

ESA FAMOSA IGUALDAD

MARÍA BASTIDA DOMÍNGUEZ

Profesora del Departamento de Organización de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Santiago de Compostela

Extracto:

Nos encontramos inmersos en una carrera por alcanzar la igualdad, salpicada de diferentes iniciativas legales entre la que destaca la Ley Orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de hombres y mujeres. Una lectura comprensiva nos revela una ley repleta de intenciones, tan buenas en esencia como poco específicas en el detalle de medidas concretas, fórmulas de implantación o indicadores sobre vías para medir el grado de cumplimiento de objetivos. Una ley que, en todo caso, delega la formulación y alcance de las actuaciones a la discrecionalidad del obligado.

En este artículo planteamos que, en estas condiciones, el problema persistirá. Quizá sea una cuestión de elección, buscar igualdad o eliminar desigualdades. Necesitamos poder seleccionar, valorar, retribuir, promocionar y desarrollar trabajadores y trabajadoras objetivamente, sin los sesgos que llenan nuestros procesos de gestión de RR.HH. provocando la discriminación de la mujer en el trabajo. Pero la solución no es ni una ley paternalista ni un sistema de cuotas, no es plantear que «no sabemos cuáles son sus méritos, pero las vamos a contratar porque necesitamos mujeres en este departamento», sino «atendiendo a sus méritos, usted es la mejor candidata para el puesto». De otra forma, todos los avances logrados hasta la fecha se difuminarán. Trabajaremos, ascenderemos y hasta puede que triunfemos en nuestros puestos, pero el éxito logrado pese a ser mujeres puede verse amenazado por la duda de alcanzarlo precisamente por serlo. Un sabor demasiado amargo.

Palabras clave: mujer, equilibrio, discriminación e igualdad de oportunidades.

Sumario

I. Introducción.

II. Un nuevo elenco de responsabilidad.

III. Punto de partida.

IV. ¿Qué es discriminación?

V. Discriminación y acoso.

VI. La respuesta de la empresa. O su ausencia.

VII. ¿Política de brazos cruzados?

VIII. Conclusiones.

Bibliografía.

«La mujer debe trabajar, aunque no tenga necesidad absoluta; debe trabajar para ser independiente, para ser libre e igual al hombre.»

Esta afirmación pertenece a «El Socialista», en 1888, pero está vigente en pleno siglo XXI. Puede que las mujeres hayan conseguido la libertad –y esto es una afirmación cuestionable–, pero las estadísticas arrojan datos ciertamente pesimistas en materia de igualdad: no existe en materia salarial, ni en acceso al puesto de trabajo y desarrollo de carrera profesional, ni por supuesto en jornada laboral: la de las mujeres no es continuada, flexible ni partida. Simplemente tenemos una jornada laboral *interminable*, puesto que las labores domésticas siguen sin ser compartidas.

En la base de muchas de estas desigualdades está una realidad: no hemos entendido, ni asumido, la igualdad. En los últimos años hemos asistido a la proliferación de medidas en esta dirección, desde recomendaciones y códigos de conducta hasta leyes explícitas. Las empresas deben esforzarse por desarrollar planes y políticas que garanticen la igualdad de derechos y oportunidades para las mujeres. Pero, ¿estamos realmente ante una novedad? ¿Podemos garantizar que se cumplirá la ley?

I. INTRODUCCIÓN

Si quisiésemos analizar las responsabilidades del directivo nos encontraríamos con una lista sin fin: planificación, integración, motivación, liderazgo, evaluación del rendimiento... Como tantos estudiosos de la Administración de Empresas han propuesto, las tareas que realizan son innumerables. Y en la medida en que cada tarea supone la responsabilidad no delegada de su realización, idéntico calificativo podríamos emplear para estas últimas.

Los tiempos cambian y evolucionan, pero su panorama de trabajo no ha cambiado. Antes bien, podemos afirmar que muchos de los nuevos retos que aparecen en el seno de la empresa no han supuesto un traslado o simplificación de funciones, sino simplemente un añadido.

Alguno de estos retos tiene mucho que ver con la gestión de personas. No podemos discutir que el siglo XXI es el de las TIC y la mundialización de la economía, pero tampoco es menos cierto que es el siglo en que las personas comenzamos a ocupar el sitio que nos corresponde en la empresa. El capital humano es el principal activo de las organizaciones, fuente potencial de creación de ventaja competitiva. ¿Quién no conoce esa máxima? Podríamos pensar que estamos, simplemente, ante uno de tantos tópicos que llenan los libros populares de gestión. Pero no: es rigurosamente cierto. Basta analizarlo desde un punto de vista semicientífico, con mentalidad de empresa. Sabemos, porque así lo hemos leído, estudiado e investigado hasta la saciedad, que los recursos y capacidades estratégicos –es decir, aquellos que tienen posibilidades de dar a las empresas ventajas sobre sus competidores– deben ser valiosos, escasos, no sustituibles ni imitables. Difícilmente encontraremos otro recurso que cumpla mejor estas características que las personas.

Consecuentemente, es lógico que muchas de las «nuevas»¹ responsabilidades del directivo tengan que ver con la gestión de personas. Nunca como hasta ahora hemos oído hablar de motivación, satisfacción, retribución indirecta, planificación de carreras, formación... en general, todo aquello que contribuya a reforzar el capital humano de la organización y, sobre todo, asegurar su alto rendimiento, compromiso y durabilidad en la empresa.

II. UN NUEVO ELENCO DE RESPONSABILIDAD

En este nuevo escenario irrumpe con fuerza un nuevo factor: la mujer. No solamente es que los recursos humanos reivindiquen su posición en la empresa, sino que las mujeres hacemos lo propio con nuestro papel entre estos recursos. Y queremos un papel protagonista.

Tanto hemos tratado últimamente el tema de incorporación de la mujer al trabajo, igualdad en materia laboral o planes de igualdad de oportunidades en la empresa, que bien podría parecer que estamos ante uno de los grandes avances del siglo XX. Esto, obviamente, es falso: mujer y trabajo no son conceptos antagónicos; al contrario, son conceptos que siempre han ido de la mano a lo largo de la Historia. Las mujeres hemos trabajado, si bien no bajo el concepto tradicional de «trabajo asalariado», trabajo por cuenta ajena a cambio de una retribución asociada a diferentes grados de productividad. Por tanto, su incorporación a la vida laboral no es una creación reciente, sino fruto de un largo camino silenciado, oscurecido o directamente omitido en los anales, los textos, los materiales y, sobre todo, la memoria de la colectividad.

Esta realidad merecería un complejo debate, lejos de los objetivos de este artículo. Lo que realmente nos interesa destacar es que, actualmente, convivimos y competimos en un mundo laboral donde la teoría nos indica que lo hacemos en igualdad de condiciones, pero la siempre clarificante realidad muestra que lo hacemos con un importante *handicap*: es un mundo concebido por

¹ Quizá «nuevas» no sea la palabra más adecuada para emplear aquí. Estas responsabilidades siempre estuvieron ahí, otra cosa es que fuesen consciente o inconscientemente omitidas o que, simplemente, no hubiera constancia de su importancia o valor.

–y para– hombres. Examinemos someramente, por ejemplo, las prácticas de gestión de RR.HH.: este concepto incluye –entre otras– sistemas de reclutamiento, selección, formación y desarrollo, progresión de carreras, evaluación del rendimiento, retribución y retención. Sin entrar en aquellas empresas que directamente infringen la ley vetando o discriminando la base de dichos procesos en función del género ², tampoco debe sorprendernos encontrar que muchos de estos procesos están sesgados: criterios de selección que valoran atributos tradicionalmente asociados con el hombre, evaluación del rendimiento sobre puntuaciones en factores teóricamente objetivos pero igualmente concebidos de forma masculina (caso de características de liderazgo, o valoración de la «agresividad» del comercial); progresión de carreras planificada sin tener en cuenta la necesaria conciliación de la vida familiar y profesional (o teniéndola en cuenta pero repercutiéndola de forma íntegra sobre la mujer, que quizá es más grave)... Podríamos seguir durante párrafos y párrafos. Una lectura no demasiado detallada de cualquier manual de Gestión de RRHH nos ofrece profusión de ejemplos al respecto. Como consecuencia de estos sesgos, la realidad es que existen desigualdades importantes en terreno laboral. Estas desigualdades se manifiestan en muy diversos aspectos. El estudio de Mujeres y Hombres en España, del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y del Instituto Nacional de Estadística (INE), nos ofrece datos ilustrativos al respecto:

- Acceso al trabajo. A pesar de los reiterados esfuerzos por parte de la Administración, y de la tendencia al alza que indican las estadísticas, lo cierto es que los porcentajes de desempleo son siempre mayores entre las mujeres: 54,9 por 100 frente al 45,1 por 100, casi 10 puntos de diferencia. Además, sigue habiendo barreras en el acceso a puestos de trabajo considerados tradicionalmente como masculinos ³.
- Segregación horizontal. Los sectores donde la mujer está subrepresentada son conocidos por todos pero, ¿podríamos decir lo mismo en el caso inverso? La cantidad de tareas, o puestos de trabajo, consideradas «propias de mujeres» es considerablemente menor que las atribuidas a hombres, y además suelen ser peor calificadas y remuneradas. Ello supone, implícitamente, una subestimación de las capacidades femeninas.
- Segregación vertical. Persiste la dificultad para acceder a puestos mejor calificados, en especial, con capacidad de decisión. Las mujeres llegan, en general, hasta un determinado tope, más allá del cual su número decrece abiertamente. Tradicionalmente se ha venido denominando este tope «barrera de cristal» y, a pesar de que los estudios indican que este fenómeno tiende a desaparecer, lo cierto es que todavía muchas menos mujeres acceden a puestos de dirección, tanto en las empresas públicas como privadas ⁴.

² No mencionamos esos casos pero tampoco los obviamos ni olvidamos: lamentablemente, todavía hoy existen empresas que, a la hora de facilitar el perfil requerido para un puesto, introducen «hombre» o «mujer». Claro que nunca lo hacen de forma expresa.

³ Los hombres copan sectores como agricultura, industria o construcción. En este último caso, la cifra es particularmente llamativa: el 94,6 por 100 de los trabajos está realizado por hombres.

⁴ Según datos del Instituto de la Mujer, en las empresas que cotizan en el IBEX el porcentaje de puestos de presidencia ocupados por mujeres es de un 2,84 por 100, 2,44 por 100 en caso de vicepresidencia y 3,69 por 100 si nos centramos en consejeras. En el caso público las cosas no van mucho mejor: solo un 20,59 por 100 de los puestos directivos en el Ministerio de Economía son ocupados por mujeres.

- Diferencias de remuneración en perjuicio de las mujeres, por tareas similares. Los datos evidencian diferencias evidentes en todas y cada una de las actividades económicas: las mujeres cobran un 77 por 100 de lo que perciben los hombres en el sector industria, un 87 por 100 en construcción y 71,43 por 100 en servicios. También centrándonos en ocupaciones, que no sectores, encontramos inferioridad en el caso de la retribución a la mujer⁵; la ganancia media anual femenina en 2005 supuso el 72,5 por 100 de la masculina⁶.
- En las condiciones del ambiente de trabajo: las trabajadoras son más frecuentemente víctimas de acoso sexual y acoso moral en los lugares de trabajo.

Incluso podríamos poner ejemplos que no parecen tan claros. La amortización de plantillas, por ejemplo. Si uno de los criterios que se fijan para marcar la permanencia en la empresa en épocas de crisis es la antigüedad, es probable que mantengamos a más hombres que mujeres. Simplemente porque no mucho tiempo atrás la presencia femenina en la plantilla de las empresas no era tan importante (en número, claro) como ahora.

Entonces, ¿realmente competimos en igualdad de condiciones?

III. PUNTO DE PARTIDA

Todo el razonamiento anterior nos conduce a una conclusión fácil: tenemos un problema. Como tantos otros, si no irresoluble, de solución compleja. Pero quizá podamos arrojar alguna luz al mismo. Podemos partir de un planteamiento muy simple: quienes se dedican a la gestión de RR.HH., ¿conocen realmente la ley? O mejor aún, ¿la han entendido? Porque solo asimilando la ley podremos diseñar sistemas de gestión de RR.HH. consistentes con esta, y tomar decisiones legalmente defendibles⁷. Claro está que la ley, habitualmente, nos dice que «no» podemos hacer como responsables (la decisión de qué hacer nos corresponde, en última instancia). Es decir, que el hecho de que diseñemos sistemas «legalmente» defendibles no garantiza que ello nos diga cómo seleccionar, formar, evaluar, promocionar o retribuir mejor a nuestros trabajadores y trabajadoras. Todo lo que aquí exponemos es, por tanto, un punto de partida, no un objetivo final.

⁵ Como ejemplo, podemos ver el caso de la Dirección de Empresa: según datos de la Encuesta de Estructura Salarial de 2005 (INE), las mujeres directivas –con independencia de organización pública o privada– perciben anualmente, como media, 22.830,10 euros menos.

⁶ Cabe destacar que esta situación no es exclusiva de nuestro país. En EE.UU., en general, el desequilibrio salarial es más acusado. España se sitúa poco por encima de la media europea.

⁷ En este punto podemos hacer, como anteriormente en el caso de la conceptualización de los RR.HH. como fuente de ventaja competitiva, un análisis desde el punto de vista empresa: no nos planteamos la moralidad –o inmoralidad– de la discriminación por razón de sexo u otra causa pero... ¿podemos cuantificar cuánto cuesta una demanda por este motivo? Más aún, ¿podemos imaginar el coste que ello tiene para la reputación de la empresa?

IV. ¿QUÉ ES DISCRIMINACIÓN?

Vayamos a lo simple. Nuestra Constitución recoge en su artículo 14 que somos «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». En el artículo 35 encontramos una referencia más explícita, relacionada con el terreno laboral: «todos los españoles tienen el deber de trabajar y el derecho al trabajo, a la libre elección de profesión u oficio, a la promoción a través del trabajo y a una remuneración suficiente para satisfacer sus necesidades y las de su familia, sin que en ningún caso pueda hacerse discriminación por razón de sexo». Claro y contundente. Nuestra gestión de RR.HH. –sea contratación, despido, retribución, formación, horarios o cualquier práctica que pudiésemos relacionar– tiene prohibida cualquier decisión que discrimine por alguna de las razones referidas. Pero ahora viene el problema: tenemos la responsabilidad de no discriminar, pero en ningún caso se nos indica cómo evitar esta discriminación en el día a día.

Tenemos una idea intuitiva de lo que es la discriminación: la selección excluyente, trato inferior otorgado a alguien, individualmente o como colectividad. No obstante, cabe distinguir dos casos ⁸:

- El tratamiento dispar (discriminación directa): discriminación propiamente dicha, que ocurre cuando los miembros de grupos diferentes reciben un tratamiento desigual o son evaluados por estándares distintos. En este caso, solemos encontrar formas directas o intencionadas de discriminación.
- Impacto adverso (discriminación indirecta). Esta es una forma más sutil de discriminación y, como toda sutileza, más difícil de percibir (y demostrar ⁹). Ocurre cuando los grupos son afectados de forma diferente por el mismo tratamiento o estándar. Las organizaciones utilizan procedimientos que, en apariencia, son prácticas inocentes, no discriminatorias. Pero tienen un efecto desproporcionado en determinados grupos.

Claro que podríamos preguntarnos por la existencia de casos donde podría plantearse la existencia de «excepciones». Por ejemplo, una residencia geriátrica exclusiva para mujeres podría establecer que las tareas de enfermería fuesen realizadas exclusivamente por enfermeras, sobre la base de que realizan tareas de higiene que, de ser realizadas por hombres, ocasionarían problemas para las residentes. En la legislación americana eso supondría una bona Fide occupational qualification (BFOQ), una excepción que concede discriminación. En nuestra legislación más reciente, la Ley Orgánica 3/2007 habla en su artículo 5 de un supuesto de «no discriminación» cuando, sea por la naturaleza concreta de la actividad

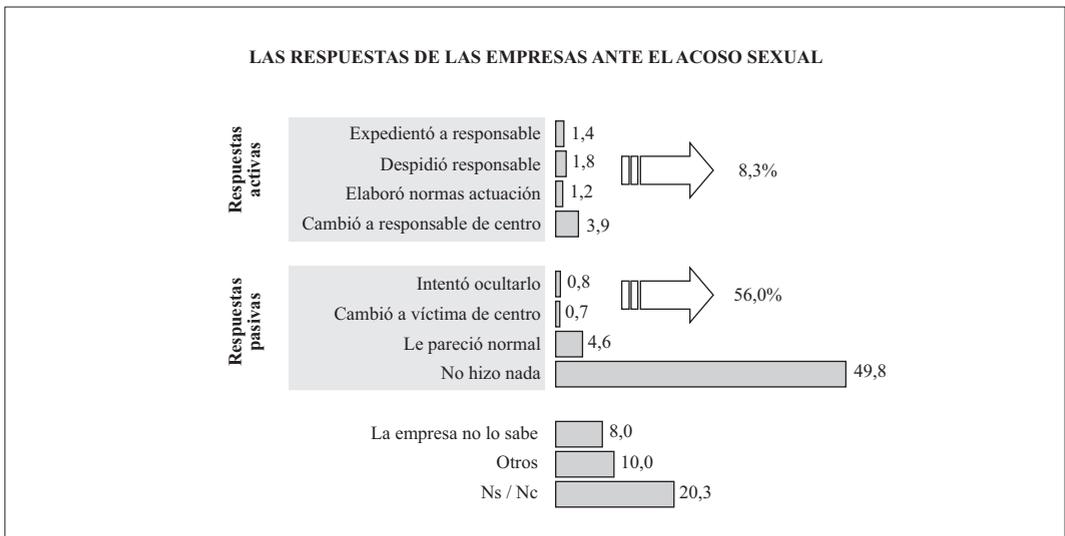
⁸ Pongamos por caso que buscamos licenciados en Empresariales, diseñamos un anuncio de oferta de empleo, e introducimos absténganse licenciados en la Universidad XXX (famoso mito urbano, por cierto). Estaríamos incurriendo en el primer caso de discriminación. Ahora bien, si introducimos entre los requisitos buena presencia y altura superior a 1,80 (como bien sabemos, absolutamente imprescindible para ser un buen gestor financiero) probablemente eliminemos a muchas mujeres en la candidatura, simplemente porque la media de altura de la mujer es inferior a la del hombre. Eso sí, habremos actuado de forma absolutamente inocente.

⁹ En EE.UU., la Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) establece una regla simple para detectar esta forma de discriminación: un proceso de RR.HH. es discriminatorio si el elenco de selección de un grupo supone menos del 80 por 100 del elenco de selección del grupo con la ratio de selección más alta.

- Comentarios sarcásticos reiterados.
 - Llamadas telefónicas, cartas o correos electrónicos de contenido sexual.
 - Solicitud de citas para relaciones sexuales.
 - Comentarios acerca de la apariencia física.
 - Contacto físico (tocamientos, pellizcos, agarres, frotamientos).
 - Requerimientos para utilizar uniformes de trabajo provocativos.
 - Imágenes o dibujos sexuales o pornográficos.
- Podríamos citar más ejemplos como el trato vejatorio o humillante o actos de sabotaje hacia el trabajo de una persona. Tampoco debemos dejarnos engañar por la frecuencia de dichos comportamientos: un patrón frecuente de comportamientos «leves» (chistes, por ejemplo) puede constituir acoso, pero de idéntica forma que un único caso de comportamiento grave.

VI. LA RESPUESTA DE LA EMPRESA. O SU AUSENCIA

En aquellos casos en que el acoso se percibe, detecta y denuncia, ¿cómo actúan las empresas?



FUENTE: INE (2006).

No obstante, como hemos visto en este trabajo, ello ni es suficiente, ni podemos esperar que palie la situación de la mujer en el mundo de trabajo. Puede haber cientos de disposiciones, reglamentos, órdenes y recomendaciones pero, ¿cómo esperar que se cumplan si ni siquiera se garantiza el respeto a nuestras leyes más básicas?

Estamos ante una tarea más ardua, un problema de concienciación. Desde que a mediados de los 80 se acuñó el término *glass ceiling* (barrera de cristal) para referirse a una especie de freno o límite que impedía la promoción de las mujeres en las organizaciones a partir de cierto nivel, se han hecho numerosos esfuerzos para identificar y frenar el fenómeno. Esto requiere tres tipos de información:

- Conocer cuáles son las causas reales que frenan el avance de la mujer.
- Conocer las estrategias de carrera que han favorecido el éxito de la mujer.
- Que quien está al frente de las empresas conozca y perciba perfectamente cuáles son las dificultades que deben afrontar sus empleadas.

En general, existe un consenso acerca de las causas que frenan el avance. El más común es la carencia de experiencia directiva por parte de la mujer, seguido del hecho de que las mujeres no permanecen tiempo suficiente en los canales de promoción. También parece haber coincidencia (sobre todo en caso de mujeres que ya están en algún nivel de dirección) en el hecho de que los estereotipos masculinos¹⁵ y prejuicios frenan su promoción, así como la exclusión –probablemente por este mismo factor– de las redes de contactos e influencia.

También existen trabajos que demuestran que existen estrategias de carrera que parecen favorecer especialmente el éxito de la mujer en su trabajo. La historia profesional de mujeres que han alcanzado puestos realmente significativos tiene algunos puntos comunes:

1. Han tenido que probar sus capacidades reiteradamente, superando de forma consistente las expectativas de rendimiento.
2. Su estilo de dirección es «aceptable para los hombres», ni muy masculino ni demasiado femenino, para que los hombres no se sientan incómodos.
3. Han ocupado sucesivamente puestos de mayor dificultad y/o visibilidad, buscando crecimiento y aprendizaje en cada asignación.
4. Han tenido un mentor influyente.

Encontramos diferentes implicaciones, para las organizaciones, sus directivos y directivas y, especialmente, para las mujeres que reclutan, contratan, desarrollan y promocionan. Las empresas

¹⁵ En función de estos estereotipos, los rasgos masculinos más destacables son agresivos, amante del peligro, atlético, que actúa como líder, duro, individualista, egoísta y persona de fuerte personalidad. Las mujeres lloran fácilmente, son sumisas y sensibles a las necesidades de otros.

género no se traduzcan en desigualdades. Esta es una cuestión de estricta justicia, que afecta a más de la mitad de la sociedad, y está impidiendo el aprovechamiento de recursos en aras de una sociedad más libre, equilibrada, próspera y, sobre todo, más justa.

Bibliografía

- BLAND, T.S. [2000]: «Sealed with a kiss». *HR Magazine*, October, págs. 84-92.
- BLAND, T.S. y STALCUP, S.S. [2001]: «Managing Harassment». *Human Resource Management*, 40 (1), págs. 51-61.
- GROSSMAN, R.J. [2002]: «Paying the price». *HR Magazine*, August, págs. 28-37.
- HEWLETT, S.A. y LUCE, C.K. [2005]: «Off-ramps and on-ramps: Keeping talented women on the road to success». *Harvard Business Review*, March, págs. 43-54.
- INSTITUTO DE LA MUJER [2006]: *Usos del tiempo, estereotipos, valores y actitudes*.
- [2007]: *Diferencia y discriminación salarial por razón de sexo*.
 - [2007]: *Un experimento de campo para la detección y cuantificación de posibles prácticas discriminatorias contra las mujeres en los procesos de selección de personal*.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA [2006]: *Mujeres y hombres en España*.
- JANOVE, J.W. [2001]: «Sexual harassment and the three big surprises». *HR Magazine*, November, págs. 123-130.
- KONRAD, A.M. y LINNEHAN, F. [1995]: «Formalized HRM structures: coordinating equal employment opportunities or concealing organizational practices»? *Academy of Management Journal*, 38, págs. 787-820.
- LAABS, J.J. [1995]: «Sexual harassment: Human Resource put its questions on the line». *Personnel Journal*, págs. 36-45.
- OHLOTT, P.J.; RUDERMAN, M.N. y MCCAULAY, C.D. [1994]: «Gender differences in managers' developmental job experiences». *Academy of Management Journal*, 37, págs. 46-67.
- RAGINS, L. [1989]: «Barriers to mentoring: the female managers dilemma». *Human Relations*, 42, pág. 122.
- SCHNEIDER, K.J.; SWAN, S. y FITZGERALD, L.F. [1997]: «Job related and psychological effects on sexual harassment in the work place: empirical evidence from two organizations». *Journal of Applied Psychology*, 82 (3), págs. 401-415.