

# Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el mercado laboral

Sara M. González Betancor  
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
Departamento de Métodos Cuantitativos en Economía y Gestión  
[sgonzalez@dmc.ulpgc.es](mailto:sgonzalez@dmc.ulpgc.es)

(Ponencia presentada en el *Encuentro de Empresarias de la Macaronesia*. PROFEM, 16-17 de noviembre de 2004)

## 1. Introducción

Me gustaría comenzar esta reflexión acerca de la igualdad de oportunidades en el mercado laboral con una cita de Carlota de Barcino, que dice así: *“El mundo de la empresa es un mundo complejo, y ni el modelo de trabajo masculino ni el femenino puede proporcionar una organización equilibrada sin el complemento del otro. Pero no sólo es necesario lograr un equilibrio entre las habilidades masculinas y femeninas en el seno de la organización; también es preciso que ese equilibrio se dé en cada hombre y cada mujer pues, como personas, se enriquecen mutuamente.”*

Tradicionalmente en las empresas predominaba la presencia masculina, lo que tendía a crear ambientes de feroz competencia, falta de comunicación, actitudes individualistas y una enorme burocracia. Hoy, sin embargo, ya podemos comenzar a imaginar un ambiente de trabajo distinto, si somos capaces de conciliar las habilidades de hombres y mujeres en relación con el trabajo.

No podemos negar que hombres y mujeres muestran claras diferencias desde la infancia. Hace casi 30 años se realizaron estudios sobre grupos de niños y niñas en sus juegos<sup>1</sup>. Estos, son los adultos de hoy, que trabajan y dirigen empresas. Se observó que durante su infancia, los niños jugaban en grupos grandes y heterogéneos, mientras que las niñas en grupos pequeños, de entre dos y cuatro. Pero también diferían en los juegos elegidos: los de los niños eran más competitivos, requerían mayor grado de habilidad, y provocaban continuas disputas que se lograban resolver con agilidad. Las niñas, en cambio, preferían juegos más sociales, en los que el éxito de una no dependía de los errores de las demás, y se mostraban más dispuestas a interrumpir su juego en caso de disputas, antes que arriesgar la relación de amistad o sentirse heridas. Igualmente, mostraban comportamientos totalmente diferenciados en el ámbito deportivo.

Describimos estas diferencias porque, tanto las pautas de comportamiento de los niños en el juego como las de los deportistas en sus competiciones, se reproducen en el mundo del

---

<sup>1</sup> En su libro *In a Different Voice*, Carol Gilligan discute las diferencias entre niños y niñas de 10 y 11 años, basándose en el estudio realizado por Janet Lever en 1976: “Sex differences in the games children play”, *Social Problems*, 23, 1976.

trabajo. Así, los hombres han aprendido a ser competitivos e independientes y a organizar equipos, mientras que ellas han aprendido a ser sensitivas para percibir al momento los estados de ánimo de los demás.

En un estudio -cuanto menos, curioso- realizado en 1990, se preguntó a 500 hombres y mujeres directivos de empresa, que describieran las características que ellos consideraban que debía tener un directivo de éxito. La mayoría habló de competitividad, habilidad para el liderazgo, confianza en sí mismo, objetividad y deseo de adquirir responsabilidades. Además, estas cualidades eran identificadas con directivos masculinos y sólo una de cada tres mujeres directivas. Sin embargo, al plantearles qué características echaban de menos en sus jefes, destacaban la falta de carácter comprensivo, inteligencia, sensibilidad y simpatía con los demás, cualidades que identificaban con directivos femeninos.

Por tanto, parece necesario lograr el equilibrio entre las habilidades masculinas y femeninas en el seno de las organizaciones y, en general, en el mercado de trabajo. Sin embargo, si esto es así, ¿cómo es que a estas alturas aún no hemos llegado a ese equilibrio? ¿O sí lo hemos hecho? ¿Es necesario seguir hablando de la igualdad de oportunidades?

Desgraciadamente tenemos que afirmar que la discriminación en el entorno laboral sigue siendo un fenómeno cotidiano y universal y, por tanto, sí que es necesario hablar de igualdad de oportunidades. De hecho, se produce una discriminación cada vez que se rechaza o escoge a un trabajador por el color de su piel, cada vez que se niega un puesto en el consejo de administración a una directora competente o que se le atribuye un sueldo inferior al de un colega con la misma productividad. Asimismo se comete una discriminación cada vez que se exige una prueba de embarazo para considerar la candidatura de una mujer, o cuando se deniega una licencia comercial a un empresario por sus creencias religiosas o cuando se exige a una mujer el permiso de su marido para concederle un préstamo bancario.

Dedicaremos el siguiente apartado a la discriminación por razón de sexo, aclarando qué entenderemos por discriminación y qué no. A continuación, en el tercer apartado analizaremos las desigualdades en el acceso, la ocupación y el salario de hombres y mujeres. El cuarto apartado lo dedicaremos a las acciones normativas que pueden regular las situaciones de discriminación. Seguidamente, en el quinto apartado de esta ponencia, y dado que estas jornadas están dirigidas a empresarias, analizaremos el punto de vista del empleador, centrándonos en la visión acerca de la igualdad que éste suele tener y dando pautas para la introducción de políticas de igualdad en sus negocios. Finalmente, dedicaremos nuestro último apartado a recoger algunas de las principales conclusiones.

## **2. Discriminación por razón de sexo**

### **2.1. Los comienzos**

Durante la Segunda Guerra Mundial, mientras los hombres luchaban en el frente, las mujeres entraron masivamente en el mercado de trabajo para paliar la escasez de mano de obra

masculina. Una vez finalizado el conflicto mundial, cuando los hombres regresaron de la guerra, la presencia de las mujeres en el mercado de trabajo pasó a considerarse como una amenaza para el empleo de los hombres y para la calidad de las condiciones de trabajo en general.

Se temía que la mano de obra femenina, al ser más económica, restringiera el número y los tipos de trabajos disponibles para los hombres, a la vez que condenara a las mujeres a desempeñarse en ocupaciones menos prestigiosas, en condiciones laborales peores y en régimen de explotación.

En ese entonces, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se situó en la vanguardia elaborando un Convenio que ratificaba uno de sus principios constitutivos de 1919. De esta forma, en 1951 se firmó el Convenio sobre igualdad de remuneración, donde se afirmó la importancia de la igualdad entre hombres y mujeres en materia de remuneración, la cual comprendía "*el salario o sueldo ordinario, básico o mínimo, y cualquier otro emolumento en dinero o en especie, en concepto del empleo del trabajador*". Una característica innovadora de este Convenio residía en la garantía de "igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor", y no sólo por un trabajo "igual" o "similar". Este planteamiento permitió abordar por primera vez los prejuicios sexistas atendiendo a la estructura de los mercados laborales, ya que la mayoría de las mujeres realizaba trabajos diferentes de los que desempeña la mayoría de los hombres.

## 2.2. ¿Qué es discriminación?

Antes que nada, nos interesa clarificar qué entendemos por discriminación. Discriminar en el empleo y la ocupación consiste en dispensar a las personas un trato diferente y menos favorable debido a determinados criterios, como el sexo, el color de su piel, la religión, las ideas políticas o el origen social, sin tomar en consideración los méritos ni las calificaciones necesarias para el puesto de trabajo de que se trate.

La discriminación coarta la libertad de las personas para conseguir la clase de trabajo a la que aspiran, a la vez que merma sus oportunidades para desarrollar su potencial, aptitudes y cualidades, y para ser remunerados en función de sus méritos. La discriminación en el trabajo genera desigualdades en los resultados del mercado de trabajo y coloca en una situación de desventaja a los miembros de determinados colectivos.

Este tipo de discriminación en el trabajo se puede manifestar en el *acceso* al trabajo, *durante* su desempeño, o en *ambos momentos*, de forma que una persona puede ser excluida o incluso disuadida de aspirar a un empleo por motivos de raza, sexo o religión. Además, generalmente, las víctimas de discriminación en el acceso a un empleo suelen seguir siéndolo cuando ya están trabajando, en un círculo vicioso de desventajas acumuladas<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> La negativa a conceder a las campesinas el derecho de ser propietarias de la tierra que cultivan, o de heredarla, ilustra la discriminación que existe en el acceso a determinadas ocupaciones. Por ejemplo, en Lesotho, al igual que en otros muchos países africanos, las mujeres no tienen derecho a ser propietarias de la tierra. En otros casos es incluso la ley la

Para otros trabajadores puede que el *acceso* al trabajo no sea el asunto primordial. En cambio, pueden surgir obstáculos en relación con las *oportunidades* con miras al desarrollo de cualificaciones y la promoción profesional. La demanda preferente de mano de obra femenina respecto a la masculina en las industrias textiles y del vestido de las zonas francas de exportación es un ejemplo que a menudo se trae a colación. En este caso, la existencia de un número mayor de empleos para las mujeres no siempre significa ni mayor seguridad del empleo, ni mejores perspectivas de desarrollo profesional.

También hay discriminación cada vez que algunas personas con cualificaciones y características de productividad equivalentes o que desempeñan trabajos de igual valor perciben una *paga inferior* que la de los demás por razón de su sexo o de su raza.

La discriminación en el trabajo puede ser directa o indirecta. Es **directa** cuando la normativa, las leyes o las políticas, excluyen o desfavorecen explícitamente a ciertos trabajadores atendiendo a características como la opinión política, el estado civil o el sexo. En cambio, hablamos de discriminación **indirecta** cuando unas disposiciones y prácticas de carácter aparentemente imparcial redundan en perjuicio de gran número de integrantes de un colectivo determinado, independientemente de que éstos cumplan o no los requisitos exigidos para ocupar el puesto de trabajo de que se trate.

El concepto de discriminación indirecta pone al descubierto los prejuicios inherentes a una gran variedad de instituciones, normas y prácticas prevalecientes en el lugar de trabajo. Los locales de trabajo están contruidos en principio para trabajadores sin discapacidades físicas. En los lugares de trabajo, los horarios, incluidos los de las reuniones de trabajo, suelen fijarse atendiendo al modelo de jornada masculina, en que se hace caso omiso de las responsabilidades inherentes a la crianza de los hijos. Estas prácticas pueden impedir de hecho la participación de los trabajadores que deben retirarse del trabajo a una hora determinada para recoger a sus hijos de la guardería. Así pues, un comportamiento de este tipo puede ser interpretado como un indicio de escaso compromiso con el trabajo o como una falta de ambiciones.

La ventaja de determinar la existencia de la discriminación indirecta y reconocerla legalmente estriba en que permite reexaminar con criterio crítico las prácticas y normas con desigual incidencia en función de los colectivos a que se aplican. El problema es que no siempre es fácil determinar cuándo una distinción específica entre individuos tiene la consideración de discriminación indirecta y cuándo, a pesar de incidir de distinta forma en los grupos, no provoca la exclusión del lugar de trabajo de un colectivo en particular.

### 2.3. ¿Qué NO es discriminación?

---

que restringe el acceso a determinadas profesiones, como puede ser el caso de Kuwait, en donde las mujeres tiene un acceso restringido a la carrera judicial, especialmente a cargos como juezas de los tribunales de primera instancia.

No todas las distinciones son discriminatorias. Cuando el trato diferenciado se debe a las cualificaciones exigidas para un puesto de trabajo es una práctica perfectamente legítima (como puede ser el desempeño de labores que requieran determinada intimidad física, o la afiliación política para desempeñar determinados cargos directivos...).

Tampoco puede ser considerado discriminación las distinciones que se hacen en el empleo fundamentándose en los méritos personales, puesto que el mérito permite individualizar a la persona más idónea para el puesto. No obstante, a veces resulta difícil definir los méritos y, en el fondo, estos pueden estar encerrando prejuicios.

De la misma forma, no hablamos de discriminación cuando hablamos de adoptar medidas especiales con el objeto de asegurar en la práctica la igualdad de trato y oportunidades a personas con necesidades especiales o colectivos que se han visto o se siguen viendo desfavorecidos por la discriminación en el mercado de trabajo. Estas medidas especiales podrán ser: a) de protección o asistencia o b) medidas de acción positiva.

Un ejemplo de **medidas de asistencia** podría ser suministrar programas informáticos especiales para las personas con discapacidad visual, o impartir clases del idioma local en el lugar de trabajo a los trabajadores que acaban de inmigrar. Mientras que si hablamos de las leyes que prohíben a las mujeres participar en trabajos subterráneos o nocturnos, estaríamos hablando de **medidas especiales de protección**<sup>3</sup>.

Estaríamos hablando de **medidas de acción positiva** si nos referimos al conjunto de medidas temporales, encaminadas con carácter específico a alcanzar una igualdad efectiva en uno o varios aspectos de la vida, para los miembros del colectivo a que van destinadas. Éstas son necesarias para nivelar puntos de partida desiguales, especialmente cuando las desigualdades socioeconómicas entre grupos son profundas y se derivan de una historia de opresión y de exclusión social de uno de los grupos por el otro.

La necesidad y la legitimidad de este último tipo de acciones es objeto de controversia. Sus detractores aducen que estas medidas constituyen una forma de discriminación positiva o invertida. Según ellos, estas medidas generan un trato de favor injusto hacia los miembros de ciertos grupos sobre la base de características, como la raza, el sexo o la religión, que deberían considerarse inocuas a la luz de la igualdad. En cambio, sus defensores argumentan que las medidas de acción positiva no se utilizan de forma arbitraria, sino con el fin de reparar una situación de grave desventaja debida a una discriminación social (presente o) pasada.

## 2.4. ¿Por qué es importante eliminar la discriminación en el trabajo?

---

<sup>3</sup> Aquí no entraría la protección del embarazo y la maternidad mediante garantías contra el despido o la licencia remunerada antes y después del parto, puesto que la maternidad es una condición que exige un trato preferente para asegurar una igualdad genuina entre los hombres y las mujeres en el mundo del trabajo.

Aunque sólo sea por una motivación egoísta, lo cierto es que al mercado laboral le interesa erradicar la discriminación existente en él. Se ha comprobado que la igualdad en el empleo y la ocupación es importante para las personas en términos de libertad, dignidad y bienestar. En cambio el estrés, el desaliento y la falta de motivación son sentimientos predominantes en quienes sufren la discriminación.

Además, la discriminación no sólo socava la autoestima y consolida los prejuicios en contra de quien la sufre, sino que también repercute en su rendimiento y, ocasionalmente, en la productividad del lugar de trabajo en general. De hecho, los trabajadores a los que se trata con justicia y solidaridad trabajan con un compromiso y una disposición mayores para con la organización. Por otra parte, cuando los empleados se sienten valorados, el ambiente de trabajo cotidiano y las relaciones laborales suelen mejorar, y aumenta la probabilidad de que las tasas de rotación de personal, de absentismo y de licencias por enfermedad disminuyan, lo cual se traduce en ahorros significativos para los empleadores.

### **3. Desigualdades entre hombres y mujeres en el mercado de trabajo**

En el mercado laboral no existen indicadores para medir de forma directa la discriminación en el trabajo, no obstante sí que se pueden tomar determinados elementos informativos como indicadores supletorios válidos, como pueden ser las disparidades por razón de género en: a) las tasas de participación y de desempleo en la fuerza de trabajo; b) el tipo de trabajo y sector de actividad elegido y c) los salarios.

#### **3.1. Discriminación en el acceso al mercado de trabajo**

Una manera de evaluar la discriminación en el acceso al mercado de trabajo consiste en examinar los niveles relativos de **participación** en la fuerza de trabajo. La información de la OIT disponible sobre la participación de la mujer en el mercado de trabajo para 1990 y 2000 presenta un panorama variado. Por una lado nos encontramos con que la tasa de participación femenina en la fuerza de trabajo sigue en aumento en la mayoría de los países industrializados, América Latina y el Caribe, siendo el incremento más moderado en los países asiáticos. Sin embargo, en las economías en transición y en el África subsahariana, esta proporción ha venido disminuyendo, aunque tanto para las mujeres como para los hombres.

En el caso concreto de España, el crecimiento de la participación femenina en el mercado de trabajo ha ido desde una tasa de ocupación del 22,7% de 1982 hasta una del 35,5% de 2002. Lo que sigue estando aún muy distante del 61% de tasa de ocupación masculina.

La existencia de discriminación no sólo dificulta el acceso de algunos colectivos al mercado de trabajo sino que muchas veces obstaculiza la permanencia en el empleo. Precisamente es el colectivo de las mujeres, y particularmente aquellas con bajos niveles de educación y más edad, el que está más expuesto a perder su trabajo y se encuentra mayores escollos a la hora de reincorporarse a la fuerza de trabajo, en comparación con los varones.

Las **tasas de desempleo** casi siempre han sido más altas para las mujeres que para los hombres, aunque siempre hay alguna excepción, como pueden ser los países bálticos, algunas partes de Asia oriental y algunos países desarrollados como Australia, Canadá, Japón, Nueva Zelanda y Reino Unido, donde la tasa de desempleo ha sido más baja para las mujeres que para los hombres. Esta situación, que en principio puede resultar halagüeña de cara a las mujeres, lo único que denota es que la oferta de trabajo de estos países presenta unas condiciones que las mujeres están más dispuestas a aceptar que los hombres; lo que finalmente se traduce en unos contratos más precarios y con bajas remuneraciones.

Por otro lado, conviene ser prudente a la hora de interpretar las tendencias descendentes de las tasas de desempleo. Esto puede ser debido a que las mujeres y, como ellas, otros grupos que padecen discriminación, pueden adaptarse al deterioro de las condiciones en el mercado de trabajo, ya sea: i) aceptando menos horas de trabajo en lugar de no trabajar en absoluto y, por lo tanto, pasar a ser subempleadas, y ii) cayendo en el desánimo y, ante la discriminación, abandonar por completo la búsqueda activa de un empleo. Estos dos fenómenos, el *subempleo* y los "*trabajadores desalentados*" son más frecuentes entre los grupos objeto de discriminación y suelen ocultar las verdaderas y más elevadas tasas de desocupación.

No cabe duda de que la mayor participación de las mujeres en los empleos remunerados en todo el mundo hace más visible su contribución económica y tal vez indique niveles más bajos de discriminación en el acceso al empleo. Pero, ¿ha mejorado la situación de la mujer en realidad? Para responder a esta pregunta, es preciso observar la **naturaleza y la calidad de los trabajos** a los que tiene acceso, en comparación con los varones.

La situación laboral de los hombres y de las mujeres presenta características diferentes. Los hombres tienen más posibilidades de ocupar *cargos clave, puestos fijos o mejor remunerados*, mientras que las mujeres suelen ocupar puestos periféricos, inseguros y menos prestigiosos. Además, ellas quedan excluidas de ciertas clases de trabajos debido a la existencia de prácticas de contratación favorables a los hombres o a obstáculos para obtener ascensos o progresar profesionalmente. Por otro lado, las mujeres representan un porcentaje elevado de trabajadoras a *tiempo parcial*. De hecho, en Japón y los Estados Unidos, a finales de la década pasada casi el 70% del total de los trabajadores a tiempo parcial eran mujeres, mientras que en España esa proporción llegaba al 76%.

En lo que respecta la *estabilidad en el puesto* de trabajo, hay que decir que el incremento del número de "empleos temporales permanentes" (esto es, trabajadores con contratos de corta duración, de duración determinada o temporales renovados continuamente, o contratos con pequeños recesos entre medio) suele producirse sobre todo en relación con las mujeres y con otros grupos que son víctimas de discriminación, independientemente de su nivel de educación. Además, las mujeres son mayoría entre los trabajadores a domicilio, los trabajadores eventuales y los temporales. Mientras que en las actividades independientes, es mayor la proporción de varones que de mujeres; ellas, en cambio constituyen la inmensa mayoría en la categoría de trabajadores familiares (a menudo no remunerados).

Tanto la mujer canaria como la española en general actúan de facto, con frecuencia, como una 'ONG doméstica', que se ocupa del cuidado de los mayores, discapacitados o con limitaciones, sin remuneración en el mercado -un caso de creación de valor añadido que no se contabiliza en el PIB-. Las ocupaciones de cuidado de otros, como puede ser enfermería, son ocupaciones feminizadas, es decir, ocupaciones en las cuales la proporción de mujeres supera a la de hombres. Por tanto, parece ser que la sociedad divide a las mujeres 'cuidadoras' en dos grupos: 1) las que reciben remuneración a cambio y 2) las que no lo hacen. Es cierto que su labor está insuficientemente contabilizada, pero también lo es, que constituye una actividad que ocupa frecuentemente a las mujeres.

Según la Encuesta de Discapacidades del INE, el 6.4% de las personas mayores de 65 años tiene problemas de demencia. Sus cuidadores principales suelen ser mujeres, que se dedican al cuidado con mayor intensidad horaria que los llamados trabajadores a tiempo completo a sus trabajos (el 38% de los cuidadores principales dedican más de cuarenta horas semanales al cuidado, el 31% más de 60 horas). Incluso cuando hay familiares no residentes en el hogar que colaboran en el cuidado, según la explotación de los micro-datos de la Encuesta, el *odds-ratio* de la mujer respecto al varón es 2.88 (es decir, hay 2.88 mujeres -hijas madres o nueras- por cada hijo, padre o yerno colaborando en el cuidado de los mayores necesitados).

Teniendo en cuenta que en Canarias, según esa misma encuesta, hay 54.394 personas con alguna discapacidad, de las que 51.891 son mayores de 65 años, el volumen de trabajo de cuidado no remunerado ni contabilizado asumido por las mujeres canarias es un dato que invita a la reflexión.

### **3.2. Discriminación en la ocupación**

Una vez que una persona ha superado la dificultad de ingresar en el mercado de trabajo, puede continuar siendo víctima de discriminación. No hay más que observar la distribución de las personas dentro del mercado de trabajo para darse cuenta de que los camioneros, por ejemplo, son generalmente hombres, mientras que las mujeres prevalecen en la confección y los trabajos domésticos (*segregación horizontal*). Igualmente, si nos centramos en una única ocupación, veremos cómo las mujeres conforman la mayor parte de la plantilla de obreros de la producción mientras que los varones tienden a predominar en la supervisión de la producción (*segregación vertical*).

La segregación en la ocupación por razón de sexo ha sido más perjudicial para las mujeres que para los hombres, pues las ocupaciones "femeninas"<sup>4</sup> generalmente son menos atractivas ya que tienden a estar peor remuneradas, a tener categorías inferiores y a ofertar menos posibilidades de ascenso.

---

<sup>4</sup> La OIT define como ocupaciones "femeninas" ("masculinas") aquellas en las que la proporción de trabajadoras (trabajadores) constituye más del 80% de la fuerza de trabajo.



El nivel más bajo de **segregación horizontal** en la ocupación por razón de sexo se da en la región de Asia y el Pacífico, mientras que el más elevado se registra en Oriente Medio y África. Ésta también es relativamente alta en otros países en desarrollo, y en los países de la OCDE alcanza una magnitud media (aunque hay grandes e importantes diferencias entre estos países, siendo los Estados Unidos quien presenta la tasa más baja y los países escandinavos la más elevada).

El problema de la segregación es que las estadísticas demuestran que, conforme disminuye la segregación horizontal, suele aumentar la **segregación vertical**. Así, el desarrollo de las industrias orientadas a la exportación ha generado muchas ocupaciones para las mujeres, sin embargo no por eso se han registrado menos desigualdades de género en la ocupación en términos de remuneración, categoría y posibilidades de ascenso. Todavía es difícil para las mujeres romper el “techo de cristal”<sup>5</sup>. De hecho, con el correr del tiempo se observa cómo las mujeres han aumentado su participación en las actividades administrativas y de gestión, pero la naturaleza de su carrera profesional suele bloquearles el acceso a los puestos de dirección. En los niveles de dirección más bajos se suele ubicar a las mujeres en sectores no estratégicos y en cargos de personal y administrativos, y no en puestos de trabajo profesionales o cargos ejecutivos que conducen a la alta dirección. Es poco común encontrar mujeres en las áreas de desarrollo de productos o de gestión financiera de las empresas. A menudo, estas desventajas iniciales se acentúan por el hecho de que las mujeres quedan excluidas de las redes, tanto formales como informales, que tan imprescindibles son para la promoción profesional dentro de las empresas. Por tanto, se constata que la adopción de decisiones es una de las áreas en que más cuesta lograr la igualdad de género.

Si se pretende disminuir la segregación, habría que comenzar por realizar un cambio en la estructura ocupacional. En la mayoría de los países occidentales la mayor parte de la fuerza de trabajo está relacionada con el sector servicios. Actualmente, la concentración de mujeres en este sector es superior a la de hombres (entre un 20% y un 30% mayor). No obstante, el predominio de las mujeres se da en el comercio minorista, en restaurantes y hoteles, en los servicios colectivos de la comunidad (debido a la asociación tradicional de lo que son las funciones propias de su género), en el servicio doméstico (que está casi exclusivamente cubierto por mujeres) y en los servicios de salud y educación. No obstante, los trabajos mejor remunerados del sector servicios, como son los servicios financieros, inmobiliarios y comerciales y la administración pública, están en manos de hombres.

Es revelador observar la presencia femenina en ocupaciones “nuevas” relacionadas con las tecnologías de la información y las comunicaciones (ej. programación y análisis de sistemas). Estos “nuevos” puestos de trabajo representan posibilidades de lograr la igualdad de trato y de oportunidades para la mujer, ya que requieren menos atributos típicamente masculinos, como la fortaleza física, por ejemplo, que requerían los puestos en los que los hombres han superado a las mujeres.

---

<sup>5</sup> Se denomina “techo de cristal” a la barrera ‘invisible’ que dificulta a las mujeres el avance hacia puestos de gestión y toma de decisiones.

Lo que sí debemos tener claro es que cambiar la estructura fundada en el género en el mercado de trabajo y eliminar los obstáculos para poder realizar opciones libres e informadas, es un proceso muy lento en todas partes. Se ha observado alguna mejora en la segregación horizontal por razones de sexo, pero los modelos de segregación vertical en la ocupación por este mismo motivo continúan repitiéndose en todo el mundo. Y es que los viejos prejuicios fundados en el género persistirán, a menos que las nuevas oportunidades de trabajo vengan acompañadas de políticas de apoyo a las mujeres

### **3.3. Discriminación en materia de retribución**

Para poder hablar de discriminación en materia de retribución, o discriminación salarial, es necesario detectar previamente los factores que causan el desequilibrio entre ingresos, a fin de determinar si éste es consecuencia de la discriminación o no. Podremos considerar que nos encontramos ante discriminación salarial cuando el criterio de determinación del salario no depende de la naturaleza del trabajo que se realiza, sino del sexo, color de la piel o cualquier otro atributo personal de la persona que lo realiza. La detección de este tipo de discriminación se puede hacer a través de diferentes criterios. Un primer método consistiría en diferenciar entre las desigualdades salariales relacionadas con características propias de la persona (como el nivel de educación, las calificaciones y la antigüedad) y las desigualdades causadas meramente por discriminación. Otro método también aplicable es el que se centra en las desigualdades dentro de los grupos, revelando así que la remuneración (o los ingresos) de la mujer en determinadas ocupaciones y sectores, o de mujeres con determinadas calificaciones o niveles de pensiones, es generalmente más baja que la de los hombres. Según este último enfoque, la única explicación para este tipo de conductas es la discriminación.

Si se pretende alcanzar una igualdad de género genuina y fomentar la equidad social y el trabajo decente, es fundamental la eliminación de la discriminación en la remuneración. No cabe esperar mejoras en la situación económica de la mujer -y de otros colectivos objeto de discriminación- mientras el mercado de trabajo recompense su tiempo en menor medida que el del grupo dominante. En este sentido, la OIT redactó un convenio en 1951 sobre "la igualdad de remuneración", en donde enumera una serie de medidas para promover y garantizar la aplicación del "principio de igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor". Este convenio, aún hoy, sigue siendo el que mayor número de ratificaciones anuales motiva; y es cierto que la disparidad de ingresos ha venido reduciéndose en casi todas partes. No obstante, continúa siendo alta.

Generalmente se cree que la razón principal de la disparidad de ingresos está provocada por el inferior capital humano de la mujer y las trayectorias intermitentes de su carrera profesional. Sin embargo, a excepción de algunos países de África y de Asia meridional, la disparidad de género en la escuela primaria y secundaria no sólo se está reduciendo en todo el mundo, sino que la matriculación de mujeres en la educación superior iguala o supera la de los hombres. A pesar de ello, seguimos observando cómo las mujeres siguen ejerciendo

profesiones peor remuneradas que los varones, aunque cuando poseen un nivel de educación y experiencia laboral equivalente. Parece, por tanto, que las instituciones del mercado de trabajo no representan un escenario neutral, sino que reflejan relaciones de poder. Por lo tanto, es importante estudiar los factores y los procesos que ubican a las mujeres en los extremos más bajos de la estructura salarial.

En el caso de las mujeres, parece que los determinantes de la existencia de desigualdades salariales son:

- La concepción de ellas como colaboradoras *secundarias* de los ingresos familiares, con lo que, en su caso, el acceso a las prestaciones del Estado está limitado
- La débil representación en el mercado laboral, puesto que la mayoría de las veces tienen su representación delegada en manos de varones, con lo que se convierten en un sector difícil de organizar
- La existencia de segregación en el mercado de trabajo, lo que conlleva un exceso de candidatas para los trabajos feminizados
- La valoración social de las calificaciones, ya que se asigna poco valor al trabajo de asistencia (trabajo mayoritariamente feminizado).

Otro factor a destacar, que indirectamente está favoreciendo la perpetuación de las diferencias salariales entre hombres y mujeres, es la actuación de muchos representantes sindicales, que no llegan a considerar este hecho como un problema prioritario. De hecho, tanto los empleadores como los sindicatos suelen otorgar menos prioridad a la igualdad de remuneración que a otros asuntos, como la cuantía de la remuneración y el empleo. A título de anécdota ilustrativa, la OIT comenta en su documento titulado "La hora de la igualdad en el trabajo" que en una conferencia sobre la igualdad de remuneración por trabajos de igual valor celebrada en marzo de 2000 en Hong Kong (China), un representante del sector empresarial llegó a la conclusión de que subsanar las desigualdades salariales por razón de género era una práctica costosa que sólo arrojaba beneficios marginales. De la misma forma, comenta que los sindicatos también tienden a considerar que la igualdad de remuneración afecta únicamente a las trabajadoras, y que no es un asunto de interés estratégico para todos los trabajadores. Con lo que se ratifica la falta de prioridad otorgada a las desigualdades salariales.

La idea que se tiene acerca del costo de determinar el alcance de la disparidad de remuneración, y de los recursos necesarios para corregir este desequilibrio constituyen un desincentivo para los sindicatos y los empleadores a la hora de abordar este tipo de desigualdades. Sin embargo, se ha probado con éxito métodos económicos para detectar las desigualdades, como las auditorías de remuneraciones realizadas en el lugar de trabajo.

Pero el problema fundamental a la hora de lograr la igualdad de remuneración entre los géneros es la falta de estadísticas fiables y precisas para medir las desigualdades de remuneración. La falta de datos sobre las escalas salariales para diversos grupos de trabajadores de diferentes ocupaciones y el misterio que rodea la información relativa a este tema en el lugar de trabajo impiden aplicar planes de evaluación laboral.

En cualquier caso, si se toman como referencia las pruebas estadísticas disponibles a nivel mundial, no parece existir una tendencia lineal uniforme en cuanto a las desigualdades de remuneración por sexo, aunque sí se observa que la disparidad de este tipo suele ser más reducida en el sector público que en el privado. Las disparidades en los ingresos promedio de los hombres y las mujeres varían según la industria y el país debido a:

- Diferencias en la dotación de capital humano. Por lo general, se invierte menos en la educación, formación, movilidad profesional y búsqueda de empleo de las mujeres que de los varones.
- Segregación horizontal en la ocupación, por sexos. Al parecer, las ocupaciones en las que predominan los hombres tienen tasas de remuneración sustancialmente más elevadas que aquellas en las que predominan las mujeres.
- Segregación vertical en la ocupación, por sexos. Dentro de una misma ocupación, las mujeres tienden a ocupar rangos inferiores a los hombres.
- La necesidad de conciliar el trabajo con la familia. Las mujeres pueden verse obligadas a aceptar o a elegir trabajos que les permitan compaginar sus responsabilidades familiares con las del empleo remunerado.
- Experiencia laboral. Las mujeres que están permanentemente entrando y saliendo de la fuerza de trabajo adquieren menos experiencia, lo cual induce a que cobren unos sueldos más bajos.

La tónica habitual en los países de la OCDE es que los ingresos promedio de las mujeres sean más bajos que los de los hombres. Las mujeres más jóvenes y con mayor nivel de educación presentan la disparidad más baja. No obstante, este desequilibrio se amplía a medida que van envejeciendo. La maternidad es un factor determinante de la desigualdad entre los sexos e incluso entre las mujeres, lo que demuestra la importancia de adoptar medidas para conciliar la familia y el trabajo a fin de facilitar la participación de las mujeres en el trabajo remunerado.

#### **4. Intervenciones normativas**

Una vez definido lo que entendemos por discriminación y viendo que aún hoy no podemos hablar de igualdad de oportunidades en el mercado de trabajo, puesto que se constata la existencia de diferencias en el acceso y la permanencia en el mercado de trabajo así como en la remuneración, resulta necesario que los gobiernos regulen dicha situación, con la finalidad de minimizar los perjuicios que dicha discriminación pueda ocasionar.

Ajustándonos al caso específico de la discriminación por motivo de sexo, las acciones por parte de los gobiernos deberían estar enmarcadas dentro de lo que se conoce como la "acción positiva", a la par que deberían centrar sus esfuerzos en el desarrollo de normativas que ayuden a la difícil conciliación entre familia y trabajo.

##### **4.1. La acción positiva**

Como ya hemos comentado anteriormente, la expresión “acción positiva” hace referencia a “un conjunto coherente de medidas temporales, encaminadas con carácter específico a remediar la situación de los miembros del colectivo a que van destinadas en uno o varios aspectos de su vida social para alcanzar una igualdad efectiva”.

Estas medidas de política tienen por objeto acelerar el ritmo al que los miembros de los grupos infrarrepresentados consiguen acceso al empleo, la enseñanza, la formación, la promoción, etcétera. Pueden consistir en ofrecer cierta ventaja a los miembros de los grupos beneficiarios, cuando exista un margen mínimo de diferencia entre estos últimos y otros aspirantes a un puesto, o en otorgarles una preferencia clara. Tal es el caso de los planes de igualdad en el empleo, en donde se señalan objetivos y plazos para incrementar el grado de representación de los grupos beneficiarios y se indican las medidas pertinentes para su aplicación; o los sistemas de contingentes, por los que se asigna un porcentaje de puestos determinados a los miembros de los grupos beneficiarios.

En cualquier caso, dado el carácter temporal de este tipo de medidas, es necesario realizar una valoración periódica y objetiva de los programas de acción positiva con objeto de determinar su eficacia, redefinir su alcance y contenido y determinar cuándo procede darlos por concluidos. Esta última fase habría que realizarla de manera progresiva y debe ser examinada atentamente y acordada de forma participativa. Pero, en cualquier caso, tarde o temprano llegará el momento de concluirla, puesto que estas medidas sólo tratan de nivelar puntos de partida desiguales (cuando son derivados de una historia de opresión y de exclusión social de uno de los grupos por el otro) y una vez nivelados, ya no tiene sentido mantener las medidas de discriminación positiva.

## **4.2. Compaginar trabajo y familia**

En los 10 últimos años la participación de las mujeres en el mercado de trabajo ha aumentado notablemente en casi todas las regiones del mundo, aunque en diferente grado. En los países de la OCDE, según cifras de 2000, el índice de participación laboral femenina más alto se registró en los países nórdicos, y el más bajo en Italia, México y Turquía.

Al mismo tiempo, el porcentaje de familias más pequeñas y monoparentales ha aumentado en casi todos los países de la OCDE. En éstas el cabeza de familia suele ser una mujer, por lo que el índice de empleo de las mujeres ha aumentado radicalmente<sup>6</sup>. No obstante, a pesar de la redistribución de la responsabilidad financiera dentro de la familia, la carga de las tareas domésticas y de cuidado de las personas continúa reposando en gran medida sobre los hombros femeninos, lo cual pone de manifiesto la resistencia de unas suposiciones profundamente ancladas sobre el trabajo, la familia, la sociedad y los roles de los géneros en estas esferas.

---

<sup>6</sup> En la 91ª Conferencia Internacional del Trabajo, celebrada en Ginebra, afirmaron que el porcentaje de hogares dirigidos por mujeres había aumentado en muchos países en desarrollo, fueran estos monoparentales o no.

Durante largo tiempo, las tareas relacionadas con el "cuidado de las personas" eran consideradas un asunto privado que debía resolverse en la privacidad del hogar. Sin embargo, más recientemente, la cuestión de cómo equilibrar trabajo y familia se está convirtiendo en un tema adecuado para la intervención del Estado. De hecho, parece existir un consenso cada vez mayor acerca de la necesidad de una división más equilibrada de la responsabilidad entre el Estado, las empresas, las comunidades, las familias y los individuos. Pero, ¿por qué es importante lograr un equilibrio adecuado entre trabajo y familia?

En la coyuntura actual en que caen en picado los índices de fecundidad, aumenta la esperanza de vida y se multiplican las políticas restrictivas de inmigración en muchos países europeos, es fundamental mantener a las madres dentro de la fuerza de trabajo para compensar la escasez de trabajadores y para el pago de las contribuciones necesarias para financiar las prestaciones sociales de las personas de más edad y de los enfermos.

Una manera de ayudar a los padres a compaginar trabajo y familia consiste en permitirles trabajar menos horas de las que constituyen la semana a tiempo completo, o modificar sus horarios de trabajo de acuerdo con sus responsabilidades paternales. Una de las modalidades más comunes de flexibilidad horaria laboral en la mayoría de los países de la OCDE es el trabajo a tiempo parcial. Este tipo de trabajo permite a las madres que trabajan conciliar las tareas domésticas con el trabajo remunerado, al tiempo que ofrece a los empleadores la posibilidad de ajustarse con más flexibilidad a las fluctuaciones del mercado. Lo que pasa, es que el trabajo a tiempo parcial también presenta inconvenientes. En general, las condiciones de este tipo de empleos son bastante peores que las de empleos homólogos a tiempo completo y las dificultades para pasar luego al trabajo a tiempo completo son importantes.

Los servicios de guardería también constituyen otro factor esencial para la consecución de la igualdad de género y la equidad social, pues ayudan a conciliar las responsabilidades familiares con el empleo remunerado. El problema es que los sistemas de guardería varían en función de las creencias y actitudes culturales generales hacia la familia.

Una experiencia que, a mi entender, es digna de imitar es la que se realizó en Suiza a partir de un estudio encargado por el Ayuntamiento de Zurich acerca de los costes y beneficios de los servicios de guardería. El fin último era reparar el fuerte desequilibrio entre la oferta y la demanda de dicho servicio.

Las principales conclusiones del estudio encargado por el departamento social del ayuntamiento de Zurich fueron las siguientes:

- *Socialización de los niños:* Cada vez hay más niños que crecen como hijos únicos. Los centros de guardería permiten la interacción y el aprendizaje sociales que facilitan la transición a la escuela.
- *Pérdida del capital humano de los padres:* El nivel de instrucción de las mujeres es en la actualidad tan elevado como el de los hombres. La retirada de las mujeres del mercado de trabajo supone el desaprovechamiento de la inversión en su instrucción, así como remuneración y pensiones más bajas durante su vida laboral y después de la misma.

- *Ventajas para los contribuyentes y para la reducción de la pobreza:* Disponer de servicios de guardería asequibles y de buena calidad contribuye a reducir el número de hogares que vive en la pobreza, ya que permite a los padres permanecer en el mercado de trabajo, y beneficia así a los contribuyentes en forma de ahorros en materia de ayuda social.
- *Trabajadores cualificados para las empresas:* La imposibilidad de retener en plantilla a los padres jóvenes cualificados entraña considerables costes para las empresas en términos de pérdida de experiencia, gastos de contratación y de formación, etcétera.

A la luz de estos resultados, la decisión del ayuntamiento fue la siguiente: Aumento de la subvención pública para los servicios de guardería. Así, en 2002, la contribución anual para los servicios de guardería se elevó de 19 a 25 millones de francos suizos en Zurich, mientras que el Gobierno federal asignó un total aproximado de 200 millones de francos suizos en cuatro años a la creación de nuevos centros de guardería en todo el país.

Otro requisito para la plena participación de las mujeres en la fuerza de trabajo y, por consiguiente, un pilar de las políticas de igualdad de oportunidades es la protección de la maternidad. Ello presupone la protección de la salud de las madres, que volverán al trabajo sólo cuando su estado físico se lo permita, y la concesión del tiempo necesario para que den a luz.

Compaginar el trabajo con una vida familiar o personal satisfactoria es un desafío acuciante que plantea la vida moderna. Existe el riesgo de que las políticas conciliadoras de trabajo y familia, al estar tan frecuentemente dirigidas explícita o implícitamente a las mujeres, terminen por reforzar la imagen de estas últimas como “asalariados de segunda fila” y por incrementar la doble carga de las mujeres trabajadoras. Es importante identificar qué disposiciones conciliatorias de trabajo y familia son más proclives a superar la discriminación contra las mujeres y a lograr la igualdad de oportunidades en el mercado de trabajo entre hombres y mujeres.

Lo que sí es cierto es que los lugares de trabajo adaptados a la vida familiar suelen ser más “populares” en las grandes empresas, con gran densidad de capital, que en las pequeñas y medianas empresas. Incluso en empresas con disposiciones conciliadoras de trabajo y familia, no todos los trabajadores tienen igual acceso a las mismas. El nivel de cualificación, la antigüedad o la inversión en formación son determinantes para disfrutarlas.

## **5. La perspectiva del empleador**

Algunos empleadores han trabajado activamente para una mayor igualdad en el trabajo. Muchos lo consideran completamente natural y correcto. Hacen gala de una gran simpatía hacia esa idea y por ello algunos pueden caer en la trampa de creer que simpatizar es suficiente. Otros lo ven bien en teoría, pero difícilmente aplicable a “su clase de negocio”, o al trabajo que ellos consideran como normalmente y justamente reservados a los hombres. Una minoría se resiste, conscientemente, a cualquier idea de igualdad. Muchos, posiblemente la

mayoría, creen que ya están haciendo todo lo que deberían para tratar a hombres y mujeres de igual manera.

También es cierto que muchos empleadores no han dado una prioridad adecuada a los temas de la igualdad. Esto no significa necesariamente que se opongan a la idea. Se podrían hacer ciertos cambios obvios en la política y en la organización sin ser consciente de la necesidad de hacer más. Es importante reconocer que esta limitada respuesta que podría llamarse la "etapa de mitad de camino", probablemente no obtenga nada positivo, ni para la igualdad ni para el empleador.

### **5.1. La perspectiva del empleador ante la igualdad**

Los aspectos de igualdad en el trabajo, como hemos visto, se refieren a cuestiones complejas y muy arraigadas en la sociedad. Por diversas razones se han establecido a través del tiempo determinados patrones de comportamiento y prejuicios. Las prioridades sociales que requieren que los hombres trabajen y sustenten sus familias, mientras que las mujeres cuidan los hijos y la casa, tendieron a limitar las oportunidades de empleo para las mujeres, aun para aquéllas sin responsabilidades familiares.

Durante muchos años las mujeres estuvieron limitadas a un status de inferioridad, trabajos con baja remuneración y "trabajos de mujeres" sin calificación. La hipótesis de partida era que esto es todo lo que podían hacer o, en el caso de mujeres con mejor educación, era que no estaban interesadas seriamente en sus carreras y que solamente deseaban ganar algo para comprar ropa. Esos días han dejado una secuela de costumbres y creencias, de forma que las mujeres aún se enfrentan a dudas acerca de sus aptitudes y existen prejuicios de que no se toman en serio sus obligaciones laborales.

En vista de esta situación, la empresa debe dotarse de una nueva prioridad a la hora de seleccionar los candidatos mejor calificados y más adecuados para ser contratados, capacitados y promocionados, independientemente del sexo. De esta forma, se fomentará la igualdad.

La idea de igualdad asume que las dos personas o las dos cosas que se comparan son claramente diferentes. Si fueran lo mismo no habría ninguna razón para compararlas. Serían tratados automáticamente de la misma manera. La igualdad de trato, la igualdad de oportunidades y la igualdad de valorización empiezan por reconocer que las personas no son obviamente idénticas, más bien muy diferentes. Sus características diferentes son siempre importantes porque hacen la persona completa. La igualdad en el trabajo consiste en no dejarnos influenciar por una simple diferencia, como por ejemplo el sexo de la persona<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> En las matemáticas el signo "igual" se usa para indicar que dos expresiones son equivalentes en valor, no que son idénticas.



El requisito fundamental para la igualdad en el trabajo es la igualdad de oportunidades y de trato. La manera más sencilla de ver esto es pensar que la decisión de contratar, capacitar, promocionar o disciplinar, cesar o despedir una persona, siempre debería basarse en razones relevantes, tales como aptitudes, comportamiento, contribución y nunca en el sexo del individuo, pues éste es un mal indicador de las aptitudes. No tiene sentido decidir primero el sexo de su trabajador y luego escoger el candidato perteneciente a ese sexo, pues ésta no es una base eficaz para predecir el éxito. Lo que importa no es si la "mayoría" de los hombres serían mejores para un puesto específico que la "mayoría" de las mujeres, sino cuál de los candidatos individuales para ese puesto lo haría mejor. Por supuesto los empleadores pueden y deben requerir aptitudes que se refieran debidamente a las funciones y responsabilidades del puesto. ¿Cómo puede ser posible que sea una ventaja para el empleador si un candidato menos calificado es elegido?

Las razones para que los empleadores decidan tratar el tema de la igualdad en el trabajo y adoptar una política de igualdad de oportunidades en la empresa pueden ser por "imperativo legal", por presiones de los empleados o porque favorece el negocio.

Los empleadores podrían anticiparse si reconocieran que al tomar la iniciativa y afrontar la situación correctamente, están dando un paso hacia una mejor y más eficiente gestión empresarial. En realidad, si llevaran a cabo una gestión competente y sólida, eliminarían automáticamente la discriminación, porque la selección estaría siempre basada en aptitudes relevantes y en la habilidad de cada individuo. De hecho, al seleccionar personal, el interés de la empresa está en hacer todo lo posible para escoger el mejor candidato en base a sus aptitudes, tomando en cuenta todas las circunstancias relevantes (y como ya hemos comentado, el sexo no es una de ellas).

Las ventajas directas de optar por el principio de igualdad en el trabajo son:

- Posibilidad de escoger entre un abanico más amplio de competencias;
- algunos candidatos excepcionales pueden estar buscando un empleo donde se respete el principio de igualdad de oportunidades;
- mayor credibilidad en la selección porque las razones son claras, honestas y documentalmente verificables;
- más beneficios para la empresa por la diversidad de experiencias, actitudes y prioridades;
- una selección sin discriminación también mejora los procesos de formación y de promoción, y
- la empresa está en una situación cómoda en el contexto de sus obligaciones legales presentes o futuras.

## **5.2. Cómo introducir una política de igualdad de oportunidades**

Una política de igualdad de oportunidades no es meramente una adición a una práctica empresarial existente. Requiere cambios en muchos sistemas actuales, y su introducción será valiosa especialmente porque requerirá la revisión y mejora de algunos de esos sistemas.

Es fundamental que la formación y el entendimiento partan realmente desde arriba. Muchos trabajadores tendrán dudas y se preguntarán si la empresa verdaderamente quiere hacer los cambios necesarios. Si la política es genuina, producirá ventajas en cuanto a la calidad y la organización en la empresa, mientras que toda tentativa superficial o continuista como si se quisiese seguir la última moda, traerá consigo efectos perjudiciales.

Siempre que sea posible debería facilitarse el intercambio de opiniones y el consenso, especialmente por lo que se refiere a los objetivos de la política. Las consultas con el personal y sus representantes en la etapa inicial serán la primera oportunidad para demostrar la verdadera importancia de involucrar a todos los grupos de trabajadores en la introducción de la política.

A la hora de introducir una política de igualdad en una empresa, el primer factor a tener en cuenta es la comunicación. Siempre que sea posible debería facilitarse el intercambio de opiniones y el consenso. Sobre todo cuando hablamos de los objetivos de la política. De hecho, a la hora de introducir una política de igualdad, sería conveniente consultar con el personal y preparar un borrador de la política en donde se aborden aspectos relacionados con:

- la clarificación de las responsabilidades individuales (legales y contractuales)
- la eliminación de prácticas discriminatorias
- la preparación de declaraciones públicas
- ...

Para diseñar este borrador, es necesario identificar los sistemas y procedimientos de forma metódica (por ejemplo, procedimientos de contratación y selección, evaluación, oportunidades de formación, promoción, gratificaciones, indemnizaciones, primas, dietas, etc.). Los procedimientos que pueden llevar al despido, tales como el reglamento disciplinario, ausencias etc., también son de gran importancia y a veces contienen elementos discriminatorios. Sería oportuno que las razones en las que se basan las decisiones de selección, particularmente los motivos de rechazo, fueran registradas, de forma que se elabore un documento de referencia que pueda servir de marco.

La manera de aplicar los procedimientos necesita ser bien entendida y examinada al igual que las disposiciones prácticas. Se debería analizar la posición de la empresa sobre los problemas que eventualmente puedan surgir relacionados con la descripción de los puestos de trabajo, la segregación, la acción positiva, la selección de nuevo personal, el embarazo y la maternidad y la licencia especial para hombres.

También deben ser identificados los cambios importantes que se necesiten hacer, por ejemplo, aspectos sobre salud y seguridad; facilidades adicionales que se requieran en el lugar de trabajo, si los hubiera, etc.

Todo el personal debería estar informado del compromiso de la empresa y de los motivos de su decisión para introducir una política de igualdad de oportunidades después de haber realizado las oportunas consultas. Las cuestiones relevantes que deberán ser objeto de

consultas incluyen la identificación de los cambios que se necesitan realizar y la aceptación de responsabilidades colectivas e individuales: la igualdad no debe verse como un ejercicio gerencial.

Lo que debe estar claro es que en primer lugar hay que 'planificar' y posteriormente 'introducir'. Para ello es posible que haya que identificar qué métodos y medios se deben utilizar en la formación de toda la fuerza de trabajo.

Al principio se necesitarán módulos de capacitación para el personal de apoyo (conserjes, telefonistas, recepcionistas, empleados del área de personal, secretarías) quienes podrían haber desanimado y alejado informalmente a potenciales aspirantes, es decir, aquellos percibidos como pertenecientes al sexo "equivocado". En dichos módulos, es esencial saber identificar y aceptar las responsabilidades personales y obligaciones contractuales. A menudo resulta útil discutir cuestiones y problemas particulares (por ejemplo, segregación, acoso) en el marco de la formación.

Por último, la divulgación externa de la decisión por parte de la empresa de adoptar una política de igualdad, es esencial. Esta divulgación, por supuesto, conlleva riesgos a menos que haya una clara intención de progresar y que los primeros resultados sean visibles. Declaraciones públicas del tipo "Esta empresa apoya la igualdad de oportunidades" podría percibirse como hipócrita y con muy poca credibilidad. La elección del momento es importante: este tipo de declaraciones no deberían hacerse demasiado pronto, durante el proceso del cambio. Hay que tratar de no crear reacciones negativas inmediatas, en particular de ex empleados o aspirantes que no pudieron conseguir un puesto de trabajo. Puede ser muy útil consultar y acordar con el personal previamente un programa para que sea ejecutado por etapas, y atrasar las declaraciones públicas hasta una etapa ulterior.

### **5.3. Cuestiones específicas a tener en cuenta**

#### *5.3.1. Cuotas y objetivos*

El entusiasmo que suscita la igualdad puede llevar algunas veces a la fijación de cuotas u objetivos. Existen importantes diferencias entre estos dos conceptos, pero esencialmente ambos incluyen un requerimiento o un compromiso para cambiar la proporción de hombres y mujeres empleados en una categoría en particular. Por ejemplo, si en este momento todo el personal de ventas son hombres, una empresa podría decidir cambiar la situación y querer que el 25 por ciento sean mujeres. Si se fija la **cuota** en 25 por ciento mujeres, entonces ningún hombre será contratado hasta que esta cuota sea cumplida. Un **objetivo** puede ser más flexible, puesto que los hombres con el perfil apropiado seguirán contratándose, aunque también, se hará el esfuerzo de emplear mujeres calificadas hasta que el objetivo se alcance.

Esto podría parecer aceptable, hasta que examinamos los efectos más detalladamente y nos damos cuenta que tanto las cuotas como los objetivos pueden traer como resultado

precisamente la discriminación que se supone deberían combatir. La discriminación ocurre cuando el mejor candidato calificado NO es elegido, sea hombre o mujer y ello por razones de sexo. Cada vez que se aplica la **cuota** para evitar que se nombre a un hombre por el hecho de ser hombre, se comete discriminación. Ahora bien, si la mujer hubiese sido nombrada de cualquier manera porque ella era la persona mejor calificada (y no porque existe una cuota), entonces el hombre no sufre discriminación. Pero en estos casos, ¿para qué ha servido la cuota?

Un **objetivo** es menos susceptible de distorsionar la contratación, particularmente si se introduce cuidadosamente y se explica como un instrumento promocional, que nunca impedirá el nombramiento del candidato mejor calificado, sea hombre o mujer. Sin embargo, los objetivos y las cuotas tienen un inconveniente grave: definen una proporción específica y deseable de hombres y mujeres dentro de un grupo y esto es peligroso, aun como concepto transitorio. Si además lleva a una situación de complacencia cuando la proporción se alcanza, entonces el enfoque es totalmente erróneo.

Nunca puede haber una proporción objetivamente "correcta". La población se compone de seres humanos, y son los que solicitan empleos, estando más o menos cualificados para un determinado puesto de trabajo. Si 40 personas solicitan trabajo y sólo hay 20 puestos, el interés de todos es que las 20 personas mejor cualificadas sean las elegidas. Si 20 hombres y 20 mujeres solicitan trabajo para 20 puestos, sería intelectualmente deshonesto, discriminatorio e ineficaz por parte del empleador, a la vez que perjudicial tanto para los candidatos que han tenido éxito como los que no lo han tenido, el que se haya determinado previamente que 10 de los puestos serán para mujeres. Esto crea una responsabilidad enorme en los empleadores puesto que tenemos que basar nuestra selección rigurosamente en "el candidato mejor cualificado". Si lo hacemos así y además podemos demostrar que lo hacemos correctamente e imparcialmente, entonces las cuotas y los objetivos serán irrelevantes.

### *5.3.2. Descripción de los puestos*

Las generalizaciones son siempre injustas, pero son peores cuando se aplican a casos individuales. A la hora de definir un puesto de trabajo, no podemos caer en la tentación de catalogarlo como "no apto" para hombres o para mujeres, puesto que cada persona es diferente a otra, pero no únicamente debido a su sexo.

Lo que importa es el puesto en cuestión y el candidato mismo. Debería establecerse cuidadosamente una definición o una norma objetiva de las aptitudes que realmente se requieren. Las normas del pasado y la descripción de los puestos deberían ser revisados y tomarse en consideración cualquier cambio en cuanto a la función y volumen del trabajo en cuestión. Hay que concentrarse en el puesto mismo, como es ahora y como cree que se va a desarrollar en el futuro.

### *5.3.3. Acción positiva*

Para que la igualdad de oportunidades en el trabajo sea una acción positiva debe aplicarse en ambos sentidos. Aunque el objetivo sea la promoción de las mujeres para que exista una igualdad total, no puede ser alcanzado tratando a los hombres injustamente. Eso sería “discriminación inversa”<sup>8</sup> y es generalmente ilegal. Es importante saber lo que legalmente está permitido en términos de acción positiva, ya que las mejores intenciones no constituyen una defensa cuando los límites autorizados se transgreden.

Sin embargo, las mujeres y las jóvenes pueden ser motivadas para considerar un trabajo tradicionalmente reservado a los hombres y se les podría dar una educación y una formación que ampliaría su abanico de posibilidades. De hecho, muchas veces el problema no reside tanto en la falta de candidatas adecuadas como en la falta de voluntad para valorar debidamente aquellas que ya están disponibles, pero invisibles.

En el marco de la política de igualdad de oportunidades de una empresa, valdría la pena considerar cualquier acción positiva que sea legal. Para ello basta aplicar el sentido común y seleccionar al candidato más competente y no nombrar a los candidatos basándose en el sexo (ni siquiera para ayudar a que más mujeres sean promovidas). De esta forma, si todos los candidatos saben en qué consisten los objetivos y son ayudados para obtener las cualificaciones requeridas y además saben que sus candidaturas serán analizadas objetivamente, habrá ciertamente más posibilidades de éxito.

El objetivo no es dar a los candidatos inadecuados el derecho de acceder a trabajos que no pueden hacer –sino dar a los candidatos adecuados el derecho a que puedan ser elegidos para trabajo que pueden hacer.

### *5.3.4. Disponibilidad para el trabajo*

Muchos empleadores tienen ideas muy firmes acerca de la actitud de las mujeres en general en cuanto a su disponibilidad para el trabajo en un momento dado. Estas ideas giran en torno a la ausencia por enfermedad, no disposición para trabajar fuera del horario normal e imposibilidad de contar con ellas debido a obligaciones familiares (enfermedad de los niños, vacaciones escolares, embarazo, maternidad, etc.).

No cabe duda que la asistencia irregular es costosa y problemática para el empleador, se pague o no esa ausencia. Sin embargo, la introducción de una política de igualdad de oportunidades en una empresa es perfectamente compatible con la toma de medidas apropiadas para controlar o reducir la ausencia, bajo dos condiciones importantes. En primer lugar, no debería haber discriminación alguna contra determinados candidatos so pretexto de

---

<sup>8</sup> Según define la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) el concepto “discriminación inversa” hace referencia a la discriminación en favor de las mujeres hasta el punto de causar discriminación real contra los hombres. Se trata de una práctica ilegal e inaceptable.

que las mujeres por lo general, tienen una alta tasa de ausencia al trabajo, lo cual no es necesariamente cierto. En segundo lugar, las normas que regulan la notificación de ausencias, certificados médicos, duración y frecuencia razonables, si la ausencia se paga y cuando, etc., deben ser iguales y tener igual efecto para los hombres que para las mujeres. En el caso de discriminación indirecta, es posible que el trato sea considerado como desigual si crea una diferencia en favor de aquellos que tienen trabajo a tiempo completo o aquellos con una experiencia profesional más larga y en ambos casos, por lo general, se trata de hombres.

Desde un punto de vista más positivo, es a menudo cierto que la mayor incidencia de ausencias se da en aquellos puestos de poca responsabilidad o de poco prestigio. Las mujeres con cargos más altos en las empresas probablemente muestran una disponibilidad para el trabajo comparable a la de sus colegas hombres. Conviene recordar que cuando los padres tienen que escoger cuál de los dos debería ausentarse del trabajo para cuidar al niño enfermo, su decisión se ve influenciada por varios aspectos muy tradicionales: la idea de que la mayoría de los hombres no saben cuidar niños; la probabilidad de que la carrera de los esposos es más importante para la familia; si hay que renunciar a un salario, es lógico que sea el menor. Estas razones ya no se dan normalmente hoy en día, pero en el pasado se reforzaban entre sí para reafirmar la tesis que las mujeres son más susceptibles de ausentarse inopinadamente que los hombres.

### *5.3.5. Embarazo y maternidad*

Desde un punto de vista práctico, el principio de igualdad de oportunidades y trato requiere que un candidato específico, ya sea para empleo, formación o promoción, no sea víctima de un determinado estereotipo. No todas las mujeres llegan a ser madres.

Existen disposiciones legales en un número cada vez mayor de países para prevenir los despidos por razones de embarazo y, para otorgar el derecho a la madre de regresar a su empleo dentro de un período establecido después del parto. No hay duda que esto puede causar inconveniencias y un coste para el empleador, aun cuando no tenga que pagar nada a la madre.

Sin embargo, estos problemas pueden ser minimizados, y sería aconsejable que los empleadores analicen cuidadosamente la mejor manera de manejar el problema por el interés de sus empresas. Al nombrar a mujeres en puestos de responsabilidad, su contribución a la empresa aumenta y, la adopción de un enfoque flexible y cooperativo puede traer ventajas al empleador. Las mujeres que saben que no serán despedidas a causa de su embarazo, no tratarán de ocultarlo y el empleador tendrá tiempo para tomar las medidas necesarias para cubrir el puesto. Del mismo modo, ambas partes pueden sacar provecho examinando la posibilidad de un trabajo a tiempo parcial o de un trabajo en casa mientras el niño sea muy pequeño.

### *5.3.6. Licencias especiales para hombres*

Alternativamente, si la política de la empresa otorga licencias por maternidad o el derecho a regresar al puesto de trabajo después algunos meses, los hombres podrían pedir una licencia equivalente por otras razones: terminar un curso y pasar exámenes; pasar algún tiempo con su familia en un caso de enfermedad mortal; viajar también por razones familiares; o pasar un período de retiro religioso o filosófico. Estas licencias podrían no ser pagadas, pero el derecho de regresar sería un derecho valioso.

En algunas empresas se ha aceptado explícitamente este concepto: en otras, se comprometen a considerar solicitudes individuales. Es probable que sea más factible en empresas relativamente grandes, donde puede haber becarios disponibles para ocupar temporalmente dichas vacantes.

En cualquier caso, las políticas de no discriminación pueden llevar a la coexistencia en la misma empresa de licencias de maternidad y licencias especiales para hombres, cuyas consecuencias de cara a la empresa resultan prácticamente idénticas; por lo que ya no habría lugar a la 'crítica fácil' acerca de la no contratación de mujeres por el posible gasto que conllevaría para la empresa en caso de solicitar la baja maternal.

### *5.3.7. ¿Existe discriminación salarial?*

En lo que respecta a la remuneración, aunque las diferencias por razón de sexo han disminuido en la mayor parte de los lugares, éstas siguen siendo importantes. Aunque con lentitud, las diferencias de salario entre hombres y mujeres han ido disminuyendo en América Latina y en los países de la OCDE. Al contrario de lo que se piensa tradicionalmente, el nivel de instrucción más bajo y la trayectoria profesional intermitente de la mujer no son la principal razón de las diferencias de sueldo por razón de sexo. Otros factores, como la segregación profesional, las estructuras de salarios arbitrarias y los sistemas de clasificación de empleos, así como una negociación colectiva descentralizada o débil, parecen ser factores más determinantes para las desigualdades salariales. De hecho, la OIT se plantea la cuestión de si una política de salarios mínimos podría contribuir a reducir las diferencias en el extremo inferior de la estructura salarial, dado que las mujeres y los grupos que son víctimas de discriminación, como son los trabajadores migrantes o los miembros de las minorías étnicas, están representados de manera desproporcionada en los empleos con baja remuneración.

La igualdad de remuneración está muy relacionada a la igualdad de trato en el trabajo, y la aplicación de una política de igualdad de oportunidades en una empresa apoyará y complementará la introducción de la igualdad de remuneración, cualquiera que sea el orden de prioridad.

Las diferencias salariales entre hombres y mujeres son un hecho generalizado constatable a lo largo de todo el mundo. De hecho, como recoge Ribas (2004) en su trabajo, si se calcula la relación entre los ingresos laborales femeninos y masculinos en el mundo, se observa que los

femeninos vienen a representar del 60 al 70 por ciento del masculino (tomando como periodo de referencia el mes), o del 70 al 75 por ciento (si se toma el día y la semana), y del 75 al 80 por ciento (tomando como base la hora).

En España, según una recopilación estadística elaborada por el Ministerio de Economía y Hacienda en 2003, en base a datos de carácter censal sobre perceptores de salarios, pensiones y prestaciones por desempleo que presentan los empleadores a Hacienda, la retribución media de los hombres se situó en 17.198 euros anuales en el caso de los asalariados masculinos, frente a 11.838 euros de las mujeres, de donde se deduce que los hombres cobran un 45% más de media que las mujeres.

## **6. Conclusiones**

La discriminación en el trabajo afecta a todos los países, sectores económicos y tipos de actividad. Hoy por hoy, su condena oficial es universal, particularmente en los casos que obedecen a razones de raza o sexo, respecto a los cuales el mundo ha pasado de la ignorancia o la negación, a la sensibilización y a la acción correctiva. Aun así, los avances en su eliminación han sido desiguales, y no siempre duraderos. Lo que sí es cierto es que el afán por eliminar la discriminación nos ha inducido a examinar más a fondo las raíces del problema.

No obstante, no debemos perder de vista que la presión para la "igualdad" debería siempre entenderse como una presión para la "igualdad de trato" e "igualdad de oportunidades" para el individuo, independientemente del sexo -y no como una exigencia para ignorar las diferencias entre los individuos. La idea que "igual" debe ser interpretado como "lo mismo", suscita inquietudes porque va claramente en contra del sentido común. No tiene ningún sentido interpretar la igualdad como algo que significa que de alguna manera no hay que tener en cuenta las diferentes contribuciones que individuos diferentes pueden hacer. El objetivo es más bien lo contrario -es decir- que deberíamos ser capaces de valorar la competencia y la contribución de cada individuo, independientemente de la categoría generalizada e irrelevante a la que pertenezca el individuo.

La conclusión más importante para los empleadores en el mundo de hoy, es que la igualdad en el trabajo no es un problema del otro, sino el nuestro; no es el problema de mañana, sino de hoy; y no es una cuestión secundaria, sino un asunto que si se ignora es a nuestra cuenta y riesgo.

Además, tal y como reza el cuarto Informe global sobre la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, "La discriminación en el trabajo no desaparecerá por sí sola; tampoco el mercado se ocupará por sí mismo de eliminar el problema. La eliminación de la discriminación requiere de todas las partes implicadas esfuerzos y políticas deliberados, orientados y coherentes, durante un período de tiempo prolongado. La lucha contra la discriminación no sólo es deber de los gobiernos: es responsabilidad de todos. Empresas, organizaciones de empleadores y de trabajadores y



víctimas de discriminación y sus asociaciones, tienen interés y un papel que desempeñar a la hora de lograr la igualdad en el trabajo."

## **7. Bibliografía**

Barberá, H., Ester et al. (2002): "Mas allá del techo de cristal". *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, Nº 40, pp. 55-68

CCOO (2000): **Las diferencias Salariales entre hombres y mujeres**. Madrid: Gabinete Técnico Confederal de CC.OO.

Dávila, D., González-Betancor, S. y González, B. (2001), "Masculino, Femenino, Neutro. A vueltas con el artículo 14 de la Constitución", *Líneas de Economía*, Nº 1, Enero-Abril, pp. 39-45.

Dávila, D., González-Betancor, S. y González, B. (2004): "La mujer en el mercado laboral canario 1982-2002" en CES: **25 años de mercado laboral en Canarias**, CES, Las Palmas de Gran Canaria (en prensa)

Durán, M. Á., Serra, I. y Torada, R. (2001): **Mujer y Trabajo. Problemática actual**. Germanía, Valencia.

Freedman, S. (2002). *Equality and employment issues after the incorporation of the European Convention on Human Rights*, en F. Butler (ed.), **Human rights for the new millennium**. Kluwer Law International, La Haya, pp. 107-131

Maté, J.J., Nava, L.A. y Rodríguez, J.C. (2001): "La segregación ocupacional por razón de sexo en la economía española, 1994-1999". *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, Vol. 36, pp. 79-94

Naciones Unidas (2000). **The World's Women 2000**. Nueva York.

Noon, M. y E. Ogbonna (2001). **Equality, Diversity and disadvantage in employment**. Palgrave, Basingstoke

Nurmi, K. (1999). **Gender and labour market in the EU**. Ministerio de Asuntos Sociales y Salud, Helsinki

OIT (1997). **De un empleador a otro: "Hablemos de la igualdad"**. Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, Suiza

OIT (2003). **La hora de la igualdad en el trabajo**. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, Suiza

Ribas, M.A. (2004): "Desigualdades de género en el mercado laboral: un problema actual". DEA Working Paper, nº 6.

Sirianni, C. y Negrey, C. (2000). "Working time as gendered time", *Feminist Economics*, Vol. 6, nº 1, pp. 59-76

## ÍNDICE

1. Introducción.....	1
2. Discriminación por razón de sexo.....	2
2.1. Los comienzos.....	2
2.2. ¿Qué es discriminación?.....	3
2.3. ¿Qué NO es discriminación?.....	4
2.4. ¿Por qué es importante eliminar la discriminación en el trabajo?.....	5
3. Desigualdades entre hombres y mujeres en el mercado de trabajo.....	6
3.1. Discriminación en el acceso al mercado de trabajo.....	6
3.2. Discriminación en la ocupación.....	8
3.3. Discriminación en materia de retribución.....	10
4. Intervenciones normativas.....	12
4.1. La acción positiva.....	12
4.2. Compaginar trabajo y familia.....	13
5. La perspectiva del empleador.....	15
5.1. La perspectiva del empleador ante la igualdad.....	16
5.2. Cómo introducir una política de igualdad de oportunidades.....	17
5.3. Cuestiones específicas a tener en cuenta.....	19
5.3.1. Cuotas y objetivos.....	19
5.3.2. Descripción de los puestos.....	20
5.3.3. Acción positiva.....	21
5.3.4. Disponibilidad para el trabajo.....	21
5.3.5. Embarazo y maternidad.....	22
5.3.6. Licencias especiales para hombres.....	23
5.3.7. ¿Existe discriminación salarial?.....	23
6. Conclusiones.....	24
7. Bibliografía.....	25