

XIV EDICIÓN PREMIOS EMPREENDEDORES & EMPLEO A LA INNOVACIÓN EN RRHH Expansión

Los nuevos profesionales revolucionan
las empresas con futuro

DESARROLLO TÉCNICO:



PATROCINADORES:

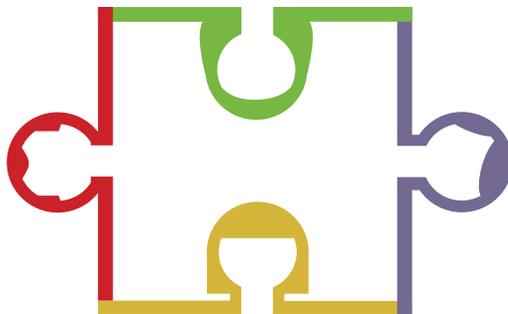


Depósito Legal M-40038-2016

XIV EDICIÓN PREMIOS EMPRENDEDORES&EMPLEO

Imprime: IMPRIMEX. S.A

**INFORME XIV PREMIOS
EMPRENDEDORES & EMPLEO
A LA INNOVACIÓN
EN RECURSOS HUMANOS**



4.3. LA FUNCIÓN DIRECTIVA DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO.

María Jesús Rosado Millán

Presidenta de la Fundación iS+D para
la Investigación Social Avanzada.

ismasd@isdfundacion.org

1. INTRODUCCIÓN

La participación de las mujeres en el mundo laboral es un hecho que no plantea dudas. En la actualidad la cuestión no estriba en si la mujer debe formar parte del entorno laboral o no, sino en las condiciones en las que lo hace y las características que esta incorporación reviste.

Los estudios sobre participación femenina en los entornos organizativos, y más concretamente dentro de puestos de responsabilidad, es un tema que forma parte de la gestión de la diversidad la cual se refiere a la variedad de personas que se encuentran vinculadas a una empresa por una relación de tipo profesional y que son portadoras de una cultura determinada, constituida por un conjunto de valores, creencias y costumbres que las identifica como portadoras de una serie de cualidades específicas y las distingue de las demás.

Una cuestión que ha hecho que se produzcan agrupaciones entre los seres humanos ha sido la existencia de diferencias físicas, entre las que destacan las relativas a la edad, el sexo o el color de la piel, entre otras. Ello ha dado lugar a la atribución de diferencias funcionales, competenciales y conductuales a cada persona en función de dichas características físicas, de tal forma que han pasado al acervo cultural como algo instintivo con lo que se nace.

La pregunta es ¿Los diferentes comportamientos humanos obedecen a la existencia de diferencias físicas o a los significados que las sociedades construyen alrededor de las mismas?

Sociológicamente, las diferencias se constituyeron sobre la base de las experiencias que las sociedades iban acumulando al tener que hacer frente a cuestiones de las que eran conscientes y ante las cuales tenían que dar respuesta. Así fueron surgiendo los mi-

tos y las creencias, y con ellas, los estereotipos sociales. De todas las diferencias, las basadas en el sexo son las que han establecido las divisiones más profundas entre las personas por el significado que se le atribuye a esas diferencias.

Dichos significados dieron lugar a la conceptualización social de lo que se ha denominado género, es decir, una construcción social que atribuye diferentes formas de ser a las mujeres y a los hombres, referidas a sus capacidades, funcionalidades y sentimientos.

Se establece pues una distinción entre sexo y género. Biológicamente se denomina “sexo” al conjunto de características de un organismo que permiten diferenciarlo como portador de uno u otro tipo de células reproductoras o gametos, o de ambos (organismos hermafroditas) (De Juan Herrero & Pérez Cañaveras, 2007). Ann Fausto distingue 5 tipos de sexos: machos, hembras, hermafroditas³, pseudohermafroditas masculinos y pseudohermafroditas femeninos (Fausto Sterling, 2000).

El “género” fue desarrollado en los años 60 por el psiquiatra Robert Stoller al estudiar el comportamiento de personas de un sexo tratadas como si fuesen del otro, sin que esto les afectase especialmente, lo que le llevó a considerar que la influencia de la cultura incidía en la formación de la identidad femenina o masculina más que el sexo biológico (Stoller, 1968).

Al hablar de mujeres y hombres se está aludiendo a dos cuestiones diferenciales: las características físicas y la cultura constituida por valores, creencias y costumbres.

¿Qué hace diferente el comportamiento de las mujeres y de los hombres?

3. La autora señala que la palabra hermafrodita ha sido sustituida por intersexual, aunque se sigue utilizando la primera por razones históricas al ser la intersexualidad un término reciente.

2. LAS CAUSAS

La primera división entre los sexos fue una consecuencia de las Revoluciones Neolíticas, fruto de varios descubrimientos que se realizaron entre 10.000 y 3.000 a.C.:

- La paternidad biológica, que hizo a los hombres conscientes de su participación en la reproducción.
- La sedentarización, que hizo aflorar el sentimiento de propiedad, lo que dio lugar a la aparición de la guerra y, con ella, a la conciencia del poder.

Estos descubrimientos dieron paso al sistema patriarcal basado en el poder, la jerarquización, la competitividad y la dominación masculina. A partir de ese momento, los caminos de las mujeres y de los hombres se separaron: ellas protegidas dentro de las murallas para garantizar la reproducción; ellos asumiendo las tareas de riesgo por ser más prescindibles para la supervivencia del grupo. De las tres funciones sociales básicas: reproducción, protección y provisión, las mujeres se quedarían con la primera y los hombres con la segunda, pues la provisión, aunque pudiera parecer lo contrario, fue ejercida por mujeres y hombres al unísono (a excepción de las élites).

Esta situación cambiaría con las Revoluciones Francesa e Industrial al pasar la función proveedora al varón y relegarse a la mujer al espacio doméstico, lo que la hizo más dependiente y favoreció su aislamiento.

Los movimientos feministas surgirían a raíz de ambas revoluciones. Las mujeres se sintieron traicionadas e infravaloradas al no ser incluidas en la Declaración Universal de los Derechos del Hombre y tener que trabajar “a escondidas”, en peores condiciones que los hombres. El feminismo comienza con estas protestas, aunque pronto se darían cuenta de que el reconocimiento legal era condición necesaria pero no suficiente para conseguir la igualdad entre los sexos.

Desde entonces se ha avanzado mucho, si bien siguen existiendo diferencias significativas. Ello es consecuencia de los diferentes procesos de socialización de hombres y mujeres. A los primeros se les sigue considerando los grandes proveedores, mientras que las mujeres siguen teniendo como prioridad la familia, lo que dificulta su desarrollo profesional.

La diferente socialización afecta a la concepción del espacio laboral definido y estructurado por hombres, lo que hizo que la incursión femenina en este campo comenzase “imitando” la manera masculina de entender el trabajo, entrando en contradicción con su rol de género.

Pero la incursión femenina también ha introducido cambios importantes que han ido modificando la forma de concebir el mundo profesional al descubrir a los hombres los beneficios de la conciliación, enriquecedora de la vida personal.

A pesar de ello, sigue existiendo un “techo de cristal” que dificulta el acceso de la mujer a los puestos directivos y que proviene de dos direcciones: una femenina, que no desea renunciar al cuidado de la familia, y otra masculina, para la que la atención familiar tropieza con su focalización al trabajo.

A comienzos del siglo XXI, la idea de que mujeres y hombres formen equipos de trabajo, compartan puestos directivos y repartan responsabilidades, representa un valor añadido para afrontar la complejidad de los entornos globalizados. Sin embargo, no se ha conseguido romper con las asimetrías de género ni con las relaciones de poder entre hombres y mujeres (Barberá Heredia, Ramos López, & Candela Agulló, 2011).

La igualdad entre mujeres y hombres está relacionada con la no discriminación, integración e inclusión. Esta concepción ha irrumpido con fuerza en las empresas que son cada vez más conscientes de que el éxito pasa por la gestión de la diversidad como una oportunidad de mejora continua.

3. LA PROBLEMÁTICA

La Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015 de la Unión Europea evidencia el deseo de los poderes públicos de equilibrar la presencia de ambos sexos en el mercado laboral, feminizado o masculinizado en función del tipo de trabajo del que se trate y del cargo que se ocupe dentro de una empresa.

En este informe se reconoce que: “En la mayoría de los Estados miembros, las mujeres siguen estando infrarrepresentadas en los procesos y puestos de decisión, en especial a los niveles más altos [...] En el Consejo de Administración de las principales empresas con cotización en bolsa de la UE, las mujeres ocupan uno de

cada diez asientos, y solo lo presiden en un 3%”. Sin embargo, las investigaciones muestran que la presencia de mujeres en posiciones directivas es rentable.

Así, las empresas han comenzado a percibir la participación femenina en los equipos de trabajo como un valor añadido para afrontar los nuevos entornos globalizados. Sin embargo, el perfil de los puestos directivos sigue siendo mayoritariamente masculino (Barberá, 2004) y la conciliación tampoco es paritaria (Barberá & Ramos, 2004).

Las razones por las que las mujeres encuentran más obstáculos en su desarrollo profesional son de género. Desde la Revolución Industrial el mundo laboral se conforma masculinamente, lo que hace que el trabajo siga esquemas que a los hombres les resultan familiares, pero no a las mujeres. Ellas tenían que demostrar que sus destrezas y habilidades eran iguales que las de los hombres, pero sin abandonar su rol tradicional, cuestión que se hacía más difícil a medida que se escalaban puestos en la empresa que requerían una mayor dedicación.

Pero las dificultades no eran solo femeninas. Los hombres veían como cada día se les exigía una mayor colaboración en el cuidado de la familia y del hogar. Ahora el modelo era femenino, siendo los hombres los que tenían que demostrar que eran buenos “cuidadores”, lo que suponía tener que detraer tiempo de su actividad primordial: el trabajo remunerado.

Afortunadamente, este esquema ha ido variando con el tiempo y tanto unas como otros han avanzado significativamente en la asunción de roles ajenos.

Para que una persona, hombre o mujer, pueda vivir una vida plena y completa debe poder hacer compatibles tres espacios de vida: público, doméstico y privado (Escapa Garrachón & Martínez Ten, 2010).

Además del género, se han producido cambios en la función directiva. Las transformaciones del último tercio del siglo XX debidas a los cambios tecnológicos y la mayor cualificación del personal incidirían en la dirección de las empresas haciéndola más participativa (Loden, 1987).

Sin embargo, para las mujeres existe todavía un “techo de cristal” que impide su desarrollo profesional, lo que significa que

la conciliación entre la vida personal, familiar y profesional ha experimentado un proceso de estancamiento.

El término “glass ceiling” aparece por primera vez en un artículo sobre mujeres ejecutivas publicado en *The Wall Street Journal* en 1986. A este concepto se le añaden otros: el “suelo pegajoso” que ata a la mujer a una serie de “deberes” para con la familia; “techo de cemento” que limita su participación social debido a la falta de referentes; y el “techo de diamante” que hace a la mujer un “objeto de deseo”, frente al hombre que sería un “objeto de aprecio” (Valcárcel, 1997).

Ante esta situación han proliferado las políticas de igualdad de género que contemplan el empoderamiento femenino como una de las claves para lograr vencer esos “techos” que dificultan la participación de las mujeres en los puestos directivos.

4. LAS SOLUCIONES

4.1. Evaluación y medición

Lo que no se puede medir, no se puede mejorar
José Luis Moreno Casas

La necesidad de establecer sistemas de medición dentro de las empresas cobra impulso de la mano de las filosofías de calidad, que comienzan a implantarse especialmente a partir de la Segunda Guerra Mundial. Disponer de un sistema de indicadores de seguimiento y evaluación es condición necesaria para poder establecer acciones de mejora. Esta necesidad se manifiesta también en la evaluación de los planes de igualdad, cuyo desarrollo e implantación requieren el establecimiento de sistemas de medición que permitan conocer la situación inicial en la que se encuentra la empresa y su evolución.

A través de los datos se puede saber si los resultados son acordes a los objetivos; la tipología y satisfacción de clientes; el clima laboral; etcétera. Al mismo tiempo, informan sobre las cuestiones a mejorar y su efectividad.

En materia de igualdad de género la evaluación proporciona información sobre el equilibrio entre los sexos en los diferentes puestos de la organización y sobre la efectividad de las políticas de igualdad puestas en marcha en la empresa.

4.2. **Situación de partida. Dimensiones a tener en cuenta en la evaluación de las políticas de género en la empresa**

- Perfil de los puestos directivos por sexo: funciones, competencias y habilidades directivas:
 - Estructura de los equipos directivos.
 - Edad.
 - Nivel de estudios.
 - Antigüedad.
 - Categoría.
 - Salario por bandas salariales y grupos profesionales.
 - % de directivas respecto del total de mujeres y % de directivos respecto al total de hombres de la plantilla.
 - % de mujeres y % de hombres que ocupan puestos directivos.
 - Incorporaciones y candidaturas.
- Composición de los departamentos implicados en la definición del perfil de los puestos directivos⁴.
- Tipología de clientes: sociodemográficas, hábitos consumo, satisfacción, etcétera⁵.

4. Si los equipos que definen las características de los puestos de dirección están constituidos fundamentalmente por hombres las cualidades que se consideran óptimas para el ejercicio de puestos directivos tendrán un sesgo que favorece a los varones.

5. En un mundo globalizado en el que la proporción de mujeres clientes ha aumentado significativamente, la presencia femenina en la dirección es un valor añadido.

- Política de compatibilidad de la vida personal y laboral en los puestos de dirección por sexo:
 - Horario de trabajo: general y de reuniones.
 - Modalidades de trabajo: parcial, teletrabajo, etcétera.
 - % de permisos maternidad y paternidad, n° de excedencias por cuidado de familiares dependientes.
 - Directivos que se han acogido a medidas de flexibilidad.
- Facilidades para el cuidado hijos.
- Comunicación de la empresa interna y externa:
 - Lenguaje no discriminatorio.
 - Publicidad: Imágenes de mujeres y hombres en carteles, folletos, presentaciones, etcétera.
 - Promoción de la igualdad y la conciliación.
- Promoción profesional por sexo:
 - Planes formación: acciones solicitadas/realizadas; tipo de formación recibida; formación para el ascenso y la movilidad.
 - Progresión en la carrera profesional: movilidad y ascensos.
 - Velocidad de progresión: n° cambios/tiempo de cada cambio.
 - Participación en conferencias, jornadas o reuniones del equipo directivo.
 - Promoción por categoría profesional.
- Percepción de profesionales y de los puestos directivos de la empresa sobre la igualdad por sexo:
 - No discriminación.
 - Medidas de acción positiva.
 - Igualdad de oportunidades.
 - Medidas de conciliación.
 - Medidas de promoción.

- Sensibilización sobre conciliación e igualdad de oportunidades para los equipos directivos.

4.3. Evaluación de las políticas de igualdad

- Existencia de planes de igualdad y participación.
- Cumplimiento de los objetivos del plan de igualdad:
 - Relación entre objetivos y resultados esperados.
 - Igualdad de oportunidades para el acceso a los puestos directivos.
 - Nivel de corrección de las desigualdades.
- Seguimiento de los procesos:
 - Recursos utilizados.
 - Procedimientos.
 - Desarrollo de las acciones emprendidas.
 - Dificultades encontradas.
 - Soluciones emprendidas.
- Acciones de mejora implantadas:
 - Tipo de acción.
 - Resultados de las acciones.
 - Transversalidad de las acciones de mejora.
- Evaluación de las acciones de mejora. Cambios ocurridos en el último año y en los cinco años anteriores:
 - Composición de los puestos directivos.
 - Cultura de la empresa respecto a la igualdad de género en los puestos directivos
 - Relaciones externas de la empresa.
- Identificación de necesidades nuevas.

5. MEDIR BIEN: LA PERTINENCIA DE UN SELLO DE CALIDAD A LA DIVERSIDAD EN LA ALTA DIRECCIÓN

Datos mal calculados dan lugar a decisiones equivocadas

María Jesús Rosado Millán

La importancia de evaluar y de medir es una cuestión probada, pero no los procesos de medición en sí, sobre todo cuando de aspectos sociales se trata. Aunque datos erróneos en este campo no den lugar a grandes tragedias personales o sociales, no significa que no den lugar a la adopción de decisiones equivocadas, que no hacen sino empeorar la situación que pretendían mejorar.

Medir sí, pero medir bien desde el punto de vista metodológico es un requerimiento de los sistemas de evaluación.

Con tal fin, la Fundación iS+D ha puesto en marcha la creación de un sello de calidad propio, cuya finalidad es garantizar la calidad de los planes de diversidad y gestión de la misma en las empresas.

5.1. Objetivos

- Evaluar la metodología de evaluación de la igualdad de género en la dirección.
- Mejorar y diseñar la metodología de evaluación.
- Identificar las causas que dificultan el desarrollo profesional.
- Diseñar políticas de igualdad de género para la dirección.

5.2. Análisis metodológico

- Causas que dificultan la igualdad de género.
- Barreras que dificultan dicho equilibrio.

5.3. Proceso de concesión del Sello de Calidad

Analizada la metodología de evaluación, es sometida a un proceso de revisión por pares: se remite a dos personas expertas en evaluación y sistemas de medición que se pronuncian sobre la idoneidad de la metodología planteada.

Si su veredicto es positivo se otorga el sello de calidad. Si fuese positivo pero necesitase modificaciones, se realizarán las mismas y, una vez realizadas, se concederá el sello de calidad.

La vigencia del sello de calidad es de dos años desde su concesión.