

La perspectiva de género en la gestión de los recursos humanos

Autora: Carla Ruiz Martínez
Tutor: Prof. Dr. Francisco González Santa Cruz

Resumen. *El objetivo de este trabajo de fin de grado (en adelante: "TFG") es poner énfasis en la necesidad de incorporar en la sociedad, a través de nuestro actuar cotidiano, la perspectiva de género como un instrumento para el descubrimiento y remedio de las desigualdades existentes entre hombres y mujeres.*

Uno de los elementos que más se ha querido destacar en este TFG, es el de la influencia de la perspectiva de género, o la falta de ésta, en la gestión de los recursos humanos. Para ello se ha llevado a cabo un trabajo de campo en el que se ha aplicado la metodología cualitativa a través de la entrevista de investigación.

A raíz de los resultados extraídos, se ha llegado a la conclusión, desde el punto de vista objetivo, de que las empresas analizadas (dentro de su ámbito geográfico y funcional), poseen una infrarrepresentación femenina en puestos directivos, ya que todavía existen muchos empleadores que siguen sin considerar esta perspectiva prioritaria para la gestión estratégica de su organización.

En definitiva, la discriminación por razón de género se percibe generalmente como un problema de las mujeres, cuando, en realidad, se trata de una disfunción de carácter global, cuya solución involucra a la sociedad en general.

Palabras clave: *perspectiva de género, recursos humanos, conciliación, roles y techo de cristal.*

Abstract. *The objective of this final degree project (from here on out: "TFG") is to emphasize the need to incorporate into society, through our daily actions, the gender perspective as an instrument for the discovery and remedy of the existing inequalities between men and women.*

One of the elements that we wanted to highlight in this TFG is the influence of the gender perspective, or the lack of it, in the management of human resources. For this purpose, a fieldwork has been carried out, in which the qualitative methodology has been applied through the research interview.

As a result of the results obtained, it has been concluded, from an objective point of view, that the companies analyzed (within their geographical and functional scope) have an underrepresentation of women in management positions, since there are still many employers who still do not consider this priority perspective for the strategic management of their organization.

In short, gender discrimination is generally perceived as a women's problem, when, in fact, it is a global dysfunction, the solution to which involves society as a whole.

Key words: *gender perspective, human resources, conciliation, roles and glass ceiling.*

1 Introducción y objetivos

En el año 2019 únicamente un 32% de los cargos directivos en España estaban ocupados por mujeres. En concreto, en las empresas que componen el Ibex 35, la presencia femenina en sus consejos de administración fue del 23,8%. Y, aunque este porcentaje es doce puntos mayor al de 2012, y un punto y medio más alto que el de 2018, persiste la infrarrepresentación femenina en los puestos de alta responsabilidad en las organizaciones. Este trabajo tiene como finalidad principal analizar las causas de que se siga dando esta situación, qué instrumentos de segregación y discriminación son los que intervienen y cómo se identifican a través de los estereotipos.

La “perspectiva de género” es el análisis de la manera en que la sociedad entiende que deben comportarse los hombres y las mujeres y representa la existencia de desigualdades entre ambos géneros, demostrando así que no hay una correspondencia necesaria entre la diferencia sexual y las atribuciones sociales construidas en torno a ella. En línea con lo anterior, dicho enfoque es esencial para descubrir y eliminar los tratos discriminatorios contra las mujeres, tanto en la esfera personal como laboral.

Los objetivos que nos planteamos a la hora de realizar este trabajo de investigación son tres:

1. Aproximarnos al constructo objeto de estudio desde un punto de vista más teórico, derivando posteriormente en las variables causales y consecuenciales relacionadas con la perspectiva de género en la gestión de los recursos humanos;
2. Realización de un trabajo de campo, siguiendo una metodología cualitativa, mediante la recopilación de las diferentes perspectivas de género por parte de empleados de base y responsables de equipos humanos;
3. Interpretación detallada y reflexiva de las entrevistas realizadas en las empresas seleccionadas, acompañada de unas conclusiones acerca de cómo tratan el constructo estudiado en ellas.

2 La perspectiva de género en la empresa y los recursos humanos

2.1 Aproximación a la perspectiva de género

Este término se corresponde con la distinción entre el sexo y los papeles en la sociedad que se originan a raíz de tal diferencia. Fue acuñado por el feminismo en el siglo XX, teniendo como objetivo principal investigar la ausencia de igualdad existente entre hombres y mujeres. Dicho constructo se basa en lograr un estado en el que tanto ellas como los varones intervengan en los distintos ámbitos de la vida sin reglas estrictas de género.

Si por algún motivo, cambia la situación para ellas, como consecuencia directa, se modifica también para ellos, a favor de ambos grupos y de la sociedad; ya que son aspectos dependientes entre sí (Lamas y Lalueza, 2012).

Por otra parte, esta visión es fundamental para comprender cómo se originan y difunden jerarquías concretas, relaciones de supremacía e injusticias presentes en la sociedad.

2.2 La importancia de la perspectiva de género

La perspectiva de género tiene su origen en el movimiento feminista de los años 60-70 del siglo pasado. Este surgió para incorporar cambios en los papeles de la sociedad en cuanto a la distribución del trabajo, ya que no es suficiente ser iguales ante la ley para conseguir una verdadera igualdad. Sin embargo, en España, dicha oleada feminista llegó diez años más tarde y, además, podríamos decir que un momento crucial fue cuando en el año 1983 se fundó el Instituto de la Mujer (actualmente Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades).

Fue a partir de la Conferencia Mundial de Mujeres de Pekín en 1995, cuando se produce un cambio en la puesta en práctica de las políticas de igualdad de género debido a que se concluyó que los gobiernos, y otros organismos públicos, deberían impulsar una política activa y visible de inclusión desde una perspectiva de género en todos sus programas.

2.3 El crecimiento económico y el género

Kurdek (2005) defiende que la única vía para mejorar el crecimiento y desarrollo de un país es a través de la contribución de todos los ciudadanos, sin excluir a ningún colectivo de la sociedad, especialmente a las mujeres.

Por consiguiente, existen cuatro magnitudes significativas de la inclusión de género que originan el crecimiento de la economía en los países con diferentes niveles de ingreso: educación, acceso al mercado de trabajo, fecundidad y democracia. En ciertos estados, la alta fertilidad en las mujeres deriva en ciertos efectos negativos sobre el crecimiento en la economía. Así mismo, la mejora económica de un país precisa del desarrollo humano y éste se logra a través de la educación. Dicho factor posibilita el incremento del empleo y los ingresos, reduciendo a su vez la pobreza e intensificando el bienestar de la sociedad.

En el estudio denominado “*Does gender discrimination in social institutions matter for long-term growth?*” Ferrant y Kolev (2016) resaltan que la discriminación de género en la población activa complica el desarrollo económico a largo plazo. En especial, se considera que en los países que constituyen la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), la renta se incrementaría un 12% si las tasas de acceso de las mujeres al mercado de trabajo lograran el mismo nivel que las de los hombres en el año 2030.

A continuación, vamos a explicar, de manera general, los estereotipos, para así después profundizar en los estereotipos de género, el motivo de porqué los desarrollamos y sus tipologías.

3 Los estereotipos de género

Atribuir forma parte de la esencia del ser humano. Es el procedimiento de asignar a una persona de manera involuntaria y con asiduidad, atributos o roles para clasificarlos en grupos o categorías concretas según su apariencia con el objetivo de esquematizar la sociedad.

Para eliminar todos los aspectos de discriminación contra la mujer, es indispensable priorizar la desaparición de los estereotipos de género. Tratarlas con arreglo a ideas generalizadas heredadas de un modelo social obsoleto en vez de sus necesidades, competencias y situaciones personales, les priva de sus derechos humanos y libertades básicas.

Los estereotipos de género aluden a, la atribución de diferentes aspectos a los individuos en función de su sexo. Estos, inherentes en la sociedad, tienen ciertos efectos en el momento de enjuiciar a los demás y conllevan a múltiples situaciones, entre ellas la desigualdad de género. Y es que hoy día los hombres continúan recibiendo mucho más que las mujeres en la actividad profesional y poseen más oportunidades de ascenso, a pesar de que ambos tengan el mismo empleo y presenten habilidades idénticas. Cuando ellas tienen éxito, éste es asignado a la “facilidad” de su ocupación o la buena suerte, y no a sus competencias. Sin embargo, su fracaso resulta ser una señal evidente de que no son suficientemente competentes o de que no están suficientemente cualificadas. Por el contrario, el éxito de los hombres está relacionado con lo brillantes que son, a diferencia de su derrota que suele ser asignado a la mala suerte.

Una buena muestra de estereotipo es el convencimiento popular de que “los hombres son fuertes físicamente”. Según este, todos los hombres, únicamente por pertenecer a ese grupo social, poseen una complejión fuerte. Cuando estereotipamos, no tenemos en cuenta las cualidades de un sujeto específico.

Consideremos ahora la creencia estereotípica de que “la maternidad es el papel y destino natural de la mujer”. En este caso, tenemos un criterio extendido de que todas las mujeres tienen el deber de ser madres, sin que sean importantes sus condiciones para reproducirse, estado emocional o preferencias particulares.

La Magistrada Mokgoro (1994), integrante de la Asociación Internacional de Mujeres, al llevar a cabo investigaciones con base en estereotipos, sobre las responsabilidades que comprenden la asistencia a los hijos, señala que la sociedad “no le ha concedido a la figura paterna la oportunidad de participar en la crianza, lo que es dañino tanto para ellos como para sus hijos e hijas”. En la siguiente tabla aparecen de manera sintetizada las horas al día dedicadas a actividades de trabajo no remunerado por trabajadoras que realizan dichas actividades.

Tabla 1.1: Horas al día dedicadas a actividades de trabajo no remunerado por trabajadores que realizan dichas actividades

Unidades EN HORAS → Porcentaje de personas	MUJERES	HOMBRES
Cuidado y educación de sus hijos o nietos	Menos de 1 hora → 0,5	Menos de 1 hora → 1,1
	1 hora → 8,2	1 hora → 13,8
	2 horas → 23,1	2 horas → 36,7
	3 horas → 17,3	3 horas → 19,0
	4 horas → 33,9	4 horas → 20,6
	5 o más horas → 9,7	5 o más horas → 3,7
	No lo saben (NS) → 7,3	NS → 5,1
Cocinar y realizar las tareas domésticas	Menos de 1 hora → 2,6	Menos de 1 hora → 6,5
	1 hora → 15,8	1 hora → 42,5
	2 horas → 43,3	2 horas → 35,5
	3 horas → 19,5	3 horas → 9,9
	4 horas → 12,2	4 horas → 1,7
	5 o más horas → 2,5	5 o más horas → 0,3
	NS → 4,2	NS → 3,7
Actividades deportivas, culturales o de ocio	Menos de 1 hora → 12,7	Menos de 1 hora → 6,6
	1 hora → 50,0	1 hora → 44,7
	2 horas → 24,5	2 horas → 33,8
	3 horas → 4,6	3 horas → 7,9
	4 horas → 2,3	4 horas → 4,3
	5 o más horas → 0,0	5 o más horas → 0,2
	NS → 5,9	NS → 2,5

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por la Encuesta de Condiciones de Trabajo del INE (2015)

3.1.¿Por qué estereotipan las personas?

Los seres humanos podemos estereotipar por un único o múltiples motivos. Pongamos el ejemplo del estereotipo según el cual las mujeres son las cuidadoras primarias. En muchos casos es complicado identificar si las mujeres están siendo estereotipadas como madres ya que, de media, existe más probabilidad de que sean ellas quienes se ocupen de la crianza (estereotipación estadística o descriptiva) o porque las reglas sociales fijan que las mujeres y no los hombres, son quienes deben ejercer un rol maternal (estereotipación normativa o prescriptiva).

En ocasiones, la estereotipación estadística tergiversa la envergadura de los hechos. Podemos reconocer como cierto que las mujeres en término medio son más débiles físicamente que los hombres, si bien ello no debe ser significativo a la hora de establecer si fuera adecuado contratar, por ejemplo, a Carmen como policía en el supuesto de que pruebe tener la fuerza física requerida para llevar a cabo las tareas exigidas por el trabajo.

Un obstáculo para luchar contra el sexismo, que con frecuencia se prorroga por medio de estereotipos, lo establece el hecho de que varios de nuestros comportamientos se crean inconscientemente y no siempre tenemos total conciencia de nuestro propio sexismo (Glick y Fiske, 2001). Una buena demostración de dicho sexismo involuntario son los micromachismos, como es el caso de asociar siempre el azul al niño y el rosa a la niña.

Basándonos en la información contenida en el libro “Estereotipos de género. Perspectivas transnacionales” de Cook y Cusack (2010) nos podemos encontrar tres tipos de estereotipos de género: de sexo, sexuales, sobre los roles sexuales y compuestos.

3.2 La solución a los estereotipos de género

El origen de los estereotipos lo encontramos en la educación y también ahí radica su respuesta. Por ello, hay una serie de aspectos que podemos seguir para evitarlos desde el primer momento; los cuales se muestran en la ilustración 1.1 siguiente.

Ilustración 1.1: ¿Cómo evitar los estereotipos de género en la escuela?



Fuente: Elaboración propia a partir de información facilitada por Educa web (2021)

Una vez que ya hemos entendido qué son los estereotipos y hemos ahondado concretamente en los estereotipos de género, cabe destacar a continuación la importancia y repercusión de la estrategia de recursos humanos en las organizaciones.

4 Definición y estrategia de recursos humanos

Los recursos humanos (en adelante: "RR.HH.") son aquellos activos que proceden de las habilidades, conocimientos y destrezas de los empleados de la organización y que ayudan a poner en marcha las estrategias adecuadas para poder alcanzar una mejor eficacia y eficiencia (Barney, 1991).

En cuanto a la estrategia de RR.HH., ésta se cierne fundamental para la determinación de los objetivos de carácter general de una organización (Chandler, 1996). Además, podemos afirmar que la forma de administrar los RR.HH., repercutiría al desempeño de los trabajadores; por lo que habrá que implementar una correcta gestión de colaboración para que las personas alcancen una mayor aportación (y desarrollo) dentro de la empresa.

4.1 La estrategia de recursos humanos: ventajas y retos

A. Ventajas.

Un primer aspecto positivo es que se va a pasar de actuar a corto plazo, solucionando los problemas a medida que surgen, para tener una visión más global y a largo plazo, en la que se va a gestionar teniendo en cuenta hacia dónde quiere llegar la empresa (Dempsey y Siebenhaar, 2002). Una segunda ventaja radica en el mantenimiento, adaptación y mejora continua del sistema. Y la última ventaja es la mejora de la comunicación interna en la compañía. Para ello es imprescindible fomentar un diálogo abierto y organizar reuniones o actividades en grupo, ya que las organizaciones con estrategias de comunicación

interna disponen de trabajadores más comprometidos y, por tanto, menos rotación laboral.

B. Retos.

A la hora de implantar una determinada estrategia de RR.HH., en la empresa, pueden surgir un conjunto de retos que afrontar, los cuáles hay que tener muy presentes si se quiere lograr un correcto alcance de esta (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2016):

- Estar al día de la tecnología y digitalización
- Afianzar el compromiso de todos los directivos y responsables
- Saber adaptarse a los cambios

5 Barreras de entrada, carrera y desarrollo profesional

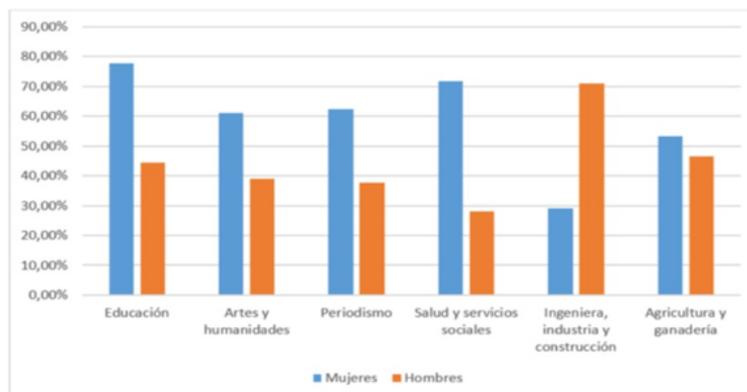
5.1 Introducción: concepto de barreras de entrada, carrera y desarrollo profesional

Swanson *et al.* desarrollaron en 1996 un inventario denominado “*Career Barriers Inventory-Revised*”, en el que recogieron diversas posibles barreras profesionales que pueden dificultar o bloquear a un individuo en el momento de elegir una carrera y su desarrollo profesional. Además, destacar el siguiente resultado que hallaron, el cual expone que las mujeres necesitan de media cuatro años extra para conseguir el mismo salario y dos años adicionales para obtener las mismas posibilidades de tener acceso a un empleo formal. Además, en consonancia con lo expuesto cabría resaltar la idea que pone de manifiesto Peñas (2002), en su estudio conocido como “*La discriminación salarial por razones de género: un análisis empírico del sector privado en España*”, el cual expresa que las diferentes características entre mujeres y hombres explican aproximadamente el 40% de la diferencia entre sus remuneraciones, mientras que la discriminación real justifica el 60% restante.

Por consiguiente, el reseñado inventario denuncia que las mujeres que participaron en la investigación calificaron los siguientes factores como los mayores obstáculos a los que tienen que enfrentarse a largo plazo en el ámbito laboral: la carga de las obligaciones del rol múltiple, el acoso sexual, la inequidad en el salario y la carencia de oportunidades para avanzar.

Por último, cabe resaltar la estructura ocupacional por sectores, la cual refleja que las mujeres se localizan trabajando principalmente en el sector educativo, seguido por el sector artístico, el sanitario y los servicios comunales. Por el contrario, la agricultura, la ganadería y, concretamente, la construcción, se caracterizan por tener empleados de género masculino. En el siguiente gráfico 2.1, aparecen reflejadas los porcentajes del alumnado en estudios de universitarios, según sexo y ámbito de estudio (curso 2019-2020).

Gráfico 2.1: Distribución porcentual del alumnado matriculado en estudios de grado según sexo y ámbito de estudio (curso 2019-2020)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el Ministerio de Educación y Formación Profesional (2021)

5.2 El techo de cristal

Esta expresión, acuñada por personas expertas en investigaciones sobre género, alude a la existencia de dificultades a las que hacen frente las mujeres cuando quieren ascender a puestos superiores en sus carreras profesionales. Dichos obstáculos son invisibles ya que, aunque tenemos un marco normativo que lo impide, sin embargo, se observa claramente una desproporcionada restricción para ascender y desarrollarse en su carrera laboral, lo que, al mismo tiempo, conlleva diferencias en cuanto a la retribución y ocupación.

El origen de este término se deriva de una reunión organizada en 1978, con el fin de debatir sobre “las aspiraciones de las mujeres”, y fue pronunciado por Marilyn Loden, una experta en recursos humanos en la industria de las telecomunicaciones. Desde entonces, este concepto constituye una parte fundamental del lenguaje feminista y es utilizado con el propósito de manifestar la segregación vertical que sufren las mujeres.

En definitiva, los factores sociales y de comportamiento vinculados con la cultura de la organización, los estereotipos de género y las obligaciones familiares y de asistencia, se transforman en barreras en el desarrollo profesional de las mujeres, rompiendo así cualquier oportunidad de alcanzar la equidad de género en el mundo laboral (Burin, 2008).

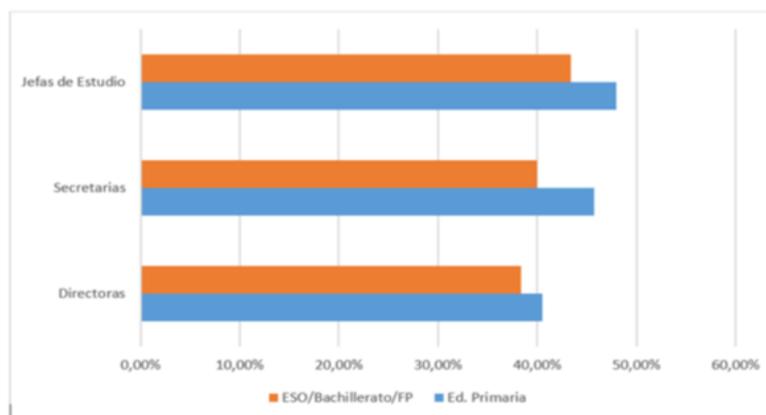
A continuación, expondremos tres subconjuntos que supuestamente justifican el efecto del techo de cristal:

5.3 La discriminación ocupacional

Es la diferencia de trato sobre la mujer, respecto a sus compañeros, en la misma actividad profesional, por motivos que no estén vinculados con su desempeño en el puesto de trabajo. En tal sentido, se podría señalar que existen áreas masculinas y femeninas en la estructura ocupacional, entre las cuales las segundas son las que presentan peores condiciones en el trabajo, menor salario y escasas oportunidades de desarrollo de la carrera laboral (Castillo, Novick, Rojo y Tumini, 2008).

Incluso en las profesiones consideradas "socialmente" feminizadas, como es el sector educativo, la presencia de mujeres en los altos puestos de la jerarquía es todavía inferior al de los hombres. En el siguiente gráfico 2.2 se muestra el porcentaje de mujeres en centros de enseñanzas preuniversitaria por tipo de cargo (curso 2018-2019).

Gráfico 2.2: Porcentaje de mujeres en centros de enseñanza de E. Primaria y E. Secundaria, FP y Bachillerato por tipo de cargo (curso 2018-2019)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el Ministerio de Educación y Formación Profesional (2021)

5.4 La discriminación salarial

Cabe decir que la discriminación salarial no es lo mismo que la brecha salarial, aunque a veces se confunda. La primera de ellas hace referencia a cuando dos empleados, en este caso hombre y mujer, desempeñan el mismo trabajo, pero tienen remuneraciones distintas. Sin embargo, la brecha salarial es la distancia en las retribuciones medias que reciben hombres y mujeres independientemente del tipo de jornada, el tipo de trabajo o de la categoría laboral.

Por otra parte, los hombres reciben, además de su salario base, unos complementos salariales por tener una mayor disponibilidad y ampliar su jornada laboral, la cual provoca que finalmente posean una remuneración más alta (Millán Vázquez de la Torre, Santos Pita y Pérez Naranjo, 2015). Si una mujer tiene hijos o una persona dependiente bajo su cuidado, estas circunstancias le condicionan a la hora de aspirar a un cargo de responsabilidad. Se asume, a su vez, que rendirán menos en su trabajo o incluso lo abandonarán con tal de atender sus responsabilidades antes indicadas (Matus-López y Gallego-Morón, 2014).

5.5 La división sexual del trabajo

La división sexual del trabajo supone la realidad a través de la cual se han asignado aptitudes, capacidades y/o responsabilidades diferentes a un individuo en función de su sexo biológico. Los estudios realizados por Klasen y Lamanna (2009) acerca de esta cuestión, nos han hecho comprender la razón de que ellas se encuentren comúnmente relacionadas con el ámbito doméstico y los hombres con el público.

A grandes rasgos, Etcheberry (2015) plantea dos factores orientativos a fin de explicar las relaciones de género en el ámbito laboral y que tienen una efectividad clave hoy en día:

1º. Restricciones intrínsecas y extrínsecas a la participación laboral de las mujeres

Se refieren al desafío y la desigualdad de oportunidades a los que tienen que hacer frente las mujeres cuando quieren participar en el mercado laboral. Las restricciones intrínsecas suponen las actividades que se espera que desempeñen hombres y mujeres en el mercado de trabajo bajo los estereotipos de género preconcebidos. Las restricciones extrínsecas son las conductas que, en una sociedad concreta, se supone de un individuo de acuerdo con su sexo.

2º. Segregación vertical y horizontal de las mujeres en el trabajo remunerado

La segregación horizontal hace alusión a la existencia de impedimentos que encuentran las mujeres para acceder a determinados puestos de trabajo, al mismo tiempo que se aglutinan en sectores estipulados como “feminizados”, los cuales suelen recibir una remuneración más baja y son menos valorados en la sociedad.

Sin embargo, la segregación vertical evoca a la situación que sufren las mujeres cuando, no pueden desarrollarse profesionalmente ni ascender a puestos más altos en la organización, lo que provoca una representación inferior o incluso nula de ellas en cargos importantes y de liderazgo. En especial las mujeres se encuentran generalmente más perjudicadas por la segregación vertical que por la segregación horizontal en el empleo (Sarrió, Ramos y Barberà, 2002).

6 La brecha salarial

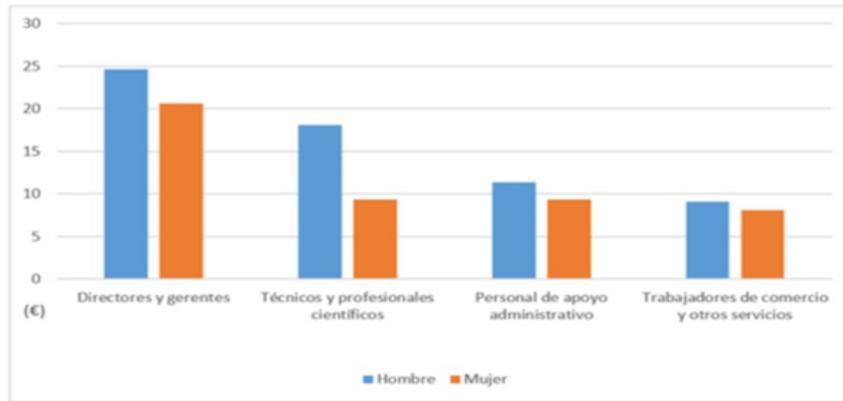
Como bien sabemos, la discriminación de la mujer en la economía mundial y, también en España, es un hecho incuestionable. La demostración irrefutable de ello es la brecha salarial de género que permanece vigente y que supone la diferencia existente entre las remuneraciones recibidas por los empleados de ambos sexos al desempeñar su actividad profesional.

Con arreglo a los datos de 2020 del Instituto Nacional de Estadística, en Europa podemos apreciar una diferencia en el salario medio bruto (por hora) entre hombres y mujeres del 16% mientras

que, en España, disminuye tan solo un punto porcentual, aproximadamente, alcanzando así el 15,2%. Las mayores diferencias retributivas en el ámbito empresarial se manifestaron en los directivos (23 % más bajos para las mujeres que para los hombres).

A continuación, se presenta gráficamente de manera desagregada, por ocupación y sexo en España en 2019 (último dato disponible).

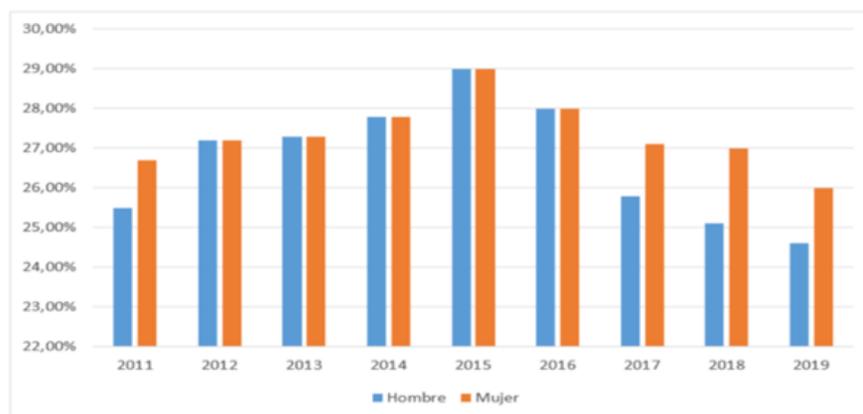
Gráfico 2.3: Salario medio por hora por ocupación y sexo en España (2019)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por Eurostat (2019)

El efecto que causa la brecha salarial sobre las mujeres es que reciben unos ingresos inferiores en el transcurso de su vida, lo que desemboca en pensiones más bajas y en una mayor posibilidad de precariedad en la jubilación y exclusión social. En el siguiente gráfico 2.4, aparece reflejada la tasa de riesgo de pobreza y exclusión social (o en riesgo de sufrirlo), por sexo para el periodo 2011-2019 (último dato disponible).

Gráfico 2.4: Tasa de riesgo de pobreza y exclusión social o en riesgo de sufrirlo, por sexo (2011-2019)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por el INE (2019)

A la luz de los datos expuestos en el anterior gráfico, se puede observar que, aunque se presenta una disminución general de la tasa de riesgo de pobreza y exclusión social (o en riesgo de sufrirlo) desde 2015 hasta 2019, en el año 2017 la tasa femenina es del 27,1% y, por primera vez desde el año 2011, vuelve a ser superior a la masculina.

6.1 Causas que provocan la brecha salarial

A continuación, vamos a explicar las principales causas que provocan que la brecha salarial siga permaneciendo entre hombres y mujeres basándonos para ello en el informe de resultados denominado “*Persistencia de la brecha salarial de género en los países de la Unión Europea: causas, efectos y planes de acción para combatirla*”, elaborado por Díaz (2019).

1º. La discriminación en el lugar de trabajo

Hay circunstancias en las que hombres y mujeres no cobran la misma cuantía salarial pese a que se encuentran en empleos idénticos, desempeñando el mismo trabajo o semejante. En dichos supuestos podríamos decir que esta situación se debe al efecto denominado “discriminación directa”. Esta situación se basa a grandes rasgos, en que las mujeres obtengan un trato menos satisfactorio en comparación con los hombres. Asimismo, ello podría ser debido a la aplicación de ciertas políticas o prácticas que, si naturalmente no fueron diseñadas con propósitos discriminatorios, llevan a una desigualdad de trato entre sexos.

2º. Diferentes contratos, diferentes sectores

La mayoría de las personas que trabajan a tiempo parcial son mujeres y esto no se debe, mayoritariamente, a que ellas hayan elegido esta opción, sino porque es la modalidad de contrato que les ofrecen. Del mismo modo, trabajan en ámbitos y profesiones donde puedan compaginar su vida laboral y familiar, denominados por esta característica “sectores feminizados”. En tabla 2.1 y 2.2, que aparecen a continuación, se expresan los resultados de una y otra tipología contractual, por sexo, en 2019 (último dato disponible).

Tabla 2.1: Evolución del porcentaje de asalariados con contrato temporal según período (2017-2019)

	2019	2018	2017
Hombres (porcentaje respecto al empleo total)	13,2	13,6	13,5
Mujeres (porcentaje respecto al empleo total)	13	13,2	13,2

Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por Eurostat (2019)

Tabla 2.2: Trabajo a tiempo parcial según composición del hogar por sexo, expresado en porcentajes (2019)

	Mujeres		Hombres	
	España	UE-27	España	UE-27
Adulto (total) con hijos	29,8	36,7	6,6	6,2
Adulto (total) sin hijos	23,7	28,2	10,4	11,7

Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por Encuesta Europea de Fuerza de Trabajo (LFS). Eurostat (2019)

3º. Conciliación de la vida laboral y familiar

Las oportunidades con las que cuentan las mujeres para poder desarrollarse en sus empleos están influidas por sus tareas y compromisos con el hogar y la familia. La brecha salarial existente entre mujeres y hombres se intensifica en el momento en el que ellas dan a luz y tienen un hijo. Pese a que, son ellos los que dedican prácticamente todo el tiempo a su vida profesional.

4º. La infravaloración del trabajo y las capacidades de las mujeres

Las aptitudes y competencias de las mujeres están frecuentemente subestimadas, porque se estima que manifiestan características “femeninas”, en vez de conocimientos y talento. Esto significa inferiores retribuciones para ellas e incluso peores condiciones laborales. Además, los empleos que precisan esfuerzo físico, que suelen ocupar los hombres, reciben una valoración social más favorable. Se puede ejemplarizar con una cajera de un supermercado que cobra menos, en comparación, con un hombre que trabaja en el propio almacén.

5º. La insuficiente representación de mujeres en cargos de mando y de alta responsabilidad

La presencia de mujeres en los puestos de poder y toma de decisiones continúa siendo un asunto pendiente. Algunos estudios españoles, en particular el de Estebaranz García y Núñez Domínguez (2010), conocido como “*Aprender de otras mujeres andaluzas el camino de la igualdad*”, desvela que los puestos de alta responsabilidad no tienen el mismo valor para las organizaciones cuando son llevados a cabo por hombres que cuando es por mujeres.

Una buena demostración de este hecho es el artículo del periodista Romera (2019) que encontramos en el periódico “El Economista”, el cual revela que 27 de las 35 empresas que componen el IBEX 35 reconocen ofrecer una retribución más alta, de media, a los hombres que a las mujeres. En concreto, ACS, Mediaset y Viscofan cuentan con diferencias en el salario por encima del 25% en determinados cargos directivos.

Para ilustrar lo que exponíamos anteriormente, el investigador Loden (1985) enfoca su estudio conocido como “*Feminine leadership, or how to succeed in business without being one of the boys*”, en distinguir los estilos de liderazgo en función del sexo para justificar la realidad de que la representación de las mujeres en puestos de alta responsabilidad es inferior que la masculina. Presentaremos, entonces, la tabla 2.3 comparando ambos estilos.

Tabla 2.3: Comparación de estilos de liderazgo en función del sexo

	ESTILO MASCULINO	ESTILO FEMENINO
Estilo operativo	Competitivo	Cooperativo
Estructura organizativa	Jerárquica	Equipo
Objetivo básico	Triunfar	Lograr calidad
Resolución de problemas	Racional	Intuitivo-racional
Características clave	-Fuerte control	-Control reducido
	-Estrategia	-Comprensión
	-Control emocional	-Colaboración
	-Análisis	-Alto rendimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de Loden (1985)

Una vez que hemos explicado en profundidad las principales causas que provocan la brecha salarial, procederemos a desarrollar su proceso de detección y las sanciones que se podrían aplicar, en su caso.

6.2 Fórmulas de detección de la brecha salarial

Una vez determinada la existencia de la brecha salarial de género, los órganos legales de representación laboral o sindical procederán al estudio de las razones particulares que producen dicho fenómeno, con el propósito de poner en marcha una acción de reclamación al empresariado para que la subsane. Al mismo tiempo, es imprescindible informar a los asalariados de esta situación injusta y emprender en los entornos de trabajo su respuesta eficaz.

A partir del año 2021, los representantes de los trabajadores, y demás autoridades con competencia en la materia como las secciones sindicales, tendrá una herramienta eficaz para comprobar si en una determinada empresa existe o no brecha salarial. El 13 de octubre de 2020 se aprobó en España el Real Decreto 902/2020 de igualdad retributiva entre mujeres y hombres. El objeto de la norma es lograr la igualdad entre todos los trabajadores de la organización en lo relativo a su remuneración con independencia de su sexo, haciendo efectivo el mandato establecido en el artículo 28 del Estatuto de los Trabajadores, el cual obliga al empresario a pagar el mismo salario por un trabajo de igual valor.

Aquellas empresas que deban contar con planes de igualdad (estas son las que tengan una plantilla de más de 50 trabajadores), deberán integrar en los mismos una auditoría retributiva. Esta recopila todos los datos necesarios para verificar si el sistema de retribución establecido en la empresa cumple con el principio de igualdad de género. En el caso de incumplimiento de las medidas contenidas en la citada normativa de 2021, la empresa puede ser sancionada en vía administrativa con multas que van de 625 € a 6250 €.

Una vez que hemos mencionado y analizado las fórmulas de detección de la brecha salarial, continuaremos con los beneficios que se generarían tras su eliminación.

6.3 Beneficios al eliminar la brecha salarial

Los beneficios que se originarían al poner fin a la brecha salarial podrían ser los siguientes (Hernández Colino, 2016):

- La introducción de una sociedad más equitativa
- La disminución del número de procesos judiciales y reclamaciones
- Creación de empleos de calidad

7 La conciliación de la vida laboral y familiar

La raíz del concepto de conciliación según Feldstead, Jewson, Phizacklea y Walter (2002) denota una cualidad de los individuos, independientemente de su edad o género, de hallar un estilo de vida que les posibilite compaginar su trabajo con otras obligaciones, actividades o proyectos.

Hace algunos años la sociedad española seguía un sistema patriarcal, en la cual existía una división sexual del trabajo donde se separaban con claridad los roles de hombres y mujeres. No fue hasta finales del siglo XX, cuando el término “conciliación” se divulga y empieza a ser parte de las políticas de empleo públicas de la UE.

7.1 Beneficios que supone la conciliación de la vida laboral, familiar y personal

La meta principal de cualquier compañía es la obtención de beneficios. Esto implica que las empresas comienzan a tener conciencia de que el bienestar de la plantilla está directamente conectado con su productividad y que, en consecuencia, los empleados tendrán mejor desempeño cuando las necesidades de su vida familiar y personal estén cubiertas. Algunos de estos beneficios podrían ser (Hernández Colino, 2016):

- ✓ Existe menor conflictividad laboral
- ✓ Incremento del compromiso de la plantilla con la compañía
- ✓ Mejora de la imagen de la empresa
- ✓ Incremento de los resultados económicos de la organización

7.2 Problemas de conciliación: conflicto de roles y conflicto trabajo-familia

Podemos definir como conflicto entre el rol laboral y personal, a la interferencia entre el trabajo y la vida privada que genera tensión o dificultades a las personas como la consecuencia directa de la presencia de presiones incompatibles entre ambos roles (Moen, Kelly y Huang, 2008).

Según Borràs *et al.* (2007) podemos encontrar tres tipos de conflicto:

- ✓ Conflicto de tiempo: cuando la entrega de este al trabajo complica la vida personal;
- ✓ Conflicto de cansancio o estrés: cuando el agotamiento y las preocupaciones del trabajo las transmitimos al espacio personal;
- ✓ Conflicto comportamental: cuando las conductas concretas requeridas en el trabajo son inconciliables con las expectativas en el ámbito privado.

Por otra parte, Ríos Saura (2013) declara que estos conflictos pueden derivar en: insatisfacción laboral, reducción de la productividad, personal desanimado, etc.

7.3 Prácticas de conciliación laboral y personal

Las prácticas de conciliación suponen condiciones laborales que las empresas proporcionan a sus trabajadores para ayudarles a compatibilizar mejor su vida laboral con la personal (Cascio, 2000). Además, se ha comprobado que empresas que proporcionan este tipo de actuaciones a sus empleados alcanzan resultados óptimos.

No obstante, debemos tener presente que no todas las organizaciones disponen de las mismas oportunidades en el momento de instituir estas prácticas. Según un estudio denominado “*Políticas de conciliación, conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas*” realizado por Chinchilla, Poelmans y León (2003), hay cuatro elementos cruciales para su puesta en práctica:

- ✓ Tamaño de la organización
- ✓ El grado de competencia vigente en el mercado de trabajo
- ✓ Cifra de mujeres en el personal de la empresa
- ✓ Interés de la compañía en mantener su mano de obra inamovible

7.3.1 Posibles tipos de prácticas desarrolladas por las empresas para favorecer la conciliación en España

A continuación, pondremos de manifiesto algunas de las posibles medidas en este ámbito, desarrolladas en las compañías españolas.

Horarios flexibles

Con dicha práctica, los trabajadores poseen mayor libertad en el momento de establecer su horario de entrada y salida de su ocupación, en vista de que pueden hacer las modificaciones que estimen oportunas o les sean necesarias, en la distribución diaria de la jornada laboral acogiéndose a sus situaciones individuales.

Por consiguiente, con esta medida, al poder establecer el propio empleado su hora de entrada y salida del lugar de trabajo, lo que se logra es reducir los retrasos y el absentismo laboral, impulsar un buen clima organizacional, motivación, así como la productividad de la plantilla (Caballero Bellido, 2000).

Entre los problemas que genera la implantación de esta práctica, podemos destacar los altos niveles de confianza que se requieren por parte de las empresas hacia sus empleados.

Teletrabajo

Otra práctica para la conciliación sería conceder al personal la posibilidad de realizar su trabajo desde casa. Con la puesta en práctica de esta modalidad los empleados poseen una mayor autonomía para organizar el tiempo como ellos deseen, aunque, en términos generales las organizaciones reclaman el cumplimiento de cierto número de horas o la consecución de determinados objetivos. Además, esta medida supone un ahorro de tiempo y de dinero.

Esta modalidad supone un inconveniente como es el fenómeno denominado “consumerización”. Éste surge en el momento en que los empleados controlan y disponen de diversa información de su compañía desde sus propios equipos. Los sistemas centrales de las organizaciones están protegidos, pero los dispositivos de las personas que llevan a cabo su trabajo fuera de la compañía no tienen la obligación de estar preparados en lo que concierne a seguridad lo que, en consecuencia, conlleva que las organizaciones estén más expuestas (Caballero Bellido, 2000).

Reducción de jornada

De acuerdo con el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, la disminución de horario podrá pedirla todo aquel que por razones de guarda legal tenga, a su cargo, hijos menores de ocho años, hijos con discapacidad física, psíquica o sensorial; con la pertinente reducción de retribución.

Trabajo a tiempo parcial

Desde la perspectiva de la organización, esta práctica supone un uso más adaptado de los recursos humanos a las necesidades de la producción. Sin embargo, el ejecutarla implica para la compañía un incremento en el coste de las contrataciones, en los contratiempos de la planificación y en el seguimiento de las horas trabajadas o a trabajar (Rojo, 2019).

Por otra parte, en lo que respecta al empleado, el trabajo a tiempo parcial puede ser un objetivo por alcanzar por parte de ellos debido a que implica la posibilidad de alcanzar una óptima sintonía entre el trabajo y la vida personal.

8 Selección de personal con perspectiva de género

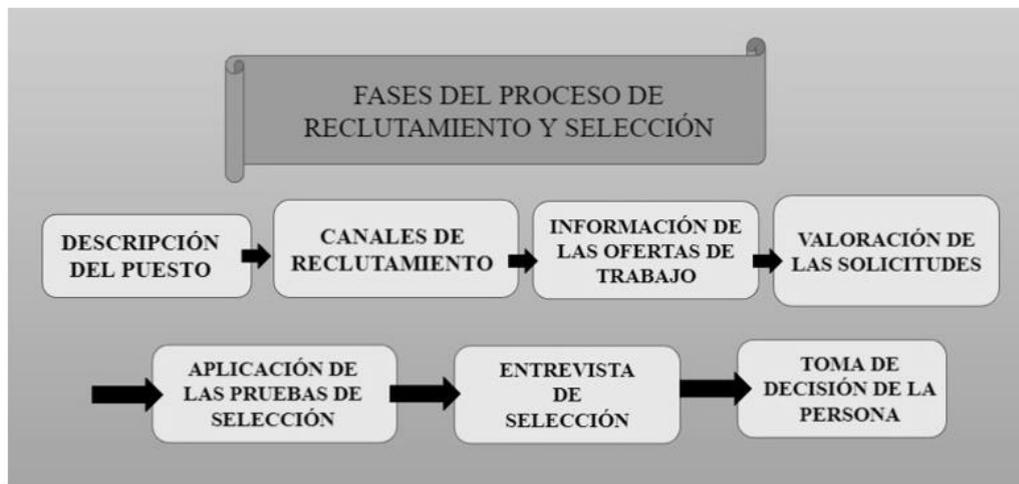
La selección es el proceso que, en la gestión de los recursos humanos, se encarga de la búsqueda e integración de personal con unas competencias, experiencias, conductas y aptitudes concretas para cubrir determinadas ocupaciones.

Para poner en práctica un proceso de reclutamiento y selección de personal en igualdad de oportunidades, se debe estudiar de antemano el impacto del género en la forma en que se va a desarrollar este y realizar cada una de sus etapas desde la perspectiva igualitaria, para asegurar que esté libre de sesgos sexistas.

Para la confección de este quinto apartado nos hemos basado en la “*Guía de Buenas Prácticas para*

Integrar la Igualdad de Género en las Empresas”, elaborada por la Fundación Mujeres (2008).

Ilustración 2.1: Fases del proceso de reclutamiento y selección



Fuente: Elaboración propia a partir de información facilitada por Guía-Buenas prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas. Fundación Mujeres (2008)

9 Análisis empírico de la perspectiva de género en la gestión de recursos humanos

9.1 Aproximación a la metodología científica

El término metodología, según Castaño Garrido y Quecedo Lecanda (2002:3) “hace referencia al modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas, a la manera de realizar la investigación. Nuestros supuestos teóricos y perspectivas, y nuestros propósitos, nos llevan a seleccionar una u otra metodología.”

Las escuelas de pensamiento como son el positivismo y la fenomenología son las que dieron lugar a lo que hoy conocemos como investigación cuantitativa y cualitativa respectivamente. Su diferencia radica en dos factores: la intencionalidad y la realidad que deseen tratar.

En el caso del presente análisis, en su parte empírica, hemos optado por una metodología cualitativa mediante entrevistas de investigación, ya que estudia contextos situacionales (mientras que la cuantitativa se basa en variables que verifican un fenómeno), con la intención de llegar a conocer cuáles son los enfoques que, empleados de base y responsables de equipos humanos, tienen sobre la perspectiva de género.

En líneas generales, Taylor, Bogdan y Piatigorsky (1986), resumen las características de esta de la siguiente manera:

- Los individuos, los contextos o los grupos no son considerados como variables, sino como un todo;
- Se interacciona con los entrevistados de una forma natural;
- El investigador cualitativo deja a un lado sus propias ideas, posturas e inclinaciones.

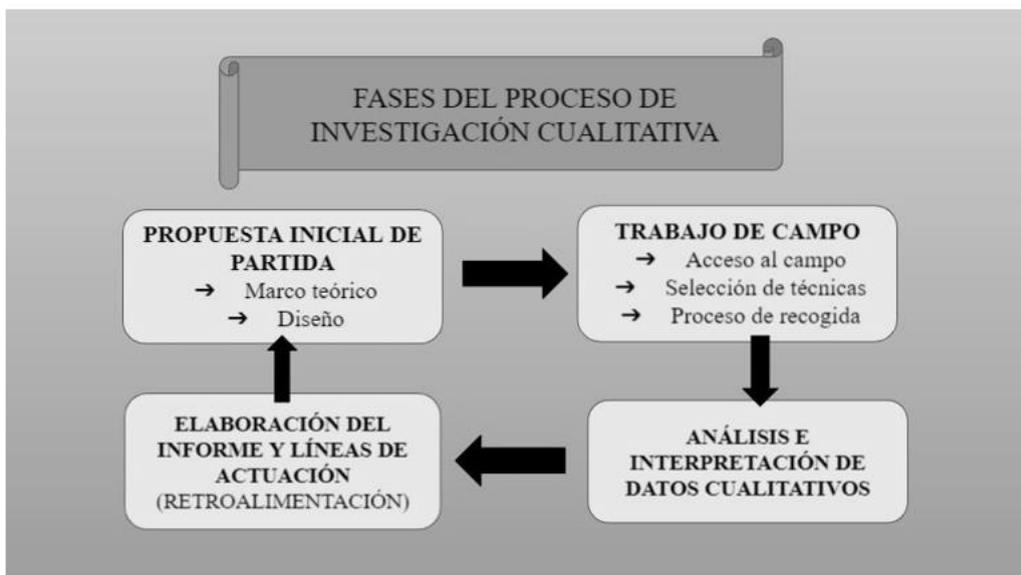
Adicionalmente, Tójar Hurtado (2006) determina las cualidades personales que debe poseer el investigador que emplee esta metodología: curiosidad, escucha, locuacidad y flexibilidad.

9.2 Fases del proceso de investigación

Una vez determinada la herramienta metodológica a utilizar en el presente estudio, debemos plantearnos su desarrollo, es decir, formular las fases del proceso de investigación y concretar así el rumbo de nuestro estudio.

Según Goetz y LeCompte (1988:10), dichas fases del proceso de investigación, en concreto, en la metodología cualitativa, hace referencia a “un conjunto de tareas relacionadas entre sí que representan, bajo una perspectiva analítica, las áreas de decisión más representativas de un proceso de investigación cualitativa y que no necesariamente se han de desarrollar en orden lineal”. Para la confección de este subapartado (y la ilustración 3.1 siguiente) nos hemos basado en el estudio elaborado por el profesor López(2009).

Ilustración 3.1: Fases del proceso de investigación cualitativa



Fuente: Elaboración propia a partir de información facilitada por el artículo “Fases y procesos de investigación cualitativa”. López (2009)

9.3 Estrategia de recogida de información

Atendiendo a múltiples variables, las entrevistas pueden agruparse en tres estilos diferentes (Blasco Hernández y Otero García, 2008): estructuradas, semiestructuradas y libres. En nuestro caso, optamos por la utilización de la entrevista de investigación semiestructurada como instrumento de recogida de datos, ya que se pretende dotar de libertad a los entrevistados para expresar sus opiniones y sus experiencias. En todo caso, se utiliza unguion con ciertos bloques y preguntas iniciales, con el fin de acotar y dirigir la conversación hacia el tema analizado, es decir, la gestión de la perspectiva de género en la gestión de los recursos humanos.

9.4 Entrevistas y datos obtenidos

Durante el mes de mayo de 2021 se ha contactado con múltiples empresas con el objetivo de estudiar su posible enfoque de gestión en la perspectiva de género o con intención de desarrollarlo en un futuro

cercano. Uno de los principales obstáculos que nos hemos encontrado es que muchas de las que tienen su sede en Córdoba no estaban dispuestas a recibirnos *in situ*, debido a la incertidumbre y problemática derivada de la pandemia provocada por la Covid-19. Este hecho ha dificultado el que se desarrollen las entrevistas de manera más fluida y cercana, como suele ocurrir cuando son personalmente. Aun así, se ha logrado la participación de 10 empresas, siendo el medio de interacción la llamada telefónica.

Con el fin de tener un mejor entendimiento de cómo es el tratamiento de la perspectiva de género dentro de esta tipología de organizaciones, se ha optado por la elaboración de dos guiones de entrevistas de investigación, los cuales pueden encontrarse en los anexos 1 y 2 de este TFG. Ambos tratan cuestiones introductorias sobre la perspectiva de género, pero luego divergen dependiendo de la ocupación que el entrevistado ocupa dentro de la organización. En este sentido, un guion va dirigido a posiciones responsables en la gestión de equipos humanos, mientras que el otro se enfoca en los integrantes de estos. La idea detrás de dicha diferenciación es intentar descubrir, en su caso, la distinta percepción sobre el constructo en estudio, según se tenga responsabilidad o no sobre otros integrantes de la compañía.

A continuación, plasamos en la tabla 3.2 las 10 empresas cuyos trabajadores han accedido a ser entrevistados. En esta podemos observar, además, el sector en el que operan, la ubicación de su sede social y el tamaño de dicha organización. Adicionalmente, también se presenta el número de mujeres que conforman la plantilla con respecto al total.

Tabla 3.2: Empresas participantes en la investigación

<i>Empresa</i>	<i>Sector</i>	<i>Ubicación de la sede</i>	<i>Tamaño de la empresa</i>	<i>Mujeres en la plantilla</i>	<i>Total de empleados</i>
ONCE	ONG	Madrid	Grande	30.706	70.625
Mercadona	Supermercado	Valencia	Grande	59.840	93.500
Grupo Luis Piña S.A.	Supermercado	Jaén	Grande	1.200	1.750
Ayesa	Tecnológico	Sevilla	Mediana	1.500	4.769
Adexfab 3D S.L.	Construcción	Córdoba	Pyme	80	200
Gecko Medical Devices S.L.	Dental	Madrid	Pyme	230	248
The Wise Seeker	Recursos humanos	Madrid	Pequeña	10	50
La Espartería Farmacia	Farmacéutica	Córdoba	Microempresa	8	8
Antonio Domingo Montilla Casado	Agrícola	Jaén	Microempresa	2	8
Espacio de Arte Hermanos Moreno	Artístico	Granada	Microempresa	3	6

Fuente: Elaboración propia

De una simple observación inicial de la tabla 3.2 anterior, podemos apreciar una posible discriminación laboral hacia las mujeres, al existir cierta descompensación numérica entre ambos sexos en la plantilla de cinco de las diez empresas que han participado en el trabajo de campo. En el resto, se ve un equilibrio de género o, incluso, una representación femenina mayor.

Por otra parte, en la tabla 3.3 siguiente se plasman las variables sociodemográficas de los entrevistados, sus posiciones dentro de la empresa y el tipo de guion que se utilizó. Sobre esto último hay que indicar

que se ha contado con la contribución de 4 gestores de equipos humanos. Recordemos que en las conversaciones se han aplicado guiones diferenciados, ya que pretendemos conocer cuáles son los enfoques de la empresa transmitidos a dichos líderes y cómo estos desarrollan la gestión de la perspectiva de género.

Tabla 3.3: Variables demográficas de los participantes

Ocupación	Antigüedad (años)	Género	Edad	Nivel de estudios	Tipo de entrevista
Mando intermedio	19	Masculino	56	Bachiller	Responsable
Jefe de departamento	7	Masculino	43	Formación profesional	Responsable
Dependiente	2	Femenino	25	Grado universitario	Empleado de base
Desarrollador Full Stack	1	Masculino	24	Grado universitario	Empleado de base
Ingeniera	1	Femenino	32	Grado universitario	Empleado de base
Directora general y técnica responsable	20	Femenino	64	Grado universitario	Responsable
Developer	1	Masculino	23	Grado universitario	Empleado de base
Farmacéutica titular	6	Femenino	30	Grado universitario	Responsable
Emprendedor	4	Masculino	25	Secundaria	Empleado de base
Administrativa	3	Femenino	53	Bachiller	Empleado de base

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de la tabla 3.3 anterior podemos resaltar que las mujeres, aun teniendo un nivel de estudios superior y estando más formadas que los hombres, les es más difícil promocionar a puestos directivos o de liderazgo. Por otra parte, podemos observar que, salvo en un caso determinado, se requiere una experiencia previa de más de una década para alcanzar el cargo de responsable, debiendo atender para ello a la antigüedad laboral.

10 La perspectiva de género desde el enfoque de los empleados de base

La prolija normativa europea contra la discriminación determina que las empresas han de basar sus procesos de selección y promoción, exclusivamente, en variables objetivas y en la evaluación de competencias. Esta cuestión parece cumplirse en la muestra objeto de estudio, ya que el 100% de los entrevistados afirman que trabajan con equipos mixtos desde la perspectiva de género. No obstante, ello no significa que, con este hecho, dichas empresas estén exentas de otros tipos de discriminaciones. Y es que, el 90% de las mujeres entrevistadas, mencionan que en la empresa en la que trabajan (o en muchas de las que trabajaron en el pasado), han observado una clara distinción de género entre ciertas áreas, provocando así campos mayoritariamente feminizados y masculinizados dentro de la propia estructura organizacional.

De esta suerte, por ejemplo, una entrevistada del sector de supermercados nos confirmó, de su propia experiencia, lo que ya se avanzó en el capítulo II, acerca de la infravaloración del trabajo y las capacidades de las mujeres; y es que la mayoría de los puestos en la caja lo desempeñan ellas mientras que, en su empresa en concreto, no hay ni una sola mujer en el almacén. Y no es únicamente la ausencia

femenina en estas funciones, sino que ello deriva en una disminución en sus retribuciones con respecto al hombre ya que se valoran más los trabajos de fuerza, en su sector, que desempeñar funciones de caja (incluso con mayor dedicación horaria). Este hecho nos ratifica los tres subconjuntos que, desgraciadamente, viene a mantener hoy en día el efecto del techo de cristal en nuestra sociedad: discriminación ocupacional, salarial y división sexual del trabajo. Incluso este sector considerado "socialmente" feminizado, por formar parte de suplantilla aproximadamente un 70% de mujeres, la presencia de ellas en los altos puestos de la jerarquía es todavía inferior al de los hombres. Así nos lo indicaba la reseñada entrevistada. Por desgracia, no es únicamente en los sectores feminizados, sino que el 90% de los empleados de base provenientes de distintos sectores, consideran que hay una insuficiente representación de las mujeres en los puestos directivos o de responsabilidad en sus empresas. Y esto no se queda aquí, sino que, además, gran parte niegan que se hayan tomado medidas reales y eficaces en las empresas para erradicar este hecho.

Por otra parte, hay una pregunta que destaca sobre las demás y es que la mayoría de las mujeres entrevistadas han recibido comentarios con cierta orientación sexista acerca de cómo vestir, qué decir, sobre su capacidad, etc., o han experimentado una situación desagradable de este tipo, por razón de género, a lo largo de su vida laboral. Encambio, ningún hombre de los entrevistados señaló que haya pasado por ello. Esta pregunta la podemos relacionar con la de si creen que con el tiempo han variado los estereotipos de género o se han mantenido prácticamente inalterables; la cual todos los empleados de base consideran que se han reducido bastante, pero que siguen estando presentes. Y que, lógicamente, no debería suceder así.

En otro orden de ideas, tenemos dos preguntas que han generado respuestas muy dispares por parte de los entrevistados. Nos referimos a las siguientes: (1) si existe una creencia u opinión generalizada en la empresa de que las mujeres están más interesadas en lo privado que en lo público y (2) si consideran que la mayoría de las personas que trabajan a tiempo parcial son mujeres, porque se les impone este tipo de contrato o es el único que se les ofrece. En este sentido, la mitad de las personas entrevistadas piensan que no existe dicha creencia u opinión generalizada en las organizaciones en las que trabajan, al igual que creen que no predominan las mujeres en ese tipo de contrato, y, portanto, son ellas las que lo eligen en parte; mientras que la otra mitad considera justo lo contrario en ambas preguntas. Esta divergencia se puede deber a las diferentes circunstancias personales y familiares que puedan tener y que les hacen tener una percepción diferente según su propia experiencia laboral y vital.

Y, por último, el dato más desmoralizador y significativo, es que gran parte de los empleados de base no son conocedores de las medidas que tiene implantada la organización para la igualdad entre hombres y mujeres. Y, en esta situación, nos preguntamos ¿no las conocen..., o es que realmente no existen?

11. Gestión de la perspectiva de género en puestos de responsabilidad

En esta investigación, como se ha señalado anteriormente, se ha conseguido entrevistar a cuatro responsables, de los cuales la mitad son mujeres. A continuación, vamos a realizar una síntesis de sus respuestas, ya que también es interesante contrastar las opiniones entre ambos sexos.

En primer lugar, ninguno de los responsables entrevistados considera que existe una diferencia en la gestión de equipos mixtos, desde una perspectiva de género, frente a un equipo homogéneo en dicho ámbito. Incluso, al contrario, atribuyen a las mujeres la mayoría de las ideas que han tenido éxito en sus empresas o han sido innovadoras. Por tanto, opinan que el tener representación femenina en la composición del personal es una clara fuente de valor para la organización.

En segundo lugar, en cuanto a cuál creen que es la mejor práctica desarrollada por la empresa para favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar, el 50% de los responsables consideran que las mejores opciones son los horarios flexibles y el teletrabajo, argumentando que con este último se consiguieron muy buenos resultados durante la pandemia ya que el rendimiento y el cumplimiento de objetivos pudieron aumentar entre 13-20%. De igual modo, las entidades pudieron generar ahorros de gastos corrientes y de alquileres. Por otra parte, el 50% restante, además del teletrabajo, también opta por otro tipo de conciliación como es las semanas laborales comprimidas.

En relación con lo anterior, tres de los cuatro responsables consideran que las políticas de conciliación ayudan a reducir la conflictividad laboral y suponen un mayor compromiso de los empleados con la compañía. En relación con el principal beneficio que ellos destacan, indican que, si al colectivo le facilita dicha política, se sentirán más cómodos con respecto a su puesto de trabajo y se obtendrá un

mayor rendimiento y productividad laboral. En relación con el segundo beneficio, entienden, en línea con lo anterior, que el atender necesidades tan trascendentes como es la conciliación de ambas esferas, a largo plazo, redundará en una mayor identificación trabajador/empresa. El responsable restante considera también la opción de menor conflictividad laboral, pero asu vez señala otra consecuencia positiva, argumentando que las políticas de conciliación suponen una mejora en la rentabilidad de la organización debido a que, si la entidad las desarrolla, los empleados serán más eficientes y, en consecuencia, se alcanzarán mejores resultados e incrementarán la calidad de los bienes y servicios ofrecidos a los clientes.

Además, los responsables estiman que la medida de conciliación que más les ha supuesto desafío a la hora de su gestión, ha sido cuando hay que sustituir a empleados en puestos claves. En este sentido, señalan que no resulta sencillo, en un permiso como el de paternidad o maternidad, suplir al personal, sobre todo, a fin de conseguir que el sustituto obtenga una productividad en su puesto de trabajo similar a la del titular.

Asimismo, es importante mencionar que las dos responsables entrevistadas reseñan que no fue fácil para ellas llegar a esos puestos. Recibieron algunos comentarios misóginos y tuvieron que “lidiar” con las ideas preconcebidas de ciertos individuos; pero sus ganas de dar una “lección” y de demostrar las capacidades de las mujeres sobrepasaban los obstáculos sufridos. Han luchado por aquello que querían.

Por otra parte, todos los responsables opinan que el que las empresas cuenten con un plan de igualdad no es que tenga, al menos de momento, una influencia significativa en sus organizaciones, es decir, no creen que sea uno de los aspectos más decisivos en un mercado tan consumista y de inmediatez. Hay otras prioridades a corto plazo.

Por último, cabe destacar que todos los responsables afirman implantar medidas de no discriminación en puestos donde las mujeres estén menos representadas, al igual que políticas de igualdad de oportunidades; un dato bastante “curioso” en comparación con lo extraído en el apartado precedente, referido a los empleados de base.

13 Conclusiones

En la investigación desarrollada en el presente TFG, se ha realizado una aproximación al concepto de perspectiva de género y su importancia en el mundo laboral, quedando patente que una nula o mala gestión de esta puede acarrear consecuencias negativas para las organizaciones.

En primer lugar, hemos abordado la perspectiva de género desde un enfoque más teórico, analizando qué entienden por este los diversos autores e investigadores citados a lo largo del trabajo. Además, se ha hecho alusión a que los estereotipos de género, inherentes en la sociedad, conllevan a múltiples situaciones, entre ellas la desigualdad de género. En línea con lo anterior, se ha profundizado en las clases de estereotipos de género que podemos encontrar y en dónde se halla la posible solución. Por otro lado, nos hemos centrado en los RR.HH., el cual es un ámbito de gestión que no puede dejarse nunca de lado, ya que para que una empresa consiga subsistir y tener éxito en el entorno actual tan cambiante, estos son y van a ser clave para que se dé una respuesta eficaz a ello.

En segundo lugar, se ha profundizado en las barreras de entrada, carrera y desarrollo profesional que se encuentran las mujeres a lo largo de su vida. Por otra parte, se ha resaltado que conciliar la vida familiar y laboral sigue constituyendo hoy en día un reto pendiente de resolver en nuestra sociedad y, por ello, se han propuesto una serie de prácticas para favorecer la conciliación en las empresas españolas. Tras esto se ha tratado la selección de personal en dichas organizaciones, desde una perspectiva de género, y las fases a llevar a cabo para asegurarnos de que estén libres de sesgos sexistas.

Por último, se ha querido desarrollar un capítulo empírico que dote al presente trabajo de un enfoque práctico, en el que se ha podido observar cómo algunas empresas han desarrollado el constructo objeto de estudio. Para ello nos hemos decantado por la metodología cualitativa, aplicando la entrevista de investigación semiestructurada, con que hemos llegado a la conclusión que, en su ámbito geográfico y funcional (a través de la muestra analizada), existe una infrarrepresentación femenina en puestos directivos.

Una vez realizado este trabajo, consideramos que un tema tan atractivo e interesante como es la perspectiva de género, podría ser objeto de un mayor número de proyectos de investigación en un futuro, ya que en la actualidad sigue habiendo empresas que, como hemos dicho anteriormente, no gestionan esta estrategia de forma adecuada. Esto es importante ya que, aunque la perspectiva de género no asegure el éxito de la organización, sí que es el mejor camino para llegar al mismo.

Referencias

- Barney, J. (1991). Recursos firmes y ventaja competitiva sostenida. *Revista de gestión*, 17 (1), 99-120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Blasco Hernández, T., y Otero García, L. (2008). Técnicas cualitativas: la entrevista(I). *Nure investigación*, 33(5).
- Blau, F. D., Ferber, M.A. y Wincler, A. E. (2010). *The Economics of Woman, Men, and Work*. 8o ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Borràs, V., Torns, T., y Moreno, S. (2007). Las políticas de conciliación: políticas laborales versus políticas de tiempo. *Papers: Revista de sociología*, (83), 83-96.
 Recuperado de <https://www.raco.cat/index.php/Papers/article/view/60133/70288>
- Brigham, J. C. (1971). Ethnic stereotypes. *Psychological bulletin*, 76(1), 15.
 Recuperado de: <https://doi.org/10.1037/h0031446>
- Burin, M. (2008). Las “fronteras de cristal” en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización. *Anuario de psicología/The UB Journal of psychology*, 75-86. Recuperado de: <https://www.raco.cat/index.php/AnuarioPsicologia/article/view/99355/159762>
- Caballero Bellido, M. (2000). Políticas empresariales de conciliación vida familiar y laboral: buenas prácticas. *Formación y acreditación en consultoría para la igualdad de mujeres y hombres*, 1-31. Recuperado de https://observatorio.campus-virtual.org/uploads/22093_Caballero_Buenas-practicas-2000.pdf
- Cabral, M. y Maffía, D. (2003). *Sexualidades migrantes género y transgénero*. Feminaria Editora. Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/52885>
- Cascio, W. F. (2000). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*. Cincinnati. OH: South-western College Publishing.
- Castaño Garrido, C., y Quecedo Lecanda, R. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de psicodidáctica*, 14, 5-39. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10810/48130>
- Castillo, V., Novick, M., Rojo, S., y Tumini, L. (2008). Gestión productiva y diferenciales en la inserción laboral de varones y mujeres Estudio de cuatro ramas de actividad. *El trabajo femenino en la post convertibilidad.*, 45.
 Recuperado de: http://www.entrerios.gob.ar/sectrabajo/userfiles/files/el_trabajo_femenino.pdf#page=45
- Chandler, A. (1996). Escala y diversificación. *La dinámica del capitalismo moderno*. Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza.
- Chinchilla, M., Poelmans, S., y León, C. (2003). *Políticas de conciliación trabajo- familia en 150 empresas españolas*. IESE Business School, (498). Recuperado de <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0498.pdf>
- Del Valle, M. M., y Giménez, M. D. V. (2006). Las mujeres en la formación superior: elección de

carrera versus estereotipos de género y neosexismos. *Cuestiones de género: de la igualdad y la diferencia*, (1), 87-112. <http://dx.doi.org/10.18002/cg.v0i1.3855>

- Díaz, R. V. (2019). Persistencia de la brecha salarial de género en los países de la Unión Europea: causas, efectos y planes de acción para combatirla. *Dykinson eBook*, 133.
- Estebananz García, A., y Núñez Domínguez, T. (2010). Aprender de otras mujeres andaluzas el camino de la igualdad. *Sevilla: Instituto Andaluz de la Mujer. Consejería para la Igualdad y Bienestar Social*.
- Etcheberry, L. (2015). *Mujeres en una empresa minera chilena: cuerpos y emociones en trabajos masculinizados* (Tesis doctoral). Universidad de Chile, Chile, América del Sur. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/143765>
- Federici, S. (6 de marzo de 2021). No estamos emancipadas, estamos cansadas y en crisis. *El Periódico*. Recuperado de: <https://www.elperiodico.com/es/cuaderno/20210306/silvia-federici-emancipadas-cansadas-crisis-8m-11557318>
- Feldstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., y Walters, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human resource management journal*, 12(1), 54-76.
- Ferrant, G., y Kolev, A. (2016). Does gender discrimination in social institutions matter for long-term growth?: Cross-country evidence
- Fundación Mujeres (2008). *Guía de buenas prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas*. Recuperado de: <https://www.doccity.com/es/guia-de-buenas-practicas-para-integrar-la-igualdad-de-genero-en-las-empresas-1/5023196/>
- Gálvez, N.P. (2005): La conciliación de la vida laboral y familiar como proyecto de calidad de vida desde la igualdad. *Revista Universidad de Alicante*, 5, 91-107.
- García, A. H. P. (1995). Igualdad y androcentrismo. *Tabanque: Revista pedagógica*, (10), 71-82.
- Glick, P., y Fiske, S. T. (2001). An ambivalent alliance: Hostile and benevolent sexism as complementary justifications for gender inequality. *American psychologist*, 56(2), 109. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.2.109>
- Goetz, J. P., y Lecompte, M. D. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Morata.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. (2016). *Gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Prentice Hall. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/d7e0325bb6a6982056e13a3d70e015c7.PDF>
- Hernández Colino, G. (2016). *Brecha salarial de género en la Unión Europea*. Recuperado de: <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/2724/Brecha%20salarial%20de%20genero%20en%20la%20Union%20Europea.pdf?sequence=1>
- Klasen, S., y Lamanna, F. (2009). The impact of gender inequality in education and employment on economic growth: new evidence for a panel of countries. *Feminist economics*, 15(3), 91-132. <https://doi.org/10.1080/13545700902893106>
- Kurdek, L. A. (2005). Gender and marital satisfaction early in marriage: A growth curve approach. *Journal of marriage and family*, 67(1), 68-84. <https://doi.org/10.1111/j.0022-2445.2005.00006.x>
- Lamas, M. y Lalueza, J. L. (2012). Apropiación de un modelo colaborativo en escuelas multiculturales con alumnado en situación de exclusión social. *Cultura y educación*, 24(2), 177-191.
- Loden, M. (1985). *Feminine leadership or how to succeed in business without being one of the boys*.

- New York: Times Books. Recuperado de <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/3560/tfm306.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López, E. B. (2009). La investigación cualitativa y cuantitativa en trabajo social. Análisis y construcción de modelos teóricos de tres casos prácticos en Trabajo Social. *Trabajo social UNAM*, (20), 53-71.
- Recuperado de: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54488592/20209-31996-1-PB_1.pdf?1505944239=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPB_1.pdf&Expires=1622885112&Signature=CkSCAE1RnNQPWX1pQC05Al-nWVUGiN1oNqCTLTZK-94QNZ76SYdLVPctE8xBuKYYsBl~Gh5jTM~AJEhaB8JY93Vsvj3xp0qAOeCENiWddSouNeIKfCj4IV4-3yAv3fQNOXJrTwnGHjEI3BZwhnw17W35OZk9w3gvngabuqwLg5iJ9FjyfSs_AzQStw-ZKeQ3f7E2p55XVkhLIBBiGIIo1hnxC4U~wDP~t-fXwmI7ngrfZ1Cu669oAy7nibVsazzMkOgV2HrNzUmF2Qt1SrZ4WQtqTh1jhdm0T6lNe7FRG6zYVDQ5aAOSSwVBxesjhU2~HCfseHack2jliAfl92jT6g & Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Matus-López, M., y Gallego-Morón, N. (2014). Techo de cristal en la Universidad. Sino lo veo no lo creo. *Revista Complutense de Educación*, 26(3), 611. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/38821522.pdf>
- Millán Vázquez de la Torre, M., Santos Pita, M. D. P., y Pérez Naranjo, L. M. (2015). Análisis del mercado laboral femenino en España: evolución y factores socioeconómicos determinantes del empleo. *Papeles de población*, 21(84), 197- 225. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-74252015000200008&script=sci_arttext
- Moen, P., Kelly, E., y Huang, R. (2008). Fit inside the work-family black box: An ecology of the life course, cycles of control reframing. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 411-433. <https://doi.org/10.1348/096317908X315495>
- Mokgoro, Y. (1994). *Estereotipos de género: Perspectivas legales transnacionales*. Barcelona, España: Profamilia.
- Morrison, A. M., White, R. P. y Van Velsor, E. (1987). *Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach The Top Of America's Largest corporations?*. Pearson Education.
- Peñas, I. L. (2002). La discriminación salarial por razones de género: un análisis empírico del sector privado en España. *Reis*, 171-196.
- Ríos Saura, C. (2013). *La conciliación de la vida laboral, familiar y personal ¿unasunto de mujeres?* (trabajo de fin de grado). Universidad politécnica de Cartagena, Murcia, España. Recuperado de: <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/3622/tfg282.pdf?sequence=1>
- Rojo, E.C. (2019). Las contrataciones atípicas y el contrato a tiempo parcial. *Revista de Derecho*, 10, 59 – 68.
- Román, M. (2009). El fracaso escolar de los jóvenes en la enseñanza media. ¿Quiénes y por qué abandonan definitivamente el liceo en Chile?. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(4), 95-119.
- Romera, J. (11 de mayo de 2019). ACS y Mediaset lideran la brecha salarial: pagan un 25% más a los hombres en puestos directivos. *El Economista*. Recuperado de: <https://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/9868731/05/19/Brecha-salarial-que-empresas-del-Ibex-35-castigan-mas-a-la-mujeres.html>
- Sarrió, M., Ramos, A. y Barberá, E. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de psicología social*, 17(2), 167-182.
- Solow, R. M. (1956). A contribution to the theory of economic growth. *The quarterly journal of*

economics, 70(1), 65-94. <https://doi.org/10.2307/1884513>

Swanson, J.L., Daniels, K.K. y Tokar, D.M. (1996). Evaluación de las percepciones de las barreras relacionadas con la carrera: Inventario de barreras profesionales. *Revista de evaluación profesional*, 4 (2), 219-244.
<https://doi.org/10.1177/106907279600400207>

Taylor, S. J., Bogdan, R., y Piatigorsky, J. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Editorial PaidósBásica, Barcelona, España.

Tójar Hurtado, J. C. (2006). *Investigación cualitativa: comprender y actuar*. Madrid, España.