

porque lo que cuenta

es el **talento**,

porque se puede conciliar

la vida **personal**

y **laboral**,

RAZONES PARA LA **IGUALDAD**

porque supone una

ventaja **competitiva**,

porque ayuda a eliminar

grandes **barreras**.

porque no podemos olvidarnos

de que existen...

porque lo estamos **consiguiendo**

Edita: Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha
Consejería de Empleo, Igualdad y Juventud

Elaboración del contenido: Rosa Escapa y Luz Martínez Ten

Diseño y Maquetación: IMP Comunicación

Impresión: AGSM

Depósito Legal: AB-326-2010

Índice

Presentación	5
1. Porque la igualdad es un derecho	9
2. Porque las estadísticas hablan de desigualdad	10
3. Porque hay que acabar con los estereotipos que discriminan a las mujeres ...	12
4. Porque hay que derribar las barreras que discriminan a las mujeres	14
5. Porque es esencial la conciliación de la vida personal y laboral	17
6. Porque la igualdad significa atracción de talento	20
7. Porque la igualdad es eficiencia	22
8. Valores de las empresas socialmente responsables	26
9. Ley para la igualdad efectiva de mujeres y hombres	28
10. La igualdad es posible	31
Para saber más	35

EMPRESAS
IGUALDAD

Presentación

La lucha contra la discriminación de las mujeres y el impulso hacia una igualdad real entre hombres y mujeres son dos objetivos que el Gobierno de Castilla-La Mancha ha incluido en su agenda política desde la constitución de nuestra región como Comunidad Autónoma. Entre todos, hemos conseguido grandes avances en la promoción de la igualdad de oportunidades, sobre todo en el acceso de las mujeres a la función pública, a la educación y a la formación y, en todo caso, la sociedad en general se ha sensibilizado con los objetivos de la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres y es consciente de que es necesario seguir avanzando para que mujeres y hombres estén representados por igual en todos los ámbitos de la vida social, económica, política y cultural.

En el ámbito laboral también se ha producido un gran cambio cualitativo y, en los últimos 20 años, hemos visto que la mayoría de las mujeres han decidido incorporarse al mercado de trabajo. Esta nueva realidad ofrece a las empresas más posibilidades para plantearse la gestión del capital humano, tan necesario para mejorar la competitividad empresarial como los medios materiales, técnicos y económicos.

Esta publicación pretende ayudar a las empresas a introducir la igualdad de oportunidades dentro de su organización. Los datos confirman que la aplicación de medidas de igualdad en la estrategia de gestión de la empresa repercute en la calidad del trabajo de las personas y en los beneficios económicos.

En la actualidad las empresas tienen la necesidad de adaptarse a estos cambios en el mercado de trabajo sin renunciar a ser más productivas y rentables, por lo que esta guía quiere servir como apoyo para empezar a abordar los procesos de diseño e implantación de medidas o planes de igualdad en sus organizaciones.

Deseo que las razones para la igualdad en las empresas que se exponen a continuación sirvan para un mejor aprovechamiento de todos los recursos humanos disponibles en su organización al mismo tiempo que contribuyen a una mayor valoración de la empresa comprometida con la sociedad.

María Luz Rodríguez

CONSEJERA DE EMPLEO, IGUALDAD Y JUVENTUD

RAZONES PARA LA IGUALDAD

EN LAS EMPRESAS DE CASTILLA LA MANCHA

Proponer la incorporación de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito de la empresa, y en el mundo de la economía en general, no es tarea fácil. Hay muchos estereotipos y prejuicios que, sin darnos cuenta, forman parte de la mentalidad general y también de la cultura empresarial.

La revisión de esa cultura, de las reglas que en ella se fijan, desaprender el modelo conocido y sustituirlo por otro nuevo en clave de igualdad, es todo un desafío para las empresas españolas no exento de obstáculos. Opera entre otras razones el miedo al cambio con la secuencia de consecuencias negativas que la empresa imagina que ello pueda traer en clave de competitividad, de desatención a su clientela, etc.,

Estas dificultades, en la mayoría de los casos “imaginadas más que probadas”, no solo impiden la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el trabajo, sino que, además, lleva a las empresas a tener una percepción errónea del valor y las posibilidades de sus recursos humanos y su eficiencia, en un momento sociodemográfico como el actual que, cada vez más, reclama reorientar las estrategias de atracción y retención del talento, sabiendo que hoy las personas son la llave de la competitividad en el Siglo XXI de las empresas de esta parte del mundo.

A lo anterior, se suma una situación de crisis económica como la actual que obliga a revisar los modelos empresariales en clave de innovación, algo que es consustancial a la incorporación de nuevos valores sociales y estratégicos entre los que indiscutidamente se encuentra la igualdad de oportunidades.

La tarea que se propone es delicada y requiere mucho cuidado en su desarrollo. El cambio cultural, de valores y creencias profundamente arraigadas, no se puede hacer exclusivamente por imperativo legal. Tiene que ser posible un trabajo de descubrimiento personal, primero individual y luego colectivo, de barreras sociales y culturales que influyen en nosotros/as más de lo que pensamos y que después convertimos en reglas de juego y de organización, sin percibir en muchos casos consecuencia negativa alguna para nadie.

Por ello proponemos un viaje con diferentes etapas/razones, cuya meta es la incorporación de la igualdad de oportunidades en la empresa. Por el camino iremos encontrando argumentos de peso que van a servir para que las empresas descubran por sí mismas la igualdad de oportunidades como elemento estratégico de valor social y económico, participando, a su vez, en la consecución de un objetivo más colectivo como es el logro de la igualdad real en la sociedad en su conjunto.

El camino que se propone empieza con la igualdad en clave de derecho fundamental de las personas, para pasar a diagnosticar con indicadores laborales cómo está la aplicación de ese derecho en clave económica y si ello puede tener o no consecuencias para las empresas en clave de eficiencia y competitividad empresarial.

Todo ello nos lleva al final a acercarnos a la Ley de Igualdad desde la lógica del cambio que ha de producirse en clave de género, las diferentes propuestas que en la misma se hacen para la incorporación de la igualdad en las empresas, para llegar finalmente a un punto de encuentro entre el valor ético de la igualdad, el valor de la eficiencia en las empresas y los valores sociales que hoy importan.

1. PORQUE LA IGUALDAD ES UN DERECHO

La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres es un derecho relativamente nuevo en España, que nace con la democracia y la aprobación de la Constitución. Si retrocedemos a los años 70 del siglo pasado, recordaremos cómo las mujeres necesitaban el permiso del marido para trabajar; que muchas profesiones estaban vetadas a las mujeres o que éstas cobraban menos que los hombres porque se consideraba que su sueldo sólo constituía una ayuda para el hogar, que era sostenido por el padre de familia.

Naciones Unidas afirma en el artículo 1 de la **Declaración sobre la eliminación de la discriminación contra la mujer**¹ que “la discriminación contra la mujer, por cuanto niega o limita su igualdad de derechos con el hombre, es fundamentalmente injusta y constituye una ofensa a la dignidad humana”. Es por ello por lo que Naciones Unidas establece un listado de derechos que han de garantizarse para las mujeres, sean éstas de cualquier cultura, situación jurídica o nacionalidad.

La llegada de la igualdad ha llevado a cambios sociales y culturales. **La Constitución**, en su **artículo 14**, afirma que hombres y mujeres son iguales ante la Ley, mientras que la reciente Ley 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (en adelante Ley de Igualdad) cuestiona cualquier forma de discriminación contra la mujer.

Por su parte **el Estatuto de Autonomía de Castilla-La Mancha**, en su **artículo 4.3** establece: “La Junta de Comunidades propiciará la efectiva igualdad del hombre y de la mujer, promoviendo la plena incorporación de ésta a la vida social y superando cualquier discriminación laboral, cultural, económica o política.”

¹ Proclamada por la Asamblea General de la Organización de Naciones Unidas en su resolución 2263 (XXII), de 7 de noviembre de 1967.

La igualdad de oportunidades es un principio jurídico universal, cuya aplicación resulta necesaria y positiva, tanto para la empresa como para la sociedad, y que se consolida día a día.

2. PORQUE LAS ESTADÍSTICAS HABLAN DE DESIGUALDAD

No hay mejor forma para abordar la necesidad de introducir medidas que fomenten la igualdad de oportunidades en la empresa que conocer la realidad a través de sus datos.

Analice los siguientes indicadores y compárelos con los de su empresa. Si la situación de sus trabajadoras y trabajadores no tienen nada que ver con estas cifras, su empresa se encuentra en un estado de igualdad muy saludable.

Si no es así, entonces, quizás sea el momento de tomar decisiones al respecto.

Algunos datos en Castilla-La Mancha:

Según la Encuesta de Población Activa del 1º Trimestre de 2010:

- Existe **mayor precariedad** y mayores dificultades de las mujeres por acceder al mercado laboral. Así, por ejemplo, las mujeres con estudios primarios tienen unas tasas de empleo alrededor de 20 puntos porcentuales por debajo de las tasas masculinas.
- Por otra parte, los contratos a **tiempo parcial** son empleados en mayor medida para contratar mujeres (El 78,2 % de las personas ocupadas a tiempo parcial son mujeres).
- Persiste la *brecha salarial* entre mujeres y hombres. El **salario** bruto anual percibido por las mujeres representa el **78,01 %** del que reciben los hombres

- Las mujeres ocupan el **30,8 % de los cargos directivos** mientras que los hombres ocupan el 69,2 % restante. Por otra parte, dentro del sector empresarial tenemos aproximadamente la mitad de las mujeres **empresarias** que de empresarios (53,5%); mientras el 23,1 % de los hombres son empresarios, sólo lo son un **12,4 %** de las mujeres.

Según la Encuesta Anual de Estructura Salarial²:

- En Castilla-La Mancha, la brecha salarial es todavía más grande en el caso de las ocupaciones de nivel más alto. Según esta encuesta las mujeres directivas ganan un 30% que los hombres en la misma categoría profesional.
- De las personas inactivas en Castilla-La Mancha por causa de labores del hogar, entre las que se encuentran fundamentalmente las derivadas de las responsabilidades familiares o personales, el 95% son mujeres.

Otros datos generales de interés:

- Las empresas del IBEX-35, solo tienen un 7,51% de mujeres en sus Consejos de Administración (Instituto de la Mujer. 2007).
- El informe de Igualdad de la UE³ de 2009, destaca que la tasa de empleo de las mujeres de entre 20 y 49 años se reduce 12 puntos cuando tienen un hijo o hija, mientras que la de los hombres aumenta 7 puntos.

² INE, Encuesta Anual de Estructura Salarial 2007.

³ Comisión europea. Informe de la UE sobre la Igualdad entre Hombres y Mujeres 2009.

- Los graduados universitarios son mayoritariamente mujeres (el 70%), mientras las profesoras universitarias representan el 33,7% y sólo un 14,3% en el caso de catedráticas⁴.

3. PORQUE HAY QUE ACABAR CON LOS ESTEREOTIPOS QUE DISCRIMINAN A LAS MUJERES

Mucha gente desconoce que en otras épocas de la Historia, como la Edad Media, las mujeres desempeñaban oficios que curiosamente en la actualidad se consideran poco apropiados para ellas. Así, ejercían de mineras, curanderas o herreras. La formación de gremios en las ciudades las expulsó de muchos trabajos que comenzaron a considerarse sólo para los hombres. Su exclusión de los oficios fue tan contundente que llegaron a crearse leyes que les prohibían estudiar o ejercer determinadas profesiones. Las ideas preconcebidas y creencias infundadas de que las mujeres no podían ejercer determinados oficios, originadas en falsas suposiciones, se convirtieron en certezas irrefutables que señalaban cómo debían comportarse o lo que podían hacer las mujeres. A estas ideas y creencias comúnmente aceptadas en la sociedad sobre cómo han de ser y comportarse mujeres y hombres, que no están basadas en hechos, las llamamos **estereotipos de género**.

Los estereotipos han sobrevivido al paso de los años y se han instalado cómodamente en nuestros días determinando las relaciones entre los hombres y las mujeres, también en el en el ámbito del trabajo.

“Para las empresas de mañana lo que cuenta es el TALENTO. Los estereotipos constituyen un lujo que no podemos darnos”⁵.

- A las mujeres se les da mejor hacer trabajos minuciosos y rutinarios, con las manos.

⁴ Comisión europea. Informe de la UE sobre la Igualdad entre Hombres y Mujeres 2009.

⁵ Benja Stig Fagerland, Directora para la Igualdad de Género en la Confederación de Comercio e Industria de Noruega (NHO).

- Una mujer no tiene la misma autoridad para dirigir a un equipo de trabajo.
- Los hombres están más capacitados para llevar la dirección porque son más racionales y fríos en la toma de decisiones.
- Los hombres tienen un menor absentismo laboral.
- Las mujeres temen ocupar espacios de poder.
- La maternidad impide a las mujeres centrarse en su trabajo.
- ...

Estos estereotipos influyen determinando la trayectoria laboral de las mujeres, impidiendo su acceso en las mismas condiciones que sus compañeros. Un ejemplo muy frecuente es lo que ocurre en las entrevistas de selección, en las que la maternidad puede ser un indicador decisivo y una barrera importante, pero no justificable, en el acceso de las mujeres al puesto de trabajo. Para evitar posibles sesgos en la selección, se aconseja solicitar currículos ciegos en los que no conste ni el sexo, ni la edad de las personas. También se evitarán las preguntas relacionadas con la vida personal.

Reflexiones:

Cuando ha tenido que pensar en una persona para un puesto directivo, o cuando ha diseñado el perfil de alguien para determinados sectores de la empresa, seguramente habrá observado cómo, curiosamente, suelen ser o todas mujeres o todos hombres.

Piense en el momento en que ha tenido que valorar el coste económico de determinados puestos de trabajo. Reflexione sobre por qué los que ocupan mayoritariamente los hombres suelen ser los mejor remunerados o por qué los puestos con menos proyección externa suelen ser ocupados por mujeres.

A pesar de que la realización del pleno potencial del capital humano de una empresa es un factor estratégico para mejorar la cuenta de resultados, las desigualdades se mantienen, en muchos casos por las ideas preconcebidas sobre las personas. Ante esta situación un Plan de Igualdad que incluya acciones positivas en la empresa puede ser un buen antídoto contra los estereotipos.

4. PORQUE HAY QUE DERRIBAR LAS BARRERAS QUE DISCRIMINAN A LAS MUJERES

Puede que usted tenga el convencimiento de que en su empresa no existen prácticas discriminatoras contra las trabajadoras. Es posible que sea así. Sin embargo, a pesar de su esfuerzo, puede ocurrir que la desigualdad siga existiendo, y que se pregunte: ¿cuáles pueden ser las razones?

La respuesta se encuentra en lo que denominamos **discriminación indirecta**, que consiste en “aquellas situaciones en las que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros pone a personas de un sexo en desventaja particular con respecto a personas del otro”. Normalmente es bastante difícil de detectar. Suelen ser parte de la *cultura* de la empresa. Es decir, de sus prácticas, creencias, costumbres, valores compartidos e incluso formas de relacionarse.

Un elemento muy importante de la cultura de empresa es el lenguaje. Cuando en las ofertas de empleo nos referimos a las trabajadoras/es o cuando nos dirigimos al conjunto del personal, con el genérico masculino, estamos ocultando la existencia de las mujeres. Imagine que hablaran sólo en femenino, obviamente los hombres no se sentirían concernidos. Pensarían que no se refiere a ellos. **El lenguaje sexista influye** de forma sutil **en la valoración que hacemos de nuestras colaboradoras**. Si no las nombramos, no las reconocemos y ellas tampoco se sienten reconocidas.

A pesar de las situaciones de discriminación las mujeres están trabajando para lograr situarse en espacios que tradicionalmente han sido ocupados por hombres. Ámbitos como la minería, la siderurgia, el jurídico o los puestos de dirección son ya posibilidades que se plantean tanto para hombres como para mujeres. Las medidas positivas que se están implementando en las empresas, las leyes, la formación y el cambio de actitudes están ayudando a que cada día haya mas referentes femeninos en puestos tradicionalmente considerados como masculinos.

Los estilos de trabajo de las mujeres están incorporando nuevas estrategias de trabajo en equipo, relaciones más horizontales y dialogantes que favorecen el clima de trabajo de la empresa. Es interesante observar cómo los recientes estudios sobre rentabilidad⁶ demuestran que son precisamente esas habilidades sociales las que mejores resultados tienen en la gestión de recursos humanos en las empresas.

Y si hablamos de la organización del trabajo no podemos olvidar la gestión del tiempo. Las empresas siguen funcionando como si el mundo estuviera dividido en dos esferas. El trabajo remunerado para los

⁶ Numerosos estudios avalan la incorporación de las mujeres a los Consejos de Administración y consideran su presencia como una mejora significativa a todos los niveles empresariales. En el punto 7 hemos recogido algunos de ellos. Por poner aquí algún ejemplo señalar que el Estudio Catalyst 2004 hace un análisis comparativo entre rentabilidad y diversidad de género y establece que existe una conexión entre mejor resultado financiero y diversidad de género.

hombres y el trabajo doméstico, para las mujeres. A pesar de que esta división haya quedado obsoleta, el trabajo se organiza sin tener en cuenta la vida personal y familiar: horarios interminables, reuniones una vez terminada la jornada, presencia en el puesto de trabajo cuando ya se dispone de medios para realizar la tarea desde casa, etc.

La gestión eficaz del tiempo en la jornada laboral repercute en un mayor rendimiento, una mayor eficacia y un clima de trabajo favorecedor de las sinergias empresariales.

Y si es importante la gestión del tiempo, no lo es menos la organización de la infraestructura e instalaciones. La falta de espacios (vestuarios, lavabos, espacios privativos) incide en la participación de las mujeres en el trabajo en igualdad de condiciones. Hay empresas que han adaptado sus puestos de trabajo para que las mujeres puedan manipular con seguridad las maquinarias o que han incorporado medidas como los servicios de atención a las personas, servicio de comedor o adelantando la salida laboral.

Del mismo modo, elementos sexistas en los estudios de mercado, la publicidad, la definición de determinadas características femeninas o masculinas en los puestos de trabajo o la exigencia de una imagen determinada, son algunas causas que pueden influir en la discriminación de las mujeres.

Estos son algunos de los factores a los que no se suele dar demasiado valor. Sumándolos todos marcamos la diferencia entre una empresa con altos índices de igualdad de oportunidades y una empresa con elevados índices de discriminación.

5. PORQUE ES ESENCIAL LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL

Cada vez las personas somos más conscientes de la necesidad de hacer compatibles nuestra vida personal y laboral. Se trata de ganar en calidad de vida a la vez que mejorar en eficiencia y eficacia en la empresa. ¿Es esto posible?

Indudablemente sí. Son ya numerosas las empresas que han adoptado, de forma inteligente, medidas para facilitar la conciliación de la vida personal y laboral de sus profesionales, a la vez que ofertan otro tipo de compensaciones sociales o de flexibilidad. Es lo que llamamos *salario emocional*, un incentivo cada vez más valorado en la elección de un empleo.

La conciliación de la vida laboral y personal, tal como se plantea en la actualidad, no es exclusiva del ámbito privado y, por supuesto, no es exclusiva de las mujeres. Aún así, no se debe olvidar que ha constituido y que sigue constituyendo para las mujeres una gran dificultad para su plena participación en el espacio público, en tanto que hoy siguen haciéndose cargo en gran medida de los asuntos relacionados con el cuidado y la logística familiar.

Resulta muy interesante analizar los estudios y las estadísticas que tratan de visualizar a la vez el trabajo remunerado (público) y el no remunerado (privado) en clave de diferentes usos del tiempo entre hombres y mujeres. También es interesante la aparición de nuevos conceptos: cada vez se habla menos de conciliación y más de búsqueda de una **vida equilibrada y armoniosa entre espacios y tiempos como valor en alza entre hombres y mujeres.**

—> **Dos años y medio después de la entrada en vigor de la Ley de Igualdad, ya son más de 700.000 padres los que han solicitado el permiso por paternidad en toda España.**

Parece que algo está cambiando en el estereotipo que vincula sin remedio la maternidad como una decisión personal de las mujeres incompatible con su vida laboral o carrera profesional.

La Ley de Igualdad da un paso adelante en la búsqueda de un cambio en este sentido, planteando la conciliación como un derecho laboral de primer orden de hombres y mujeres y, además, fomentando una mayor **corresponsabilidad** en los espacios privados y públicos para conseguir su efectividad.

En el **espacio privado** se trata, sobre todo, de que la conciliación haga compatible la vida privada y el trabajo para ambos sexos. Es decir, que hombres y mujeres se puedan conciliar porque comparten los espacios, y muy especialmente la asunción de obligaciones familiares, en tanto que en este tiempo las mujeres han hecho un recorrido en el espacio público que no se corresponde con el realizado por los hombres en el privado.

A este respecto, la Ley de Igualdad, en relación a los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral, establece en su artículo 44.1, que: *“Los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral se reconocerán a los trabajadores y las trabajadoras en forma que fomenten la asunción equilibrada de las responsabilidades familiares, evitando toda discriminación basada en su ejercicio”*. **La Conciliación es una responsabilidad de hombres y mujeres.**

La ley avanza propuestas en esta dirección: los planes de igualdad en las empresas y los **permisos de paternidad** exclusivos para el padre que abren la puerta a ese cambio hacia un modelo más igualitario y marcan junto a las acciones positivas y la transversalidad, un marco normativo coherente

Otra parte importante de este cambio se centra en el **espacio laboral**. ¿Cómo? Introduciendo soluciones inteligentes en la organización dirigidas a hombres y mujeres: flexibilidad horaria, permisos o adaptación de la carga laboral a las necesidades familiares, etc.

Las empresas se encuentran con que los problemas personales de sus empleados y empleadas re-
vienten negativamente en el desempeño de su trabajo y, por ende, en su capacidad de competir. A la hora
de buscar empleo, las personas cualificadas valoran cada vez más aquellas empresas que incluyan en sus
estrategias de recursos humanos políticas de conciliación e igualdad atractivas⁷.

Cabe recordar, además, que todas las medidas deben estar dirigidas tanto a hombres como a mujeres y
que debe potenciarse el uso de estas medidas para ambos sexos.

—> ***Un 75% de los españoles estaría dispuesto a cobrar menos para tener más
tiempo libre, según el Estudio Anual Cátenon de Satisfacción Laboral y Ca-
lidad de Vida 2007⁸.***

**La empresa puede colaborar y ofrecer servicios complementarios que ayuden a compa-
ginar la vida laboral y personal.** Desde servicios a las personas trabajadoras (atención médica, con-
sultas telefónicas a especialistas, servicios de cuidado y acompañamiento, pasando por facilitar la gestión
de ayudas o información de posibilidades de ayuda a empleados y empleadas con problemas de familiares
dependientes, etc.) hasta las opciones de horarios flexibles, el teletrabajo o las jornadas continuas.

Una acción recomendable para las empresas, en este campo, es la de *recoger las opiniones del personal
sobre temas de igualdad y conciliación de vida laboral y vida personal*. Un buen momento para ello puede ser
la Encuesta anual de clima laboral, los cursos de habilidades sociales o los círculos de calidad.

Las personas que se acogen a jornadas distintas suelen sentirse más motivadas y respaldadas por la
empresa.

⁷ Círculo de Empresarios 2005. Conciliación y competitividad.

⁸ Elaborado por la empresa europea de búsqueda de profesionales Cátenon Worldwide Executive Search.

En estos casos es importante que comprendan que:

- 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.
- Recuerde que la conciliación no es un lujo, es una necesidad social.

6. PORQUE LA IGUALDAD SIGNIFICA ATRACCIÓN DE TALENTO

Es necesario acelerar el tránsito hacia otro modelo competitivo en el que el capital humano se convierta en la clave, resultando imprescindible atraer y retener el talento y, aunque lo hemos comentado anteriormente, es necesario volver a subrayarlo: **la igualdad significa atracción y retención de talento.**

Los recursos de su empresa pueden dividirse en recursos tangibles y recursos intangibles. Los recursos tangibles son claros. Lo que obviamos, a veces, son los intangibles: aquéllos que no tienen un reflejo en los estados contables tradicionales, y que explican una gran parte de la valoración que el mercado concede a una organización (capital humano, reputación, marca). Entre los recursos intangibles se encuentra el talento de las personas empleadas, su conocimiento de la organización, sus carteras de clientes y clientas, su experiencia...

Probablemente un aspecto muy importante en la gestión de recursos humanos en la empresa es evitar la fuga de personas cualificadas. La Ley subraya la importancia de aplicar medidas de conciliación y flexibilización del tiempo, que no sólo evitan la pérdida de capital humano, sino que ayudan a captar a personas clave,

que responderán con todos sus efectivos, ante un trato respetuoso que tenga en cuenta su valía personal y responda ante su realidad personal y familiar.

Cuando hay pocas mujeres en plantilla, se está perdiendo talento. Hay perfiles que se buscan y no se encuentran porque los horarios y el tipo de trabajo hacen que las personas idóneas para esos puestos no quieran ocuparlos.

El **Estudio Catalyst** de 2008⁹, realizado sobre las 500 mayores empresas del mundo, afirma que “*las empresas con mayor número de mujeres en sus puestos de dirección obtienen mejores resultados económicos en general*”. Estos resultados no se explican sólo por la presencia de mujeres. Es cuestión de recuperar el talento, la forma de pensar, de organizar, el modelo de dirigir que se queda fuera cuando las directivas son excluidas. Es decir, es cuestión de sumar talentos.

El **Estudio Catalyst** expone que el talento “*no está asociado a ningún sexo y si hay problemas en contratar talento se perderá en productividad*”. A la vista de los datos económicos, **las empresas deben integrar a las mujeres no por una cuestión de ética o de estética, sino por actuar de forma inteligente.**

Por su parte, la **Cámara de Comercio de Barcelona** en su estudio *El impacto económico de la pérdida de talento femenino, 2007*¹⁰, cuantifica económicamente la pérdida de talento femenino. Con este Estudio, la Cámara de Comercio de Barcelona quiere contribuir a concienciar al mundo empresarial, y a la sociedad en general, del elevado coste que representa el abandono del mercado laboral de mujeres cualificadas, y de la

9 Estudio “The Bottom Line: Corporate Performance and Women’s Representation on Boards” 2007, realizado por la consultora Catalyst. Presentado en Europa en enero de 2008.

10 Cambra de Comerç de Barcelona. 2007. El impacto económico de la pérdida de talento femenino. Monográfico. Publicado en 2008.

ventaja competitiva que puede significar el aprovechamiento del talento femenino en un momento en el que el capital humano es cada vez más escaso y valioso por motivos demográficos. Por ello es importante que las empresas vean en la política de igualdad una oportunidad y no un coste.

En el mismo sentido, se orientan los resultados del Estudio de investigación coordinado por **CEIM Confederación Empresarial de Madrid-CEOE**, *Análisis de costes-beneficios empresariales de la conciliación (2007)*¹¹. Este estudio concluye señalando que: *“es necesario que progresivamente se vayan integrando las políticas de conciliación en la planificación estratégica de las empresas, superando la idea de la conciliación como un coste para la empresa o una inversión en recursos no recuperable. Las empresas tienen que tratar de hacer de la conciliación una ventaja competitiva para atraer, motivar y retener capital humano y mejorar su productividad”*.

7. PORQUE LA IGUALDAD ES EFICIENCIA

“Existe un debate abierto acerca de las ventajas que representa la diversidad de género en los órganos de poder y su aportación a la creación de valor empresarial... Numerosos estudios avalan la incorporación de las mujeres a los Consejos de Administración y consideran su presencia como una mejora significativa a todos los niveles empresariales...”¹².

11 Estudio realizado en el marco del **Proyecto Europeo EQUAL IMPLANTA**, promovido por la Dirección General de la Mujer de la Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid, del que forma parte CEIM.

12 Mateos, Petra: “Diversidad de género y gobierno corporativo” en Las mujeres en la dirección de las empresas. Coordinadoras Carmen Martínez Ten y Pilar González Ruiz. Universidad Internacional Menéndez Pelayo. Santander 2007

El informe Tyson¹³, argumenta que **“la diversidad conduce a un mejor funcionamiento de las compañías”** y en esta línea, **el informe Higgs¹⁴** se declara a favor de incorporar mujeres a los Consejos de Administración.

El estudio llevado a cabo por **The Conference Board of Canada¹⁵**, señala “que los Consejos de Administración con mayor presencia femenina tienen un **mayor nivel de actividad e independencia**”.

Otros estudios como el **de Adler¹⁶** (basado en empresas de la lista Fortune 500 y en los datos que éstas les dieron sobre el número de mujeres entre los diez principales cargos ejecutivos) muestran la **existencia de una correlación positiva entre promoción femenina a niveles ejecutivos y rentabilidad**.

En un estudio reciente realizado por la organización americana **Catalyst Inc.¹⁷**, se recoge que “las empresas que cuentan con **un mayor número de mujeres en sus equipos de alta dirección**, obtienen **mejores resultados financieros** que aquellas cuyos equipos gerenciales son totalmente masculinos”.

Muchos de estos estudios hacen cada vez más fácil demostrar que **las empresas que incorporan la igualdad de oportunidades obtienen mejores resultados**.

13 Tyson, L., The Tyson Report on the Recruitment and Development of Non-executive Directors, 2003. Ref Mateos, Petra: “Diversidad de género y gobierno corporativo”

14 Higgs, D. Review of the role and effectiveness of non-executive directors, 2003. Ref Mateos, Petra: “Diversidad de género y gobierno corporativo”

15 The Conference Board of Canada: <http://www.conferenceboard.ca/>

16 Adler, R. D. Women in the executive suite correlate to high profits, Working Paper; Pepperdine University 2001. Ref Mateos, Petra: “Diversidad de género y gobierno corporativo”

17 Catalyst, The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity, Catalyst, New York, 2004. Ref Mateos, Petra: “Diversidad de género y gobierno corporativo”

Aquí tiene algunos argumentos a favor de la igualdad:

1. Garantiza que su empresa está contratando a perfiles profesionales competentes.

Contratando a mujeres y a hombres, podrá la empresa competir mejor en unos mercados donde la búsqueda de valor diferencial es la fuente del beneficio. No hay que olvidar que esa fuente nace del capital intelectual que aporta talento y el 50% de ese capital lo constituyen las mujeres. El mercado exige que las empresas cambien su manera de trabajar, exige que practiquen la igualdad de oportunidades si quieren ampliar su cuota de mercado y acceder a nuevos yacimientos de negocio.

2. Permite un aprovechamiento eficaz y eficiente de los recursos humanos. Si su empresa sabe crear las medidas adecuadas para retener el talento femenino, incrementarán la trayectoria profesional dentro de la empresa de una parte muy importante de su capital humano.

3. Reduce el absentismo laboral. La igualdad de oportunidades es una clave de salud laboral y prevención de riesgos. Introducir claves de igualdad en los horarios, las condiciones de trabajo, la promoción personal, etc. incide directamente en las causas de estrés y en la prevención de enfermedades psicosomáticas.

Según estudios realizados por IESE, sobre Beneficios de Políticas Flexibles: *“la implantación de políticas de Conciliación en las empresas reduce la rotación, el absentismo, el estrés, ansiedad y depresión en los empleados, aumenta la productividad, la motivación, el compromiso y satisfacción laboral en los mismos y, en general, mejora las relaciones laborales”*¹⁸.

¹⁸ Estudios realizados por el Centro Internacional de Trabajo y Familia del IESE sobre “Conciliación Vida Profesional y Personal” y por CEDE (Confederación Española de Directivos y Ejecutivos) sobre “Beneficios de Políticas Flexibles”.

- 4. Incide en el mejor funcionamiento de los equipos de trabajo.** Muchos estudios demuestran que las empresas con porcentajes similares de mujeres y hombres son más competitivas. Algunas crean estratégicamente equipos mixtos para fomentar la creatividad y llegar a nuevas soluciones para viejos problemas.

En síntesis, como señala Kaufmann (1996) *“las mujeres ponen la parte emocional en el trabajo”* y, en un entorno de gran complejidad y de cambio constante como el actual, estas cualidades son esenciales. Por eso, no es de extrañar que las organizaciones estén empezando a darse cuenta de que capitalizar el talento de las mujeres es un imperativo y estén considerando la diversidad de género como una ventaja competitiva para los negocios.”¹⁹

- 5. Motiva al personal** que siente que la empresa se ocupa de su realidad, no solo como trabajador o trabajadora, sino también de su entorno personal. Este cambio repercute en su efectividad, competencia y productividad en el trabajo.
- 6.** Para cambiar los comportamientos excluyentes de las empresas hacia las mujeres hacen falta leyes, incentivos y sanciones, pero se necesita además un **cambio de cultura**. No basta con que el número de mujeres sea más alto, requiere que se den las mismas condiciones laborales en la empresa que debe transformarse en un espacio más humano y socialmente equilibrado.

¹⁹ Mateos, Petra: “Diversidad de género y gobierno corporativo” en Las mujeres en la dirección de las empresas

8. PORQUE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES FORMA PARTE DE LOS VALORES DE LAS EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES

Cada vez son más las empresas que se esfuerzan por realizar su trabajo de forma ética y responsable. Son conscientes de que sus actuaciones tienen consecuencias importantes en aspectos fundamentales para el desarrollo social y el medio ambiente. Por esta razón incorporan la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, como clave estratégica de su organización y se preocupan de que forme parte de su identidad corporativa.

Estas empresas conocen las tendencias de mercado, que muestran que los consumidores y las consumidoras no sólo quieren productos y servicios de calidad, sino que también desean tener la seguridad de que se producen de manera responsable, desde el punto de vista social. Un número potencial de posibles compradores y compradoras afirman que está dispuestos/as a pagar más por dicho servicio o producto. Las empresas tratan de reforzar su imagen de marca y apuestan por una conexión emocional con su clientela. Son empresas que crean compromisos con los grupos de consumidores, entre los que se encuentran las mujeres, manteniendo relaciones de confianza y de proximidad que se basan en códigos éticos compartidos.

El papel de las mujeres en el mercado global es cada vez más relevante, no sólo como trabajadoras, empresarias o inversoras sino también como consumidoras. Las mujeres toman la mayoría de las decisiones de consumo en los hogares y están en el centro de esta evolución del consumidor.

“El 80% de las compras las deciden mujeres y, sin embargo, el 61% de ellas no se siente bien representada por la publicidad... Nuestros estudios comprueban que hay una conexión directa entre tener éxito con las consumidoras femeninas y tenerlo en todos los mercados”²⁰

20 Referencia consultora canadiense Joanne Thomas Yacato, presidenta y fundadora del grupo Thomas Yacato, consultora que aplica el concepto de inteligencia de género. Encuesta realizada en 22 industrias en Norteamérica. 2005. Incluido en artículo Perfil del nuevo consumidor, estudio de la agencia de publicidad JWT.

Por otra parte, las empresas socialmente responsables han comprobado que cuando todo el personal de la empresa asume la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, y lo pone en práctica desde los diferentes ámbitos de decisión, se siente responsable del prestigio que adquiere la organización ante los demás y aumenta su adhesión a los objetivos y programa de la organización.

La Ley de Igualdad señala respecto de las acciones de responsabilidad social de las empresas en materia de igualdad que: *“Las empresas podrán asumir la realización voluntaria de acciones de responsabilidad social, consistentes en medidas económicas, comerciales, laborales, asistenciales o de otra naturaleza, destinadas a promover condiciones de igualdad entre las mujeres y los hombres en el seno de la empresa o en su entorno social”* (Artículo 73), *“pudiendo hacer uso publicitario de estas acciones”* (Artículo 74).

La igualdad de oportunidades es, por tanto, junto con otros valores, como el respeto al medio ambiente, la salud, los derechos humanos, el desarrollo sostenible, el respeto y la integración de la diversidad, **una marca que identifica la imagen corporativa de las empresas socialmente responsables.**

Recordemos que los valores éticos de igualdad de oportunidades se definen como:

- Principios que conocen y comparten todas las personas que forman parte de la empresa.
- Objetivos y procedimientos que se traducen en una forma de organización empresarial éticamente responsable.
- Estrategias de comunicación para inversores/ras, proveedores/ras, empresas y personas colaboradoras.
- Procedimiento que se traslada a todas las sedes y a todos los países con los que trabaja la empresa.
- Compromisos que se adquieren con la clientela, que elige a la empresa por los principios y valores que representa.

La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres es un derecho que está cada día mejor aceptado socialmente. Aquellas empresas que asuman conductas igualitarias y de compromiso contra la desigualdad se benefician de una imagen pública más innovadora y comprometida con el progreso de la sociedad.

Defender un modelo de empresa socialmente responsable significa comprometerse con la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

9. PORQUE EXISTE LA LEY PARA LA IGUALDAD EFECTIVA DE MUJERES Y HOMBRES

La Ley de Igualdad, aprobada en marzo de 2007, es una razón importante para aplicar la igualdad en la empresa. La Ley tiene por objeto hacer efectivo el derecho de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, en particular, mediante la eliminación de la discriminación de la mujer, sea cual fuere su circunstancia o condición, en cualesquiera de los ámbitos de la vida y, singularmente, en las esferas política, civil, laboral, económica, social y cultural. En el ámbito laboral, propone actuaciones para favorecer el acceso y la promoción en el empleo de las mujeres, y mejorar la conciliación de la vida personal, laboral y familiar.

La aplicación de esta Ley supone el marco perfecto para reflexionar y analizar las políticas de Recursos Humanos que se desarrollan en la empresa: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, y poner en marcha medidas que permitan alcanzar objetivos más amplios y una repercusión positiva en todos los ámbitos de la entidad²¹.

21 Matriz DAFO: Gil, M. A. 2002. Planificación estratégica: método DAFO. En Villasante, T. R.; Montañés, M. y Martí, J. (coords) 2000. La investigación social participativa. Construyendo ciudadanía. Vol.1. Ed. El Viejo Topo, Barcelona.

Vamos a repasar algunos de los **aspectos esenciales y medidas innovadoras de la Ley** en relación a la incorporación de la igualdad de oportunidades en las empresas. Muchas de estas medidas proceden de empresas de reconocido prestigio que han participado en calidad de expertas en la elaboración de los contenidos de la Ley referidos a la actividad empresarial.

Hay en la Ley de Igualdad un grupo de propuestas que se conocen con el nombre de **enfoque de género en las cláusulas sociales y subvenciones**, que suponen la valoración, en las bases reguladoras de las subvenciones y en las condiciones de ejecución de los contratos públicos, de **actuaciones de efectiva consecución de igualdad** por parte de las empresas solicitantes. Su finalidad es promover la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el mercado de trabajo.

A estos efectos podrán valorarse, entre otras actuaciones: las medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral, la obtención del distintivo empresarial, y otras que la Ley irá desarrollando en su concreción.

La Ley de Igualdad en el ámbito laboral prevé **acciones para romper el techo de cristal en la empresa**, proponiendo la mejora de la **participación de las mujeres en los Consejos de Administración de las sociedades mercantiles**.

Destacar que hay un grupo de propuestas innovadoras en la empresa como el **Distintivo empresarial en materia de igualdad, la Responsabilidad Social de las Empresas y, muy especialmente, los Planes de Igualdad**.

El distintivo “Igualdad en la Empresa” se crea con el fin de reconocer y estimular la labor de las **empresas comprometidas con la igualdad** (artículo 50), para aquellas empresas que destaquen por la

aplicación de políticas de igualdad de trato y de oportunidades en las *condiciones de trabajo, en los modelos de organización y en otros ámbitos, como los servicios, productos y publicidad de la empresa. Se regula su concesión y utilización en el RD 1615/2009 de 26 de octubre.*

Los Planes de igualdad en las empresas son una de las grandes novedades de la Ley de Igualdad que los introduce como una herramienta para la adopción de medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres.

La Ley de Igualdad los define como **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** (artículo 46).

Realizar un diagnóstico de la situación de la empresa, como se propone en los planes de Igualdad, es, a día de hoy, el mecanismo preventivo que permitirá detectar situaciones de discriminación, reales o latentes, y aplicar medidas y acciones positivas para corregirlas y lograr la igualdad de oportunidades.

Sólo en algunos supuestos **es obligatorio** la creación e implantación del Plan de Igualdad.

Concretamente, los casos en que es obligatoria su creación y aplicación son:

- En las empresas con **más de 250 personas trabajadoras**.
- En las empresas en que el **Convenio Colectivo** en vigor así lo establezca.
- En aquellos casos en que la **autoridad laboral**, previo procedimiento sancionador administrativo, lo hubiera acordado como sustitución de las sanciones accesorias.
- Para el resto de las empresas, la implantación de este plan será voluntaria.

En cualquier caso, el Plan de igualdad deberá ser objeto de negociación. Para impulsar la adopción voluntaria de planes de igualdad, la Ley prevé que el Gobierno establezca medidas de fomento, especialmente dirigidas a las pequeñas y medianas empresas, que incluirán apoyo técnico necesario.

Independientemente de la obligatoriedad o no de implantar un Plan de Igualdad, **la puesta en marcha de medidas de igualdad efectiva en el ámbito laboral constituye un ejercicio empresarial necesario.**

Una parte de la Ley Orgánica 3/2007 es legislación básica, es decir, regula los mínimos que tienen que ser garantizados a todas las personas con independencia de donde residan. La naturaleza de legislación básica de una buena parte de su articulado faculta a las Comunidades Autónomas a la ampliación de los derechos reconocidos.

Es una medida potestativa, pero, como en todas las que afectan a los derechos de las personas, Castilla-La Mancha no puede conformarse con los mínimos y, por ello, ha elaborado un Proyecto de **Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres de Castilla-La Mancha**, que en la actualidad se encuentra en trámite parlamentario, en el que se desarrollan y amplían estos derechos básicos hasta el límite de sus competencias estatutarias.

10. PORQUE LA IGUALDAD ES POSIBLE

Después de nueve razones para incorporar la igualdad de oportunidades en la empresa, cabe tener en cuenta una última cuestión fundamental, porque usted puede tener la intención de realizar cambios para acabar con las situaciones de desigualdad y aumentar la participación de las mujeres, pero puede tener dudas sobre si eso es posible. La Ley de Igualdad recomienda la realización de un plan de igualdad en el que diagnosticar

la situación de partida, marcar objetivos y estrategias para conseguirlo. **Son muchas las empresas que están incorporando la igualdad y están demostrando que es posible.** Han incorporado medidas eficaces en cada una de las acciones de la empresa con excelentes resultados. Desde la selección en condiciones de igualdad, la promoción interna o las políticas de retribución salarial hasta la gestión del tiempo o la política de riesgos laborales, la formación, prevención del acoso sexual y por razón de sexo.

La igualdad de oportunidades no es difícil de gestionar. Lo importante es conocer y descubrir qué situaciones actúan en la discriminación, para después poner en funcionamiento soluciones a la medida de cada empresa. Debemos tener en cuenta que como no todas las empresas son iguales, no hay soluciones estándar. Pero existen guías y propuestas como las que encontrará en la parte final de este folleto que le pueden servir de modelo.

En pleno siglo XXI podemos afirmar que la igualdad de oportunidades no sólo es necesaria, sino que también es posible y fácil, porque tanto administraciones, como organizaciones empresariales, sindicatos, grupos de clientes y hasta los propios trabajadores y trabajadoras están aportando propuestas para conseguirla.

La ventaja que tienen las empresas socialmente responsables es que, actualmente, establecer la igualdad de oportunidades no es ir a contracorriente, sino a favor de los tiempos. Aproveche la oportunidad, haga suyas las razones y súpese a la oportunidad y responsabilidad ética que supone hacer real la igualdad de oportunidades en la empresa.

RECUERDE QUE...

- La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres es uno de los mayores cambios que está experimentando la sociedad actual. De forma gradual, en menos de treinta años, las mujeres se están incorporando a todos los niveles y ámbitos laborales, incluso a aquellos sectores en los que tradicionalmente no habían podido participar.
- Aún queda mucho por hacer, a pesar de los avances jurídicos y sociales. Las estadísticas ponen de manifiesto que sigue existiendo una clara discriminación hacia las mujeres, que se traduce en un menor salario, empleos más precarios, dificultades para acceder a la dirección de las empresas o dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar.
- El sentir general de la sociedad y de sus instituciones es que las empresas tienen una gran repercusión en el contexto local y global. Son responsables, tanto de la situación y calidad de vida de sus trabajadores y trabajadoras, como de los efectos medioambientales, de desarrollo local y de derechos humanos, que se derivan de su actividad.
- Conscientes de su responsabilidad, son ya muchas las empresas que realizan su actividad de acuerdo con un modelo ético y solidario socialmente responsable, intentando contribuir al bienestar y progreso social. Empresas que incorporan entre sus señas de identidad la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, y que, han comprobado cómo la responsabilidad social conlleva beneficios para la empresa y el conjunto de las personas que trabajan en ella.
- En el Siglo XXI es imprescindible que la empresa sepa gestionar la diversidad. Para ello hay que reconocer, respetar y capitalizar las diferencias, mejorando así el clima laboral y, por lo tanto, también la actividad y la competitividad.

- Las empresas socialmente responsables han adoptado medidas para luchar contra la discriminación hacia las mujeres y facilitan, en igualdad de condiciones, su participación en todos los niveles y sectores de la organización, haciendo compatible la vida laboral y personal.
- Recuerde que promover la igualdad de oportunidades es beneficioso para su empresa, para su personal, hombres y mujeres y para el conjunto de la sociedad. Es una de las prioridades sociales del siglo XXI, que hoy viene respaldada por la Ley Orgánica de Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres.

Para saber más

ARTÍCULOS E INVESTIGACIONES

- **Conciliación y competitividad.** **Círculo de Empresarios 2005.**
www.circulodeempresarios.org/wp-content/uploads/2009/06/16.pdf
- **El absentismo laboral de las mujeres en relación con el de los hombres.** **Instituto de la Mujer. Ministerio de Igualdad 2000.**
www.migualdad.es/mujer/mujeres/estud_inves/2000/502p.pdf
- **El impacto económico de la pérdida de talento femenino.** **Cámara de Comercio de Barcelona 2008.**
www.juntadeandalucia.es/economia/hacienda/planif_presup/genero/documentacion/Camara_Comercio_Barcelona.pdf
- **Encuesta anual catenon de satisfacción laboral y calidad de vida 2008.** **Cátenon.**
www.goodwill.es/documentos.php?download=1&fichero=EstudioCatenon08.pdf&idfichero=292&eid=42&tipo=doc
- **Estadísticas Mujer en Cifras.** **Instituto de la Mujer, Ministerio de Igualdad.**
www.inmujer.migualdad.es/mujer/mujeres/cifras/index.htm

- **Estudio de necesidades de las empresas para aplicar medidas de organización del trabajo que favorezcan la conciliación de la vida personal y profesional: análisis de los costes-beneficios empresariales de la conciliación". CEIM Confederación empresarial de Madrid-CEOE. 2007.**
www.ifi.com.es/implanta/Memoria%20de%20ejecucion%20Estudio.pdf
- **Estudio sobre la conciliación de la vida familiar y la vida laboral: situación actual, necesidades y demandas. Instituto de la Mujer, Ministerio de Igualdad 2005.**
www.inmujer.migualdad.es/mujer/mujeres/estud_inves/Estudio%20conciliacion.pdf
- **Experiencias y perspectivas de competitividad en empresas con presencia de mujeres en los consejos de administración. Instituto de la Mujer, Ministerio de Igualdad 2007-2008.**
www.inmujer.migualdad.es/MUJER/publicaciones/docs/Estudio_final_830.pdf
- **Informe sobre la igualdad entre mujeres y hombres de 2009. Comisión Europea.**
eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0077:FIN:ES:PDF
- **La diversidad de género en el poder económico. Fundación de Estudios Financieros 2005.**
www.ieaf.es/_img_admin/118823846112.pdf
- **La igualdad en el trabajo: afrontar los retos que se plantean. Oficina Internacional del Trabajo (OIT). Ginebra 2007.**
www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---webdev/documents/publication/wcms_082609.pdf

- **Las mujeres en la dirección de las empresas. Universidad Menéndez Pelayo (UIMP) 2007.**
www.psoe.es/ambito/igualdad/docs/index.do?action=View&id=195673
- **Ley Orgánica para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres (B.O.E. nº 71 de 23/03/2007).**
B.O.E 2007.
www.boe.es/boe/dias/2007/03/23/pdfs/A12611-12645.pdf
- **Mujeres empresarias en la economía española. Consejo Superior de Cámaras de Comercio 2007.**
www.abayanalistas.net/archivos/Mujeres%20Empresarias.pdf
- **Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección. Oficina Internacional del Trabajo (OIT) 2002.**
www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/292/F61986410/Romper%20el%20techo%20de%20cristal.pdf
- **Síntesis legislación Europea sobre Igualdad entre mujeres y hombres.**
europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/index_es.htm
- **Sumando talento. Presente y futuro de las mujeres en los Consejos de Administración. ADD TALENTIA**
www.femtalent.cat/admin/uploads/docs/20090918090530-1.pdf
- **Consultora Catalyst. 2008: “The Bottom Line: Corporate Performance and Women’s Representation on Boards”. Informe sobre la presencia de la mujer en los altos cargos de las empresas realizado sobre compañías integrantes del prestigioso ranking Fortune 500.**

www.catalyst.org/publication/200/the-bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-on-boards

www.catalyst.org/

HERRAMIENTAS Y BUENAS PRÁCTICAS

- ***Cuestionario de Diagnóstico. Programa ÓPTIMA. Instituto de la mujer, Ministerio de Igualdad.***
www.tt.mtas.es/optima/contenido/archivos/Cuestionario-diagnostico.pdf
- ***De la conciliación a la corresponsabilidad: buenas prácticas y recomendaciones. Instituto de la Mujer Ministerio de Igualdad 2008.***
www.inmujer.migualdad.es/MUJER/publicaciones/docs/Conciliacion_Corresponsabilidad.pdf
- ***Distintivo «Igualdad en la Empresa». Real Decreto 1615/2009, de 26 de octubre, por el que se regula la concesión y utilización del distintivo. Ministerio de la Presidencia 2009.***
www.migualdad.es/ss/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-disposition&blobheadervalue1=inline&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1244652348576&ssbinary=true
- ***Los Planes Igualdad entre mujeres y hombres y la Negociación y Colectiva. Instituto de la Mujer, Ministerio de Igualdad 2009.***
www.inmujer.migualdad.es/mujer/publicaciones/docs/Planes_Igualdad_Negociacion_Colectiva.pdf

- **Manual para elaborar un Plan Igualdad en empresa. Aspectos básicos.** Instituto de la Mujer, Ministerio de Igualdad 2007.
www.inmujer.migualdad.es/mujer/novedades/docs/Plan%20Igualdad%20en%20empresa.pdf
- **Orientaciones para negociar medidas y planes de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas.** Instituto de la Mujer Ministerio de Igualdad 2008.
www.migualdad.es/mujer/publicaciones/docs/Guias%20orientaciones%20planes%20igualdad%20empresas.pdf
- **Orientaciones y Herramientas para incorporar la igualdad de género en la negociación colectiva.** Instituto de la Mujer Ministerio de Igualdad 2008.
www.inmujer.migualdad.es/mujer/publicaciones/docs/Orientaciones_Herramientas.pdf
- **La situación de la mujer en Castilla-La Mancha 2008**
pagina.jccm.es/estadistica/Publicaciones/1%20Reducido%20-%20Informe%20MUJER.pdf
- **Guía de aplicación de medidas de conciliación en las empresas.** Folia Consultores. Centro de la Mujer de Noblejas. 2007.
- **Oportunidades empresariales para hombres y mujeres: una comparación de sus factores de éxito.** Maria Cristina Diaz García. Instituto de la Mujer de Castilla-La Mancha. 2003
- **Guía de Buenas Prácticas en la Negociación Colectiva en materia de Igualdad. Secretaría de Empleo UGT-CLM.** Instituto de la Mujer de Castilla-La Mancha. 2007.
pagina.jccm.es/imclm/fileadmin/user_upload/MATERIALES_DIGITALIZADOS/NEGOCIACION_COLECTIVA.pdf

- **Guía: ¿Cómo puedo mejorar mi empresa?: Sensibilización de género para las empresas. Equal Enlazadas. Fondo Social Europeo. Centros de la Mujer de Castilla-La Mancha. 2007.**
- **Medidas de igualdad en empresas de Castilla La Mancha: Igualdad = Beneficio. Asociación de Mujeres Opañel. Instituto de la Mujer Castilla-La Mancha y Ministerio de Igualdad 2009.**
- **Manual de Aplicación de la Igualdad de Oportunidades y la Perspectiva de Género en la Organizaciones: Fichas para elaborar el Plan de Acción Positiva. Programa Equal Enlazadas 2007. Cuenca. Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Fondo Social Europeo.**
- **Estudio Descriptivo del Grado de Conocimiento y Aplicación de las Políticas de Igualdad y Conciliación por parte de las Pymes en la provincia de Toledo. Asociación Mujeres Opañel subvencionado por el Instituto de la Mujer de Castilla La Mancha. 2009.**
- **Medidas de Acción Positiva para fomentar la igualdad de género en la formación continua de las PYMES de la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha. Asociación de Mujeres empresarias de la provincia de Toledo. Servicio Público de Empleo de Castilla-La Mancha. Fondo Social Europeo. 2009.**
- **Una Mirada de género en el sector empresarial. Equal Enlazadas. Fondo Social Europeo. 2007.**
- **Guía de Igualdad y Conciliación. Ayuntamiento de Albacete. Centro de la Mujer. 2009.**
www.mujerabigualdad.es/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=62&Itemid=63
- **Trabajando en Igualdad. Promoción de la Igualdad de Oportunidades en el medio laboral-empresarial.**
www.mujerab-igualdad.es/documentos/Interior%20trabajando.pdf

- **Asociación profesional de Agentes de Igualdad. Planes de Conciliación.**
apaioclm.castillalamancha.es/archivos/guia_planes_de_conciliacion_e_igualdad.pdf

PÁGINAS WEB DE INTERÉS

- **Consejería de Trabajo y Empleo. Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha**
www.jccm.es/cs/Satellite/Gobierno_Regional/Trabajo_Y_Empleo/consejeria1193043189923pg/index.html
- **Instituto de la Mujer de Castilla-La Mancha**
pagina.jccm.es/imclm/
- **Unidad para la Igualdad de Género de Castilla-La Mancha**
www.unidadigualdadclm.es/
- **Programa de apoyo empresarial a mujeres**
www.e-empresarias.net/
- **Instituto de la Mujer. Ministerio de Igualdad. 2009. Las mujeres en España**
www.migualdad.es/MUJER/mujeres/index.html
- **Organización Internacional del Trabajo (OIT)**
www.ilo.org/global/lang--es/index.htm



EMPRESAS



GUALDAD