



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 50, noviembre 2004, pp. 37-53**

# **Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales**

**(La diversidad de género como estrategia  
favorecedora de la igualdad de oportunidades en  
los entornos laborales)**

**Ester Barberá Heredia**

Universitat de València

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*

ISSN: 0213-8093. © 2004 CIRIEC-España

[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)   [www.uv.es/reciriec](http://www.uv.es/reciriec)

# **Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales**

**(La diversidad de género como estrategia favorecedora de la igualdad de oportunidades en los entornos laborales)**

**Ester Barberá Heredia**

Universitat de València

## **RESUMEN**

*La diversidad de género se plantea como una estrategia útil para favorecer la aplicación del principio de igualdad entre mujeres y varones en el mercado laboral. También se ofrece como un criterio válido para optimizar los recursos humanos disponibles en profesiones directivas. A diferencia de otras estrategias potenciadoras de la igualdad de oportunidades, que han sido aplicadas en el ámbito político o social (sistema de cuotas, representación paritaria, etc), la diversidad de género aúna criterios humanitarios basados en los derechos de ciudadanía de las mujeres con argumentos maximalistas referidos al valor añadido que esta estrategia puede aportar, en la actualidad, a las organizaciones laborales. A partir de estos presupuestos, el proyecto Divers@: género y diversidad desarrolla una metodología de trabajo y un modelo operativo para analizar los posibles ajustes-desajustes entre la diversidad de género particular que requiere un determinado puesto de trabajo y la que realmente existe en dicha organización. Se proponen, además, medidas de acción específicas para atenuar los desajustes y para atajar las barreras obstaculizadoras en la vida profesional de las mujeres.*

**PALABRAS CLAVE:** principio de igualdad de oportunidades, mainstreaming de género, optimización de recursos humanos, estrategia de diversidad, medidas de acción afirmativa.

**CLAVES ECONLIT:** J160, J210, J580.

## **Diversité de genre, égalité d'opportunités et environnements de travail**

**RÉSUMÉ:** La diversité de genre se pose en stratégie utile pour favoriser l'application du principe d'égalité entre les femmes et les hommes sur le marché du travail. Elle se propose d'être un critère valide pour optimiser les ressources humaines disponibles dans les professions de direction. A la différence d'autres stratégies renforçant l'égalité d'opportunités, qui ont été appliquées dans le domaine politique ou social (système de quotas, représentation paritaire, etc.), la diversité de genre allie critères humanitaires reposant sur les droits de citoyenneté des femmes et arguments maximalistes sur la valeur ajoutée que cette stratégie peut apporter, à l'heure actuelle, aux organisations de travail. C'est à partir de ces hypothèses que le projet *Divers@: género y diversidad* développe une méthodologie de travail et un modèle de fonctionnement afin d'analyser les ajustements-désajustements entre la diversité de genre particulière que requiert un poste de travail déterminé et celle qu'il y a réellement au sein de cette organisation. Des mesures d'action spécifiques sont alors proposées pour atténuer les désajustements et détruire les barrières et obstacles que rencontrent les femmes dans leur vie professionnelle.

**MOTS CLÉ:** Principe d'égalité d'opportunités, *mainstreaming* de genre, optimisation des ressources humaines, stratégie de diversité, mesures d'action affirmative.

## **Gender diversity, equal opportunities and working environments**

**ABSTRACT:** Gender diversity can be considered a useful strategy for improving equal opportunities in the labour market. It is also a valid criterion for optimising human resources in management professions. Unlike other strategies for promoting equal opportunities that have been applied in political or social spheres (quota system, parity representation, etc.), gender diversity combines humanitarian criteria based on citizenship rights for women with maximalist arguments relating to the value such a strategy can add to labour organisations. The *Divers@: género y diversidad* project lays down a working method and operational model for analysing possible imbalance caused by the specific gender diversity required for a specific job and the diversity that actually exists in the organisation. In addition, specific measures are proposed for resolving such imbalance and for overcoming obstacles to women's careers.

**KEY WORDS:** Principle of equal opportunities, gender mainstreaming, optimisation of human resources, strategy for diversity, affirmative action.

## 1.- Introducción

Las consecuencias derivadas de los procesos de globalización se están dejando sentir de una forma brutal durante las últimas décadas. Los movimientos migratorios, la velocidad vertiginosa de los cambios y la revolución tecnológica con sus continuas actualizaciones producen transformaciones profundas no sólo en la fisonomía de los lugares o en la variabilidad étnica y cultural de sus gentes, sino también en las mentalidades, creencias y valores dominantes. Sin duda, todos estos cambios han delineado una nueva conceptualización del significado del trabajo y de las organizaciones laborales (Legge, 1995). Los jóvenes ya no crecen pensando en aprender un oficio o una profesión que posteriormente ejercitarán durante el resto de sus vidas. Chicas y chicos estudian con la ilusión de tener una expectativa profesional mejor pero sabiendo que no va a ser fácil abrirse camino en el mercado laboral y con la casi seguridad de que cambiarán varias veces de actividad a lo largo de su vida profesional.

También el funcionamiento de los equipos de trabajo y las relaciones interpersonales se van a ver fuertemente influenciadas por estas transformaciones (Alvesson y Billing, 1997). La estructura vertical característica de las organizaciones clásicas, donde los jefes mandan y los empleados cumplen su mandato y reciben recompensas por ello, va cediendo terreno a formaciones estructurales más complejas, a menudo representadas en forma de red, que recuerdan más a los intrincados caminos que se gestan en la organización familiar que a la jerarquía monolítica. Y no es que estas estructuras nodulares carezcan de jerarquía. Igual que acontece en cualquier modalidad de estructuración familiar, hay jefes del clan o cabezas de familia. Pero, las formas de ejercitar el poder son más sinuosas y la delimitación entre actividad productiva y reproductiva queda más difuminada. La economía del siglo XXI está caracterizada por una gran complejidad y dinamismo, dándose una amplia forma de mercado mundial donde se han liberalizado al máximo los flujos financieros, los movimientos de mercancías y los desplazamientos de trabajadores/as (Sampedro, 2002). Ante estos cambios, las empresas, instituciones y universidades que buscan mantenerse y desarrollarse tienen que transformarse, pasando de ser organizaciones jerarquizadas y rígidas a organizaciones multiculturales, horizontales y flexibles (Ramos, Sarrió, Barberá y Candela, 2002). No sólo se compite por fidelizar mercados y clientes externos ofreciendo los mejores resultados (productos y servicios), sino también el talento de clientes internos (personal de plantilla).

A pesar de todas estas transformaciones, la segregación laboral de género es un fenómeno presente en la mayoría de países, independientemente de las condiciones socioeconómicas y de la existencia de leyes antidiscriminatorias que velan por la plena ciudadanía de las mujeres. La presencia femenina en puestos de poder y toma de decisiones en organizaciones e instituciones tanto públicas como privadas es prácticamente inexistente. La mayoría de análisis coincide en señalar la dinámica

organizacional como el principal obstáculo en la promoción profesional de las mujeres, ya que sigue dominada por valores androcéntricos que las excluyen de la toma de decisiones, y continúa sin resolver el problema de la conciliación laboral con la vida privada. De este modo, la cultura y políticas organizacionales se han convertido en el principal foco de intervención a corto y medio plazo (Barberá, Sarrió y Ramos, 2000).

La aldea global que habitamos se caracteriza, además de por la complejidad y el dinamismo, por presentar fuertes controversias. Entre los múltiples desajustes que padecemos, en la actualidad, hay uno que se percibe claramente en los entornos laborales. Por un lado, se observa una tendencia progresiva hacia estilos laborales y modos de cooperación en los equipos de trabajo próximos a un perfil prototípicamente femenino, según los estereotipos clásicos de género. Este cambio en el modo de ejercitarse el trabajo se produce en paralelo con el incremento de mujeres bien formadas y con intereses profesionales claramente definidos (Brullet, 1996). Pero, al mismo tiempo y de ahí el desajuste, toda esta demanda social no parece corresponderse con los procedimientos habituales de incorporación de las mujeres al mundo profesional, ya que la discriminación de género sigue siendo la regla, más que la excepción, tanto en el acceso al trabajo como en la promoción profesional. El desequilibrio entre necesidades requeridas y aprovechamiento de recursos disponibles es negativo desde una consideración humanitaria, pero también desde un enfoque maximalista que trate de optimizar el capital humano. Urge pues tratar de dar una respuesta satisfactoria que sea beneficiosa para el desarrollo personal y para el progreso de las instituciones sociales (Sarrió, Ramos y Candela, 2004).

## 2.- Mainstreaming de género y diversidad

Es este contexto de remodelación del sistema organizacional el que ofrece la oportunidad de introducir el criterio de la *diversidad de género* en las organizaciones como una estrategia para promover la participación de las mujeres en puestos de responsabilidad. La idea central del concepto de diversidad es el máximo aprovechamiento del potencial ofrecido por grupos heterogéneos, es decir, diversos en cuanto a sexo, edad, etnia, nacionalidad, orientación sexual, etc. Se enfatiza la variabilidad interindividual, de manera que cada persona se valora por lo que es y lo que puede aportar, sea cual sea su procedencia o características personales. En este sentido, la estrategia de la diversidad ofrece a las organizaciones la posibilidad de atraer y mantener talentos diversos representativos de ambos sexos. Una fuerza de trabajo diversa que permite mejorar la calidad de sus productos puesto que se recogen mejor las características e intereses de sus clientes, también diversos. Además, la imagen externa e interna de la organización mejora puesto que las políticas de igualdad de oportunidades son un importante instrumento de marketing y proyección social. En definitiva, la gestión de la diversidad supone una nueva cultura de trabajo que dinamiza la innovación y la creatividad hacia el logro de la excelencia y la calidad total.

Sin embargo, el perfil actual de la gran mayoría de organizaciones dista mucho de ser diverso, sobre todo en sus niveles superiores de responsabilidad y toma de decisiones. La actual cultura y políticas organizacionales tienden a la creación de entornos no inclusivos de la diferencia humana, dando lugar a equipos homogéneos mayoritariamente masculinos, lo cual, a largo plazo, provoca ineeficacia y pérdida de competitividad y adaptación a la sociedad global actual. Para lograr los beneficios derivados de la diversidad y del potencial ofrecido por las mujeres en los niveles superiores de las organizaciones se ha de crear un entorno que supere las tradicionales barreras con las que han tropezado en su desarrollo profesional. La organización ha de tener en cuenta sus distintos intereses y necesidades. Es decir, no son únicamente los trabajadores/as los que se adaptan a la filosofía de la empresa, sino que la organización ha de adaptarse a las necesidades de sus miembros. Por ello, se han de analizar las causas y procesos que llevan a que esta diversidad no sea posible, e implementar las medidas o acciones que logren la integración de la persona adecuada.

La aplicación de la perspectiva de género (*mainstreaming de género*) y la valoración del potencial ofrecido por la diferencia (*gestión de la diversidad*) se combinan para lograr la reorganización de las prácticas y políticas organizacionales hacia la creación de un espacio donde la aportación femenina pueda desarrollarse en igualdad de condiciones, asegurando así la permanencia de personas valiosas y únicas (Stevens y Van Lamoen, 2001). La implementación de medidas desde la gestión de la diversidad se basa en los mismos principios del *mainstreaming de género*:

- 1) Considera a los individuos como personas en su totalidad (con sus habilidades, aspiraciones y necesidades).
- 2) Se compromete con la democracia y el consenso de todos los miembros de una organización o institución.
- 3) Es una herramienta para lograr la justicia social.
- 4) Se basa en la valoración y el respeto por la diversidad. Hombres y mujeres no son homogéneos sino que forman parte de grupos diferentes formados por individuos con diversidad de perspectivas, valores, intereses y competencias que pueden y deben enriquecer la sociedad y las organizaciones.

Lo anteriormente expuesto representa el marco contextual en el que se ubica el proyecto DIVERS@: GÉNERO Y DIVERSIDAD<sup>1</sup> cuyo objetivo principal es la aplicación de la *diversidad* y la *perspectiva de género* para fomentar la incorporación de las mujeres a puestos de responsabilidad, contribuyendo a la eliminación de la segregación laboral existente en los niveles superiores de la jerarquía laboral, tanto en la Universidad como en otras organizaciones laborales. La idea fundamental es provocar un cambio de actitudes, valores y políticas generales mediante la aplicación de la estra-

1.- DIVERS@: GÉNERO Y DIVERSIDAD es un proyecto subvencionado por el Fondo Social Europeo, perteneciente a la Iniciativa Comunitaria EQUAL, que se engloba en el eje IV de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres y más concretamente en el área temática 2 dirigida a reducir los desequilibrios entre mujeres y hombres y apoyar la eliminación de la segregación laboral. La ejecución del proyecto está a cargo de una Agrupación de Desarrollo en la que participan las siguientes entidades: Consellería de Economía, Hacienda y Empleo, Universitat de València, Universidad Politécnica de Valencia, Asociación para el Desarrollo Empresarial – Mujeres empresarias, gerentes y profesionales de Valencia (ADE), Comisiones Obreras (CC.OO.-PV) y FOREM-PV.

tegía de diversidad de género. Para lograr este propósito, se han planteado una serie de acciones para introducir y posteriormente extender -mainstreaming- medidas de igualdad de oportunidades en las dos instituciones universitarias de Valencia (Universitat de València y Universidad Politécnica de Valencia) y otras organizaciones laborales -una pública (Consellería de Economía, Hacienda y Empleo) y otra privada (Winterthur Levante).

### **3.- Diversidad de género: estrategia de recursos humanos**

Para conseguir que las empresas e instituciones públicas interesadas en corregir las situaciones de discriminación laboral femenina cuenten con un instrumento adecuado para evaluar los desequilibrios de género entre su personal y establecer las medidas correctoras necesarias, el equipo de investigación del proyecto ha desarrollado un modelo para analizar el grado de diversidad de género y la presencia de igualdad de oportunidades en las organizaciones laborales. Pero, antes de describir el modelo conviene incidir en los principios generales en los que se fundamenta la estrategia de diversidad.

El criterio de diversidad trata de compatibilizar el principio ilustrado de la *'igualdad'* con el reconocimiento de la *'singularidad'* sobre la cual se instala la construcción de la subjetividad. El equilibrio entre justicia de la igualdad, por un lado, y valoración de la variabilidad individual e intergrupal, por otro, representan los dos pilares conceptuales en los que se apoya el desarrollo de la estrategia de diversidad. La idea de que cualquier ciudadano debe tener los mismos derechos ante la ley se reconoce durante el periodo de la Ilustración como un principio universal planteándose como un derecho frente a cualquier forma de discriminación entre los individuos (Barberá, 2000; Barberá y Ramos, 2004). No obstante, tendrá que transcurrir aún bastante tiempo para que a las mujeres, que representan algo más del 50% de la población mundial, se les reconozca el estatus de ciudadanas de pleno derecho.

Durante muchos años se pensó que para favorecer el principio de igualdad entre las personas la estrategia más adecuada debía consistir en dispensar un trato idéntico, de manera que actuar con 'criterios similares de conducta' se consideraba el modo idóneo para generar 'los mismos efectos' en los individuos. Con el transcurso de los años se ha visto que esta confusión entre el fin a conseguir -el principio de igualdad- y los medios a emplear -idéntica conducta- suele generar efectos indeseados. Es más, actuar de forma idéntica con personas que presentan distintos puntos de partida, ya sean estos referidos a recursos disponibles, formación adquirida o características personales, resulta ser una forma, casi segura, para garantizar la desigualdad de resultados y, por tanto, la injusticia social. Las personas somos muy diversas y esta diversidad se puede analizar desde múltiples categorías: rasgos de personalidad y habilidades personales, capacidades físicas, mentales y psicológicas, modos de crianza y educación recibida, pertenencia a una determinada generación y a un entorno geo-político.

tico concreto, edad, grupo sexual asignado, etnia, orientación de la sexualidad, creencias religiosas e ideológicas, dominio lingüístico y un largo etcétera que se podría seguir enumerando.

Además del reconocimiento de la enorme variabilidad individual y grupal existente, las personas nos sentimos atraídas por 'las diferencias', es decir valoramos la diversidad humana. Ver cosas nuevas, observar reacciones y comportamientos distintos puede resultar estimulante y atractivo. Quien tiene poca capacidad para expresar sentimientos suele valorar, en mayor medida que quien no la tiene, a las personas expresivas y si puede los elige como amigos. Por otro lado, de la misma forma que cada persona es única y esta heterogeneidad interindividual resulta atractiva y enriquecedora, los grupos heterogéneos presentan 'la pluralidad de puntos de vista' como un componente de interés para aportar respuestas novedosas a la complejidad de la demanda social actual. Como principio general no es deseable ni el pensamiento único, ni las conductas idénticas ni las modalidades uniformes de trabajo.

El *principio de diversidad*, por tanto, se sustenta en el reconocimiento y valoración de la variabilidad, tanto individual como intergrupal. Este mismo principio se puede aplicar al mundo laboral considerando que no hay un único modo de trabajar sino muchas formas y que esta pluralidad laboral puede ser ventajosa para la organización, ya que favorece la innovación y la complementariedad de perspectivas. De lo expresado en los párrafos anteriores se desprende que dentro del amplio paraguas de la igualdad de oportunidades debe haber espacio suficiente para dar cabida a las diferencias.

Sin embargo, el valor de la diversidad siempre debe hacerse compatible con un trato personal y grupal justo y equitativo. Históricamente esto no siempre se ha interpretado así, de manera que muchos grupos humanos han construido sus identidades individuales y colectivas como esclavos o como ciudadanos de segunda y tercera categoría. Tal es el caso de grupos marginados, tales como mujeres, niños, ancianos, negros, gitanos, y, en general, colectivos sin poder. Es aquí donde la *perspectiva de género* (Barberá, 1998; Barberá y Martínez-Benloch, 2004; Beall y Stenberg, 1993; Gilligan, 1982; Lips, 1993; Martínez-Benloch y Bonilla, 2000) adquiere protagonismo pasando a modular específicamente el criterio de diversidad y permitiendo mostrar la complejidad del concepto y sus múltiples rostros. Como se ha comentado previamente, el reconocimiento de la ciudadanía de las mujeres supuso una conquista histórica muy posterior al desarrollo de la Ilustración (Sarrió, 2002). Las mujeres han sido y continúan siendo en muchos países ciudadanas de segunda clase, por no hablar de 'nuevas formas de esclavitud femenina' que están apareciendo en pleno siglo XXI, referida a mujeres que emigran desde sus países de origen a Europa, Australia y América del Norte huyendo del hambre y la miseria generada por una malísima gestión de la globalización mundial.

Pero el reconocimiento de todas estas verdades ignominiosas no deben hacernos perder de vista el progreso social verdaderamente espectacular que ha acontecido en los países desarrollados durante la segunda mitad del siglo XX y que si bien no ha beneficiado a todas, sí que al menos ha servido para transformar la vida de muchas mujeres y la organización de múltiples familias. Los logros sociales conseguidos han sido posibles por la intervención de personas e instituciones y a través de la mediación

de organismos públicos y privados. En el largo camino para conseguir la igualdad de oportunidades entre las mujeres y los hombres, se han ido desarrollando diversos procedimientos que se han plasmado en propuestas específicas de acción a través de medidas institucionales. El ejemplo más representativo lo constituyen los Programas de Igualdad de Oportunidades y Planes de Igualdad, que se han planteado a nivel mundial (cinco Conferencias Mundiales sobre Mujeres: Méjico, 1975; Copenhague, 1980; Nairobi, 1985; Pekín, 1995 y Nueva York, 2000); a nivel europeo (cinco Planes de Igualdad: 1982-1985; 1986-1990; 1991-1995; 1996-2000; 2001-) o a nivel nacional (cuatro Planes de Igualdad: 1988-1990; 1993-1995; 1997-2000; 2003-2006).

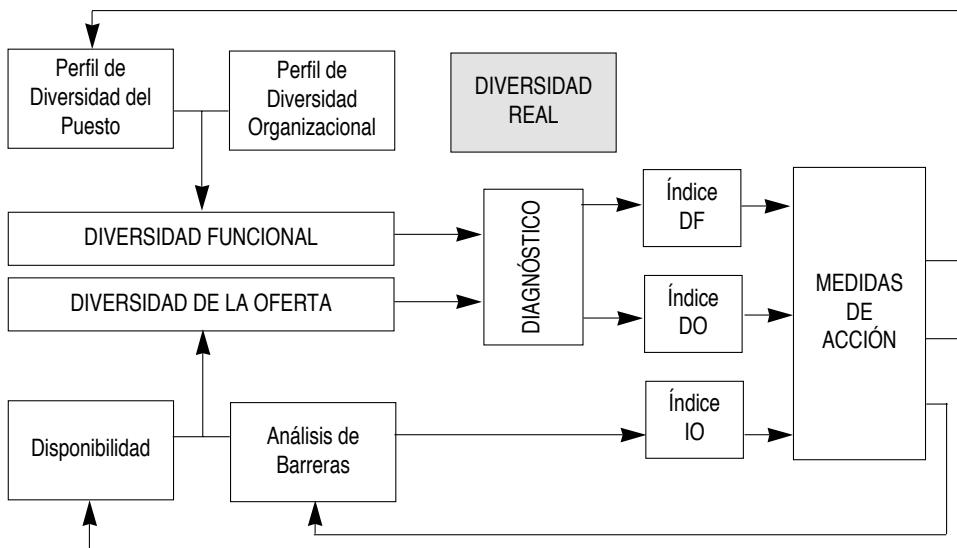
Habiendo transcurrido ya algún tiempo desde la implantación de medidas de apoyo y con una cierta experiencia sobre la aplicación de las mismas, conviene explicitar los motivos por los que consideramos que la diversidad de género se ofrece como una estrategia novedosa e interesante y que aporta un valor añadido frente a otras medidas de acción con cierta tradición en cuanto a aplicación, como por ejemplo el sistema de cuotas, la paridad y, en general, las medidas de acción positivas.

El punto de partida tanto en la estrategia de *igualdad formal* como en las medidas de *acción y discriminación positivas* se basa exclusivamente en el derecho de ciudadanía de las mujeres, convicción que por supuesto compartimos. Las mujeres han estado excluidas, de forma injusta y sin sentido, de la vida pública (y todavía a fecha de hoy siguen estando en muchos países) y por tanto reclaman sus derechos de ciudadanas de primera categoría. Sin duda, una reclamación de este tipo resulta muy coherente, pero de ella se desprende que el objetivo final es facilitar la entrada de las mujeres a un espacio del que han estado ausentes y sin posibilidad de participación durante mucho tiempo. Ninguna de estas dos estrategias, sin embargo, se cuestiona la necesidad de modificar la estructura de la organización ni se plantea convertir el espacio en un lugar común que sea habitable para todos. La *diversidad de género*, por el contrario, parte no de los derechos que tienen las mujeres sino de los valores potenciales que pueden y deben aportar a la organización y que adquieren una fuerza especial en un momento de cambio social y laboral radical como el que estamos viviendo en estos momentos. Las mujeres no reivindican derechos para sí sino que es la sociedad la que no debe prescindir de ellas porque representan un valor añadido. Esta diferencia en el punto de partida implica que el objetivo final a conseguir es mucho más ambicioso. No se trata de que las mujeres se incorporen en la organización social en pie de igualdad, lo que se plantea es una reestructuración social completa en la que tengan cabida todas las personas y en la que se valoren los estilos laborales femeninos (Ramos, 2003).

## 4.- Modelo de análisis de la diversidad y medidas de acción

Tomando como filosofía de apoyo los criterios previos, se ha desarrollado un modelo sobre la diversidad de género idónea en el equipo directivo de una hipotética organización laboral. El diagnóstico refleja si la diversidad es o no adecuada y si se da una presencia o ausencia de igualdad de oportunidades que posibilite el acceso y promoción de las mujeres a los niveles de mayor responsabilidad (Albertos, Benítez, Lacont et al., 2004; Benítez, Albertos, Barberá et al., 2003). Los conceptos fundamentales del modelo se sintetizan en la Figura 1 y su descripción se muestra a continuación.

**Figura 1. Modelo de Análisis de la Diversidad y la IO**



### Diversidad Funcional

En el modelo se considera cuál es la distribución ideal o deseada de hombres y mujeres en el equipo directivo objeto de estudio (*Diversidad Funcional*), en base a dos factores: las competencias directivas requeridas para el puesto y el perfil del cliente interno y externo de la organización.

Para formar un equipo directivo ideal hay que tener en cuenta las competencias directivas. Para definir la composición ideal del equipo es necesario describir las funciones, competencias y habilida-

des requeridas para el desempeño eficaz del trabajo directivo. Aunque las funciones, competencias o habilidades directivas no son exclusivas de un sexo u otro, determinadas características se atribuyen en mayor medida a los hombres, mientras que otras características se atribuyen mayoritariamente a las mujeres. De acuerdo con los estereotipos de género, se establece una clasificación de las funciones, habilidades y competencias en masculinas o femeninas. Por tanto, del análisis de las competencias requeridas y su rango de masculinidad y/o feminidad se obtiene un factor que representa la proporción de hombres y mujeres que deben formar parte del equipo de dirección. Este factor se denomina *Perfil de Diversidad del Puesto*.

El equipo directivo también debe tener en cuenta el colectivo al que se dirigen las acciones y servicios de la organización, así como al conjunto de trabajadores y trabajadoras. Responder a las demandas del mercado y de los clientes a los que dirigen su actividad es uno de los objetivos principales de cualquier organización que quiera seguir siendo competitiva. Por esta razón, es necesario analizar el porcentaje de mujeres y hombres entre los clientes externos. Pero la labor del equipo de dirección no sólo se dirige al cliente externo, sino que además debe preocuparse de atender a las necesidades y buscar la satisfacción y lealtad de su recurso más valioso: el cliente interno o personal de la planta. Por esta razón, la diversidad funcional queda también definida por la consideración de la proporción de mujeres y hombres entre el personal. La consideración del cliente interno y del cliente externo forman el factor denominado *Perfil de Diversidad Organizacional*.

En definitiva, las organizaciones deben potenciar la diversidad ideal entre los equipos de dirección teniendo en cuenta la atribución de género en las competencias directivas, los clientes externos y los clientes internos.

### ***Diversidad de la Oferta***

Se incluye también en el modelo la proporción real de candidatos y candidatas disponibles para ocupar un puesto directivo. La denominada *Diversidad de la Oferta* se obtiene a partir de dos factores: la disponibilidad de candidaturas con los requisitos exigidos para acceder al cargo y el análisis de las barreras que interfieren en la carrera profesional.

*Disponibilidad:* se analiza la proporción de mujeres y hombres que reúnen los requisitos de cualificación, formación y experiencia establecidos por la organización como necesarios para desempeñar un cargo directivo. Los mecanismos organizacionales y personales anteriormente descritos pueden determinar, junto con otros factores, la ausencia o la excepcional presencia de las mujeres en los altos niveles de responsabilidad, y a su vez, influyen directamente en la disponibilidad de mujeres en la empresa para promocionar a cargos directivos. En muchas ocasiones, las organizaciones no cuentan con mujeres que cumplan los requisitos necesarios para ser promocionadas o, en el mejor de los casos, cuentan con un porcentaje muy inferior al de los hombres. Esto se debe a la posterior incorporación de las mujeres al mercado laboral y a la influencia de las barreras que las excluyen de los cargos de dirección, imposibilitando así alcanzar la diversidad deseada.

*Análisis de Barreras:* la situación generalizada de discriminación laboral femenina provocada por las barreras invisibles que forman el denominado “techo de cristal” dificulta que las mujeres accedan a los puestos de mayor responsabilidad, impidiendo así alcanzar la diversidad deseada en los niveles directivos de las organizaciones. Para conocer cuáles son los obstáculos que en una organización determinada están provocando la ausencia de mujeres en cargos de responsabilidad, en el modelo se incluye el análisis de barreras que están provocando esta situación de desigualdad. Se establecen dos categorías de barreras (Tabla 1), condicionantes externos-organizacionales y condicionantes internos-personales, a partir de una serie de indicadores de género.

**Tabla 1. Categorías de indicadores en el Análisis de Barreras**

Condicionantes externos-organizacionales		Condicionantes internos-personales
Cultura organizacional	Políticas organizacionales	Condicionantes personales
Valores y normas	Políticas de selección	Metas profesionales
Redes y grupos de poder	Políticas de evaluación y promoción	Motivación de logro
Estilo y orientación de dirección	Políticas de horarios, viajes y traslados	Intereses profesionales
Poder de decisión y libertad de actuación	Política salarial	Satisfacción con la cultura y políticas
Valía y aportación profesional	Política de formación	Satisfacción con el desarrollo de carrera
Clima y relaciones		Satisfacción con el reconocimiento de la valía
Actitudes y comportamientos de respeto	Políticas de igualdad de oportunidades	
Comunicación		
Instalaciones, entorno de trabajo y servicios		
Oferta educativa (sólo en universidades)		

A pesar de las medidas propuestas para paliar la situación de desigualdad en las organizaciones laborales, todavía siguen presentes valores y normas patriarcales que excluyen a las mujeres de las estructuras de poder. La cultura y políticas organizacionales muy masculinas y de carácter androcéntrico se dibujan, por tanto, como uno de los principales mecanismos de segregación vertical femenina. Por ello, se analiza, por una parte, la cultura organizacional, y por otra, las políticas de recursos humanos.

Para explicar la segregación laboral femenina en los puestos de dirección, la Psicología del Género también ha analizado las características propias de las mujeres como posibles causas que dificultan o impiden su acceso y promoción laboral en los niveles de mayor responsabilidad de las organizaciones laborales. Desde este planteamiento teórico, los condicionantes personales planteados en nuestro modelo tienen que ver con las motivaciones e intereses profesionales y la satisfacción respecto a la organización y su desarrollo de carrera. Ambos aspectos pueden determinar las diferencias que existen entre hombres y mujeres en el acceso a un puesto directivo y su permanencia en el cargo.

### ***Diversidad Real***

Para completar el análisis de la diversidad de género en los equipos directivos y la presencia de igualdad de oportunidades en la empresa, en el modelo se considera finalmente la composición actual de hombres y mujeres desempeñando cargos de responsabilidad. De esta manera, la comparación de la diversidad real con la diversidad ideal o deseada modulada por la diversidad de la oferta, dará como resultado el diagnóstico final de la organización objeto de estudio. Si esta valoración refleja que la situación real difiere de la distribución posible en función de la oferta disponible, entonces será necesario aplicar medidas de acción que mejoren dicha situación.

### ***Índices de Diversidad e Igualdad de Oportunidades***

La aplicación del modelo permite realizar una valoración del grado de diversidad e igualdad de oportunidades existente en la organización. Esta valoración se realiza a partir de los índices obtenidos de la comparación de las funciones de diversidad funcional y diversidad de la oferta con la diversidad real, y del análisis de barreras. Los tres índices que podemos obtener son:

- *Índice de diversidad funcional.* Este índice representa la adecuación de la proporción de mujeres y hombres del equipo actual a la diversidad funcional, indicando si el porcentaje de mujeres en el equipo es el idóneo para responder a las necesidades de un puesto con un determinado perfil de competencias que ha de responder a un determinado colectivo (cliente interno y externo).
- *Índice de diversidad de la oferta.* Adecuación de la composición del equipo actual con la diversidad de la oferta. Este índice refleja el ajuste entre la proporción de mujeres y hombres en el equipo directivo actual y la proporción de mujeres y hombres que poseen el nivel de cualificación requerido.
- *Índice de Igualdad de Oportunidades.* Valoración del nivel de IO existente en la organización, a través del análisis de las barreras de género. Este índice refleja el grado de dificultad que encuentran las mujeres en su desarrollo y promoción profesional dentro de la organización, limitando su disponibilidad para acceder a cargos de responsabilidad y toma de decisiones.

En la medida en que ambas funciones de diversidad se acerquen (valor “1”), la organización contará con un colectivo equilibrado de hombres y mujeres para responder a los requisitos y necesidades funcionales del equipo directivo. Por el contrario, el hecho de que ambas funciones de diversidad se alejen (valor “0”) significa que la organización no cuenta con un colectivo equilibrado de mujeres y hombres para responder a las necesidades funcionales del equipo directivo.

### ***Medidas de Acción***

Una vez realizado el diagnóstico con los datos proporcionados por la empresa o institución, si el resultado refleja que la situación real no se ajusta a la diversidad funcional sugerida por el modelo, en base al perfil organizacional, perfil del puesto y disponibilidad de candidaturas, se propone una serie de medidas de acción. La aplicación de estas medidas pretende favorecer la adecuación de la composición de hombres y de mujeres en el personal directivo, con el objetivo final de alcanzar a largo plazo la diversidad funcional deseada.

Las medidas propuestas surgen del análisis realizado a través de los diferentes índices expuestos arriba. De esta forma, el conjunto de medidas se configura teniendo en cuenta el grado de diversidad funcional del equipo directivo, el grado de diversidad de la oferta de candidaturas aspirantes a ocupar un cargo directivo y el nivel de IO existente en la organización. Las acciones pretenden promover cambios en la organización para posibilitar la creación de entornos inclusivos donde hombres y mujeres puedan desarrollar libremente su carrera profesional. Desde la gestión de la diversidad, perspectiva en la que se basa este modelo, estos cambios tienen que realizarse a todos los niveles dentro de la organización: cultural, estructural e individual.

En suma, el modelo se caracteriza por facilitar la obtención de una serie de índices, definidos por la comparación de la proporción ideal con la proporción real de mujeres y hombres en la organización. Cuando los resultados muestran que no hay ajuste entre la situación ideal y real, se sugieren cuáles son las acciones a realizar para mejorar la situación actual, por medio de la propuesta de medidas de acción.

### **DIVERS@T: HERRAMIENTA INFORMÁTICA**

El equipo de investigación del proyecto Divers@ ha desarrollado una herramienta informática, denominada *Divers@T*, para operativizar el modelo que analiza la diversidad y la igualdad de oportunidades. *Divers@T* ejecuta un proceso que permite aplicar, de una forma sencilla y rápida, el modelo previamente planteado obteniendo los índices de diversidad funcional y de la oferta, así como la urgencia por aplicar medidas específicas de acción positiva.

Para ello el primer paso del proceso es la recolección de los datos que la aplicación utilizará posteriormente para ejecutar el estudio. El programa funciona con una base de datos predefinida sobre características de los puestos directivos y solicita información relativa al perfil del puesto y a las barreras de género existentes en la organización.

### ***Perfil del puesto***

En este apartado se definen las funciones, competencias y habilidades necesarias para el desempeño del puesto directivo que estamos analizando. El procedimiento para definir el perfil es seleccio-

nar de la base de datos aquellas características que se consideran relevantes y asignarles un grado de importancia para el desempeño del puesto. El resultado será un perfil de competencias y habilidades definido por el usuario, con un determinado perfil de género (masculinidad o feminidad y porcentaje de mujeres y hombres que participan en la organización como clientes externos e internos).

### Análisis de barreras

El siguiente paso en la recogida de información es la valoración de las barreras de género existentes en la organización, que impiden el desarrollo profesional de las mujeres. Para poder analizar las barreras de género se debe valorar, de 0 (negativo) a 10 (positivo), los indicadores de diversidad e igualdad de oportunidades.

La aplicación ofrece diferentes posibilidades para obtener las valoraciones de los indicadores. Si la persona usuaria es experta en recursos humanos y perspectiva de género, y tiene un amplio conocimiento de la organización, resultante de análisis o estudios previos sobre los aspectos incluidos en el análisis de barreras, podrá introducir una valoración personal de los indicadores. En caso contrario, será necesario recoger, por medio de cuestionarios, las valoraciones de los indicadores para el análisis de las barreras de género en una muestra de personas de la plantilla de la organización.

**Barreras**

Cultura Organizacional	
Valores	6
Redes y grupos de poder	7
Tipos de dirección	6
Poder de decisión-acción	7
Reconocimiento de la valía y aportación profesional	6
Clima y relaciones	6
Comunicación interna-externa lenguaje e imagen	7
Instalaciones y servicios	5
Oferta Educativa	6

**Índice IO** 6.0

**CULTURA ORGANIZACIONAL** 6.4

**POLÍTICAS ORGANIZACIONAL** 6

**CONDICIONAMIENTOS PERSONALES** 6

**Ver Detalles**

**Ver Detalles**

**Ver Detalles**

**Valore de 0 (nada) a 10 (mucho) el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a la igualdad de oportunidades y la gestión de la diversidad en su organización.**

?

Los valores, normas, redes de relaciones, tipo de dirección, clima, comunicación e instalaciones, y servicios son excluyentes y no igualitarios o por el contrario son exclusivos de la diversidad y promueven la igualdad

<< OK Imprimir

En la pantalla precedente se muestra un ejemplo de recogida de información sobre barreras referidas a cultura y políticas organizacionales, así como a los condicionantes de índole personal y familiar. En las ventanas se reflejan las puntuaciones correspondientes a cada uno de estos indicadores.

## 5.- Nuevas demandas sociales y perspectiva futura

A fecha de hoy se puede afirmar que ni la presencia generalizada de mujeres entre la población activa, ni el incremento vertiginoso en sus niveles de formación profesional, ni siquiera su mayor representatividad en los poderes legislativo, judicial y ejecutivo han logrado suprimir las desigualdades salariales o los desequilibrios en la promoción profesional, basados exclusivamente en criterios de género, ni mucho menos se ha conseguido el reparto equitativo en las tareas domésticas, por no citar más que tres de los indicadores más sobresalientes.

Cuando se ilustra con cifras la persistencia de la discriminación de género en la vida pública, en general, y en el ámbito laboral, en particular, una de las reacciones más frecuentes, es contestar que 'hace falta tiempo' para que se instaure una normalidad en la presencia representativa de mujeres y en cuanto a incorporación de modelos femeninos. Sin embargo, transcurrido más de medio siglo de acceso sin retorno al mercado laboral por parte de una 'masa crítica' de mujeres y después de tres décadas de progresiva feminización de las universidades, es razonable pensar que el paso del tiempo, por si solo, no va a generar los efectos de normalización deseados. Para que el principio de igualdad de oportunidades sea una realidad fáctica y no sólo un argumento legislativo, hay que seguir planteando iniciativas y medidas de acción encaminadas a eliminar la pluralidad de formas de discriminación que perduran en las sociedades patriarcales como los restos de un naufragio.

Entre las medidas planteadas para favorecer la igualdad de oportunidades entre las mujeres y los varones la diversidad de género se muestra una estrategia innovadora y adecuada para afrontar los actuales requerimientos del mercado laboral. Tomando como criterio de base esta estrategia, dentro del proyecto Divers@ se han desarrollado un modelo de análisis y una herramienta informática, cuyo propósito central consiste en conocer cuál debería ser la proporción ideal de heterogeneidad en un determinado equipo de trabajo en función de los requerimientos de la organización. El conocimiento previo incluye, además, el análisis de los obstáculos, a menudo invisibles, que en estos momentos deben afrontar muchas mujeres para conseguir su promoción profesional. El análisis de barreras se acompaña finalmente de propuestas específicas de acción para favorecer la igualdad de oportunidades de mujeres profesionales.

El proyecto Divers@ pretende poner al alcance de las universidades y organizaciones laborales estructuras de apoyo y metodologías de trabajo teóricas y técnicas basadas en la perspectiva de género

y en la aplicación del criterio de diversidad, de manera que el principio de IO se aplique tanto a la formación personal y profesional de los estudiantes universitarios, como a los sistemas de trabajo y relaciones interpersonales de estas organizaciones, para lograr una incorporación equilibrada de mujeres y hombres a cargos de responsabilidad y toma de decisiones.

## Bibliografía

- ALBERTOS, P., BENITEZ, I. J., LACORT, J. A., DIEZ, J. L. y RAMOS, A. *A methodological approach to diversity analysis*. En IFAC Conference. Multitrack: Advanced control strategies for social and economic systems. 2-4 Septiembre. Viena, 2004.
- ALVESSON, M. Y BILLING, Y. D. *Understanding gender and organizations*. Londres: Sage, 1997.
- BARBERÁ, E. *Psicología del género*. Barcelona: Ariel Psicología, 1998.
- BARBERÁ, E. Género y organización laboral: intervenciones y cambio. En J. Fernández (Coord.), *Intervención en los ámbitos de la sexología y de la generología*. Madrid: Pirámide Psicología, 2000.
- BARBERÁ, E. y MARTÍNEZ-BENLLOCH, I. *Psicología y género*. Pearson. Prentice-Hall, 2004.
- BARBERÁ, E. y RAMOS, A. Liderazgo y discriminación de género. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 2004 (En prensa).
- BARBERÁ, E., SARRIÓ, M. y RAMOS, A. *Mujeres directivas: promoción profesional en España y Reino Unido*. Valencia: Collecció Quaderns Feministes (2). Institut Universitari d'Estudis de la Dona, 2000.
- BEALL, A.E. y STENBERG, R. J. *The psychology of gender*. Nueva York: Guilford Press, 1993.
- BENITEZ, I. J., ALBERTOS, P., BARBERA, E., DIEZ, J. L. y SARRIÓ, M. Equal opportunities analysis in the university: The gender perspective. En R. Moreno-Díaz y F. Pichler (Eds.), *Eurocast 2003*. LNCS: Springer-Verlag, 139-150,2003.
- BRULLET, C. Roles e identidad de género: una construcción social. En M. A. García., M. García y F. Ortega, F. (Coords.), *Sociología de las mujeres españolas*. Madrid: Edit. Complutense, 1996.
- GILLIGAN, C. *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge (Massach): Harvard University Press, 1982. (Traducc. Castellana: La moral y la teoría. Psicología del desarrollo femenino. Fondo de Cultura Económica. México).
- LEGGE, K. *Human resource management: Rhetorics and realities*. Londres: Macmillan, 1995.

- LIPS, H. M. *Sex and Gender*. Mountain View. Mayfield Publishing Company. Second edition, 1993.
- MARTÍNEZ BENLOCH, I. y BONILLA, A. *Sistema sexo/género, identidades y construcción de la subjetividad*. Valencia: Col.lecció Educació. Universitat de València, 2000.
- RAMOS, A. Liderazgo Transformacional. Un estudio desde la Psicología de Género. *Tesis Doctoral*. Universitat de Valencia, 2003.
- RAMOS, A., SARRIÓ, M., BARBERÁ, E. y CANDELA, C. *La diversidad de género en los equipos de dirección: análisis del clima, satisfacción y eficacia*. En el VII Congreso Internacional “Exigencias de la Diversidad”. Santiago de Compostela, Septiembre 2002.
- SAMPEDRO, J. L. *El mercado y la globalización*. Barcelona: Ediciones Destino, 2002.
- SARRIÓ, M. La psicología de género a través del “techo de cristal”. *Tesis doctoral*. Universitat de Valencia, 2002.
- SARRIÓ, M., RAMOS, A. y CANDELA, C. Género, trabajo y poder. En E. Barberá e I. Martínez-Benloch (Coords.), *Psicología y género*. Pearson. Prentice-Hall, 2004.
- STEVENS, I. y VAN LAMOEN, I. *Manual on gender mainstreaming at universities. Equal opportunities at universities. Toward a gender mainstreaming approach*. Lieja: Garant, 2001.