

PROYECTO EQUAL

POR LA DIVERSIDAD ACTIVA

**UN MODELO PARA INTEGRAR LA DIVERSIDAD DE
GÉNERO EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL**

**Dirección del proyecto: Coordinadora Española para el Lobby Europeo
de Mujeres CELEM**

Realización: Elena Carantoña mb2

Madrid, enero 2007

EQUAL es una iniciativa comunitaria, promovida por la Comisión Europea, que cubre el periodo 2000-2006, y que tiene por objetivo “promover nuevas prácticas de lucha contra todo tipo de discriminación y de desigualdad en el mercado de trabajo, en un contexto de cooperación nacional”.

El Proyecto “Por la diversidad activa” ha sido aprobado por la Comisión Europea dentro de la iniciativa Equal. Forman parte de este Proyecto las siguientes entidades y organismos:

- Coordinadora Española para el Lobby Europeo de Mujeres, CELEM
- Asociación de Mujeres Empresarias de Cooperativas
- Asociación de Trabajadoras Autónomas y Emprendedoras de Madrid
- Ayuntamiento de Alcobendas
- Ayuntamiento de Alcorcón
- Ayuntamiento de Coslada
- Escuela de Relaciones Laborales de la Universidad Complutense de Madrid
- Fundación Carolina
- Instituto de la Mujer

El presente trabajo se integra en el desarrollo del Proyecto “Por la diversidad activa”, en concreto, en el eje relativo a la Responsabilidad Social y a la definición de un Modelo Pro Activo para la diversidad en las empresas.

INDICE

1. Presentación: objetivos y fases del proyecto

2. Desarrollo del proyecto

2.1 El género en la Responsabilidad Social de las empresas

2.2 Conclusiones de la primera fase del proyecto

2.3 Segunda fase: metodología y desarrollo

3. Modelo para la integración de la diversidad de género en la Responsabilidad Social

3.1 Pautas para los datos de base

3.2 Indicadores de diversidad vertical

3.3 Información complementaria

Un cierre abierto

1. Presentación: objetivos y fases del proyecto

El Proyecto Equal “Por la Diversidad Activa” pretende impulsar medidas que tiendan a “reducir los desequilibrios entre hombres y mujeres y apoyar la eliminación de la segregación en el trabajo”.

Los objetivos que se ha marcado son:

- Reducir los desequilibrios entre hombres y mujeres, apoyar la eliminación de la segregación en el trabajo, tanto en el sector público como en el sector privado, y promover la igualdad de oportunidades.
- Desarrollar planes de acción positiva, tanto en el sector público como en el sector privado, y planes de promoción de la participación de las mujeres en el mercado de trabajo, diseñando estrategias que, además, impulsen modelos de desarrollo local sostenible.
- Integrar acciones dirigidas a paliar la segregación vertical y horizontal, y extraer lecciones que puedan ser transferibles a medidas de política pública, de actuación en centros de enseñanza y medidas de acción afirmativa.

Estos objetivos responden a “una estrategia central, cuyo resultado principal consiste en la definición de un Modelo Pro Activo para la diversidad en el mercado de trabajo”.¹

La diversidad puede considerarse desde dos puntos de vista: diversidad horizontal, que hace referencia a la presencia de las mujeres en los sectores productivos y las especialidades profesionales, y diversidad vertical, que tiene que ver con la presencia de la mujer en las diferentes escalas de responsabilidad.

Este proyecto se centra en la diversidad vertical, y el Modelo que se presenta como resultado cubre únicamente esta dimensión vertical de la diversidad.

Un Modelo Pro Activo para fomentar la diversidad vertical tiene que permitir medir la situación de diversidad en la organización y diagnosticar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres para ascender o desplazarse en los niveles jerárquicos. En otras palabras, el Modelo debería permitir valorar la aplicación de la igualdad de oportunidades en

¹ En este caso, la diversidad se refiere a los sexos, hombres y mujeres, no a otros grupos o colectivos.

el desarrollo de la carrera profesional, a través de indicadores que muestren tanto los resultados de la promoción profesional para cada sexo, como los elementos que provocan las diferencias entre ambos, si es que las hay.

Ahora bien, en la carrera profesional intervienen muchos factores. Unos son culturales (en algunas organizaciones, por ejemplo, no se ofrecen a las mujeres puestos que exijan desplazamientos frecuentes, porque se da por supuesto que son reacias a viajar), otros sociales (la presión social para el triunfo profesional es grande sobre los hombres, pero en el caso de las mujeres hay incluso una presión negativa para que la carrera profesional sea secundaria respecto a determinadas responsabilidades familiares), y otras personales, como las cualidades, las capacidades y las prioridades vitales.

Todos estos factores interactúan en el contexto concreto en el que se desarrolla la vida profesional: la empresa. Cada empresa tiene su estructura, sus condiciones de trabajo y sus procesos, y de la organización de todos ellos depende en gran medida cómo cada una de las personas que trabajan en ella percibe, decide y logra sus ambiciones profesionales.

El Modelo para la diversidad vertical que aquí se desarrolla propone una serie de indicadores prácticos que reflejan la situación de diversidad en las organizaciones, y el comportamiento de los diferentes factores que intervienen en la carrera profesional de las mujeres.

Al comenzar este trabajo nos planteamos varias preguntas. La primera surgió del hecho de que cada realidad empresarial es diferente y única, porque cada empresa define sus propios sistemas de promoción y de carrera profesional según las características de su negocio y su particular visión de la gestión de personas.

Con esa premisa, ¿cómo establecer un Modelo que pueda ser aplicado de forma general, siendo la realidad de las empresas tan diferente?

La apuesta de este Modelo es encontrar respuesta a esta pregunta estableciendo una conexión entre la Responsabilidad Social Empresarial y la diversidad vertical. Por esta vía se trata de aunar la capacidad de la RSE para responder a las necesidades estratégicas de cada empresa y su potencial para abordar la diversidad de género.

La segunda cuestión a resolver era cómo conseguir que el Modelo tuviera un carácter práctico y fuera fácilmente aplicable por las empresas. Parecía necesario huir de un enfoque exclusivamente teórico y por ello se propuso partir del análisis de la relación entre Responsabilidad Social y diversidad vertical en cuatro empresas españolas.

El proyecto se estructuró en dos fases. En la primera se analizaron los informes de Responsabilidad Social del año 2004 de las cuatro empresas

seleccionadas: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria BBVA, Iberdrola, Inditex y Telefónica.

El estudio² cubrió el análisis de:

- los valores adoptados explícitamente por las empresas,
- los indicadores de género que incluyen en sus Informes de Responsabilidad Social,
- el tratamiento de la igualdad entre hombres y mujeres en los compromisos y las acciones que afectan al grupo de interés “Empleados” y que tienen un impacto sobre la carrera profesional,

Sus conclusiones mostraron la necesidad de avanzar en:

- La definición del concepto de diversidad vertical y de los elementos que la determinan;
- El establecimiento de unos indicadores significativos, representativos y consistentes de la diversidad vertical en la empresa;
- El análisis de las razones por las que unos compromisos explícitos con la igualdad no dan como resultado un equilibrio de sexos en los niveles de responsabilidad.
- La búsqueda de instrumentos útiles para que los compromisos con la igualdad se integren en la estrategia de negocio y se transformen en resultados concretos en términos de diversidad.

Con estos elementos de partida se abordó la segunda fase del proyecto, que consistió en un análisis de la situación de diversidad vertical y de los sistemas de promoción en cada una de las cuatro empresas. Para realizarlo fue necesario solicitar su colaboración y, antes de seguir adelante, queremos expresar nuestro sincero agradecimiento a BBVA, Iberdrola, Inditex y Telefónica, por el gran interés y la buena disposición con la que acogieron la iniciativa y por su dedicación al proyecto en tiempo y en esfuerzo, facilitando la información que se les requirió y clarificando las dudas que fueron surgiendo. Es preciso también señalar que el trabajo que aquí se presenta es de nuestra exclusiva responsabilidad, sin que la colaboración de estas cuatro empresas las comprometa con su planteamiento ni con sus conclusiones.

Esta segunda fase produjo un doble resultado: por una parte, un diagnóstico de diversidad vertical de cada una de las empresas, que se les ha entregado con carácter confidencial; y, a partir de estos diagnósticos individuales, un análisis global de los elementos más significativos de la diversidad vertical desde la perspectiva de la

² Disponible en www.diversidadactiva.org

Responsabilidad Social, que ha servido para el diseño del Modelo que se propone en este Informe.

Antes de presentar el Modelo se resumen sus antecedentes: la conexión entre responsabilidad social empresarial y diversidad de género, las conclusiones del estudio realizado en la primera fase y la metodología utilizada en la segunda fase.

2. Desarrollo del proyecto

El proyecto que ahora concluye con la presentación de este Modelo Pro Activo para la mejora de la diversidad vertical en las empresas desde la Responsabilidad Social, arrancó en marzo de 2006 con la realización del estudio sobre el género en la Responsabilidad Social Empresarial antes citado. Dicho estudio consiste básicamente en dos partes diferenciadas. La primera es un examen del tratamiento del género en los principales estándares internacionales que las empresas utilizan para implantar sus sistemas de Responsabilidad Social y para presentar sus informes de sostenibilidad. Y la segunda, un análisis detallado de las informaciones sobre género en las memorias de sostenibilidad 2004 de las cuatro empresas que participan en el proyecto: BBVA, Iberdrola, Inditex y Telefónica.

Entre los estándares internacionales se analizaron tres de carácter público: el Pacto Mundial de Naciones Unidas, las Directrices de la OCDE y el Libro Verde de la Comisión Europea; y tres privados: el Global Reporting Initiative, que es la metodología de presentación de Informes de Sostenibilidad más extendida en España, y el Dow Jones Sustainability Index y el FTSE4 Good, dos índices bursátiles que utilizan criterios de sostenibilidad para seleccionar las empresas que cotizan en ellos y de los que forman parte las cuatro empresas españolas seleccionadas.

Este análisis permitió verificar que los factores de género (presencia de mujeres en la plantilla, composición por sexos de los órganos de dirección, mujeres en los puestos de responsabilidad, etc) van adquiriendo una presencia cada vez más significativa entre los indicadores de la dimensión interna de la Responsabilidad Social, y puso de manifiesto que los estándares privados están más avanzados que los públicos en la consideración de la diversidad de género.

En concreto, los indicadores de género que manejan los tres estándares privados tienen mayor calidad (su descripción es más precisa), pertinencia (afectan a elementos críticos de la carrera profesional, como la interrupción de la carrera o la rotación) y significación (reflejan la realidad operativa de los procesos). Además, en las actualizaciones periódicas y revisiones de estos estándares se incrementa progresivamente la importancia de la diversidad de género y se van mejorando los indicadores. De esta forma los promotores de los estándares están aceptando que la discriminación es un hecho, o al menos un riesgo, y buscan no solamente detectarla, sino que las empresas implanten medidas prácticas para combatirla.

A pesar de esta evolución, queda aún un camino importante por recorrer. Por ejemplo, la formación, que es un factor clave para la promoción profesional, en ninguno de los estándares se desagrega por sexos. Otro elemento que tampoco se trata desde una perspectiva de género es la

cultura de la organización, visible a través de la política de marca o de la publicidad.

En general se puede decir que, al no ser el género una dimensión específica dentro de la Responsabilidad Social, se echa en falta una concreción y una sistemática que permitan visibilizar todos los componentes de la carrera profesional de las mujeres. La evolución lógica, y hacia la que parecen dirigirse algunos de los estándares, es ir precisando la metodología y las definiciones, tomando como ejemplo los estándares desarrollados en materia de medio ambiente o de gobierno corporativo, que son los más exhaustivos y precisos.

Este es el marco global en el que las empresas realizan sus prácticas sostenibles. A pesar de las carencias señaladas, la Responsabilidad Social tiene un enorme potencial para desarrollar la diversidad de género, que se detalla en el apartado siguiente. Por otra parte, nuestro objetivo era que el Modelo tuviera en cuenta no solamente este contexto general, sino que partiera de la aplicación concreta de la Responsabilidad Social en las empresas españolas. Por eso la segunda parte del estudio, en la que se analizaron las memorias de sostenibilidad, tiene mayor importancia para la definición del Modelo, y nos ha parecido útil recoger aquí sus principales elementos y conclusiones. Por último, en este capítulo se explica la metodología empleada para el trabajo de campo que nutrió este Modelo.

2.1. El género en la Responsabilidad Social de las empresas

Aunque no existe una definición única y generalmente aceptada de lo que es la Responsabilidad Social, sí que se ha generado ya un consenso sobre cuáles son las características que la definen: carácter voluntario (cumplir la ley, por ejemplo, no es un acto de Responsabilidad Social), pluridimensional (cubre los ámbitos social, ambiental, corporativo, etc), parte de la propia empresa (cada empresa define sus valores, sus acciones de Responsabilidad Social y sus indicadores), tiene una vocación integradora de la empresa con su entorno y de todos los grupos de interés, y se desarrolla en una dimensión interna (negocio) y externa (relación con los grupos de interés).

En realidad, estas dos vertientes, interna y externa, se solapan desde el momento en que uno de los grupos de interés son los empleados de la compañía, pero esta distinción ayuda a diferenciar las acciones de filantropía de las que afectan a la gestión operativa y facilita a las empresas la reflexión sobre la amplitud de su sistema de Responsabilidad Social: ¿se limita a acciones sociales para la comunidad? ¿o se integra en él toda la cadena operativa de la empresa?

Para conseguir la diversidad vertical es fundamental que la empresa incluya entre sus valores la igualdad, la no discriminación o cualquier otro que refleje su compromiso con la diversidad de género, y que su sistema

de Responsabilidad Social traslade estos valores a la gestión. La conexión entre diversidad y Responsabilidad Social es fundamental porque:

1. La Responsabilidad Social integra los valores en la vida operativa de la empresa y anula así el mayor riesgo para avanzar en la igualdad: que ésta se considere un fenómeno aislado, ajeno a las prácticas y a la voluntad de la organización empresarial, o un aspecto marginal o residual de la gestión de recursos humanos. Este riesgo se anula si la igualdad aparece como uno de los valores corporativos.
2. Sitúa la igualdad, y el objetivo de avanzar para conseguirla, al más alto nivel en la jerarquía empresarial. Normalmente, la Responsabilidad Social depende de una unidad corporativa directamente ligada al Consejero Delegado o al Presidente. Al colocar el problema a éste nivel, se está garantizando su visibilidad y que su solución va a buscarse en todos los procesos y prácticas de la empresa.
3. Facilita a los gestores empresariales unos instrumentos que les son familiares para abordar un tema relativamente nuevo, como es el de la igualdad. Dentro de la empresa, la igualdad puede ser percibida como una fuente de conflictos si se aborda desde el enfrentamiento entre hombres y mujeres, o si la desigualdad es presentada como fruto de la discriminación. Por el contrario, al integrarla en el sistema de Responsabilidad Social, la igualdad aparece, en el mismo plano que los códigos éticos o la preocupación medioambiental, como el fruto de una evolución social a la que la empresa se adapta con naturalidad y responsabilidad, como una parte más de las preocupaciones que le son propias.
4. Le da solidez al compromiso empresarial. Uno de los aspectos más importantes de la Responsabilidad Social es su carácter voluntario y público: cualquier sistema de Responsabilidad Social implica la presentación de una Memoria de Sostenibilidad en la que la empresa enuncia sus valores y explica cómo los aplica y qué resultados obtiene. De esta forma la empresa asume ante sus accionistas, sus empleados y la sociedad, unos compromisos concretos que, si no cumple, tendrá que explicar, a riesgo de perder credibilidad y reputación.
5. Garantiza que se va a producir una mejora continua, porque la publicidad que la empresa hace de sus prácticas de Responsabilidad Social y de los resultados que obtiene, la obligan a ir consiguiendo que sus indicadores progresen en el sentido de un mayor equilibrio entre hombres y mujeres.

La pregunta es si estas ventajas teóricas o este potencial de la Responsabilidad Social se concretan en la práctica. En el estudio se realizó esta verificación examinando los informes de Responsabilidad Social de las cuatro empresas que participaron en el proyecto según los tres bloques siguientes:

- **Valores:** ¿se incluye la igualdad de oportunidades entre los valores de la empresa? ¿cuál es la prioridad? ¿en qué grupo de valores se enmarca (diversidad, política de personal, valores corporativos...)? ¿son consistentes los valores desde el punto de vista de género?
- **Indicadores:** Además del número de mujeres, ¿qué elementos clave de diversidad vertical reflejan los indicadores?
- **La promoción profesional:** ¿cómo está definida la carrera profesional? ¿cuáles son los elementos críticos para la promoción profesional? ¿qué recursos se ponen a disposición de los empleados para facilitar su carrera profesional? ¿dispone la empresa de medidas específicas para facilitar la carrera profesional de las mujeres?

El examen de los Informes de Responsabilidad Social desde la perspectiva del compromiso con la diversidad vertical muestra que las cuatro empresas lo suscriben, pero englobándolo en un marco general de rechazo a cualquier tipo de discriminación.

Solamente en dos casos, BBVA e Iberdrola, este compromiso con la igualdad se traduce en un principio de gestión de la promoción profesional.

Al examinar la relación entre el compromiso y los resultados de diversidad vertical en cada una de las empresas, nos hemos encontrado con un problema: los datos de presencia de mujeres en los niveles directivos que se presentan en las memorias no son interpretables desde el punto de vista de la promoción profesional, porque no se incluyen en ellas la descripción de la progresión de carrera ni la definición de lo que podrían llamarse “niveles” de desarrollo de la carrera profesional. Así, mientras BBVA proporciona los datos de “Mujeres en puestos directivos”, Iberdrola se refiere a “Mandos y técnicos superiores”, Inditex a “Puestos de dirección, técnicos y de gestión”, por un lado, y a “Encargados de tiendas” por otro, y Telefónica utiliza el dato de “Directivos y mandos intermedios”.

En cuanto a la composición por sexos del Consejo de Administración, es un indicador engañoso porque los miembros de los consejos son de diferente naturaleza (dominicales, independientes y ejecutivos), y su forma de acceso al Consejo tampoco es igual. Dos empresas tenían mujeres en sus consejos en el momento de realización del estudio: BBVA una consejera independiente e Inditex una independiente y otra dominical.

A pesar de estas limitaciones, nos pareció útil construir una tabla comparativa de la relación que existe entre el compromiso con la igualdad, la diversidad o la no discriminación (no todas las empresas lo enuncian de la misma forma ni ponen el énfasis en el mismo aspecto) y los indicadores de diversidad vertical que las empresas presentan. El cuadro siguiente

integra estos dos elementos (compromiso e indicadores), pero limitándose a los Consejos de Administración y la Alta Dirección por la heterogeneidad antes señalada de los datos de presencia de mujeres en puestos de responsabilidad dentro de la estructura.

Esta tabla se ha elaborado a partir de las memorias de sostenibilidad del año 2004 publicadas en 2005. En las de 2005, que se hicieron públicas en 2006, hay variaciones importantes. La igualdad ya no se menciona en la Carta del Presidente de las dos empresas donde se citaba. En cambio, en todas las memorias se detecta una mejora la información sobre diversidad, tanto en los datos cuantitativos como en la descripción de las acciones o políticas.

Además de estos avances en la presentación, la situación de diversidad también ha mejorado. En particular, BBVA ha firmado con los sindicatos en noviembre de 2005 un Acuerdo de igualdad y conciliación vida familiar y laboral. Iberdrola ha reducido el número de miembros de su consejo de administración de 19 a 15 y una mujer ha entrado a formar parte de él. Inditex aprobó una Directiva de Prácticas Internas que convierte en plenamente operativos los principios recogidos en su código de conducta, creando un Comité de ética que velará por la no discriminación. Estos cambios muestran que la igualdad es un tema dinámico, y que las empresas no dejan de mejorar sus prácticas.

CUADRO RESUMEN DE DIVERSIDAD Y RS - 2004

Empresa	Nivel de compromiso	Naturaleza del compromiso	Diversidad horizontal (% m/h)	Diversidad vertical	
				Consejo de Admón (% m/h)	Alta Dirección (% m/h)
BBVA	Carta del Presidente + Código de conducta	Valor + Principio operativo	43/57	6,6/93,4	0/100
Iberdrola	Código de conducta	Valor + Principio operativo	12,4/87,6	0/100	0/100
Inditex	Código de conducta	Valor	83,5/16,5	20/80	14,2/85,8
Telefónica	Carta del Presidente + Código ético	Valor	48/52	0/100	0/100

La observación que se desprende de esta tabla es que no hay una relación evidente entre el nivel al que se adopta el compromiso con la igualdad y los resultados en términos de diversidad vertical, al menos en los Consejos de Administración y la Alta Dirección. Esta conclusión apunta a que el compromiso con la igualdad no es suficiente para que ésta se

manifieste en los resultados de diversidad, y nos pareció una indicación de que el Modelo debía prestar más atención a los procesos operativos que a la cultura organizativa.

El conocimiento respecto a estos procesos de gestión de los recursos humanos que se puede extraer de las memorias de sostenibilidad es limitado. Así todo, era imprescindible analizar su integración en el marco de la Responsabilidad Social para poder avanzar en la construcción del Modelo. Este análisis llevó a una serie de conclusiones generales que permitieron enfocar la segunda fase del proyecto y la colaboración que se iba a solicitar a las empresas. Para situarla, se resumen a continuación las conclusiones de la primera fase.

2.2. Conclusiones de la primera fase del proyecto

A pesar de las diferencias de principios y modelos de cada una de las cuatro empresas, en todas ellas se hace explícito un compromiso con la igualdad en su sistema de Responsabilidad Social, que se define como un elemento estratégico o transversal. Pero queda un largo camino que recorrer para que los principios y valores tengan un reflejo operativo que se traduzca en resultados concretos. Se ha visto que falta por desarrollar la dimensión interna de la Responsabilidad Social en lo que respecta a la diversidad vertical, de tal forma que se produzca la integración real del compromiso de igualdad en los modelos de gestión.

La impresión que se desprende de los informes es que los valores no tienen un reflejo suficiente en los instrumentos de que la empresa dispone para garantizar esa igualdad en el ámbito de la promoción profesional. Esta afirmación se basa en que ninguno de esos instrumentos, ya sea la formación, el personal de Alto Potencial, la evaluación del desempeño, etc., se desagrega por sexos.

Los principios serían suficientes para conseguir el objetivo de igualdad, si realmente la diversidad vertical dependiera solamente de la buena o mala voluntad de la organización. Pero el compromiso corporativo es solamente uno de los elementos que determinan la promoción profesional. Si se pretende construir un sistema de gestión de la diversidad que lleve a una promoción profesional equilibrada por sexos es necesario actuar sobre todos los factores organizacionales.

El estudio ha mostrado que no existe, en ninguna de las cuatro empresas, un sistema de relaciones efectivo entre el compromiso corporativo, los resultados que muestran los indicadores y las políticas del Grupo de Interés “Empleados”, en lo relativo a la diversidad vertical. O, dicho de otra forma, **la igualdad es un valor corporativo pero no es todavía un elemento para la gestión de la diversidad ni un indicador cuyos malos resultados provoquen una reacción por parte de la organización.**

Hay que señalar también que se detecta, en todas las empresas, una falta de referencias conceptuales, o de un marco de conocimiento, sobre la diversidad vertical, y, en concreto, sobre el funcionamiento de la carrera profesional de las mujeres. Quizás por eso en todos los Informes hay una reiteración de los mismos principios y datos, sin que se establezca una conexión entre esos principios, los procesos que alimentan y los resultados que se obtienen.

Es cierto que, en España, los estudios en esta materia no están muy avanzados y que las fuentes de los responsables de la organización, ya sean escuelas de negocio, consultores o sectores académicos, no proporcionan más que instrumentos parciales, centrados sobre todo en la conciliación. Faltan análisis y bases de conocimiento sobre la carrera profesional.

Un elemento que juega en contra de este mejor conocimiento de la diversidad es el enfoque puramente cuantitativo que se le da, identificando diversidad con proporción de hombres y mujeres en los puestos directivos. Esas cifras, siendo relevantes, enmascaran realidades y causas muy distintas y al centrarse únicamente en ellas se corre el riesgo de desviar la atención hacia la consecución de unos resultados inmediatos por procesos de cooptación, sin atacar las causas de la menor promoción profesional de la mujer.

Se ha visto que estas causas pueden estar ligadas a varios factores (sociales, culturales, personales...), y que no todos ellos dependen de la empresa. Pero ésta tiene en su mano actuar sobre los determinantes organizacionales de la carrera profesional y utilizar los elementos de que dispone para contribuir a que los proyectos personales sean compatibles con el desarrollo profesional y los intereses de la organización.

2.3. Segunda fase: metodología y desarrollo

A la luz de esas conclusiones, la segunda fase del proyecto pretendió ahondar en las razones que explican los aparentemente escasos resultados en diversidad vertical en empresas con un compromiso tan claro con la igualdad y con unos sistemas de Responsabilidad Social bien desarrollados.

Para ello se les solicitó información sobre su estructura (organigrama, departamentos, niveles directivos...) y sobre la composición de la plantilla (edad, antigüedad en la empresa, antigüedad en el puesto...) desagregada por sexos; una descripción de sus procesos de promoción interna; y los resultados por sexos de los procesos de promoción. Tras mantener reuniones con los responsables de los departamentos de personal, esos datos se fueron afinando y completando, incluyendo series anuales para algunos de ellos.

Con esta información se elaboró un diagnóstico de diversidad vertical que se le entregó a cada empresa y que nos permitió detectar cuáles eran, en

cada una de ellas, los elementos clave de la promoción profesional para integrarlos en el Modelo que se propone. Estos diagnósticos no se hacen públicos en el proyecto, pero para comprender las propuestas del Modelo quizás sea útil señalar que, en el momento en que se ahonda en la situación de diversidad de los puestos de responsabilidad operativa, la realidad empresarial no es tan negativa en términos de equidad de género como se desprende de los datos de los Consejos de Administración o de la Alta Dirección, y tiene casuísticas complejas que matizan sustancialmente las afirmaciones sobre la existencia de discriminación femenina que se repiten con tanta frecuencia.

En este sentido hay que insistir en que el equilibrio por sexos de la composición de los Consejos de Administración no está directamente relacionado con la igualdad en los sistemas de promoción, por la misma naturaleza de los nombramientos de las personas que forman parte de estos órganos. Por una parte están los consejeros dominicales, que pertenecen al consejo en tanto que propietarios de acciones o participaciones, y su condición de hombre o mujer no tiene nada que ver con la diversidad vertical. Quienes son fruto de un proceso de designación son los consejeros independientes y los consejeros ejecutivos. Los primeros, como su propio nombre indica, son ajenos a la empresa y a la propiedad, por lo que su sexo tampoco tiene nada que ver con el funcionamiento de la carrera profesional. Los consejeros ejecutivos, minoritarios en los Consejos, son los únicos que, por proceder de la Alta Dirección de la compañía, están relacionados con la diversidad en los órganos de dirección.

Al abordar el proyecto y la selección de las empresas a estudiar, se llegó a la elección final de BBVA, Iberdrola, Inditex y Telefónica, por varias razones:

- Pertenecen a sectores muy diferentes, con una tradición muy distinta en cuanto a presencia de mujeres y con una composición de la plantilla que presenta dos valores extremos, Inditex con el 80% de mujeres, e Iberdrola con el 20%, y dos centrados alrededor del 40%, BBVA y Telefónica, un valor muy próximo a la tasa media de actividad femenina.
- Las características de la plantilla en cuanto a cualificación varían también notablemente entre las empresas. En Inditex a la mayoría del personal no se le exige cualificación, pero eso no impide que puedan desarrollar una carrera profesional hasta los puestos de mayor responsabilidad. En Iberdrola, en cambio, hay una mayoría de personal técnico y de mantenimiento, con un nivel alto de especialización profesional pero que difícilmente desarrolla una carrera en los ámbitos de la gestión. Algo parecido sucede en Telefónica, mientras que en BBVA la mayoría del personal tiene estudios medios o superiores y posibilidad de desarrollar su carrera en cualquier ámbito.

- Las cuatro elaboran y presentan informes de Responsabilidad Social desde hace varios años, con lo que sus compromisos y sus indicadores se pueden considerar más afianzados;
- Todas utilizan estándares internacionales, lo que nos permitió comprobar la versatilidad de esos estándares en su aplicación práctica.
- Por ser consideradas empresas de éxito, sus prácticas son un referente y tienen un impacto notable sobre el resto de las empresas.

Al tomar contacto con las empresas, la primera necesidad que apareció fue delimitar el ámbito que íbamos a estudiar. En primer lugar, el estudio se circunscribe a España, y, dentro de cada grupo empresarial, a las siguientes marcas o colectivos:

- BBVA: todo el personal en España excepto la categoría “Administrativos y Otros” (29.000 personas)
- Iberdrola: Técnicos Medios, Técnicos Superiores y Directivos (2.810 personas)
- Inditex: todo el personal de Zara España (12.780 personas)
- Telefónica: el personal Fuera de Convenio de Telefónica de España (4.042 personas)

El criterio seguido fue estudiar la plantilla que tuviera una proyección profesional hacia los puestos de mayor responsabilidad.

Como se puede comprobar simplemente por la dimensión de cada colectivo, cada empresa es completamente diferente. Esto tuvo una doble ventaja: evitar cualquier tentación de establecer comparaciones entre ellas, que no era el objetivo del proyecto, y proporcionarnos unas casuísticas muy variadas que contribuyeron a conseguir lo que se pretendía: obtener unos elementos críticos comunes que fueran relevantes para establecer un Modelo aplicable a situaciones muy diferentes.

Al mismo tiempo esta variabilidad supuso un importante desafío, porque no es posible aplicar los mismos criterios de análisis a cada una de las empresas. Es necesario insistir en la importancia que tuvo, para avanzar en cada caso, la colaboración de nuestros interlocutores, que contribuyeron decisivamente a ayudarnos a percibir cuáles eran los elementos relevantes para analizar el desarrollo profesional en sus respectivas organizaciones.

El método de trabajo para extraer los elementos del Modelo se basó en el análisis cuantitativo. A partir de los datos de plantilla desagregada por

sexos de cada empresa, se fueron elaborando indicadores que reflejaran en cada caso el funcionamiento y los resultados de los sistemas de promoción. Los indicadores se fueron agrupando y reelaborando según diferentes criterios, definidos sobre la realidad de cada empresa, en un proceso de descartes sucesivos de aquellos que presentaban menor capacidad explicativa.

Con estos antecedentes se construyó el Modelo que se presenta a continuación.

3. Modelo para la integración de la diversidad de género en la Responsabilidad Social

La principal conclusión que obtuvimos del trabajo de campo con las cuatro empresas es que el Modelo no podía limitarse a proponer una serie de indicadores que incluir en las memorias de sostenibilidad. Era necesario que estableciera también unas pautas sobre los datos que sirven de base para el cálculo de esos indicadores, y que tuviera en cuenta la necesidad de proporcionar informaciones complementarias que no pueden recogerse a través de indicadores.

El Modelo pretende reflejar la diversidad vertical de género en la empresa, fomentar la reflexión de los responsables empresariales sobre el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres que trabajan en la organización, mejorar la transparencia y ayudar a encontrar vías para mejorar la diversidad vertical.

Aunque las cuatro empresas presentan en sus memorias datos sobre la presencia de mujeres en los puestos de responsabilidad, los indicadores que utilizan no son suficientes para hacerse una idea fiel de la diversidad vertical. Las carencias en los indicadores se deben principalmente a que los estándares que las empresas utilizan para diseñar sus sistemas de Responsabilidad Social y para elaborar sus Informes, se limitan a proponer unos ratios de presencia femenina sin establecer una metodología para la obtención de los datos y sin pronunciarse sobre los elementos que inciden en la situación de diversidad.

La causa general de estas carencias es que el género es un tema reciente en Responsabilidad Social, sobre todo si lo comparamos con el medioambiente o el buen gobierno, y necesita de una evolución y una práctica continuada para ir depurando los sistemas de medida y la presentación de la información.

En este sentido, este Modelo no es más que un paso en ese camino hacia el perfeccionamiento de los sistemas de Responsabilidad Social en su tratamiento de la diversidad de género.

Por otra parte, no se nos escapa la dificultad que supone el que los enfoques de la gestión de Recursos Humanos sean muy diferentes entre las empresas, como lo son también las orientaciones que cada una hace suyas para tratar el tema de la diversidad. Sin ir más lejos, las cuatro empresas analizadas, como se puso de manifiesto en el estudio citado de la primera fase del proyecto, tienen enfoques diferentes sobre la igualdad, la no discriminación y, en general, el tratamiento de la diversidad de género. Por esa razón el Modelo no propugna un formato único, sino que proporciona unas pautas para manejar los datos de base, unos indicadores básicos de diversidad vertical, y una propuesta de información complementaria que las empresas deberán aplicar adaptándolos a sus características.

3.1 Pautas para los datos de base

Para conseguir que los indicadores reflejen fielmente la diversidad en la empresa es necesario que los datos sobre los que estos indicadores se construyen respondan a una serie de pautas que garanticen que representan fielmente la realidad que se trata de reflejar. Además, tienen que procurar situar a la empresa en su contexto social y respecto a los grupos de interés, de acuerdo con el sistema de Responsabilidad Social. Con estos supuestos, el tratamiento de la información debería responder a los siguientes principios:

1. Distinguir los elementos ligados al funcionamiento de la empresa de los hechos puntuales que pueden tener un impacto en la diversidad.

Algunos de estos fenómenos podrían ser una fusión y el consiguiente freno de las contrataciones durante unos años (esto incide especialmente en la presencia de mujeres profesionales si el freno a las contrataciones ha sido en fechas recientes, coincidiendo con la masiva incorporación de mujeres al mercado de trabajo); un crecimiento por absorción de pequeñas empresas que por su tamaño y características sean esencialmente masculinas y condicionen la presencia por sexos en los puestos de responsabilidad; una reestructuración del negocio que implique un cambio de estructura y que haya situado en los niveles jerárquicos al personal más antiguo, normalmente masculino...

Poner de manifiesto estos hechos es un esfuerzo de autoanálisis y transparencia que favorecerá la fidelidad de la imagen que la empresa da de sí misma en sus memorias de sostenibilidad y que la ayudará a enfocar la diversidad desde sus circunstancias particulares.

2. Explicar cuál es el camino del desarrollo profesional en la organización.

La carrera profesional no siempre coincide con los niveles jerárquicos que se reflejan en la estructura. En otros casos, los sistemas de promoción no son convencionales, es decir, verticales, sino que, en organizaciones poco jerarquizadas, la promoción se desarrollo por caminos más horizontales.

Es necesario explicar cuál es el sistema de promoción y cuáles son los mecanismos y las vías para conseguirla, de tal forma que los datos que nutren los indicadores se correspondan con la realidad de la empresa.

3. Construir bases de datos desagregados por sexos.

Las organizaciones empresariales no tienen una práctica de manejar los datos de la plantilla desagregados por sexos, con lo que ellas mismas carecen de la información necesaria para realizar su diagnóstico de diversidad y para encontrar los puntos en los que se pueden producir fallos en la aplicación de su modelo de igualdad o de diversidad.

Los datos desagregados por sexos deberían estar disponibles para cada uno de los criterios que, en cada empresa, inciden en la promoción (antigüedad, edad, potencial, evaluación de competencias, evaluación de desempeño, etc)

4. **Tener en cuenta las diferencias de diversidad por departamentos.**

Un elemento recurrente en las cuatro empresas analizadas es la diferencia en la situación de diversidad en los diferentes departamentos o áreas de la empresa. Este hecho es especialmente importante para avanzar en el conocimiento de los determinantes de la carrera profesional, que pueden estar relacionados con las condiciones de trabajo específicas de algunas áreas, con su cultura particular, con los requisitos de cualificación o titulación, etc..

Si los procesos de promoción funcionan de la misma forma para toda la organización, las diferencias de diversidad entre áreas pueden aportar algunas de las claves para entender el funcionamiento de la carrera profesional femenina.

5. **Asegurarse de que los datos que se manejan son relevantes para la diversidad vertical.**

El trabajo de campo con las cuatro empresas ha permitido detectar que algunos de los elementos que, a nivel teórico, se consideran determinantes para la diversidad vertical, no lo son en la realidad.

Uno de estos elementos es la diversidad horizontal: se supone que cuantas más mujeres haya en la plantilla, mayor será la proporción de mujeres en los puestos de responsabilidad. En ninguna de las cuatro empresas analizadas se cumple esta hipótesis. Aunque los datos globales de la plantilla de cada empresa den la impresión de que existe una correlación entre ambas variables, al hacer el análisis de diversidad por departamentos se verifica sin lugar a dudas que en ningún caso se produce esta correlación.

Otro de los elementos que se suele considerar relevante para la promoción profesional de las mujeres es la interrupción de la carrera por excedencias de maternidad o de cuidado familiar. Tampoco esta hipótesis se verifica en ninguna de las empresas, ni se encontró una correlación entre el tamaño de las áreas o departamentos y la diversidad vertical, o entre el número de puestos directivos y la proporción de mujeres directivas.

Los resultados empíricos alertan contra el riesgo de aceptar supuestos teóricos que no se sostienen en la realidad y que pueden distorsionar el diagnóstico de diversidad y llamar a engaño sobre las causas de la escasa presencia femenina, con la consecuencia de aplicar medidas que no tendrán ningún impacto en la situación real de la diversidad.

6. **Manejar simultáneamente las distribuciones de plantilla masculinas y femeninas.**

Nos hemos encontrado, en todas las empresas, que para algunos de los criterios analizados las distribuciones de la plantilla femenina y masculina coinciden, y más aún, que esa coincidencia se mantiene en

el tiempo. Esto significa que esa variable en sí no muestra una situación desfavorable para las mujeres.

Este análisis comparativo contribuye a matizar notablemente los datos absolutos referidos a mujeres, en el sentido de que cuando el comportamiento de las curvas masculina y femenina, ante la variable de que se trate, es similar, un dato aparentemente poco favorable para las mujeres no significa que haya un sesgo de género en esa variable concreta.

7. Utilizar series temporales.

En primer lugar porque la incorporación de la mujer a los puestos más cualificados es relativamente reciente, por lo que una buena política de igualdad de oportunidades mostrará sus resultados a lo largo de los años. En segundo lugar, porque los datos anuales pueden estar distorsionados por algún fenómeno puntual, desde una reestructuración de plantilla hasta un cambio organizativo o una fusión o absorción. En fin, porque el manejo de series temporales permitirá comprobar los resultados de los cambios que se vayan introduciendo en los sistemas de gestión desde el punto de vista de género y facilitar su corrección.

La evolución en el tiempo de los diferentes indicadores es más significativa que una radiografía instantánea, y permite además relacionar el valor de los indicadores con la vida de la empresa.

3.2 Indicadores de diversidad vertical

Como hemos repetido a lo largo de estas páginas, los estudios sobre la carrera profesional femenina, sobre todo en España, son prácticamente inexistentes. Por eso este Modelo tiene que combinar los resultados del trabajo de campo con lo que, en la teoría, se consideran elementos críticos de la promoción. Estos elementos se pueden agrupar en tres bloques:

- Contexto: Edad y antigüedad en la empresa. Están relacionados con el proceso de incorporación de la mujer al trabajo profesional.
- Características personales: Cualificación, capacidades y proyecto personal
- Características del proceso de promoción

El cuadro de indicadores propuesto recoge estos tres grupos de elementos. Los indicadores tienen una doble finalidad: proporcionar información relevante y accesible para ser presentada y difundida en las memorias de sostenibilidad, y facilitar a los gestores la actualización periódica de su diagnóstico de diversidad. Para cumplir este último objetivo, los indicadores tienen que desagregarse a nivel de departamentos y, según el tamaño y la estructura de la empresa, de territorios.

Estos indicadores desagregados no es necesario que se incluyan en la Memoria de Sostenibilidad, ya que la información que aportan es útil para los gestores pero no para los destinatarios de las memorias. En cambio, sí se deberían incluir en ellas las conclusiones que se extraigan del análisis de estos indicadores internos, porque servirán para clarificar y explicar la situación de diversidad en la empresa.

Otro factor a tener en cuenta es que cuando las empresas operan en más de un país, a menudo optan por presentar una única Memoria de Sostenibilidad de carácter corporativo, que, en algunos casos, completan con memorias de un contenido más reducido, referidas a cada uno de los países en los que están presentes.

Desde el punto de vista de los indicadores de diversidad esto no tendría por qué ser un problema, ya que lo que tratan de reflejar estos indicadores es cómo funciona la política de diversidad de la empresa, y qué resultados obtiene en relación con sus valores corporativos.

Donde sí pueden encontrar dificultades es a la hora de elaborar e interpretar los indicadores en cada contexto laboral, social y cultural, porque no en todos los países están disponibles estudios y datos sobre el mercado de trabajo con el mismo nivel de detalle ni de fiabilidad. Otro problema añadido es que la información interna tenga la misma calidad y amplitud en todos los países, o que los sistemas de gestión sean diferentes y que no sea posible elaborar indicadores consolidados. La única recomendación para paliar estos inconvenientes es atenerse estrictamente al principio de transparencia, y explicar clara y detalladamente en las memorias de sostenibilidad cómo se ha elaborado cada indicador y qué representa realmente en el contexto del grupo.

Indicadores de diversidad vertical

1. Porcentaje de mujeres en cada uno de los niveles de responsabilidad.

La clave para la calidad de este indicador es la definición de los niveles de responsabilidad en cada empresa. Esta definición debe hacerse explícita en la memoria de sostenibilidad en la que se incluya el indicador. Muestra la diversidad vertical de la empresa en un momento dado.

2. Diferencia de edad entre hombres y mujeres en cada nivel de responsabilidad.

Las diferencias de edad en cada nivel de responsabilidad muestran si la edad de la plantilla femenina es menor que la masculina en todos los niveles o en algunos, y permite averiguar si la menor presencia de

mujeres en determinados puestos de responsabilidad está relacionada o no con la diferencia de edad.

3. Diferencia de antigüedad en la empresa entre hombres y mujeres en cada nivel de responsabilidad.

Una menor antigüedad de la mujer en la empresa contribuiría a explicar la menor presencia en niveles de responsabilidad.

4. Porcentaje de mujeres y de hombres que optan a una promoción interna por niveles.

Este indicador permite verificar si hay una diferencia por sexos en la voluntad de promocionar, y si en el caso de las mujeres, la voluntad de promoción se frena al llegar a un determinado nivel.

5. Porcentaje de mujeres y de hombres que consiguen los puestos a los que optan.

Si los procesos de promoción son objetivos y transparentes, los resultados en el tiempo no deberían presentar un sesgo de género. Este indicador solamente tiene significado en una serie temporal, ya que un año se puede producir un resultado diferenciado por sexos, pero no debería mantenerse la diferencia en el tiempo.

6. Antigüedad media en el puesto por sexos y niveles.

Este indicador permite verificar si hay un sexo que promociona más deprisa que otro. Como el anterior, solamente tiene significado en una serie temporal.

3.3 Información complementaria

A lo largo del trabajo de campo hemos comprobado que el análisis de género muestra a menudo hechos que no tienen una explicación evidente. Para conocer realmente qué sucede en la empresa en términos de diversidad, sería útil proporcionar información que permita conocer, en cada caso, otros elementos que pueden contribuir a explicar la escasa presencia de mujeres en puestos de responsabilidad y dar pistas sobre las medidas más eficaces para enmendar la situación. Algunos de esos elementos son:

- **La percepción de las propias mujeres profesionales sobre sus posibilidades de carrera y sobre los límites que perciben para su promoción profesional.** Todas las empresas que aplican la Responsabilidad Social disponen de algún mecanismo de participación de los empleados que les permite conocer su nivel de satisfacción, cuáles son sus preocupaciones y qué sugieren para mejorar la gestión de los Recursos Humanos. Sería de gran ayuda para mejorar la diversidad disponer de una batería de preguntas, recurrentes cada año, que permitan verificar la evolución de las expectativas de los empleados, por sexos, respecto a su promoción y averiguar cuáles son

los eventuales frenos que perciben en su carrera profesional y qué cambios proponen para superar esos frenos, si es que existen.

- **Formación.** Uno de los elementos que todas las empresas consideran fundamentales para su competitividad y su éxito, es la formación de sus empleados, a la que dedican recursos importantes en tiempo y en dinero. En ninguno de los casos estudiados se analiza la formación desde una perspectiva de género. Es muy probable que del análisis por sexos de las horas de formación recibidas, el soporte utilizado (formación presencial, on line, otros), los contenidos elegidos, etc., aporte información relevante desde el punto de vista de la diversidad, ya sea porque hay diferencias notables por sexos en alguno de los parámetros que puedan explicar la situación de diversidad, ya sea porque, al contrario, no existan esas diferencias, con lo que se podría acotar aún más las causas que, en cada empresa, explican la escasa promoción profesional femenina.
- **Impacto de las medidas de conciliación de la vida personal y profesional sobre la promoción profesional.** Hay un debate no resuelto entre quienes estudian la diversidad de género sobre si las medidas de conciliación facilitan a la mujer el desarrollo de su carrera profesional o si, por el contrario, no tienen impacto alguno. Para las empresas que busquen la igualdad de oportunidades en el desarrollo profesional de hombres y mujeres es importante tener respuestas a este interrogante, para asegurarse de que las medidas que implantan son las adecuadas para conseguir los resultados que buscan. Es muy probable que el impacto de las medidas dependa de cada empresa en concreto, y de ahí que, además de detallar en sus memorias de sostenibilidad las medidas de conciliación que aplican, extremo que ya se recoge habitualmente, sería aconsejable que se incluyeran datos sobre la repercusión de esas medidas. Estos datos deberían ser tanto cuantitativos como de percepción de las personas que disfrutan de ellas.

Un cierre abierto

Con este Modelo concluye este proyecto, pero el camino hacia la integración de la diversidad de género en la Responsabilidad Social está todavía por recorrer. Las propuestas que aquí se hacen no tienen la pretensión de responder a todas las preguntas ni de resolver todas las necesidades. Es necesario seguir avanzando en el desarrollo de metodologías y de indicadores que faciliten a las empresas la elaboración de diagnósticos, a los Grupos de Interés información sobre la diversidad y a las profesionales vías para participar en la mejora de la gestión para la igualdad de oportunidades. El interés y la colaboración de las empresas es la mejor expectativa de que este camino se recorrerá sin pausa en beneficio de todos.