



Guía  
para la igualdad  
de oportunidades  
entre **mujeres y hombres**  
en la empresa

Nuria Chinchilla  
IESE, Universidad de Navarra

Margarita Mayo  
IE, Instituto de Empresa

Esther Sánchez  
ESADE, Instituto de Estudios Laborales

Cómo aplicar los criterios de la Ley Orgánica de Igualdad  
a la Dirección de personas



CONSEJERÍA DE EMPLEO Y MUJER  
**Comunidad de Madrid**  
[www.madrid.org](http://www.madrid.org)

**ESADE**  
Business School





Nuria Chinchilla  
IESE, Universidad de Navarra

Margarita Mayo  
IE, Instituto de Empresa

Esther Sánchez  
ESADE, Instituto de Estudios Laborales

# Guía para la igualdad de oportunidades entre **mujeres y hombres** en la empresa

Cómo aplicar los criterios de la Ley Orgánica de Igualdad  
a la Dirección de personas

Edita  
Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid

Diseño  
Jorge Lorenzo Diseño y Comunicación Visual

D.L.  
M-0000-07

**Juan José Güemes**  
Consejero de Empleo y Mujer  
de la Comunidad de Madrid

El Gobierno de la Comunidad de Madrid ha promovido, a través de la Consejería de Empleo y Mujer, la elaboración y publicación de esta “Guía para la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa” con el fin de acercar a las personas interesadas el análisis básico de los aspectos en los que hay que trabajar para profundizar en la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el seno de las empresas.

Nos sentimos muy orgullosos por haber contado para ello con un extraordinario equipo de académicas formado por Nuria Chinchilla, del IESE, Margarita Mayo, del Instituto de Empresa, y Esther Sánchez de ESADE, es decir, con las aportaciones de tres escuelas de negocio, que están entre las mejores del mundo, y que además tienen su sede en la Comunidad de Madrid.

La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres es imperativa por razones de justicia y de equidad pero además, se ha convertido en una condición de progreso económico y en una necesidad para las empresas que quieran competir eficazmente por atraer y retener talento. Las mujeres atesoran una cualificación tan buena o mejor que la de los hombres, pero la realidad es que todavía no tienen el protagonismo que les corresponde por méritos propios en el mundo profesional y empresarial.

La intensa transformación social y económica que se ha producido en la Comunidad de Madrid en la última década nos ha llevado a formar parte del selecto grupo de regiones europeas que ya cumplimos los objetivos de pleno empleo que la Agenda de Lisboa estableció para el año 2.010.

Hoy nos encontramos muy lejos de aquellas tasas de paro superiores al 20% que se registraban a mediados de los años 90, y muy próximos a una situación de escasez de recursos humanos cualificados. Tanto es así que la evolución demográfica de la Comunidad de Madrid nos llevaría, si no fuera por la inmigración, a perder casi 60.000 personas en edad de trabajar de aquí al año 2.014. Somos una sociedad que envejece rápidamente, con unas empresas que demandan 100.000 nuevos puestos de trabajo netos al año para cubrir sus necesidades de expansión y prácticamente sin desempleo. Ese déficit de recursos humanos se puede cubrir, en parte, con personas procedentes de otros países que se sientan atraídas por la pujanza de la Región, pero nuestra economía demanda fundamentalmente personas con una cualificación media y alta. En este contexto, el principal yacimiento de talento “ocioso” en la economía madrileña -y en muchas Comunidades Autónomas de España- está entre las mujeres.

Incluso en la Comunidad de Madrid, cuya tasa de ocupación femenina está en el 63%, y es mayor que la de España, con un 55%, y también superior a la de la UE de los 15, que se sitúa en el 59%, nos encontramos con que hay casi 20 puntos porcentuales de diferencia entre los hombres y las mujeres que trabajan, puesto que la tasa de ocupación masculina se eleva al 81,3%.

Si queremos aprovechar el inmenso capital humano que reside entre las mujeres, tenemos que avanzar decididamente hacia una gestión de recursos humanos que se cuestione permanentemente la existencia o no de posibles prácticas discriminatorias y que ponga en marcha medidas activas dirigidas a garantizar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas.

La publicación de esta guía complementa la “Guía de buenas prácticas de la empresa flexible” que ya va por su tercera edición, y que se ha convertido en una referencia indispensable para las empresas que están dando pasos en esta dirección.

Confiamos en que ambas publicaciones le sean de utilidad.

<b>I.</b>	<b>Introducción</b>	<b>9</b>			
1.1.	Objetivo de esta Guía: ayudar a las empresas a aplicar el criterio de igualdad de oportunidades	11			
1.2.	Estructura y metodología	11			
1.3.	Las mujeres, capital humano fundamental	12			
1.4.	Normativa europea sobre la igualdad	15			
1.5.	Claves de la futura Ley de Igualdad	19			
1.6.	Beneficios de la igualdad de oportunidades en la empresa	20			
<b>2.</b>	<b>El plan de igualdad en la empresa</b>	<b>23</b>			
2.1.	Fases de un plan de igualdad de oportunidades	24			
2.1.1.	Iniciativa y compromiso	24			
2.1.2.	Diagnóstico	25			
2.1.3.	Diseño de políticas de igualdad	26			
2.1.4.	Implantación	26			
2.1.5.	Seguimiento y evaluación	27			
<b>3.</b>	<b>Diferentes ámbitos de igualdad de oportunidades en la empresa</b>	<b>31</b>			
3.1.	Igualdad en el acceso al empleo y en la contratación	32			
3.1.1.	Conceptos	32			
3.1.2.	¿Qué ocurre en la empresa hoy?	32			
3.1.3.	¿Qué pueden hacer las empresas?	37			
3.1.4.	¿Dónde se refleja en la Ley de Igualdad?	41			
3.1.5.	Buenas prácticas en la empresa	42			
3.2.	Clasificación profesional, promoción y formación	44			
3.2.1.	Conceptos	44			
3.2.2.	¿Qué ocurre en la empresa hoy?	45			
3.2.3.	¿Qué pueden hacer las empresas?	47			
3.2.4.	¿Dónde se refleja en la Ley de Igualdad?	51			
3.2.5.	Buenas prácticas en la empresa	53			
3.3.	Igualdad en la retribución	54			
3.3.1.	Conceptos	54			
3.3.2.	¿Qué ocurre en la empresa hoy?	58			
3.3.3.	¿Qué pueden hacer las empresas?	64			
3.3.4.	¿Dónde se refleja en la Ley de Igualdad?	67			
3.3.5.	Buenas prácticas en la empresa	68			
3.4.	Ordenación del tiempo de trabajo	69			
3.4.1.	Conceptos	69			
	Medidas de flexibilización del tiempo y el espacio	70			
3.4.2.	¿Qué ocurre en la empresa hoy?	71			
3.4.3.	¿Qué pueden hacer las empresas?	73			
3.4.4.	¿Dónde se refleja en la Ley de Igualdad?	74			
3.4.5.	Buenas prácticas en la empresa	75			
3.5.	Acoso sexual y acoso discriminatorio	79			
3.5.1.	Conceptos	79			
3.5.2.	Tipos de acoso sexual	82			
3.5.3.	¿Qué ocurre en la empresa hoy?	83			
3.5.4.	¿Qué pueden hacer las empresas?	85			
3.5.5.	¿Dónde se refleja en la Ley de Igualdad?	86			
3.5.6.	Buenas prácticas en la empresa	89			
<b>4.</b>	<b>Decálogo para alcanzar la igualdad de oportunidades en la empresa</b>	<b>95</b>			
4.1.	Decálogo para la implantación de un Plan de Igualdad de oportunidades	96			
<b>5.</b>	<b>Anexos</b>	<b>99</b>			
5.1.	Glosario	100			
5.2.	Normativa en materia de Acoso Sexual	101			
	Constitución española	101			
	Estatuto de los Trabajadores	101			
	Ley de Infracciones y Sanciones en el Orden Social	102			
	Código Penal	102			
5.3.	Bibliografía complementaria	103			
5.3.	Páginas Web	105			

# 1

Introducción

La Ley de Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres legisla sobre un derecho universal de las personas, recogido en diferentes documentos internacionales de derechos humanos y en la normativa de la Unión Europea.

La Constitución Española, en sus artículos 9.2 y 14 reconoce la igualdad entre mujeres y hombres y la no discriminación por sexo como un derecho de las personas y obliga a los poderes públicos a velar por el cumplimiento real y efectivo de la igualdad en todas las áreas de la vida.

Esta Guía de Igualdad entre Mujeres y Hombres en la Empresa ha sido elaborada conjuntamente por la Prof. Nuria Chinchilla, Directora del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School (Universidad de Navarra), la Prof. Margarita Mayo, Directora Académica del Centro para la Diversidad del IE (Instituto de Empresa Business School) y la Prof. Esther Sánchez, (Investigadora del Instituto de Estudios Laborales de ESADE (URL), por encargo de la Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid.

El mayor potencial de una organización son las personas que la integran, la participación de hombres y mujeres permite alcanzar un crecimiento sostenido, altos niveles de calidad y productividad y una gran competitividad.

La creciente incorporación de la mujer al mercado laboral, así como su mejor preparación académica, contribuyen a que las empresas se muestren interesadas en atraer y retener el talento femenino, que es un elemento clave para el futuro. El bajo índice de natalidad, conjuntamente con el incremento de la edad media de la población, están ocasionando ya dificultades para disponer de personal preparado en algunas profesiones.

El propósito de la Guía es ser un instrumento para la aplicación de la Ley de igualdad de oportunidades en el ámbito de las relaciones laborales en la empresa.

## 1.1. | Objetivo de esta Guía: ayudar a las empresas a aplicar el criterio de igualdad de oportunidades

Las empresas a las que esta obra está dirigida presentan características y necesidades muy dispares, por lo tanto, hemos optado por elaborar una guía de **carácter general**, que permita a todo tipo de organizaciones amoldar su contenido y aplicar la normativa de la Ley de Igualdad entre mujeres y hombres según sus necesidades concretas.

La guía debe tomarse como un instrumento de ayuda, un punto de referencia, cuyas recomendaciones se adaptan de manera **flexible** a las necesidades de cada organización. No se trata de seguir estrictamente, punto por punto, cada uno de los pasos referidos en esta guía, sino de adecuarlos a las necesidades y características propias de cada empresa en particular.

La intención es que sea una herramienta **útil** y, sobre todo **práctica**, que sirva de orientación a las organizaciones para implantar las medidas normativas. Por ello, se presentan algunas **herramientas** que pueden resultar de utilidad a la hora de ponerlas en práctica.

## 1.2. | Estructura y metodología

La “Guía” está estructurada en cuatro grandes apartados:

1. Una introducción que recoge las causas y los fundamentos de la Ley de Igualdad.
2. El diagnóstico: una herramienta indispensable a la hora de planificar políticas de igualdad en las empresas.
3. Los conceptos: cuál es la situación actual en las empresas, cómo se aplica la normativa y cuáles podrían considerarse buenas prácticas en los diferentes ámbitos (acceso al empleo y modalidades de contratación, clasificación profesional, promoción y formación, retribuciones, ordenación del tiempo de trabajo y acoso sexual y acoso discriminatorio).
4. Un decálogo para desarrollar un Plan de Igualdad en la empresa.

Tomando como base fundamental la Ley de Igualdad, consideramos que el Diagnóstico y el Plan de Igualdad de Oportunidades son las herramientas operativas básicas para lograr integrar el valor de la equidad en la empresa y generar un verdadero cambio cultural.

## 1.3. | Las mujeres, capital humano fundamental

El “Diagnóstico sobre mujer y empleo cualificado en la Comunidad de Madrid” recoge los datos de las mujeres de la Comunidad de Madrid, entre los que destacan:

– La **tasa de actividad** de las mujeres en Madrid es del 66%, siete puntos más que la del conjunto de España (59%), y casi 4 puntos superior a la de la UE (62%).

– La **tasa de empleo** es del 61%, nueve puntos más que la del conjunto de España, que es de 52%. Con respecto a Europa, la tasa de empleo de las madrileñas es superior en tres puntos a la de la UE-15 y aproximadamente cinco puntos más que la de la UE-25.

La Comunidad de Madrid ya ha alcanzado el objetivo fijado por la UE en Lisboa para el año 2.010, según el cual la tasa de empleo para las mujeres debería alcanzar el 60% en esa fecha. La tasa de empleo de las mujeres madrileñas ha aumentado desde el inicio de la legislatura alrededor de 7 puntos, gracias a los 172.400 empleos creados, mientras que en el conjunto de España el incremento ha sido de 4,46.

La **tasa de paro** de las mujeres madrileñas es de 7% aproximadamente, cuatro puntos más baja que la del conjunto de España, que es de 11%; y dos puntos inferior a la de la UE (9%). La Comunidad de Madrid es la tercera comunidad española con la tasa de paro más baja.

La **contratación** recoge diversas tendencias: en la acumulación anual, en los contratos indefinidos a tiempo completo nos encontramos con un mayor índice participativo de hombres que de mujeres (33.266 de frente a 21.118). En el contrato indefinido a tiempo parcial la tendencia se invierte de suerte ya que son más las mujeres que los hombres que han optado por un contrato que claramente les permite conciliar la vida familiar, personal y laboral (8.513 mujeres frente a 4.777 hombres). En contratos a tiempo completo hay un total de 145.314 hombres frente a 90.671 mujeres; y en contratos a tiempo parcial 34.139 hombres respecto de 60.918 mujeres.

Ámbito	Detalle	Porcentaje de mujeres
Gobierno nacional	Cuotas. Primer nivel Ministros, Consejeros, secretarios de Estado, Subsecretarios y Secretarios Generales ya que cuando se desciende al 2º nivel el desequilibrio crece de manera exponencial.	33%
Gobierno Comunidad de Madrid	Presidenta, Consejeros, Viceconsejeros, Directores Generales y Secretarios Generales Técnicos)	31%
Senado		25%
Congreso de Diputados		33%
Asamblea de Madrid		43%
Judicatura	Amplia representación en las diferentes categorías que desciende cuando se llega a los puestos de responsabilidad: magistraturas, audiencias provinciales, tribunales provinciales.	62%
Poder judicial	1 mujer entre 20 hombres	5%
Tribunal supremo	3 mujeres entre 80 hombres	3,75%
Tribunal constitucional	9 mujeres entre 40	22,5%
Audiencia Nacional	21 mujeres entre 72	29%
Empresas IBEX35, grandes y medianas	Aprox. 160 mujeres en 15.878 puestos directivos	10%
Prensa escrita	6 mujeres directoras entre 56 directores de periódicos	10,71%
Televisiones	42 mujeres ocupan puestos directivos en las 166 televisiones y productoras	25%
Radio	4 mujeres en 100 emisoras	4%
Universidades, artes plásticas y escénicas, literatura y ciencia	109 mujeres en los 443 puestos directivos	24,6%

Fuente: Elaboración propia según datos del “Diagnóstico sobre mujer y empleo cualificado en la Comunidad de Madrid”.

## 1.4. Normativa europea sobre la igualdad

Según los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA), en España el 6,7% de las personas que trabajan ocupan puestos de dirección. De ellos, el 31,5% son mujeres, porcentaje inferior al de participación de mujeres en el empleo total, que llega al 40%.

### Estado civil

Dos de cada tres directivas están casadas, mientras que el 14% son solteras. Un 72% tiene hijos: casi la mitad tiene dos hijos, y el 23% tiene un solo hijo. Las separadas o divorciadas representan el 12%.

En casi todos los perfiles estudiados se constata que las mujeres siguen asumiendo la mayor parte de las responsabilidades familiares, que incluyen el cuidado de personas dependientes y la realización de tareas del ámbito privado.

A ello se añade también el perfil altamente masculinizado en los procesos de carrera profesional, y en las propuestas de acceso a puestos de dirección.

En general, según los datos del estudio "La cuenta satélite del trabajo no remunerado en la Comunidad de Madrid" en el año 2005, el tramo de edad de máxima dedicación al hogar es entre los 30 y los 39 años, tanto para hombres como para mujeres. Sin embargo, la diferencia está en las horas de dedicación. Mientras que los hombres dedican una media de 3,21 horas, sobre todo al cuidado de sus hijos; las mujeres dedican una media de 7,13 horas al trabajo doméstico los días laborables.

No hay ningún sector profesional en el que las mujeres obtengan una participación equilibrada con respecto a los hombres en cargos de responsabilidad.

### Acoso sexual

Según los últimos estudios realizados, el 10% de las trabajadoras en España ha sido víctima de acoso sexual en el ámbito laboral en el último año. Del total de víctimas, el 15% lo es de casos de acoso leve, el 4% ha sufrido un abuso grave y el 2% muy grave. En el primer grupo cabe destacar los chistes picantes (13%), los piropos (10%), los gestos y miradas insinuantes (3%) y los acercamientos (3%). En el segundo, las preguntas de índole sexual (3%) y las insinuaciones (2%). En cuanto al acoso muy grave, el 1% de las trabajadoras ha recibido besos o caricias no deseados, el 1% tocamientos y el 2% ha sido acorralada por un compañero o jefe.

Por lo que se refiere a la reacción frente al acoso, tan sólo en un 32% de los casos se solucionó el conflicto; en el 36% tan sólo se suavizó el problema, y en el 16% de los casos no se produjeron cambios.

El desarrollo normativo comunitario en materia de igualdad y no discriminación, tiene su antecedente en el principio de libre circulación de las/os trabajadoras/es, establecido por el **Tratado de Roma**, en el que se prohíbe toda discriminación por razón de la nacionalidad entre la población trabajadora de los Estados miembros y se introduce la aplicación del principio de igualdad de retribución por un mismo trabajo.

La **Directiva 76/207/CEE de 9 de febrero** menciona la igualdad en el acceso al empleo, a la formación y promoción profesionales y a las condiciones de trabajo. Modificada por la Directiva 2002/73/CE de 23 de septiembre.

La **Directiva 92/85/CEE** del Consejo, de 19 de octubre de 1992, recoge la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud en el trabajo de la trabajadora embarazada que haya dado a luz o en período de lactancia (Décima directiva específica de acuerdo con el apartado 1 del artículo 16 de la Directiva 89/391/CEE).

La **Directiva 96/34/CE** de 3 de junio se refiere al acuerdo marco sobre el permiso parental celebrado por la UNICE, CEEP y la CES.

La **Directiva 97/80/CE** del Consejo, de 15 de diciembre de 1997, recoge la reversión de la carga de la prueba en los casos de discriminación por razón de sexo.

La **Directiva 97/81/CE** del Consejo, de 15 de diciembre de 1997, relativa al acuerdo marco sobre trabajo a tiempo parcial, tiene por objeto hacer compatibles la vida familiar y la vida laboral.

En 1997, el **Tratado Constitutivo de la Comunidad Europea (TCE)**, autoriza en la CE la adopción de las medidas adecuadas para luchar contra la discriminación por motivos de sexo, de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual.

Posteriormente, la **Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea** aprobada el 18 de diciembre del 2000, estableció que todas las personas son iguales ante la ley y prohíbe toda discriminación, en particular, la ejercida por razón de sexo, raza, color, orígenes étnicos o sociales, características genéticas, lengua, religión o convicciones, opiniones políticas o de cualquier otro tipo, pertenencia a una minoría nacional, patrimonio, nacimiento, discapacidad, edad u orientación sexual.

Sobre la base de ambas normativas, el 29 de junio del 2000 fueron adoptadas dos Directivas relativas a la aplicación del principio de igualdad de trato de las personas, independientemente de su origen racial o étnico, y al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación. (**Directiva 2000/43/CE** y **Directiva 2000/78/CE, respectivamente**).

En 2002, ha sido aprobada la **Directiva 2002/73/CE** que tiene por objetivo convertirse en la Directiva marco para la igualdad de trato sin discriminación por razón de género en el empleo y la ocupación.

La Resolución del Consejo de 15 de julio de 2003 versa sobre la formación del capital social y humano en la sociedad del conocimiento: aprendizaje, trabajo, cohesión social e igualdad entre mujeres y hombres (2003/C 175702).

La Resolución del Consejo (2003/C 260/03) de 20 de octubre de 2003, versa sobre las iniciativas para luchar contra la trata de seres humanos, en particular mujeres.

La Directiva del Consejo **Directiva 2004/113/CE** de 13 de diciembre de 2004 aplica el principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres al acceso a bienes y servicios y su suministro.

A nivel nacional, La **Constitución Española**, norma suprema del ordenamiento jurídico español, recoge el principio de igualdad en sus dos vertientes: la igualdad formal (**Art.14**) y la igualdad esencial (**Art.9.2**), prohibiendo expresamente la discriminación por razón de género (**Art.14 2º inciso**), en particular en el ámbito del empleo (**Art.35**), declarando como vinculante el derecho a no ser discriminada/o. Esta norma constitucional obliga a la judicatura, y en particular al Tribunal Constitucional, a interpretar el significado y alcance de los derechos fundamentales como el de igualdad y la prohibición de discriminación, de acuerdo con lo establecido en las normas y convenios internacionales (**Art.10.2**) y en particular con arreglo al Derecho Comunitario.

Por su parte, el **Tribunal Constitucional**, ha venido realizando desde 1987 una interpretación extensiva del significado del principio de igualdad de trato y de la prohibición de discriminación, reconociendo implícitamente que esa igualdad en la realidad no existe y, en consecuencia, impone a los poderes públicos la obligación de promover las condiciones para que la libertad y la igualdad de mujeres y hombres sean reales y efectivas, removiendo los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud; con el fin de facilitar la participación de toda la ciudadanía en la vida política, económica, cultural y social.

La introducción de estos conceptos y sus variantes desde el ámbito constitucional ha ido acompañada de una evolución en la normativa laboral ordinaria, ya que han desaparecido del ordenamiento jurídico casi todas las normas de carácter discriminatorio. Se ha mejorado la definición legal de la prohibición de discriminación retributiva (**Art.28 Estatuto de los Trabajadores**), que incluye la prohibición de discriminación indirecta, y obliga al empresario a pagar la misma retribución por trabajo de igual valor.

También se ha producido una mejora muy importante en los temas relacionados con la protección de la maternidad y la conciliación entre responsabilidades familiares y profesionales con la **Ley 39/1999, de 5 de noviembre (B.O.E. 6-11-1999)**. Como es sabido, la no conciliación 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.

Además de los medios de control habituales para salvaguardar el disfrute de los derechos en general, para garantizar el respeto de las normas y sancionar su violación, se han introducido en nuestro ordenamiento importantes mecanismos de tutela antidiscriminatoria como:

- La “modificación de la carga de la prueba” (**Art. 96 Ley de Procedimiento Laboral**) en los procedimientos de tutela antidiscriminatoria, de forma que es quien presuntamente discrimine, el que ha de demostrar que no lo hace.
- Utilización de la denominada “prueba de asesores” (**Art.95.3 LPL**), consistente en que especialistas puedan ayudar a la judicatura a detectar las situaciones de discriminación.
- Se han previsto graves sanciones de carácter social (la nulidad) frente a los actos discriminatorios, de carácter administrativo (**Art.8.12 de la Ley de Infracciones y Sanciones en el Orden Social**) e incluso de tipo penal (**Art.314 Código Penal, CP**).

Más recientemente, se han abordado diversas iniciativas normativas orientadas a extender el principio de igualdad entre hombres y mujeres a otros ámbitos, en aplicación del principio de transversalidad. Entre ellas, valga mencionar la aprobación de la **Ley 30/2003**, de 13 de octubre, sobre medidas para incorporar la valoración del impacto de género en las disposiciones normativas que elabore el Gobierno. Con posterioridad, también asumía este enfoque transversal la **Ley De igualdad 1/2004** de medidas de protección integral contra la violencia de género, sobre la que el Consejo Económico y Social emitió Dictamen.

Desde 1983, con la creación del Instituto de la Mujer la Administración General del Estado ha desarrollado diversos Planes de Igualdad de Oportunidades (PIOM) en paralelo a la Estrategia Marco comunitaria, cuyo eje fundamental lo constituye el principio de transversalidad auspiciado desde instancias internacionales y europeas. Además, las Comunidades Autónomas han venido desarrollando modelos similares, con la elaboración de planes de igualdad de oportunidades propios. Desde el año 2003 varias Comunidades Autónomas como Navarra, Castilla y León, la Comunidad Valenciana, Galicia y el País Vasco han aprobado leyes

para la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. También existen proyectos actualmente en tramitación en las Comunidades de Andalucía y las Islas Baleares.

**En cuanto al acoso sexual**, cabe destacar la distinción que realiza la Ley de Igualdad (y que a su vez ya realizó la Directiva 2002/73/CE de 23 de septiembre, sobre igualdad entre mujeres y hombres en materia de acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesional y condiciones de trabajo) entre:

**1.- El acoso sexual:** cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo.

**2.- El acoso por razón de sexo:** cualquier comportamiento realizado en función del sexo de una persona, con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo. En este supuesto, “Las formas de acoso son muy numerosas. Incluyen definir el trabajo como apto sólo para hombres; denigrar la forma como la mujer lo hace y cuestionar su habilidad; ayudar de forma paternalista; no ofrecer toda la información, oportunidades o entrenamiento necesario para hacer bien el trabajo; actos conscientes de sabotaje; evaluar de forma sexista; no ascender de cargo a las mujeres; aislar a las mujeres de las redes informales que son las que dan un sentimiento de pertenencia; negar a las mujeres determinados privilegios; ordenar trabajos basados en estereotipos sexuales y que no están dentro de sus funciones (como servir café); bromas, mofas y tomaduras de pelo diseñadas para recordar a las mujeres que son distintas y que éste no es su sitio; y abordando físicamente o amenazando con hacerlo si la mujer se atreve a enfrentarse”. (Vicky Schultz, 1998:1687)

## 1.5. Claves de la futura Ley de Igualdad

Esta ley nace con la vocación de ser un código ético de conducta entre mujeres y hombres. Es una ley que implica el compromiso de todos los actores de la sociedad. El énfasis se pone en el papel de las empresas privadas, estableciendo medidas en materia de contratación, de subvenciones públicas o en referencia a los consejos de administración.

La Ley reconoce el derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Se estimula una mayor responsabilidad por parte del hombre en la asunción de las obligaciones familiares, por ejemplo, a través de la ampliación del permiso de paternidad

Tabla 1.2. Claves de la Ley de Igualdad

**Negociación colectiva:** es el espacio idóneo para discutir y alcanzar los acuerdos y negociar libremente las medidas de igualdad entre las partes.

**Presencia en los Consejos de Administración:** se garantiza una “presencia equilibrada”, no inferior al 40 por ciento, de mujeres en los procesos electorales, en los órganos del Gobierno, y en los Consejos de Administración de las empresas.

**Planes de Igualdad obligatorios para empresas de más de 250 trabajadores:** la articulación de este deber de negociar se hará efectiva en el marco de la negociación de los próximos convenios colectivos, sean de ámbito empresarial o sectorial. También se obliga a negociar medidas de igualdad en todos los convenios colectivos. El no cumplimiento de esta norma conllevará la aplicación de sanciones y multas.

**Paternidad:** 13 días naturales que se suman a los dos ya existentes por nacimiento. La ley reconocerá un permiso de paternidad autónomo del de la madre. Un padre trabajador podrá disfrutar de 13 días naturales desde el nacimiento del hijo hasta la finalización del permiso de maternidad, que se suman a los dos días que ya se le concedían por la ley de Conciliación 39/1999. Ampliación del permiso de paternidad en dos días más por cada hijo en caso de parto múltiple. Los trabajadores autónomos también tendrán reconocido este derecho. Habrá también permiso de paternidad por adopción o acogimiento y se ampliará el permiso de maternidad en dos semanas para los supuestos de hijo discapacitado, de uso indistinto para el padre o la madre.

**Permiso parto prematuro:** en los casos de parto y en aquellos en el que el neonato por cualquier otra causa deba permanecer hospitalizado a continuación del parto, el período de suspensión se ampliará tantos días como el neonato se encuentre hospitalizado, con un máximo de trece semanas.

**Reducción de jornada:** se amplía de los seis a los ocho años el límite de edad del hijo que da derecho a la reducción de jornada. También se modifica el límite de la reducción de jornada que pasa a ser desde un octavo hasta la mitad de la misma.

**Excedencia:** se reduce a cuatro meses la duración mínima de la excedencia voluntaria y se amplía de uno a dos años la asimilación al alta durante la excedencia para cuidado de familiares. Se reconoce también su disfrute fraccionado.

**Sanciones:** las conductas discriminatorias hacia la mujer en el ámbito laboral recibirán multas en función de su gravedad y tendrán otras sanciones accesorias, como: pérdida automática de las ayudas, bonificaciones y, en general, de los beneficios derivados de la aplicación de los programas de empleo.

## 1.6. Beneficios de la igualdad de oportunidades en la empresa

El hecho de introducir el criterio de igualdad de oportunidades en las decisiones empresariales conlleva múltiples beneficios. Entre otros, los recogidos en la siguiente tabla.

Tabla 1.3. Beneficios de la aplicación del criterio de igualdad de oportunidades

- Enriquecimiento de la organización
- Mejora del ambiente de trabajo y de las relaciones laborales
- Mejora de la calidad y de las habilidades del personal
- Mejora de la gestión debido a la complementariedad del estilo de liderazgo femenino
- Mejora de la salud laboral
- Cumplimiento de la legislación vigente
- Mejora de la satisfacción personal
- Mejora de la calidad de vida de las trabajadoras y trabajadores
- Mejora de la imagen, reputación y prestigio de la empresa

El plan de igualdad  
en la empresa



## 2.1. Fases de un plan de igualdad de oportunidades

Un plan de igualdad es una herramienta estratégica destinada a alcanzar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa. En él se recogen las medidas que favorecen la incorporación, la permanencia y el desarrollo de las personas con el objetivo de lograr una participación equilibrada entre mujeres y hombres en todos los niveles de la organización empresarial.



### 2.1.1. Iniciativa y compromiso

Las empresas que tomen la iniciativa en la aplicación de políticas de igualdad de oportunidades serán pioneras, obtendrán los beneficios que comentábamos en el anterior epígrafe y podrán acceder al distintivo de la administración, utilizándolo como herramienta de marketing frente a la competencia.

La iniciativa en las empresa puede venir promovida por la Dirección a partir de la detección de algún tipo de discriminación en la organización, por el cumplimiento de criterios éticos o de responsabilidad social en la gestión interna y externa, o bien por el simple cumplimiento de la normativa.

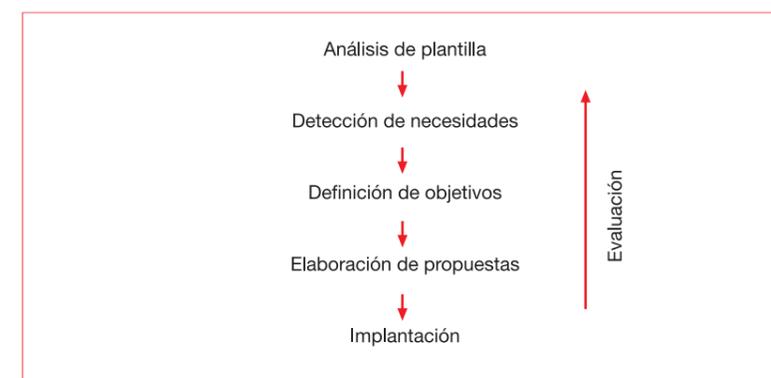
Una vez que la Dirección de la empresa haya decidido poner en marcha un plan de igualdad de oportunidades, se ha de comunicar la decisión a toda la empresa y se ha de recoger el compromiso en un documento escrito.

La empresa debe designar un responsable o equipo de responsables que impulse y vele por el cumplimiento del proyecto.

### 2.1.2. Diagnóstico

La implantación de las políticas de igualdad de oportunidades en las empresas tiene como finalidad básica fomentar la incorporación, permanencia, formación y promoción de las mujeres, de forma que se desarrollen las potencialidades y capacidades del conjunto del personal.

Se trata de un elemento a considerar en el diseño y la planificación de las políticas de dirección de personas. Un diagnóstico inicial que permita conocer la realidad de la plantilla, detectar las necesidades y definir los objetivos para mejorar la situación de las trabajadoras y trabajadores, definiendo los mecanismos que nos permitan hacer más eficiente la organización y retener al mejor talento.



### Metodología de diagnóstico

El diagnóstico consiste en la realización de un análisis detallado de la situación actual de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa, durante el cual se realizan, sucesivamente, actividades de: recogida de información, análisis, consulta participativa al personal, y finalmente, formulación de propuestas que pueden integrarse en un Plan de Igualdad o Plan de Acción Positiva que se implantará en la empresa.

#### Objetivos

Identificar los principales problemas a resolver y establecer ámbitos prioritarios de actuación.

Proporcionar un punto de referencia a partir del cual establecer futuras comparaciones.

Detectar necesidades de formación y de desarrollo profesional de la plantilla.

Conocer las potencialidades de la plantilla.

Implicar al personal en el desarrollo del Plan.

### 2.1.3. | Diseño de políticas de igualdad

El diseño de las políticas a implantar se debe realizar en el marco de un Plan que permita alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres en la organización.

Para ello, cada empresa debe definir los objetivos específicos, cuantificables, para el corto y medio plazo, teniendo en cuenta la información obtenida en el diagnóstico realizado previamente.

Se ha de dar prioridad a las acciones que se refieren a las áreas donde se haya detectado algún tipo de discriminación.

Por último, cuando el Plan esté definido se ha de comunicar a todo el personal, ya sea a través de sesiones formativas, la revista interna, la web, jornadas, o cualquier otra iniciativa comunicativa.

### 2.1.4. | Implantación

Acabadas las fases anteriores, de diseño y comunicación, llega el momento de la acción. Iniciar las acciones cumpliendo con los parámetros establecidos y fijando mecanismos de seguimiento que sirvan para evaluar la marcha del plan.

### 2.1.5. | Seguimiento y evaluación

Para llevar a cabo el seguimiento conviene designar una persona o un equipo responsable del proyecto que pueda llevar a cabo la evaluación periódica. Se han de asignar los recursos y se ha de estructurar el tipo de evaluación que se desea realizar, definiendo los instrumentos y métodos.

Los cuestionarios, las entrevistas, la observación directa y la aplicación de indicadores suelen ser las herramientas más eficaces para evaluar los resultados de la aplicación del Plan de Igualdad de oportunidades en la empresa.

Para completar la evaluación, se ha de responder a las siguientes preguntas:

- ¿El plan es aplicable a la realidad de la organización?
- ¿Las acciones que se han ejecutado son adecuadas para alcanzar los objetivos previstos?
- ¿Son suficientes los recursos destinados a la implantación del plan?
- ¿Se valoran positivamente los resultados obtenidos con la inversión realizada hasta el momento?
- ¿Las acciones se han llevado a término dentro del plazo previsto?
- ¿Los métodos utilizados han sido los más adecuados?
- ¿Las personas participantes en las diferentes acciones están satisfechas?

### 2.1.5.1. Indicadores de igualdad

Ámbito	Indicadores básicos
Política de igualdad de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"><li>- Existencia de una cultura de igualdad</li><li>- Existencia de un plan de igualdad</li><li>- Existencia de un órgano responsable de la igualdad</li></ul>
Comunicación, lenguaje e imagen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Comunicación interna de todo lo relacionado con la igualdad en la organización</li><li>- Existencia de una guía de lenguaje e imagen no sexista</li></ul>
Representación de las mujeres	<ul style="list-style-type: none"><li>- Distribución de las mujeres y hombres en la organización</li><li>- Proporción de mujeres en los cargos de responsabilidad</li></ul>
Retribución y contratación	<ul style="list-style-type: none"><li>- Proporción de mujeres y hombres por categorías y niveles retributivos</li><li>- Retribución anual media de mujeres y hombres</li><li>- Porcentaje de mujeres y hombres con diferentes tipos de contratos</li><li>- Porcentaje de bajas y despidos por razón de sexo</li></ul>
Acoso y actitudes sexistas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Existencia de un órgano, persona, responsable de detectar, prevenir y actuar en situaciones de acoso</li><li>- Sensibilización para evitar el acoso y las actitudes sexistas por parte de la Dirección, los mandos y el personal</li><li>- Acciones de la empresa para prevenir, evitar y eliminar las actitudes sexistas y el acoso</li></ul>
Conciliación de la vida laboral, familiar y personal	<ul style="list-style-type: none"><li>- Existencia de medidas de conciliación: flexibilidad de tiempo y espacio</li><li>- Existencia de servicios para la conciliación</li></ul>
Condiciones físicas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Condiciones del espacio laboral asignado a mujeres y hombres</li><li>- Adecuación del espacio de trabajo (vestuarios, lavabos)</li></ul>

Diferentes ámbitos de  
igualdad de oportunidades  
en la empresa



En la elaboración del diagnóstico, así como en la del Plan de Igualdad de la empresa se han de considerar, además de las características de la plantilla y de la empresa, los diferentes ámbitos donde puede existir discriminación entre mujeres y hombres. El acceso al empleo y las formas de contratación, la calificación profesional, la promoción, la formación, la retribución y la regulación del tiempo de trabajo; sin olvidar las diversas formas de acoso que se pueden dar en el seno de una empresa.

## 3.1. | Igualdad en el acceso al empleo y en la contratación

### 3.1.1. | Conceptos

Para analizar el acceso al empleo tenemos que empezar por considerar conceptos como la tasa de empleo, la tasa de paro y el tiempo de búsqueda de empleo.

La **tasa de empleo** es el cociente entre la población ocupada y el total de la población activa.

La **tasa de paro** refleja el cociente entre el número de parados y el total de la población activa.

Además de estas tasas, examinaremos el **tiempo de búsqueda de empleo**, que es el tiempo transcurrido hasta que mujeres y hombres, en situación de paro, encuentran un trabajo.

### 3.1.2. | ¿Qué ocurre en la empresa hoy?

- Incorporación masiva de la mujer al mercado laboral (1993 tasa del 34%, y en 2006 tasa de actividad del 59%)
- Desigualdad entre mujeres y hombres en el acceso al empleo.
- Actividad laboral femenina más intensa entre los 25 y los 45 años, que coincide con el período de mayor dificultad para conciliar la vida laboral, familiar y personal.
- Mejora en la formación y educación de las mujeres que no se refleja en el acceso de éstas a los cargos de responsabilidad.

El primer dato que nos demuestra que actualmente no existe una igualdad entre mujeres y hombres en el mercado laboral español, es la diferencia existente en la tasa de empleo y de paro por razón de sexo. Como podemos ver en la Tabla 3.1.2.1, mientras que en 2006 la tasa de empleo de las mujeres es bastante inferior a la de los hombres (41,67% frente a un 64,23%), la tasa de paro es casi el doble (12,22% frente a 6,81%).

Tabla 3.1.2.1. Tasa de empleo y de paro en España, por sexo y edades

Tasa de empleo	Hombres	Mujeres
Total	64,23	41,67
De 16 a 19 años	22,97	14,85
De 20 a 24 años	61,29	51,06
De 25 a 54 años	87,36	62,48
De 55 y más años	27,41	11,27
Tasa de paro	Hombres	Mujeres
Total	6,81	12,22
De 16 a 19 años	25,40	35,11
De 20 a 24 años	14,18	18,10
De 25 a 54 años	5,69	11,39
De 55 y más años	5,23	7,15

Fuente: Encuesta de Población Activa. INE. Datos de 2006 (porcentajes)

Por otra parte, si tenemos en cuenta los grupos de edad podemos ver que la mayor diferencia en la tasa de empleo entre mujeres y hombres se encuentra entre los 24 y los 54 años. Mientras que la tasa de empleo de los hombres es de un 87,36%, la de las mujeres es de un 62,48%. Estos datos reflejan que las mujeres se encuentran presentes en el mercado laboral en menor medida que los hombres, precisamente durante los años que son más importantes tanto para la carrera profesional como para el cuidado de la familia. Es precisamente la dificultad para conciliar la labor profesional con las responsabilidades familiares una de las razones principales de la baja tasa de empleo femenino en esta etapa.

### Tiempo de búsqueda de empleo de mujeres y hombres

Según datos del Instituto Nacional de Estadística, el acceso al empleo resulta bastante más complicado para las mujeres que para los hombres. Como muestra la Tabla 3.1.2.2, en 2004, la población masculina parada iba disminuyendo a medida que aumentaba el tiempo de búsqueda de empleo. El caso de las mujeres es muy diferente, ya que a medida que aumenta el tiempo de búsqueda de empleo, aumenta el número de paradas. Mientras que hay un 36,07% de hombres que llevan dos o más años buscando empleo, el porcentaje de mujeres en esta situación es casi el doble (63,95%). Estos datos muestran la dificultad que tienen las mujeres para acceder a un nuevo puesto laboral.

Tabla 3.1.2.2. Parados según tiempo de búsqueda de empleo por sexo

Tiempo de búsqueda	Hombres	Mujeres
Menos de 6 meses	45,37	54,62
De 6 meses a 1 año	42,84	57,12
De 1 año a menos de 2 años	42,48	57,51
2 años o más	36,07	63,95

Fuente: Encuesta de Población Activa. INE. / Datos del IV Trimestre de 2004 (porcentajes)

### Modalidades de contratación

La contratación de mujeres y hombres según la modalidad del contrato también refleja situaciones de desigualdad. De acuerdo con los datos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, que se muestran en la Tabla 3.1.2.3, aunque mujeres y hombres tienen una proporción parecida en los contratos indefinidos de fomento de empleo (50,29% de hombres y 49,71% de mujeres), este porcentaje se reduce en los contratos indefinidos ordinarios realizados a las mujeres (37,21%) y en las conversiones de contratos temporales a indefinidos (42,15%).

Además, aunque el número de contratos eventuales y de prácticas es cercano entre un sexo y otro, en la modalidad “obra y servicio”, se realizan el doble de contratos a hombres que a mujeres (66,04% frente al 33,96%). Una diferencia similar encontramos en los contratos de “formación” (63,22% frente a un 36,77%)

La modalidad en la que se contrata en mayor medida a las mujeres, es la de interinidad (73,11%), lo cual demuestra la situación de temporalidad en la que se encuentran muchas mujeres en el mercado laboral.

El estudio “Análisis de la negociación colectiva en la Comunidad de Madrid desde la perspectiva de género” arroja un dato interesante y positivo con respecto al tipo de contrato. La temporalidad se ha visto reducida para las mujeres de la Comunidad de Madrid, en casi 4 puntos, al pasar del 32,4% en 1997 al 28,5% en 2004.

Tabla 3.1.2.3. Contratos registrados por sexo, según modalidad

Tipo de contrato	Hombres	Mujeres
Indefinido Ordinario	62,79	37,21
Fomento de la contratación indefinida	50,29	49,71
Conversión en indefinido	57,85	42,15
Eventual	51,20	48,80
Obra y servicio	66,04	33,96
Interinidad	26,89	73,11
Formación	63,22	36,77
Prácticas	49,69	50,31
Jubilación parcial	85,42	14,58
Sustitución por jubilación anticipada	66,88	33,12

### Diferencias según tipo de jornada

Los datos obtenidos según el tipo de jornada laboral, también demuestran que no existe una paridad entre mujeres y hombres. Según la Encuesta de Población Activa del primer trimestre de 2006 (ver Tabla 3.1.2.4), mientras que los trabajos a tiempo completo son ocupados mayoritariamente por hombres (65,05%), la mayoría de trabajos a tiempo parcial están ocupados por mujeres (78,24%).

Tabla 3.1.2.4. Población ocupada por tipo de jornada laboral y sexo

Población	A tiempo completo	A tiempo parcial
Hombres	65,05	21,76
Mujeres	34,95	78,24
Total Ocupados	87,55	12,45

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Encuesta de Población Activa. INE. / Datos del I Trimestre de 2006 (porcentajes)

Una de las razones fundamentales de esta desproporción sigue siendo la dificultad que encuentran las mujeres para atender a las responsabilidades familiares, ya que éstas siguen estando en manos casi exclusivamente de la mujer. Según el informe de "La Cuenta Satélite del Trabajo No Remunerado en la Comunidad de Madrid" las mujeres madrileñas realizan el 73,39 por ciento del trabajo no remunerado, mientras que los hombres llevan a cabo el 26,61 por ciento. Esto supone una sobrecarga de trabajo que hace que muchas mujeres opten por ocupar puestos de media jornada para poder compatibilizar la vida laboral con su vida familiar.

En síntesis, los datos en España sobre la participación de la mujer en el empleo muestran que, aunque la incorporación de la mujer al trabajo se ha acelerado en los últimos años, todavía hay diferencias significativas entre hombres y mujeres en su incorporación al mercado laboral. Estas diferencias se acentúan aún más cuando analizamos los tiempos de búsqueda de empleo, los tipos de contratos y el tipo de jornada laboral.

### 3.1.3. ¿Qué pueden hacer las empresas?

Demostrados los posibles focos de desigualdad en la contratación, las empresas pueden desarrollar tres líneas de actuación muy claras para fomentar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

- a) Evitar las discriminaciones en la selección del personal.
- b) Desarrollar una cultura que valore la igualdad.
- c) Formar a las personas que ocupan puestos de dirección para que comuniquen la cultura de igualdad.

#### A) Evitar discriminaciones en la selección

El proceso de selección es clave para alcanzar un mayor nivel de paridad en el empleo de hombres y mujeres porque supone la barrera más inmediata y significativa a la incorporación de la mujer al trabajo.

A continuación señalamos ámbitos de actuación clave en los procesos de selección y describimos algunas de las mejores prácticas de selección para la consecución de la igualdad de oportunidades de la mujer en el empleo.

**A1)** Ampliar y variar los métodos de reclutamiento: utilizar una red más amplia para identificar a mujeres candidatas para el puesto de trabajo. Presentar las ofertas de empleo en una variedad de fuentes no tradicionales que combinen las ofertas escritas con los contactos personales.

**A2)** Colaborar con organizaciones que promuevan el avance de la mujer en el trabajo: estas organizaciones pueden ser una fuente adicional para ampliar la bolsa de trabajo con mujeres cualificadas. También, se pueden establecer colaboraciones con centros educativos y universidades para identificar el talento femenino. Por ejemplo, una empresa de telecomunicaciones ha creado un programa llamado "un día con el Decano" en el que representantes de la empresa pasan un día en la Universidad dando a conocer las oportunidades que hay dentro de su empresa para las mujeres. Otra vía para ampliar la bolsa de talento femenino es participar en las Ferias de Empleo de algunas instituciones académicas. La mayor parte de las escuelas de negocio suelen organizar ferias de empleo donde las empresas pueden acceder a un grupo de mujeres altamente cualificadas.

**A3)** Evitar discriminación en la evaluación de las candidatas: considerar a las mujeres candidatas para la posición como una oportunidad de fomentar la diversidad.

Los estereotipos sobre las mujeres pueden ocasionar sesgos en estos procesos de selección.

Evitar asumir que por el hecho de ser mujeres van a tener más dificultades en adaptarse al ambiente de trabajo o van a estar menos disponibles para viajar o asumir trabajos que requieran un alto grado de compromiso, etc. Permitir que sea la persona quien tome esas decisiones.

Es importante que los miembros del comité de selección evalúen abiertamente que sus decisiones no están siendo afectadas por estos estereotipos o ideas preconcebidas. Para ello, es conveniente incluir mujeres en los equipos de reclutamiento y selección.

**A4)** Evaluar a los candidatos con criterios claros y objetivos: los estereotipos y los sesgos cognitivos a la hora de evaluar a las candidatas femeninas inciden más cuando no están claros los parámetros de evaluación.

La ambigüedad en los criterios de selección favorece la discriminación de las mujeres. Para evitar estos sesgos, es importante que el proceso de selección se base en datos objetivos y profesionales. Valorando a cada persona según los criterios establecidos para el puesto de trabajo, independientemente de cómo hayan llegado a esta formación. Por ejemplo, una mujer que haya trabajado a tiempo parcial cuando sus hijos eran pequeños puede acceder al mercado laboral con las mismas credenciales y no debe ser penalizada.

### B) Potenciar una cultura de igualdad de oportunidades

Es importante crear una cultura que acepte y fomente la contratación de mujeres. El establecimiento de políticas que favorezcan el acceso de la mujer al empleo depende de la existencia de una cultura organizativa de apoyo a la igualdad y que reconozca el valor que aporta la diversidad. La atracción y retención del talento femenino debe entenderse como una ventaja competitiva para la organización.

Para fomentar este tipo de cultura, todos los miembros de la organización, tanto el personal directivo como los empleados y empleadas, deben recibir una formación específica en temas de igualdad. Siguiendo el modelo de Mayo (2002)<sup>1</sup>, el desarrollo de una cultura de apoyo a la igualdad debe incluir programas de concienciación y divulgación de los beneficios de la igualdad.

**B1)** Programas de sensibilización: las personas que ocupan puestos directivos deben tomar conciencia de los beneficios que puede reportar la gestión de la mujer en el trabajo. La mitad del talento es femenino y si no se utiliza y gestiona nuestras empresas perderán competitividad. Un artículo reciente en el New York Times analiza

un estudio realizado por un grupo de expertos de la Academia Nacional de las Ciencias sobre el papel de la mujer en las ciencias y la ingeniería. El informe concluye que en un mundo global no se puede desaprovechar el capital humano y recomienda cambios en los procedimientos de selección y promoción y un mayor apoyo para las madres y padres trabajadores.

Las personas que ocupan puestos directivos deben comenzar por conocer sus propios valores, estereotipos y estilos de dirección. La introspección es importante para que el cambio comience desde uno mismo como un proceso de desarrollo personal.

**B2)** Divulgación de los Beneficios de la Igualdad: numerosos artículos de investigación muestran que el fomento de la igualdad y la diversidad en las organizaciones lleva asociados numerosos beneficios para la organización. Estos beneficios repercuten positivamente en cinco áreas: reducción de costes, selección y retención de talento, marketing, innovación y flexibilidad.

- **Reducción de costes:** disminuir los niveles de absentismo y de rotación en la empresa supone una reducción de costes considerable. Las empresas que sepan crear un ambiente adecuado para retener el talento femenino tendrán ventaja sobre aquellas que no respondan adecuadamente a las nuevas demandas del mercado.

- **Selección y retención del talento:** dado que las mujeres representan una gran parte del talento del mercado laboral, las empresas con mejor publicidad sobre sus políticas de flexibilidad tienen mayor probabilidad de captar y mantener este talento.

- **Marketing:** Las mujeres tienen cada vez un mayor poder adquisitivo. La presencia en la compañía de mujeres permite a la organización llegar y responder mejor a un mercado más amplio y variado.

- **Innovación:** muchos estudios muestran que las empresas con porcentajes similares de mujeres y hombres son más innovadoras. Algunas crean estratégicamente equipos mixtos para fomentar la creatividad y llegar a nuevas soluciones para viejos problemas.

- **Flexibilidad organizativa:** la flexibilidad de políticas de personal es muy probable que aumente también la flexibilidad de la organización para adaptarse a los cambios en el mercado. Una empresa que implementa internamente métodos flexibles y menos estandarizados fomenta que sus empleados y empleadas también sean más flexibles con los clientes.

<sup>1</sup> Mayo, M. (2002). "La gestión de la diversidad". En Bonache, J. y Cabrera, A. "Dirección estratégica de personas". Prentice Hall.

### C) Comunicación sobre las políticas de igualdad

La empresa puede fomentar la contratación de mujeres si existe una comunicación explícita y clara sobre las políticas de igualdad. Éstas se pueden transmitir de forma variada y por múltiples canales, desde la revista interna para el personal, los anuncios en la página web de la empresa o como parte de la misión empresarial.

Las acciones concretas para comunicar las políticas de igualdad de oportunidades a toda la organización incluyen:

**C1)** Presentar el valor de la igualdad en la Visión de la compañía: incluir el valor de la igualdad en la redacción formal de la visión o misión de la empresa. Por ejemplo, una empresa que promueve activamente la igualdad ha incluido en su misión esta frase “la misión de la empresa es la creación de un ambiente de justicia e igualdad que incluya a todas las personas trabajadoras y nos haga una empresa más competitiva.” Esta visión articula los objetivos de la organización de forma tal que sus metas están orientadas hacia el futuro no sólo de la organización, sino hacia el papel que los empleados y empleadas tienen en ella. Esta visión es percibida como la voluntad de conseguir un futuro mejor para todos.

**C2)** Anunciar la designación de miembros de la Alta Dirección que apoyan las políticas de igualdad: Estas personas sirven de ejemplo para transmitir de forma clara y precisa la filosofía organizativa, además de introducir en la organización un mensaje de inclusión y legitimidad.

El valor de la igualdad debería estar presente en el discurso de la Alta Dirección de las empresas que quieran potenciar una cultura de igualdad de oportunidades. Es importante que se divulgue la idea de que la igualdad como criterio de decisión es una ventaja competitiva para la empresa. Varios estudios han demostrado que los hombres a veces se pueden sentir incómodos en ambientes donde el porcentaje de mujeres es alto y cuando tienen la oportunidad se cambian a un grupo o departamento donde la mayoría son hombres. Concienciar a hombres y mujeres de las ventajas estratégicas de potenciar la igualdad puede aliviar estos sentimientos.

**C3)** Establecer objetivos cuantificables: la comunicación periódica sobre la concentración del empleo femenino permite evaluar el progreso y crear confianza en que está funcionando. Es necesario que la Dirección recoja información sobre el número de contrataciones y la tasa de abandono entre mujeres y hombres. Por ejemplo, una compañía realiza encuestas cada cuatro meses para identificar problemas que necesitan atención inmediata. Otra empresa ha creado “focus groups” para detectar áreas problemáticas o para constatar el progreso que se ha realizado.

### 3.1.4. | ¿Dónde se refleja en la Ley de Igualdad?

La Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres hace referencia a la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo en el **Artículo 5** del **Título Primero** que contempla el principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en los ámbitos del empleo privado, empleo público y trabajo por cuenta propia. También se puntualiza que no se considera discriminación en el acceso al empleo cuando la diferencia de trato basada en una característica relacionada con el sexo se deba a la naturaleza del trabajo realizado, siempre y cuando dicha característica sea un requerimiento profesional esencial.

El **Artículo 6** del mismo **Título** define la discriminación directa por razón de sexo como “la situación en que se encuentra una persona que sea, haya sido o pudiera ser tratada, en atención a su sexo, de manera menos favorable que otra en situación comparable.” Por ejemplo, el **Artículo 8** establece que el trato desfavorable a mujeres relacionado con el embarazo o la maternidad constituye discriminación directa. La discriminación indirecta por razón de sexo se define como “la situación en que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros pone a personas de un sexo en desventaja particular con respecto a personas del otro.”

Las pautas generales para mejorar la “empleabilidad” de las mujeres se establecen en el **Artículo 42, del Capítulo Primero** que incluye como un objetivo prioritario aumentar la participación de las mujeres en el mercado laboral, desarrollando su nivel formativo a través de Programas de inserción laboral, como por ejemplo, los de Formación Profesional, Escuelas Taller y Casas de Oficios dirigidos a personas en desempleo. El **Artículo 43** del mismo Capítulo también incluye la negociación colectiva como un mecanismo para favorecer el acceso de las mujeres al empleo.

Tabla 3.1.4.1. Acciones para facilitar la igualdad en los procesos de selección

**Evitar discriminaciones en las ofertas de empleo:** explicitar el compromiso de la empresa con la igualdad, incluir frases que animen a las mujeres a presentarse, no usar lenguaje discriminatorio ni pedir requisitos que favorezcan a uno u a otro sexo.

**Evitar discriminaciones en las solicitudes de empleo:** adecuar formularios, no preguntar detalles personales que no sean relevantes para el puesto o la empresa.

**Evitar la discriminación en el uso de los tests psicotécnicos y las pruebas profesionales:** cuidar que la interpretación de las preguntas no produzca una reacción diferente en mujeres y hombres.

**Evitar discriminaciones en la entrevista de selección:** adecuar los guiones de las entrevistas, formar al equipo de selección en los criterios de igualdad, incluir mujeres en los equipos de selección.

**Impulsar acciones para corregir la concentración del empleo femenino en modalidades de contratación eventual y/o parcial:** es conveniente analizar periódicamente el número de mujeres con contratos temporales sobre el total de contratos, el número de mujeres con contratos indefinidos sobre el total de contratos, etc. Priorizar las modalidades de contratación que aporten seguridad y un proyecto a largo plazo. Establecer programas de concienciación que fomenten una cultura de igualdad.

**Divulgar los beneficios de la igualdad:** en la reducción de costes, la retención del talento, el marketing, la innovación y la flexibilidad organizativa.

**Comunicar las políticas de igualdad a toda la organización:** en la misión de la empresa y con el apoyo visible de miembros de la alta dirección.

### 3.1.5. | Buenas prácticas en la empresa

#### Orquesta Sinfónica de Boston

Esta orquesta, fundada hace 125 años, es un ejemplo de igualdad en el acceso al empleo para mujeres y hombres. En un principio, las pruebas de selección para entrar a formar parte de la orquesta, se realizaban de modo “convencional”, es decir, a través de audiciones. Sin embargo, tras dichas pruebas, la mayoría de contratados eran hombres. A partir de entonces, se comenzó a realizar la selección de miembros de la orquesta de otro modo muy peculiar, pero que responde al principio de centrarse sólo en datos objetivos. El procedimiento que se llevaba a cabo era el siguiente: el candidato debía

tocar una determinada pieza musical, pero las personas encargadas de realizar la selección no podían ver quién estaba tocando, ya que entre ellos y los candidatos se colocaba una sábana. De este modo, sólo era posible escuchar a las personas, y decidir únicamente en función de sus habilidades como músicos. Desde que esta práctica de selección se puso en marcha, el 40% de las personas que forman parte de la orquesta son mujeres.

#### Akí Bricolaje

Esta empresa especializada en bricolaje, jardinería y decoración ha asumido el compromiso de favorecer en todos los ámbitos la igualdad de sus colaboradores y colaboradoras sin discriminación de sexo. Una muestra de que en los objetivos estratégicos de la empresa se apuesta por la igualdad en el acceso al empleo y en las modalidades de contratación es que el 51,57% de las personas contratadas son mujeres y el 48,43% son hombres. Además, durante el año 2004, un 95,92% de sus empleados y empleadas han obtenido un contrato indefinido.

#### Discos Castelló

Discos Castelló es una empresa familiar, dedicada a la venta minorista y mayorista de productos musicales. Esta empresa ha optado por hacer discriminación positiva a favor de las mujeres en algunos procesos de selección, con el claro convencimiento de que las mujeres han de estar presentes en la empresa, tanto en sus tiendas como en los cargos administrativos y de responsabilidad.

#### Nestlé

Desde la Comisión de Impulso y Seguimiento del Plan de Igualdad de Oportunidades de Nestlé se ha realizado un plan de acción para conseguir un equilibrio a medio y largo plazo en lo que a nuevas incorporaciones se refiere, independientemente del puesto a cubrir. Para ello están dedicando importantes recursos materiales y humanos.

#### Intermón-Oxfam

Intermón-Oxfam, fundación independiente y sin ánimo de lucro, fundada en 1956, trabaja para erradicar la pobreza del tercer mundo, proporcionando los medios para que estos países puedan alcanzar su propio desarrollo.

## 3.2. | Clasificación profesional, promoción y formación

### 3.2.1. | Conceptos

La búsqueda de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres no se debe limitar al acceso al empleo, sino que debe continuar una vez que la persona entra a formar parte de la organización.

Los datos demuestran que los hombres y las mujeres no suelen ocupar los mismos puestos en una organización, ni son contratados en los mismos sectores, por lo que nuestro interés se centra en analizar en qué grado se están produciendo estas desigualdades, para poder establecer estrategias que ayuden a subsanarlas. A continuación, examinaremos el grado de igualdad entre mujeres y hombres con respecto a la categoría profesional en la que desarrollan su trabajo, las promociones que reciben y el acceso a los programas de formación. Asimismo, proponemos buenas prácticas para alcanzar mayor igualdad en esos aspectos laborales.

En todas las ofertas de trabajo, tanto internas como externas, además de velar por el uso de un lenguaje no sexista, incluye una frase que dice: “Intermón Oxfam pone en práctica el principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en todos los puestos”.

#### El proceso de selección en IKEA

La compañía sueca, líder mundial en la venta de muebles y accesorios de decoración para el hogar, abrió el pasado mes de enero un nuevo centro en Sevilla, marcado por unos criterios de reclutamiento y selección atípicos en el panorama empresarial español. El modelo de selección de IKEA se basó en orientarse de modo prioritario a aquellas personas que mayores dificultades tienen para encontrar un trabajo. Y ello en un contexto empresarial que, de modo general, no facilita la conciliación entre la vida familiar, personal y laboral y en el que factores como la maternidad, la edad, la inexperiencia o la discapacidad pueden representar importantes obstáculos para la incorporación y el desarrollo en el mundo laboral. Con la apertura del nuevo centro, IKEA introdujo en la zona una significativa oferta de trabajos a tiempo parcial, puestos para personas con discapacidad o formación para personas sin experiencia, al margen de su edad.

En primer lugar, haremos referencia a la igualdad de oportunidades con respecto a la **clasificación profesional**. Dentro de una organización, una persona puede ocupar un puesto de mayor nivel, como director o profesional; un puesto intermedio, de tipo administrativo; o un puesto de categoría inferior, como operario. Además, mujeres y hombres no suelen trabajar en los mismos **sectores de actividad**. Tradicionalmente, las mujeres han ocupado puestos de trabajo relacionados con el sector servicios, y en otros sectores, como el de la industria, han realizado tareas de apoyo.

En segundo lugar, nos centraremos en el grado de igualdad que existe dentro de las empresas con respecto a la **promoción** de las personas. Es necesario fomentar la igualdad de oportunidades en las promociones, ayudando a que las mujeres puedan ocupar puestos de mayor responsabilidad.

Por último, la **formación** es el pilar fundamental para el desarrollo profesional. Los miembros de la organización reciben cursos de formación para mejorar sus conocimientos técnicos y habilidades directivas a fin de desarrollar mejor sus tareas y acceder a puestos de mayor responsabilidad. Es importante que las empresas ofrezcan igualdad de oportunidades en el acceso a la formación, para que, tanto hombres como mujeres, puedan mejorar su situación laboral.

### 3.2.2. | ¿Qué ocurre en la empresa hoy?

- Acceso de la mujer al mercado laboral no equivalente en todas las categorías profesionales
- Desequilibrio entre mujeres y hombres en el acceso a los cargos de responsabilidad

El acceso de la mujer al mercado laboral no es uniforme en todas las categorías profesionales. Las mujeres todavía no llegan a ocupar puestos de responsabilidad en la misma medida que los hombres. Por ejemplo, la presencia de mujeres en cargos de responsabilidad en la Administración Pública no está aún equilibrada y, a lo largo de la historia, las mujeres han estado muy poco representadas en la alta dirección de las empresas y los órganos de decisión política y económica.

#### Categorías profesionales

La distribución del empleo femenino según la categoría profesional muestra otro ejemplo de la situación que estamos viviendo actualmente en España. La mayoría de las mujeres se encuadra

<sup>2</sup> Según informa la agencia EFE a partir de datos obtenidos del último Eurobarómetro (13/06/06)

dentro de la categoría profesional de administración (61%) y de cualificados de los servicios (60%) o bien dentro de la categoría de no cualificados (48%).

En concreto, el porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las grandes empresas (IBEX 35) ronda el cuatro por ciento. Esta cifra contrasta con los datos de otros países europeos como Noruega (29%), Suecia (23%) o Finlandia (20%)<sup>2</sup>. Estos datos sugieren que la toma de decisiones y el establecimiento de políticas y estrategias organizativas las siguen realizando los hombres. Los factores que dificultan el ascenso profesional de las mujeres son muy diversos y van desde mecanismos discriminatorios o falta de políticas concretas de empleo, hasta factores más sutiles como las expectativas sociales acerca del rol femenino.

### Sectores de actividad

Las mujeres tienden a concentrarse en determinados sectores de actividad. Como vemos en la tabla 3.2.2.1, mientras que la mayoría de los hombres están ocupados en el sector de la industria, las mujeres ocupan principalmente puestos relacionados con el sector servicios. Si las mujeres ocupan la mayor parte de los puestos de trabajo de un determinado sector económico o de una determinada categoría profesional, es muy probable que otros sectores estén perdiendo la oportunidad de captar el talento y por lo tanto, estén perdiendo una ventaja competitiva en el mercado.

Por otra parte, las barreras a la promoción y desarrollo profesional de la mujer en el puesto de trabajo suelen ser más importantes en los sectores con menor representación femenina, que son los que requieren actuaciones más focalizadas.

Tabla 3.2.2.1. Población ocupada por sector de actividad y sexo

Sectores	Hombres	Mujeres
Agricultura	71,25	28,75
Industria	75,94	24,06
Construcción	94,96	5,04
Servicios	47,81	52,19

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Encuesta de Población Activa. INE. / Datos del I Trimestre de 2006 (porcentajes)

Con el objetivo de alcanzar una distribución más uniforme y equilibrada entre mujeres y hombres en todos los ámbitos del mercado laboral, las empresas pueden adoptar una serie de prácticas encaminadas a facilitar el desarrollo profesional y la promoción de un mayor número de mujeres. Este objetivo se puede conseguir con medidas que fomenten la promoción y la formación femenina.

### 3.2.3. ¿Qué pueden hacer las empresas?

Las organizaciones deben estimular la formación y promoción continua de las personas, a través de planes específicos para que las mujeres puedan acceder a puestos de mayor responsabilidad con las mismas oportunidades que los hombres. A continuación exponemos acciones concretas que se pueden poner en práctica para fomentar la igualdad de oportunidades. Estas acciones tienen que ver con los planes de carrera de las trabajadoras, los cursos de sensibilización para toda la organización, y con los programas de *mentoring* y redes informales.

#### A) Planes de carrera para las trabajadoras

El desarrollo profesional de una persona dentro de la organización depende en gran medida de cómo se planifique su trayectoria profesional y de qué medidas se van a adoptar para conseguirlo. Sin embargo, las mujeres no siempre tienen un plan establecido de desarrollo profesional dentro de su empresa. Según datos del INEM, aunque más del 50% del total de los titulados universitarios de grado medio son mujeres, muchas no consiguen evolucionar dentro de su organización. Es importante que la empresa elabore planes de carrera que capaciten, actualicen y mejoren la posición de las mujeres que trabajan en ella.

**A1)** Valorar la carrera profesional a medio-largo plazo: un planteamiento de la carrera a medio o largo plazo puede ayudar a retener el talento femenino. Sin embargo, quienes tienen la responsabilidad de gestionar a las personas tienden a pensar en el corto plazo. La disponibilidad total de horarios y viajes se puede ver limitada en un/a empleado/a durante cierto tiempo de su vida profesional. Como comenta Margarita de Cos en un estudio reciente de la Consejería de Empleo y Mujer, “Normalmente, los directivos no tienen el planteamiento a medio plazo de esperar unos años a que esa persona tenga más disponibilidad. El problema es que, por esa falta de flexibilidad se pierde mucho talento que habría que retener.” (p. 17). La maternidad, por ejemplo, no se debería ver como un impe-

dimento a una brillante trayectoria profesional, sino como un factor enriquecedor y de refuerzo a su trayectoria.

**A2)** Diseñar planes de carrera específicos: estos planes de carrera deben tener criterios objetivos para la promoción, tanto de hombres como de mujeres, teniendo en cuenta la formación y los méritos, la titulación académica, el conocimiento del puesto de trabajo y el historial profesional. De acuerdo con los objetivos anteriores, se deben detectar las necesidades de formación y diseñar un plan de desarrollo y *coaching* que incida tanto en la formación técnica como en las habilidades y competencias directivas. A la hora de planificar los planes de carrera es importante impulsar la participación de las mujeres en los comités de formación y promoción.

**A3)** Promover acciones positivas en las actividades de formación: como señala el artículo 55 de la Ley de Igualdad, una de estas acciones sería: “con el objeto de actualizar los conocimientos de los empleados y empleadas públicas, se otorgará preferencia, durante un año, en la adjudicación de plazas para participar en los cursos de formación a quienes se hayan incorporado al servicio activo procedentes del permiso de maternidad o hayan reingresado desde la situación de excedencia por razones de guarda legal y atención a personas mayores dependientes o personas con discapacidad”. Es importante que los horarios de los cursos de formación interna sean compatibles con la vida familiar y personal.

**A4)** Fomentar las habilidades directivas en mujeres a través de posiciones con visibilidad: es importante que las mujeres tengan oportunidades para desarrollar habilidades directivas a través de la experiencia, asignándoles posiciones de responsabilidad que supongan un reto difícil pero alcanzable y con una alta visibilidad en la organización. Estas tareas difíciles y retadoras son necesarias para el desarrollo de habilidades críticas a la hora de acceder a puestos de alta dirección.

**A5)** Transparencia en la clasificación profesional: una empresa que fomente la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres debe incluir criterios objetivos en el modo de clasificar los puestos de trabajo y los procesos de promoción. Por una parte, las categorías profesionales deben ser transparentes, sin ningún encubrimiento que relegue a uno u otro sexo<sup>3</sup>. Se debe evitar el uso de determinadas etiquetas, que aunque se refieren al mismo puesto de trabajo, hacen que dicho puesto parezca estar destinado a un determinado sexo. Con frecuencia las categorías profesionales que engloban tareas de mantenimiento suelen ser etiquetadas y retribuidas de forma diferente, según se trate de hombres o mujeres (por ejemplo, se utiliza limpiadoras para referirse a las mujeres y peón de mantenimiento para referirse a los hombres que hacen tareas de limpieza). Por lo

tanto, se debe cuidar que las categorías profesionales sean neutras y se definan independientemente del sexo. También deben objetivarse y comunicarse los parámetros para la promoción, trabajando por objetivos y determinando los puestos de trabajo y las competencias de cada uno de ellos.

## B) Programas de sensibilización para la organización

Todavía existen estereotipos por razón de sexo. Algunos estudios muestran que los hombres son típicamente considerados independientes, activos, lógicos, competentes y seguros de sí mismos; mientras que las mujeres son percibidas como más inseguras, más inestables y menos analíticas<sup>4</sup>. Además, las mujeres suelen presentar un estilo de comunicación menos agresivo y asertivo que el de los hombres, lo que a veces se interpreta como una desventaja para la dirección de personas<sup>5</sup>.

**B1)** Establecer programas de sensibilización para toda la organización: Una forma de disminuir el efecto de estos estereotipos es a través de programas de sensibilización dirigidos a todos los miembros de la organización, donde se trabaje sobre cómo identificar los estereotipos, para que una vez identificados, puedan ser mitigados. El objetivo es que tanto la Alta Dirección como los empleados y empleadas reflexionen sobre cómo las ideas preconcebidas a cerca de los hombres y las mujeres pueden llevar a desigualdades.

**B2)** Establecer programas específicos para supervisores y mandos intermedios: es importante que los supervisores y los mandos intermedios reciban formación para apreciar la igualdad como una ventaja competitiva para la empresa. La responsabilidad de compatibilizar el trabajo y la familia es de la persona, aunque la empresa suele colaborar facilitando la flexibilidad, lo que aumenta la satisfacción de las personas y la productividad de la empresa. El éxito en la implantación de estas políticas está muchas veces en el supervisor inmediato que es en la mayoría de los casos quien ayuda o impide la aplicación y el uso correcto de las políticas de flexibilidad.

## C) Aumentar el control de cada persona sobre el puesto de trabajo

La flexibilidad no es el único parámetro a evaluar para facilitar el desarrollo profesional de la mujer en la organización. Es importante tener en cuenta el control sobre esa flexibilidad. Por ejemplo, las nuevas tecnologías permiten que la persona realice su trabajo en casa, pero el precio que paga es estar disponible a cualquier hora del día.

<sup>4</sup> Heilman, M. E., Block, C. J., Martell, R. F., & Simon, M. C. (1989). “Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers”. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 935-942.

<sup>5</sup> Tannen, D. (1994). “Talking from 9 to 5: How women’s and men’s conversational styles affect who gets heard, who gets credit and what gets done”. William Morrow & Co., New York.

<sup>3</sup> Guía de criterios éticos para la igualdad de oportunidades (2003). Ayuntamiento de Barcelona

La autonomía y el control sobre esta flexibilidad es importante para conseguir resultados positivos.. Cuando la persona realiza un trabajo sobre el que tiene cierto control y donde puede poner en práctica sus habilidades está más satisfecha en el trabajo y esta satisfacción tiene una repercusión positiva en su entorno familiar.

#### D) Programas de “mentoring” y redes informales

En ocasiones, las decisiones empresariales se toman durante conversaciones informales. Como la mayoría de los puestos de alta dirección están ocupados por hombres, es difícil para las mujeres acceder a estas redes informales. Es necesario que existan canales de comunicación abiertos entre mujeres y hombres, fomentando las reuniones de equipo en las que todos los miembros de un mismo departamento puedan tener acceso de forma igualitaria a información valiosa que pueda estar relacionada con el avance de su carrera profesional<sup>6</sup>. La dirección debe de promover redes sociales entre supervisores, subordinados y compañeros.

**D1)** Establecer programas formales de *mentoring*: los programas de *mentoring* están diseñados para ayudar a la integración sobre todo de mujeres en los canales informales de comunicación. Los programas de *mentoring* son aquellos en los que cada miembro puede contar con un tutor que le ayude en temas concretos como gestión de equipos, negociación de salario o habilidades comunicativas. Además, los estudios muestran que los programas vis a vis de *mentoring* son muy eficaces para ambas partes. Es importante también dar oportunidades para que las mujeres puedan servir de mentores y coaches a otras mujeres. Sin embargo, estos programas no están aún muy desarrollados en España, y menos entre las mujeres. Por ejemplo, Ilona Kirienko, la directora de marketing de profesionales y comercio en el grupo BBVA, afirma que estos programas “en el mundo anglosajón son de lo más habitual. Yo creo en estas redes porque mi carrera dio un salto tras recibir un consejo adecuado de una persona de la que no esperaba obtenerlo. Envié un e-mail a una ejecutiva europea que no me conocía, y sorprendentemente me respondió con una información que cambió mi trayectoria”<sup>7</sup>.

**D2)** Poner en marcha “Focus Groups”: éstos consisten en sesiones focalizadas de discusión para el descubrimiento y la resolución de problemas. Estos grupos de discusión están compuestos por empleados y empleadas de nivel muy similar. De esta forma se garantiza que la discusión profundice en temas que les afectan a todos. Por ejemplo, las mujeres siguen asumiendo la mayor parte de las tareas del hogar. Esta sobrecarga de trabajo hace que algunas mujeres renuncien a optar por puestos de mayor categoría, buscando trabajos de categorías inferiores, así como jornadas laborales más cortas. La

participación de las mujeres en focus groups, puede ayudar a priorizar problemas y encontrar soluciones para este colectivo. De estos ejercicios suelen salir políticas y prácticas que contribuyen efectivamente al desarrollo de las mujeres en la empresa que los organiza, porque las recomendaciones están ya pensadas para la empresa en particular. Por ejemplo, la implantación efectiva de políticas como la flexibilidad de horarios o el teletrabajo pueden ser formas de ayudar a las personas a compaginar el ámbito laboral con el familiar en determinadas empresas y puestos de trabajo.

Un estudio realizado por Margarita Mayo con 122 empresas familiares españolas muestra cómo la implantación de estas políticas de flexibilidad depende de factores estructurales, demográficos y culturales<sup>8</sup>. La probabilidad de que una empresa ofrezca flexibilidad de horarios es más alta cuando la empresa es pequeña y tiene un porcentaje mayor de mujeres en la compañía. Por otra parte, la probabilidad de que exista la opción de trabajar desde casa es más frecuente en pymes pertenecientes al sector servicios y con una cultura participativa. Por último, las empresas donde el CEO lleva más tiempo ejerciendo esta función son las que tienden a optar por ayudas económicas en lugar de flexibilidad. Estos resultados enfatizan la importancia de conocer determinados aspectos de la organización para analizar la predisposición de la empresa a la flexibilidad. La participación de los empleados y empleadas en el proceso de solución de problemas puede ayudar en la implantación de las nuevas iniciativas.

### 3.2.4. | ¿Dónde se refleja en la Ley de Igualdad?

La Ley de Igualdad entre mujeres y hombres hace referencia a la igualdad de oportunidades en la formación profesional y la promoción profesional en el **Artículo 5** que garantiza el mismo trato en el acceso a la formación y la promoción profesional para todos los miembros de una organización que realicen una profesión concreta. También, el **Artículo 42** del **Capítulo Primero** establece como objetivo prioritario mejorar la permanencia en el empleo de las mujeres, desarrollando su nivel formativo y su adaptabilidad a los requisitos del mercado laboral.

El **Capítulo Tercero** recoge las acciones positivas en la administración para fomentar la igualdad entre mujeres y hombres en el acceso a la formación. Una de estas acciones, recogida en el **Artículo 57** establece que “se otorgará preferencia, durante un año, en la adjudicación de plazas para participar en los cursos de formación a quienes se hayan incorporado al servicio activo procedentes del permiso de maternidad o hayan reingresado desde la situación de exceden-

<sup>6</sup> DePalma, A. (1991). “Women can be hindered by lack of boys network”. Boulder Daily Camera, Business Plus Section, 9.

<sup>7</sup> El País, 11 de Junio de 2006.

<sup>8</sup> Mayo, M.; Cruz, C.; Gómez-Mejía, L., & Pastor, J. C. (2004). “Políticas de conciliación familia-trabajo en empresas familiares españolas: antecedentes estructurales, demográficos y culturales”. Working Paper. Instituto de Empresa

cia por razones de guarda legal y atención a personas mayores dependientes o personas con discapacidad.” También, el Artículo 61 del mismo Capítulo establece la impartición de cursos de formación sobre igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres por parte de la Administración General del Estado.

Por último, el **Artículo 50 del Capítulo Cuarto** contempla el reconocimiento público por el Ministerio de Trabajo a aquellas empresas que destaquen en la igualdad entre mujeres y hombres, teniendo en cuenta la representación equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de dirección y en las distintas categorías profesionales.

Tabla 3.2.4.1. Acciones para facilitar la igualdad de oportunidades en los procesos de formación y promoción

- Establecer criterios objetivos para la promoción** de mujeres y hombres, teniendo en cuenta la formación y los méritos, la titulación académica, el conocimiento del puesto de trabajo y el historial profesional.
- Diseñar planes de carrera específicos basados en los criterios anteriores** en los que se definan cuáles son las características profesionales y de actitud, las competencias y habilidades con las que deberá contar la persona que ocupará un puesto y la forma de crecer en la compañía.
- Los planes de carrera de las trabajadoras deben ser potenciados** para permitir su promoción a puestos de mayor responsabilidad.
- Debe garantizarse que la detección de las necesidades de formación** se lleve a cabo sobre el total de la plantilla, tanto mujeres como hombres.
- Los horarios de los cursos de formación** interna deben ser compatibles con la vida familiar y personal.
- Medidas de acompañamiento y el cuidado** de los hijos durante el tiempo de formación
- Fomentar las habilidades directivas en mujeres** a través de posiciones con visibilidad que supongan un reto difícil pero alcanzable.
- Mantener la transparencia en la clasificación profesional** e informar a los empleados sobre la igualdad en las categorías profesionales.
- Establecer programas de sensibilización** para toda la organización con programas específicos para supervisores.
- Aumentar el control del empleado sobre el puesto de trabajo**, la autonomía y el control sobre la flexibilidad.
- Establecer programas formales de mentoring** incluyendo mujeres como mentores, así como focus groups para detectar y solucionar nuevos retos.

### 3.2.5. | Ejemplos de buenas prácticas en la empresa

#### Hewlett-Packard

Hewlett-Packard es una empresa internacional en soluciones y servicios informáticos. Desde que fue fundada, HP se ha ido extendiendo alrededor del mundo, y cuenta con una fuerza de trabajo diversa. La cultura de HP está basada en la idea de que la diversidad beneficia a la organización, ya que con equipos de trabajos diversos existe una mayor creatividad e innovación. Desde hace años, HP pone en marcha un programa de asesoramiento personalizado *-mentoring-* con el fin de que cada empleado o empleada cuente con la tutoría de una persona que le aconseje sobre cómo debe enfocar su carrera profesional, mejorar sus habilidades y conocer sus puntos débiles.

#### IBM

Esta empresa, se dedica a la investigación, desarrollo, fabricación y comercialización de tecnologías y sistemas de información, así como a la prestación de servicios profesionales relacionados con dichas tecnologías. Desde su fundación, uno de los principales objetivos de la empresa ha sido potenciar el peso de las mujeres en la organización. Su filosofía de igualdad de oportunidades está basada en la idea de que todos sean hombres o mujeres, deben tener las puertas abiertas a cada uno de los niveles de la organización. Además, a través de su programa de “acción afirmativa”, se siguen los pasos necesarios para asegurar que todos los miembros compitan por un puesto concreto bajo las mismas oportunidades y bajo los mismos criterios objetivos.

#### Telefónica

Telefónica es una de las empresas de telecomunicaciones, líder a nivel mundial, presente en Europa, África y Latinoamérica. El Grupo Telefónica invierte gran parte de su capital anual en el desarrollo e implantación de formación online para su plantilla. El método que utiliza para formar de un modo permanente a su personal es la formación a distancia, concretamente, el programa se conoce con el nombre de “e-learning Educaterra”. De este modo, todos los empleados y empleadas pueden mejorar sus conocimientos de forma continua, lo cual homogeniza la formación, haciéndola más específica según las necesidades de las personas e incluyendo el apoyo de tutorías especializadas.

## 3.3. | Igualdad en la retribución

### Fundación Adecco

La Fundación Adecco cuenta, entre sus objetivos con el de trabajar por la sensibilización del mundo empresarial hacia la integración laboral de los colectivos desfavorecidos. Actúa fundamentalmente para la inserción de personal de varios colectivos que, por unos motivos u otros, tienen especiales dificultades para acceder a un puesto de trabajo. Ayuda a poner en marcha los mecanismos necesarios, entre los cuales destaca la formación y acciones específicas para la población femenina con alguna dificultad.

### Caja Granada

Esta entidad bancaria lleva más de diez años trabajando en temas de igualdad de oportunidades. Desde su primera participación en el programa Optima ha desarrollado un Plan de Igualdad que contempla los diferentes apartados: igualdad en el proceso de selección, igualdad en los procesos de promoción interna, igualdad en la formación y en el acceso a los cargos de responsabilidad.

### 3.3.1. | Conceptos

La Ley de Igualdad entre mujeres y hombres obliga a que el Plan de Igualdad que deben negociar las empresas dedique un apartado especial a la retribución, y recoja, consiguientemente, previsiones en materia de igualdad retributiva por razón de sexo.

Lo que se pretende es que las políticas retributivas no contengan discriminaciones directas o indirectas por razón de sexo. El concepto de retribución es un concepto amplio, que alcanza no sólo el salario base y sus complementos, sino también todas las percepciones extrasalariales (gastos, dietas, indemnizaciones, beneficios sociales o asistenciales y protección social complementaria) que reciben los trabajadores de la empresa.

La dificultad a la hora de integrar correctamente la “retribución” en el Plan de Igualdad, radica en el hecho de que el salario se prevé no sólo en el contrato de trabajo, sino también en el convenio colectivo. Por lo tanto, tenemos que alertar, en primer lugar, sobre la necesidad de auditar la estructura salarial y el diseño de las políticas de compensación y retribución de las empresas, tanto aquellas que se

hayan previsto desde la negociación colectiva, como las que puedan haberse fijado unilateralmente por el empresario o las que se hayan pactado en el contrato de trabajo.

En segundo lugar, no debe olvidarse la estrecha relación que existe entre las políticas de retribución, las políticas de contratación, clasificación y promoción profesional y regulación del tiempo de trabajo. Muchos complementos salariales van a depender de la duración del contrato de trabajo (complemento de antigüedad), de la categoría profesional en la que quede integrado el trabajador (complementos de puesto de trabajo) o de la cantidad y calidad de la jornada realizada por aquél (complemento por dedicación, flexibilidad horaria o extensión de la jornada).

Esta íntima conexión provoca, como efecto negativo, que una política discriminatoria en materia de clasificación profesional o contratación arrastre también una discriminación salarial. Aunque, como veremos más adelante, como efecto positivo conlleva que, aparentes discriminaciones salariales, puedan subsanarse haciendo “pequeños retoques” en la regulación de la jornada, o en las reglas que pautan la contratación o la clasificación profesional.

En tercer lugar, en este apartado es especialmente relevante entender los conceptos básicos de la Ley: diferencia entre discriminación por razón de sexo y no discriminación, diferencia entre discriminaciones directas e indirectas y, derivada de ésta, sexo o género.

La razón es evidente: la experiencia práctica nos demuestra que en la actualidad, los mecanismos a través de los cuales se producen mayores discriminaciones salariales son esencialmente mecanismos de “discriminación indirecta”.

La ley no exige que se pague igual a todos los trabajadores, sino que permite pagar diferente a los trabajadores, pese a que puedan hacer el mismo trabajo o un trabajo de igual valor. ¿Cuál es, por tanto, la prohibición? Que la diferencia retributiva no pueda justificarse de forma objetiva y proporcional. La empresa deberá justificar de forma objetiva y proporcional por qué retribuye menos a los trabajadores de nuevo ingreso, pese a realizar el mismo trabajo que los trabajadores con contrato vigente en el momento de entrar en vigor el convenio.

Es importante que quede claro que un empresario puede pactar en el contrato individual de un trabajador una retribución diferente a la de otro trabajador, aun cuando realicen la misma tarea, pero si resultan afectados trabajadores que puedan argumentar discriminación por raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra circunstancia personal o social, el empresario deberá justificar de forma necesaria cuál es la razón de esa diferencia.

### Discriminación directa

Podría calificarse como directamente discriminatoria cualquier cláusula de un convenio colectivo que estableciera en su sistema de clasificación profesional una categoría integrada exclusivamente por mujeres, utilizando, por ejemplo, la terminología “mujeres de limpieza”, “camareras” o “cocineras”, incluso simplemente “personal de limpieza”, al que se atribuyera un nivel salarial inferior al de otras categorías profesionales de similares características objetivas y subjetivas, pero integradas mayoritariamente por hombres. Difícilmente podemos encontrar una justificación objetiva y proporcional al establecimiento de una categoría profesional “sexualizada”. Este tipo de segregación se calificará siempre como discriminatorio.

### Discriminación indirecta

Podría calificarse como indirectamente discriminatorio, el caso en que la empresa utilizara, por ejemplo, el factor “fuerza física” como elemento a partir del cual aplica un mayor nivel retributivo a determinadas funciones, cuando, en principio, dicho requisito no es necesario de forma esencial para el correcto desarrollo del trabajo. También, estaríamos ante un caso de discriminación indirecta si la empresa atribuye un complemento de dedicación en función de las jornadas efectivas de trabajo, y se excluye de su cómputo las jornadas dejadas de trabajar por el ejercicio de los derechos derivados de la maternidad y la atención a familiares.

En ambos casos es legítimo que se fije un criterio neutro (no “sexualizado”) sobre el que se otorga un complemento salarial. Sin embargo, en la medida en que el resultado impacte negativamente y de forma significativa sobre las mujeres, se correrá el riesgo de que la conducta se califique de discriminatoria.

Desde el punto de vista legal, se entiende que hay discriminación salarial cuando una determinada política retributiva impacta negativamente sobre las mujeres, como colectivo, de manera que cobran menos que los hombres. Hay que tener en cuenta que cuando se prohíbe la discriminación es irrelevante el grado de voluntad, conocimiento o conciencia que tenga la empresa sobre su conducta.

### Igualdad retributiva

En consecuencia, la clave a la hora de elaborar el Plan de Igualdad está en analizar, en primer lugar, si estadísticamente las mujeres cobran menos que los hombres.

Si se confirma que hay diferencias salariales, habrá que justificar las razones de dichas diferencias y su proporcionalidad. En esta labor de justificación ha de quedar claro que resulta imposible comprender el concepto de discriminación indirecta si no es con referencia a la diferente situación que los roles asignados han colocado a mujeres y hombres y que produce como resultado que normas, prácticas o medidas, aparentemente neutras, impacten de manera desfavorable en amplios colectivos de individuos por razón de su sexo.

Retomando el ejemplo del “complemento de dedicación”. En principio, está totalmente legitimado pagar más a quien más se dedica a la empresa. Sin embargo, y en la medida en que mayoritariamente son las mujeres quienes solicitan las licencias y suspensiones para el cuidado de hijos y familiares, una política retributiva excesivamente focalizada en el tiempo de dedicación, les afecta de forma particular. Ante esta situación, es recomendable que se utilicen mecanismos de corrección, incorporando también, por ejemplo, la dirección por objetivos, la valoración de resultados, o estableciendo mecanismos de compensación en tiempo de trabajo compactado (bolsas de horas) por la realización de horas extras o de jornada irregular.

### Discriminación por razón de sexo

Por último, y como una de las cuestiones más importantes y a la vez más complejas, ha de quedar entendido que cuando se prohíbe la discriminación salarial por razón de sexo, se exige que se haga por parte de la empresa una comparación no sólo entre puestos de trabajo iguales, sino entre puestos de trabajo similares o de igual valor. Para ello, deberemos acudir a los sistemas de valoración de puestos de trabajo realizados en la empresa.

Se trata de una técnica que señala el valor de un puesto de trabajo en una organización, en función del resto de los puestos de la misma. Se realiza primero un estudio de las tareas para conocer el contenido de cada una y su descripción, ordenándolas por medio de algún sistema que permita determinar su valor. Asimismo, se incluyen los niveles salariales de cada uno de los grupos obtenidos, en una horquilla de valores máximos y mínimos.

Los medios utilizados para realizar esta valoración pueden ser de carácter cuantitativo o cualitativo, pero tanto en un caso como en otro, el “principio de transversalidad” establecido por la ley, obliga a revisar los sistemas de valoración de puestos de trabajo y adecuar los sistemas de selección de factores y su puntuación.

Actualmente los factores que se toman en consideración están directa o indirectamente vinculados al “género masculino” (responsabilidad, capacidad de mando, dedicación, etc. o, si se quiere, son poco permeables a las denominadas “cualificaciones informales”, esto es, las adquiridas a través de aprendizajes al margen de la actividad laboral y, más directamente, a través de la práctica de las tareas domésticas (polivalencia funcional, carga o esfuerzo emocional, empatía, destreza manual, etc.).

Con la necesidad de comparar “el valor” entre puestos de trabajo distintos, se está obligando, a tomar en consideración todos los factores necesarios para la realización de las funciones de un determinado puesto de trabajo.

Un ejemplo de lo anterior se da en los puestos de peonaje subalterno donde se valora especialmente el esfuerzo físico (en muchos casos, con independencia de que se lleve a la práctica), mientras que en los puestos de limpieza no se valora el esfuerzo esqueleto-muscular del trabajo o la peligrosidad asociada a la utilización de productos químicos corrosivos.

Otro ejemplo interesante se da en los procesos de selección para la cobertura del puesto de “auxiliar administrativo” o “secretari@ de dirección”, en los que se acostumbra a contratar a una mujer. En muchos casos, la justificación la encontramos en que para este tipo de puestos las mujeres son más idóneas por su afabilidad, su polifuncionalidad, su intuición, su empatía, etc. Prácticamente en ningún manual de valoración de puestos de trabajo aparecen estos factores, de manera que, si bien son exigencias del perfil del puesto de trabajo, no se valoran cuantitativamente.

### 3.3.2. | ¿Qué ocurre en la empresa hoy?

- Los salarios de las mujeres, en términos globales, son inferiores a los de los hombres
- la misma formación de hombres y mujeres es retribuida de forma no paritaria
- Restos de una cultura empresarial que premiaba las “horas de presencia” en lugar de los logros conseguidos
- Segregación ocupacional: ocupaciones “masculinizadas” frente a ocupaciones feminizadas
- Frente a un trabajo a tiempo completo, las mujeres en ocasiones tienen que optar por un trabajo a tiempo parcial, en peores condiciones económicas que el trabajo de los hombres

Según datos de la Comunidad de Madrid, la brecha salarial entre hombres y mujeres es aproximadamente del 31% <sup>9</sup>.

Tabla 3.3.2.1 Brecha salarial mujeres y hombres en la Comunidad de Madrid

Años	Mujeres	Hombres	Indicador	Porcentaje
1995	15.616,7	22.518,1	69	31%
2002	18.348,8	26.538,0	69	31%

Indicador: Ganancia media de las mujeres por cada 100 € de ganancia media de los hombres.  
Fuente: Encuesta de Estructura Salarial. INE.

Según datos de la Comunidad de Madrid de 2002 la brecha salarial aumenta conforme aumenta la **edad de las mujeres** equiparadas con la edad de los hombres. Para intervalos de edad más altos, el capital humano promedio de las mujeres es menor que el de los hombres, lo que se corresponde con unos niveles de productividad y unos salarios relativamente menores para las mujeres.

Por lo que se refiere a la **antigüedad en la empresa**, la brecha salarial entre hombres y mujeres es diversa, pero en unos niveles tendencia marcada por el hecho de que las mujeres se encuentran todavía, a pesar de los progresos, en la línea de un empleo de tipo secundario, inestable y precario.

La brecha salarial menor es la que corresponde a trabajadoras no cualificadas en servicios, con una brecha del 63% aproximadamente. En el nivel administrativo, la brecha es de 69%, lo que señala un comportamiento claramente discriminatorio en una profesión que responde a estereotipos tradicionales. Y en niveles altos de la escala organizativa, donde se encontrarían las profesiones asociadas a titulaciones universitarias de segundo y tercer ciclo, la brecha es del 72% y hasta el 74% si se trata del primer ciclo universitario.

Estas diferencias retributivas encuentran su explicación, por un lado, en la clara segmentación profesional que caracteriza aún a nuestro mercado de trabajo, en cuanto a la menor valoración de las aptitudes y cualidades del “trabajo femenino”. Por otro lado, la difi-

<sup>9</sup> P. Durán y Lalaguna y C. Martínez-Sicluna, “Informe diagnóstico sobre la situación de las mujeres en la Comunidad de Madrid”, 2002.

cultad de la mujer para trabajar con requisitos organizativos focalizados en el tiempo de trabajo, que obstaculizan la conciliación de la vida familiar, personal y laboral e impiden el acceso a complementos salariales diseñados desde la óptica de la flexibilidad y la dedicación horaria.

Una parte importante de esta diferencia es la forma en que se están regulando las estructuras salariales y sus componentes básicos, desde la negociación colectiva y cómo se incorpora el principio de no discriminación.

### Igualdad en los convenios colectivos

Desde un punto de vista meramente formal, llama la atención que sean escasos los convenios colectivos que recogen algún tipo de declaración que prohíba la discriminación<sup>10</sup>.

Gráfico 3.3.2.2. Análisis de las cláusulas antidiscriminatorias en los convenios colectivos



En cuanto a las cuestiones de fondo, el hecho de que gran parte de los convenios colectivos no sean claros a la hora de definir los complementos salariales que integran su estructura, o no definan de forma transparente qué es lo que se retribuye bajo una determinada nomenclatura, favorece la existencia de discriminaciones, a la vez que dificulta la prueba en contrario, en caso de que se evidencien diferencias estadísticas significativas entre hombres y mujeres.

En este sentido, es conveniente señalar que en muchas demandas judiciales en las que se ha discutido una posible vulneración del principio de no discriminación por razón de sexo, el origen de la controversia ha sido la atribución empresarial de complementos de estas características.

La misma apreciación debe hacerse con respecto a la expresión de los factores que sirven de causa a dichas atribuciones económicas, ya que tan sólo el 26% de éstas hacen mención a la causa que las originan (procesos de reestructuración en el sistema retributivo o de clasificación profesional) o a los factores que se toman en conside-

ración (puntualidad, asistencia, permanencia, productividad, peligrosidad o penosidad, especial dificultad, responsabilidad, dedicación, incompatibilidad, aptitud personal, formación profesional, implicación del trabajador o consecución de los objetivos).

Esas cifras ponen de manifiesto el incumplimiento mayoritario de los convenios colectivos con respecto a los principios que se vienen exigiendo en la regulación de la estructura salarial, a fin de preservar el principio de no discriminación y, especialmente, el referido al deber de transparencia. Por ello, se ha determinado con claridad que “en los supuestos en los que existan categorías predominantemente ocupadas por trabajadores de uno u otro sexo, desigualmente retribuidas y no exista transparencia en la determinación de los criterios retributivos, corresponde plenamente al empleador la carga de poner de manifiesto los citados criterios para excluir cualquier sospecha de que el sexo haya podido ser el factor determinante de dicha diferencia” (STCO 58/1994, de 28 de febrero).

Sin duda, el traslado a la práctica de este principio encuentra dificultades como lo pone de manifiesto el hecho de que se den las siguientes situaciones:

1) **complementos vinculados a una sola categoría**, sin que queden definidos con claridad los factores que determinan su percepción y que justifican que dicha ventaja retributiva no quede absorbida en el salario base correspondiente a dicha categoría, sino que se otorgue separadamente como complemento a éste. En este sentido, 21 convenios (16,9%) y 2 acuerdos de revisión salarial (3,1%) reconocen específicamente en su texto la atribución de complementos de esta índole, que ni tan sólo reciben el nombre de “complemento de puesto de trabajo” o “complemento de categoría”, sino que están referidos a una categoría concreta, sea ésta la de auxiliar, la de encargado o –más concretamente- de conductor, de team-leader, de vigilante y guardia jurado, de entrenadores o de jefe intermedio.

2) **criterios que permiten objetivar la medición de determinados factores**, vinculados al rendimiento y a la productividad. En la mayoría de las ocasiones, los trabajadores los desconocen, no participan en el proceso de concreción y, por consiguiente, su atribución se convierte en ocasiones en arbitraria, sujeta a pactos individuales o más sensible a los cambios unilaterales por parte de la empresa. En este sentido, tan sólo un 20,2% de los convenios recogen en su articulado algún tipo de regulación sobre los sistemas de medición de los factores que sirven de base a la atribución económica o bien delegan su concreción a posteriores acuerdos en los que tendrán participación los representantes de los trabajadores.

3) **valoración múltiple de determinados factores** en base a los que se reconocen varios complementos salariales. De este modo que se

<sup>10</sup> Conclusiones a partir de un muestreo de 124 convenios colectivos publicados en el BOE. Similares conclusiones, en AA.VV., “Análisis de la negociación colectiva en la Comunidad de Madrid desde la perspectiva de género”, Revisión, Consejería de Empleo y Mujer, Comunidad de Madrid, 2006, págs. 92 y ss.

provoca un “doble o triple cómputo” y una amplificación, en su caso, del efecto discriminatorio. Es el caso concreto del factor “horas efectivamente trabajadas”, que puede aparecer hasta en diversas ocasiones, como elemento sobre el que se otorgan 4 ó 5 complementos salariales diferentes.

4) **estrategia para conseguir mayor productividad** mediante el incremento de partidas salariales que, de manera directa o indirecta, vinculan al trabajador con el proceso de producción.

En un origen los mecanismos utilizados se aglutinaban en torno a los conceptos clásicos de antigüedad, por un lado, y por otro, de rendimiento. En la actualidad, la diversidad y riqueza de los complementos de esta índole ha dado paso a conceptos como las “pagas de beneficios”, “los complementos por dedicación o vinculación”, que, a su vez, cuentan con una variedad de subgéneros, cuya complejidad permite referirnos en ocasiones a una verdadera “retribución a la carta”.

Pese a la dificultad para ordenar esta variedad de complementos, no cabe duda de que la implantación de estos nuevos modelos retributivos cuenta con unas características claras:

- Un carácter esencialmente variable, de modo que se intenta ajustar la cuantía retributiva a la variabilidad del proceso productivo, estableciendo correctivos en función de aspectos vinculados con la productividad o con el rendimiento (sea éste individual o colectivo) reduciendo, en consecuencia, las partidas fijas.
- La priorización de aspectos vinculados con la disponibilidad y flexibilidad horaria, la dedicación y la vinculación.

En la medida en que se trata de complementos salariales vinculados al proceso productivo y a la organización empresarial (y cuyos principios inspiradores son la flexibilidad, la polivalencia, la pluricompetencia o la movilidad), se evidencia la falta de sensibilidad respecto de las necesidades particulares o colectivas de los trabajadores, de manera que éstas raramente van a ser tomadas en consideración en el momento de establecer los diferentes métodos de trabajo.

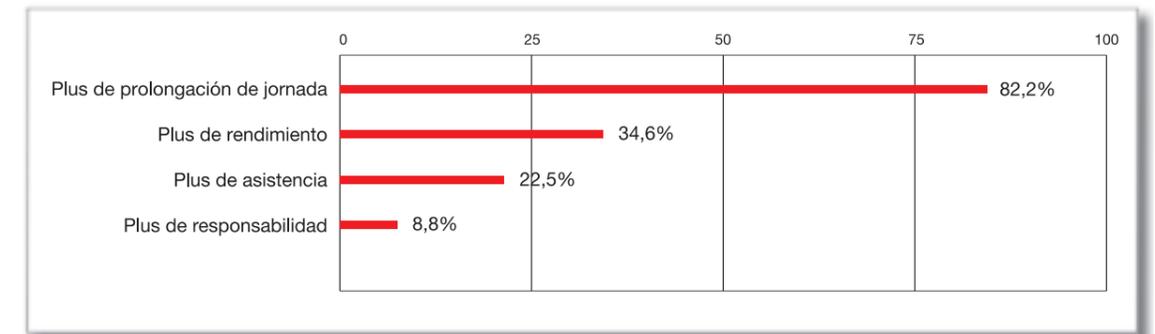
Es muy significativo que:

- 1) Un escasísimo 0,8% de los convenios analizados hagan alguna mención a las características personales de los trabajadores como elemento a considerar en la organización del trabajo.
- 2) Tan sólo un 3,2% establezcan algún tipo de matiz a las regulaciones en materia de tiempo de trabajo, a partir de la consideración de las necesidades familiares de los trabajadores y, entre ellos, que se trate en su mayor parte de regulaciones que limitan o prohíben la flexibili-

dad horaria o la prolongación de la jornada, quedando en un papel absolutamente anecdótico cualquier regulación de “adaptación” para la conciliación de la vida familiar, peronal y laboral.

- 3) Un 28,5% de los convenios que reconocen el complemento de asistencia, equiparan expresamente, con mayor o menor claridad, a “tiempo de trabajo” las faltas de asistencia vinculadas a la maternidad (tan sólo un 3,5% la asistencia a familiares, y sólo en casos de gravedad), mientras que la cifra asciende a 46,4% para los supuestos de baja por incapacidad temporal (IT) o accidente, crédito horario de los representantes de los trabajadores u otras faltas de puntualidad o asistencia “menores” (por no vinculadas a ningún derecho fundamental). Este porcentaje cobra mayor significado si lo contrastamos con los porcentajes relativos a los diversos complementos a los que nos referimos:

Gráfico 3.3.2.3. Los complementos salariales



Fuente: Elaboración propia

Efectivamente se trata de complementos que responden a razones objetivas que pueden justificar la decisión de retribuir de forma diferente a unos trabajadores respecto de otros. En cualquier caso, no cabe duda de que la inexistencia de medidas de “adaptación” dificulta que determinados trabajadores, en este caso las mujeres, puedan percibir dichos complementos. En este sentido, es preciso destacar el balance negativo que aportan los convenios colectivos en esta materia y habría que añadir una serie de disfunciones en la atribución de dichos complementos que pueden agudizar las diferencias retributivas.

– El 23% de los convenios que reconocen el complemento de rendimiento o productividad, lo atribuyen a una serie de factores “alejados” de la consecución de los objetivos marcados por la empresa, y

se aproximan a otra serie de complementos vinculados a la asistencia o a las condiciones en que se realiza la actividad productiva, de donde –una vez más- es apreciable la desvirtuación de los principios de pertinencia y de causalidad que deben regir en la estructuración del salario.

– En un 12,9% de las ocasiones los convenios colectivos retribuyen de forma múltiple por los mismos factores, al computarlos o tomarlos en consideración varias veces en la atribución de diferentes complementos, siendo el más habitual de ellos la “asistencia” o el “tiempo de trabajo efectivamente prestado”.

### 3.3.3. | ¿Qué pueden hacer las empresas?

Las empresas deben comprender la interrelación entre políticas retributivas y políticas de contratación, clasificación y promoción profesional, ya que la discriminación retributiva por razón de sexo no se puede erradicar mientras no desaparezca la misma segmentación profesional y mientras el sistema de organización productiva se asiente sobre modelos ajenos o insensibles a los distintos roles que, aún hoy en día, desarrollan mujeres y hombres.

Asimismo es muy importante clarificar la regulación de la estructura salarial en los convenios colectivos, que debe cumplir con los siguientes principios:

Tabla 3.3.3.1. Principios aplicables en la empresa

**El principio de neutralidad:** la prohibición de utilizar factores “sexuados”

**El principio de transparencia y simplicidad:** obligación de que aparezca en forma clara y explícita la justificación y el fundamento que motiva la atribución de una determinada ventaja salarial

**El principio de equivalencia:** la necesidad en la valoración de puestos de trabajo de atenerse a la idea de “similitud” y no de “identidad”

**El principio de proporcionalidad:** conveniencia de ponderar la importancia numérica de cada uno de los factores en proporción a su utilidad en la organización empresarial y en el proceso productivo, así como a la concurrencia de otros factores

**El principio de cualificación o reconversión de cualidades:** necesidad de no desconocer ninguna cualidad, que aunque no haya sido valorada “ab initio”, sea útil y necesaria en la prestación del trabajo

La erradicación real de la discriminación retributiva ha de seguir un doble proceso: de un lado la adopción de criterios neutros que permitan dar cumplimiento a los principios de pertinencia y causalidad y, de otro, la adopción de factores de acomodación, que permitan adecuar los sistemas organizativos a la realidad social. Sólo así, será posible superar el estadio de “supresión formal” y “de primer nivel” de la discriminación para pasar efectivamente a eliminar el problema estructural que origina la diferencia entre mujeres y hombres.

Dos son las claves en la aplicación del “principio de transversalidad”:

**Neutralidad efectiva:** se considera ya de carácter sospechoso la utilización de factores “de género masculino” como criterio único de valoración, por lo que tienen de cualidad predominantemente masculina, hecho que determina, en principio, que no se trate de un criterio de valoración sexualmente neutral, sino que implica una ventaja injustificada para los hombres. La alternativa será demostrar que dicho factor es un elemento esencial en la tarea de que se trate, y que en la valoración de ésta no se tenga en cuenta como criterio único de valoración, sino que se combine con otras características más neutras en cuanto a impacto en cada uno de los sexos.

**Compensación o acomodación:** en relación con lo anterior, se exige que se acomode la definición de las categorías y grupos profesionales a reglas comunes para los trabajadores de uno y otro sexo y que los factores de “género masculino”, se utilicen en conjunción con otros sexualmente neutros o de “género femenino”.

**Revisar los sistemas de valoración de puestos de trabajo e integrar en su proceso el factor “género”:**

Como apuntábamos más arriba, las cifras ponen de manifiesto uno de los problemas estructurales vinculados a la discriminación retributiva por razón de sexo: la selección y cuantificación de los factores sobre los que se diseña la valoración de puestos de trabajo. Y no deja de ser una cuestión polémica, porque fácilmente pueden confundirse los términos del debate para dar lugar a una discusión sobre la existencia de “factores femeninos” y “factores masculinos”, cuando en realidad de lo que se trata es de introducir todos los factores que representan rasgos significativos de los puestos que se están considerando, según su aplicabilidad a la organización empresarial y sin obviar las capacidades y responsabilidades asociadas tanto a los trabajos “feminizados” (por ejemplo, la habilidad para el cuidado y responsabilidad sobre los clientes, la habilidad para las relaciones humanas, la habilidad y responsabilidad organizativa, la destreza manual y la

coordinación manual, ocular y motora, o la responsabilidad en la calidad del producto), como a los “masculinizados” (la destreza y el conocimiento, la responsabilidad, las exigencias físicas, las exigencias mentales y las condiciones de trabajo).

#### Incorporar medidas de conciliación de la vida familiar, personal y laboral vinculadas al tiempo de trabajo:

Es habitual que la alternativa por la que optan muchos convenios colectivos y muchas empresas a la hora de adoptar medidas de conciliación de la vida familiar, personal y laboral, sea la de atribuir ayudas económicas para guarderías, premios o gratificaciones por nacimiento y adopción de hijos o para ayudar a la atención de personas dependientes.

Diversos estudios han evidenciado que este tipo de ayudas, además de generar problemas jurídicos cuando se reconocen exclusivamente a las mujeres, perpetúan la asignación de roles entre hombres y mujeres y no tienen prácticamente impacto en términos de mejora de la conciliación.

En este sentido, resulta claro, como se pondrá de manifiesto en el siguiente capítulo, que la verdadera conciliación de la vida familiar, personal y laboral se consigue a través de la regulación de la ordenación del tiempo de trabajo. Una buena regulación de las bolsas de horas generadas por la realización de horas extras o por la jornada irregular, o la creación de bancos de horas de carácter plurianual, a la vez que permiten la conciliación, dan a las mujeres la posibilidad de acceder a todos aquellos complementos salariales especialmente vinculados a la flexibilidad y a los que actualmente no acceden (o lo hacen en menor medida), por la falta de coordinación en la regulación del salario y de la jornada.

#### Calcular “indicadores de discriminación salarial” en la empresa y analizar las causas de las eventuales diferencias estadísticas

Todas las medidas propuestas deben ser posteriores a la elaboración de un mecanismo de cálculo estadístico para obtener las posibles diferencias retributivas entre hombres y mujeres.

En la medida en que, como hemos visto, la ley se centra no en la voluntad de discriminar, sino en si una determinada conducta genera un resultado lesivo por razón de sexo, el paso inicial es elaborar un mapa para detectar si, en general, las mujeres cobran significativamente menos que los hombres.

En caso afirmativo, el mapa deberá proporcionarnos los indicadores desde los que detectar la posible causa. A partir de ese momento, y para articular los mecanismos de supresión o atenuación de las diferencias retributivas, puede ser positivo:

a) la adopción de políticas de información a los trabajadores o, incluso, de participación activa en la elaboración de los planes de evaluación de puestos de trabajo a través de cuestionarios y encuestas.

b) la intervención de los representantes de los trabajadores y, específicamente representantes de las trabajadoras, a través de comités de clasificación, evaluación y revisiones, con competencias en todos aquellos ámbitos con consecuencias salariales (contratación, clasificación profesional y promoción, y ordenación del tiempo de trabajo).

### 3.3.4. | ¿Dónde se refleja en la Ley de Igualdad?

Actualmente, el mandato de no discriminación salarial por razón de sexo está recogido en el **art. 28 del Estatuto de los Trabajadores**, según el cual: “el empresario está obligado a pagar por la prestación de un trabajo de igual valor la misma retribución, satisfecha directa o indirectamente y cualquiera que sea la naturaleza de la misma, salarial o extrasalarial, sin que pueda producirse discriminación alguna por razón de sexo en ninguno de los elementos o condiciones de aquella”.

La Ley de Igualdad no modifica este precepto, sino que se limita a establecer que el Plan de Igualdad deberá tomar en especial consideración la política salarial de la empresa. Así, en el **art. 46** establece que: “1. Los planes de igualdad de las empresas son un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo. Los planes de igualdad fijarán los concretos objetivos de igualdad a alcanzar, las estrategias y prácticas a adoptar para su consecución, así como el establecimiento de sistemas eficaces de seguimiento y evaluación de los objetivos fijados.

2. Para la consecución de los objetivos fijados, los planes de igualdad podrán contemplar, entre otras, las materias de acceso al empleo, clasificación profesional, promoción y formación, retribuciones, ordenación del tiempo de trabajo para favorecer, en términos de igualdad entre mujeres y hombres, la conciliación laboral, personal y familiar, y prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo”.

Tabla 3.3.3.2 Acciones para la igualdad de oportunidades en la retribución

Establecer el sistema retributivo en función de la valoración de los puestos de trabajo y de los resultados obtenidos (con independencia de las personas que ocupan los puestos).

Incorporar el “principio de transversalidad” a los sistemas de valoración de puestos de trabajo.

Definir sistemas de clasificación profesional que incluyan descripciones (y definiciones de funciones correspondientes a categoría).

Fijar los complementos salariales con criterios claros y objetivos (aunque dichos complementos formen parte del salario de hombres o mujeres).

Establecer una regulación coordinada entre jornada y salario.

Realizar revisiones periódicas de los salarios (comparando los salarios de hombres y mujeres e identificar cualquier diferencia).

### 3.3.5. Ejemplos de buenas prácticas en la empresa

Es importante que las empresas asuman y desarrollen la idea de que la aplicación del “principio de transversalidad”, de políticas de igualdad y de medidas de conciliación de la vida familiar, personal y laboral, beneficia a todos los trabajadores.

Como ejemplo de empresas con interesantes Políticas de Diversidad que, podemos citar a Volvo, IBM, Sanitas, Adecco o Randstad, BT, Ford o BP<sup>11</sup>. Más de treinta empresas están dentro del Optima, programa de igualdad promovido por el Instituto de la Mujer<sup>12</sup>.

Por otro lado, aunque escasos, podemos destacar algunos convenios colectivos que han regulado, en un primer nivel, la interrelación entre salario y jornada:

Acuerdo Marco para el Sector de Industrias de Aguas y Bebidas (Estatal) (2002-2003):

“Art. 10 Complementos salariales. 3. Plus de asistencia. Se establece un plus de asistencia que se devengará por día efectivamente trabajado pero se pagará mensualmente en el importe que para cada nivel figura en la Tabla de Salarios del Anexo I. Este plus no será objeto de deducción en caso de baja por maternidad, enfermedad, accidente o licencia retribuida”.

Convenio Colectivo de Perfumería y Afines (2002-2003):

“Art. 7 Cláusula de no discriminación

Ambas partes se comprometen a velar por la igualdad de retribución para trabajos de igual valor y por la no discriminación por ninguno de los supuestos contemplados en el art. 14 de la Constitución Española”

## 3.4. Ordenación del tiempo de trabajo

La **adecuación de la jornada** consiste en la adaptación del tiempo diario de trabajo a las necesidades de las personas, haciendo uso de todas las herramientas que ofrecen las nuevas tecnologías. En este sentido, la jornada de trabajo tradicional de ocho horas, con horario partido y presencia física en la organización a lo largo de todo el día, está empezando a quedar obsoleta ante la aparición de nuevas formas de trabajar basadas en las nuevas tecnologías y a la progresiva terciarización de la economía.

Adaptar la jornada de trabajo supone aplicar una flexibilidad a la presencia de la persona en la organización, distinta de la más habitual o estándar. Entre las diferentes formas de adecuación de la jornada cabe considerar las siguientes: jornada a tiempo parcial, trabajo compartido, jornada laboral comprimida, reducción de la jornada, jornada continua, trabajo semipresencial y teletrabajo.

Por otro lado, la adaptación de la jornada de trabajo facilita la conciliación de la vida personal, familiar y laboral. En este sentido favorece o debería favorecer, tanto a las mujeres como a los hombres, puesto que las unas y los otros tienen vida profesional, familiar y personal.

### 3.4.1. Conceptos

La **flexibilidad** se considera la característica principal de esta nueva forma de producción y trabajo que se está incorporando a las empresas. Si el modelo burocrático funciona cuando responde a tareas repetitivas y estables, un entorno laboral sometido a constantes cambios y muy determinado por la demanda momentánea del mercado tendrá que repensar las formas burocráticas y optar por un modelo más complejo que dé respuesta a las nuevas necesidades.

<sup>11</sup> Un detalle de las medidas específicas emprendidas por éstas y otras empresas, se puede encontrar en “The Business Case of Diversity. Good practices in the Workplace”, European Commission, 2005.

<sup>12</sup> www.optima.es

La flexibilidad implica necesariamente transformaciones en las formas de organización de la producción y el trabajo, ya que las empresas pasan de un modelo productivo a otro: de la producción en masa a la producción flexible. Los ámbitos afectados por la flexibilidad son: cualificaciones, mercado de trabajo, relaciones inter-empresariales, innovación tecnológica, proceso productivo y negociación colectiva.

### Medidas de flexibilización del tiempo y el espacio

**Trabajo a tiempo parcial** se considera al acuerdo entre el trabajador y la empresa para trabajar y cobrar menos horas que la jornada laboral completa. Este tipo de jornada puede realizarse de forma continuada o partida.

El **trabajo compartido** consiste en que dos personas que están trabajando a tiempo parcial compartan un mismo puesto de trabajo de dedicación completa. En estos casos, las personas trabajadoras deciden, con la supervisión de su responsable directo, la distribución de sus horas de trabajo.

La “**jornada laboral comprimida**” consiste en la realización de una jornada cuya duración exceda la prevista para recibir a cambio medio día o un día libre a la semana.

La **reducción de la jornada** consiste en la realización de una jornada laboral de duración inferior a la jornada a tiempo completo, según las causas que vienen fijadas por ley o a solicitud del trabajador, teniendo en cuenta la jornada prevista en el convenio colectivo de aplicación o, en su defecto, de la jornada máxima legal (40 horas semanales de trabajo efectivo de promedio en cómputo anual). Esta reducción de la jornada se acompaña con una reducción proporcional del salario.

La **jornada continua** implica la realización, sin interrupciones, de las horas de trabajo diarias establecidas.

La **jornada intensiva** implica la realización de la jornada sin interrupciones desde el inicio hasta el final, es la Jornada habitual en la Administración Pública y en muchas empresas en la época estival, (de 7/8 de la mañana hasta las 15 horas)

El **trabajo semipresencial** implica que las horas de trabajo semanales se distribuyen entre horas de trabajo presencial en las instalaciones de la organización y horas de trabajo que se realizan fuera de estas instalaciones; por ejemplo, desde el domicilio del propio trabajador o trabajadora o desde telecentros. Los telecentros están distantes de las oficinas centrales de la organización, pero son más cercanos al domicilio de los trabajadores.

El **teletrabajo** consiste en la realización de la totalidad de la jornada de trabajo fuera de las instalaciones de la empresa o institución.

**Flexibilización del horario de entrada y salida:** es la posibilidad que se ofrece a las personas de flexibilizar el horario tanto de entrada como de salida, en una fracción de tiempo que va desde la media hora hasta una hora y media, teniendo en cuenta el tiempo utilizado para la comida.

### 3.4.2. | ¿Qué ocurre en la empresa hoy?

- Cultura de largas horas en la empresa.
- Jornadas “laborales” de 9 horas diarias “de facto”.
- Conflicto vida laboral, personal y familiar agudizado.
- Rechazo a los largos desplazamientos.
- El salario ya no es fuente de retención del talento.
- Pausa para comer de 14 a 16 horas.
- Importantes tasa de absentismo y bajas por somatización del estrés

Cada vez parece más y más difícil encontrar tiempo para llevar una vida completa: tiempo para la familia y para los amigos, tiempo de trabajo y tiempo para uno mismo. El tiempo es un recurso limitado, no renovable e imposible de sustituir, y la vida moderna, sobre todo en las ciudades, parece haberse transformado en una carrera contrarreloj para encontrar la forma de encajarlo todo cada jornada.

Las horas de trabajo suelen ser entre ocho y nueve, con una larga pausa para comer de dos a cuatro. Esto contribuye a que la conciliación entre trabajo y familia sea especialmente difícil en España. Estos horarios atípicos desembocan en muchas horas de presencia. El “Collaborative International Study on Managerial Stress” (CISMS)<sup>13</sup>, un estudio sobre el estrés en la Alta Dirección en más de 20 países del mundo, demuestra que las personas que ocupan cargos directivos en España trabajan una media de 52 horas por semana, el índice más alto de todos los países estudiados.

La gestión del tiempo de las personas se ha convertido en un tema relevante debido a los cambios sociales y económicos que estamos viviendo. La incorporación masiva de las mujeres al mercado de trabajo remunerado, los nuevos patrones de movilidad en las regiones urbanas, las nuevas formas de organización del trabajo y los avances tecnológicos están transformando el mundo del trabajo.

<sup>13</sup> Collaborative International Study on Managerial Stress, S. Poelmans et. Al. IESE Business School

Una de las consecuencias del cambio socio-demográfico y laboral que se ha vivido en las últimas décadas, es que muchas personas sienten un conflicto importante entre los distintos ámbitos vitales, especialmente entre el laboral y el familiar. Y esto no sólo es así en el caso de las mujeres profesionales, que son quienes siguen asumiendo la principal responsabilidad de la familia, incluso en países con una mayor inclinación ideológica por la igualdad de los sexos; sino también en los hombres, quienes se implican o quieren implicarse cada vez más en las tareas familiares.

Varios estudios demuestran que las parejas de doble ingreso sienten un importante desbordamiento entre ambos ámbitos y, como consecuencia, escaso tiempo para la vida personal. El conflicto vivido entre trabajo y familia tiene consecuencias negativas para la empresa, algunas de las cuales son el incremento de enfermedades psíquicas (estrés, depresión, ansiedad), el empeoramiento del clima laboral, el rechazo a largos desplazamientos o estancias prolongadas fuera de la ciudad de origen, el menor grado de compromiso con la misión de la empresa, la insatisfacción laboral, un menor rendimiento y una mayor rotación de personal. A menos que se encuentren soluciones para los conflictos entre el trabajo y la familia, las empresas se enfrentarán a costes crecientes con una productividad en descenso, una peor calidad de vida, y una pérdida de personal y de talento que se vuelve más exigente. Según los investigadores, la causa principal de este conflicto, es la falta de flexibilidad estructural en el trabajo.

A la vez, se comprueba que la remuneración no es ya la única gratificación, y que existe también un “salario mental”, definido en gran parte por la calidad de vida privada que la empresa permite tener a la persona. Según la encuesta realizada por el Families and Work Institute (FWI) un gran número de personas cambiaría algunas compensaciones y beneficios por medidas de flexibilidad para poder reconciliar su vida laboral, familiar y personal. De hecho, la familia del personal empieza a ser importante, pasando a convertirse en un nuevo stakeholder de la empresa, como lo son los proveedores, los clientes, los accionistas o la comunidad local.

Los datos estadísticos de Eurostat, indican que en el segundo semestre de 2005 los españoles trabajaron 39,6 horas semanales, casi dos horas más que la media de la UE (38), pero observa también que estas largas jornadas laborales no representan una mayor productividad. España es el país en productividad horaria empezando por la cola (solo antes que Grecia y Portugal).

La contribución del trabajador español medio al PIB por hora trabajada representa sólo el 90,4% del promedio de los 25, mientras

que en términos de productividad por persona España alcanza el 97,9% de la media. El Libro Blanco<sup>14</sup> recoge que las largas jornadas laborales contribuyen a una disminución de la creatividad, una disminución en la capacidad de resolución de problemas, y un aumento dramático de los niveles de estrés e insatisfacción en las personas empleadas.

Esta combinación de baja productividad y de inadecuada gestión del tiempo adquiere una importancia creciente en el marco actual, en el que la competitividad de las empresas españolas frente al resto de los mercados mundiales deberá basarse cada vez más en actividades con mayor valor añadido en las que el capital humano es muy importante. Entre otras consecuencias, nos encontraremos con la dificultad creciente de captar y retener talentos, debido a todos los condicionantes sociodemográficos que hemos considerado anteriormente.

### 3.4.3. | ¿Qué pueden hacer las empresas?

La solución no parece ser una sola, sino que está marcada por actuaciones en diferentes ámbitos. En la empresa, la flexibilidad en el tiempo y el espacio de trabajo se convierten en eficaces soluciones para equilibrar los tiempos de vida. En la sociedad hay un importante grupo de organizaciones que abogan por una modificación en los horarios de los comercios, empresas y escuelas, a fin de adaptarlos al horario europeo.

Dentro de lo que denominamos “Buenas prácticas” las empresas pueden poner en marcha acciones de alto impacto sobre la plantilla y bajo o nulo coste de implantación<sup>15</sup>.

Por ejemplo, en muchos sectores y tareas, la presencia física y las largas horas de trabajo están dejando de ser un criterio relevante para medir el rendimiento y la contribución de cada persona. En cambio, el cumplimiento de los objetivos y la obtención de resultados sí son buenos indicadores de un buen rendimiento en el trabajo en una economía moderna. Este tipo de empresas que han sustituido los estrictos horarios laborales por horarios flexibles y evaluaciones basadas en objetivos permiten que las personas empleadas se adapten, día a día, a las demandas de la vida familiar y personal. Logrando así tener plantillas más comprometidas y satisfechas.

<sup>14</sup> España en hora europea, Libro Blanco de la comisión para la Racionalización de los horarios españoles y su normalización con los de los demás países de la Unión Europea. Edita Fundación Independiente. Madrid 2005

<sup>15</sup> Véase Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible: hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Comunidad de Madrid (2005)

### 3.4.4. | ¿Dónde se refleja en la Ley de Igualdad?

La conciliación de la vida familiar y profesional estaba inicialmente regulada por la ley 39/1999, de 5 de noviembre. Esta ley, que traslada la legislación de la Unión Europea en materia de conciliación, establecía las medidas básicas de apoyo a la conciliación y garantizaba los derechos que han de proteger el acceso al trabajo y las condiciones laborales de las personas que tienen cargas familiares.

La Ley de Igualdad entre mujeres y hombres hace referencia a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en el **Artículo 44, del Capítulo Segundo**: reconoce los derechos conciliación de la vida personal, familiar y laboral, así como el permiso de paternidad, para fomentar la asunción equilibrada de responsabilidades familiares, evitando la discriminación.

También en la Ley se reconoce el tiempo de excedencia, permisos y reducciones como tiempo trabajado por la persona a efectos de valoración del trabajo desarrollado y bases para concursos de provisión de puestos de trabajo.

Tabla 3.4.4.1. Acciones para igualdad de oportunidades en la organización del tiempo de trabajo

**Explorar distintas fórmulas de adaptación de la jornada laboral** y aplicar aquellas más adecuadas a las cargas de trabajo, a las características de la organización, y a la situación de la plantilla.

**Utilizar las nuevas tecnologías para flexibilizar la jornada laboral** de las personas que por circunstancias personales lo soliciten y su puesto de trabajo así lo permita.

**Realizar el autodiagnóstico de conciliación (gratuito)** en la web del Centro Internacional Trabajo y familia del IESE. <http://www.iese.edu/icwf> donde es posible tener una primera “foto” de cómo está la empresa en lo relativo a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

Garantizar que las personas que se acojan a una jornada distinta de la habitual:

**No verán frenado el desarrollo** de su carrera profesional ni sus posibilidades de promoción interna.

**No serán relegadas a puestos de trabajo con poca responsabilidad** o capacidad de decisión.

**No perderán oportunidades de formación interna** por estar alejadas del centro de trabajo principal de la organización.

**Definir lo que la organización entiende por disponibilidad** de manera que queden claros los límites de este concepto.

**Incorporar los bancos (o bolsas) de horas**

**Evitar en la medida de lo posible** los trabajos nocturnos, así como la formación y las reuniones fuera del horario laboral

**Crear una base de datos de colegios, residencias, canguros, etc.** que puedan ayudar a las personas y designar un agente de conciliación para que coordine todos los temas relativos a las necesidades familiares de los empleados y empleadas

### 3.4.5. | Buenas prácticas en la empresa

#### Novartis: Programa Trébol

La política de conciliación se aplica en el programa “Trébol”. Se intenta cambiar los hábitos de conducta y la cultura social. No se permiten reuniones a partir de las 17:30 h. Se intentan introducir cambios en la legislación, como la apuesta por ampliar el permiso por paternidad de tres a siete días tras el nacimiento. Las medidas parten de la Dirección General. Se ha creado el “club Trébol” que

organiza actividades que potencian el contacto entre la plantilla en horas no laborales, está formado por 14 personas que organizan salidas festivas y culturales, y tratan de buscar descuentos para el personal. Se han realizado jornadas de información sobre cuestiones de trabajo/familia tanto para el personal directivo, como para el resto de la plantilla.

#### IBM: Teletrabajo/ flexitime para madres recientes

IBM cuenta con un programa “Work & Life” que se promueve desde el departamento de Recursos Humanos con objeto de favorecer una cultura empresarial afín a la armonía entre vida privada y profesional. “El hecho de ofrecer toda nuestra filosofía en la Intranet- nos explican desde la empresa - da confianza a la persona trabajadora, que se siente más segura a la hora de pedir cualquier tipo de permiso, o plantear situaciones extralaborales que requieran algún tipo de solución”. Ante la realidad de un mercado cada vez más competitivo, el director de Recursos Humanos piensa que el mejor modo de retener talento no es pagando sueldos millonarios; “no podemos, nuestro mercado es un mercado de márgenes decrecientes”; ni tampoco prometiendo un empleo para toda la vida, en una economía de mercado y ante una crisis inesperada, puedes encontrarte con la necesidad de negociar bajas anticipadas o voluntarias, y esto es algo que ha ocurrido recientemente en IBM. Nuestro modo de retener es favoreciendo un entorno de trabajo de calidad que garantice la empleabilidad presente y futura, ofrecer unas condiciones de trabajo atractivas basadas en un buen clima laboral y flexibilidad. Pensamos que la retención sólo puede pasar por una adecuada motivación. Así conseguimos, además, una mayor productividad”.

#### Caja Madrid: una empresa que se adapta al tiempo de vida de las personas

El horario es de 8,00 a 15,00. Existe la opción de reducir la jornada en un mínimo de una hora y un máximo de la mitad de la jornada para el cuidado de hijos menores y bajo el cumplimiento de una serie de requisitos (que se solicite en un plazo razonable, que se tengan hijos menores de seis años y se llegue a un acuerdo con el superior inmediato). En 2003, 34 personas solicitaron una reducción de jornada.

Ochocientos profesionales se han acogido a la política de acercamiento a domicilio, extensiva a todas las personas trabajadoras aunque presta especial atención a las mujeres con hijos.

Flexibilidad a largo plazo (permisos): Más allá de lo establecido por Ley, ofrece la sustitución del permiso de lactancia por un permiso de 10 días naturales a continuación de la baja por maternidad, añadiendo 5 días laborales que puede elegir la madre durante los primeros 12 meses de vida del bebé. Anualmente destina alrededor de 2,2 MM € a la contratación de personas externas para las suplencias de las bajas por maternidad, a fin de evitar recelos en el resto de la plantilla.

Se puede optar por el parón profesional de seis meses en casos extraordinarios y debidamente justificados.

Todos los profesionales tienen 25 días laborables de vacaciones, que determinan a través del acuerdo con su responsable directo y entre los miembros del equipo de trabajo. Se cubren las ausencias con los servicios de una empresa de trabajo temporal. Hay servicios para el cuidado de hijos o ancianos y ayuda anual para guardería de 540 Euros para los hijos de 0 a 3 años.

Se facilitan programas y actividades educativas, culturales y de ocio a los hijos de todos los profesionales durante vacaciones a precios especiales: campamentos urbanos y residenciales para las vacaciones de verano, Semana Santa y Navidad. Con el nuevo programa “Día sin cole”, se organizan actividades para los niños de 3 a 12 años bajo la supervisión de expertos. A lo largo del último año más de 800 familias se han beneficiado de estas iniciativas.

Estos servicios se difunden, entre otros sistemas, a través del portal e-Personas, que cuenta con más de 6.000 accesos diarios. Tienen acceso al portal tanto las personas trabajadoras como su familia.

También existen otros servicios de cobertura on-line: personas de apoyo destinadas a cubrir necesidades derivadas de bajas/ausencias de corta duración que se producen en la red de Oficinas de la Unidad de Banca Comercial. No se trata de trabajadores temporales, sino de 140 personas que forman parte de la plantilla.

#### Putzmeister Ibérica, una empresa EFR

Esta empresa dedicada a la fabricación de maquinaria para la construcción, duplicó sus ingresos en cinco años.

Los números hablan por sí mismos: en 5 años, entre 1999 y 2004, la facturación se incrementó de 28 millones de euros a 65 millones de euros.

Putzmeister emplea actualmente a 207 personas, 160 de forma permanente. En dos años, el número de empleadas se ha duplicado, prácticamente, hasta llegar a 32 (el 20% de la plantilla). Aún más remarcable es el hecho de que, hace 7 años, sólo 5 mujeres trabajaban en la compañía.

Putzmeister aplicó las políticas necesarias para llegar a ser una empresa familiarmente responsable con los siguientes objetivos:

- Armonización de los derechos del individuo y los de la empresa,
- Búsqueda de la satisfacción de un nuevo “stakeholder”: la familia de la persona trabajadora,
- Fomento del respeto por la pluralidad, la vida privada y la salud de las personas y del entorno,
- Comprensión de las distintas maneras de conciliar las demandas de la vida personal de las empleadas y empleados, incluyendo la obtención de apoyo del sector público para el cuidado de personas dependientes.

#### MRW primera empresa CEFR

MRW, una de las tres únicas empresas en España que tiene el SA8000, (certificación de empresa socialmente responsable) y la primera que obtuvo el Certificado de Empresa Familiarmente Responsable, considera que la empresa tiene tres cuentas de resultados: la económica, la mental (satisfacción de la persona) y la social. “Si esto no es así, la sociedad y el mercado castigan a esa empresa. Y es que la responsabilidad social, a la larga, siempre es rentable”, dice su Presidente.

#### Las madres trabajadoras en Bayer

Bayer basa su visión y sus valores en el respeto mutuo y la verdadera diversidad de su fuerza de trabajo, como elementos sobre los que construir su actividad empresarial y su supervivencia a largo plazo.

En correspondencia con esos principios, Bayer fomenta los empleos compartidos, el cuidado de los hijos, el teletrabajo, la presencia de mujeres en puestos directivos, los horarios flexibles y un amplio programa de ayuda a las empleadas y empleados, orientado a compaginar eficazmente la vida familiar, personal y laboral. Programas que atraen el talento de muchas mujeres (con y sin hijos) al grupo. Esta orientación le ha valido a Bayer diversos reconocimientos externos, como la ocupación del primer lugar en la lista de las “Cien Mejores Empresas para Madres Trabajadoras” en Estados Unidos, que organiza anualmente la revista Working Mothers.

Otras empresas, en su deseo de facilitar la conciliación, han adoptado medidas como restringir el horario de reuniones y cursos de formación al período presencial de trabajo. Este es el caso de Sanitas, Merck, Novartis y Unión Fenosa.

## 3.5. | Acoso sexual y acoso discriminatorio

### 3.5.1. | Conceptos

Es importante, a la hora de realizar una aproximación a las medidas que deberían emprender las empresas para combatir el acoso sexual, delimitar con claridad que se trata de una conducta no sólo con trascendencia laboral, sino también penal. Ello comporta que el concepto de “acoso sexual” varíe significativamente en función de si quien se encarga de valorar su existencia es un Juez de lo Penal o, por el contrario, un Inspector de Trabajo o un Juez de lo Social.

#### El acoso sexual desde la óptica laboral y el acoso sexual desde la óptica penal

En el ámbito laboral, no existen por el momento- textos normativos de eficacia directa que conceptúen lo que debemos entender por “acoso sexual”. Sin embargo, la Recomendación de la Comunidad Europea 92/31 de 27 de noviembre, propuso la siguiente definición:

“La conducta de naturaleza sexual u otros comportamientos basados en el sexo que afectan a la dignidad de la mujer y el hombre en el trabajo, incluida la conducta de superiores y compañeros, resulta inaceptable si; dicha conducta es indeseada, irrazonable y ofensiva para la persona que es objeto de la misma, la negativa o el sometimiento de una persona a dicha conducta por parte de empresarios o trabajadores (incluidos los superiores y los compañeros) se utiliza de forma explícita o implícita como base para una decisión que tenga efectos sobre el acceso de dicha persona a la formación profesional y al empleo, sobre la continuación del mismo, el salario o cuales quiera otras decisiones relativas al empleo y/o dicha conducta crea un entorno laboral intimidatorio, hostil y humillante para la persona que es objeto de la misma; ya que dicha conducta puede ser, en de terminas circunstancias, contraria al principio de igualdad de trato”.

A la hora de valorar qué debe entenderse por “**conducta de tipo sexual**”. el Código de Prácticas de 1991 sobre medidas para combatir el acoso sexual que fue adoptado por la Comisión de las Comunidades Europeas hace una aproximación amplia, que comprende las conductas verbales (insinuaciones sexuales molestas, proposiciones o presión para la actividad sexual; insistencia para una actividad social fuera del lugar de trabajo después de que se haya puesto en claro que dicha insistencia es molesta; flirteos ofensivos; comentarios insinuantes, indirectas o comentarios obscenos) o no verbales (exhibición de fotos sexualmente sugestivas o pornográficas, de objetos o materiales escritos, miradas impúdicas, silbidos o hacer ciertos gestos), o las físicas (tocamientos innecesarios,

palmaditas o pellizquitos o roces con el cuerpo de otro empleado o empleada hasta el intento de violación y la coacción para las relaciones sexuales) molestas.

En nuestro ordenamiento jurídico, los Tribunales han delimitado claramente las conductas de acoso sexual de otras con connotaciones “amorosas” o amistosas, sentando claramente que “el acto inicial no puede constituirlo un comportamiento amistoso o actitud amorosa por parte del empresario, pues ambos calificativos, salvo en circunstancias que puedan modificar su naturaleza, no llevan consigo situaciones vejatorias u ofensivas, sino al contrario, expresiones de afecto o intimidación perfectamente admisibles. El acto inicia, pues, ha de ser una manifestación de claro contenido sexual o libidinoso, ya sea de forma física o de palabra, directa o a través de insinuaciones que claramente persigan aquella finalidad”.

Con ello, parece excluirse la sanción del denominado “acoso sexual implícito”, que integraría todas aquellas conductas en las que no es posible identificar un requerimiento directo o expreso de naturaleza sexual, sino simplemente un chantaje en función de la aceptación de una “actitud amorosa”, pese a que la propia doctrina judicial reconozca que el insistente empeño en entablar una relación afectiva pueda ser “muy molesto, impertinente y vulnerador del derecho a la intimidad”.

A esto debe añadirse que los Tribunales consideran que sólo ha de existir acoso sexual cuando “la conducta persiga o fatigue a una persona ocasionándole molestias y trabajos mediante propuestas de naturaleza sexual que resultan ofensivas para la víctima”. Con ello se exige: (1) “que se haya requerido a la víctima para la realización de actos de contenido sexual”, (2) “que se hayan producido insinuaciones o proposiciones de carácter sexual”, o (3) “que haya habido algún tipo de contacto físico entre agresor y víctima”.

La indefinición de estos conceptos, provoca que en la práctica, la concurrencia o no de acoso sexual dependa de la valoración que, al respecto, haga el Juez o el Inspector que intervenga en el asunto. Esta inseguridad jurídica, deberá combatirse más eficazmente desde la actuación preventiva de la empresa y, muy particularmente, desde la labor de concreción que puede jugar el convenio colectivo, como fuente de regulación legitimada para especificar los conceptos legales.

En el ámbito penal, la existencia de acoso sexual, como delito que va en contra de la libertad sexual, se determina a partir de los elementos que vienen tipificados de forma básica, agravada o hiper agravada en el art. 184 del Código Penal:

Solicitud de favores de naturaleza sexual: se requiere el “intercambio” de relaciones sexuales, por lo que se sitúa a la víctima en una posición activa al “solicitársele” expresamente que acceda a tales relaciones. Éste a su vez puede revestir la modalidad (1) de acoso con prevalimiento o “chantaje sexual” (tradicionalmente, “quid pro quo”), en el que el elemento con que se amenaza puede aparecer de forma explícita o implícita y tanto desde una perspectiva negativa (perjuicio en las condiciones de trabajo), como positivo (su mejora) y (2) de acoso sexual “entre iguales” y que sólo puede ser llevado a cabo por una persona que no ostente poder de decisión sobre la víctima.

En el ámbito de una relación laboral, docente o de prestación de servicios: la primera cuestión a destacar es que se elimina la exigencia de que la persona que realice el comportamiento descrito en el tipo penal esté en relación de superioridad. Con ello se castiga el acoso sexual de intercambio realizado por otro trabajador, cliente de la empresa o persona en un ámbito docente. Se añade a la relación laboral la posibilidad de que este comportamiento pueda darse en el ámbito de una relación de “prestación de servicios continuada o habitual”. La autonomía de los conceptos penales permite, desde luego, interpretar “relación laboral” en sentido amplio, no sujeto a las categorías estrictas del Derecho del Trabajo, de manera que quedan incluidos, entre otros, el colectivo de trabajadores autónomos o el personal estatutario.

Provocar a la víctima una situación objetiva y gravemente intimidatoria, hostil o humillante tiene consecuencias:

Si el culpable de acoso sexual hubiera cometido el hecho prevaliéndose de una situación de superioridad laboral, docente o jerárquica, o con un anuncio expreso o tácito de causar a la víctima un mal relacionado con las legítimas expectativas que aquélla pueda tener en el ámbito de la indicada relación, el tipo penal se agrava, de manera que la pena alcanza el arresto de doce a veinticuatro fines de semana o la multa de seis a doce meses.

Cuando la víctima sea especialmente vulnerable, por razón de su edad, enfermedad o situación, el tipo penal se agrava, permitiendo una pena de arresto de doce a veinticuatro fines de semana o multa de seis a doce meses o prisión de seis meses a un año.

### 3.5.2. | Tipos de acoso sexual

Se distinguen dos tipos básicos de acoso sexual, en función de que exista o no un elemento de chantaje en el mismo: el acoso *quid pro quo* y el que crea un ambiente de trabajo hostil.

#### 3.5.2.1.- Acoso *quid pro quo* (chantaje sexual)

Consistente en forzar al trabajador a elegir entre someterse a los requerimientos sexuales, o perder o ver perjudicados ciertos beneficios o condiciones del trabajo, que afectan el acceso de la persona a la formación profesional, al empleo continuado, a la promoción, al salario o a cualquier otra decisión sobre el empleo. En la medida en que supone un abuso de autoridad, sólo puede ser realizado por quien tenga poder para proporcionar o retirar un beneficio laboral.

#### 3.5.2.2.- Acoso ambiental

Es el realizado por personas que no tienen poder de disposición sobre la relación contractual de la víctima (compañeros de trabajo, clientes, proveedores, etc.) y que consiste en todas aquellas conductas de naturaleza sexual que “crean un ambiente de trabajo humillante, hostil o amenazador para el acosado”.

#### 3.5.2.3.- Acoso sexual y el acoso por razón de sexo

Resulta claro que el acoso sexual es una conducta en la que se utiliza el poder para conseguir sexo y se utiliza el sexo para mantener el poder. Sin embargo, es recurrente la idea de que el acoso sexual sólo es un deseo sexual o amoroso mal expresado o insistente, frente al cual la víctima debiera sentirse halagada y/o reaccionar con paciencia.

La concepción de que el acoso sexual persigue algún tipo de relación personal quizá se basa en la idea, ahora ya aceptada, de que el acoso sexual es una forma de utilizar poder para conseguir sexo. Sin embargo, ahora debiera enfatizarse que el acoso sexual también es una forma de utilizar el sexo para mantener el poder, o dicho de otra forma, en gran número de ocasiones, el acoso sexual persigue incomodar y alejar a mujeres de trabajos considerados normalmente masculinos y seguir manteniendo estos trabajos como ‘cosa de hombres’<sup>16</sup>.

Este punto de partida es el que permite afirmar que el acoso sexual es fundamentalmente una conducta discriminatoria, que pretende, mediante las continuas alegaciones al sexo, incomodar, excluir y mantener la estratificación laboral. Así concebido, el acoso sexual se realiza por nuestro sexo (género), pero no para conseguir sexo.

### 3.5.3. | ¿Qué ocurre en la empresa hoy?

- Avances significativos en temas relativos al acoso en diferentes ámbitos, pero en la negociación colectiva la respuesta está lejos de alcanzar el aprobado.
- El acoso no suele aparecer tipificado como falta laboral, sino que se reduce al tipo general de “malos tratos”, “falta de decoro”, etc.
- Minoría de empresas con protocolos de actuación frente al acoso
- Tema tabú todavía en algunas empresas

Según datos del Ministerio de Trabajo, el 10% de las trabajadoras en España ha sido víctima de acoso sexual en el ámbito laboral en el último año. Entre ellas. Del total de víctimas, el 15% lo es de casos de acoso leve, el 4% ha sufrido un abuso grave y el 2,2% muy grave. En el primer grupo cabe destacar los chistes picantes (13,1%), los piropos (9,8%), los gestos y miradas insinuantes (3,4%) y los acercamientos (3,3%). En el segundo, las preguntas de índole sexual (3,3%) y las insinuaciones (1,9%). En cuanto al acoso muy grave, el 1% de las trabajadoras ha recibido besos o caricias no deseados, el 0,9% tocamientos y el 1,6% ha sido acorralada por un compañero o jefe.

Para la mayoría de las mujeres encuestadas (92,4%), el acoso sexual es una forma de violencia; además, la mitad (50,3%) considera que es una forma de discriminación sexual. En cualquier caso, casi un tercio (28%) creen que “los hombres no le dan importancia” a estas actitudes, y una de cada cuatro considera además que hay mujeres que usan estas situaciones en su provecho.

Por lo que se refiere a la reacción frente al acoso, tan sólo en un 31,8% de los casos se solucionó el conflicto; en el 35,8% tan sólo se suavizó el problema, y en el 15,7% de los casos no se produjeron cambios.

A la hora de analizar el papel que los interlocutores sociales juegan para erradicar este tipo de conductas, es de señalar cómo, pese a los avances significativos en determinados sectores, desde el ámbito de la negociación colectiva la respuesta parece estar aún lejos del óptimo, por la escasez tanto cuantitativa como cualitativa que caracteriza la regulación del acoso sexual en los convenios colectivos.

Dos son los ámbitos fundamentales en los que dicha regulación se ordena: (1) el conjunto de preceptos encargados de regular las medidas de seguridad e higiene en el trabajo y (2) los encargados de regular el poder disciplinario del empresario.

<sup>16</sup> E. Larrauri y E. Sánchez, El nuevo delito de acoso sexual y su sanción administrativa en el ámbito laboral, Tirant lo Blanch, 1999.

Con respecto al primer grupo, y conscientes de lo resbaladizo de calificar el acoso sexual como un riesgo profesional o como un incumplimiento de las medidas básicas de seguridad y salud en el trabajo, no aparecen prácticamente referencias específicas destinadas a la instrumentalización de medidas preventivas frente al acoso o, que en caso de producirse, permitan una adecuación organizativa para paliar los riesgos sobre la salud física y psíquica de la víctima y del resto de trabajadores. Por el contrario, tales medidas o la reclamación de responsabilidades en esta cuestión, tan sólo puede inferirse de las genéricas propuestas de acción tendientes a la consecución de un ambiente laboral exento de riesgos, en el que trabajadores y trabajadoras, representantes de los trabajadores y empresarios y empresarias colaboren y en el que se cumplan todas las medidas y obligaciones legales.

En lo referente a la regulación del poder disciplinario del empresario o empresaria, cabría distinguir entre:

- 1) aquellas faltas inespecíficas que permitirían igualmente la sanción del acoso sexual.
- 2) aquéllas otras en las que sí se procede a una sanción específica de dicha conducta.

En la mayor parte de las ocasiones, el acoso sexual no aparece tipificado como falta laboral, sino que se reconduce al tipo general de "malos tratos", integrado por aquellas conductas ofensivas verbales o físicas, a menudo difícilmente objetivables por su concepto o por la identificación de expresiones eufemísticas relativas a la "cortesía", "falta de decoro" o a los "actos inmorales".

En todo caso resulta interesante la previsión de toda una serie de causas agravantes, al abuso de autoridad o a su tolerancia indebida o encubrimiento de la conducta por los órganos de dirección, en relación con la repercusión pública que pueda tener la conducta (protección de la imagen de la empresa),...

Se destaca un grupo minoritario de convenios colectivos que contienen algún tipo de referencia expresa al acoso sexual, si bien generalmente se limitan a tipificarlo, sin más detalle, como falta grave o muy grave, pese a su importante papel "simbólico": que no pasan de ser meras referencias declarativas.

Aunque de forma totalmente anecdótica, aparecen también una serie de convenios cuya regulación constitutiva reviste una relevancia práctica incuestionable, ya que amplían el referente material del acoso susceptible de sanción o detallan y gradúan las modalidades bajo las cuales se puede manifestar; distinguen a efectos sancionadores, entre el chantaje sexual y el acoso ambiental, articulan meca-

nismos de comunicación internos -si bien aún primarios y de dudosa efectividad- que permiten un rápido conocimiento de la conducta por parte de la dirección, o tratan de preservar la intangibilidad de la víctima ante posibles medidas reorganizativas.

El panorama descrito, dista de ofrecer el soporte que las instancias legislativas sugieren como solución óptima. Sin embargo, la negociación colectiva cumple un importante papel, en relación con la concreción y modulación de la responsabilidad del empresario o empresaria en su calidad de tutores de los derechos de sus trabajadores o de aquellas personas que prestan sus servicios en sus dependencias.

Este aspecto ha recobrado su importancia a raíz de la inclusión en el ET de una sanción administrativa en caso de "acoso sexual, cuando se produzca dentro del ámbito a que alcanzan las facultades de la dirección empresarial" y de la más reciente jurisprudencia en materia de seguridad y salud en el trabajo. En este sentido, es importante recordar que, aunque el empresario o empresaria no haya sido el sujeto activo del acoso, responderá por éste ante la víctima, tanto desde el punto de vista administrativo (sanción), como civil (indemnización por daños y perjuicios).

### 3.5.4. | ¿Qué pueden hacer las empresas?

Comprender que el acoso sexual no es un conflicto personal, sino un problema organizativo del cual la empresa es la responsable.

La NTP 507 del Ministerio de Trabajo sobre Acoso Sexual en el Trabajo constituye un instrumento de enorme utilidad para acotar el procedimiento a seguir para combatir el acoso sexual, junto a la Directiva 2002/73/CE de 23 septiembre.

Un primer punto de partida, en lógica con la vinculación del acoso con las políticas de prevención de riesgos laborales, es situar el punto de partida en la organización y las características del trabajo, de modo que al abordar el problema se analicen la cultura y el clima organizacional (aquellas características de la organización que facilitan que exista o no un clima de tolerancia hacia el acoso sexual).

Ello obligará a analizar la estructura y composición de la plantilla, la segmentación profesional entre mujeres y hombres en la empresa y los sistemas de selección, carrera, promoción profesional (por ser éstos los más sensibles en los supuestos de acoso *quid pro quo*). Igualmente, obligará a analizar los componentes de las políticas de apoyo social o las características de las relaciones interpersonales (de especial importancia en el acoso ambiental), cuestión ésta que

por otro lado debería haberse valorado en la elaboración del Plan de Prevención prescrito en la Ley de Prevención del Riesgos Laborales.

En este sentido, La NTP destaca que “un aspecto importante es el de los mecanismos de que se sirve el acosado para manejar la situación y cómo responde al acoso. Así, una organización intolerante al acoso generará un clima en el que las víctimas sentirán que pueden decir directamente al acosador que cese en sus conductas; y si esto no da resultados, pueden poner en conocimiento de instancias superiores tales conductas sin temor a represalias”.

Articular mecanismos de canalización interna del conflicto y de apoyo a la víctima se convierte en una medida fundamental de responsabilidad frente a los procesos legales.

Por su parte, la Recomendación Comunitaria de 1991, aporta una serie de medidas, que si bien van dirigidas especialmente hacia la víctima, permiten a la empresa articular mecanismos de canalización adecuados.

Se aconseja como forma de evitar situaciones equívocas la declaración expresa del carácter indeseado de la conducta de acoso. Es básico que el sujeto activo sepa o pueda saber que la conducta es indeseada por el trabajador, introduciendo la posterior discusión sobre el carácter ofensivo o simplemente indeseado que debe revestir.

El problema, como vemos, puede plantearse si este elemento se erige en constitutivo principal de la conducta, especialmente en el supuesto del primer acto de acoso o cuando éste consista en conductas que razonablemente no deban ser soportadas por una persona durante su prestación laboral. Esta cuestión vuelve a dotar de un protagonismo imprescindible a la regulación convencional y a los programas <anti-acoso> como mecanismos fundamentales para difundir el carácter objetivamente ofensivo del acoso.

### 3.5.5. | ¿Dónde se refleja en la Ley de Igualdad?

El Título Primero define el “acoso sexual” y “el acoso por razón de sexo”. Asimismo, determina las consecuencias jurídicas de las conductas discriminatorias e incorpora garantías de carácter procesal para reforzar la protección judicial del derecho de igualdad.

El artículo 7. Acoso sexual y acoso por razón de sexo describe los conceptos de acoso sexual y acoso por razón de sexo. Se recoge textualmente:”3. Se considerarán en todo caso discriminatorios el acoso sexual y el acoso por razón de sexo.

4. El condicionamiento de un derecho o de una expectativa de derecho a la aceptación de una situación constitutiva de acoso sexual o de acoso por razón de sexo se considerará también acto de discriminación por razón de sexo”.

El artículo 48: Medidas específicas para prevenir el acoso sexual y el acoso por razón de sexo en el trabajo. Dice: “1. Las empresas deberán promover condiciones de trabajo que eviten el acoso sexual y el acoso por razón de sexo y arbitrar procedimientos específicos para su prevención y para dar cauce a las denuncias o reclamaciones que puedan formular quienes hayan sido objeto del mismo. Con esta finalidad se podrán establecer medidas que deberán negociarse con los representantes de los trabajadores, tales como la elaboración y difusión de códigos de buenas prácticas, la realización de campañas informativas o acciones de formación.

2. Los representantes de los trabajadores deberán contribuir a prevenir el acoso sexual y el acoso por razón de sexo en el trabajo mediante la sensibilización de los trabajadores y trabajadoras frente al mismo y la información a la dirección de la empresa de las conductas o comportamientos de que tuvieran conocimiento y que pudieran propiciarlos”.

Como vemos en los artículos antes mencionados, las aportaciones de la Ley se limitan a recoger lo que ya era de aplicación a partir de la normativa comunitaria y se resumen esencialmente en la distinción entre “acoso sexual”, en sentido estricto y “acoso discriminatorio”, en la necesidad de incorporar al Plan de Igualdad un Código de Conducta para este tipo situaciones y, para preservar el derecho a la intimidad, en la limitación procesal a que puedan instar una demanda judicial por acoso sexual, personas físicas o jurídicas diferentes a la víctima<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> E. Larrauri y E. Sánchez, El nuevo delito de acoso sexual y su sanción administrativa en el ámbito laboral, Tirant lo Blanch, 1999.

Tabla 3.5.5.1. Acciones para la Igualdad de oportunidades en el trato y no acoso sexual

**En el ámbito de la prevención:**

Declaración de principios, por la que se muestre la implicación y compromiso en la erradicación del acoso, en la que se prohíba el acoso sexual, defendiendo el derecho de todas las personas trabajadoras a ser tratadas con dignidad, manifestando que las conductas de acoso ni se permitirán ni perdonarán, explicitando el derecho a la queja de las trabajadoras cuando ocurra.

Formación e información a las personas trabajadoras: se explicará lo que se entiende por comportamiento inapropiado y se pondrá en claro que la dirección y superiores jerárquicos tienen un deber real de poner en práctica la política contra el acoso sexual.

Corresponsabilidad: es importante que la empresa establezca que la responsabilidad de asegurar un entorno de trabajo respetuoso con los derechos de quienes lo integran es de todos. En especial los mandos tiene que realizar acciones positivas para promocionar la política de no acoso.

Formación específica a mandos y responsables que les permita identificar los factores que contribuyen para que no se produzca acoso y a familiarizarse con sus responsabilidades en esta materia. Aquellas personas a quienes se asignen cometidos específicos en materia de acoso sexual habrán de recibir una formación especial para desempeñar con éxito sus funciones (información legal sobre la materia, habilidades sociales para manejar conflictos, procedimientos de actuación, etc.). En los programas generales de formación de la empresa se puede incluir el tema del acoso.

**En el ámbito de la actuación reactiva:**

Establecer un procedimiento o protocolo de actuación: teniendo en cuenta que se trata de una conducta de especial gravedad y con repercusiones importantes en la dignidad e intimidad de la víctima, deben existir procedimientos formales e informales. En todo caso, los protocolos de actuación establecidos, deben determinar con claridad de un lado, a quién y cómo se ha de presentar la denuncia y, de otro, cuáles son los derechos y deberes tanto de la presunta víctima como del presunto acosador durante la tramitación del procedimiento (por ejemplo, si es o no obligatorio activar el procedimiento interno, si la activación de éste excluye o no la adopción de otras medidas legales mientras esté en curso, etc.).

Designación de una persona mediadora o responsable en materia de acoso sexual, encargada de ofrecer consejo y asistencia, así como de participar en la resolución de los problemas tanto en los procedimientos formales como informales. La aceptación de tales funciones debe ser voluntaria y se aconseja que exista acuerdo en su nombramiento por parte de representantes sindicales y trabajadores.

Preservación y protección especial de la intimidad: Las investigaciones se han de llevar a cabo con total respeto para todas las partes. Deben estar presididas por la independencia y la objetividad. Las personas que investigan no deben tener ninguna conexión con las partes. Se debe establecer un límite temporal para la investigación con el fin de evitar, por un lado, un proceso en exceso dilatado y, por otro, la imposibilidad de acudir al sistema legal.

Adopción de las medidas disciplinarias oportunas, para lo cual es conveniente que las normas disciplinarias recojan claramente las conductas de acoso y las correspondientes sanciones.

**3.5.6. | Buenas prácticas en la empresa**

**Convenio Colectivo de Hostelería de Almería**

“Art. 17 Faltas muy graves.

Serán faltas muy graves:

12. Todo comportamiento o conducta, en el ámbito laboral, que atente al respeto de la intimidad y dignidad de la mujer o el hombre mediante la ofensa, física o verbal, de carácter sexual. Si tal conducta o comportamiento se lleva a cabo prevaleciendo de una posición jerárquica supondrá una circunstancia agravante de aquélla.”

**Prevención de abusos del RACC**

El RACC tiene en su intranet un “buzón del empleado/a”. Cualquier trabajador puede utilizar este espacio para describir vivencias, hechos, positivos o negativos que afecten a su trabajo diario. Asimismo, se solicita a la persona (anónima) que indique qué importancia le da al hecho y si desea que se actúe en consecuencia.

**Convenio colectivo de trabajo del sector de la Industria Metalográfica de Cataluña para los años 2003-2004 (código de convenio núm. 7900285).** Contempla la siguiente regulación:

52.1 Como primera concreción de su iniciativa, las partes han considerado oportuno regular expresamente la problemática del acoso sexual en las relaciones laborales, y así dar una nueva dimensión a la vinculación existente entre derechos fundamentales y contrato de trabajo, considerando que ese comportamiento puede afectar derechos tan substanciales como el de no discriminación -artículo 14 de la Constitución Española- o el de intimidad -artículo 18.1 de ésta-, ambos en clara conexión con el respeto debido a la dignidad de la persona -artículo 10.1 de la comentada Norma Fundamental-

52.2 Este planteamiento se lleva a término a causa de entender que ésta no es tanto una cuestión de sexualidad –aunque se manifieste, precisamente mediante eso-, sino, básicamente, de discriminación laboral por razón de sexo –con independencia de que posteriormente se generalice la protección, incluyendo tanto a las mujeres como a los hombres como eventuales sujetos pasivos-. En esta construcción, el acoso sexual es concebido como una imposición indeseada de requerimientos sexuales en el contexto de una relación de poder desigual.

52.3 En esencia, el acoso sexual discrimina fundamentalmente un grupo -las mujeres- sobre la base de su sexo, y constituye un comportamiento que afecta y graba decididamente su estatus como tra-

bajadoras, por lo cual representa un obstáculo serio para su integración en el mercado laboral, ya que las limita de una manera en que los hombres no se ven normalmente limitados, cosa que contradice el principio de igualdad

**Artículo 53.- Concepto:**

53.1 Se considerarán constitutivas de acoso sexual laboral cualquiera de las conductas, las proposiciones o los requerimientos de naturaleza sexual que se den en el ámbito de la organización y dirección de una empresa, respecto de las cuales el sujeto activo sepa -o esté en condiciones de saber- que resulten indeseables no razonadas y ofensivas para quien las sufre, la respuesta delante de las cuales puede determinar una decisión que afecte su trabajo o sus condiciones de trabajo.

53.2 La mera atención sexual se puede convertir en acoso si continúa una vez que la persona que es objeto ha dado claras muestra de rechazo, sean del tipo que sean. Eso distingue el acoso sexual de las aproximaciones personales libremente aceptadas, basadas, por tanto, en el consentimiento mutuo.

**Artículo 54.- El acoso sexual de intercambio**

54.1 En este tipo de acoso- constitutivo de un auténtico chantaje sexual-, la aceptación del requerimiento de esta naturaleza se convierte, implícita o explícitamente, en condición de ocupación, bien sea para mantener, acceder o mejorar el estatus laboral alcanzado, siendo su rechazo la base para una decisión negativa para el sujeto pasivo, tanto en un caso como en el otro, con lo que se configura una situación de “quid pro quo”.

Se trata de un comportamiento en el cual, de una manera u otra, el sujeto activo conecta de forma condicionada una decisión suya en el ámbito laboral -la contratación, la determinación de las condiciones de trabajo en sentido amplio o la finalización del contrato- a la respuesta que el sujeto pasivo dé sus requerimientos en el ámbito sexual.

**Artículo 56.- Diligencias informativas previas:**

56.2 La presentación de la denuncia implicará que la empresa abra inmediatamente las diligencias informativas previas, especialmente encaminadas -además de verificar la realidad de las imputaciones efectuadas- a impedir que el acoso denunciado continúe, y también que se concreten cualquier tipo de represalias sobre el sujeto pasivo, para lo cual se articularán las medidas oportunas.

56.3 A petición de la persona firmante, la representación legal o sindical de los trabajadores también podrá tramitar la denuncia. Si no fuera así, la denuncia se notificará a esta representación para dejar

constancia y por sus efectos, a excepción de que se indique expresamente otra cosa en la propia denuncia.

56.4 A la hora de llevar a término la investigación, no se observará ninguna otra formalidad que la de dar trámite de audiencia a todos los que intervengan, y se llevarán a término todas las diligencias que se consideren necesarias para el esclarecimiento de los hechos ocurridos.

56.5 Durante este proceso -que se deberá resolver en un término máximo de siete días-, todas las partes que intervengan habrán de guardar confidencialidad y reserva absolutas, ya que afecta directamente la intimidad y honorabilidad de las personas.

**Artículo 57.- Resolución**

57.1 La constatación de la existencia de acoso sexual en el caso denunciado dará lugar, entre otras medidas, a la apertura del expediente contradictorio regulado en el artículo 61 del Convenio a quien resulte ser el sujeto activo, siempre que se encuentre dentro del círculo rector y disciplinario de la empresa.

57.2 A estos efectos, el acoso sexual de intercambio se considerará siempre como falta muy grave. El acoso sexual ambiental podrá ser valorado como falta grave o muy grave según las circunstancias del caso”.

**Mercadona**

Mercadona tiene habilitado un teléfono de atención a sus trabajador(a)s para denunciar de manera anónima cualquier abuso que hayan podido percibir, ya sea de una persona del mismo nivel, o de un superior.

Toda la comunicación recibida es analizada, investigada y, si es necesario, se actúa en consecuencia. Además, sistemáticamente el personal recibe la visita de los responsables de zona dónde se hacen reuniones o sesiones de trabajo, sin los jefes directos, donde pueden expresar su percepción sobre cualquier aspecto del establecimiento, asegurando que hay más de una persona que conoce y vela directamente por el personal de las categorías inferiores.

**Convenio Colectivo AUCAT S.A. (Autopistas de Catalunya S.A.)**

“Disposición adicional nueva: La empresa comparte totalmente la Resolución del Consejo de Trabajo de la Generalitat de Catalunya, de febrero de 1994 sobre el derecho a la dignidad de toda persona trabajadora, y se compromete a respetar escrupulosamente sus principios, y a seguir sus recomendaciones, y para el conocimiento general quedan transcritos a continuación.

### Principios

“Como primera concreción de su iniciativa, las partes han considerado oportuno regular expresamente la problemática del Acoso Sexual en las relaciones laborales, para así dar una nueva dimensión a la vinculación existente entre derechos fundamentales y contrato de trabajo, dado que este comportamiento puede afectar derechos tan sustanciales como el de no discriminación – Art.14 de la Constitución Española – o el de intimidad - Art.18.1 de la misma – ambos en clara conexión con el respeto a la dignidad de la persona.

Este planteamiento se lleva a cabo para entender que el Acoso no es tanto una cuestión de sexualidad – a pesar de que se manifiesta precisamente a través de la misma – como principalmente, de discriminación laboral por razón de sexo – con independencia de que posteriormente se generalice la protección, incluyendo tanto a las mujeres como a los hombres como eventuales sujetos pasivos. La persecución sexual se concibe como una imposición no deseada de requerimientos sexuales en el contexto de una relación de poder desigual.

En esencia, entonces, la persecución sexual discrimina fundamentalmente a un grupo –las mujeres -, sobre la base de su sexo, y constituye un comportamiento que afecta y agrava decididamente su estatuto como trabajadoras, por lo que representa un serio obstáculo para su integración y permanencia en el mercado laboral, ya que les limita de una forma en la cual los hombres no se ven normalmente limitados, y este hecho contradice el principio de igualdad.

Las conductas constitutivas de Acoso sexual serán sancionadas como faltas graves o muy graves y, en todo caso, en su grado máximo, cuando en las mismas exista aprovechamiento de la superior posición laboral/ jerárquica del agresor o acosador.

### Mitsubishi de Illinois, Estados Unidos

En uno de los más grandes juicios por acoso sexual, la automotriz Mitsubishi aceptó pagar la cifra récord de 34 millones de dólares a unas 300 empleadas de una planta de la empresa en Illinois. Ellas se quejaban del insostenible clima de intimidación, abuso y propuestas indecentes por parte de los trabajadores y ejecutivos de la empresa. No es la primera vez que Mitsubishi fue llevada a los tribunales en los Estados Unidos por problemas de acoso sexual en esa misma planta. El año pasado, la subsidiaria de la compañía japonesa aceptó pagar unos 10 millones de dólares para saldar un juicio realizado por otras 30 trabajadoras, que plantearon la existencia de un clima de abuso similar. Los ejecutivos de Mitsubishi señalaron

que la resolución del caso era justa. Por bastante tiempo, la empresa estuvo preocupada por el impacto que este juicio podría tener en la venta de sus vehículos en los Estados Unidos. Estamos satisfechos con la solución, indicó el presidente de la subsidiaria, Katsuhiki Kawasoe. Además de pagar, Mitsubishi se comprometió en la negociación con las trabajadoras y el Gobierno a revisar su actual política sobre acoso sexual, los mecanismos para formular quejas, y establecer un programa de entrenamiento obligatorio para educar a los trabajadores sobre la buena conducta en el empleo.

# 4

Decálogo para alcanzar la  
igualdad de oportunidades  
en la empresa

## 4.1. | Decálogo para la implantación de un Plan de Igualdad de oportunidades

1- **COMPROMISO:** para llevar a cabo la implantación de un Plan de Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres se hace totalmente indispensable el compromiso de la alta dirección de la empresa con los valores de la igualdad.

2- **DIAGNÓSTICO:** es una herramienta de vital importancia que permitirá detectar puntos de mejora y obtener una “fotografía” de cómo se encuentra la empresa.

3- **COMITÉ DE IGUALDAD:** conviene crear un equipo, o aprovechar una estructura existente, para que se garantice la igualdad de oportunidades en la empresa, poniendo especial énfasis en la detección de nuevas necesidades, análisis de indicadores anuales, resolución de situaciones de discriminación, etc.

4- **PLANIFICACIÓN:** se han de tener en cuenta las necesidades detectadas durante la fase de diagnóstico, la situación, estructura y características de la empresa, los recursos que podemos dedicar al Plan de Acción Positiva, y el tiempo de duración del Plan.

5- **ACCIONES:** Cuando planifiquemos las acciones a realizar deberemos considerar:

- ¿Qué objetivo u objetivos satisface?
- ¿A quién van dirigidas? Generalmente a aquellas personas que se encuentren en situación de desigualdad y/o aquellas personas que puedan influir en la puesta en marcha de las políticas de igualdad de oportunidades.
- ¿Quién es responsable de su implantación?
- ¿Qué métodos se van a utilizar?
- ¿Qué recursos se necesitan?
- ¿Cómo se medirá su cumplimiento?

6- **PRESUPUESTO:** disponer de un presupuesto para las acciones asociadas al plan de igualdad, puede ser considerada una medida en sí misma, ya que supone dotar de recursos a un área que hasta el momento no tenía cabida en las cuentas anuales de la compañía.

7- **COMUNICACIÓN:** constituye una de las herramientas más importantes en el camino hacia la igualdad. Se han de crear los “canales” adecuados para que la comunicación de los temas relacionados con la igualdad en la empresa fluyan de forma lateral, descendente y ascendente.

8- **FORMACIÓN:** es indispensable formar, tanto a la alta dirección y a los mandos intermedios como al personal de producción y administración, en los valores de la igualdad y en las habilidades necesarias para alcanzarla.

9- **IMPLANTACIÓN:** es conveniente preparar una Guía de Implantación que recoja: el calendario, los responsables y las acciones que se llevarán a cabo para alcanzar la igualdad en la empresa. Dicho documento debe estar accesible a todas las personas.

10- **EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA:** periódicamente se realizará el análisis de las políticas que se han puesto en marcha, a través de la evolución de los indicadores que se habrán establecido, como puntos de control del proceso. También se deberán considerar las nuevas necesidades detectadas y el nivel de satisfacción de las empleadas y empleados.

Anexos



## 5.1. | Glosario

Existe una gran variedad de términos distintos asociados con el desarrollo de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el trabajo. Es importante lograr una interpretación común, consensuada, de estos términos y sus definiciones.

Las definiciones contenidas en el glosario de la Comisión Europea en igualdad de Oportunidades se recogen tal y como se definen a continuación.

**Igualdad de Género:** concepto por el que todos los seres humanos son libres para desarrollar sus habilidades personales y tomar decisiones sin la limitación impuesta por estrictos roles de género; que los distintos comportamientos, aspiraciones y necesidades de mujeres y hombres se consideren, valoren y favorezcan a la par.

**Equidad de Género:** imparcialidad en el tratamiento por género, que puede ser tratamiento igualitario o tratamiento que es diferente, pero que se considera equivalente en términos de derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades.

**Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres:** ausencia de barreras a la participación económica, política y social por razón de sexo.

**Tratamiento igualitario para mujeres y hombres:** asegurando toda ausencia de discriminación por razón de sexo, bien sea directa o indirectamente.

**Discriminación directa:** situación en que se encuentra una persona que sea, haya sido o pudiera ser tratada, en atención a su sexo, de manera menos favorable que otra en situación comparable.

**Discriminación indirecta:** situación en que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros pone a personas de un sexo en desventaja particular con respecto a personas del otro, salvo que dicha disposición, criterio o práctica puedan justificarse objetivamente en atención a una finalidad legítima, y que los medios para alcanzar dicha finalidad sean necesarios y adecuados.

**Acción positiva:** todas aquellas medidas u acciones destinadas a hacer efectivo el principio constitucional de igualdad a través del reconocimiento específico de derechos exclusivos para las mujeres (diferenciar para igualar).

**El Principio de Transversalidad (mainstreaming):** aplicación de las políticas de igualdad en las políticas generales. Se concreta, como su nombre indica, a través de la transversalidad, introduciendo la igualdad en todas las fases de la intervención pública, porque se entiende que los diferentes programas deben incorporar medidas a favor de la igualdad, al objeto de evitar sesgos o discriminaciones en las políticas generales que deban ser corregidos posteriormente.

Estas definiciones ponen de manifiesto la importancia, tanto de la no-discriminación, como de impulsar y posibilitar que todas las mujeres y los hombres trabajadores puedan alcanzar su máximo potencial en su lugar de trabajo. Esto no significa que todas las mujeres y hombres trabajadores, deban ser tratados de la misma manera.

## 5.2. | Normativa en materia de Acoso Sexual

### Constitución española

**Art. 9.2 CE** encomienda a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social.

**Art. 10.1 CE** señala que la dignidad de la persona, los derechos inviolables que le son inherentes, el libre desarrollo de la personalidad, el respeto a la ley y a los derechos de los demás son fundamento del orden público.

**Art. 14 CE** establece que los españoles son iguales ante la ley sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.

**Art. 15 CE** recoge que todos tienen derecho a la vida y a la integridad física y moral, sin que, en ningún caso, puedan ser sometidos a tortura ni a penas o tratos degradantes.

**Art. 18 CE** garantiza el derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen.

### Estatuto de los Trabajadores (ET)

**Art. 4.2 d) ET** los trabajadores tienen derecho a su integridad física y a una adecuada política de seguridad e higiene.

**Art. 4.2 e) ET** establece como derecho de los trabajadores el respeto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente a ofensas verbales y físicas de naturaleza sexual y frente al acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual.

**Art. 17 ET** declara que se entenderán nulos y sin efecto los preceptos reglamentarios, las cláusulas de los convenios colectivos, pactos individuales y decisiones unilaterales del empresario que contengan discriminaciones directas o indirectas desfavorables por razón de edad o discapacidad o favorables o adversas en el empleo, así como en materia de retribuciones, jornada y demás condiciones de trabajo por circunstancias de sexo, origen, incluido el racial o étnico, estado civil, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, adhesión o no a sindicatos y a sus acuerdos, vínculos de parentesco con otros trabajadores en la empresa y lengua dentro del Estado español.

Serán igualmente nulas las decisiones del empresario que supongan un trato desfavorable de los trabajadores como reacción ante una reclamación efectuada en la empresa o ante una acción judicial destinada a exigir el cumplimiento del principio de igualdad de trato y no discriminación.

#### Ley de Infracciones y Sanciones en el Orden Social (LISOS)

**Art. 8.13** califica como infracción muy grave el acoso sexual cuando se produzca dentro del ámbito a que alcanzan las facultades de dirección empresarial, cualquiera que sea el sujeto activo del mismo.

**Art. 8.13 bis LISOS** el acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad, y orientación sexual, cuando se produzcan dentro del ámbito a que alcanzan las facultades de dirección empresarial, cualquiera que sea el sujeto activo del mismo, siempre que, conocido por el empresario, éste no hubiera adoptado las medidas necesarias para impedirlo.

#### Código Penal (CP)

El **Art. 184 CP** recoge y tipifica el delito de acoso sexual.

**Art. 184.1 CP** señala que el que solicitare favores de naturaleza sexual, para sí o para un tercero, en el ámbito de una relación laboral, docente o de prestación de servicios, continuada o habitual, y con tal comportamiento provocare a la víctima una situación objetiva y gravemente intimidatoria, hostil o humillante, será castigado como autor de acoso sexual, con la pena de arresto de seis a doce fines de semana o multa de tres a seis meses (multa mínima de 108,18 euros y máxima de 54.091,09 euros).

**Art. 184.2 CP** establece que si el culpable de acoso sexual hubiera cometido el hecho prevaliéndose de una situación de superioridad laboral, docente o jerárquica, o con el anuncio expreso o tácito de

causar a la víctima un mal relacionado con las legítimas expectativas que aquélla pueda tener en el ámbito de la indicada relación, la pena será de arresto de doce a veinticuatro fines de semana o multa de seis a doce meses (multa mínima de 216,36 euros y máxima de 108.182,18 euros).

**Art. 184.3 CP** establece que cuando la víctima sea especialmente vulnerable, por razón de su edad, enfermedad o situación, la pena será de arresto de doce a veinticuatro fines de semana o multa de seis a doce meses en los supuestos previstos en el apartado primero del tipo general (multa mínima de 216,36 euros y máxima de 108.182,18 euros) y de prisión de seis meses a un año en los supuestos previstos en el apartado segundo de este mismo artículo.

## 5.3. Bibliografía complementaria

Barberá, E. et al.; Rompiendo el techo de cristal: los beneficios de la diversidad de género en los equipos de dirección. Proyecto de Investigación, Universidad de Valencia, 2003.

Chinchilla, N. y León C., “Directivas en la empresa y criterios de decisión femeninos, IESE Publishing (DPON-0014)

Chinchilla N. y León C., Guía de buenas prácticas de la empresa flexible 2005 (Comunidad de Madrid)

Chinchilla, N. y León, C.; Les millors pràctiques de conciliació treball-família a l'empresa, Generalitat de Catalunya, 2003.

Chinchilla, N., Poelmans, S. y León, C.; Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas. Documento de Investigación, DI nº 498. IESE Business School, marzo 2003.

Chinchilla, MN. León, C.Torres, E.Canela, MA. Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas (D/632 IESE)

Comunidad Europea, CE; Directiva 2002/73/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de septiembre de 2002.

Consejo Económico y Social; La negociación colectiva como mecanismo de promoción de la igualdad entre mujeres y hombres. Colección Informes. Nº 2/2003. Madrid, 2003

## 5.4. | Páginas Web

Secretaría Confederal de la Mujer de CC.OO.; Negociación colectiva y género, una apuesta de futuro. Febrero de 2003.

Ley 7/2004, de 16 de julio, gallega para la igualdad de mujeres y hombres DOG 03 agosto

Schultz Vicky, El boletín jurídico de Yale, vol. 107, no 6 (el Abr de 1998), pp. 1683-1805

Unión General de Trabajadores (UGT); El 81,5% de la jornada a tiempo parcial la realizan las mujeres, en:

<http://www.ugt.es/Mujer/mujero9.html>

- Comunidad de Madrid, <http://www.madrid.org>
- Comunidad de Madrid, <http://www.empresaconciliacion.com>
- Instituto Internacional Trabajo y Familia (IESE): <http://www.iese.edu/icwf>
- Centro para la Diversidad (IE) [http://www.ie.edu/esp/claustro/claustro\\_centros\\_detalle.asp?id=7](http://www.ie.edu/esp/claustro/claustro_centros_detalle.asp?id=7)
- Instituto de Estudios Laborales ESADE
- Centro Municipal de Información y Recursos para las Mujeres, Barcelona: <http://www.cird.bcn.es/eindex.htm>
- Equal Opportunities Commission: <http://www.eoc.org.uk>
- European Project on Equal Pay: <http://www.equalpay.nu>
- European Union, Gender Equality: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equ\\_opp/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/index_en.htm)
- Instituto de la Mujer: <http://www.mtas.es/mujer/default.htm>
- Instituto Vasco de la Mujer: <http://www.emakunde.es>
- Mujeres en Red: <http://www.mujeresenred.net>
- Observatorio de las Mujeres en los Medios de Comunicación: <http://www.observatoridelesdones.org>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT): <http://www.ilo.org>
- Secretaría de la Mujer Confederal de Comisiones Obreras, CC.OO.: <http://www.ccoo.es/sindicato/mujer.html>
- Unión General de Trabajadores, UGT, Mujer Trabajadora: <http://www.ugt.es/Mujer/mujer.html>



