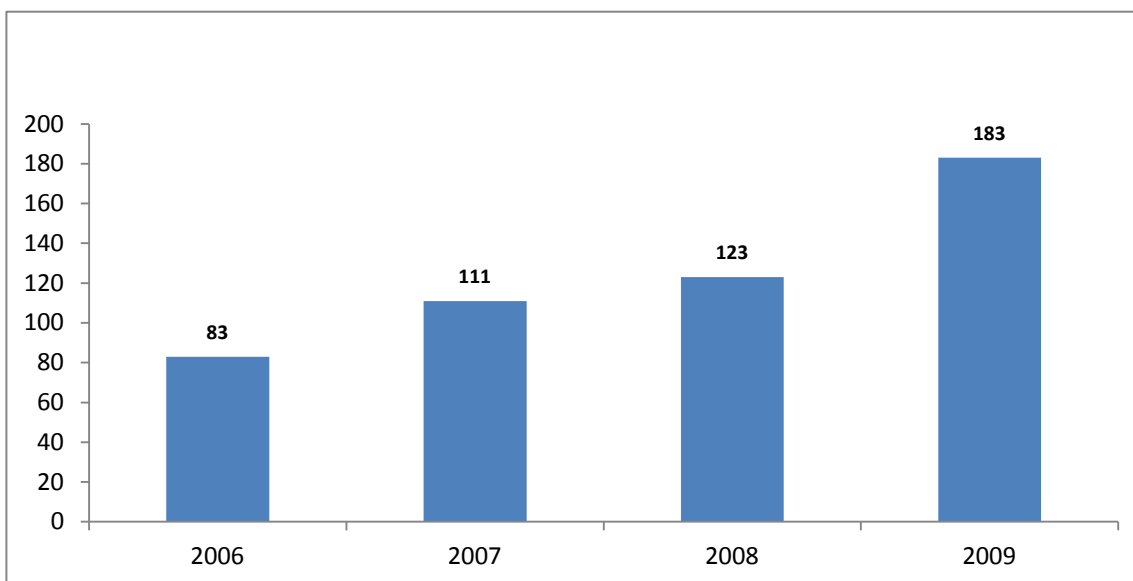
5.2 METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Esta Memoria es el resultado de un Proyecto de Investigación financiado por el Ministerio de Trabajo e Inmigración, orientado a analizar la gestión de la integración de la mujer en las empresas españolas que han presentado memorias de sostenibilidad, con base en la GRI, en los últimos 5 años.

El punto de partida es decidir el tamaño de la muestra objeto de nuestro estudio. Centramos nuestro análisis en aquellas empresas que presentan memorias de sostenibilidad de acuerdo con la GRI al considerar que estarían más sensibilizadas con las políticas y prácticas éticas de integración de la mujer en el ámbito laboral, dado que el hecho de publicar sus memorias de sostenibilidad podría interpretarse en sí mismo como una manera de demostrar una especial sensibilidad en su gestión, puesto que están valorando la sostenibilidad y la responsabilidad social.

Se ha revisado la base de datos de la GRI ofrecida por años, centrándonos en los datos de 2010 (referidos a informes de 2009) dado que los datos de 2011 estaban incompletos a fecha del inicio del estudio. Además, se localizaron en la base de datos de 2011 algunas empresas que podrían sernos útiles para el presente estudio, ya que – aun presentándolo en 2011- sus informes hacían referencia a 2009. En total se ha recopilado una base de datos de 183 empresas a las que hubo que pasar por el filtro de haber presentado memoria de sostenibilidad durante los 5 años anteriores –tal y como se establecía en las indicaciones del proyecto. Nos hemos encontrado finalmente solo con **47 empresas** que cumplían los requisitos necesarios para someterse al estudio, cifra del todo insuficiente para realizar un análisis cuyas conclusiones pudieran ser de utilidad. Se ha observado así mismo que en el año 2006 el número de empresas españolas que presentaron informes de sostenibilidad conforme a la GRI era de 83, en el año 2007 esta cifra aumentó y logró superar la centena llegando, en 2009, a superar las 180 empresas. Al analizar esta tendencia, nos dimos cuenta de que el horizonte temporal de 5 años, inicialmente previsto en este estudio, se alejaba de la realidad vivida por las empresas españolas que, desde el 2006 habían entrado en un proceso continuo de crecimiento en cuanto a la presentación de informes de sostenibilidad y por tanto, en mostrar su preocupación por las cuestiones de responsabilidad social.

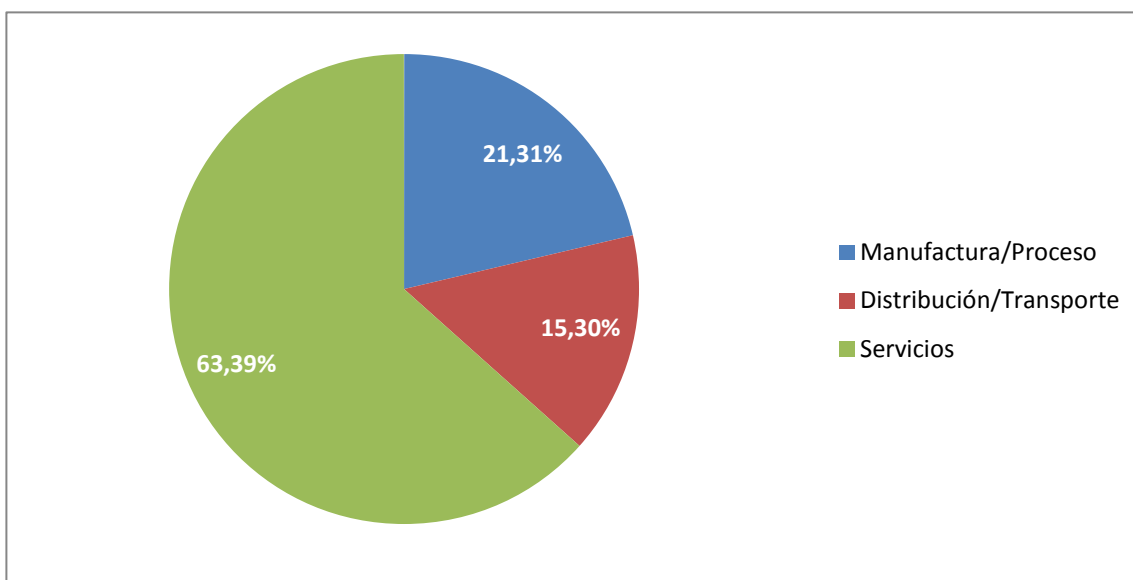
Gráfico 22: Tendencia de crecimiento de las empresas que presentan memorias de sostenibilidad de la GRI



Fuente: Elaboración propia

No pudiendo obviar esta realidad, consideramos mucho más realista y provechoso ampliar nuestro análisis a toda la muestra de empresas españolas que hubieran publicado memorias de sostenibilidad en el último año del que se disponen datos completos, es decir 2009. Por tanto nuestra muestra final ha sido de 183 empresas de las cuales 39 pertenecían al sector manufactura/proceso, 28 al sector de distribución/transporte y 116 al sector servicios.

Gráfico 23: Muestra de empresas por sectores de actividad



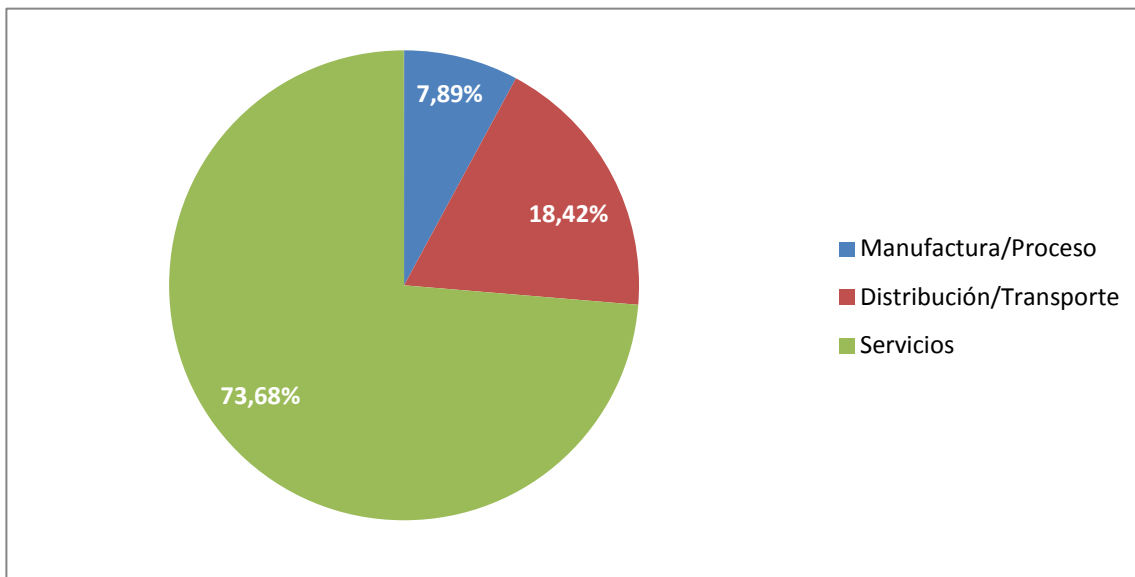
Fuente: Elaboración propia

Partiendo de la información contenida en la Base de datos de la GRI, así como de las propias Webs de las empresas involucradas, se estableció contacto por vía telefónica

con los responsables de recursos humanos o equivalentes de las empresas objeto del estudio, para solicitarles su participación en el proyecto.

De las 183 empresas encuestadas solo contestaron el cuestionario 38, es decir un 20,76 por ciento, siendo 3 de ellas pertenecientes al sector manufactura/proceso, 7 al sector de distribución/transporte y 28 al sector servicios.

Gráfico 24: Empresas encuestadas por sectores de actividad



Fuente: Elaboración propia

En el análisis empírico que se realiza en esta investigación se van a utilizar dos cuestionarios: uno dirigido a los directores de recursos humanos (directores de RRHH) y otro dirigido a los directivos de línea. Este último fue contestado por directivos de distinto nivel dentro de la dirección, en concreto el 60% de los encuestados fueron altos directivos, un 28% a directivos con nivel ejecutivo y un 12% a directivos a nivel operativo.

Ambos cuestionarios abordan aspectos relativos a la situación de la mujer en sus empresas, así como las medidas establecidas para gestionar su integración. Consideramos fundamental para nuestro estudio contar con esta doble visión, directores de RRHH y directivos de línea, para obtener resultados más fiables y comparables y, así obtener una visión más completa. Ambos cuestionarios combinan dos tipos de respuestas, por un lado siguiendo una escala Likert de cinco (puntos del 1 al 5) y por otro lado con preguntas con respuesta afirmativa o negativa, siendo mayoritario el número de preguntas referidas a una escala Likert.

Denominaremos al cuestionario de directores de RRHH “cuestionario base”, dado que el análisis y presentación de los resultados obtenidos del estudio se hará en base a su estructura, y a que el cuestionario de directivos de línea se plantea tomando como referencia el primero con objeto de contrastar los resultados ofrecidos por los directores

de RRHH así como la propia visión que tienen los directivos de línea sobre la gestión de la integración de la mujer realizada por sus empresas.

En el cuestionario base podemos identificar seis partes claramente diferenciadas. Dado que las medidas encaminadas a mejorar la integración de la mujer en el ámbito laboral involucran habitualmente al departamento de recursos humanos, un primer bloque de la encuesta, y de los resultados de esta investigación, tratan de analizar cuestiones relativas al papel que ocupan los responsables de recursos humanos en la empresa.

El segundo bloque, dedicado al análisis de la integración de la mujer propiamente dicho, analiza la visión que los diferentes directivos tienen sobre la posición de sus empresas ante la integración de la mujer en el ámbito laboral.

El tercer bloque del estudio se centra en las políticas de integración de la mujer en el ámbito laboral; se analizan las políticas concretas que fomentan tanto la incorporación de la mujer como la permanencia y promoción de las mismas orientadas a la gestión ética de la integración de la mujer. Para el desarrollo de esta parte ha sido fundamental la utilización del Modelo de Gestión Ética de Recursos Humanos analizado en el punto 3, ya que no se pretende obtener cualquier tipo de información relativa a la integración de la mujer sino sobre aquellas políticas y prácticas de gestión ética de los recursos humanos vinculadas a la integración de la mujer.

El cuarto bloque está vinculado a las medidas de conciliación utilizadas, mostrando una lista con las medidas más divulgadas analizadas en distintos estudios de conciliación.

Por último, el quinto bloque se dedica a analizar lo que hemos denominado factores desincentivadores de la integración de la mujer en las organizaciones, en un intento de poner de manifiesto cuáles son las actitudes y las medidas que pueden influir negativamente en el proceso.

5.2.1 ¿Cuál es el papel de los recursos humanos en la estrategia de la empresa?

Con el objetivo de analizar la manera en que las organizaciones que publican memorias de sostenibilidad plantean y gestionan la integración de la mujer y, dado que dicha gestión recae en gran medida en los responsables de recursos humanos, será necesario comenzar planteándonos cuál es el papel que ocupan los recursos humanos y la gestión de los mismos dentro de la organización. Para ello se han planteado a los encuestados una serie de afirmaciones relacionadas con la estrategia de negocio y la estrategia de recursos humanos, valoradas con base a una escala Likert de cinco puntos.

En primer lugar realizamos la misma batería de preguntas a los directores de RRHH y a los directivos de línea, buscando tanto sus opiniones como las posibles diferencias de percepción que tengan sobre el papel de los recursos humanos dentro de la estrategia empresarial puesto que los directivos de línea también ejercen la labor de directores de

RRHH en muchas ocasiones. Las respuestas en ambos casos deben darse otorgando a cada uno de los factores una puntuación del 1 al 5, en la que 1 significa “Totalmente en desacuerdo”, y 5 “Totalmente de acuerdo”, en función de su grado de identificación con las afirmaciones que se les plantean.

Los resultados recogidos en la tabla 9 reflejan las respuestas de los encuestados (en término medio) vinculadas con el papel que ocupa la gestión de recursos humanos dentro de la estrategia de negocio de las organizaciones analizadas. Además de haberse realizado una segmentación por tipo de directivo, se ha efectuado un análisis sectorial, con el objetivo de analizar si existen diferencias entre los diversos sectores de actividad.

Tabla 9: La estrategia de los Recursos Humanos

	Tipo de directivo	Media	Manufactura / Proceso	Distribución / Transporte	Servicios
La estrategia de negocio de mi organización es clara	Director de RRHH	4,63	4,33	4,71	4,64
	Directivo de línea	4,28	3,33	4,71	4,37
Los responsables de RRHH juegan un papel activo en la formulación de la estrategia de negocio	Director de RRHH	4,37	4,33	4,43	4,36
	Directivo de línea	3,4	3,67	3,29	3,4
La gestión de RRHH está ligada a la estrategia de negocio	Director de RRHH	4,29	2,67	4,86	4,32
	Directivo de línea	4,04	4	4,43	3,87
La política de integración de la mujer está claramente incorporada en la política y en las prácticas de gestión de RRHH	Director de RRHH	4,53	4,33	4,57	4,54
	Directivo de línea	3,6	4	3,86	3,4
La mayoría de los directivos de la organización consideran la integración de la mujer como una importante fuente de ventaja competitiva	Director de RRHH	3,92	4,33	3,86	3,89
	Directivo de línea	2,96	2	3,29	3

Existe preocupación por la integración de la mujer a largo plazo (2 años o más)	Director de RRHH	3,74	4,33	3,86	3,64
	Directivo de línea	4	3	3,29	3,2

Al analizar estos datos observamos que la mayoría de los encuestados ven el papel de los RRHH claramente vinculado a la estrategia de negocio de su organización, tienen una opinión positiva sobre las medidas ofrecidas por sus compañías para favorecer la integración de la mujer y, dentro del horizonte temporal del corto plazo, mantienen la preocupación por la integración de la mujer como un tema de interés. No obstante, se detectan también algunas discrepancias en función de a quien se dirige la pregunta: Así, mientras que los directores de RRHH consideran fundamental su intervención a la hora de formular la estrategia de negocio, ven perfectamente integradas las políticas y prácticas encaminadas a lograr la integración de la mujer dentro de las políticas de RRHH y consideran que las mismas pueden constituir una fuente de ventaja competitiva (un 71,05%), los directivos de línea no le otorgan un papel tan activo a las políticas de RRHH dentro en la estrategia de negocio, ni consideran que las políticas de integración sean responsabilidad exclusiva del área de los RRH y, tan solo un 32% de los mismos, ven la incorporación de la mujer como una fuente de ventaja competitiva.

Con el análisis sectorial incluido en la tabla 9, podemos concluir que serán los directores de RRHH del sector manufactura/proceso quien menos vinculación encuentren entre la gestión de RRHH y la estrategia de negocio, al mismo tiempo que sus directivos de línea son los menos predispuestos a considerar la integración de la mujer como una fuente de ventaja competitiva. Esto último concuerda con el hecho de que los directivos de línea de este sector son los menos preocupados por la integración de la mujer a medio plazo. Si analizamos esta misma cuestión desde la perspectiva del director de RRHH, comprobamos que existe una clara discrepancia ya que se presenta como el sector que más se preocupa por esta cuestión. Este hecho podría explicarse por las características del sector, donde los directivos de línea suelen situarse en las fábricas o centros de producción alejados de los servicios centrales y de sus políticas o estrategias de ámbito más general.

Por otro lado, es necesario conocer la opinión específica que los directores de RRHH y de los directivos de línea por separado sobre unas cuestiones concretas (tablas 10 y 11). A los primeros se les pregunta su opinión en relación con las prácticas que se utilizan en sus empresas en aras de favorecer la integración de la mujer. Observamos al analizar los resultados que el 60,53% de ellos están de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la gama de prácticas ofertadas por sus compañías están orientadas a favorecer la integración de la mujer, mientras que un 10,53% está en desacuerdo con dicha afirmación. Por tanto, la mayoría de los directores de RRHH tienen en buena consideración las medidas que se emplean en sus empresas para lograr la incorporación

de la mujer, si bien es un dato a tomar con cierta cautela dado que se trata de una opinión emitida por quienes tienen el mayor peso en la implantación de tales medidas.

Tabla 10: Opinión general de los directores de RRHH sobre las prácticas que ofrece su empresa para favorecer la integración de las mujeres

	Tipo de directivo	Media	Moda	Manufactura / Proceso	Distribución / Transporte	Servicios
Se emplean una amplia gama de prácticas que favorecen la integración de las mujeres	Director de RRHH	3,74	4	4	3,86	3,68

Al analizar esa cuestión por sectores (tabla 10), detectamos que la mayor discrepancia se encuentra, de nuevo, en el sector manufactura / proceso que es el más alejado de la media, si bien, en esta caso, la desagregación sectorial no se presenta como elemento diferenciador.

Parece interesante vincular esta buena opinión expresada por los directivos de RRHH a favor de las políticas para la integración de la mujer utilizadas en sus compañías con el porcentaje de mujeres que actualmente trabajan en las mismas. Es curioso comprobar cómo sólo en un 18,43% de ellas las mujeres representan más del 70% de la plantilla mientras que en un 44,74% de las organizaciones cuentan con una presencia femenina en su plantilla inferior al 40%. Es decir, a pesar de que sus directivos de RRHH consideran que las prácticas ofertadas son numerosas para alcanzar el objetivo de favorecer la integración, la realidad es que en la mayoría de las empresas esa integración no se ha consolidado y, en algunos casos, dista mucho de poder hablar de plantilla laboral con integración de la mujer.

Por otro lado, se pretende comprobar cuál es la percepción que tienen los directivos de línea en relación con el nivel de efectividad de los responsables de RRHH a la hora de implementar iniciativas que promuevan la integración de la mujer, este análisis plantea desagregado en función del nivel directivo de los encuestados (tabla 11).

Tabla 11: Efectividad de las iniciativas de RRHH para implementar iniciativas de integración de la mujer

	Tipo de directivo	Nivel operativo	Nivel ejecutivo	Alto nivel	Media general	Moda general
Los responsables de RRHH son efectivos en la implementación de iniciativas de integración de la mujer	Directivo de línea	3	3,86	3,8	3,76	4

Observamos que la mayoría de los directivos están de acuerdo con dar la responsabilidad de tal implantación a los responsables de RRHH al presentar una media de 3,76 con una moda de 4 (“de acuerdo”). De hecho, el 68% de los directivos encuestados considera a los responsables de RRHH efectivos a la hora de implementar estas iniciativas, mientras que solo un 12% está en desacuerdo con tal afirmación.

Así mismo, al analizar los datos desagregados por nivel de directivo, es interesante observar que los niveles operativos son los que más se alejan de la media, ya que ofrecen respuestas dispares según la empresa consultada, mientras que los altos directivos se mantienen más homogéneos en sus respuestas con independencia de la empresa en la que trabajan. Este hecho puede deberse a que la alta dirección es más consciente del plan estratégico de la organización, de quiénes son los responsables de llevarlo a cabo y tienen acceso a mayor volumen de información al encontrarse más cercanos a la cúpula directiva o, incluso, formar parte de ella.

También es necesario conocer el papel jerárquico que ocupa el responsable de RRHH dentro de la organización, cuestión que se plantea al directivo de línea como una pregunta de respuesta dicotómica, afirmativa o negativa (tabla 12). Observamos en el análisis que, en la gran mayoría de las empresas analizadas, el director de RRHH es a su vez miembro del Consejo directivo (en el 88% de los casos) lo que dota de relevancia la propia figura del director de RRHH y las decisiones o estrategias que emanen desde su dirección, en el caso que nos ocupa la gestión de prácticas y políticas éticas de integración de la mujer.

Así, si vinculamos este último dato con los datos obtenidos en un análisis previo sobre si la gestión de RRHH está ligada o no a la estrategia de negocio, observamos cómo a pesar de que más del 85% de los encuestados confirma que el responsable de RRHH ocupa un puesto en el consejo directivo el 76% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en considerar que la estrategia de gestión de recursos humanos de sus organización está claramente vinculada la estrategia de negocio. A pesar de no coincidir el dato se observa una cierta correlación y, por tanto, con este análisis conjunto podemos poner de

manifiesto que el hecho de poseer una gestión de RRHH fuertemente ligada al negocio puede deberse a que el Director de RRHH forme parte del consejo directivo ya que, de este modo, resulta más sencillo que la gestión de los RRHH se enmarque dentro de la estrategia general de negocio.

Tabla 12: Directores de RRHH en puestos directivos

	Tipo de directivo	Media	Moda	Manufactura / Proceso	Distribución / Transporte	Servicios
El responsable de RRHH de la organización ocupa un puesto en el Consejo Directivo	Directivo de línea	1,88	2	1,67	1,86	1,93

Podemos concluir por tanto, que existe una clara integración de la estrategia de RRHH con la estrategia general del negocio, y una aceptación de que las políticas y prácticas de integración de la mujer están dentro de las responsabilidades de RRHH, si bien no en exclusiva, así como una buena predisposición a considerar dichas prácticas como una posible fuente de ventaja competitiva aunque será interesante realizar este análisis en el futuro para verificar si se consolida.

Todo lo anterior unido al hecho de que un elevado número de directivos de RRHH forma parte del consejo directivo, dotan cada vez más a los responsables de RRHH y sus decisiones, de un carácter estratégico.

5.2.2 ¿Cuál es la conducta de la empresa en materia de integración laboral de la mujer?

Una vez que hemos examinado el papel que los recursos humanos y su gestión en la organización, podemos profundizar en el análisis de su comportamiento respecto de la integración laboral de la mujer. En ese sentido, las preguntas que se le han planteado a los directores de RRHH y directivos de línea de las organizaciones objeto de estudio se dirigen a valorar si estas últimas están gestionando adecuadamente la diversidad, favoreciendo la integración de la mujer en el ámbito laboral.

Si queremos saber cómo la organización está gestionando la diversidad tenemos que averiguar el grado de concienciación, sensibilidad y compromiso de la dirección de la empresa con la integración de la mujer en el trabajo. Para ello, pedimos a los directores de RRHH que indicaran su grado de acuerdo/desacuerdo, utilizando una escala de cinco puntos, donde el 1 indica “totalmente en desacuerdo”, y el 5 indica “totalmente de

acuerdo”, respecto a una serie de afirmaciones acerca de la integración de las mujeres en el ámbito laboral

“La conciliación supone propiciar las condiciones para lograr un adecuado equilibrio entre las responsabilidades personales, familiares y laborales” (Ministerio de Igualdad, 2008:112)²⁹. Para que la mujer pueda integrarse plenamente en el mercado laboral necesita poder conciliar las responsabilidades familiares, personales y profesionales, pues, de no ser así, esa incorporación no será completa sino parcial. De hecho, la no conciliación entre responsabilidades familiares, personales y profesionales ha constituido una de las barreras invisibles para la incorporación de las mujeres al mercado de trabajo remunerado, y sigue siendo la barrera esencial para la promoción a cargos de dirección. Razón por la que pedimos a los directores de RRHH que valoraran la postura de la organización al respecto.

Tabla 13: Opinión de los directores de RRHH sobre la filosofía de su empresa respecto a la integración de la mujer

	Tipo de directivo	Media	Moda	Desviación típica
Mi organización emplea medidas para conciliar la vida laboral y personal.	Director de RRHH	4,52	5	0,65
Mi organización impide que en ella se produzca cualquier discriminación por razón de género.	Director de RRHH	4,8	5	0,43
Mi organización garantiza igualdad de salario ante la misma categoría profesional.	Director de RRHH	4,8	5	0,37

Por término medio, los directores de RRHH están totalmente de acuerdo con la afirmación “Mi organización emplea medidas para conciliar la vida laboral y personal”. Lo que es más, el valor más repetido a la hora de considerar la actuación de la empresa a este respecto es el 5, con un porcentaje del 60%, después se sitúa el 4, y, por último el 3, que solamente consigna un 8% de los encuestados.

Es llamativa esta respuesta, especialmente si la comparamos con los que, según los datos que nos ofrece el epígrafe 2.2., reflejan la situación real en España, el tiempo que las mujeres dedican a las labores familiares y del hogar es muy superior al de los

²⁹ http://www.mtin.es/es/igualdad/Documentos/Plan_estrategico_final.pdf

hombres, a la vez que el tiempo que dedican al trabajo es menor, ya que son ellas las que, en mayor medida, optan por la jornada a tiempo parcial.

Pedimos, asimismo a los directores de RRHH que valoraran la afirmación “Mi organización impide que en ella se produzca cualquier discriminación por razón de género”. Se trata de valorar cuál es su percepción general sobre el nivel de compromiso de su empresa respecto a la discriminación por razón de sexo. Por otra parte, comparar esta respuesta con las respuestas que ha dado a la batería de preguntas relativas a las prácticas que la empresa desarrolla para integrar a la mujer, nos permite valorar si existe discrepancia entre lo que el director de RRHH cree que está haciendo y lo que el directivo de línea percibe.

En su mayor parte, los directivos de RRHH encuestados están totalmente de acuerdo con la afirmación expuesta, siendo esta respuesta la más frecuente y la dispersión del resto de los valores respecto al valor 5 igual a 0,43. De hecho, todos los directivos de RRHH están de acuerdo con esta aseveración (valor 4 o 5).

Otro de los aspectos que buscamos valorar es si en la organización se cumple el principio de igualdad retributiva, que establece que a puestos de trabajo iguales o de igual valor les corresponde igual retribución. Y prácticamente la totalidad de los encuestados están totalmente de acuerdo con esta afirmación. De hecho, el valor medio de las respuestas es el valor 5 y la desviación típica de estas respuestas igual a 0,37. Solamente un 15% de los encuestados contestan estar “de acuerdo” con la afirmación, el 85% restante está “totalmente de acuerdo”

Buscamos ahora analizar el etos imperante con respecto a la forma en la que las mujeres se integran en la organización. Si bien es necesario que esta ponga en marcha políticas y prácticas encaminadas a la integración de la mujer, probablemente esto no es suficiente. Se necesita una filosofía que las guíe, así como un grado de actividad a su favor, si queremos que estas prácticas cobren vida y tengan sentido e influencia en la integración de la mujer.

Estudios previos sobre el tema que estamos analizando han considerado únicamente la existencia de políticas de integración de la mujer y el alcance de las prácticas asociadas a estas políticas. Aunque estas medidas son indicativas de la importancia que una organización determinada concede a la integración de la mujer, dicen poco acerca de la calidad de estos procesos, el grado en el que se refuerzan mutuamente y el grado en el que sustentan objetivos de la empresa más amplios.

Un documento en el que se publique la política de integración de la mujer puede olvidarse rápidamente, convertirse en obsoleto, o ignorarse. Las necesidades de las trabajadoras pueden discutirse en las evaluaciones, pero seguir sin supervisarse. En el mejor de los casos, las prácticas pueden combinarse para producir una integración efectiva de la mujer; en el peor, puede ser vista como retórica vacía y despertar cierto

grado de cinismo. Para comprender la actitud real de la organización hacia la integración de la mujer debemos saber más sobre los principios subyacentes.

Para lograr este objetivo, les pedimos a los directivos de línea que traten de valorar su grado de acuerdo/desacuerdo, utilizando una escala de cinco puntos, donde el 1 indica “totalmente en desacuerdo”, y el 5 indica “totalmente de acuerdo”, respecto a la siguiente serie de afirmaciones que identifican la postura de la organización respecto a integración de la mujer

Tabla 14: Opinión de los directivos de línea sobre la postura de su organización respecto a la integración de la mujer

	Tipo de directivo	Media	Moda	Desviación típica
La organización, más que el individuo, asume la responsabilidad sobre la integración de la mujer.	Directivo de línea	3,54	4	0,98
La responsabilidad de la integración de la mujer es asumida por las propias trabajadoras	Directivo de línea	3,72	4	0,84
Mi organización concede una gran importancia a lograr la integración de la mujer	Directivo de línea	3,64	4	0,86
La organización evalúa sus políticas de integración de la mujer de manera sistemática.	Directivo de línea	3,24	4	0,93

Las tres primeras preguntas buscan identificar si la postura de la organización respecto a la integración de la mujer es una postura activa, asumiendo la responsabilidad de la misma, lo que refleja un compromiso alto de la organización con estos valores, o no. Por término medio, los directivos valoran positivamente la actitud de la empresa respecto a su participación e implicación en la integración de la mujer. “De acuerdo” es la opinión que más veces se repite, lo que nos indica que, en términos generales las empresas encuestadas mantienen una actitud proactiva hacia la integración de la mujer en su ámbito. Es llamativo el hecho de que el segundo valor que más se repite es el 3

(un 28%), lo que significa que un número considerable de directivos no tiene opinión formada sobre la actitud de su organización hacia la integración de la mujer. Un tema sobre el que creemos interesante profundizar y que necesitaría de la realización de entrevistas a los directivos.

La realización de un análisis sistemático de las políticas de integración de la mujer nos permitirá comprobar cuál ha sido su evolución y conocer su impacto dentro de la empresa. Por lo tanto, preguntar a los directivos a este respecto también nos permite determinar el grado de compromiso de la organización con la integración de la mujer, ya que, a través de la evaluación, la empresa analiza los resultados de las políticas y puede conocer, intervenir y mejorar sus resultados. El valor medio de esta respuesta es 3,24. Pero la mayor parte de los encuestados, un 44% concretamente, están de acuerdo con que su organización evalúa sus políticas de integración de la mujer de manera sistémica, esta es la respuesta que más veces se repite, lo que concuerda con las conclusiones de las preguntas anteriores, de forma que, en términos generales, las empresas encuestadas están comprometidas con la integración laboral de la mujer.

Por lo tanto:

Un 88% de los directores de RRHH encuestados afirman que su organización emplea medidas para conciliar la vida personal y profesional, si bien, los datos del INE respecto a la situación real en España reflejan que la mujer española no puede conciliar, ya que los hombres no comparten de manera igualitaria los espacios y los tiempos, especialmente los familiares, que implican atención a hijos o a mayores, desde la corresponsabilidad. Por lo tanto, es posible que las medidas que estas empresas emplean para conciliar la vida personal y profesional no sean efectivas.

Todos los directores de RRHH encuestados afirman que su organización impide que en ella se produzca cualquier discriminación por razón de género y que garantiza igualdad de salario ante la misma categoría profesional. No obstante, la última Encuesta Anual de Estructura Salarial publicada por el INE (véase epígrafe 2.2.4) revela que el salario femenino representa el 78,1% del masculino y la brecha salarial se sitúa en el 21,9%. Esta disparidad entre lo que reflejan las estadísticas y lo que opinan nuestros encuestados puede resolverse si introducimos en el análisis otras variables laborales como tipo de contrato, de jornada, ocupación, antigüedad, etc. En este sentido, la Encuesta de Población Activa (EPA) del tercer trimestre de 2011 revela que el 76% de los ocupados a tiempo parcial son mujeres. De forma que necesitaríamos de un análisis adicional para poder examinar si las ganancias de las mujeres son realmente iguales o no, porque, entre otras cosas, sean ellas las que optan por trabajar a tiempo parcial, lo que, en definitiva, se traduciría en que las medidas de conciliación no son efectivas.

Cuando los directivos de línea valoran la postura de la organización respecto a la integración de la mujer, las puntuaciones disminuyen, pero no significativamente, de hecho, la mayor parte considera que la empresa mantiene una actitud proactiva hacia la integración de la mujer.

5.2.3. ¿Cuáles son las políticas implementadas para la integración de la mujer en la organización?

Para que las políticas de integración de la mujer en la organización resulten efectivas, deben estar integradas en la gestión estratégica de la empresa. Además, hay que tener en cuenta que en muchas ocasiones el director de línea ejerce actividades propias de director de RRHH.

Las preguntas efectuadas a los directores de RRHH tienen por objeto conocer el grado de implementación de medidas que fomenten la incorporación, permanencia, formación y promoción de las mujeres, de forma que se desarrollen las potencialidades y capacidades del conjunto del personal. En el caso de los directores de línea interesa saber si conocen las políticas emanadas desde la Dirección de RRHH. Las respuestas en ambos casos son dicotómicas: Sí/No.

El porcentaje de directores de RRHH que afirma que en su organización existe una política de integración de la mujer es del 68,42%; es decir, más de la mitad afirma tener implementada dicha política. Se les pregunta también sobre el presupuesto asignado a dicha política, manifestando que existe en un escaso 15,79%. Este porcentaje revela que la gran parte de los directores de RRHH reconoce que la política de integración de la mujer se hace sin dedicarle recursos económicos (tabla 15).

Pero cuando la pregunta planteada es sobre si existe algún documento oficial, el 44,74% de los directores de RRHH afirma que existe, mientras que el 36% de los directivos de línea dice creer que en su organización existe dicho documento. Al desglosar el análisis por nivel de directivo, es el nivel operativo el que demuestra un mayor desconocimiento sobre dicho documento, mientras que el nivel ejecutivo presenta el valor más alto.

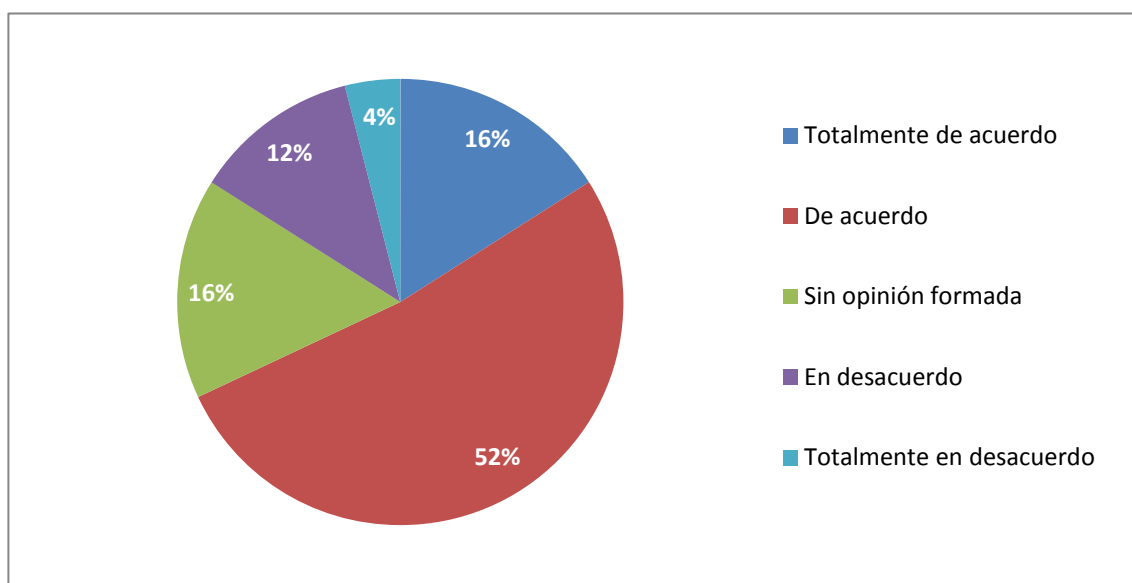
Tabla 15: Opinión de los directores de RRHH y directivos de línea sobre la política general de su empresa para favorecer la integración de las mujeres

	Tipo de directivo	Porcentaje	Nivel operativo	Nivel ejecutivo	Nivel alto
La organización tiene una política de integración de la mujer	Director de RRHH	68,42%			
La organización tiene algún documento oficial	Director de RRHH	44,74%			
	Directivo de línea	36%	0%	57,14%	33,33%

La organización tiene asignado un presupuesto específico para el desarrollo de las políticas de integración de la mujer	Director de RRHH	15,79%			
---	------------------	--------	--	--	--

Además, se enuncia una pregunta que define el grado de comunicación de la política de integración, donde se pide al director de línea que indique su grado de acuerdo/desacuerdo donde el 1 indica “totalmente en desacuerdo” y el 5, “totalmente de acuerdo”. El gráfico 25 recoge que un 68% (52% de acuerdo; 16% totalmente de acuerdo) está de acuerdo en la comunicación de esta política; siendo de 4 el porcentaje que indica que está totalmente en desacuerdo y del 12% los que indican estar en desacuerdo, existiendo un 16% que no tiene opinión formada sobre esta política.

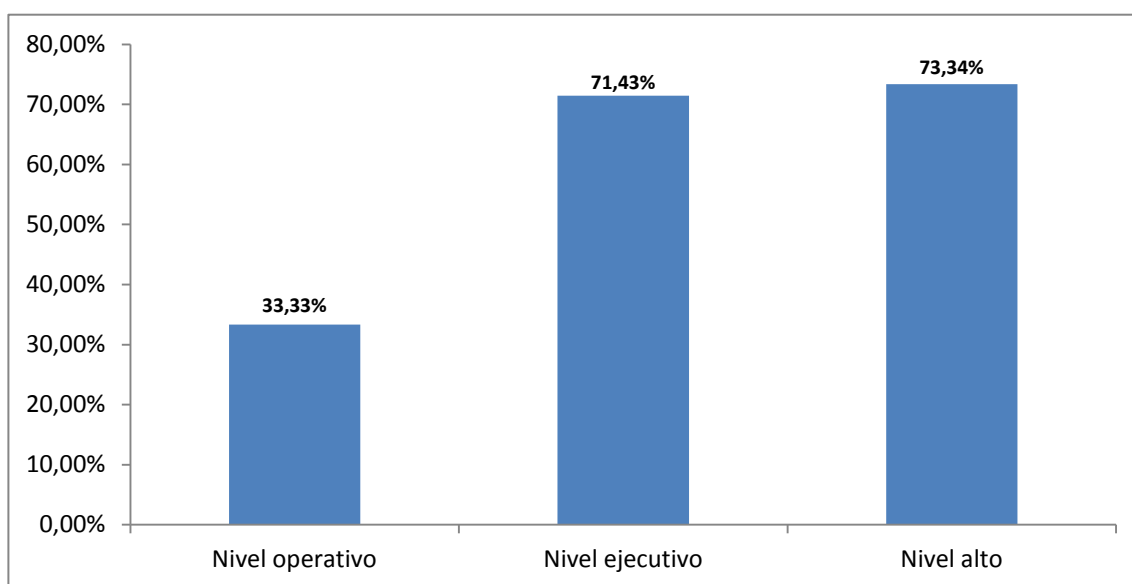
Gráfico 25: Grado de conocimiento de la comunicación que hace la empresa de las políticas para favorecer la integración de las mujeres. Análisis general



Fuente: Elaboración propia

Cuando se desagregan los datos por niveles directivos, es el nivel alto el que reconoce en un porcentaje más elevado una buena comunicación de la política alcanzando un 73,34% (entre el valor 4, 46,67% y el valor 5, 26,67%), lo que puede deberse a que el director de RRHH está más próximo al alto directivo que al director ejecutivo y al operativo.

Gráfico 26: Grado de conocimiento de la comunicación que hace la empresa de las políticas para favorecer la integración de las mujeres. Análisis por niveles directivos



Fuente: Elaboración propia

Para conocer el grado de seguimiento y evaluación del plan de igualdad de género, se efectúa una pregunta en este sentido tanto a directores de RRHH como a directivos de línea cuyas respuestas deben ser matizadas: No/Sí, para algunos/Sí, para todos.

El 60,53% de los directores de RRHH afirma que existe dicho sistema (7,90% para algunos; 52,63% para todos), mientras que en el caso de los directivos de línea, la mitad de los que dicen que creen que existe un seguimiento del plan de igualdad de género (32%), cree que el seguimiento se hace en algunos casos mientras que la otra mitad dice que el seguimiento es para todos por igual (tabla 16). Al hacer el análisis por niveles de dirección, vuelve a aparecer el ejecutivo como el nivel mejor situado a la hora de mostrar su conocimiento sobre el seguimiento del plan de igualdad.

Tabla 16: Grado de conocimiento del seguimiento que hace la empresa de las políticas para favorecer la integración de las mujeres

	Tipo de directivo	Porcentaje	Nivel operativo	Nivel ejecutivo	Nivel alto
La organización tiene un sistema regular de seguimiento y evaluación del plan de igualdad de género	Director de RRHH	60,53%			
	Directivo de línea	32%	0%	42,86%	33,33%

Para conocer la opinión tanto de los directores de RRHH como de los directivos de línea sobre la incorporación de las necesidades de las mujeres a las evaluaciones para hacer el seguimiento del plan de igualdad, se presenta una pregunta de respuesta dicotómica: Sí/No.

Esta pregunta la ha respondido el 73,68% de los directores de RRHH, mientras que en el caso de los directivos de línea este porcentaje baja al 52%, es decir, aproximadamente la mitad de los encuestados no responde.

El porcentaje de directores de RRHH que afirman que se han incorporado las necesidades de las mujeres a las evaluaciones es del 39,47% mientras que un 12% de los directivos de línea afirma que se tienen en cuenta las necesidades de las empleadas en las evaluaciones del plan de igualdad (tabla 17). Es decir, en general no se contemplan las necesidades de las empleadas para incorporarlas al plan de igualdad, mostrando el análisis por niveles de dirección que vuelve a ser el nivel ejecutivo el que presenta un porcentaje mayor.

Tabla 17: Opinión sobre la incorporación de las necesidades reales de las trabajadoras

	Tipo de directivo	Porcentaje	Nivel operativo	Nivel ejecutivo	Nivel alto
En las evaluaciones se discuten las necesidades individuales de las trabajadoras	Director de RRHH	39,47%			
	Directivo de línea	12%	0%	14,28%	13,33%

Con el objetivo de conocer la opinión de los entrevistados con respecto a las políticas de integración de las mujeres se pidió a los directores de RRHH que otorgaran a cada una de ellas una puntuación del 1 al 5, en la que 1 significa “totalmente en desacuerdo”, y 5 “totalmente de acuerdo”, en función de la medida en la que consideraban que favorecían la integración de la mujer en el ámbito laboral. Las políticas que recoge la tabla 18 son las que desarrolla el Modelo de Gestión Ética de Recursos Humanos y el valor más repetido en todas las respuestas es el máximo “totalmente de acuerdo”. Destacan por haber obtenido la media más alta dos medidas: “La garantía de derechos fundamentales en las entrevistas de selección” y “Realizar las mismas preguntas tanto para hombres como para mujeres” en dichas entrevistas. El valor más bajo lo ocupa la pregunta sobre el diseño de puestos de trabajo con independencia del sexo del trabajador que lo ocupará.

Es interesante establecer la relación entre la pregunta “Posibilidades reales de alcanzar un puesto directivo iguales para hombres y mujeres” y el porcentaje de directoras de

RRHH entre las encuestadas: casi la mitad son mujeres (44,73%), lo que parece corroborar el resultado de la pregunta.

Tabla 18: Opinión de los directores de RRHH sobre las políticas que tiene la empresa para favorecer la integración de las mujeres

	Tipo de directivo	Media
El diseño de los puestos de trabajo se realiza con independencia del sexo del trabajador que lo ocupará	Director de RRHH	4,23
La fijación de criterios de selección objetivos que garanticen la igualdad de oportunidades sin discriminar entre sexos	Director de RRHH	4,63
Garantizar el derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen del candidato en los cuestionarios y entrevistas de selección	Director de RRHH	4,74
Realizar idénticas preguntas a todos los candidatos del mismo puesto con independencia de su sexo en los cuestionarios y entrevistas de selección	Director de RRHH	4,74
Ofrecer asesoramiento profesional a todos los empleados con independencia de su sexo	Director de RRHH	4,63
Favorecer una comunicación libre de prejuicios y comentarios sexistas	Director de RRHH	4,5
Establecer programas de formación conocidos por los trabajadores y accesibles para todos independientemente de su sexo	Director de RRHH	4,66
Promover planes de carreras para todos los trabajadores que aseguren la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres	Director de RRHH	4,26
Posibilidades reales de alcanzar un puesto directivo iguales para hombres y mujeres	Director de RRHH	4,42
Valorar el desarrollo de las tareas mediante criterios objetivos, confiables y justos con independencia del género del trabajador	Director de RRHH	4,45
Garantizar la igualdad de salario ante la misma categoría profesional con independencia del sexo	Director de RRHH	4,68
Establecer una política de incentivos pública y equitativa independientemente del género	Director de RRHH	4,31

del trabajador		
----------------	--	--

Más de la mitad de los directores de RRHH encuestados afirma que su organización tiene implementada una política de integración de la mujer, aunque reconocen que dicha política se lleva mayoritariamente a cabo sin dedicarle recursos económicos.

Aunque el 68,42% de los directores de RRHH declaran que existe una política de integración, el 44,74% reconoce que dicha política está reconocida en algún documento oficial.

En general, no se observan grandes discrepancias entre las respuestas dadas por los directores de RRHH y los directores de línea. Dentro de este grupo, tanto por lo que se refiere a la existencia de un documento oficial, como al seguimiento del plan de igualdad y a la incorporación de las necesidades de las empleadas en el seguimiento de dicho plan, el nivel ejecutivo es el que muestra un mayor conocimiento, mientras que el operativo es el que menos.

En cuanto a la política de comunicación del plan de igualdad, el 68% de los directores de línea opina que el plan está bien o muy bien comunicado, y dentro de este grupo el que arroja un valor más alto es el de la alta dirección, lo que puede deberse a su proximidad con el director de RRHH.

La política general de integración de la mujer en la organización se fragmenta en medidas más concretas. Todas ellas han tenido un alto grado de aceptación entre los directores de RRHH, lo que nos permite afirmar que es también muy elevado, por lo tanto, el cumplimiento de las políticas desarrolladas por el Modelo de Gestión Ética de RRHH.

5.2.4. ¿Cuáles son las prácticas implementadas para la integración de la mujer en la organización?

Para analizar de manera exhaustiva cómo se hace efectiva la política de integración de la mujer en la empresa, profundizamos sobre cada una de las prácticas de integración de la mujer que consideramos en ambos cuestionarios.

Realizamos la misma batería de preguntas a los directores de RRHH y a los directivos de línea, siendo conscientes de la distinta percepción en cada uno de los puestos. A los primeros nos dirigimos preguntando sobre las medidas específicas que ofrece la empresa, refiriéndonos a las prácticas que les proponemos para valorar. Mientras que a los directivos de línea se les formula la cuestión en cuanto al grado de desarrollo de estas medidas o prácticas en la propia organización.

Las respuestas en ambos casos deben darse otorgando a cada uno de los factores una puntuación del 1 al 5, en la que 1 significa “En absoluto”, y 5 “En gran medida”, en

función de la implantación y desarrollo de la práctica referente a la integración de la mujer en el ámbito laboral.

Los resultados recogidos en la tabla que sigue, reflejan las respuestas de los encuestados (en término medio) sobre cada una de las prácticas analizadas. Además de haberse realizado una segmentación por tipo de directivo, se ha efectuado un análisis sectorial, con el objetivo de analizar las diferencias existentes entre los diversos sectores de actividad.

Tabla 19: Las prácticas de la integración de la mujer en las organizaciones

Prácticas	Tipo de directivo	Media	Moda	Desviación típica	Manu- factura / Proceso	Distri- bución / Trans- porte	Servi- cios
Flexibilidad horaria (trabajo a tiempo parcial, jornada reducida, banco de horas, calendario de vacaciones flexible...)	Director de RRHH	4,49	5	0,77	4	4,43	4,54
	Directivo de línea	4	4	0,96	3	3,33	4,26
Flexibilidad de permisos (gestión de excedencias, permisos, días libres...)	Director de RRHH	4,5	5	0,74	4	4,14	4,65
	Directivo de línea	4,16	4	0,75	3,67	3,67	4,32
Flexibilidad de espacios (teletrabajo, videoconferencias, <i>e-learning</i>)	Director de RRHH	3,33	3	1,31	3,67	2,14	3,64
	Directivo de línea	2,64	1	1,41	3,33	1,67	2,68
Ayudas económicas por hijos	Director de RRHH	2,72	1	1,54	2,67	2,57	2,77
	Directivo de línea	2,68	1	1,35	3	1,67	2,79

Otras (especificándolas)	Director de RRHH	3,29	5	1,55	3,33	4	3,24
	Directivo de línea	2,94	1	1,60	3	2	3,08

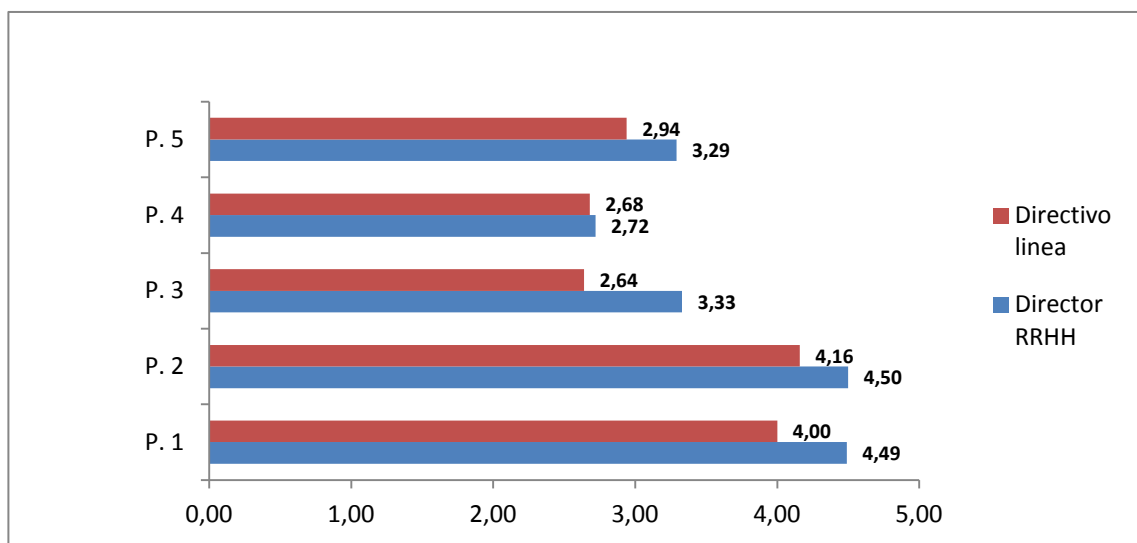
En una primera observación, no señalamos una gran dispersión en la media de las respuestas proporcionadas por los directores de RRHH frente a los directivos de línea. Ambos coinciden en que las prácticas referidas a flexibilidad horaria y flexibilidad de permisos son las mejor valoradas en cuanto a implantación en su organización, también son estas prácticas las más tratadas en la literatura sobre género. Tanto la “flexibilidad de espacios” como las “ayudas económicas por hijos” son percibidas como prácticas menos frecuentes en la organización, y este efecto llega a duplicar el valor de la desviación típica si, por ejemplo, comparamos la valoración que dan los directivos a las prácticas sobre flexibilidad horaria con las prácticas referidas a ayudas económicas por hijos. Es decir, se advierte una tendencia creciente en la desviación típica a medida que avanzamos en las cuestiones sobre las prácticas implementadas en la organización (sentido descendente en la Tabla 19).

Es destacable el dato referente a la moda en la práctica sobre “ayudas económicas por hijos”. Coincide la opinión dada por los directores de RRHH y los directivos de línea, y en ambos casos el valor de la moda se corresponde con la respuesta más negativa del rango. Por lo tanto, los encuestados consideran esta práctica como una medida que nunca se ha desarrollado en su organización para mejorar la integración de la mujer en el ámbito laboral.

En el caso de las prácticas planteadas y sin especificar en la pregunta del cuestionario, pregunta formulada como: Otras (pidiendo al encuestado que las especifique), observamos que la valoración media no es muy diferente por parte de ambos directivos, sin embargo el valor de la moda en los directores de RRHH es el valor superior dentro del rango y en los directivos de línea es el valor inferior. Se pone de manifiesto la gran discrepancia que se da entre lo que el director de RRHH cree que está haciendo y lo que realmente percibe el directivo de línea. Así, teniendo en cuenta la percepción de los dos perfiles entrevistados, en todas las prácticas se refleja una mayor apreciación por parte de los directores de RRHH.

Son pocos los cuestionarios que contienen la respuesta a la pregunta abierta con la posibilidad de significar otras medidas específicas o prácticas implementadas en la organización y que conducen a una mayor integración de la mujer en la misma. En este sentido, la mayoría de las escasas prácticas señaladas por los entrevistados ya estaban incluidas en las cuatro cuestiones precedentes donde se especificaba y detallaba la práctica sobre la que pedíamos una opinión.

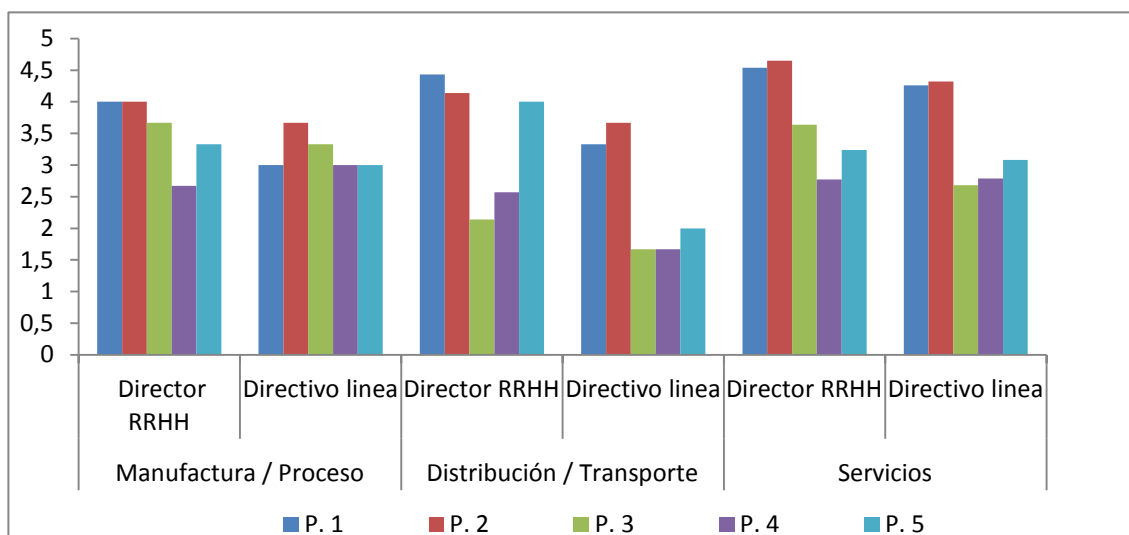
Gráfico 27: Grado de implementación de las prácticas en la organización. Datos medios



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al efecto del sector actividad, no podemos determinar que exista una relación entre la mayor o menor implantación de las prácticas analizadas. Únicamente considerar que en el sector servicios, donde la muestra es notablemente superior, seguido del sector de distribución y transporte, las valoraciones dadas son ligeramente superiores y la tendencia de las respuestas es similar a la expuesta en el gráfico anterior, comparando los dos perfiles entrevistados en cada uno de los sectores.

Gráfico 28: Implementación de las prácticas por sectores y según el perfil del encuestado. Datos medios

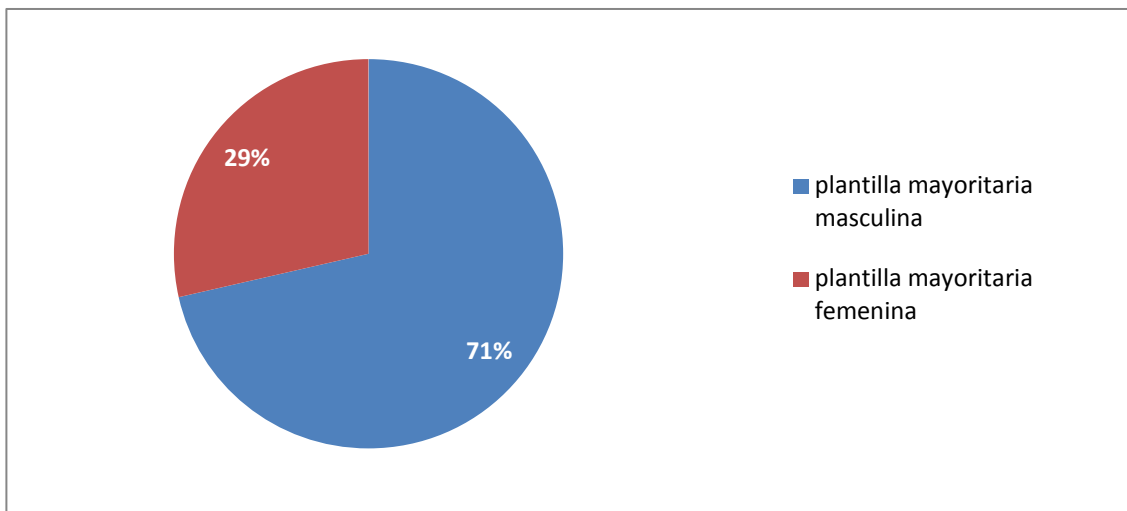


Fuente: Elaboración propia

Al comparar los resultados de la encuesta en cuanto a la percepción de los directivos de las empresas donde la plantilla es mayoritariamente masculina frente a las empresas donde la plantilla es mayoritariamente femenina; observamos una leve diferencia del 10% en la valoración de la implantación de las prácticas sobre flexibilidad horaria y

flexibilidad de permisos. Es decir, las empresas que emplean mayoritariamente a mujeres reflejan una mayor implementación de estas medidas de género, pero no consideramos muy relevante una diferencia del 10%.

Gráfico 29: Distribución de empresas por género de la plantilla



Fuente: Elaboración propia

Convenimos en que la implementación de las prácticas para la integración de la mujer en la organización, es percibida tanto por los directores de RRHH como por los directivos de línea con la misma tendencia. Los primeros siempre tienen una opinión más favorable que los segundos en cuanto al desarrollo de estas prácticas.

Las medidas sobre flexibilidad horaria y flexibilidad de permisos son consideradas como las prácticas más desarrolladas e implementadas en la organización, mientras que la flexibilidad de espacios, las ayudas económicas por hijos y otras, son medidas que ni siquiera podemos decir que empiezan a consolidarse porque la respuesta media recogida refleja que los encuestados no tienen opinión al respecto.

5.2.5. ¿Cuáles son los factores que obstaculizan o limitan la integración de la mujer en el ámbito laboral?

A la hora de promover la integración de la mujer, existen una serie de obstáculos o limitaciones que deben considerarse. Cuestiones como la sensibilización de los empleados, el ambiente de trabajo y actitud de la alta dirección, o los costes que suponga para la organización la implementación de dichas políticas son algunos de los factores sobre los que debe reflexionarse.

Con el objetivo de conocer la opinión de los entrevistados a este respecto, se pidió tanto a los directores de RRHH como a los directivos de línea que otorgaran a cada uno de los factores una puntuación del 1 al 5, en la que 1 significa “nada influyente”, y 5 “muy influyente”, en función de la medida en la que consideraban desincentivaban la integración de la mujer en el ámbito laboral.

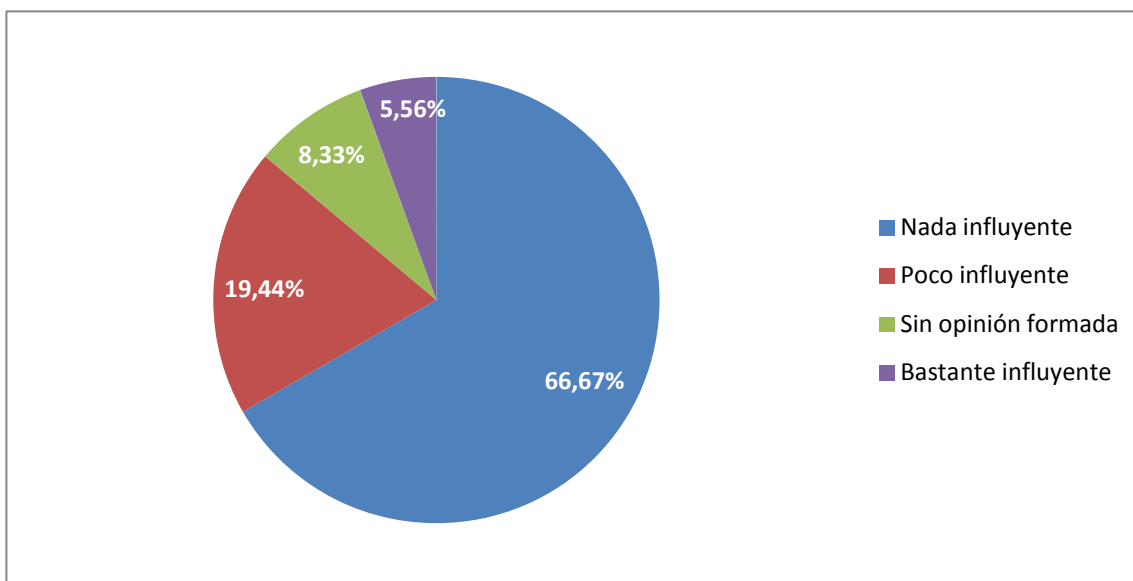
Los resultados aparecen recogidos en la tabla 20, y plasman las diversas opiniones de los encuestados (en término medio) con respecto a las diversas afirmaciones. Además de haberse realizado una segmentación por tipo de directivo, se ha efectuado un análisis sectorial, con el objetivo de analizar las diferencias existentes entre los diversos sectores de actividad.

Tabla 20: Los factores desincentivadores de la integración de la mujer en las organizaciones

	Tipo de directivo	Media	Manufactura / Proceso	Distribución / Transporte	Servicios
Los costes del desarrollo de las políticas de integración de la mujer	Director de RRHH	1,56	1,67	2	1,44
	Directivo de línea	1,88	2	1,29	2,13
Falta de apoyo de la alta dirección	Director de RRHH	1,62	1,67	1,57	1,63
	Directivo de línea	2,12	1,33	1,71	2,47
Falta de sensibilización por parte de los trabajadores	Director de RRHH	1,92	1,67	1,57	2,04
	Directivo de línea	2,40	2,33	2,14	2,53
La cultura de la compañía	Director de RRHH	1,97	1,67	2,29	1,93
	Directivo de línea	2,24	2,67	1,43	2,53

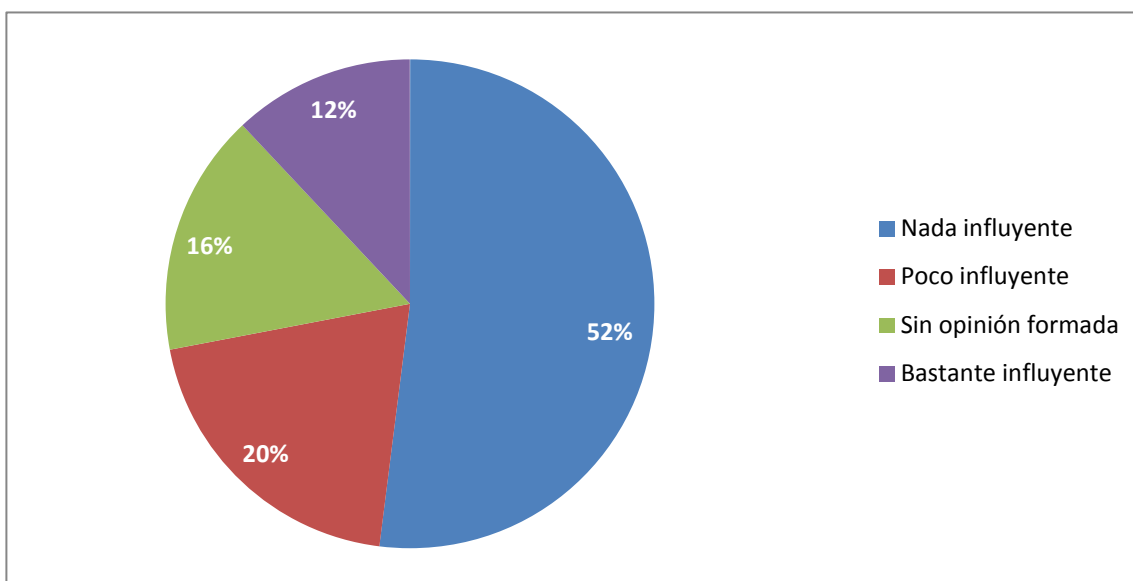
Si se analiza la tabla anterior, es posible comprobar que las respuestas de los encuestados varían en función de su puesto en la organización, y de la actividad principal de la misma. Los directores de RRHH consideran los factores analizados poco influyentes, siendo los más significativos la falta de sensibilización por parte de los trabajadores y la cultura de la compañía. Los directivos de línea opinan en el mismo sentido si bien su percepción sobre la desincentivación de los factores es mayor.

Gráfico 30: Los costes de desarrollo de las políticas de integración de la mujer. Percepción de los directores de RRHH



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 31: Los costes de desarrollo de las políticas de integración de la mujer. Percepción de los directivos de línea



Fuente: Elaboración propia

Este hecho puede comprobarse si, por ejemplo, se analiza el primer factor “los costes de desarrollo de las políticas de integración de la mujer”: El 66,67% de los encuestados con rango de directores de RRHH consideran dicho factor nada influyente, frente al 52% de los directivos de línea (gráficos 30 y 31). Por tanto, puede concluirse que, en líneas generales y en ambos casos, los costes de desarrollo no desincentivan la implantación de dichas políticas.

La afirmación anterior es aún más evidente para el caso de los directores de RRHH, dado que como se ha comentado anteriormente sólo un 15,79% de los mismos afirma tener un presupuesto asignado para la implantación de estas políticas. Si se ahonda más en la cuestión, y se relacionan dichas cifras con el hecho de que más de un 68% de los encuestados considera que existe una política de integración de la mujer, es obvio que no consideren el coste como un factor desincentivador (véase tabla 15), pues generalmente dichas políticas se desarrollan sin tener un presupuesto específico.

Si además de diferenciar por tipos de directivos se realiza un análisis por sectores de actividad, comprobamos que existen diferencias considerables en cuanto a las percepciones de ambos tipos de directivos. De este modo, si proseguimos en análisis del primer factor, los costes de desarrollo de las políticas de integración de la mujer, es posible comprobar que en su mayoría, tanto los directores de RRHH como los directivos de línea, se decantan por considerar poco influyente el factor analizado; no obstante, del estudio de la tabla 21 puede extraerse la conveniencia de realizar un análisis sectorial.

Al igual que se ha concluido anteriormente, son los directores de RRHH los que consideran menos influyente este factor: un 70,37% de los encuestados del sector servicios y un 66,67% de los pertenecientes al sector manufacturero lo consideran nada relevante; sin embargo, en el sector de la distribución y transporte ocurre lo contrario, siendo los directivos de línea los que menor importancia dan al factor analizado. Asimismo, cabe destacar que, aunque ninguno de los encuestados cree que los costes de desarrollo de las políticas de integración es de gran relevancia, es superior el porcentaje de directivos de línea que lo considera bastante influyente, principalmente para el sector manufacturero (33,33%) y para el de servicios (13,33%).

Tabla 21: Los costes de desarrollo de las políticas de integración de la mujer como factor desincentivador. Percepciones por tipo de directivo y sector de actividad

	Tipo de directivo	Sector 1: Manufactura/Proceso	Sector 2: Distribución/Transporte	Sector 3: Servicios
Nada influyente	Director de RRHH	66,67%	42,86%	70,37%
	Directivo de línea	66,67%	85,71%	33,33%
Poco influyente	Director de RRHH	0,00%	28,57%	18,52%
	Directivo de línea	0,00%	0,00%	33,33%
Sin opinión formada	Director de RRHH	33,33%	14,29%	7,41%
	Directivo de línea	0,00%	14,29%	20,00%

Bastante influyente	Director de RRHH	0,00%	14,29%	3,70%
	Directivo de línea	33,33%	0,00%	13,33%
Muy influyente	Director de RRHH	0,00%	0,00%	0,00%
	Directivo de línea	0,00%	0,00%	0,00%

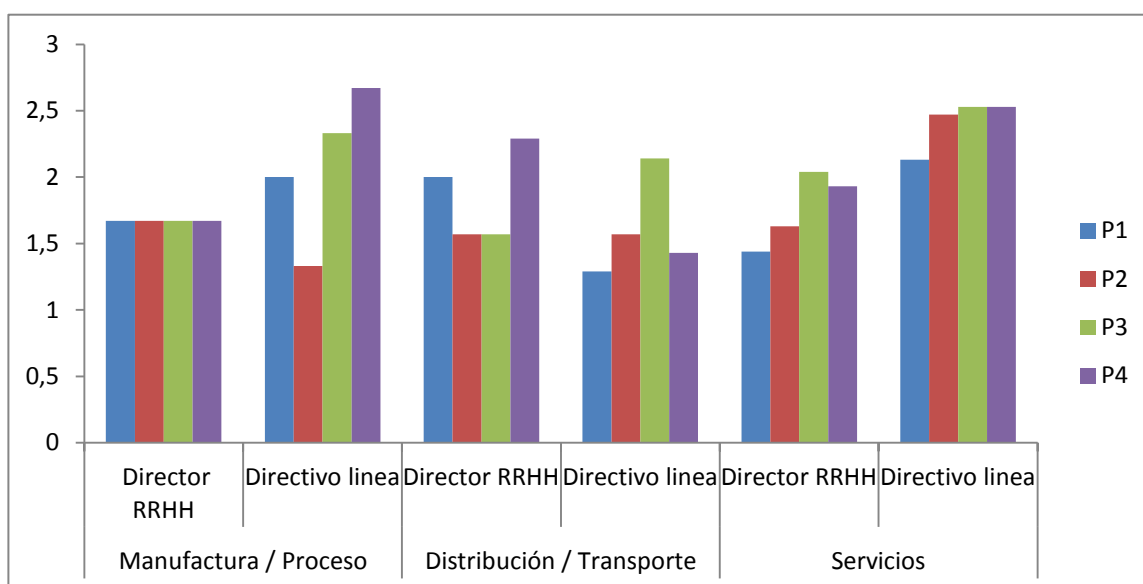
Si se pasa a realizar un análisis más exhaustivo, incorporando la totalidad de los factores examinados (tabla 20), es posible comprobar que existe diversidad de respuestas tanto si se realiza un análisis por sectores como si se realiza en función del perfil del encuestado.

Así, si se estudia el sector manufactura / proceso, puede comprobarse que las respuestas de los directores de RRHH no varían para cada una de las preguntas realizadas, mientras que la opinión de los directivos de línea sí que cambia dependiendo del factor analizado. De este modo, los directivos de línea del sector manufacturero consideran que el factor que más desincentiva la integración de la mujer en las organizaciones en el P4 (la cultura de la compañía), mientras que el menos desincentivador es el P2 (la falta de apoyo de la alta dirección).

En el caso del sector de la distribución y el transporte la situación varía, pues son los directores de RRHH los que consideran que la cultura de la compañía es el factor más relevante a la hora de afectar negativamente a la integración de la mujer; dicha opinión no es compartida por los directivos de línea, que defienden el P3 (la falta de sensibilización por parte de los empleados) en lo más influyente.

Si se pasa a analizar el sector servicios, lo primero que llama la atención es que, en general, todos los factores analizados se consideran más desincentivadores que en el resto de sectores. Asimismo, aunque son los directivos de línea los que más importancia dan a dichos factores, parece que la escala de puntuaciones es similar con respecto a la de los directores de RRHH, es decir, que las opiniones respecto a los mismos son parecidas. De este modo, el factor más relevante para los directores de RRHH es la falta de sensibilización por parte de los empleados, que también es el que los directivos de línea consideran más influyente junto con la cultura de la compañía. En ambos casos, creen que el P1 (los costes del desarrollo de las políticas de integración de la mujer) es el factor menos relevante; lo que es consecuente con las conclusiones anteriores.

Gráfico 32: Los factores desincentivadores de la integración de la mujer. Análisis por sectores y según el perfil del encuestado. Datos medios



Fuente: Elaboración propia

Como conclusión, puede decirse que mayoritariamente consideran poco influyentes los factores analizados, siendo el primero (los costes del desarrollo de las políticas de integración de la mujer) el menos relevante. Lo anterior es lógico, puesto que como se ha explicado con anterioridad, dichas políticas se desarrollan generalmente sin tener un presupuesto específico, o al menos, sin que los directores de RRHH sean conscientes de su existencia.

Por otra parte, cabe destacar que tanto la cultura de la compañía como la falta de sensibilización por parte de los trabajadores son consideradas, tanto por directores de RRHH como por directivos de línea, como impedimentos para poner en marcha políticas de integración de la mujer.

En todo caso, la importancia dado a cada uno de los factores analizados depende del nivel directivo del encuestado y de la actividad principal que desarrolle su organización.

5.2.6. ¿Han sido efectivas las políticas de integración de la mujer?

La importancia de la integración de la mujer en la organización es indiscutible, sin embargo, además de que se lleven a cabo políticas y prácticas destinadas a tal fin, es necesario que sus integrantes perciban esas medidas como efectivas, para lo cual es indispensable conocer la opinión de los directores de RRHH y los directivos de línea de la empresa.

A ambos se les pidió que clasificaran su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a una serie de afirmaciones relativas a la efectividad de las políticas de integración, siguiendo una escala Likert de cinco puntos, en la que 1 significa “totalmente en desacuerdo”, y 5 “totalmente de acuerdo”.

Tabla 22: La efectividad de las políticas de integración de la mujer en las organizaciones

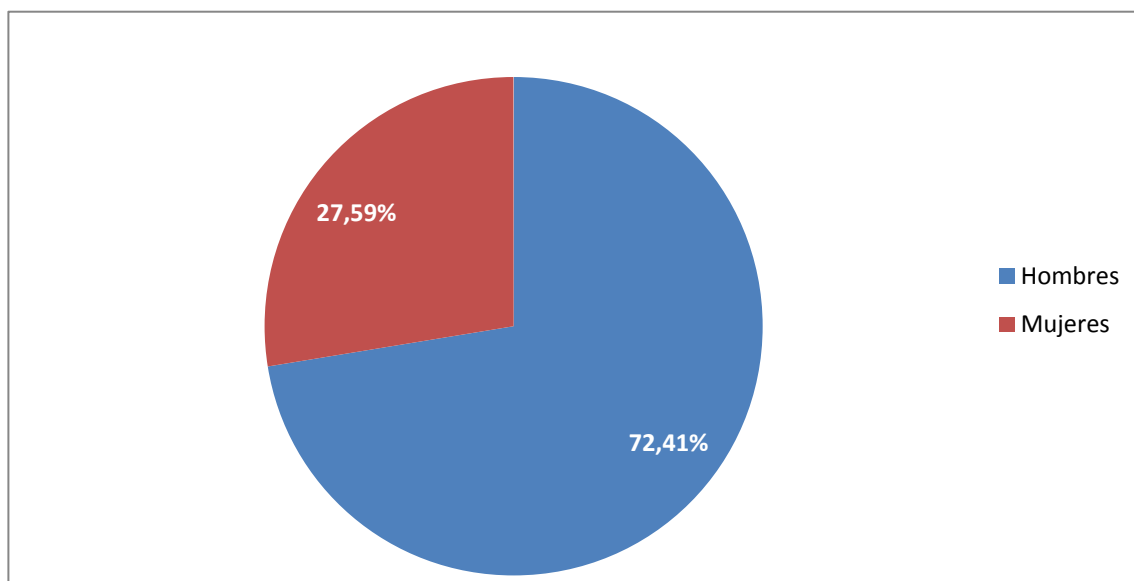
	Tipo de directivo	Media	Moda	Manufactura / Proceso	Distribución / Transporte	Servicios
Las políticas actuales de integración de la mujer de nuestra organización tienen éxito en alcanzar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres	Director de RRHH	4,08	4	4	4,14	4,07
	Directivo de línea	3,92	4	3	4,29	3,93
El desarrollo de políticas de integración de la mujer ha tenido un impacto positivo en mi organización durante los últimos tres años	Director de RRHH	4,13	5	4	4,29	4,11
	Directivo de línea	3,28	4	2,67	3	3,53

Las respuestas de los encuestados varían en función de su puesto en la organización. Así, la consideración de los directores de recursos humanos es superior a la de los directivos de línea. Lo anterior se cumple además para casi todos los sectores y las políticas analizadas, a excepción del sector de la distribución y el transporte, en el que la opinión de los directivos de línea supera a la de los directores de recursos humanos.

Observando los datos de la tabla 22 puede comprobarse que ambos tipos de directivos consideran que las políticas de integración de la mujer en sus organizaciones han sido muy exitosas y que además han tenido un efecto positivo en las mismas; sin embargo, si relacionamos dichos datos con el hecho de que sólo un 29% de las empresas encuestadas tiene una plantilla mayoritariamente femenina (gráfico 29), parece evidente que dicha incorporación no se está produciendo en la medida necesaria.

A priori, puede pensarse que la efectividad de las políticas de integración de la mujer será mayor en aquellas organizaciones con un mayor porcentaje de mujeres en las mismas; no obstante, si se analiza el gráfico 33 puede comprobarse cómo la hipótesis previa no se cumple, siendo en las organizaciones con mayor número de hombres en las que se observa una mayor efectividad en cuanto a las políticas de integración implantadas.

Gráfico 33: Efectividad de las políticas de integración en las empresas analizadas, considerando si la mayoría de los empleados son hombres o mujeres



En el caso de los directores de RRHH se ahondó más en su opinión, al pedirles que identificaran los tres factores que consideraban realmente incentivadores para la integración de las mujeres en la organización; algunas de las respuestas más significativas son las siguientes:

“Compromiso de la organización en igualdad de oportunidades; aprobación e implantación de un plan de igualdad en la organización; aprobación e implantación de un protocolo de acoso”.

“Integración de las mujeres en puestos tradicionalmente masculinos; demanda por parte de la mujer de dichos puestos de trabajo; cambio cultural de la empresa”.

Como conclusión, puede decirse que la mayor parte de los encuestados, independientemente de su nivel directivo y del sector al que dediquen su actividad, considera que en su organización se han llevado a cabo políticas de integración de la mujer, y que además éstas han sido muy exitosas. Asimismo, son conscientes de los efectos positivos que las mismas tienen sobre la propia organización. Considerando lo anterior, podría pensarse que dichas empresas siguen un protocolo de integración laboral de la mujer en sus organizaciones, y que en consecuencia el porcentaje de plantilla femenina sería considerable o al menos tan elevado como el masculino; no obstante, se ha demostrado que lo anterior no se cumple, habiendo un escaso número de empresas con plantilla mayoritariamente femenina. A pesar de ello, se ha comprobado que son las organizaciones con mayor número de hombres las más efectivas en cuanto a las políticas de integración implantadas.

6. CONCLUSIONES

Partiendo de la hipótesis de trabajo “las empresas que presentan Memorias de Sostenibilidad con metodología GRI desarrollan una gestión ética de la integración de la mujer” hemos analizado, en primer lugar, el papel de los Recursos Humanos dentro de la estrategia empresarial.

Según los datos obtenidos, podemos concluir que la estrategia de Recursos Humanos está claramente integrada en la estrategia general del negocio. Así mismo, existe una gran aceptación en que las políticas y prácticas de integración de la mujer son responsabilidad de Recursos Humanos, compartidas con los directivos de línea.

Aunque la mayoría de los directores de RRHH está de acuerdo en que esta política genera ventajas competitivas, los directores de línea no lo perciben con tanta claridad. Cuando el director de RRHH forma parte del Consejo directivo, su implicación con esta política es mayor.

En cuanto a la filosofía de la empresa en materia de integración, la gran mayoría de los directores de RRHH considera que su organización emplea medidas para conciliar la vida laboral y personal, y también tiene la percepción general de que en sus organizaciones no se produce discriminación por razón de género y se cumple el principio de igualdad retributiva. Por su parte los directivos de línea opinan que la empresa mantiene una actitud proactiva hacia la integración de la mujer. De ahí que la dirección de estas empresas muestre un alto grado de concienciación, sensibilidad y compromiso con la integración de la mujer en el trabajo.

Más de la mitad de los directores de RRHH encuestados afirma que su organización tiene implementada una política de integración de la mujer, aunque reconocen que dicha política se lleva mayoritariamente a cabo sin dedicarle recursos económicos y los resultados son significativamente inferiores cuando se analiza la existencia de un documento formal.

Al analizar la comunicación de esta política, parece existir consenso en las líneas generales, mientras que al descender a cuestiones más concretas, existe discrepancia entre la opinión de los directores de RRHH y los directivos de línea. Esta discrepancia se reduce en el caso de los altos directivos, por lo que parece muy aconsejable que el director de RRHH forme parte del Consejo directivo.

En general, no se contemplan las necesidades de las empleadas para incorporarlas al plan de igualdad, a pesar de que la filosofía y muchas de las respuestas dadas vayan en la dirección contraria.

La política general de integración de la mujer en la organización se fragmenta en medidas más concretas. Al presentárselas a los directores de RRHH, su grado de aceptación ha sido muy elevado. Dichas medidas están formuladas conforme al Modelo de Gestión Ética de Recursos Humanos, lo que nos permite afirmar que el grado de cumplimiento de dicho modelo es también muy elevado.

Cuando estudiamos las prácticas para la integración de la mujer en la organización, los directores de RRHH tienen una opinión más favorable que los directivos de línea en cuanto a su desarrollo. Se pone de manifiesto la discrepancia entre lo que el director de RRHH cree que está haciendo y lo que el directivo de línea percibe.

Las medidas que están más implementadas son la flexibilidad horaria y la flexibilidad de permisos; mientras que la flexibilidad de espacios y las ayudas económicas por hijos son prácticas que ni siquiera pueden considerarse porque la respuesta media recogida refleja que los encuestados no tienen opinión al respecto.

Ni los directores de RRHH ni los directivos de línea consideran que el coste del desarrollo de estas políticas sea un impedimento para ponerlas en marcha. Lo que hay que poner en relación con el hecho de que mayoritariamente se desarrollan sin tener un presupuesto específico.

El hecho de que ninguno de los factores analizados se considere desincentivadores, unido a que tanto los directores de RRHH como los directivos de línea perciben como efectivas las políticas actuales de integración, concuerda con el resultado general del estudio, es decir, existe una sensibilización y compromiso de estas organizaciones hacia la integración laboral de la mujer.

No obstante, estos resultados hay que tomarlos con cautela, ya que si se ponen en relación con los datos del INE analizados, observamos que en el conjunto de la empresa española queda mucho camino por recorrer en la integración laboral de la mujer y que las empresas de la muestra parece que han encontrado un camino para conseguirlo.

7. BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Arthur, J.B. 1994. Effects of Human Resource Management Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37 (3): 670-687.

Bae, J., & Lawler, J.J. 2000. Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy. *Academy of Management Journal*, 43 (3): 502-517.

Catalyst. 2007. *The Bottom Line*. Disponible en:
<http://www.catalyst.org/publication/200/the-bottom-line-corporate-performanceand-womens-representation-on-boards>

Claver, E., Gascó, J.L., & Llopis, J. 1996. *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Madrid, España: Civitas.

Club de Excelencia en la Sostenibilidad. 2007. *Estudio Multisectorial sobre el estado de la RSC de la gran empresa en España*. Disponible en: <http://rsc.uned.es/?p=448>

Club de Excelencia en la Sostenibilidad. 2007. *La igualdad en el marco de la RSC: del reto a la oportunidad*. Disponible en:
http://www.club sostenibilidad.org/f_publicaciones/igualdad.pdf

Consejo de la Unión Europea. 2004. *The principle of equal treatment for men and women outside the labour market*. Disponible en:
http://www.ub.edu/genere/docs/directiva_igualdad_2004.pdf

Collis DJ. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities?. *Strategic Management Journal*, 15: 143-152.

Delaney, J.T., & Huselid, M.A. 1996. The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4): 949-969.

Equality Authority Ireland. 2007. *New Report Highlights Business Case for Equality and Diversity*. Disponible en: <http://www.equality.ie/index.asp?docID=692>.

Fernández de Tejada, V., López, M.D., & Saavedra, I. 2005. La gestión ética en las medianas empresas. *Best Papers Proceedings of AEDEM, XIX Congreso Anual*, AEDEM, Vitoria, España: 363-370.

García Tenorio, J., y Sabater, R. (eds.). 2004. *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Thomson.

Global Reporting Initiative, International Financial Corporation. 2009. *Embedding Gender in Sustainability Reporting. A Practitioner's Guide*. Disponible en: [http://www.ifc.org/ifcext/sustainability.nsf/attachmentsbytitle/web_genderreporting_embeddinggender/\\$file/gri-ifc_full_gender.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/sustainability.nsf/attachmentsbytitle/web_genderreporting_embeddinggender/$file/gri-ifc_full_gender.pdf)

Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. 1995. Corporate social and environmental reporting. A review of the literature and longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 8(2): 47-77.

Hoque, K. 1999. Human Resource Management and Performance in the U.K. Hotel Industry. *British Journal of Industrial Relations*, 37 (3): 419-443.

Huselid, M.A. 1995. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3): 635-672.

Huselid, M.A., Jackson, S.E., & Schuler, R.S. 1997. Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40 (1): 171-188.

Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. 1997. The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity. *American Economic Review*, 87 (3): 291-313.

Ichniowski, C., & Shaw, K. 1999. The Effects of Human Resource Management Systems on Economic Performance: An International Comparison of U.S. and Japanese Plants. *Management Science*, 45 (5): 704-721.

Instituto Universitario de Análisis Económico y Social. 2009. *Mujeres y poder empresarial en España*. Disponible en: http://www.iaes.es/publicaciones/Mujeres_poder_empresarial_Espa%C3%B1a.pdf

Instituto Nacional de Estadística. 2011. *Mujeres y hombres en España*. Disponible en: http://www.ine.es/ss/Satellite?L=0&c=INEPublicacion_C&cid=1259924822888&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios/PYSLayout

Itami, H.1987. *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, U.K.: Harvard University Press.

Jennings, M.M. 2002. *Business Ethics: Case Studies and Selected Readings*. Canadá: Thomson.

Kay, J. 1994. *Fundamentos del éxito empresarial: El valor añadido de la estrategia*. Barcelona, España: Ariel. [vo. (1993): *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies add Value*. Oxford, U.K.: Oxford University Press].

Koch, M.J., & McGrath, R.G. 1996. Improving Labour Productivity: Human Resource Management Policies do Matter. *Strategic Management Journal*, 17 (2): 335-354.

Kramer, V. W., Konrad, A. M., & Erkut, S. 2006. *Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Women Enhance Governance*. Disponible en: <http://vkramerassociates.com/writings/CriticalMassExecSummary%20PDF.pdf>

McKinsey & Company. 2007. *Women Matter: Gender diversity, a corporate performance driver*. Disponible en <http://www.talentnaardetop.nl/web/file?uuid=72d4f129-77bd-4c30-88f8-603d4202c848&owner=9c74cb66-9801-4cac-b2c9-c72e9814ab51>.

Ministerio de Educación. 2010. *Datos y Cifras. Curso escolar 2009/2010*. Disponible en:

<http://www.educacion.gob.es/dctm/ministerio/horizontales/prensa/documentos/2009/datos-cifras2009.pdf?documentId=0901e72b8007c981>

Ministerio de Educación. 2010. *Sistema estatal de indicadores de la educación Edición 2010*. Disponible en:

<http://www.educacion.gob.es/dctm/ievaluacion/indicadores-educativos/seie-2010-completo-imprenta.pdf?documentId=0901e72b8062e4f6>

Ministerio de Educación. 2010. *Datos y Cifras del Sistema Universitario Español*. Disponible en: <http://www.educacion.gob.es/educacion/universidades/estadisticas-informes/novedades.html>

Ministerio de Educación. 2011. *Las cifras de la educación en España*. Disponible en: <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/detalle.action?cod=14553>

Nelson, R., & Winter, S. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, U.K.: The Belknap Press of Harvard University Press.

Observatorio de la RSE & UGT. 2010. *Cultura, políticas y prácticas de responsabilidad de las empresas del IBEX 35*. Disponible en: <http://www.ugt.es/actualidad/2011/marzo/Estudio%20RSE%202010%20IBEX35-web.pdf>

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2008a. *Gender and Sustainable Development – Maximising the Economic, Social, and Environmental Role of Women*. Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/58/1/40881538.pdf>

OECD. 2008b. *OECD Guidelines For Multinational Enterprises*. Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/56/36/1922428.pdf>

O'Connell, P. J., & Russell, H. 2005. *Equality at Work? Workplace Equality Policies, Flexible Working Arrangements and the Quality of Work*. Disponible en: http://www.esri.ie/news_events/press_releases_archive/2005/equality_at_work_workpla c/

Pfeffer, J. 1994. Competitive Advantage Through People. *California Management Review*, 36: 9-29.

Pfeffer, J. 1998. *La ecuación humana*. Barcelona, España: Gestión 2000. [vo. (1998): *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard: EEUU: Harvard Business School Press].

Porter, M.E.; Kramer, M. R 2002. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80 (12): 5-16.

Rucci, A.J., Kim, S.P., & Quinn, R.T. 1998. The Employee-Customer-Profit Chain at Sears. *Harvard Business Review*, 76 (1).

Saavedra, I., Fernández de Tejada, V., & López, M.D. 2010. Modelo de gestión ética de recursos humanos: un enfoque basado en la teoría de recursos y capacidades. *Revista de responsabilidad social de la empresa*, 2: 15-39.

Silverstein, M. & Sayre, K. 2009. The Female Economy. *Harvard Business Review*, 87(9): 46-53.

Venegas, M. 2010. La igualdad de género en la escuela. *Revista de la Asociación de Sociología de la Educación*, 3 (3): 388-402.

Walton, R.E. 1985. From 'Control' to 'Commitment' in the Workplace. *Harvard Business Review*, 73 (2): 77-84.

Wood, S.J., & De Menezes, L.M. 1998. High Commitment Management in the U.K.: 'Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey, and Employers' Manpower and Skills Practices Survey. *Human Relation*, 51 (4): 485-515.

Wright, P.M., McCormick, B., Sherman, W.S., & McMahan, G.C. 1999. The Role of Human Resource Practices in Petro-Chemical Refinery Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 10 (4): 551-571.

World Business Council for Sustainable Development. 2008. *Sustainable Consumption Facts and Trends*. Disponible en:

http://www.wbcsd.org/DocRoot/I9Xwhv7X5V8cDIHbHC3G/WBCSD_Sustainable_Consumption_web.pdf

NORMATIVA PRINCIPAL

Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras.

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible.

WEBGRAFÍA

<http://www.unwomen.org/es/focus-areas/?show=Empoderamiento%20Econ%C3%B3mico>

<http://www2.ohchr.org/spanish/law/cedaw.htm>

http://ec.europa.eu/europeaid/index_es.htm

<http://ec.europa.eu/social/home.jsp?langId=en>

<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=CES/05/98&format=HTML&aged=0&language=ES&guiLanguage=en>

<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/03/323&format=HTML&aged=0&language=ES&guiLanguage=en>

<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+COMPARL+PE-404.565+01+DOC+PDF+V0//ES&language=ES>

<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef07108.htm>

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=es&catId=89&newsId=726&furtherNews=yes>

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52006DC0092:es:NOT>

<http://www.mtin.es/es/igualdad/index.htm>