



Eusko Jaurlaritzako erakunde autonomiaduna
Organismo Autónomo del Gobierno Vasco



Factores que inciden en la productividad y relación con la igualdad

*Jornada «Emplea en la igualdad en las empresas»
Bilbao, 7 de mayo de 2012*

CONTENIDOS DE LA PRESENTACIÓN

- 1. Profundizando en algunos conceptos: igualdad de oportunidades, productividad y competitividad empresarial.**
- 2. ¿Cómo incide la Igualdad de oportunidades sobre la productividad y la competitividad empresarial?**
- 3. Fortalezas y debilidades de la estrategia en materia de igualdad de oportunidades de las Entidades Colaboradoras.**
- 4. Empecemos a trabajar... algunas recomendaciones.**

1. Profundizando en algunos conceptos

1.1. La IO entre mujeres y hombres en el ámbito empresarial

- ✓ IO= No discriminación por razón de sexo (mujer/hombre) o de género (femenino/masculino).

¿Qué razones subyacen a que en las empresas no se aplique la IO?

- Jerarquización: se valora más y están más presentes ciertas características o valores asociados a lo “masculino”
- Prejuicio: “las mujeres están menos disponibles que los hombres para el trabajo remunerado”:
 - Potenciado por el marco normativo –maternidad-
 - Falta de corresponsabilidad real lo que dificulta la conciliación.

Algunas consecuencias:

- Tasas de actividad femenina menores, pérdida de talento, segregación horizontal, segregación vertical.

1.1. La IO entre mujeres y hombres en el ámbito empresarial



1.2. Productividad y competitividad empresarial

¿A qué nos referimos al hablar de productividad empresarial?

Es la relación entre la producción, es decir, los resultados obtenidos de la actividad empresarial, y los recursos empleados –que incluye a las personas de la organización-.

¿Y competitividad empresarial?

“Capacidad de mantener de manera sistemática ventajas competitivas que permitan alcanzar, sostener, o mejorar una determinada posición respecto al resto de competidores” (Plan Estratégico de Competitividad 2010-2013 del País Vasco).

**Productividad ⇒ Competitividad ⇒ Mayores ventajas competitivas
→ que aseguran la sostenibilidad y supervivencia a medio y largo plazo en un entorno globalizado, hostil e incierto como el actual.**

1.2. Productividad y competitividad empresarial

Pero... ¿de qué depende la competitividad?

- Entre otros factores, el éxito y la competitividad de las empresas deriva de los recursos que éstas poseen y, en concreto, de aquellos recursos que generan ventajas competitivas: heterogéneos, imperfectamente sustituibles, de escasa movilidad, difíciles de conseguir o intercambiar →



2. ¿Cómo incide la igualdad de oportunidades sobre la productividad y la competitividad empresarial?

2.1. De la IO a la competitividad: canales de transmisión



2.2. La IO mejora el Capital Humano de la empresa (1)

- 1. Clave para captar el talento.**
- 2. Fomenta la retención de talento y motivación de la plantilla.**
- 3. Mejora el clima laboral.**
- 4. Propicia estilos de liderazgo distintos –liderazgo transformacional-**

2.2. La IO mejora el Capital Humano de la empresa (2)

1.- Clave para captar el talento

- Mayor número de personas donde elegir
- Mayor variedad de recursos humanos donde seleccionar

- ✓ En entornos de certidumbre ⇒ Mejor ajuste de personas candidatas a las características del puesto de trabajo.
- ✓ En contextos de incertidumbre ⇒ Mayor probabilidad de ajuste porque mejora la adaptación a un contexto cambiante en la medida en que se incorporen diferentes perfiles.
- ✓ Disponibilidad de equipos de trabajo diversos (sexo y género) ⇒ Permitirá impulsar la innovación, la creatividad y hacer frente a problemas más complejos y aportar mejores soluciones.

Δ
Productividad individual y grupal

Δ
Productividad grupal

2.2. La IO mejora el Capital Humano de la empresa (3)

2.- Esencial para retener el talento y motivar a la plantilla

- La IO puede ser considerada como una retribución no monetaria del trabajo (siendo muy valoradas las medidas de conciliación).

- ✓ Mayor compromiso y lealtad de cada persona empleada por el coste de oportunidad de perder un puesto de trabajo que valora más allá de la retribución monetaria.

Δ
Productividad individual

- Introduce motivación e incentiva el esfuerzo y la capacidad de adaptación.

- ✓ Cuando las personas observan que tienen las mismas posibilidades de desarrollo profesional –horizontal y vertical-:

- Tienen mayor motivación para esforzarse (especialmente importante para las mujeres).
- Mejora la adaptación de sus conocimientos y habilidades.

Δ
Productividad individual:

- Del grupo privilegiado
- Del grupo minoritario

2.2. La IO mejora el Capital Humano de la empresa (4)

3.- Mejora el clima laboral

- Criterios comunes y conocidos por todo el capital humano respecto a las recompensas por el mayor esfuerzo y productividad
- Menores conflictos y pérdida de tiempo en ellos ⇒ menor estrés y dispersión, sobre todo, de los grupos minoritarios.
- Medidas de conciliación.
 - ✓ Mayor motivación.
 - ✓ Reducción del absentismo laboral → Disminución de costes.
 - ✓ Menor índice de rotación voluntaria → Menores costes de contratación e inversión en formación y adaptación.
 - ✓ Se evitan costes legales asociadas a posibles denuncias por discriminación.

Δ
Productividad individual y grupal

2.2. La IO mejora el Capital Humano de la empresa (5)

4.- Propicia estilos de liderazgo transformacional

- LA IO facilita, con la ruptura del techo de cristal, el acceso de mujeres a puestos de decisión → cultura tradicional femenina (diálogo /comunicación)
- Si la IO y la diversidad son parte de la cultura de la empresa las personas tienen más incentivos a mostrar sus estilos de liderazgo.

El liderazgo transformacional...

- ✓ Implica al personal a desarrollar la visión que se propone de la empresa.
- ✓ Motiva para adquirir altas expectativas.
- ✓ Considera y atiende de forma individualizada las necesidades y habilidades de las personas.
- ✓ Estimula intelectualmente al equipo, incentivándolo a proporcionar nuevas ideas y enfoques.
- ✓ Impulsa el avance de la igualdad de oportunidades.

Δ
Productividad individual y grupal (más colaboración interna)

2.3. Incidencia de la IO sobre el capital estructural

Sobre la cultura empresarial...

- ✓ La formalización de la estrategia de IO y su efectiva aplicación ⇒ permite que la diversidad de género se incorpore intrínsecamente a la empresa ⇒ modificando la cultura organizacional.

Reducción de costes de implantación de IO

En la capacidad de innovación de la empresa...

- ✓ La diversidad por sexo y género ⇒ fomenta la innovación . Correlación positiva entre resultados empresariales positivos y presencia de mujeres en empresas intensivas en innovación donde la colaboración es clave. Exige que la diversidad se tome como un valor positivo.

Δ

Productividad organizacional

En las relaciones comerciales...

- ✓ La presencia variada de mujeres y hombres en la organización ⇒ favorece conocer en profundidad las culturas femenina y masculina lo que, a su vez, proporciona una mayor capacidad de entrar en los diversos mercados y adaptarse a las necesidades de la clientela.

2.4. El impacto de la IO sobre el capital relacional

Sobre la imagen de marca...

- ✓ Asegurar la IO dentro de la entidad es una de las formas de **mejorar la percepción de la organización** y, por tanto, su imagen de marca.
- ✓ La IO **potencia y diversifica las relaciones de la empresa** con el exterior, dotando de mayor flexibilidad y capacidad de cooperación a la organización.

Sobre la RSC...

- ✓ La IO como **parte de la RSC** de la empresa y no sólo una variable estratégica para la entidad, sino como criterio para la actuación sobre el contexto:
 - **Mejora de la percepción de la empresa** y de contribución positiva a la sociedad y el entorno en el que se halla inmersa.
 - **Mejora la percepción** de los denominados *stakeholders*.

Ventajas competitivas

2.5. Más allá de la teoría: la evidencia empírica (1)

- Perotin, V. et al (2003). “Equal opportunities practices and Enterprise performance: a comparative investigation with British and Australian Data”, *International Labour Review*, 4.
- ✓ Basado en sendas encuestas británica (AWERS) y australiana (AWIRS) y mediante modelos probit, donde la variable dependiente: productividad con respecto a otras empresas:
 - PIO → **Productividad mayor en todos los tipos de empresas** (pymes y grandes), salvo en las pymes británicas, que registran un efecto neutral.
 - En las empresas grandes → el efecto es **mayor en la plantilla hay más mujeres**.
 - En las empresas australianas → el efecto es mayor cuanto más elevado es el número de medidas complementarias del plan (remuneración ligada a los beneficios, círculos de calidad, libertad en la asunción de tareas, etc.)
 - **Régimen regulador de IO es más exigente** → asociado al **mayor efecto en la productividad**. Tal vez se deba a que una regulación más estricta lleve consigo a implementar de manera real y eficaz los PIO.

2.5. Más allá de la teoría: la evidencia empírica (2)

- Sánchez, M. E. y Cegarra, D. (2011). “Efectos de las prácticas de conciliación sobre los resultados empresariales y sobre las personas trabajadoras. Algunas experiencias”. Presentación en el Seminario “Sin conciliación no hay Igualdad”, Universidad Politécnica de Cartagena.
- ✓ Basándose en una encuesta a 511 pymes del metal en Murcia:
 - Conflicto “trabajo→ familia” ⇒ Mujeres = Hombres.
 - Conflicto “familia→ trabajo” ⇒ Mujeres > Hombres ⇒ Mujeres=menores salarios, dificultades de promoción, etc.
 - Los datos obtenidos permitieron contrastar dos hipótesis:
 - Estos **conflictos** y su falta de respuesta en la empresa generan en la plantilla: **menor compromiso, menor desempeño, deseo de abandono**.
 - La implementación y uso de las medidas de conciliación inciden en los **resultados empresariales**:
 - Mejora de la imagen pública
 - Mayor compromiso y satisfacción
 - Mayor desempeño y productividad
 - Se retiene el talento
 - Menores niveles de absentismo y estrés

2.5. Más allá de la teoría: la evidencia empírica (3)

- **Centro de Estudios Económicos Tomillo (2011). *Las nuevas formas de organización del tiempo y el espacio de trabajo en las empresas catalanas. Departament d'Empresa y Ocupació. Generalitat de Catalunya, Proyecto Temps x TEMPS.***
- ✓ Basándose en una encuesta a 411 empresas de Cataluña:
 - **Motivación de la dirección** para implantar medidas de flexibilidad ⇒ por **responsabilidad social** e imagen.
 - **Falta de cultura empresarial** que ponga en **valor la rentabilidad** de las medidas. No hay seguimiento ni evaluación.
 - Las empresas tienen medidas de flexibilidad de usos del tiempo y el espacio pero **NO SE USAN**
 - El Índice de intensidad de la flexibilidad –IDIF- medio de Cataluña = 13,4% (valor máximo sería el 100%). La empresa con mayor valor 32%.
 - Consecuencia ⇒ **Impacto en el desempeño empresarial limitado** y difícil de modelizar.
 - En base a los datos de detectó una tendencia de **correlación positiva entre uso de las medias y reducción de los índices de absentismo y rotación.**

3. Fortalezas y debilidades de la estrategia de las Entidades Colaboradoras en materia de igualdad de oportunidades

3.1. Sobre el pensamiento estratégico

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">▪ Sexo como variable de análisis.▪ Cumplimiento de la legalidad.	<ul style="list-style-type: none">▪ Escasa o nula inclusión de la perspectiva de género, con la inclusión explícita de la valorización o jerarquización dada a lo clasificado como propiamente masculino o femenino.▪ No se presenta o concibe la igualdad de oportunidades como principio estratégico creador de ventajas competitivas.

3.2. Las personas, el capital humano

CAPITAL HUMANO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ IO como criterio para mejorar la gestión de recursos humanos. ▪ Formalización y establecimiento de criterios para procesos formalizados de selección y promoción. ▪ Pcas. de conciliación como medidas de atracción y retención del talento. ▪ Impulso de la formación destinada a potenciar las habilidades y capacidades directivas de las mujeres al objeto de que asuman mayores responsabilidades en puestos de toma de decisión. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación en género para las personas que ocupan los puestos directivos. ▪ Valoración de la diversidad de género. ▪ La menor retribución de las mujeres y la menor valoración de las actividades realizadas por mujeres en mayor proporción. ▪ Impulso de estilos de liderazgo diferentes, en particular, de liderazgo transformacional. ▪ Políticas destinadas a romper el techo de cristal para que las mujeres se integren de manera efectiva en los puestos de dirección, y con posterioridad se consolide su posición.

3.3. La cultura organizacional, el capital estructural

CAPITAL ESTRUCTURAL	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">▪ Formalización de política de igualdad.▪ Explicitación de criterios de valoración.▪ Formación en igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.▪ Prevención del acoso sexual.	<ul style="list-style-type: none">▪ Sistematización y generalización de procesos inclusivos y acciones positivas en casos de discriminación o desventaja inicial.▪ Impulso a la configuración, consolidación y trabajo colaborativo de equipos diversos que permitan la diferenciación de productos y mercados considerando el sexo y el género.

3.4. Las relaciones con el exterior, el capital relacional

CAPITAL RELACIONAL	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">■ Valoración del distintivo de Emakunde/IVM.■ Cambios y sensibilización sobre la importancia de la comunicación y el uso del lenguaje.	<ul style="list-style-type: none">■ Desarrollo de una RSC que incorpore la igualdad de oportunidades como principio rector de transformación del contexto.■ Valoración y relevancia de la importancia de ser una entidad igualitaria en términos de imagen externa y fomento de la capacidad de colaboración que supone.

4. Empecemos a trabajar...

Algunas recomendaciones

4. Empezamos a trabajar... Algunas recomendaciones (1)

1. Incrementar el **esfuerzo formativo** y de **sensibilización** en temas de igualdad de oportunidades y su relación con cuestiones económicas y organizativas y no puramente sociales, sobre todo, para los **hombres** y el **personal directivo**.
2. Transparencia y sistematización de los criterios y procesos relacionados con la **gestión de recursos humanos**. Uso de las encuestas de clima laboral o de satisfacción.
3. Cuantificar y **visibilizar** las medidas adoptadas y sus resultados. Incluirlos en los indicadores de dirección y gestión de la entidad.
4. Incorporar los **condicionantes institucionales, sociales y organizacionales** al diseño de las medidas.

4. Empezamos a trabajar... Algunas recomendaciones (2)

5. Medidas para favorecer el **empoderamiento** y **liderazgo** de las **mujeres**, así como la **corresponsabilidad**.
6. Avanzar en la incorporación de medidas en el campo de la igualdad de oportunidades que influyan en el **capital relacional** de la empresa (marketing, RSC, criterios de selección de agentes proveedores).
7. Introducir la **perspectiva de género** en los **procesos** y la sistematización, en el diseño de productos y de políticas de la organización, así como en la ampliación o segmentación de mercados.

LOS EFECTOS POSITIVOS DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES SOBRE LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL PASAN, NECESARIAMENTE, POR LOGRAR UNA PLENA Y EFECTIVA IMPLANTACIÓN DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES COMO PRINCIPIO Y ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN EN TODAS SUS DIMENSIONES.

“Lo que no es rentable es la desigualdad”



¡Muchas gracias por su atención!

Elvira González
elvira.gonzalez@ceet.es
Leticia Henar
leticia.henar@ceet.es