

# La igualdad en la empresa como factor de competitividad

marzo  
2016

**CEOE**

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE  
ORGANIZACIONES EMPRESARIALES



# La igualdad en la empresa como factor de competitividad

## Índice

|  |    |
|--|----|
| Mensajes clave.....  | 4  |
| Propuestas.....  | 6  |
| Introducción.....  | 10 |
| Medidas para incentivar la igualdad de<br>oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral.....      | 15 |
| El correcto abordaje de las causas subyacentes<br>en la llamada brecha salarial entre mujeres y hombres.....   | 17 |
| La cooperación empresarial en la protección<br>de la mujer en áreas de especial vulnerabilidad.....            | 19 |
| El rol de las mujeres empresarias.....   | 20 |
| Fomento de la participación<br>de la mujer en órganos directivos.....  | 22 |
| El papel de las administraciones públicas<br>en la incentivación y apoyo real a las políticas de igualdad..... | 24 |

## Mensajes clave

- 1** Las empresas están totalmente **comprometidas con la evolución de la sociedad** y son protagonistas en la incorporación natural de la mujer en el ámbito laboral en condiciones de igualdad de trato y oportunidades.
- 2** Surgen nuevas formas de gestión empresarial donde los recursos humanos siguen siendo el principal activo a proteger y desarrollar, por lo que es imperioso **trabajar “para” y “con” las personas**, y conseguir rentabilizar su talento, sin importar el género. De esta manera, el principio de igualdad es uno de los ejes conductores de las empresas y de su cultura, partiendo desde la propia convicción y voluntariedad.
- 3** La gestión de la igualdad en la empresa es una **cuestión estratégica** y social, y ha de integrarse como factor de competitividad empresarial.
- 4** Es necesario insistir en cambios culturales para que la igualdad sea efectiva. No debe perderse la perspectiva histórica, ni la conexión con la realidad actual. Pese a los avances culturales y sociales experimentados en los últimos años, **existe todavía un problema de desigualdad**, teniendo en cuenta que parte de esta situación es el reflejo todavía de nuestra historia como país, y en particular de una tardía y desigual incorporación de la mujer al mercado laboral.
- 5** La igualdad de oportunidades debe fijarse como objetivo de más amplio espectro, con proyección transversal en la relación profesional. Se trata de facilitar la integración efectiva en el mercado laboral, pero también **la mayor implicación profesional y la corresponsabilidad de las mujeres** en su desarrollo profesional y en su integración efectiva en la empresa.
- 6** En esta línea es fundamental **dar visibilidad a la mujer empresaria**, promoviendo su participación y dándole la representatividad adecuada.

- 7** Es necesario **estimular la educación igualitaria en el espíritu emprendedor**, para que tanto los chicos como las chicas desarrollen su capacidad innovadora en idéntica medida. Asimismo, se precisa potenciar el cambio cultural que promueva que nadie tenga que optar entre su vida empresarial y la realización adecuada de su vida personal.
- 8** Toda forma de discriminación es execrable, y debe ser denunciada, sancionada y eliminada. Ahora bien, **no toda desigualdad es discriminación**. Hay que estudiar a fondo las causas de la misma y corregir la que sea injustificada. Así, es preciso depurar los datos existentes para desentrañar las causas reales de las diferencias de posicionamiento de las mujeres en los aspectos de la vida profesional, prestar merecida atención al tratamiento de los mismos y a la identificación de un término de comparación adecuado.
- 9** Se ha de avanzar hacia la corresponsabilidad de hombres y mujeres en el ámbito familiar y personal y, para ello, la herramienta fundamental es **la conciliación de la vida laboral con los compromisos familiares**, tratando equilibrar las circunstancias personales de los trabajadores y las necesidades de las empresas.
- 10** La implicación de las distintas administraciones en todos los planos (educativo, familiar, de empleo, fiscal...) es imprescindible para la **creación de un marco habilitador de la igualdad real** en nuestra sociedad.

**"La gestión de la igualdad en la empresa es una cuestión estratégica y social, y ha de integrarse como factor de competitividad empresarial"**

## Propuestas

### Incentivar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral

El desarrollo y promoción profesional de la mujer no se presenta, en general, al margen de su situación familiar. La necesidad de conciliación personal, familiar y laboral aparece estrechamente ligada al desarrollo profesional, y las medidas, dirigidas tanto a mujeres como a hombres, deben facilitarla.

**Esta conciliación presenta un enorme potencial en el entorno de la empresa y de la negociación colectiva**, donde puede practicarse una transacción de gran recorrido: la flexibilidad que necesita la empresa a cambio de la flexibilidad que necesita el trabajador (hombre o mujer) en términos de conciliación.

Ahora bien, para que la conciliación sea exitosa es necesario encontrar un punto de equilibrio entre las necesidades de conciliación de los trabajadores y los intereses de la empresa. Esto permitirá garantizar la estabilidad interna.

En este esfuerzo, es preciso que las instituciones y poderes públicos impulsen un compromiso para hacer realidad la conciliación de la vida familiar y laboral a través de un respaldo económico y otras medidas complementarias (asesoramiento a las empresas, facilitar herramientas de gestión, campañas...), además de establecer un marco regulatorio claro, estable y flexible.

### La "brecha salarial" entre mujeres y hombres

La reivindicación de "a igual trabajo, igual salario" es un objetivo lógico y esencial en nuestro sistema de garantías, en el marco de unas relaciones de trabajo protegidas por la Constitución, las leyes y los convenios colectivos. Ahora bien, el concepto "diferencia" no debe confundirse con el de "discriminación", aunque ambos términos se suelen utilizar indistintamente.

Los indicadores medios que se manejan en materia de retribución reflejan diferencias salariales medias entre mujeres y hombres en nuestra sociedad, incluso en los países considerados como los más avanzados y democráticos. Las razones para estas desigualdades son complejas y fuente de numerosos análisis.

Existen razones históricas y conceptos retributivos como, por ejemplo, la antigüedad o determinados complementos asociados al puesto de trabajo, que han beneficiado más a colectivos mayoritariamente masculinos, dando lugar a diferencias estadísticas relevantes.

**"Es preciso que las instituciones y poderes públicos impulsen un compromiso para hacer realidad la conciliación de la vida familiar y laboral"**

Por esta razón, deben evaluarse las metodologías empleadas y enfocar el tema de forma correcta y respetuosa con nuestra realidad histórica, para poder obtener unas conclusiones más próximas de la realidad actual.

## **La cooperación empresarial en la protección de la mujer en áreas de especial vulnerabilidad**

Las empresas son sensibles a esta realidad social presente, por lo que han de tener un especial interés en cuanto a la prevención y erradicación del acoso por razón de sexo y acoso sexual, fomentando medidas y protocolos de actuación que permitan arrancar de raíz este tipo de acciones y actitudes. Respecto a la protección a víctimas de violencia de género, las disposiciones deben facilitar, a través de políticas de empresa o de la negociación colectiva, el ejercicio efectivo de los derechos reconocidos en el ámbito laboral.

## **El papel de las mujeres empresarias**

Es fundamental el apoyo y la promoción del pleno desarrollo de la mujer como empresaria, profesional o directiva. Las mujeres han ocupado y ocupan un papel relevante en el mundo empresarial, desde sus diversas facetas como propietarias, copropietarias, socias o accionistas de una empresa, así como desempeñando cargos directivos o de gerencia, con responsabilidad y mando en el ámbito empresarial.

La capacidad de transformación de la sociedad que tienen las empresas, motor económico y social, requiere de la participación activa de las mujeres para trabajar por un futuro mejor y más competitivo. La constitución de equipos profesionales basados en el mérito, talento y capacidad debe estimularse, potenciando así el papel igualitario de la mujer en el liderazgo y en la toma de decisiones, tanto en el marco profesional como en el empresarial.

Del mismo modo, debe alentarse la educación igualitaria en espíritu emprendedor para que las chicas y los chicos desarrollen su capacidad innovadora en idéntica medida, así como impulsar medidas para que nadie se vea obligado a optar entre su vida empresarial y el desarrollo adecuado de su vida personal.

Se deben incluir en las políticas de igualdad y conciliación, los términos "mujer empresaria", "empresaria", "empresaria" y "profesional liberal", junto a los de "directiva" y "trabajadora" y, por tanto, normalizar la presencia de las mujeres como empresarias, emprendedoras y profesionales liberales en la sociedad actual.

Resulta, en definitiva, **fundamental dar visibilidad a la mujer empresaria en todos los foros**, promoviendo su participación y dándoles la representatividad adecuada.

## Fomento de la participación de la mujer en órganos directivos

Un sistema basado en el mérito y la capacidad individual es la principal herramienta de promoción profesional, tanto en hombres como en mujeres, más que el establecimiento, por imperativo legal, de cuotas de participación, ya que este último no garantiza la igualdad de oportunidades y puede generar problemas de discriminación si no se articula correctamente.

Para fomentar la presencia de mujeres en los órganos directivos, son imprescindibles las medidas de sensibilización y concienciación de trabajadores y empresarios respecto a la gestión de la diversidad, del talento, y al reconocimiento del mérito, siempre que partan del autoconvencimiento y la voluntad de las iniciativas y políticas empresariales.

**Las medidas complementarias que se adopten deben ser de carácter positivo** y en ningún caso sancionador. Es recomendable que establezcan incentivos para la autorregulación, desarrollen la formación y el fomento de políticas y prácticas no discriminatorias, e incentiven el uso de las buenas prácticas, además de los códigos de buen gobierno corporativo.

## El papel de las administraciones públicas en la incentivación y apoyo real a las políticas de igualdad

Es indispensable demandar la **intensificación del respaldo público necesario** (promoción, financiación y apoyo técnico para la implantación de planes y medidas) para la remoción de las causas externas reales y para el reconocimiento del esfuerzo empresarial que se realiza en este terreno, puesto que se trata de una cuestión que concierne a toda la sociedad.

Es imprescindible que, por parte del Gobierno y las Administraciones Públicas, se continúe avanzando y se pongan en marcha medidas de acción positiva, de eliminación de la desigualdad. También medidas de apoyo a las empresas, especialmente a las pequeñas y medianas empresas y, de un modo primordial, a las micropymes, que son las que tienen más dificultad en la aplicación práctica de las disposiciones cuyo resultado sea la igualdad real de oportunidades entre hombres y mujeres en el ámbito laboral.



## Introducción

La población española es una sociedad madura, desarrollada y altamente concienciada en la necesidad de una cultura de igualdad de derechos y oportunidades para todos. En particular, en lo que al reconocimiento de los derechos de las mujeres a desarrollarse en libertad se refiere, el consenso social es claro<sup>1</sup>.

Las empresas no han sido ni mucho menos ajenas a la evolución de la sociedad en esta materia y han pasado a ser protagonistas en la incorporación natural de la mujer en el ámbito laboral en condiciones de igualdad de trato y oportunidades. Surgen nuevas formas de gestión empresarial donde los recursos humanos siguen siendo el principal activo a proteger e impulsar, por lo que es imperioso trabajar “para” y “con” las personas, rentabilizando su talento, sin importar el género. El principio de igualdad debe ser uno de los ejes conductores de las empresas y de su cultura, que parta desde la propia convicción y voluntariedad, sin perjuicio del necesario papel de los poderes públicos en el liderazgo e impulso para establecer las mejores condiciones que garanticen la igualdad efectiva y en la promoción de cambios culturales en la sociedad.

La CEOE, en sintonía con las empresas, ha participado -y está participando activamente- en acciones y foros dedicados a fomentar el incremento de la participación de la mujer en el mundo empresarial, como el Consejo de Participación de la Mujer, o en la planificación y ejecución del *Proyecto Promociona* (ya en su tercera edición), en el que la CEOE se involucra para lograr que mujeres trabajadoras accedan a puestos directivos, ayudando con un completo plan de formación, *mentoring* y *networking*. **Todo esto se afianza en el propio artículo 4 de nuestros estatutos**, sobre fines y competencias, que recoge que corresponde a la CEOE “promover la participación de la mujer en todos los órdenes socioeconómicos” como una de las competencias para la consecución de sus fines fundamentales.

Asimismo, la CEPYME, a través del *Proyecto IgualEs*, ha elaborado una *Guía de buenas prácticas para la eliminación y prevención de la brecha salarial entre hombres y mujeres* en la que se han analizado las causas subyacentes en las diferencias salariales que puedan existir entre mujeres y hombres en las pymes.

En este contexto, desde la CEOE se ha considerado importante la necesidad de reforzar el mensaje a la sociedad, y no solo tomar parte activa, sino anticiparse en la medida de lo posible a los cambios venideros y consensuar y proponer a los órganos de gobierno una posición empresarial en todo lo rela-

**"Surgen nuevas formas de gestión empresarial donde los recursos humanos siguen siendo el principal activo a proteger y desarrollar"**

(1) Con la aprobación de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (LOIE) y del Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades en marzo de este año (PEIO), muchas de las políticas públicas están influenciadas e impulsadas de acuerdo a estas normativas y a los principios que las inspiran, habiéndose incrementado mucho las actividades relacionadas con la igualdad efectiva entre hombres y mujeres y contra la discriminación en los últimos años, con gran influencia e incidencia en el ámbito laboral y del empleo.

cionado con la igualdad en el ámbito laboral, así como poder dar respuesta a las solicitudes planteadas por otros agentes (administraciones, sindicatos...), haciendo visible la sensibilidad empresarial en esta materia.

Como consecuencia de ello, se ha considerado oportuno constituir, en el seno de la Comisión de Sanidad, Asuntos Sociales e Igualdad de la CEOE, una Subcomisión de Igualdad de Oportunidades y una Vicepresidencia específica, que continuará con los trabajos ya iniciados por el anterior Grupo de Trabajo. Esta Subcomisión está compuesta tanto por empresas como por organizaciones empresariales sectoriales y territoriales, activas y sensibles en políticas y acuerdos/convenios sobre igualdad.

Desde el inicio de los trabajos en el seno de la organización, ha quedado constatada la necesidad de configurar una posición empresarial en esta materia, de manera que nos permita:

- Asumir la iniciativa frente a los retos y el desarrollo actual de las políticas y programas para *la Igualdad de Oportunidades* real y efectiva entre hombres y mujeres en el ámbito laboral, y en particular desde una óptica empresarial. La igualdad de oportunidades es considerada un factor estratégico.
- Contribuir al cambio cultural todavía necesario con la conciencia de que, promoviendo la igualdad de oportunidades en los ámbitos laboral y empresarial, se fomenta el talento y la competitividad de los equipos y de las empresas, aumentando la eficacia de las mismas.
- Plantear propuestas concretas a las administraciones públicas y a otros agentes.
- Mejorar la conexión de las empresas y sus organizaciones representativas con la sociedad en el apoyo a la mujer, trasladando el buen hacer y resultados de las empresas y nuestra sensibilidad con este tema.

### **La igualdad de oportunidades como factor de incremento de la competitividad**

La competitividad de las empresas depende de numerosos factores organizativos y estructurales como, por ejemplo, del uso de tecnologías. Aun así, de todos ellos, el elemento clave que condiciona la competitividad es el recurso fundamental de una empresa: el talento y la capacidad de sus recursos humanos. La mitad, o más, de ese valioso potencial es, precisamente, femenino. La plena potenciación de todos los hombres y mujeres es el principal activo de la empresa, sin discriminaciones ni diferencias que no provengan de la capacitación y esfuerzo de cada cual. En ese sentido, la igualdad de oportunidades es un requisito claro de competitividad.

Entendemos que, junto al compromiso ético, el convencimiento de que la igualdad de oportunidades produce mejoras es una razón adicional suficientemente importante por la que las empresas debieran implicarse directamente en este objetivo y trabajar activamente para que desaparezca cualquier discriminación, de modo que ningún elemento ajeno al mérito y capacidad de cada persona impida el acceso de los más capaces al puesto de trabajo y que se desarrolle, en plenitud, el principio de igualdad de oportunidades.

Este objetivo debe abordarse desde el conocimiento de la realidad y el rigor, y, por ello, no pueden olvidarse determinadas premisas que condicionan la situación actual.

No debe perderse la perspectiva histórica, ni la conexión con la realidad actual. Resulta innegable que, pese a las garantías jurídicas existentes y los avances culturales y sociales experimentados en los últimos años, existe todavía un problema de desigualdad en los indicadores macro del mercado laboral. **Pero muchos de los datos sobre desigualdad de hoy son el reflejo todavía de nuestra historia como país** y, en particular, de una tardía y desigual incorporación de la mujer al mercado laboral (a su vez, fruto de ciertas inercias, factores y problemas extralaborales, de los que no puede responsabilizarse a las empresas): distinta formación, segmentación voluntaria (hacia trabajos o sectores con condiciones menos onerosas), reparto sexista de roles en el seno de la familia (todavía en proceso evolutivo), etc.

Por todo ello, conviene insistir en la necesidad de romper con mitos y con enfoques distorsionados, pues solo desde la sensatez y el rigor se podrán emprender acciones eficaces para resolver los verdaderos problemas. Con frecuencia se describen situaciones de manera generalista y se utilizan datos mal aplicados que desdibujan y restan credibilidad a la reivindicación. Es preciso depurar la información para desentrañar las causas reales de las diferencias existentes, y del desigual “posicionamiento” de las mujeres en los distintos aspectos de la vida profesional (formación, cualificación y clasificación profesional, perspectivas de promoción económica y profesional, permanencia en el empleo, retribución fija y variable, utilización desigual de medidas de conciliación e impacto desfavorable de sus condiciones familiares en su carrera). Continuar avanzando en el análisis objetivo permitirá prestar la merecida atención al tratamiento de los indicadores y a la identificación de un término de comparación adecuado.

Desde una perspectiva de libertad, propia de la actividad empresarial, hay tres premisas que deben comprenderse y estar presentes en el desarrollo de la igualdad de trato y oportunidades:

- Las políticas de igualdad empresariales deben tener su origen en la propia convicción y voluntariedad de las empresas, quienes deben gestionarlas para una mayor eficacia de las mismas, y no basarse en imposiciones legales que, en algunos, casos podrían en sí mismas ser fuente de injusticias sobre personas individuales.

- Diferencia no es sinónimo de discriminación. Nuestro marco constitucional y democrático garantiza que cualquier indicio de selección excluyente debe reprocharse y erradicarse en nuestra sociedad, y las empresas deben rechazar por ello cualquier discriminación directa o indirecta. Dicho esto, no debemos caer en el error de considerar diferencia y discriminación como sinónimos, pues no lo son. No toda diferencia constatada de hecho está desprovista de justificación, que puede ir ligada a factores o elementos externos a la empresa, o internos, vinculados a la propia trayectoria del trabajador en la empresa y a sus opciones personales.
- La igualdad de oportunidades no implica necesariamente igualdad de resultados, lo que a menudo también se confunde. La igualdad de oportunidades en el ámbito laboral es un objetivo amplísimo que abarca muchos aspectos culturales y educativos, que no deben limitarse a cuestiones como la conciliación (aunque, indudablemente, también son necesarios los medios jurídicos que posibilitan esa conciliación).

**Conciliar la vida laboral con las responsabilidades familiares no debe suponer supeditar taxativamente los intereses empresariales** a las circunstancias personales de los individuos que conforman la empresa, aunque, por supuesto, sí tenerlos en consideración y respetarlos. Paradójicamente, a veces se utiliza la reivindicación de la conciliación en detrimento de la mujer, pues se contribuye a perpetuar determinados roles atribuidos a ella. Debe buscarse la corresponsabilidad de los hombres y las mujeres también en el ámbito familiar y personal. Es necesario el diálogo, realismo y espíritu constructivo para encontrar un equilibrio entre ambos, permitiendo el desarrollo de empresas competitivas con trabajadores responsables y con equilibrio personal.

Estamos convencidos de la necesidad de avanzar en la línea del compromiso con la igualdad de oportunidades y en el cumplimiento de la normativa laboral sobre medidas de conciliación, así como en cualquier medida que nos ayude a adaptar los entornos empresariales a esta modificación de los valores de la sociedad y el cambio de roles en el ámbito familiar.

Por todo ello, consideramos esencial desarrollar nuevos compromisos en el ámbito de la empresa desde la propia convicción y la voluntariedad. Si queremos hacer valer una mayor aportación a la eficiencia y productividad, entre estos compromisos deben estar la formación y el desarrollo de las mujeres.

La igualdad de oportunidades debe fijarse como objetivo de más amplio espectro, con proyección transversal en la relación profesional. Se trata de facilitar la integración efectiva en el mercado laboral (posibilitar, en definitiva, el acceso al empleo en igualdad de condiciones), pero también la mayor implicación profesional y la corresponsabilidad de las mujeres en su

**"La igualdad de oportunidades busca facilitar la integración efectiva en el mercado laboral pero también la mayor implicación profesional de las mujeres"**

desarrollo profesional y en su integración efectiva en la empresa.

La incorporación plena y efectiva de la igualdad de oportunidades en la empresa **permite incrementar la productividad desde una perspectiva tanto individual como empresarial**. La productividad individual estará incentivada por una mayor posibilidad de desarrollo profesional si la promoción, los puestos de responsabilidad y los puestos directivos son ocupados de manera equilibrada por ambos sexos. La gestión eficaz de las personas ha de tener presente que incrementando la motivación y el esfuerzo en la carrera profesional, cada persona puede aportar más en función de sus competencias, habilidades y conocimientos, sin importar el sexo. En cuanto al aumento de la productividad empresarial, se mejora el trabajo en equipo y se atrae y retiene el talento, se incrementa el sentido de pertenencia de los empleados y empleadas, el cual aportará una retribución complementaria a la monetaria (mayor potencial de desarrollo profesional, respeto a la diversidad del personal, diferentes modelos de liderazgo...).

### **Incremento de la transparencia en la gestión de la diversidad**

Debe hacerse visible y entendible el esfuerzo que la empresa hace por la nivelación de las oportunidades de todos sus empleados, y por el reconocimiento de actuaciones valiosas, sin distinción en función del género.

La actuación de las organizaciones empresariales debe ir dirigida a dos objetivos primordiales: primero, lanzar un mensaje de compromiso real por la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, y por una gestión empresarial integradora de la diversidad que, sin duda, las convierte en más eficientes; y segundo, hacer llegar a las empresas la necesidad de buscar herramientas que permitan avanzar en esa perspectiva de manera proactiva, orientando su actuación con propuestas sobre ejes de intervención y criterios flexibles, ya sea con políticas propias o a través de la negociación colectiva.

## Medidas para incentivar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral

La integración de la mujer en todos los ámbitos de la sociedad ha crecido exponencialmente en los últimos tiempos. Ha sido un camino plagado de todo tipo de dificultades, en el que las desigualdades se han producido en todos los órdenes de la vida social, incluido el laboral.

Afortunadamente, el actual estado de la situación poco tiene que ver con el de hace relativamente pocos años. Las desigualdades legales-convencionales ya no existen aunque, sin duda, subsisten otras que son más difíciles de detectar y erradicar pero que, sin embargo, son relevantes y tienen efectos prácticos.

La empresa no puede permitirse perder un ápice de talento. Las empresas deben potenciar que todos los empleados puedan dar lo mejor de sí mismos allí donde sean más útiles y, en consecuencia, la organización ha de ser la primera interesada en eliminar las barreras, visibles o invisibles, que dificulten o impidan este objetivo.

En la realidad, el desarrollo y promoción profesional de la mujer no está en general al margen de su situación familiar, lo que puede condicionar e, incluso, lastrar sus decisiones. Estrechamente ligada a ese desarrollo profesional está la necesidad de conciliación personal familiar y laboral a través de medidas dirigidas tanto a mujeres como a hombres, y esto ha de ser compatible con el propio desarrollo de la empresa, buscando los necesarios equilibrios.

Es evidente que las empresas, de forma generalizada, no pueden centrarse únicamente en conceder un número ilimitado de medidas de conciliación, ya que distorsionarían las propias relaciones laborales entre iguales. Es necesario encontrar un punto de equilibrio entre los intereses de la empresa y las necesidades de conciliación de los empleados (tal y como se vienen entendiendo hasta ahora) que permitan garantizar la estabilidad interna. Un desequilibrio en este punto podría afectar negativamente a los objetivos de eficiencia y productividad, y a la propia presencia en igualdad en el mundo laboral de las mujeres, pues puede darse la paradoja de que una medida beneficiosa para una persona cree un trastorno adicional para un compañero.

**Queremos resaltar, desde este momento, el enorme potencial que presenta la conciliación** en el entorno de la empresa y la negociación colectiva, donde puede practicarse una transacción de gran recorrido: la flexibilidad que necesita la empresa a cambio de la flexibilidad que necesita el empleado (hombre o mujer), precisamente en términos de conciliación.

**"Es necesario encontrar un punto de equilibrio entre los intereses de la empresa y las necesidades de conciliación de los empleados que permitan la estabilidad interna"**

Evidentemente, en este esfuerzo es preciso que las instituciones y poderes públicos impulsen un compromiso para hacer realidad la conciliación de la vida familiar y laboral a través no solo de un respaldo económico y otras medidas complementarias (asesoramiento a las empresas, facilitar herramientas de gestión, campañas...) para el cumplimiento de la misma y el logro de sus fines, sino también siendo precisa una actuación, por su parte, en cuanto a factores externos al mercado laboral y al establecimiento de un marco regulatorio claro, estable y flexible.

**La formación es, en realidad, la mejor herramienta para potenciar la igualdad de oportunidades y el desarrollo profesional** de las mujeres en las empresas. Una adecuada formación tanto antes de acceder al mundo laboral, como a lo largo de la vida profesional, es un indicador directo de menor desigualdad. La sociedad y las empresas deben por tanto velar y potenciar una adecuada formación para las mujeres que les permita competir en verdadera igualdad de oportunidades con los varones, en trayectorias basadas en mérito y capacidad.

Si bien las cifras de mujeres universitarias y de mujeres formadas en la actualidad ya muestran claramente una equiparación en formación en determinados niveles, no era así hace unos años, por lo que a menudo se mezclan erróneamente indicadores que reflejan realidades alejadas en el tiempo. La potenciación de la formación en el empleo de mujeres y hombres de la actual masa laboral, independientemente de la generación a la que pertenecen, debe abordar este objetivo como una de las bases para la verdadera igualdad.

**"Un tema que necesita de una mayor reflexión es el de los horarios de trabajo, ya que puede ser una de las medidas que ayuden a propiciar la igualdad y la conciliación"**

Otro tema que necesita de una mayor reflexión es el de los horarios de trabajo, ya que puede ser una de las medidas que ayuden a propiciar la igualdad y la conciliación. Medidas que pueden llevar a cabo las empresas como órganos tractores de la sociedad, medidas tendentes a propiciar unos horarios que reduzcan del "presentismo" y promuevan la productividad del personal. La jornada laboral puede conformarse de muchas formas y las empresas tenemos mucho que decir en este aspecto, pudiendo tener como referencia los horarios europeos en los ámbitos en que sea posible. El necesario consenso social en este aspecto, que impacta en cuestiones como los horarios escolares, los hábitos de comidas, transporte, comercios, programación de televisiones, ocio, etc., hace recomendable continuar el análisis desde la perspectiva más amplia posible.

## El correcto abordaje de las causas subyacentes en la llamada brecha salarial entre mujeres y hombres

La reivindicación de que “a igual trabajo, igual salario” es un objetivo lógico y esencial en nuestro sistema de garantías y en el marco de unas relaciones del trabajo protegidas por la Ley y por los convenios colectivos. No obstante, los indicadores medios que se manejan en materia salarial reflejan cuantías preocupantes en las diferencias salariales medias entre mujeres y hombres en nuestra sociedad, incluso en los países considerados como los más avanzados y democráticos. Las razones para estas diferencias en los valores medios son complejas, y fuente de numerosos análisis<sup>2</sup>.

Existen razones históricas y conceptos retributivos (como la antigüedad o determinados pluses) que han beneficiado más a colectivos mayoritariamente masculinos, dando lugar a diferencias estadísticas relevantes. Pero este concepto de “diferencia” no debe confundirse con el de “discriminación”. Deben evaluarse las metodologías empleadas para obtener las conclusiones apropiadas, con el fin de enfocar el tema de forma correcta, respetuosa con nuestra realidad histórica y promotora de una mejora adecuada a la realidad actual.

En la actualidad, hay muchas actuaciones iniciadas para conocer más a fondo este tema como, por ejemplo, una herramienta voluntaria de auto-diagnóstico empresarial de la existencia de brecha salarial de la Dirección General de Igualdad de Oportunidades (DGIO), o diversos estudios para la identificación de causas y consecuencias sobre la misma, como el propio estudio de la CEPYME (*Proyecto Igual€s*).

**Las diferencias salariales son un tema importante que debe ser analizado de manera específica, ya que "brecha salarial" no es "discriminación salarial".** Sin embargo, ambos términos se utilizan equívocamente. Que dos personas, sean hombres o mujeres, tengan diferente salario, no significa necesariamente que una esté siendo discriminada. Puede haber elementos individuales que justifiquen esas diferencias. Pero cuando esos datos individuales se agregan a niveles macro, esas diferencias se hacen evidentes, siendo, no obstante, un error el etiquetar directamente el fenómeno como discriminación. Desde un punto de vista metodológico, hay muchos cuestionamientos sobre determinadas cifras publicadas, y debe asumirse con responsabilidad que hay un amplio margen de acción, precisamente, para clarificar y precisar esos conceptos y situaciones. Con periodicidad, se publican datos aunque con diferentes interpretaciones según el indicador utilizado.

(2) Por ejemplo, el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad está elaborando un Plan Especial para la Igualdad de Mujeres y Hombres en el ámbito laboral y contra la discriminación salarial, recogido en el *Acuerdo de Propuestas para la Negociación Tripartita para fortalecer el crecimiento económico y el empleo* y que cuenta con la participación y consulta de los interlocutores sociales.

Justamente por ello, las autoridades europeas han tomado iniciativas muy concretas que han de tenerse en cuenta, por lo que es de interés tener presente cuáles son las dinámicas de la Unión Europea, y adelantarnos a las posibles exigencias futuras. Un ejemplo de ello es la reciente **Recomendación de la Comisión, de 7 de marzo de 2014**, “sobre el refuerzo del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres a través de la transparencia”<sup>3</sup>.

---

(3) Esta recomendación se dirige a los estados miembros, pero también “(...) a los interlocutores sociales, en particular en los estados miembros en los que, de conformidad con la legislación y la práctica nacionales, los interlocutores sociales tienen una responsabilidad concreta para la aplicación del principio de igualdad de retribución mediante la celebración de convenios colectivos”. De dicha recomendación, pueden destacarse los siguientes tres criterios:

- Acotar conceptual y estadísticamente lo que es brecha salarial y diferenciarlo con toda claridad de la discriminación salarial. Para ello es necesario profundizar en dos conceptos relacionados.
- Delimitar qué se entiende por trabajo de igual valor
- Depurar las estadísticas, de manera que en cada momento se conozca qué porcentaje de la brecha salarial es imputable a cada variable (complementos de antigüedad, reducciones de jornada, contratos a tiempo parcial, etc.).

## La cooperación empresarial en la protección de la mujer en áreas de especial vulnerabilidad

España cuenta con uno de los marcos jurídicos más importantes y desarrollados de nuestro entorno en cuanto a la definición y protección de la igualdad de oportunidades y en cuanto a la mujer en concreto.

Basta traer a colación dos de las normas en aplicación más importantes en España, que han reformado numerosas leyes, incluido el Estatuto de los Trabajadores, en defensa de estos derechos necesitados de protección: la Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de **Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género**<sup>4</sup>, y la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, **para la igualdad efectiva de mujeres y hombres**<sup>5</sup>.

Las organizaciones empresariales y las empresas somos sensibles también a esta realidad social y debemos intentar dar un paso más allá del cumplimiento de la normativa existente, especialmente, en las siguientes materias:

- Prevención y erradicación del acoso por razón de sexo y acoso sexual, fomentando medidas de prevención como la negociación de protocolos de actuación que permitan erradicar este tipo de acciones y actitudes en las empresas.
- Protección a víctimas de violencia de género, facilitando a través de políticas de empresa o de la negociación colectiva, el ejercicio efectivo de los derechos reconocidos en el ámbito laboral a las víctimas de violencia de género por la Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de medidas de protección integral contra la violencia de género.

**"España cuenta con uno de los marcos jurídicos más importantes y desarrollados de nuestro entorno en cuenta la definición y protección de la igualdad de oportunidades"**

(4) Artículo 21. Derechos laborales y de Seguridad Social

1. La trabajadora víctima de violencia de género tendrá derecho, en los términos previstos en el Estatuto de los Trabajadores, a la reducción o a la reordenación de su tiempo de trabajo, a la movilidad geográfica, al cambio de centro de trabajo, a la suspensión de la relación laboral con reserva de puesto de trabajo y a la extinción del contrato de trabajo.

3. Las empresas que formalicen contratos de interinidad para sustituir a trabajadoras víctimas de violencia de género que hayan suspendido su contrato de trabajo o ejercitado su derecho a la movilidad geográfica o al cambio de centro de trabajo, tendrán derecho a una bonificación del 100% de las cuotas empresariales a la Seguridad Social por contingencias comunes, durante todo el período de suspensión de la trabajadora sustituida o durante seis meses en los supuestos de movilidad geográfica o cambio de centro de trabajo. Cuando se produzca la reincorporación, ésta se realizará en las mismas condiciones existentes en el momento de la suspensión del contrato de trabajo.

4. Las ausencias o faltas de puntualidad al trabajo motivadas por la situación física o psicológica derivada de la violencia de género se considerarán justificadas, cuando así lo determinen los servicios sociales de atención o servicios de salud, según proceda, sin perjuicio de que dichas ausencias sean comunicadas por la trabajadora a la empresa a la mayor brevedad.

5. A las trabajadoras por cuenta propia víctimas de violencia de género que cesen en su actividad para hacer efectiva su protección o su derecho a la asistencia social integral, se les suspenderá la obligación de cotización durante un período de seis meses, que les serán considerados como de cotización efectiva a efectos de las prestaciones de Seguridad Social.

(5) Artículo 48. Medidas específicas para prevenir el acoso sexual y el acoso por razón de sexo en el trabajo

1. Las empresas deberán promover condiciones de trabajo que eviten el acoso sexual y el acoso por razón de sexo y arbitrar procedimientos específicos para su prevención y para dar cauce a las denuncias o reclamaciones que puedan formular quienes hayan sido objeto del mismo. Con esta finalidad se podrán establecer medidas que deberán negociarse con los representantes de los trabajadores, tales como la elaboración y difusión de códigos de buenas prácticas, la realización de campañas informativas o acciones de formación.

2. Los representantes de los trabajadores deberán contribuir a prevenir el acoso sexual y el acoso por razón de sexo en el trabajo mediante la sensibilización de los trabajadores y trabajadoras frente al mismo y la información a la dirección de la empresa de las conductas o comportamientos de que tuvieran conocimiento y que pudieran propiciarlos.

## El rol de las mujeres empresarias

Las organizaciones empresariales consideran necesario apoyar y promover el pleno desarrollo de la mujer como empresaria, profesional o directiva.

Las mujeres han ocupado y ocupan un papel real en el mundo empresarial, desde sus diversas facetas como propietarias, copropietarias, socias o accionistas de una empresa, así como desempeñando cargos directivos o de gerencia, con responsabilidad y mando en el ámbito empresarial, lo que debe desarrollarse en un marco real de igualdad de oportunidades.

Las inherentes dificultades a las que se enfrenta un empresario son comunes a mujeres y hombres. Pese a los avances realizados, dado que la realidad muestra que las mujeres están infrarrepresentadas en el mundo empresarial, **la CEOE desea hacer expresa su defensa de un entorno profesional y empresarial adecuado y digno para las mujeres empresarias.**

La capacidad de transformación de la sociedad que tienen las empresas, motor económico y social, requiere de la participación activa de las mujeres para trabajar por un futuro más competitivo y mejor. La constitución de equipos profesionales basados en el mérito, el talento y la capacidad debe estimularse, potenciando el papel igualitario de la mujer en el liderazgo y en la toma de decisiones, tanto en el marco profesional como en el empresarial.

Desde los poderes públicos debe estimularse la educación igualitaria en espíritu emprendedor para que las chicas y los chicos desarrollen su capacidad innovadora en igual medida. Asimismo, debe seguir potenciándose el cambio cultural que promueva que las mujeres no tengan que optar entre su vida empresarial y el desarrollo adecuado de su vida personal. Las medidas incentivadoras del desarrollo empresarial deben potenciarse para que las empresarias puedan desarrollar todo su potencial sin más límite que su propia capacidad y libertad.

En este escenario se debe de potenciar y dotar de impulso la formación y sensibilización de esta materia de todas aquellas personas que participan de manera activa en las relaciones laborales: los intensos y recientes cambios normativos, institucionales y de actuación que se están sucediendo en los últimos años requieren de un reciclaje continuo en constante actualización.

Se deben potenciar e impulsar actuaciones destinadas a facilitar la creación, mantenimiento y aumento de las empresas promovidas por mujeres; realización de programas y acciones formativas específicos para mujeres emprendedoras y empresarias, así como acciones de información, asesoramiento y acompañamiento de las mismas. En el escenario económico en el que nos encontramos, el autoempleo y el emprendimiento son una alternativa interesante. En relación al trabajo por cuenta ajena y en algunos sectores del trabajo autónomo, las mujeres continúan infrarrepresentadas. Asimismo, se hace necesario promover el mantenimiento y crecimiento de las empresas

lideradas por mujeres, apoyando la formación de estas empresarias y estableciendo medidas fiscales que permitan la estabilidad en el empleo creado por estas empresas.

De igual modo, **resulta fundamental dar visibilidad a la mujer empresaria** en todos aquellos foros, tanto en el ámbito de las patronales como en los desarrollados conjuntamente con las administraciones públicas, promoviendo su participación y dándoles la representatividad adecuada.

En esta línea, las propias organizaciones empresariales deben comprometerse a apoyar a las asociaciones de mujeres empresarias, haciéndolas partícipes de sus actividades e impulsando, conjuntamente, acciones que favorezcan el papel de la mujer empresaria en la sociedad española.

Es importante apoyar la formación en todas las fases de la mujer empresaria, desde la autónoma que empieza, hasta las empresarias de todas las edades y experiencias.

Es necesario el desarrollo de herramientas de gestión que apoyen al sector empresarial y la realización de estudios sectoriales con participación del sector, mujeres empresarias, emprendedoras y autónomas pues, en la actualidad, en ellos se tiende solo a abordar una parte del mundo femenino: directivas y trabajadoras.

Se necesitan fondos para "consolidar empresas": a mayor consolidación de empresas de mujeres, mayor capacidad para influir en la transformación social de su entorno.

Se deben incluir en las políticas de igualdad y conciliación, los términos "mujer empresaria", "empresaria" y "profesional liberal", junto a los de "directiva" y "trabajadora", a fin de evitar la desigualdad en el lenguaje. Así se conseguirá, por tanto, normalizar la presencia de las mujeres como empresarias, emprendedoras y profesionales liberales, en la sociedad actual.

**"Se necesitan fondos para 'consolidar empresas': a mayor consolidación de empresas de mujeres, mayor capacidad de influencia social"**

## Fomento de la participación de la mujer en órganos directivos

Las organizaciones empresariales defendemos el desarrollo del talento femenino como herramienta de promoción profesional aunque no es compartido que, por imperativo legal, se establezcan cuotas de participación.

**Un sistema basado en el mérito y la capacidad individual debería rechazar toda medida que responda a un sistema de cuotas** (no garantiza la igualdad de oportunidades y puede generar problemas de discriminación si no se articulan correctamente) e, incluso, de preferencias automáticas.

Asimismo, una medida que fijase porcentajes impuestos a plazo concreto podría afectar de modo directo a la estructura interna de las organizaciones, así como a su libertad de gestión y organización. El pretender acelerar determinados resultados no justifica la invasión en la toma de decisiones de entidades privadas, ni de derechos y decisiones individuales.

Por otra parte, se ha defendido que las líneas de actuación en esta materia deberían ir orientadas a la sensibilización y concienciación de trabajadores y empresarios respecto a la gestión de la diversidad, del talento, y al reconocimiento del mérito, partiendo del autoconvencimiento y la voluntariedad de las iniciativas y políticas empresariales.

Es cierto que el porcentaje de mujeres en órganos de decisión y control de las compañías es aún muy escaso, pero hay un factor generacional evidente que condiciona este aspecto. Las empresas consideran que la capacidad y el mérito ha de ser el principio rector de la política de acceso de hombres y mujeres a puestos de dirección, estando sus decisiones orientadas a resultados y no a factores de discriminación y, por ello, hay ya excelentes mujeres directivas al frente de numerosas empresas. A la hora de pretender forzar determinadas situaciones, hay que tener en cuenta factores exógenos como la tardía incorporación de la mujer al mercado de trabajo.

**"Las medidas complementarias que se adopten para tratar este tema deben ser de carácter positivo y en ningún caso sancionador, estableciéndose incentivos para la autorregulación"**

En particular, en cuanto a la presencia de mujeres en los consejos de administración, sin duda ha de fomentarse pero, a la hora de valorar las cifras actuales de participación, se ha de tener presente la influencia del factor generacional, dato que queda reflejado en la edad media de los consejeros del IBEX, que es de 61,2 años, donde el 40 % de ellos está entre 61 y 70 años. Actualmente, son en su mayoría varones, nacidos en los años 50, por lo que hay que tener en cuenta que la presencia de mujeres profesionales de esa misma generación ha sido considerablemente minoritaria. Otro factor es la existencia de consejeros dominicales, cargos automáticos en función del porcentaje de propiedad de participaciones sociales en la empresa, situación ajena a cuestiones de género.

Por tanto, mecanismos de autorregulación pueden ser sistemas efectivos aunque, tal y como están configurados, aún se trata de procesos lentos, por lo que deben ser incentivados. Desde la óptica empresarial, la obligatoriedad suele producir rechazos, no generándose una cultura de gestión por el mero hecho de la imposición, y en la práctica podría crear situaciones de verdadero agravio individual si un candidato idóneo, del género que sea, ha de ser descartado por razón de su sexo.

Las medidas complementarias que se adopten para tratar este tema deben ser de carácter positivo y en ningún caso sancionador, debiendo establecerse, en opinión empresarial, incentivos para la autorregulación, así como adecuar la formación y fomentar políticas y prácticas no discriminatorias, además de incentivar el uso de las buenas prácticas y los códigos de buen gobierno corporativo.

Por otra parte, merece señalarse que los procesos de selección son cada día más imparciales y abiertos, obedeciendo en mayor medida al cumplimiento de los propios objetivos empresariales.

Por todo ello, se deben aplicar políticas de fomento positivas que, por convicción propia, introduzcan a la dirección de la empresa en el cambio.

## El papel de las administraciones públicas en la incentivación y apoyo real a las políticas de igualdad

Desde los poderes públicos, se reitera el mensaje de la mejora que para el conjunto de la sociedad supone la igualdad efectiva de mujeres y hombres, habiendo lanzado incluso estimaciones en términos de crecimiento de empleo y PIB. Sin embargo, las políticas públicas carecen de un verdadero compromiso, más allá de la regulación sobre ciertas actividades.

La política educativa, familiar, fiscal y de apoyo a la mujer, han de ir acompañadas de los necesarios recursos económicos para incentivar de verdad a los más comprometidos, y hacer posible a las mujeres desarrollarse profesionalmente.

**Es preciso demandar la intensificación del respaldo público necesario** (promoción, financiación y apoyo técnico para la implantación de planes y medidas) para la remoción de las causas externas reales y para el reconocimiento del esfuerzo empresarial que se realiza en este terreno, con relevancia propia, más allá de la RSE o de la Negociación Colectiva, puesto que se trata de una cuestión social que nos concierne a todos.

Los planes estratégicos que han puesto en marcha los diferentes gobiernos (por ejemplo el Plan Estratégico para la Igualdad de Oportunidades 2014-2016<sup>6</sup>) van de la mano de la ineludible necesidad de que los poderes públicos incentiven el cambio de roles en la sociedad y se consiga que las transformaciones y novedades legislativas se apliquen de un modo efectivo. Además de estos planes estratégicos, por parte de las grandes empresas y en determinados sectores, se están llevando a cabo, en favor de la igualdad de oportunidades, gran cantidad de medidas, proyectos y acciones concretas. Ejemplo de ello es la creación y puesta en marcha en los últimos años de planes de igualdad, proyectos de promoción profesional de mujeres, introducción de medidas y políticas de flexibilidad y conciliación de la vida laboral y personal en las diferentes áreas de gestión de los Recursos Humanos así como la obtención del Distintivo *Igualdad en la Empresa*, por parte de empresas que han destacado por la aplicación de políticas de igualdad entre mujeres y hombres en distintos ámbitos de su gestión.

(6) El nuevo Plan Estratégico para la Igualdad de Oportunidades 2014-2016 analiza los siete principales problemas de nuestra sociedad en materia de igualdad, que se corresponden con siete ejes de actuación que pretenden dar respuestas a esas necesidades. Como plan estratégico dirige la mayor parte de su presupuesto a tres objetivos principales, que son aquellos que considera prioritarios para los próximos tres años: 1) la igualdad en el trabajo y la lucha contra la discriminación salarial; 2) la conciliación de la vida personal, laboral y familiar; y 3) la erradicación de la violencia de género. En cuanto al resto de los ejes de actuación, se centran de un modo transversal en otras áreas, como la participación política, económica y social de las mujeres; la educación en materia de igualdad y el desarrollo de acciones en el marco de otras políticas sectoriales, para terminar con la búsqueda del impulso de la integración del principio de igualdad en el conjunto de las políticas sectoriales del Gobierno. Hay que tener en cuenta también que las Comunidades Autónomas tienen un papel importante en la implantación de las políticas de igualdad a través de los planes regionales de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres, que toman como modelo los planes nacionales y los programas de acción de la Unión Europea, y también podrían tenerlo a través de su política fiscal.

Desde las administraciones públicas se debe aumentar la sensibilización y promoción, tanto de las empresas privadas como de las propias administraciones públicas y de la ciudadanía en general, sobre los beneficios de las medidas de conciliación de la vida personal y laboral, así como de la corresponsabilidad, promoviendo un cambio en la utilización del tiempo de mujeres y hombres, que tienda a la igualdad, así como mantener actualizados los conocimientos en la materia para mejorar las respuestas que sea pertinente llevar a cabo, en una sociedad con necesidades cambiantes.

A pesar de los avances efectivos conseguidos en materia de igualdad en los últimos años, **consideramos fundamental que por parte del Gobierno y las administraciones públicas se continúe avanzando y se sigan poniendo en marcha medidas de acción positiva**, de eliminación de la desigualdad en general, y de apoyo a las empresas, en especial a las pequeñas y medianas empresas y fundamentalmente a las micropymes, que son las que tienen más dificultad en la aplicación práctica de las medidas de conciliación o de flexibilidad interna, entre otras, pues cualquier medida sobre un trabajador impacta mucho sobre sus compañeros en plantillas reducidas.

En el plano de actuación de las distintas administraciones, nos parece muy importante que se unifiquen criterios y se realicen acciones conjuntas, buscando desde el ámbito nacional determinadas políticas generales que, posteriormente, se pongan en marcha desde instancias más próximas a los ciudadanos, como el nivel autonómico o municipal, a través de acciones específicas y concretas que se adapten a la realidad cotidiana de las empresas.

Así, desde las administraciones públicas debe de promoverse la importancia de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, ya desde los primeros niveles educativos, de forma que, paulatinamente, vaya calando en la sociedad un necesario cambio cultural en este ámbito.

La igualdad de oportunidades debe ser abordada como un aspecto estratégico más, y debe ser pilar fundamental de la política de Recursos Humanos de las empresas. Para ello, es muy importante que desde las administraciones, de acuerdo con los interlocutores sociales, se dote de un marco regulatorio simplificado para poder adoptar medidas y acciones de conciliación en las empresas, tanto para mujeres como para hombres, en las mismas condiciones.

La legislación española tiene muchas y novedosas fórmulas jurídicas de flexibilidad y conciliación de la vida laboral y familiar, que pueden ser usadas por las empresas. Es labor de las administraciones públicas y de los interlocutores sociales difundir, asesorar, apoyar y facilitar a las empresas su aplicación. Es esencial el refuerzo de los servicios públicos para atención de menores y personas dependientes.

En cuanto a la convocatoria de ayudas a la pequeña y mediana empresa para la elaboración e implantación de planes de igualdad, y teniendo en cuenta el escaso número de empresas a las que finalmente se concedieron las ayudas

**"Es labor de las administraciones públicas y de los interlocutores sociales difundir, asesorar, apoyar y facilitar a las empresas la aplicación de la legislación"**

en los últimos años, según los datos del Ministerio, proponemos que se haga una mayor difusión de las mismas, y un mayor apoyo desde la administración dirigido a las pymes en la elaboración y diseño de planes de igualdad.

Finalmente, en cuanto a **los distintivos de igualdad** promovidos por las administraciones, aunque merece una valoración positiva otorgar un reconocimiento social a las empresas comprometidas con el impulso de la presencia de mujeres en todos los niveles de su organización, así como en ámbitos donde tradicionalmente esté subrepresentada, y que procuren el trato igualitario entre hombres y mujeres, también es necesario considerar que para que el mismo tenga un prestigio reconocido y valorado es fundamental que se den dos condiciones: 1) que la sociedad y las empresas perciban con claridad el significado del distintivo; y 2) que los procedimientos y criterios para su concesión sean objetivos, sencillos y precisos –aspecto mejorable en la actual regulación, burocrática e intervencionista, y cuyos requisitos teóricos están alejados de la realidad social y cultural de este país, al disuadir en vez de incentivar la participación–.

**CEOE**

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE  
ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

**Departamento de Relaciones Laborales**



CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE  
ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

Diego de León, 50 - 28006 Madrid - Tel.: 915 663 400 - Fax: 915 622 562 - [ceoe@ceoe.es](mailto:ceoe@ceoe.es)  
[ceoe.es](http://ceoe.es)