

# *Igualdad de oportunidades: perspectivas de la empresa pública española*

María Dolores GARCÍA DOTOR \*

## **Antecedentes**

La Unión Europea ha asumido desde hace años, concretamente desde el Tratado de Roma de 1957, el compromiso de mejorar la situación de las mujeres y conseguir que la igualdad de oportunidades en la sociedad, en particular en materia de formación y empleo, sea una realidad. A fin de lograr este objetivo se han llevado a cabo desde el año 1982, tres planes de acción consecutivos de igualdad de oportunidades que definen un marco general y sientan las bases para que los Países Miembros puedan poner en marcha planes a favor de la igualdad a nivel nacional, regional o local.

Concretamente España ha pasado en un período muy corto, de una situación en la que pervivían importantes discriminaciones en el orden jurídico a desarrollar legal e institucionalmente una política de igualdad. Como primer paso la Constitución de 1977 promulgó en el artículo 14 el principio de igualdad ante la Ley y no discriminación por razón de sexo, el cual se ha recogido en las distintas normas que componen el ordenamiento jurídico español.

Ahora bien, aunque estas disposiciones jurídicas son necesarias para que desaparezca la discriminación, no son sin embargo suficientes. Es preciso dar un paso más y adoptar un conjunto de medidas concretas en función de las carencias específicas detectadas.

Este conjunto de medidas se recogen a nivel del Estado español en dos planes sucesivos para la igualdad de Oportunidades de las Mujeres, aprobados por el Consejo de Ministros: I Plan (1988-1990) y II Plan (1993-1995). El Instituto de la Mujer, dependiente del Ministerio de Asuntos Sociales, es el organismo encargado de impulsar y coordinar los objetivos previstos en dichos planes, que quedan sintetizados en los siguientes puntos:

---

\* Subdirectora del Gabinete de Recursos Humanos y Formación. Grupo TENEQ.

- 1.º Aplicar y desarrollar la legislación igualitaria.
- 2.º Promover la participación equitativa de las mujeres en los procesos de elaboración y transmisión del conocimiento.
- 3.º Equilibrar cualitativa y cuantitativamente la participación de las mujeres en el mundo laboral.
- 4.º Difundir una imagen social de las mujeres ajustada a su realidad actual.
- 5.º Promover un reparto equitativo de responsabilidades domésticas.
- 6.º Incrementar la participación social y política de las mujeres.
- 7.º Propiciar el acceso de las mujeres a puestos de decisión.
- 8.º Mejorar los aspectos socio-sanitarios que afectan específicamente a las mujeres.
- 9.º Insertar socialmente a colectivos de mujeres afectados por procesos de marginación.
- 10.º Integrar políticas de igualdad en el marco internacional.

### **Problemática actual de la mujer en el ámbito laboral**

A tenor de lo anteriormente expuesto, cabe ahora preguntarse: si tenemos un ordenamiento jurídico que recoge el principio de igualdad y unos planes con acciones específicas para luchar contra la discriminación ¿cómo es que todavía no se ha producido la plena integración de la mujer en el mundo laboral? ¿Cuáles son los obstáculos que lo impiden?

Una de las razones que tradicionalmente ha tenido más peso para explicar esta discriminación de hecho, no de derecho, ha sido el mayor acceso a la educación y a la formación por parte del hombre que de la mujer. Este aspecto, sin embargo, ha cambiado mucho en los últimos años y en la actualidad más del 50% de los licenciados en nuestras facultades son mujeres. Estas, además, se van incorporando poco a poco a las escuelas técnicas, carreras consideradas tradicionalmente como masculinas, aunque todavía figuran en minoría (35%) respecto a los hombres.

En cuanto a la Formación Profesional la participación de la mujer está en torno al 44%, pero sigue concentrándose en ramas tradicionalmente femeninas, esto es rama administrativa, moda y confección, peluquería y estética, sanitaria, etc., mientras que los hombres prefieren ramas vinculadas al sector industrial: eléctrica, automoción, metal... No obstante, en los últimos años, se aprecia una tendencia de mayor diversificación de las preferencias de las jóvenes.

La falta de formación específica de algunas mujeres, sobre todo de aquellas que ahora tienen más edad, supone que éstas tengan que ocupar muchas veces empleos precarios o de «poca calidad», lo que sin duda es un factor de alto riesgo y les hace especialmente vulnerables al desempleo.

Asimismo otra de las razones que impide el acceso de las mujeres al

mundo laboral y su promoción a puestos de responsabilidad son los *estereotipos diferenciadores* vinculados a los roles sexuales. Conforme a éstos, la mujer está mejor preparada para asumir su papel de mujer/madre en el espacio familiar que para integrarse en la empresa ocupando puestos de responsabilidad, función para la que no estaría preparada a causa de su «carácter».

Es cierto que hay un mayor número de mujeres con responsabilidades exclusivamente familiares, que profesionales, pero ¿no será que estas mujeres al ver truncadas sus posibilidades de promoción en la empresa no tanto por no incluirlas en los procesos de promoción, como por las dificultades que conlleva asumir ambas responsabilidades: la familiar y la laboral, y considerando su aportación económica como un sueldo auxiliar, han optado por abandonar el medio laboral?

Lo que es evidente, es que la mujer se encuentra ante una situación paradójica en la sociedad actual: tome la actitud que tome, o haga la elección que haga, siempre se le exigirá en el entorno que la rodea la actitud o la elección contraria, lo que origina una continua insatisfacción personal debido a la presión que la sociedad ejerce sobre ella. Como declara Hillary Clinton, Primera Dama de los Estados Unidos: «Es anormal ser madre soltera; si estás casada y no tienes hijos eres una *yuppie* egoísta; si trabajas, eres una mala madre, y si eres ama de casa, estás desperdiciando la educación que has recibido».

Del mismo modo existen diferencias de personalidad entre hombres y mujeres. Pero ello no significa que la mujer sea incapaz de desempeñar puestos de mando, simplemente quiere decir que el liderazgo ejercido por unas y otros es diferente. Así, mientras el hombre practica un estilo de *mando basado en el control y la autoridad*, la mujer comparte el poder y la información, promueve la participación y entusiasmo a su equipo, obteniendo resultados tanto o más válidos que sus compañeros masculinos. No se trata de que ambos actúen de una misma manera, sino de aprovechar las diferencias positivas de cada sexo.

Otra barrera que entorpece el avance de la mujer en el mundo laboral es la actitud masculina de no aceptación de las mujeres como compañeras de igual rango profesional o superiores; incidiendo ésto a su vez en las propias mujeres, creándoles una actitud de inseguridad, duda y cuestionamiento de su valía personal que muchas veces les empuja a «tirar la toalla».

Por otra parte, siempre se le ha achacado a la mujer trabajadora un alto nivel de absentismo, que repercute negativamente sobre el nivel de productividad en la empresa. Sin embargo, cuando analizamos objetivamente este aspecto vemos que no es así.

A este respecto el Instituto de la Mujer publicó en 1992 una investigación sobre absentismo en la que se prueba no sólo que no existen diferencias significativas entre hombres y mujeres cuando se comparan estas tasas para condiciones de trabajo semejantes, sino que los resultados muestran

por escasa diferencia, un absentismo mayor por parte de los trabajadores que de las trabajadoras.

Por otra parte también hay que considerar que la Ley General de la Seguridad Social de 30/05/74 contemplaba el permiso por maternidad como incapacidad laboral transitoria por enfermedad, lo cual incidía sustancialmente en las tasas de absentismo femenino. Afortunadamente se ha aprobado una nueva ley (42/1994 - 30 diciembre. Medidas Fiscales, Administrativas y de Orden Social) que contempla la baja por maternidad como baja específica considerando su propia naturaleza, contenido y finalidad.

Por tanto, parece ser que, desde un punto de vista objetivo, no se encuentran razones que justifiquen la escasa presencia de la mujer en el mundo laboral y no sólo ésto sino que además, en un futuro próximo, razones demográficas, como el descenso de la natalidad y el progresivo envejecimiento de la población, con la consiguiente falta de trabajadores jóvenes, hacen absolutamente necesaria la incorporación de la mujer al trabajo para mantener el crecimiento económico del país y de la Unión Europea.

### **Perspectivas de la empresa pública**

El Grupo INI y TENEO sensibilizado por la problemática de la mujer en el mercado de trabajo ha puesto en marcha varias iniciativas para fomentar su progresiva incorporación y promoción. Concretamente dentro del ámbito del I Plan para la Igualdad de Oportunidades de las Mujeres (1988-1990), ha colaborado con la Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales y Educación de la Comunidad Económica Europea, con el Instituto de la Mujer y con la Fundación Empresa Pública en una investigación sobre «La mujer directiva en la empresa pública». El proyecto se llevó a cabo en 35 empresas del Grupo, con un total de 77.936 trabajadores (93,9% hombres y 6,1% mujeres).

Los resultados del estudio mostraban que, a niveles directivo y predirectivo, subsistían marcadas diferencias entre hombres y mujeres dentro de la empresa. Estas diferencias afectaban a múltiples factores, siendo el salario y el nivel jerárquico los más llamativos. No obstante el análisis de los datos indicaba un proceso de cambio con una tendencia favorable a la presencia y la promoción de la mujer en la empresa.

Reforzando esta línea de trabajo, el 9 de diciembre de 1993 el Instituto de la Mujer y el Grupo INI y TENEO firmaron al más alto nivel de representación, la Ministra de Asuntos Sociales y el Presidente del Grupo, un Acuerdo Marco de colaboración entre ambas Instituciones, que tiene como objetivo el desarrollo de las políticas contempladas en el II Plan de Igualdad de Oportunidades para la Mujer (1993-1995), en el ámbito de la Empresa Pública.

Concretamente a través de este Acuerdo se pretende conseguir los siguientes objetivos:

- 1.º Diversificar las funciones de las mujeres en las empresas, equilibrando la representación de hombres y mujeres en el mayor número posible de funciones.
- 2.º Promover el acceso de mujeres a puestos directivos y otros cargos que impliquen mando y supervisión de otros, con el propósito de incrementar el actual porcentaje existente.
- 3.º Favorecer un mayor equilibrio en la participación hombres y mujeres en los cursos de formación, promoviendo la participación de las mujeres en los cursos de nuevas tecnologías.
- 4.º Realizar estudios que permitan analizar la realidad de estos temas en las empresas del Grupo INI y TENEEO.
- 5.º Incluir en los planes de formación de personal directivo y no directivo acciones informativas sobre políticas de igualdad.
- 6.º Facilitar información y asesoramiento técnico a todas las empresas del Grupo INI y TENEEO que decidan emprender Acciones Positivas para favorecer el acceso de mujeres a puestos directivos y de mayor responsabilidad, y
- 7.º Facilitar al Instituto de la Mujer toda la información sobre acciones que se hayan llevado a cabo en las empresas del Grupo INI y TENEEO, para su posible difusión en el sector privado.

Conviene destacar que para dar cuenta del compromiso adquirido por las organizaciones firmantes y para asegurar la mayor eficacia del Acuerdo se ha constituido una Comisión Mixta paritaria, que impulsa, coordina y supervisa el desarrollo de los objetivos señalados. La Comisión está integrada por parte del Grupo INI y TENEEO por la Subdirectora de Desarrollo Gerencial y la Subdirectora del Gabinete de Gestión de RR.HH. y Formación y por parte del Instituto de la Mujer (Ministerio de Asuntos Sociales) por la Subdirectora General de Estudios y Documentación y la Subdirectora General de Programas.

Se han definido cuatro estrategias directoras en torno a las cuales los objetivos del Acuerdo se operativizan anualmente en una serie de medidas concretas. Estas líneas estratégicas de actuación se refieren en síntesis a:

1. *La corresponsabilización en la igualdad de oportunidades en la empresa.* Incluye acciones de información e implicación de los niveles de decisión necesarios para posicionar este Acuerdo en la vía de la efectividad y no en la de una mera declaración de intenciones.

- A. Celebración de una Jornada de Alta Dirección en la que se presentó a los Directivos de las empresas del Grupo el II Plan de Igualdad de Oportunidades 1993-1995 y el Acuerdo Marco de Colaboración del Grupo con el Instituto de la Mujer, al que nos estamos refiriendo. En el transcurso de la jornada se pidió a los Directores explícitamente su compromiso personal, y

el apoyo y la colaboración de su empresa a fin de llevar a buen término el desarrollo de las actuaciones contempladas en el Acuerdo.

B. Comunicación de los objetivos del mismo a los responsables de Formación de las empresas del Grupo al objeto de buscar su compromiso con las políticas de igualdad y obtener su colaboración, especialmente en lo que se refiere a mantener un equilibrio adecuado en la participación de hombres y mujeres en acciones formativas, que se traducirá en una mejora de la cualificación de las mujeres y posibilitará su ascenso profesional.

C. Creación de una red de intercambio de información y cooperación Inter-Grupo, a través de la nominación de un responsable/interlocutor del tema de igualdad de oportunidades en cada empresa, que incide positivamente en la corresponsabilidad que exige la implantación de las medidas previstas.

2. *La formación y desarrollo de la mujer.* Bajo este título se incluyen la siguientes actividades:

A. Identificación de mujeres con potencial gerencial por parte de cada empresa del Grupo, lo que ha permitido la creación de un banco de datos de mujeres a considerar para ocupar puestos directivos a medio plazo.

B. Inclusión de mujeres, concretamente el 26% de los participantes, en el programa de desarrollo profesional para predirectivos «Gestores-2000», a las que se les diseñó un plan individualizado de formación, según sus necesidades profesionales, impartido a lo largo de dos años. El objetivo final del programa consiste en dar bagaje de conocimientos para las habilidades como liderazgo, gestión del cambio..., más que proporcionar una promoción inmediata; si bien, para algunas participantes (el 40%) se ha logrado una promoción durante este período de formación.

C. Propiciar la entrada en el mercado laboral, a través de un programa de becas para la realización de prácticas en empresas del Grupo INI-TE-NEO, para mujeres demandantes de empleo: tituladas superiores, medias o de formación profesional, el cual ha tenido una excelente acogida, tanto por parte de las empresas como de las candidatas.

En total se convocaron 50 becas en prácticamente todas las áreas funcionales: financiera, comercial, técnica, producción, recursos humanos... por parte de 13 empresas del Grupo. Durante todo el período del disfrute de la Beca se realizará un seguimiento continuo para verificar la buena adaptación en la empresa y correcto aprovechamiento de las participantes.

3. *El diagnóstico y análisis.* En este epígrafe debemos señalar el siguiente conjunto de acciones.

A. Realización de un estudio, en el ámbito del Grupo, sobre diferenciación de la plantilla por sexos y distribución de las actividades formativas en las que han participado hombres y mujeres, a fin de conocer la situación real de las empresas en estos temas y comprobar si existe o no desigualdad, para

estar en condiciones de adoptar las medidas correctoras oportunas si se estima necesario.

B. Elaboración de otro estudio sobre identificación de cláusulas de igualdad en los convenios colectivos de empresas del Grupo y análisis de su aplicación en la realidad. El interés de este estudio radica en que, tal y como se mencionó anteriormente, muchas veces existe el soporte legal que garantiza a nivel teórico la igualdad entre hombres y mujeres, pero a su vez existen ciertas «barreras invisibles» que impiden su puesta en práctica y por tanto su efectividad. En este sentido el primer paso es constatar la existencia de estas barreras para tratar de superarlas.

C. Realización de un estudio acerca de las ayudas sociales existentes en las empresas del Grupo y propuestas de nuevas ayudas que permitan a la mujer y al hombre compatibilizar las cargas laborales y familiares, que han de afrontar de forma compartida.

4. *La información y divulgación.* Podemos citar en este conjunto varias medidas:

A. Publicación de los avances y desarrollos que se van produciendo en torno al Acuerdo, a través de la revista interna del Grupo «Comunicación Directivos».

Concretamente y aparte de los artículos periódicos que se publican en cada número, se lanzó en marzo-abril 1994 un monográfico sobre «la mujer en el ámbito laboral» al objeto de difundir las políticas de igualdad de oportunidades en este amplio colectivo.

B. Divulgación periódica de textos de gestión directiva femenina, facilitados por el Instituto de la Mujer, entre los directivos del Grupo, a fin de mantenerles en contacto con esta problemática e informarles de las novedades nacionales e internacionales que se van produciendo: publicaciones, investigaciones, experiencias, etc.

Considerando todas las actividades anteriormente señaladas, se pone de manifiesto la gran importancia de la firma de este Acuerdo en el Grupo INI y TENEO, que pretende favorecer una mayor participación de la mujer en todos los niveles de la organización, ya que por la propia naturaleza del Grupo, básicamente de carácter industrial, cuenta con una escasa presencia femenina.

Asimismo, debemos destacar que uno de los objetivos más importantes perseguidos en la actualidad por los planes de igualdad de oportunidades es el de propiciar el acceso de las mujeres a los puestos de decisión. En la actualidad, sólo un 11% de los puestos directivos son desempeñados por mujeres, con variaciones que van desde el 5% en las empresas privadas hasta un 14% en el caso de la Administración.

En este aspecto en el Grupo INI y TENEO se puede apreciar una marcha ascendente, aunque lenta, de la mujer hacia puestos de primer nivel en

las estructuras de las organizaciones: se ha doblado de 1989 a 1993 el porcentaje de mujeres directivas, pasando del 7 al 13%.

Puede decirse que se trata todavía de un pequeño porcentaje, es cierto, pero lo más relevante en este caso es que estamos en la buena dirección, y debemos seguir avanzando en la misma línea.

## **Conclusiones**

A modo de conclusión, me gustaría destacar el cambio de rol social experimentado por la mujer, que hace imparable su incorporación a todas las esferas de la vida pública, y por supuesto también al mundo laboral. Ahora bien este nuevo papel supone acabar con las barreras tradicionales y crear las condiciones necesarias que favorezcan:

- El cambio de actitudes masculinas: aceptación de la mujer en todas las esferas de la vida.
- El cambio de actitudes femeninas: mayor asertividad y seguridad en sí mismas.
- La orientación profesional no sexista.
- Las ventajas del «liderazgo femenino».
- La ruptura de estereotipos con estudios objetivos.
- La corresponsabilidad de hombres y mujeres en las cargas familiares.
- Las ayudas sociales para compatibilizar trabajo y familia.
- La flexibilidad laboral a través de trabajos compartidos y a tiempo parcial.
- La sensibilización de las empresas, instituciones y de la sociedad en general en las políticas de igualdad de oportunidades.

A fin de alcanzar estas conductas no discriminatorias, resulta más efectivo dentro del ámbito empresarial implantar acciones indirectas, es decir, prácticas o medidas formalmente neutras y debidamente justificadas que favorezcan a un amplio número de personas de ambos sexos pero indirectamente en un porcentaje mayor al laboralmente menos representado. Las acciones directas dirigidas única y exclusivamente a las mujeres suelen ser mal interpretadas, se habla de ellas como discriminatorias, sexistas, clasistas..., aún cuando se las denomine discriminación positiva, y a menudo están lejos de despertar sentimientos de cooperación entre los compañeros de trabajo. Si se quiere lograr el apoyo y entendimiento necesario en el ámbito laboral para llevar a cabo acciones que rompan estereotipos y «techos de cristal» ha de ser desde una posición común de la mujer y el hombre al enfrentarse con problemas que comparten, bien desde la perspectiva de las responsabilidades familiares, o bien, desde la perspectiva de las responsabilidades profesionales.

Por tanto antes de seguir planteándonos un debate sobre discriminación

deberemos preguntarnos si estamos aprovechando lo mejor posible las capacidades del capital humano en nuestras empresas.

En definitiva la alternativa está en elegir entre una obsoleta gestión de recursos humanos que mantenga los valores tradicionales o por el contrario otra más avanzada, que considere a cada persona con todo su potencial y lo que ello supone de aportación positiva a la competitividad de las empresas.