

# 37

**ORIENTACIONES PARA LA  
APLICACIÓN DE LA IGUALDAD  
DE OPORTUNIDADES ENTRE  
MUJERES Y HOMBRES EN EL  
EMPLEO**

# cuadernos de trabajo

ELABORADO POR

**cidec**

INICIATIVA PROMOVIDA POR EL

**EUSKO JAURLARITZA**



**GOBIERNO VASCO**

JUSTIZIA, LAN ETA  
GIZARTE SEGURANTZA SAILA

DEPARTAMENTO DE JUSTICIA,  
EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL

COFINANCIADO POR EL

EUROPAKO  
GIZARTE  
FONDOA



FONDO  
SOCIAL  
EUROPEO

# 37

**ORIENTACIONES PARA LA  
APLICACIÓN DE LA IGUALDAD DE  
OPORTUNIDADES ENTRE MUJERES  
Y HOMBRES EN EL EMPLEO**

COLECCIÓN: CUADERNOS DE TRABAJO -FORMACIÓN, EMPLEO, CUALIFICACIONES-

INICIATIVA PROMOVIDA POR EL DEPARTAMENTO DE JUSTICIA,  
EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. GOBIERNO VASCO  
COFINANCIADO POR EL FONDO SOCIAL EUROPEO

NÚMEROS PUBLICADOS

1. EDUCACIÓN Y TRABAJO PRODUCTIVO
2. CAMBIO TECNOLÓGICO Y REPERCUSIONES EN EL EMPLEO
3. PREVER Y FORMAR
4. ANÁLISIS PREVISIONAL DE LOS EMPLEOS DEL COMERCIO MINORISTA EN DONOSTIA
5. EXPERIENCIAS DE FORMACIÓN CONTINUA PARA DIRIGENTES DE PYMES
6. LAS CUALIFICACIONES PROFESIONALES ANTE EL MERCADO ÚNICO
7. LAS MUJERES Y EL MERCADO DE TRABAJO EUROPEO
8. PARO DE LARGA DURACIÓN EN EUROPA: ESTRATEGIAS Y ACCIONES
9. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EN FORMACIÓN CONTINUA
10. FORMACIÓN DE FORMADORES: RETOS Y AVANCES
11. GUÍA 1 FORMACIÓN PARA LA PYME: COMPETENCIAS GENÉRICAS DE LOS FORMADORES Y ORGANIZADORES DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN PARA PEQUEÑAS EMPRESAS
12. NUEVO CONTEXTO SOCIOECONÓMICO Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO LOCAL
13. CRECIMIENTO, COMPETITIVIDAD Y EMPLEO. ESTRATEGIAS EN LA UNIÓN EUROPEA. RETOS Y PERSPECTIVAS PARA EL PAÍS VASCO
14. MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL Y EMPLEO
15. GUÍA 2 FORMACIÓN PARA LA CREACIÓN DE PYMES. COMPETENCIAS DE LOS FORMADORES PARA PROMOVER EL ESPÍRITU E INICIATIVA EMPRESARIAL Y LOS PROYECTOS DE CREACIÓN DE EMPRESA
16. ANÁLISIS Y EVOLUCIÓN DE LOS EMPLEOS DEL TERCIARIO DE OFICINA
17. ANÁLISIS Y EVOLUCIÓN DE LOS EMPLEOS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA
18. FLEXIBILIDAD Y DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO
19. NUEVOS YACIMIENTOS DE EMPLEO
20. LA FORMACIÓN EN CENTROS DE TRABAJO
21. LA CALIDAD DE LA FORMACIÓN
22. TELETRABAJO. IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO
23. ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO PROFESIONAL
24. PERFILES Y COMPETENCIAS PROFESIONALES EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN
25. LOS JUEGOS DE SIMULACIÓN, UNA HERRAMIENTA PARA LA FORMACIÓN
26. INSERCIÓN A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN. INSTRUMENTOS PARA INNOVAR LOS PROCESOS DE FORMACIÓN-INSERCIÓN
27. COMPETENCIAS PROFESIONALES. ENFOQUES Y MODELOS A DEBATE
28. ORGANIZACIÓN Y DISEÑO DE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN
29. ESTRATEGIAS REGIONALES Y TERRITORIALES. EL PAPEL DE LAS AGENCIAS DE DESARROLLO
30. VALORIZAR EL CAPITAL HUMANO: RETO CLAVE PARA LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO
31. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CAPITAL INTELLECTUAL
32. REORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO. MEDIDAS Y EFECTOS
33. NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN VERSUS CREACIÓN DE EMPLEO
34. CONSTRUYENDO LA CULTURA DEL CONOCIMIENTO EN LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES
35. GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LAS COMPETENCIAS TRANSVERSALES EN LAS ORGANIZACIONES
36. APRENDIZAJE A LO LARGO DE LA VIDA

NÚMERO 37

TÍTULO: *ORIENTACIONES PARA LA APLICACIÓN DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ENTRE MUJERES Y HOMBRES EN EL EMPLEO*

CIDEC. Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales

DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN

Avenida de la Libertad 17-19 Telf: 943 42 52 57 Fax: 943 42 93 31 • E-mail.: info@cidec.net

D.P. 20004

Impresión: Michelena Artes Gráficas S.L.

D.L.: SS-104-91

I.S.S.N.: 1135-0989

P.V.P.: 25 €

**ORIENTACIONES PARA LA  
APLICACIÓN DE LA IGUALDAD  
DE OPORTUNIDADES ENTRE  
MUJERES Y HOMBRES EN EL  
EMPLEO**

# ÍNDICE

	Pág.
PREFACIO .....	6
PRESENTACIÓN .....	8
1. UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL A LA IGUALDAD ENTRE MUJERES Y HOMBRES .....	10
1.1. Discriminación directa e indirecta .....	11
1.2. Igualdad formal e igualdad real .....	13
1.3. Acción positiva para la igualdad .....	14
1.4. Mainstreaming- Transversalidad .....	17
2. MARCO NORMATIVO PARA LA IGUALDAD .....	20
2.1. Primeros pasos de la normativa europea en materia de género.....	21
2.2. Derechos laborales de la mujer .....	23
2.3. Últimos avances: modificación de la Directiva 76/207/CEE .....	27
3. PANORÁMICA SOCIO-LABORAL DE LA MUJER .....	35
3.1. Una mirada a la situación laboral de la mujer .....	36
3.2. Estrategia europea para la igualdad de hombres y mujeres en el empleo .....	46
4. APROXIMACIONES METODOLÓGICAS Y ORIENTACIONES PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES .....	51
4.1. Pautas para una contextualización metodológica: El proyecto Promoción de la igualdad de género en el trabajo .....	53
4.1.1. Factores de influencia para la implementación de la acción de igualdad .....	54
4.1.2. Contenido de una acción para la igualdad .....	55
4.1.3. Proceso para implantar acciones de igualdad .....	56
4.1.4. Resultados de la acción para la igualdad .....	56
4.1.5. Interconexión de vertientes .....	57
4.2. Pautas para la construcción de un Plan de Acción Positiva: el Programa ÓPTIMA .....	58
4.2.1. Fase inicial: El compromiso de la organización .....	61
4.2.2. Fase de diagnóstico de la igualdad de oportunidades .....	63
4.2.3. Fase de programación .....	71
4.2.4. Fase de implantación del PAP .....	73
4.2.5. Fase de evaluación .....	76
4.3. Pautas para la implementación de una política de Recursos Humanos no sexista ...	79
4.3.1. Orientaciones para el análisis del puesto de trabajo .....	80
4.3.2. El procedimiento de selección y valoración .....	84
4.3.3. Contratación y desarrollo profesional igualitario .....	90
5. Hacia la integración de la perspectiva de género: orientaciones y buenas prácticas .....	95
5.1. Orientaciones para la evaluación de las políticas de empleo desde la perspectiva de género en la Unión Europea .....	96
5.2. Integrando la perspectiva de género en las actuaciones de la Comunidad Autónoma del País Vasco .....	98

5.2.1. Evaluación de las políticas activas de empleo con perspectiva de género . . . . .	99
5.2.2. Seminario Integración de la perspectiva de género en las políticas activas de empleo del País Vasco . . . . .	103
5.2.3. Grupo de evaluación con enfoque de género . . . . .	105
5.2.4. Pautas para el acompañamiento a la inserción laboral . . . . .	108
BIBLIOGRAFÍA BÁSICA E INFORMACIÓN EN LA RED . . . . .	112

## ***PREFACIO***

El modelo de organización de las relaciones entre mujeres y hombres continúa manteniendo en la actualidad diferencias en el trato y en el acceso a ciertas oportunidades. La aplicación de políticas de igualdad de oportunidades tiene su razón de ser en este hecho y se dirigen a propiciar los avances necesarios en el modelo cultural y de socialización que requiere nuestra sociedad.

Está admitido que los grandes progresos registrados en materia legislativa -igualdad formal- no están teniendo el reflejo deseado en las situaciones cotidianas -igualdad real o de hecho-. Son abundantes los estudios e investigaciones que evidencian la existencia de factores, situaciones y tratos discriminatorios por razón de sexo-género. Y, si no en todos los casos, en la mayoría, se trata de prácticas inconscientes. Es decir, se observa una reproducción automática de situaciones, comportamientos y creencias periclitadas, que muestran sus efectos más negativos en el colectivo mujer. Además las dificultades que surgen a la hora de erradicarlos exigen de intervenciones específicas.

Considerando el ámbito del empleo, el nuevo paradigma de la igualdad de oportunidades se traduce en evitar, de un lado, que se produzcan discriminaciones, pero además, corregir situaciones heredadas. En este sentido, las medidas de acción positiva se constituyen como un nuevo instrumento de las políticas de igualdad de oportunidades que vienen a reconocer la necesidad de que se establezcan tratamientos preferenciales, de carácter temporal, para alcanzar un cumplimiento efectivo del principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Aquellas organizaciones que aplican políticas de igualdad, además de cumplir con la legalidad -igualdad formal- están actuando en pro de la consecución de la igualdad real o efectiva. Al mismo tiempo que se vienen evidenciando mejoras a diferentes niveles; en términos de gestión de sus recursos humanos, competitividad, imagen, contribución al progreso social...

Con estos fines establecen de forma voluntaria intervenciones intencionadas, organizadas, consensuadas, participadas y ajustadas a las necesidades y posibilidades de la propia organización.

Este Cuaderno de Trabajo pretende extender el conocimiento y facilitar la aplicación del principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito del empleo. Para ello se aborda el desarrollo conceptual y práctico experimentado en los últimos años, a fin de que las organizaciones y las personas que las componen contribuyan a impulsar y hacer realidad el principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Han sido muchos los documentos, autoras y autores examinados atendiendo a dos objetivos principales. De un lado, aclarar conceptos, como paso imprescindible para no incurrir en discriminaciones por razones de sexo-género. Y, con carácter complementario, desde una perspectiva eminentemente práctica, transmitir métodos de trabajo testados para impulsar el establecimiento de planes de acción en pro de la igualdad de oportunidades en el sector privado.

Vitoria-Gasteiz, septiembre de 2002

**Jesús MONREAL ZIA**

**Director de Empleo y Formación del  
Departamento de Justicia, Empleo  
y Seguridad Social del Gobierno Vasco**

## **PRESENTACIÓN**

*La progresiva incorporación de la mujer al mercado de trabajo es una realidad de la Sociedad de la Información y el Conocimiento, y se ha convertido en una de las mayores transformaciones sociales de las últimas décadas. No obstante, aún queda un largo recorrido para erradicar las diferencias e injusticias a las que se ven sometidas las mujeres en su vida diaria.*

*Como apunta el último informe de la Comisión Europea, en el mercado laboral las diferencias existentes son significativas: aproximadamente un quinto del crecimiento anual del PIB, que es del 2,3%, puede explicarse por la mayor participación de la mujer en las fuerzas de trabajo. Sin embargo, el índice de empleo femenino es un 18,2% menor al masculino; el desempleo, por término medio, 3 puntos porcentuales superior al de los hombres, persiste la concentración en determinadas ocupaciones, una deficiente representación en el mundo de los negocios, y unas diferencias salariales evidentes, con una retribución entre el 20% y el 30% menor a la de los hombres. Además, ni siquiera los derechos básicos de las mujeres se están respetando en multitud de lugares del planeta.*

*Por otro lado, se advierte una infrarrepresentación importante de las mujeres en el marco de la Sociedad de la Información, principalmente en las industrias de la tecnología de la información y las comunicaciones. Si bien la presencia de mujeres en la enseñanza superior es más elevada, es improbable que este colectivo alcance y se mantenga en los puestos de trabajo más especializados y mejor pagados dentro de este sector.*

*Para cambiar esta situación, desde instituciones como la Comisión Europea se establecen orientaciones destinadas a promover la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en los países miembros. Así por ejemplo, en junio del año 2000, la Comisión adoptó la primera estrategia global sobre igualdad que incluye aspectos sobre igualdad en la vida económica, social y cívica, en la toma de decisiones, y en la modificación de los roles establecidos en función del sexo, dejando atrás los estereotipos tradicionales.*

*Esta estrategia recurre a todas las herramientas y estructuras existentes como la evaluación del impacto en función del género, y fomenta la creación de otras más novedosas y eficaces como la introducción de indicadores comunes y criterios*

*comparativos de cara a mejorar la monitorización y la evaluación. Esta estrategia forma parte de un nuevo programa a desarrollar en el período 2001-2005, y cuenta con un presupuesto de 50 millones de euros.*

*Desde CIDEK hemos querido aportar nuestro granito de arena en aras de presentar los últimos datos de interés respecto a la situación de la mujer en los diversos niveles antes descritos: mercado de trabajo, empleo, formación, marco normativo... No obstante, la finalidad del Cuaderno se centra en ofrecer pautas metodológicas para la implementación de intervenciones en las organizaciones, como por ejemplo los planes de acción positiva, que permitan mejorar los procesos de inserción laboral de las mujeres. Principalmente, se han utilizado las orientaciones metodológicas expresadas por la Comisión Europea, la Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo, el programa Óptima y Emakunde así como el Departamento de Justicia Empleo y Seguridad Social del Gobierno Vasco.*

*No resta sino expresar nuestro agradecimiento a las instituciones que nos han facilitado la información para elaborar este Cuaderno, especialmente a Emakunde, y mostrar nuestro interés por seguir promoviendo la igualdad de la mujer en todos los ámbitos y por difundir orientaciones que posibiliten un mejor posicionamiento de las mujeres en las organizaciones.*

*Donostia-San Sebastián, septiembre de 2002*

***Juan José DE ANDRÉS GILS***

***Presidente de CIDEK***

*1. Una aproximación  
conceptual a la igualdad entre  
mujeres y hombres*

# 1. Una aproximación conceptual a la igualdad entre mujeres y hombres

**E**l acceso de la mujer al mundo laboral es una realidad en nuestros días y una de las mayores transformaciones sociales de las últimas décadas. No obstante, aunque la inclusión de la mujer en el mercado de trabajo es un proceso imparable, la situación en algunos aspectos dista mucho de ofrecer una mirada equilibrada entre mujeres y hombres.

Antes de desarrollar los contenidos contextuales y metodológicos, se ha considerado imprescindible iniciar este Cuaderno de Trabajo con la presentación sucinta de una serie de referencias conceptuales, clave para entender la igualdad en las organizaciones. Estas referencias permiten clarificar, a un primer nivel, los ejes básicos de toda intervención dedicada a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Gráfico 1

## EL SISTEMA SEXO-GÉNERO

Sexo	Género
Biológico	Cultural
Transmisión Genética	Transmisión por aprendizaje
Poco modificable	Muy Modificable

A partir de estos supuestos, establece la diferencia entre

Varones	Mujeres	Lo Masculino	Lo Femenino
---------	---------	--------------	-------------

Fuente: *Material formativo de apoyo al programa NOW-ÓPTIMA*. Secretaría Confederal de la Mujer de CC.OO. FOREM

### 1.1. DISCRIMINACIÓN DIRECTA E INDIRECTA

Por discriminación se entiende todo tratamiento sistemáticamente peyorativo frente a un sujeto o un grupo basado bien en condiciones personales, familiares o sociales sobre las que no se tiene facultad de elección, o bien en el ejercicio de derechos elementales.

La acepción más general del concepto discriminación por razón de sexo-género, viene recogida en la *Convención de la ONU sobre Eliminación de cualquier forma de discriminación contra la mujer*, de 18 de diciembre de 1979, donde se señala que *toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por la mujer, independientemente de su estado civil, sobre la base de la*

La ONU define la discriminación en razón de género como “toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por la mujer, independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera”

*igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera.*

La discriminación, atendiendo, a la formulación establecida por Sierra Hernaiz E.<sup>1</sup>, se define como *todo tipo de comportamientos, actitudes o actos que establecen una diferencia de trato cuyos efectos jurídicos se manifiestan en la privación del goce, ejercicio o reconocimiento de derechos.*

Lo importante es que el resultado discriminatorio de esos comportamientos, conductas o actos se traduce en un perjuicio, es decir, en un resultado desfavorable que perjudica a determinadas personas o colectivos.

El trato desigual en el ámbito de los derechos laborales puede referirse a múltiples hechos, entre los que destacan: el acceso a un puesto de trabajo, la no renovación del contrato por motivos de embarazo, las diferencias salariales, la valoración heterogénea de puestos de trabajo de igual valor, el despido, el acoso sexual, la inobservancia de las medidas en caso de embarazo o de las medidas de prevención de riesgos laborales, etc.

La diferencia de trato debe basarse en alguna de las razones expresamente citadas en el ordenamiento jurídico. Tal y como indica la Constitución Española *los españoles son iguales ante la Ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra circunstancia personal o social (Constitución Española, art. 14).*

Los sujetos pasivos pueden ser tanto el individuo como el grupo y los sujetos activos abarcan a los poderes públicos y los sujetos privados. La diferenciación de trato (discriminatorio) implica la existencia de victimización, marginación y cierta exclusión social que hace que la misma alcance una proyección social generalizada. Como consecuencia de ello, no se exige la concurrencia de hechos discriminatorios concretos sino que dado el carácter sistemático de la discriminación, se presupone que tiende a perpetuarse sin necesidad de demostrar, en cada caso, su existencia.

Dentro de la discriminación, cabe definir dos conceptos diferenciados:

- a) Discriminación Directa. Hace referencia al incumplimiento del ordenamiento jurídico. Estaría relacionada con el trato desigual

**El trato desigual en el ámbito de los derechos laborales puede referirse a múltiples hechos, entre los que destacan: el acceso a un puesto de trabajo, la no renovación del contrato por motivos de embarazo, las diferencias salariales, la valoración heterogénea de puestos de trabajo de igual valor, el despido, el acoso sexual, la inobservancia de las medidas en caso de embarazo o de las medidas de prevención de riesgos laborales, etc.**

1. Sierra Hernaiz, E.: *Acción positiva y empleo de la mujer*. CES, Colección Estudios. Madrid, 1999.

a una persona en base a alguno de los motivos expresamente prohibidos por el ordenamiento jurídico; por ejemplo, cuando exclusivamente mujeres u hombres acceden a un puesto de trabajo.

Únicamente se consideran los efectos de la discriminación, por tanto, se trata de una concepción objetiva. Es así mismo un concepto bilateral, es decir, se aplica a todo tipo de discriminaciones sin distinción de sexos, respondiendo a un carácter de neutralidad, dado que no considera las diferencias sociales que puedan existir entre mujeres y hombres.

- b) Discriminación Indirecta. Se refiere a la aplicación formalmente neutra del ordenamiento jurídico, con efectos desfavorables para un colectivo sin causa suficiente, razonable y justificada. Esta discriminación sólo puede medirse a través de sus efectos. Por ejemplo, establecer una condición o requisito de acceso a un empleo sin causa que lo justifique y que resulte de más difícil cumplimiento por parte de las mujeres. Otro ejemplo se encontraría en el establecimiento de un nivel retributivo inferior a todas las categorías profesionales desempeñadas por mujeres.

## 1.2. IGUALDAD FORMAL E IGUALDAD REAL

La ausencia de discriminación no implica necesariamente igualdad de oportunidades. Este matiz es clave en el análisis de la igualdad ya que ha venido a establecer un nuevo enfoque: tratar por igual situaciones que son desiguales de partida favorece que estas últimas se perpetúen.

Si la igualdad es un concepto que hace referencia a la similitud- semejanza de las personas, su aplicación vendría a constatar que mujeres y hombres son seres con iguales derechos y que disfrutan de las mismas oportunidades. Por lo tanto, estaría dando lugar a igual trato y consideración tanto en el terreno de la legalidad (igualdad formal) como en el de la posición y el reconocimiento social (igualdad real o de hecho).

La igualdad que recogen las leyes, conocida como igualdad formal, establece las normas que garantizan el ejercicio y la protección de los derechos reconocidos por la legislación, similares para ambos colectivos. Pero, como ha quedado dicho, la formulación no discriminatoria de una norma ni garantiza su aplicación, ni la igualdad real, de hecho o efectiva, contribuyendo a ello una multiplicidad de facto-

**La ausencia de discriminación no implica necesariamente igualdad de oportunidades. Este matiz es clave en el análisis de la igualdad ya que ha venido a establecer un nuevo enfoque: tratar por igual situaciones que son desiguales de partida favorece que estas últimas se perpetúen**

res. Conviene tener en cuenta que las conductas discriminatorias del pasado se proyectan en el presente y dan lugar a posiciones de inferioridad de partida. Muchas tienen su origen en una discriminación inconsciente, inserta en la propia sociedad, por lo que se corre el peligro de que se reproduzcan de forma automática. Esta realidad ha llevado a plantear la necesidad de establecer mecanismos para que este tipo de conductas y situaciones no se perpetúe (como viene sucediendo) y ha dado lugar a la formulación del concepto de discriminación y acción positiva.

### 1.3. ACCIÓN POSITIVA PARA LA IGUALDAD

La acción positiva tiene su origen en el sistema jurídico norteamericano, donde experimenta su mayor desarrollo al calor de los intensos debates que la misma ha suscitado entre sus defensores y detractores. El contexto de referencia corresponde a la historia por la lucha de los derechos civiles, que tiene como punto de partida el trato discriminatorio generalizado entre la comunidad negra y las mujeres. Estas circunstancias venían a justificar la intervención pública, con el doble objetivo de poner fin a esta situación y de remediar los efectos causados.

Este hecho conllevó la revisión del sistema jurídico norteamericano dando lugar a diferentes perspectivas y corrientes de análisis, y generando una serie de sentencias que vinieron a legitimar la acción positiva, admitiendo como base de todo tratamiento preferencial la existencia de discriminación social. Esto viene a significar la no obligatoriedad de demostrar que existe una conducta o acto discriminatorio directo o indirecto que está dando origen a la situación que se pretende corregir.

En pocas palabras, se trata de constatar que los remedios admitidos para combatir los efectos de la discriminación (medidas de fomento de la igualdad de oportunidades) no permiten actuar contra los efectos invisibles de conductas sociales muy arraigadas, difíciles en su concreción (multiplicidad de factores incidentes en las mismas) pero con claras consecuencias negativas para un determinado colectivo (mujeres y otros).

La acción positiva comienza a trasladarse a los ordenamientos jurídicos europeos a finales de los setenta y principios de los ochenta. Una de las primeras referencias a la acción positiva en la Unión Europea es la *Recomendación 84/635/CEE*, de diciembre de 1984, relativa a la promoción de acciones positivas en favor de la mujer. La Comisión Europea, a través de esta Recomendación, reconoce que

**Se trata de constatar que los remedios admitidos para combatir los efectos de la discriminación (medidas de fomento de la igualdad de oportunidades) no permiten actuar contra los efectos invisibles de conductas sociales muy arraigadas, difíciles en su concreción (multiplicidad de factores incidentes en las mismas) pero con claras consecuencias negativas para un determinado colectivo (mujeres y otros)**

una parte sustancial de los obstáculos subsistentes para el logro de una igualdad plena de oportunidades en la práctica no es de carácter jurídico, sino que deriva esencialmente de la concepción tradicional de los roles de la mujer, y de la división de papeles entre sexos existentes en la sociedad.

Las acciones positivas, han sido definidas por el *Comité para la Igualdad del Consejo de Europa* como estrategias destinadas a establecer la igualdad de oportunidades, por medio de unas medidas que permitan contrarrestar o corregir aquellas discriminaciones que son el resultado de prácticas o sistemas sociales. Como apunta Flores<sup>2</sup>, este concepto engloba las medidas puntuales o estrategias más amplias cuyo objetivo es reequilibrar las desigualdades existentes entre hombres y mujeres y que abarcan desde una estrategia global (por ejemplo, planes de igualdad o establecimiento de estructuras como Organismos de igualdad) hasta medidas concretas de las organizaciones<sup>3</sup>.

La acción positiva introduce un nuevo enfoque del principio de igualdad de oportunidades, donde quedan asimiladas las características que identifican y delimitan el concepto de discriminación social (Sierra Hernaiz E<sup>4</sup>, Treut T. Meyer, D. Rosendelf y otros):

- No se requiere de la existencia de actos concretos discriminatorios, dado que lo que pretende es la supresión de los obstáculos existentes para la consecución de la igualdad real y en este sentido tiene un carácter promotor.
- La existencia de grupos infrarrepresentados estaría evidenciando que la desigualdad de oportunidades que afecta a un determinado colectivo (mujeres) es producto de la discriminación social, para lo cual el recurso a la prueba estadística resulta fundamental.
- No se produce una relación causal tan evidente, como en el caso de la discriminación directa e indirecta, entre el acto dis-

2. Flores, M.D.: *La igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres: ÓPTIMA, una nueva gestión de los recursos humanos*. En Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal. Octubre 1999, número extraordinario.

3. Esta autora señala en el mismo artículo que las acciones positivas presentan las siguientes características: son colectivas, ya que tratan de incidir sobre el total o sobre un conjunto de mujeres, no en casos concretos; son dinámicas y flexibles, puesto que no son fijas e inmutables sino que deben ser revisadas y modificadas en función de cómo evolucione el colectivo al que se aplique; son temporales, un plan acaba cuando se ha obtenido la igualdad de oportunidades real; son sistemáticas, dado que la igualdad de oportunidades ha de conseguirse mediante el cumplimiento de objetivos susceptibles de ser evaluados.

4. Sierra Hernaiz, E.: *Acción positiva y empleo de la mujer*. CES, Colección Estudios. Madrid, 1999.

**Las acciones positivas, han sido definidas como estrategias destinadas a establecer la igualdad de oportunidades, por medio de unas medidas que permitan contrarrestar o corregir aquellas discriminaciones que son el resultado de prácticas o sistemas sociales**

criminatorio y la persona sobre la que éste recae. Precisamente, porque se trata de una discriminación social está más diluida y, en la mayoría de los casos, no se muestra a través de actos discriminatorios concretos.

En consecuencia, la acción positiva<sup>5</sup> se concibe como un instrumento compensatorio de carácter provisional que debe permitir equilibrar las desigualdades existentes (de entrada, mantenimiento, participación y desarrollo –de las mujeres y otros grupos sociales–) en distintos ámbitos. Se le asigna una clara finalidad: eliminar obstáculos discriminatorios y compensar los efectos causados por las prácticas discriminatorias del pasado. Al mismo tiempo, promueve la entrada y participación de las mujeres y otros grupos sociales en ámbitos en los que se encuentra infrarrepresentada o su presencia es inexistente. Por tanto, su razón última es compensar y corregir situaciones de desigualdad real, aunque no se esté produciendo un trato discriminatorio.

Es preciso subrayar que la acción positiva es innovadora como medio pero no en sus objetivos, ya que son los propios de cualquier política de igualdad de oportunidades. La distinción entre medidas de fomento de igualdad de oportunidades y acción positiva es que las primeras conectan más con la igualdad formal y las segundas con la igualdad real, material o de hecho. Además tiene un sentido de respuesta a la, en ocasiones, escasa eficacia que pueden llegar a tener las medidas de fomento.

Estas medidas de igualdad se conciben para evitar que se produzcan discriminaciones en el presente y, sobre todo, en el futuro, y son de obligado cumplimiento con carácter general, en tanto en cuanto forman parte constitutiva del ordenamiento jurídico. Pero no se conciben como una forma de compensar discriminaciones pasadas. Se trata de evitar que las mujeres se vean de nuevo discriminadas pero no compensadas. La acción positiva se destina a compensar y corregir los efectos de una discriminación que no puede combatirse con las actuales medidas de fomento de la igualdad.

---

5. La acción positiva supone en el contexto español, una ampliación del contenido del art.14 de la Constitución Española: “...en la práctica es la primera ocasión que el art. 9.2 de la Constitución Española juega un papel tan importante en nuestro ordenamiento jurídico puesto que proporciona los elementos necesarios para superar el juicio de razonabilidad y proporcionalidad que impone el art. 14 de la Constitución Española. La eliminación de las desigualdades de hecho constituye el criterio de razonabilidad que legitima el establecimiento de una diferencia por razón de sexo sin que por ello viole el derecho fundamental de un hombre a no ser discriminado por razón de sexo. A su vez, el fundamento de la proporcionalidad radica en el fin perseguido que es la realización del principio de igualdad de oportunidades. Para conseguirlo se legitima la concesión de un medio –un puesto de trabajo o una promoción– para impedir que los efectos de la discriminación social se manifiesten en el momento de obtener un resultado” (Sierra Hernaiz E.)

**La acción positiva se destina a compensar y corregir los efectos de una discriminación que no puede combatirse con las actuales medidas de fomento de la igualdad**

Por ultimo cabe subrayar, que no se deberían concebir como un privilegio, ya que se trata de medidas temporales cuyo objetivo es el logro de la igualdad de oportunidades, objetivo que, en ocasiones, solamente se puede alcanzar equilibrando las situaciones reales de desigualdad y modificando expresamente los resultados discriminatorios existentes.

#### 1.4. MAINSTREAMING-TRANSVERSALIDAD

El concepto de *mainstreaming* (transversalidad-integración de la perspectiva de género) aparece por vez primera en el *Tercer Programa de Acción Comunitario a Medio Plazo*, pero no fue hasta la *Conferencia de Pekín* (1995) cuando emerge como estrategia principal para promover la igualdad de oportunidades. Desde ese año, los gobiernos y otros actores socio-económicos se han comprometido a promover una política visible y activa de transversalidad, adoptando una perspectiva de género en todas las políticas y programas de forma que antes de que se tomen decisiones, se garantice el análisis de su impacto sobre las mujeres y los hombres respectivamente.

Destaca, en este contexto, el *Cuarto Programa de Acción Comunitario a Medio Plazo* finalizado en 2000, que ha tenido la transversalidad como principio rector. De hecho, aproximadamente la cuarta parte de los proyectos financiados en el programa se han dedicado fundamentalmente a la integración.

El objetivo de la transversalidad es mejorar la calidad de las políticas y evitar consecuencias negativas no deseadas. Esto exige progresos en la evaluación de los impactos discriminatorios, en especial, para determinar el peso de las cuestiones de género en áreas políticas consideradas tradicionalmente neutras en este sentido.

Un elemento clave en la nueva estrategia marco de la Comisión es la incorporación del objetivo de la igualdad al conjunto de sus políticas, medidas legislativas y resto de actividades, y no sólo a las dirigidas directamente a la promoción de la igualdad de oportunidades. Como señala el programa de acción comunitaria sobre la estrategia en materia de igualdad entre hombres y mujeres para los años 2001 a 2005<sup>6</sup>, el enfoque de la transversalidad es clave para diseñar y aplicar políticas teniendo en cuenta las preocupaciones, necesidades y aspiraciones de las mujeres, en la misma medida que las de los hombres.

**El objetivo de la transversalidad es mejorar la calidad de las políticas y evitar consecuencias negativas no deseadas. Esto exige progresos en la evaluación de los impactos discriminatorios, en especial, para determinar el peso de las cuestiones de género en áreas políticas consideradas tradicionalmente neutras en este sentido**

6. Extraído del documento *Hacia una estrategia marco comunitaria sobre la igualdad entre hombres y mujeres (2001-2005)*. Luxemburgo, OPOCE. 2001

## **PRINCIPALES CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA COMISIÓN 2000 TRANSVERSALIDAD-INTEGRACIÓN DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES**

Se ofrecen a continuación los resultados obtenidos en la encuesta realizada por la Comisión en 2000 sobre la transversalidad, que ha dedicado una atención particular al marco organizativo y metodológico de la misma, por un lado, y al conocimiento del impacto de los métodos utilizados, por otro. Este proceso de trabajo ha servido para orientar las prioridades de actuación en la nueva estrategia marco.

De los resultados de la encuesta se desprende que, de modo general, los esfuerzos más importantes se producen en ámbitos políticos en los que ya se habían registrado avances: Fondos Estructurales, educación y formación, cooperación para el desarrollo y asuntos sociales e investigación principalmente. Ahora se trata de ampliar esos esfuerzos a otros ámbitos.

En este sentido los mecanismos, técnicas y recursos resultan de la máxima importancia.

1. La evaluación del impacto en función del género es un primer paso esencial para diseñar políticas. En consecuencia, se debe disponer de estadísticas desglosadas por sexo como norma, más que como excepción.
2. Los datos y las estadísticas desagregadas por sexo son herramientas esenciales para la integración de la igualdad y el análisis en función del género. Asimismo, la construcción de indicadores de género y criterios de evaluación comparativa que permitan medir los progresos hacia la igualdad y que pongan de manifiesto el modo en que las políticas -algunas de las cuales se consideran no discriminatorias- afectan a las mujeres de forma diferente que a los hombres. Por tanto se trata de reforzar el seguimiento y la evaluación.
3. Reconocer como elementos fundamentales las prácticas y estructuras institucionalizadas, el claro establecimiento de responsabilidades, el apoyo al más alto nivel y la cooperación entre servicios si se pretende que prospere la integración de la perspectiva de género. En las organizaciones ésta debe estar firmemente enraizada y dejar de depender, en el mejor de los casos, de algunas personas comprometidas.
4. La estrategia de la transversalidad está en plena construcción, destacándose progresos significativos en los programas de los *Fondos Estructurales*, y en los de *Cooperación al Desarrollo* principalmente.

Los Fondos Estructurales se constituyen como el principal instrumento comunitario para promover la cohesión, mejorar las perspectivas de empleo y alcanzar un desarrollo sostenible. Por ello, tienen la misión de promover la igualdad entre mujeres y hombres. Así, el *Reglamento 1260/1999* de dichos Fondos<sup>7</sup> ya prevé un mayor peso de la igualdad en el proceso de programación, ejecución, seguimiento y evaluación.

Fuente: *Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la Unión Europea. Informe anual 2000*. Comisión Europea

---

7. DO L 161, de 26.6.1999, p.1-42

## TERMINOLOGÍA PARA LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

**Género:** Construcción social transmisible a través de mecanismos culturales y, por lo tanto, culturalmente modificable, merced a la cual se clasifican los comportamientos de las personas en masculinos y femeninos.

**Sexo:** Concepto de la biología que indica las características genéticamente determinadas y genéticamente transmisibles y, por consiguiente, básicamente no modificables, merced a la cual se clasifican a los seres vivos en machos y hembras.

**Discriminación:** todo tipo de comportamientos, actitudes o actos que establecen una diferencia de trato cuyos efectos jurídicos se manifiestan en la privación del goce, ejercicio o reconocimiento de derechos. (*Sierra Hernaiz E*)

**Discriminación por razón de género:** toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por la mujer, independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera. (*Convención de la ONU sobre Eliminación de cualquier forma de discriminación contra la mujer*, de 18 de diciembre de 1979)

**Discriminación Directa:** cuando una persona sea tratada de una manera menos favorable de lo que sea, haya sido o vaya a ser tratada otra persona en una situación comparable por razón de sexo. (*Definición Directiva 76/207/CEE modificada el 12 Junio 2002*).

**Discriminación Indirecta:** cuando una disposición, un criterio, o una práctica aparentemente neutras sitúe a personas de un sexo en desventaja particular respecto a personas del otro sexo, a menos que dicha disposición, criterio o práctica estén objetivamente justificados por una finalidad legítima y proporcionada, y que los medios para la consecución de dicha finalidad sean adecuados y necesarios. (*Definición Directiva 76/207/CEE modificada el 12 Junio 2002*).

**Igualdad Formal:** se refiere a la igualdad que recogen las leyes y establece las normas que garantizan el ejercicio y protección de los derechos reconocidos por ley, iguales para hombres y mujeres.

**Igualdad Real:** Igualdad reflejada en la posición y el reconocimiento social.

**Acción Positiva:** instrumento compensatorio de carácter provisional que debe permitir equilibrar las desigualdades existentes (mujeres y otros grupos sociales) en distintos ámbitos. Se le asigna una clara finalidad: eliminar obstáculos discriminatorios y compensar los efectos causados por las prácticas discriminatorias del pasado. La razón de ser de la misma es compensar y corregir situaciones de desigualdad real, aunque no se esté produciendo un trato discriminatorio.

**Mainstreaming-Transversalidad:** supone adoptar una perspectiva de género en todas la políticas y programas de forma que antes de que se tomen decisiones, se garantice la realización de análisis de sus efectos en las mujeres y los hombres respectivamente.

## *2. Marco normativo para la igualdad*

## 2. Marco normativo para la igualdad

La mayor presencia de la mujer en el mercado laboral ha venido acompañada por una serie de medidas concretas para adecuar la normativa existente a la nueva realidad. El reconocimiento de la desigualdad entre mujeres y hombres por parte de los poderes públicos ha ido generando todo un marco normativo para la protección de la igualdad de oportunidades. En general, se reconoce que la plena igualdad no puede ser alcanzada solo a través de la legislación. A pesar de esta dificultad de conciliar la igualdad formal y la igualdad real, se reconoce que la legislación posee un papel fundamental.

El presente capítulo se estructura en tres apartados: el primero apunta algunos hitos clave en materia de género. El segundo, se centra en los derechos laborales de las mujeres, emanados principalmente de la legislación comunitaria en la medida que establece el marco general de aplicación en todos los Estados miembros. Cierra el capítulo un breve apunte sobre las últimas modificaciones sobre el principio de igualdad de trato (*Directiva 76/207/CEE*).

### 2.1. PRIMEROS PASOS DE LA NORMATIVA EUROPEA EN MATERIA DE GÉNERO

El derecho comunitario, que tiene precedencia sobre el nacional, es la base de acción en el campo de la igualdad de oportunidades. Desde su constitución, la *Comisión Europea* ha promulgado normas en ámbitos relacionados con la igualdad de trato y oportunidades, como se verá posteriormente. El conjunto de Directivas, Resoluciones y Recomendaciones aprobadas por la Unión Europea en materia de igualdad, obliga a los Estados miembros a respetar dicho principio, prohibiendo cualquier forma de discriminación, directa o indirecta.

La *Comisión Europea* asumió el compromiso de equilibrar y mejorar la situación de las mujeres y conseguir que la igualdad de oportunidades en la sociedad fuese una realidad. Este compromiso no es nuevo y tiene como primer antecedente, la formulación efectuada en el *Tratado de Roma* de 1957 constitutivo de la *Comunidad Económica Europea*, cuyo artículo 119 señala textualmente que *cada Estado miembro garantizará durante la primera etapa, y mantendrá después, la aplicación del principio de igualdad de retribución entre los trabajadores masculinos y femeninos para un mismo trabajo*.

La igualdad de oportunidades, reflejada en una única disposición

**El reconocimiento de la desigualdad entre mujeres y hombres por parte de los poderes públicos ha ido generando todo un marco normativo para la protección de la igualdad de oportunidades. En general, se reconoce que la plena igualdad no puede ser alcanzada solo a través de la legislación. A pesar de esta dificultad de conciliar la igualdad formal y la igualdad real, se reconoce que la legislación posee un papel fundamental**

del *Tratado de Roma*, ha pasado a articularse a través de una amplia gama de medidas, desarrollos legislativos y programas de acción comunitarios que se trasladan a los Estados miembros.

Uno de los hitos más importantes de los años 80 es el *Tratado de Maastrich* (1987), que señala la necesidad de establecer *medidas que prevean ventajas concretas destinadas a facilitar a las mujeres el ejercicio de actividades profesionales o a evitar o compensar algún impedimento en sus carreras profesionales*.

En el proceso de evolución de la normativa europea también resulta clave el *Tratado de Amsterdam* (1997), ratificado por la *Ley Orgánica 9/98* de 16 de diciembre, y en vigor desde el 1 de mayo de 1999. Este Tratado dice que la Unión Europea tendrá como misión promover la igualdad de oportunidades entre los hombres y las mujeres, incluyendo este principio en todas las políticas y programas (art. 2, y 3). Su desarrollo permitió aumentar significativamente las disposiciones en materia de igualdad de oportunidades: en un inicio, como medio para prevenir la distorsión de la competencia, y en segundo término, como un objetivo explícito, establecido en su artículo 2. En este Tratado queda confirmada la importancia de la igualdad de oportunidades en el proyecto europeo, al tiempo que consolida dicho principio y sirve de base para iniciativas futuras en nuevos frentes. Como ejemplos, el acoso sexual en el trabajo o la participación de las mujeres en las esferas de decisión.

**El Tratado de Amsterdam dice que la Unión Europea tendrá como misión promover la igualdad de oportunidades entre los hombres y las mujeres, incluyendo este principio en todas las políticas y programas. Su desarrollo permitió aumentar significativamente las disposiciones en materia de igualdad de oportunidades: en un inicio, como medio para prevenir la distorsión de la competencia, y en segundo término, como un objetivo explícito**

## **DISPOSICIONES SOBRE LA IGUALDAD EN EL TRATADO DE AMSTERDAM**

### **Artículo 2**

La Comunidad tendrá por misión promover (...) un alto nivel de empleo y de protección social, la igualdad entre el hombre y la mujer, (...) la elevación del nivel y de la calidad de vida, la cohesión económica y social y la solidaridad entre los Estados miembros.

### **Artículo 3**

En todas las actividades contempladas en el presente artículo, la Comunidad se fijará el objetivo de eliminar las desigualdades entre el hombre y la mujer y promover su igualdad.

### **Artículo 13**

(...) el Consejo, por unanimidad, a propuesta de la Comisión previa consulta al Parlamento Europeo, podrá adoptar acciones adecuadas para luchar contra la discriminación por motivos de sexo, de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual.

### **Artículo 137**

Para la consecución de los objetivos del artículo 117<sup>8</sup>, la Comunidad apoyará y contemplará la acción de los Estados miembros en los siguientes ámbitos:

- La mejora, en concreto, del entorno de trabajo, para proteger la salud y la seguridad de trabajadoras y trabajadores.
- Las condiciones de trabajo.
- La información y la consulta a las trabajadoras y trabajadores.
- La integración de las personas excluidas del mercado de trabajo, sin perjuicio de las disposiciones del artículo 127.
- La igualdad entre hombres y mujeres por lo que respecta a las oportunidades en el mercado de trabajo y al trato en el trabajo.

### **Artículo 141**

1. Cada Estado miembro garantizará la aplicación del principio de igualdad de retribución entre trabajadores y trabajadoras por un mismo trabajo o por un trabajo de igualdad valor.
2. Se entiende por retribución, a tenor del presente artículo, el salario o sueldo normal de base o mínimo, y cualesquiera otras gratificaciones satisfechas, directa o indirectamente, en dinero o en especie, por el empresario al trabajador en razón de la relación de trabajo.

La igualdad de retribución, sin discriminación por razón de sexo, significa:

- a) Que la retribución establecida para un mismo trabajo remunerado por unidad de obra realizada se fija sobre la base de una misma unidad de medida;
  - b) Que la retribución establecida para un trabajo remunerado por unidad de tiempo es igual para un mismo puesto de trabajo.
3. El Consejo, con arreglo al procedimiento previsto en el artículo 251 y previa consulta al Comité Económico y Social, adoptará medidas para garantizar la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato para hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación, incluido el principio de igualdad de retribución por un mismo trabajo o por un trabajo de igual valor.
  4. Con objeto de garantizar en la práctica la plena igualdad entre hombres y mujeres en la vida laboral, el principio de igualdad de trato no impedirá a ningún Estado miembro mantener o adoptar medidas que ofrezcan ventajas concretas destinadas a facilitar al sexo menos representado el ejercicio de actividades profesionales o a evitar o compensar desventajas en sus carreras profesionales.

Fuente: Tratado de Amsterdam

## **2.2. DERECHOS LABORALES DE LA MUJER**

El principio de igualdad supone un reconocimiento del derecho fundamental a no ser discriminado/a, y al mismo tiempo, una garantía de su consecución. Consecuentemente, la igualdad posibilita una equiparación en las oportunidades, el trato y la consideración entre hombres y mujeres, y debe responder a una regla común-

---

8. El artículo 117 incorpora el artículo 1 del Acuerdo sobre la política social que se modificó en el Tratado. Su objetivo es fomentar el empleo y mejorar las condiciones de vida y de trabajo.

mente aceptada: tratar igual a los iguales y desigual a los desiguales (Rey Martínez, F).

La aplicación de este principio debe manifestarse tanto en términos de igualdad formal (ordenamiento jurídico) como de igualdad real, efectiva o de hecho (discriminación, acción positiva). Las cuestiones normativas se han desarrollado principalmente en los siguientes temas: embarazo y maternidad, permiso parental, regímenes de Seguridad Social e igualdad de retribución.

**a) Embarazo y maternidad.** *Directiva del Consejo 92/85/CEE, de 19 de octubre de 1992 que establece el marco legal para la protección de la trabajadora embarazada, que haya dado a luz o en periodo de lactancia.*

Esta Directiva se refiere a la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud en el trabajo de la trabajadora embarazada, que haya dado a luz o en periodo de lactancia. Los Estados miembros tenían como fecha límite de incorporación el 19 de octubre de 1994. Sus disposiciones principales pueden resumirse de la forma siguiente:

- Ninguna mujer puede ser obligada a realizar trabajos nocturnos durante el embarazo ni durante un período posterior al parto cuya duración debe determinar el órgano nacional competente, con la única condición de que se presente un certificado médico que acredite que ello es necesario para la seguridad o salud de la trabajadora afectada.
- La Directiva reconoce a las mujeres el derecho a horas retribuidas para exámenes médicos prenatales si deben realizarse en el horario de trabajo. Prohíbe, por otro lado, todo tipo de despido por razones de embarazo hasta el término del permiso por maternidad, salvo en casos excepcionales sin relación con esta última, según lo previsto en la legislación nacional y/o la práctica laboral del país y previa autorización de la autoridad competente. En caso de despido a la trabajadora, los derechos contractuales deben mantenerse durante el permiso de maternidad.
- Debe concederse un permiso mínimo de maternidad de 14 semanas consecutivas antes o después del parto, según lo previsto en la práctica o legislación nacional. Con todo, debe existir un permiso obligatorio de maternidad de al menos dos semanas antes y/o después del parto según dicha práctica o legislación. Durante este permiso debe mantenerse el salario o

**En concreto, se defiende que ninguna mujer puede ser obligada a realizar trabajos nocturnos durante el embarazo ni durante un período posterior al parto cuya duración debe determinar el órgano nacional competente, prohíbe todo tipo de despido por razones de embarazo hasta el término del permiso por maternidad y establece un permiso mínimo de maternidad de 14 semanas consecutivas antes o después del parto, según lo previsto en la práctica o legislación nacional**

concederse una asignación suficiente, según la práctica o normativa aplicable.

En 1999 la Comisión aprobó un informe en relación a la aplicación de esta Directiva, del cual se extraen algunos señalamientos. La Comisión llega a la conclusión, a partir de las respuestas remitidas por los Estados miembros, de que en general, hay un buen nivel de cumplimiento en los mismos. Sin embargo, apunta la existencia de diferencias marcadas entre ellos, por ejemplo, en cuanto a la duración del permiso por maternidad, que oscila entre 14 y 28 semanas, la parte del permiso por maternidad que es obligatoria y el nivel de su remuneración.

**b) Permiso Parental.** *La Directiva del Consejo 96/34/CEE, adoptada el 3 de Junio de 1996 lleva a la práctica el acuerdo marco sobre el permiso parental y los permisos retribuidos celebrado por la UNICE<sup>9</sup>, el CEEP<sup>10</sup> y la CES<sup>11</sup>, y establece una serie de requisitos mínimos.*

Esta Directiva es de gran trascendencia porque se trata del primer acto legislativo acordado entre los interlocutores sociales, estableciendo unos requisitos mínimos obligatorios para todos los Estados miembros salvo el Reino Unido.

El acuerdo marco, anejo a la Directiva, reconoce un derecho subjetivo a obtener un permiso parental, en principio no susceptible de cesión, a todo trabajador o trabajadora, a raíz del nacimiento o adopción de un hijo, de forma que pueda ocuparse del mismo durante un mínimo de tres meses y hasta una edad determinada, que podría ser hasta los ocho años. Las condiciones de ejercicio y los pormenores de las solicitudes de este permiso deben establecerse por ley y/o convenio colectivo en cada Estado miembro.

Los Estados miembros disponían para la aplicación de esta Directiva hasta el 3 de junio de 1998 (con periodos adicionales en el caso de Irlanda, 6 meses, y Austria, 1 año). Si bien no se dispone de referencias de balance en la aplicación de la misma, se sabe que la Comisión ha tenido que iniciar procedimientos de infracción por no comunicación de las medidas de aplicación, así como por aplicación indebida. Así mismo, las tendencias muestran que el permiso parental es utilizado principalmente por mujeres.

9. Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe.

10. Centre Européen des Entreprises a Participation Publique et des Entreprises d'Intérêt Économique General.

11. Confédération Européenne des Syndicats.

**El acuerdo marco reconoce un derecho subjetivo a obtener un permiso parental, en principio no susceptible de cesión, a todo trabajador o trabajadora, a raíz del nacimiento o adopción de un hijo, de forma que pueda ocuparse del mismo durante un mínimo de tres meses y hasta una edad determinada, que podría ser hasta los ocho años**

**c) Regímenes de Seguridad Social. Regímenes Generales.**

*Directiva 79/7/CEE que establece el marco legal de aplicación del principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres en los regímenes generales de Seguridad Social.*

El *Tribunal de Justicia Europeo* ha pronunciado diversas sentencias y autoriza a los Estados miembros a introducir ciertas formas de discriminación cuando pueda demostrarse que son objetivamente necesarias para evitar toda perturbación del delicado equilibrio financiero del régimen estatal de la Seguridad Social<sup>12</sup>.

Así mismo, la Comisión se ha centrado en extender las ventajas de la igualdad de trato a los regímenes de Seguridad Social, en especial a los trabajadores y trabajadoras por cuenta propia (autónomos/as y sus cónyuges) a raíz de la *Sentencia Barber*<sup>13</sup>. De este modo, el 20 de diciembre de 1996, el Consejo adoptó una nueva *Directiva 96/97/CEE*<sup>14</sup> que modificaba la anterior *Directiva 86/387/CEE*. La Comisión ha estudiado nuevos proyectos de directiva para llenar los vacíos existentes.

Aunque la legislación comunitaria sobre la igualdad ha tenido repercusiones considerables para reducir la discriminación entre mujeres y hombres en la Seguridad Social, los sistemas de protección social siguen basándose, con frecuencia, en esquemas masculinos y femeninos de trabajo que pueden no reflejar las realidades actuales. Esto puede llegar a tener influencias considerables en la aplicación práctica del principio de igualdad de oportunidades aun cuando se garantice la igualdad de trato dentro del sistema.

En los últimos años la atención se centra en la aplicación del *Tratado de Amsterdam*, que abre nuevas posibilidades para que las instituciones europeas fomenten la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y luchen contra la discriminación. Al mismo tiempo han surgido varios temas en relación con el apoyo a dicha igualdad.

**d) Igualdad de retribución.** *Directiva del Consejo 75/117/CEE que establece el marco legal para la aplicación del principio de igualdad de retribución para mujeres y hombres que desempeñen un mismo trabajo o trabajos a los que se atribuye el mismo valor.*

12. Resultan ilustrativas dos sentencias dictadas en Alemania. (Asunto 171/88 Rinner-Kuhn [1989] Rec. 2743) y Países Bajos (sentencia Laperre, Asunto C-8/94 C.B. Zuid-Hollans [1996] Rec. J-273).

13. Asunto C-450/88 Barber contra GRE (1990) Rec. 1889

14. DO L 46, 17.2.1997, p.20

**Aunque la legislación comunitaria sobre la igualdad ha tenido repercusiones considerables para reducir la discriminación entre mujeres y hombres en la Seguridad Social, los sistemas de protección social siguen basándose, con frecuencia, en esquemas masculinos y femeninos de trabajo que pueden no reflejar las realidades actuales**

La Comisión aprobó en junio de 1994 un Memorándum<sup>15</sup> que definía el concepto y alcance del principio de igualdad de retribución para trabajos de igual valor, definiendo una serie de orientaciones sobre los criterios que deben presidir la evaluación y clasificación de puestos de trabajo.

Como ya anunciaba este Memorándum, el 17 de julio de 1996 la Comisión aprobó un código de conducta destinado a empresarios, trabajadores y sindicatos.

El 11 de junio de 1997 se adoptó el Informe sobre el código de conducta en relación a la aplicación de la igualdad de retribución por un trabajo de igual valor. Este código pone de relieve que la creación y utilización de sistemas de evaluación y clasificación del trabajo son esenciales para eliminar la discriminación sexual de las estructuras salariales y suprimir elementos injustos de la retribución.

Con el transcurso del tiempo el *Tribunal de Justicia Europeo* ha participado en la definición del alcance del principio de igualdad retributiva contenido en el derecho comunitario, dictando distintas decisiones prejudiciales en casos relativos a la igualdad de remuneración, en respuesta a cuestiones remitidas por tribunales nacionales. Así, en una de sus sentencias más significativas al respecto, el asunto *Barber*<sup>16</sup>, el Tribunal señaló que las prestaciones debidas con arreglo a un régimen profesional estaban comprendidas en el artículo 119 del *Tratado de Roma* constitutivo de la *Comunidad Económica Europea*, lo que ha suscitado numerosos litigios en este terreno.

La Comisión ha venido mostrando especial interés por los efectos de los convenios colectivos, interponiendo acciones por incumplimiento contra los Estados miembros al amparo del artículo 169 del *Tratado de Roma* cuando éstos no han adoptado las medidas precisas para garantizar la observancia de dicho principio.

### **2.3. ÚLTIMOS AVANCES: MODIFICACIÓN DE LA DIRECTIVA 76/207/CEE**

La *Directiva 76/207/CEE* trata sobre la aplicación del principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, así como a las condiciones de trabajo, y tiene un carácter más integral que las citadas en el punto anterior.

15. *Memorándum sobre igualdad de retribución para trabajos del mismo valor*, COM (96) 6 final de 23.6.1994

16. Asunto C-450/88 Barber contra GRE (1990) Rec. 1889

**El código de conducta destinado a empresarios, trabajadores y sindicatos pone de relieve que la creación y utilización de sistemas de evaluación y clasificación del trabajo son esenciales para eliminar la discriminación sexual de las estructuras salariales y suprimir elementos injustos de la retribución**

El *Tribunal de Justicia Europeo* ha dictado diversas sentencias a propósito de esta Directiva: los dos casos más destacados son *Kalanke*<sup>17</sup> y *Marschall* (Sentencia *Kalanke: Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas*, 17 de octubre de 1995 y *Sentencia Marschall, Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas*, 11 de noviembre de 1997).

Tras el caso *Kalanke*, la Comisión propuso modificar la *Directiva 76/207/CEE* sobre la igualdad de trato. En abril de 1997, el Consejo decidió posponer el debate sobre esta cuestión, pues la mayoría de los Estados miembros no creía que fuera necesario cambiar la Directiva. Puesto que la sentencia *Kalanke* no puso en tela de juicio su validez, los Estados miembros quisieron reexaminar su posición.

El fallo del *Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas* confirma la legalidad de los planteamientos de acción positiva cuando permiten cierto grado de flexibilidad en su aplicación (no automática). Por lo que el apartado 4 del artículo 141 del *Tratado de Amsterdam* no cambia esta situación con su entrada en vigor. En todo caso, el Parlamento estudió las consecuencias de este caso para la propuesta de la Comisión en relación a la modificación de la *Directiva 76/207/CEE*.

En el texto conjunto aprobado por el *Comité de Conciliación*, de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo (12 de Junio de 2002) se procede a modificar la *Directiva 76/207/CEE sobre la aplicación del principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales*, así como a las condiciones de trabajo. Vistos los antecedentes, el 12 de junio de 2002 el Parlamento Europeo aprueba la nueva normativa sobre igualdad de trato en el trabajo, reforzando la lucha contra la discriminación por razón de sexo.

---

17. En el asunto *Kalanke*, C-400/93, contra Freie Hansestadt Bremen [1995], un tribunal alemán solicitó una decisión prejudicial al *Tribunal de Justicia* para determinar si el Estado federado de Bremen había infringido el apartado 4 del artículo 2 de la Directiva sobre igualdad de trato, debido a su política de conceder automáticamente prioridad a las mujeres en la contratación y promoción para puestos en sectores en los que estuvieran infrarrepresentadas cuando las cualificaciones de la candidata fueran las mismas que su homólogo masculino. El apartado 4 del artículo 2 establece que lo dispuesto en dicho texto no obstará las medidas encaminadas a promover la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres, en particular para corregir las desigualdades de hecho que afecten a las mujeres en cuanto al acceso al trabajo, incluidas sus posibilidades de promoción y formación profesionales y condiciones laborales y, en determinadas condiciones, seguridad social. Todo ello se venía interpretando en el sentido de que las medidas de acción positiva eran permisibles.

El Tribunal estableció taxativamente en su sentencia que las normas nacionales que garantizan a las mujeres una prioridad absoluta e incondicional en la contratación y promoción exceden de los límites del fomento de la igualdad de oportunidades y de la excepción prevista en el apartado 4 del artículo 2 de la Directiva para las medidas de acción positiva.

**El fallo del Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas confirma la legalidad de los planteamientos de acción positiva cuando permiten cierto grado de flexibilidad en su aplicación (no automática)**

La Directiva entra en vigor de inmediato, tras la correspondiente ratificación de trámite por el Consejo. Los Estados tienen un plazo máximo de tres años, hasta 2005, para incorporar en su legislación todas sus disposiciones. Los principales contenidos de la modificación de la *Directiva 76/207/CEE* pueden resumirse de la forma siguiente.

**a) Responsabilidad empresarial.** La Directiva obliga a los empresarios a tomar medidas preventivas para impedir, en los centros de trabajo, cualquier forma de discriminación por razón de sexo y, en particular, el acoso sexual. La nueva ley europea permitirá denunciar a los empresarios por no garantizar en el centro de trabajo el respeto a no ser víctima de acoso o discriminación sexual. Será declarada nula cualquier disposición de los reglamentos internos de las empresas o convenios colectivos contrarios al principio de igualdad de trato.

**b) Definición de acoso y acoso sexual.** El *acoso sexual* ha quedado definido por primera vez en la UE, y se han reforzado los derechos laborales y salariales de las mujeres, prohibiendo cualquier tipo de discriminación por razones de sexo, embarazo o permiso de maternidad. La Directiva define como acoso la situación en que se produce un comportamiento no deseado relacionado con el sexo de una persona con el propósito o el efecto de atentar contra la dignidad de la persona y de crear un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo.

Y como *acoso sexual*, la situación en la que se produce cualquier comportamiento verbal, no verbal o físico no deseado de índole sexual que tenga por objeto o efecto atentar contra la dignidad de una persona, creando un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo.

**c) Indemnizaciones.** Tanto el *acoso* como el *acoso sexual* son considerados como discriminaciones por razón de sexo y quedan estrictamente prohibidos en la UE. Los Estados miembros deberán incorporar a su legislación nacional indemnizaciones efectivas, disuasorias y proporcionales para las personas que hayan sufrido una discriminación por razón de sexo.

Las leyes deberán proteger además al personal trabajador y a sus representantes contra el despido o cualquier otro trato desfavorable practicado por el empresario como reacción a una reclamación o acción judicial por discriminación sexual.

**d) Velar por el cumplimiento.** Los Estados miembros derogarán cualquier norma contraria al principio de igualdad de trato y anula-

La Directiva define como acoso la situación en que se produce un comportamiento no deseado relacionado con el sexo de una persona con el propósito o el efecto de atentar contra la dignidad de la persona y de crear un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo

rán las disposiciones de este tipo que puedan existir en convenios colectivos, contratos, reglamentos internos de empresas o estatutos de profesiones independientes, sindicales o patronales.

El texto deja claro que un trato menos favorable a una mujer por su embarazo o permiso de maternidad supone una discriminación. La mujer tendrá derecho a reintegrarse a su puesto de trabajo tras su maternidad, beneficiándose de cualquier mejora en las condiciones laborales a que hubiere podido tener derecho durante su ausencia. Además, los países cuya legislación contemple permisos de paternidad o por adopción, habrán de garantizar que esta Directiva se aplica a esos permisos. No obstante, la Directiva no impone la obligación de reconocer permisos de paternidad o de adopción.

Las disposiciones del *Tratado de Amsterdam* sobre las acciones positivas se incorporan a la nueva Directiva, lo que significa que cada país podrá proporcionar ventajas específicas al sexo infrarrepresentado en una actividad profesional.

**e) Otros aspectos de interés.** El acuerdo alcanzado en conciliación presenta, así mismo, otros aspectos de interés relativos a una serie de compromisos adoptados por los Estados miembros en la aplicación de esta Directiva antes de 2005:

- Se establecerán organismos de supervisión de la igualdad de trato. Entre sus competencias estarán la promoción, el análisis, la supervisión y el fomento de la igualdad de trato para hombres y mujeres.
- Además de los empresarios, los responsables de la formación profesional tomarán medidas preventivas contra la discriminación por razones de sexo.
- Como ha quedado señalado, se adoptarán medidas efectivas para garantizar que, en los casos de infracción de la Directiva, se apliquen sanciones reales, matizando que la compensación a las víctimas no puede restringirse fijando un límite superior previo, excepto en casos muy limitados.
- Se promoverá la igualdad de trato en el lugar de trabajo de forma planificada y sistemática, por ejemplo a través de informes de empresa en materia de igualdad que contengan información periódica sobre la igualdad de trato entre hombres y mujeres.
- Los Estados miembros informarán cada cuatro años a la Comisión sobre las medidas adoptadas para proporcionar ventajas

**Las disposiciones del Tratado de Amsterdam sobre las acciones positivas se incorporan a la nueva Directiva, lo que significa que cada país podrá proporcionar ventajas específicas al sexo infrarrepresentado en una actividad profesional**

específicas al sexo infrarrepresentado en una actividad profesional, así como sobre su puesta en práctica.

A modo de cierre se señala como una pérdida de oportunidad el hecho de que el Consejo haya estado dispuesto a prohibir, clasificándola como discriminación, la exclusión o la restricción general de un sexo a la hora de acceder a cualquier actividad profesional o a la formación requerida para acceder a tal actividad.

En todo caso, se apunta la importancia de esta nueva Directiva que se considera un jalón en la promoción de la igualdad de trato entre mujeres y hombres en el lugar de trabajo. Tras esta revisión, la nueva Directiva viene a reflejar mejor la evolución de la sociedad, de las condiciones de trabajo y de las circunstancias familiares y deberá convertirse en una herramienta sociopolítica importante en una Unión Europea ampliada.

**La nueva Directiva viene a reflejar mejor la evolución de la sociedad, de las condiciones de trabajo y de las circunstancias familiares y deberá convertirse en una herramienta sociopolítica importante en una Unión Europea ampliada**

## **ASPECTOS LEGISLATIVOS COMPLEMENTARIOS EN LA UNIÓN EUROPEA**

Complementando la normativa expuesta en este capítulo, se recogen otras actuaciones de interés en la igualdad de oportunidades.

### *La Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea*

Adoptada por los Presidentes del Consejo del Parlamento Europeo y de la Comisión al inicio del Consejo Europeo de Niza, el 7 de diciembre de 2000<sup>18</sup>. Redactada en un lenguaje neutro desde el punto de vista del género, se dirige a todo el mundo, sin predominio de un sexo sobre otro. No obstante, incluye una serie de disposiciones específicas con objeto de fomentar la igualdad entre mujeres y hombres. Así el artículo 21 prohíbe toda forma de discriminación, en particular por razón de sexo, y el artículo 23 garantiza la igualdad entre mujeres y hombres en todos los ámbitos y dispone que la acción positiva es un instrumento legítimo para cumplir este objetivo.

### *Inversión de la carga de la prueba*

El ajuste de la carga de la prueba en caso de discriminación por razón de sexo viene siendo desde hace tiempo objeto de interés. Ya en 1988 la Comisión propuso una Directiva<sup>19</sup>.

En julio de 1996, la Comisión presentó un proyecto de Directiva varias veces revisada. El Consejo adoptó la *Directiva 97/80/CE* el 15 de diciembre de 1997<sup>20</sup>. El texto adoptado alcanza el principal objetivo buscado, que es la inversión de la carga de la prueba a favor de la parte demandante. Por tanto, modifica así la carga de la prueba en caso de discriminación por razón de sexo.

Para finalizar este apartado normativo, se incluyen algunas referencias en cuanto al ordenamiento jurídico del Estado español y, concretamente, artículos específicos sobre la Constitución, el Estatuto de Trabajadores y la Seguridad Social.

18. DOC 364 de 18.12.2000

19. DOC 176 de 5.7.1988

20. DOL 14, 20.1.1998

## ORDENAMIENTO JURÍDICO ESPAÑOL <sup>21</sup>

<b>CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA</b>		
<b>Artículo</b>	<b>Tema</b>	<b>Síntesis</b>
Art. 9.2	Igualdad esencial o real	Los poderes públicos serán los encargados de promover las condiciones necesarias para que la libertad y la igualdad de personas y grupos sean reales y efectivas.
Art. 14	Igualdad formal. Prohibición de la discriminación	Establece el principio de igualdad ante la ley, sin que pueda darse discriminación por diferentes condiciones, entre las que se incluye el sexo.
Art. 35	Derecho al trabajo en igualdad de condiciones	Establece el deber y derecho a trabajar de todas las ciudadanas y ciudadanos, la libre elección del puesto a desarrollar, la promoción y remuneración suficiente. Sin que en ningún caso pueda discriminarse por razón de sexo.

<b>ESTATUTO DE LOS TRABAJADORES</b>		
<b>Artículo</b>	<b>Tema</b>	<b>Síntesis</b>
Art. 4.2.c)	Igualdad en el empleo	Establece, como derecho básico, el no ser discriminado/a para el empleo, o una vez empleada/o, por razón de sexo (entre otras).
Art. 4.2.e)	Protección frente al acoso sexual	Derecho de trabajadoras y trabajadores al respeto a la intimidad y a la consideración debida a su dignidad, incluida la protección frente a ofensas verbales o físicas de naturaleza sexual.
Art. 17.1	Prohibición de discriminación por razón de sexo	Se entenderán nulos y sin efecto los preceptos reglamentarios, las cláusulas de los convenios colectivos, los pactos individuales y las decisiones unilaterales del empresariado que contengan discriminaciones por razón de sexo.
Art. 24.2	Ascensos	Los criterios de ascenso y promoción dentro de la empresa se acomodarán a reglas comunes para ambos sexos.
Art. 28	Igualdad de retribución	Es obligación del empresariado remunerar igual a mujeres y hombres por un trabajo de igual valor.
Art. 37.4	Reducción de la jornada por lactancia	Las trabajadoras con hija/o lactante menor de 9 meses tendrán derecho a una hora de ausencia del trabajo o la reducción de la jornada en media hora. Reducción que podrá ser disfrutada, indistintamente, por la madre o el padre en caso de que ambos trabajen.

21. Información extraída de varios textos difundidos por el *Instituto de la Mujer*.

específicas al sexo infrarrepresentado en una actividad profesional, así como sobre su puesta en práctica.

A modo de cierre se señala como una pérdida de oportunidad el hecho de que el Consejo haya estado dispuesto a prohibir, clasificándola como discriminación, la exclusión o la restricción general de un sexo a la hora de acceder a cualquier actividad profesional o a la formación requerida para acceder a tal actividad.

En todo caso, se apunta la importancia de esta nueva Directiva que se considera un jalón en la promoción de la igualdad de trato entre mujeres y hombres en el lugar de trabajo. Tras esta revisión, la nueva Directiva viene a reflejar mejor la evolución de la sociedad, de las condiciones de trabajo y de las circunstancias familiares y deberá convertirse en una herramienta sociopolítica importante en una Unión Europea ampliada.

**La nueva Directiva viene a reflejar mejor la evolución de la sociedad, de las condiciones de trabajo y de las circunstancias familiares y deberá convertirse en una herramienta sociopolítica importante en una Unión Europea ampliada**

## **ASPECTOS LEGISLATIVOS COMPLEMENTARIOS EN LA UNIÓN EUROPEA**

Complementando la normativa expuesta en este capítulo, se recogen otras actuaciones de interés en la igualdad de oportunidades.

### *La Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea*

Adoptada por los Presidentes del Consejo del Parlamento Europeo y de la Comisión al inicio del Consejo Europeo de Niza, el 7 de diciembre de 2000<sup>18</sup>. Redactada en un lenguaje neutro desde el punto de vista del género, se dirige a todo el mundo, sin predominio de un sexo sobre otro. No obstante, incluye una serie de disposiciones específicas con objeto de fomentar la igualdad entre mujeres y hombres. Así el artículo 21 prohíbe toda forma de discriminación, en particular por razón de sexo, y el artículo 23 garantiza la igualdad entre mujeres y hombres en todos los ámbitos y dispone que la acción positiva es un instrumento legítimo para cumplir este objetivo.

### *Inversión de la carga de la prueba*

El ajuste de la carga de la prueba en caso de discriminación por razón de sexo viene siendo desde hace tiempo objeto de interés. Ya en 1988 la Comisión propuso una Directiva<sup>19</sup>.

En julio de 1996, la Comisión presentó un proyecto de Directiva varias veces revisada. El Consejo adoptó la *Directiva 97/80/CE* el 15 de diciembre de 1997<sup>20</sup>. El texto adoptado alcanza el principal objetivo buscado, que es la inversión de la carga de la prueba a favor de la parte demandante. Por tanto, modifica así la carga de la prueba en caso de discriminación por razón de sexo.

Para finalizar este apartado normativo, se incluyen algunas referencias en cuanto al ordenamiento jurídico del Estado español y, concretamente, artículos específicos sobre la Constitución, el Estatuto de Trabajadores y la Seguridad Social.

18. DOC 364 de 18.12.2000

19. DOC 176 de 5.7.1988

20. DOL 14, 20.1.1998

## SEGURIDAD SOCIAL

Artículo	Tema	Síntesis
Art. 133 bis	Situaciones protegidas	Se consideran los periodos de descanso que se disfruten por maternidad, adopción y acogimiento previo.
Art. 133 ter	Condiciones para beneficiarse del subsidio	Acreditación de un periodo mínimo de cotización de 180 días, dentro de los cinco años inmediatamente anteriores al parto o a las fechas de la decisión administrativa o judicial de acogimiento o adopción.
133 quater	Prestación económica	El subsidio por maternidad será equivalente al 100 por 100 de la base reguladora correspondiente.

### *3. Panorámica socio-laboral de la mujer*

## 3. Panorámica socio-laboral de la mujer

**E**l trabajo sigue siendo uno de los ámbitos centrales donde se enmarcan importantes desigualdades entre hombres y mujeres. Tradicionalmente, el trabajo reproductivo (aquél realizado en la esfera de lo doméstico) ha recaído sobre las mujeres, mientras que el trabajo productivo (tareas remuneradas dirigidas a la producción de bienes y servicios fuera del hogar), ha sido un ámbito asignado mayoritariamente a los hombres. En la actualidad, se han dado importantes cambios debidos, fundamentalmente, a la creciente incorporación de las mujeres al mercado de trabajo. No obstante, las desigualdades persisten. No solamente el trabajo reproductivo sigue recayendo en las mujeres, sino que además, no existe una igualdad real entre hombres y mujeres con relación a su participación y condiciones dentro del trabajo productivo asalariado.

En el primer apartado del presente capítulo se ofrece una panorámica sobre la situación actual de las mujeres europeas en el mercado laboral. El segundo apartado expone la estrategia europea para la consecución de la igualdad en el empleo entre hombres y mujeres. El objetivo de este capítulo es ofrecer una fotografía aproximada a la realidad de la mujer en el empleo.

### 3.1. UNA MIRADA A LA SITUACIÓN LABORAL DE LA MUJER

A comienzos del nuevo milenio, la situación laboral de las mujeres dista de haber alcanzado los niveles de igualdad que las leyes le reconocen, mientras que la desigualdad y la discriminación se encuentran presentes a lo largo de todo el recorrido de su vida laboral, desde la incorporación al mercado laboral, durante la permanencia en el mismo y en la fase de salida o finalización. Para dar muestras de ello se incluyen a continuación algunas referencias estadísticas.

**a) Tasa de actividad, ocupación y paro.** Tal y como reflejan las estadísticas, en la Unión Europea, la tasa de actividad femenina se sitúa 18,9 puntos porcentuales por debajo de la masculina. En cuanto a la tasa de ocupación, las cifras son similares, puesto que la femenina, se sitúa 18,7 puntos por debajo de la correspondiente a los hombres. En el caso español, los diferenciales aumentan de forma sobre-

No solamente el trabajo reproductivo sigue recayendo en las mujeres, sino que además, no existe una igualdad real entre hombres y mujeres con relación a su participación y condiciones dentro del trabajo productivo asalariado

saliente, ubicando a las mujeres españolas en una de las situaciones más desfavorables de la Unión Europea.

Respecto al paro, es un hecho que se repite como dato descriptivo de la discriminación de las mujeres frente a los hombres en materia de empleo, siendo la tasa media de paro femenino en la UE superior a la del paro masculino (2,7 puntos porcentuales). Pero en España, el país que viene arrojando en los últimos años las tasas de paro más altas de todos los Estados miembros, se da la doble circunstancia de tener el paro femenino más elevado de toda la Comunidad Europea y también la diferencia más acusada con respecto a la tasa de desempleo que presentan ambos sexos.

**Respecto al paro, es un hecho que se repite como dato descriptivo de la discriminación de las mujeres frente a los hombres en materia de empleo, siendo la tasa media de paro femenino en la UE superior a la del paro masculino (2,7 puntos porcentuales)**

Cuadro 1

### DIFERENCIALES EN LAS TASAS DE ACTIVIDAD, DE OCUPACIÓN Y PARO EN LA U.E., 2000

	Diferencial en la tasa de actividad <sup>22</sup>	Diferencial en la tasa de ocupación <sup>23</sup>	Diferencial en la tasa de paro <sup>24</sup>
Unión Europea	-18,9	-18,7	+2,70
Bélgica	-17,9	-18,2	+3,00
Dinamarca	-10,9	-11,0	+1,00
Alemania	-17,8	-16,8	+0,70
Grecia	-23,5	-25,4	+9,40
España	-23,7	-25,6	+10,70
Francia	-13,9	-14,5	+3,60
Irlanda	-23,7	-22,6	-0,20
Italia	-26	-26,1	+6,60
Luxemburgo	-25,3	-25,2	+0,90
Países Bajos	-19,1	-19,3	+1,30
Austria	-19,5	-18,5	-0,20
Portugal	-17,1	-17,5	+1,70
Finlandia	-10,2	-10,1	+1,60
Suecia	-8,0	-7,1	-0,90
Reino Unido	-16,6	-14,9	-1,20

Fuente: Instituto de la Mujer. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (disponible en [www.mtas.es/mujer/mcifras](http://www.mtas.es/mujer/mcifras))

Para analizar el caso de España, se han identificado las fuentes estadísticas oportunas (principalmente *Encuesta de Población Activa*), de cara a mostrar la situación real de la mujer en las organizaciones. Como se percibe en los cuadros siguientes, de la población ocupada en 2002 (segundo trimestre), únicamente el

22. Tasa de actividad masculina menos tasa de actividad femenina

23. Tasa de ocupación masculina menos tasa de ocupación femenina

24. Tasa de paro femenina menos tasa de paro masculina

37,5% son mujeres, superando a los hombres en dos tipos de ocupación: *Empleadas de tipo administrativo/a* y *Trabajadoras/es de servicios de restauración, personales, protección y vendedoras/es*. Asimismo, es preciso destacar que es el sector servicios donde la presencia femenina es mayor.

Cuadro 2

**POBLACIÓN OCUPADA POR TIPO DE OCUPACIÓN Y SEXO.  
II TRIMESTRE DE 2002**

	Ambos sexos	Mujeres	Hombres	% Mujeres
<b>TOTAL</b>	<b>16.240,7</b>	<b>6.091,3</b>	<b>10.149,4</b>	<b>37,51</b>
Dirección de las empresas y de la administración pública	1.231,5	390,8	840,7	31,73
Técnicas/os profesionales, científicas/os e intelectuales	1.990,9	980,2	1.010,7	49,23
Técnicas/os y profesionales de apoyo	1.669,9	701,4	968,6	42,00
Empleadas/os de tipo administrativo	1.530,3	928,8	601,6	60,69
Trabajadoras/es de los servicios de restauración, personales, protección y vendedoras/es	2.365,3	1.406,0	959,3	59,44
Trabajadoras/es cualificados en agricultura y pesca	625,7	146,4	479,2	23,40
Arteras/os y trabajadoras/as cualificadas/os de industrias manufactureras, construcción y minería (excepto operadoras/es)	2.840,3	189,1	2.651,2	6,66
Operadoras/es de instalaciones y maquinaria, montadoras/es	1.639,9	237,3	1.402,6	14,47
Trabajadoras/es no cualificadas/os	2.257,4	1.103,4	1.154,0	48,88
Fuerzas armadas	89,5	8,0	81,5	8,94

Datos en miles

Fuente: Instituto de la Mujer. Disponible en [www.mtas.es/mujer/mcifras](http://www.mtas.es/mujer/mcifras)

Cuadro 3

**POBLACIÓN OCUPADA POR SECTOR DE ACTIVIDAD Y SEXO. II TRIMESTRE DE 2002**

	Ambos sexos	Mujeres	Hombres	% Mujeres
<b>Total</b>	<b>16.240,7</b>	<b>6.091,3</b>	<b>10.149,4</b>	<b>37,51</b>
Agricultura	963,6	245,8	717,8	25,51
Industria	3.156,5	793,4	2.363,1	25,14
Construcción	1.931,2	101,2	1.829,9	5,24
Servicios	10.189,4	4.950,9	5.238,5	48,59

Datos en miles

Fuente: Instituto de la Mujer. Disponible en [www.mtas.es/mujer/mcifras](http://www.mtas.es/mujer/mcifras)

Por Comunidades Autónomas, es preciso destacar las elevadas tasas de ocupación de Baleares, Cataluña y la Comunidad de Madrid, muy por encima de la media. En el caso del País Vasco, destacar que la tasa de ocupación es superior a la media (37,3 frente a una media de 34,9), así como la tasa de actividad (43,4 frente a una media de 41,7).

Cuadro 4

**TASA DE OCUPACIÓN POR CC.AA. Y SEXO. II TRIMESTRE DE 2002**

	Ambos sexos	Mujeres	Hombres	Diferencia
<b>Total</b>	<b>47,86</b>	<b>34,90</b>	<b>61,59</b>	<b>26,69</b>
Andalucía	42,50	27,99	57,82	29,83
Aragón	47,32	33,59	61,62	28,03
Asturias (Principado de)	39,89	28,28	52,73	24,45
Baleares (Islas)	56,20	44,93	67,86	22,93
Canarias	50,44	37,62	63,43	25,81
Cantabria	45,74	31,44	61,01	29,57
Castilla y León	43,96	30,22	58,21	27,99
Castilla La Mancha	45,24	29,13	61,72	32,59
Cataluña	52,39	40,65	64,82	24,17
Comunidad Valenciana	50,15	37,63	63,36	25,73
Extremadura	40,76	25,64	56,36	30,72
Galicia	44,93	34,11	56,79	22,68
Madrid (Comunidad de)	52,42	40,23	65,84	25,61
Murcia (Región de)	48,24	33,42	63,59	30,17
Navarra (Comunidad Foral de)	51,83	38,37	65,61	27,24
País Vasco	49,31	37,29	62,08	24,79
Rioja (La)	48,91	34,37	63,81	29,44
Ceuta y Melilla	43,44	27,72	58,16	30,44

Fuente: Instituto de la Mujer. Disponible en [www.mtas.es/mujer/mcifras](http://www.mtas.es/mujer/mcifras)

Cuadro 5

**TASA DE ACTIVIDAD POR CC.AA. Y SEXO. II TRIMESTRE DE 2002**

	Ambos sexos	Mujeres	Hombres	Diferencia
<b>Total</b>	<b>53,83</b>	<b>41,68</b>	<b>66,70</b>	<b>25,02</b>
Andalucía	52,44	38,97	66,65	27,68
Aragón	50,12	37,20	63,57	26,37
Asturias (Principado de)	44,51	33,18	57,03	23,85
Baleares (Islas)	60,21	49,47	71,32	21,85
Canarias	56,76	44,22	69,47	25,25
Cantabria	50,67	37,16	65,11	27,95
Castilla y León	49,21	36,71	62,18	25,47
Castilla La Mancha	49,82	34,55	65,45	30,90
Cataluña	57,71	46,56	69,52	22,96
Comunidad Valenciana	56,00	44,14	68,53	24,39
Extremadura	50,04	35,91	64,63	28,72
Galicia	50,98	41,39	61,49	20,10
Madrid (Comunidad de)	56,20	44,72	68,83	24,11
Murcia (Región de)	54,36	40,11	69,12	29,01
Navarra (Comunidad Foral de)	54,59	42,24	67,23	24,99
País Vasco	54,34	43,39	65,96	22,57
Rioja (La)	52,76	38,36	67,52	29,16
Ceuta y Melilla	45,29	29,33	60,25	30,92

Fuente: Instituto de la Mujer. Disponible en [www.mtas.es/mujer/mcifras](http://www.mtas.es/mujer/mcifras)

**Por Comunidades Autónomas, es preciso destacar las elevadas tasas de ocupación de Baleares, Cataluña y la Comunidad de Madrid, muy por encima de la media. En el caso del País Vasco, destacar que la tasa de ocupación es superior a la media (37,3 frente a una media de 34,9), así como la tasa de actividad (43,4 frente a una media de 41,7)**

Cuadro 6

**TASA DE PARO POR CC.AA. Y SEXO. III TRIMESTRE DE 2002**

	Ambos sexos	Mujeres	Hombres	Diferencia
<b>TOTAL</b>	<b>11,41</b>	<b>16,47</b>	<b>8,06</b>	<b>8,41</b>
Andalucía	20,57	29,89	14,96	14,93
Aragón	5,16	8,14	3,32	4,82
Asturias (Principado de)	9,46	13,01	7,24	5,77
Baleares (Islas)	5,72	7,33	4,55	2,78
Canarias	11,23	16,17	7,99	8,18
Cantabria	10,33	14,59	7,58	7,01
Castilla y León	10,21	16,25	6,45	9,80
Castilla La Mancha	9,15	15,79	5,43	10,36
Cataluña	9,30	13,04	6,64	6,40
Comunidad Valenciana	10,5	14,84	7,89	6,95
Extremadura	19,29	28,98	13,63	15,36
Galicia	11,35	17,15	7,12	10,03
Madrid (Comunidad de)	7,48	10,62	5,20	5,42
Murcia (Región de)	10,47	15,81	7,29	8,52
Navarra (Comunidad Foral de)	6,39	11,14	3,19	7,95
País Vasco	9,49	14,27	6,14	8,13
Rioja (La)	7,43	11,42	5,05	6,37
Ceuta y Melilla	4,70	6,40	3,94	2,46

Fuente: Instituto de la Mujer. Disponible en [www.mtas.es/mujer/mcifras](http://www.mtas.es/mujer/mcifras)

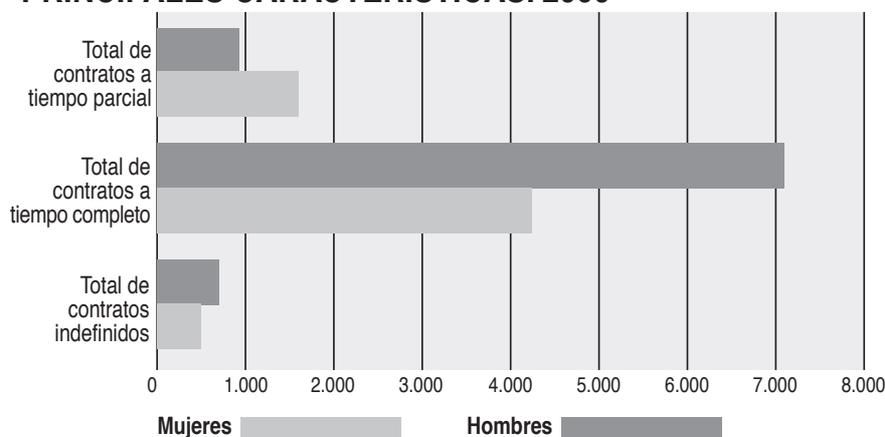
Finalmente señalar un reciente estudio de *Eurostat*<sup>25</sup> donde se analizan datos de la Encuesta de Fuerza Laboral comunitaria en 12 países europeos en el período 1992-2000. Según este estudio, la proporción de hogares en los que tanto hombre como mujer trabajan fuera del mismo no ha dejado de incrementarse, y alcanzaba en 2000 al 62% del total en el promedio de esos 12 países (el hogar de referencia ha sido el formado por dos personas en edad de trabajar en el que al menos una de ellas tiene empleo). Una de las consecuencias de la incorporación de la mujer europea al trabajo, cada vez con mayores cualificaciones y niveles formativos, es el progresivo declive del patrón laboral tradicional de las parejas. En todo caso, se mantiene la significativa distancia entre los países del norte, junto con Portugal, frente a España, Irlanda, Grecia e Italia, donde el porcentaje no alcanza el 50%.

**b) Precarización laboral.** Se observa que, en los últimos años, la contratación temporal es muy superior a la contratación estable. Este fenómeno a quien más afecta es a los grupos más vulnerables del mercado de trabajo, entre ellos, a las mujeres. En el año 2000, el 58,6% de los contratos indefinidos fueron firmados por hombres, mientras que las mujeres lo hicieron en un 41,4%. Asimismo, la mayoría de los con-

La proporción de hogares en los que tanto hombre como mujer trabajan fuera del mismo no ha dejado de incrementarse, y alcanzaba en 2000 al 62% del total en el promedio de esos 12 países

25. *Women and men reconciling work and family life*. Statistics in focus. Theme 3-9/2002

Gráfico 2  
**CONTRATOS REGISTRADOS SEGÚN SEXO Y PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS. 2000**

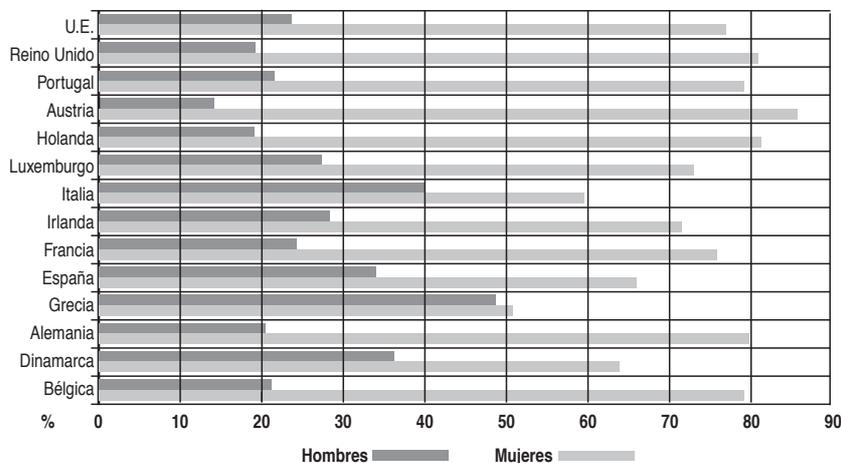


Fuente: INE (Disponible en [www.ine.es](http://www.ine.es))

tratos a tiempo parcial correspondieron a mujeres (63% frente a 37% de los hombres). Hay que destacar que las responsabilidades familiares representan un pequeño porcentaje de las causas aducidas por las mujeres asalariadas a tiempo parcial para estar en esta situación. En la mayoría de los casos el trabajo a tiempo parcial es aceptado por las mujeres ante la imposibilidad de acceder a un empleo a tiempo completo.

**c) Retribución.** Las mujeres europeas que ejercen una actividad profesional remunerada ganan menos que los hombres y representan un 77% de los empleos situados en el tramo de salarios bajos. En España el 66% de los empleos situados en dicho tramo es ocupado por mujeres. Asimismo, la remuneración de las mujeres españolas se sitúa un 30% por debajo de la de los hombres.

Gráfico 3  
**EMPLEADOS SITUADOS EN EL RANGO DE “BAJOS SALARIOS” POR SEXO. 2000**

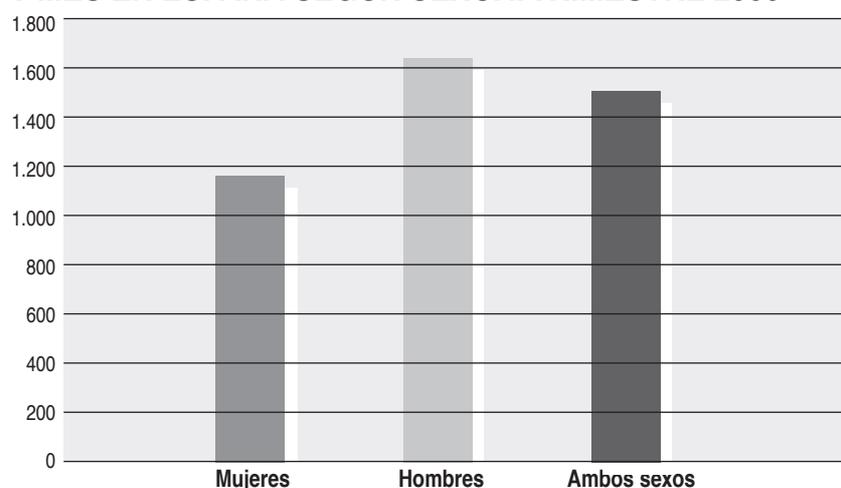


Fuente: Eurostat (Disponible en [www.europa.eu.int/comm/eurostat](http://www.europa.eu.int/comm/eurostat))

La precarización a quien más afecta es a los grupos más vulnerables del mercado de trabajo, entre ellos, a las mujeres. En el año 2000, el 58,6% de los contratos indefinidos fueron firmados por hombres, mientras que las mujeres lo hicieron en un 41,4%. Asimismo, la mayoría de los contratos a tiempo parcial correspondieron a mujeres (63% frente a 37% de los hombres)

Gráfico 4

### GANANCIA MEDIA EN EUROS POR TRABAJADOR/A Y MES EN ESPAÑA SEGÚN SEXO. II TRIMESTRE 2000



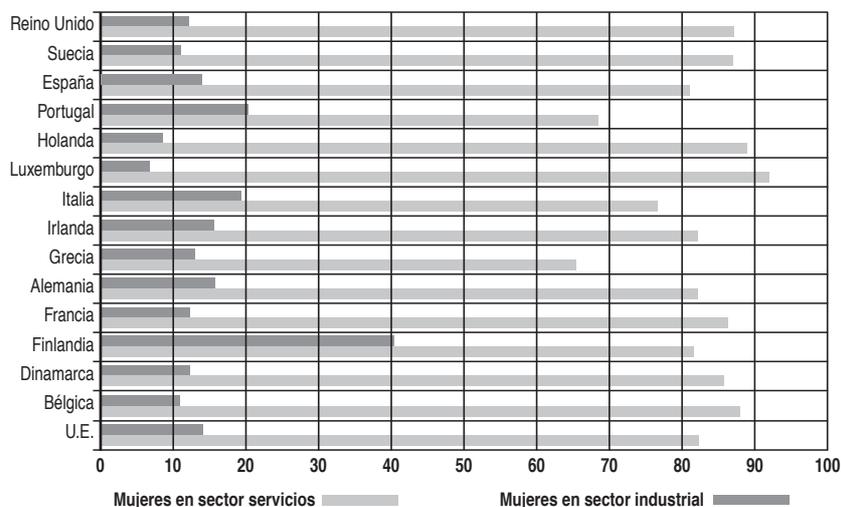
Fuente: Instituto de la Mujer a partir de datos de la Encuesta de Salarios en la Industria y los Servicios

**d) Segregación, concentración y segmentación del empleo:** cuestiones clave del mercado de trabajo que persisten tanto en Europa como en España. En torno al 70% de los empleados europeos en sectores de alta tecnología, que requieren una mayor cualificación, son hombres, mientras que el porcentaje de mujeres ronda el 30%. En España el diferencial se amplía.

Una radiografía de la situación de las mujeres en el mercado laboral muestra que las desigualdades no sólo existen en la incorporación y permanencia sino que también se registran en la promoción en el

Gráfico 5

### SEGREGACIÓN DE GÉNERO EN EL MERCADO LABORAL. % SOBRE EL TOTAL DEL EMPLEO POR SECTOR. 2000



Fuente: Eurostat (Disponible en [www.europa.eu.int/comm/eurostat](http://www.europa.eu.int/comm/eurostat))

Las mujeres europeas que ejercen una actividad profesional remunerada ganan menos que los hombres y representan un 77% de los empleos situados en el tramo de salarios bajos. En España el 66% de los empleos situados en dicho tramo es ocupado por mujeres

empleo, acceso a determinados puestos y categorías profesionales, modalidad contractual, retribución, condiciones de trabajo así como acceso a la formación continua.

**e) Participación en la toma de decisiones.** Uno de los temas cruciales en la promoción de la igualdad de oportunidades es el acceso de la mujer a los puestos de dirección. Los datos del *Instituto de la Mujer* y del *Consejo Económico y Social*, en relación con la distribución Cuadro 7

### **PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LA TOMA DE DECISIONES AÑOS 1996 Y 2000 (Porcentaje de mujeres sobre el total)**

Estado	1996	2000
<b>Poder legislativo</b>		
Congreso	22,0	28,3
Senado	14,8	24,3
Parlamento europeo (datos de 1995 y 1999)	27,6	29,7
Parlamentos autonómicos (datos de 1995 y 2000)	19,6	30,2
<b>Poder ejecutivo</b>		
Alcaldías (datos de 1995 y 1999)	8,8	12,0
Gobiernos autonómicos	11,3	20,0
Altos cargos de la Administración General del Estado (*)	10,6	15,7
Funcionarias de carrera AGE niveles 29 y 39	16,8	19,2
Comisarias europeas (2002)	25,0	25,0
Puestos de grado A en la Comisión Europea	15,6	20,3
<b>Poder judicial (datos de 1995 y 1999)</b>		
Fiscales	41,3	46,3
Secretarías judiciales de 1.ª categoría	20,5	23,3
Procuradoras	51,7	59,7
Juezas	48,2	54,6
Magistradas	27,6	34,1
Tribunal Supremo	0,00	0,00
<b>Empresa</b>		
Directoras A.Pública y Empresas con 10 o más asalariados	13,4	16,1
Directoras empresas con menos de 10 asalariados	21,5	24,4
<b>Universidad (datos de 1997 y 1999)</b>		
Titulares	35,1	35,1
Catedráticas y agregadas	13,7	14,9
Profesoras eméritas	18,1	7,8

(\*)Ministras, Secretarías de Estado, Subsecretarías, Directoras generales y altos cargos de entes públicos nombrados por el Gobierno sin rango administrativo concreto.

Fuente: *Instituto de la Mujer* (2001), *Mujeres en cifras* (1996-2000), *Ministerio para las Administraciones Públicas*, Boletín estadístico del registro central de personal, 1996-2000. *Comisión Europea* (2001), *Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en la Unión Europea. Informe Anual 2000*. En *Panorama sociolaboral de la mujer en España*. Boletín del Consejo Económico y Social, número 27. (disponible en [www.ces.es](http://www.ces.es))

**Una radiografía de la situación de las mujeres en el mercado laboral muestra que las desigualdades no sólo existen en la incorporación y permanencia sino que también se registran en la promoción en el empleo, acceso a determinados puestos y categorías profesionales, modalidad contractual, retribución, condiciones de trabajo así como acceso a la formación continua**

Cuadro 8

**MUJERES DIRECTIVAS, II TRIMESTRE 2002**

(Datos en miles)

	AMBOS SEXOS	MUJERES (Absolutos)	MUJERES (%)
TOTAL POBLACIÓN OCUPADA	16.240,7	6.091,3	37,51
Dirección de las empresas y de la Administración Pública	1.231,5	390,8	31,73
Dirección de la Administración Pública y de empresas de 10 o más asalariados/as	350,2	62,8	17,93
Gerencia de empresas con menos de 10 trabajadores/as	409,6	111,4	27,20
Gerencia de empresas sin asalariados/as	471,7	216,6	45,92

Fuente: *Instituto de la Mujer* a partir de datos de la *Encuesta de Población Activa* INE. (disponible en [www.mtas.es/mujer/mcifras](http://www.mtas.es/mujer/mcifras))

ción por sexos de los puestos de relevancia política, empresarial y académica en 1996 y 2000 muestran que los avances en el período estudiado son moderados y no logran superar estos obstáculos. El ámbito donde estos avances ha tenido una mayor repercusión es el judicial, con una distribución similar de puestos de fiscal, juez y procurador –peso relativo entre el 40% y el 60%–.

**f) Formación.** En el ámbito de la formación el repunte de la mujer ha sido muy positivo, sobre todo en determinados niveles. Como muestran los datos facilitados por el INE, la mujer tiene una presencia sobresaliente en los estudios universitarios de primer ciclo y en

Cuadro 9

**POBLACIÓN DE 16 Y MÁS AÑOS, POR SEXO Y ESTUDIOS TERMINADOS. II TRIMESTRE 2002**

	AMBOS SEXOS (datos absolutos)	MUJERES (datos absolutos)	MUJERES (porcentaje)
Analfabetos/as	1.046,1	726,3	69,4
Sin estudios	3.831,9	2.240,7	58,5
Estudios primarios	8.810,7	4.644,8	52,7
Estudios secundarios o medios	11.984,5	5.741,6	47,9
Técnico/as Profesionales medios y superiores	3.727,4	1.756,5	47,1
Universitarios/as primer ciclo	2.154,4	1.215,1	56,4
Universitarios/as segundo ciclo	2.266	1.080,8	47,7
Universitarios/as tercer ciclo	79,5	28,5	35,8
Otros	32,5	18,5	56,9
TOTALES	33.932,9	17.452,8	51,4

Fuente: Encuesta de Población Activa. INE.

Uno de los temas cruciales en la promoción de la igualdad de oportunidades es el acceso de la mujer a los puestos de dirección. Los datos del Instituto de la Mujer y del Consejo Económico y Social, en relación con la distribución por sexos de los puestos de relevancia política, empresarial y académica en 1996 y 2000 muestran que los avances en el período estudiado son moderados y no logran superar estos obstáculos

Cuadro 10

**PERFIL DE LOS PARTICIPANTES (EDAD Y CATEGORÍA PROFESIONAL) EN ACCIONES DE FORMACIÓN CONTINUA FORCEM, SEGÚN GÉNERO, 2000**

	AMBOS SEXOS (datos absolutos)	MUJERES (datos absolutos)	MUJERES (porcentaje)
<b>TOTAL</b>	<b>1.489.932</b>	<b>607.944</b>	<b>40,8</b>
EDAD			
Menos de 26 años	299.920	158.625	52,9
De 26 a 35 años	589.616	256.711	43,5
De 36 a 45	355.622	122.708	34,5
Más de 45	244.197	69.672	28,5
Sin datos	577	228	39,5
CATEGORÍA PROFESIONAL			
Directivos	93.749	27.526	29,4
Mandos Intermedios	129.118	31.489	24,4
Técnicos	220.270	80.405	36,5
Trabajadores cualificados	565.207	244.093	43,2
Trabajadores no cualificados	481.588	224.431	46,6

Fuente: Memoria de Actividades 2000. FORCEM.

Cuadro 11

**ALUMNADO POR TITULARIDAD Y NIVEL SEGÚN SEXO (Enseñanzas de régimen general<sup>26</sup>), 2000/2001**

	AMBOS SEXOS (datos absolutos)	MUJERES (datos absolutos)	MUJERES (porcentaje)
Educación infantil	58.657	28.209	48,1
Educación primaria	97.787	47.274	48,3
Educación secundaria obligatoria (E.S.O.)	81.421	39.071	48
Educación permanente de adultos	13.508	8.483	62,8
B.U.P./C.O.U. <sup>1</sup>	361	182	50,4
Bachiller LOGSE	38.452	20.134	52,4
Formación Profesional 2º grado	1.646	856	52
F.P. LOGSE grado medio	10.951	3.768	34,4
F.P. LOGSE grado superior	17.936	7.199	40,1
Estudios universitarios	82.637	45.164	54,7
<b>TOTALES</b>	<b>403.356</b>	<b>200.340</b>	<b>49,7</b>

(1) B.U.P./C.O.U.: Bachillerato unificado polivalente/Curso de orientación universitaria

Fuente: EUSTAT, Estadística de la Enseñanza. 2002 (disponible en [www.eustat.es](http://www.eustat.es)).

26. Excepto educación especial

En relación a la formación, la mujer tiene una presencia sobresaliente en los estudios universitarios de primer ciclo y en estudios primarios, donde incluso supera las estadísticas de los hombres. Sin embargo, la otra cara de la moneda es el altísimo nivel de mujeres analfabetas, con casi un 70%, y sin estudios (58,5%)

estudios primarios, donde incluso supera las estadísticas de los hombres. Sin embargo, la otra cara de la moneda es el altísimo nivel de mujeres analfabetas, con casi un 70%, y sin estudios (58,5%).

Respecto a la formación continua, y según datos de FORCEM, la participación de las mujeres en acciones formativas de reciclaje profesional y desarrollo de sus competencias es muy inferior a la de los hombres, con un porcentaje del 40% en general. En determinadas categorías profesionales este porcentaje se reduce considerablemente. Por ejemplo, en Directivas y Mandos Intermedios, donde no alcanza ni el 30% del total.

Para el caso específico del País Vasco, y según datos del EUSTAT, se advierten diferencias significativas respecto al Estado español. Así por ejemplo, las mujeres superan o se asemejan a los hombres en toda la gama de estudios universitarios, en Bachiller LOGSE y en Formación Profesional de 2º grado, e incluso en la educación de adultos.

### **3.2. ESTRATEGIA EUROPEA PARA LA IGUALDAD DE HOMBRES Y MUJERES EN EL EMPLEO**

En este contexto, tanto desde el *Consejo Europeo* como desde la *Comisión Europea*, se han venido adoptando diversas medidas, directrices y estrategias destinadas a paliar las desigualdades existentes entre hombres y mujeres en el ámbito laboral.

En lo que concierne a la *Estrategia Europea por el Empleo*, desde el inicio del proceso de empleo europeo en Luxemburgo en 1997, la igualdad entre mujeres y hombres ha quedado incorporada al orden del día de las políticas de empleo. Se acepta que Europa necesita la competencia, la experiencia y la participación activa de mujeres de toda condición en el mercado de trabajo, para reforzar su crecimiento y su cohesión.

En 1999, el Consejo aceptó la necesidad de incorporar la igualdad de oportunidades a todos los pilares de las directrices, introduciendo una nueva directriz<sup>27</sup> sobre la inclusión de la perspectiva de género en las directrices para el empleo. Esto supuso un refuerzo significativo del compromiso de la Unión en la aplicación del principio de igualdad de oportunidades.

No obstante, la persistencia de las desigualdades llevó a establecer nuevos objetivos de empleo femenino. De este modo, en marzo de 2000, el *Consejo Europeo* de Lisboa fijó nuevos y ambiciosos objetivos para el empleo femenino, entre ellos, que la tasa de empleo femenino se eleve del 53% al 60% en 2010. Este objetivo

**Se acepta que Europa necesita la competencia, la experiencia y la participación activa de mujeres de toda condición en el mercado de trabajo, para reforzar su crecimiento y su cohesión**

27. Directriz 20: Resolución del Consejo de 22 de febrero de 1999

Cuadro 12  
**NUEVOS OBJETIVOS DE EMPLEO**

País	Mujeres con empleo (1000)	Índice de empleo en 1999 (%)	Objetivo: 60% de las mujeres en edad laboral, en términos absolutos (1000)	Puestos adicionales por crear para las mujeres (1000)
Bélgica	1.672,7	50,2	1.998,5	325,8
Dinamarca	1.241,7	71,6	Objetivo ya alcanzado	-
Alemania	15.590,2	57,1	16.396,0	805,8
Grecia	1.443,8	40,7	2.130,7	686,9
España	4.952,8	37,3	7.962,8	3.010,0
Francia	10.144,4	53,5	11.383,0	1.238,6
Irlanda	638,3	51,4	745,3	107,0
Italia	7.401,9	38,1	11.658,3	4.256,5
Luxemburgo	68,5	48,5	84,7	16,2
Países Bajos	3.217,9	61,3	Objetivo ya alcanzado	-
Austria	1.600,4	59,7	1.608,5	8,1
Portugal	2.064,2	59,6	2.078,8	14,6
Finlandia	1.105,7	64,6	Objetivo ya alcanzado	-
Suecia	1.920,6	68,9	Objetivo ya alcanzado	-
Reino Unido	12.084,4	63,9	Objetivo ya alcanzado	-
<b>Total</b>	<b>64.147,5</b>	<b>52,6</b>	<b>74.289,7</b>	<b>10.469,5</b>

Fuente: Encuesta de la Población Activa 1999. UE

ambicioso supone, en términos absolutos, atraer al mercado de trabajo a 10 millones más de mujeres.

En diciembre del mismo año, la Comisión adoptó una nueva estrategia marco comunitaria sobre la igualdad entre mujeres y hombres 2001-2005<sup>28</sup> y un nuevo programa de acción, para el mismo periodo.

### **ESTRATEGIA MARCO COMUNITARIA SOBRE IGUALDAD ENTRE MUJERES Y HOMBRES, 2001-2005**

En esta estrategia por vez primera se engloban todos los programas e iniciativas que antes se trataban separadamente, muchas veces con cargo a diferentes partidas presupuestarias.

En este planteamiento global e integrado se combinan medidas específicas con políticas destinadas a promover la igualdad, con un enfoque transversal que abarca por igual todos los ámbitos con el propósito de integrar la perspectiva de género en todas las políticas.

La estrategia se centra en cinco objetivos, que constituyen un marco de referencia para la

28. Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones "Hacia una estrategia marco comunitaria sobre la igualdad entre mujeres y hombres 2000-2005" COM 2000 335 final

evolución de las políticas, al que se referirán todas las iniciativas comunitarias en materia de igualdad. Estos son:

- Igualdad de representación y participación en la toma de decisiones.
- Igualdad en la vida social.
- Igualdad en la vida cívica.
- Modificar los roles establecidos en función del sexo y dejar atrás los estereotipos tradicionales.
- Igualdad en la vida económica, que se desagrega en tres objetivos operativos con sus correspondientes acciones: 1) Reforzar la dimensión de la igualdad en la estrategia europea del empleo; 2) Mejorar la utilización de los Fondos Estructurales para promover la igualdad; 3) Concebir estrategias para fomentar la integración de la igualdad en todas las políticas que tengan repercusiones sobre la mujer en la economía (por ejemplo, política fiscal, financiera, económica, educativa, de transporte, de investigación y social).

La estrategia se sirve de las herramientas, estructuras y métodos existentes, como la evaluación del impacto en función del género, al tiempo que se fomenta la creación de otros nuevos y más eficaces. Así mismo están introduciéndose indicadores comunes y criterios comparativos para mejorar la monitorización y la evaluación, y para poder reorientar las actividades en el propio período de aplicación de la estrategia.

## **PROGRAMA DE ACCIÓN SOBRE IGUALDAD ENTRE MUJERES Y HOMBRES, 2001-2005**

La estrategia se acompaña de un nuevo programa para el periodo 2001-2005, que persigue tres objetivos:

- Fomentar y difundir las buenas prácticas en materia de igualdad y los valores sobre las que se basan;
- Comprender las cuestiones relacionadas, directa e indirectamente, con la discriminación sexista, observando dónde existe y estudiando posibles respuestas políticas; y,
- Ayudar a los principales agentes de la lucha por la igualdad, como las ONG y los interlocutores sociales

Además de la *Estrategia Marco Comunitaria* y del *Programa de Acción sobre igualdad entre hombres y mujeres* para el periodo 2001-2005, anualmente el Consejo establece unas directrices para las políticas de empleo de los Estados miembros. En concreto, las establecidas para el año 2002 según decisión del Consejo de 18 de febrero de 2002, se basan en cuatro pilares.

Los tres primeros se refieren a combatir el desempleo juvenil y prevenir el de larga duración; desarrollar el espíritu empresarial y la creación de empleo; fomentar la capacidad de adaptación de los trabajadores y de las empresas. El cuarto, que hace referencia a la igualdad de oportunidades se expone a continuación.

**1. Reforzar la política de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres: integración de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.**

**Las directrices para las políticas de empleo establecidas para el año 2002 se basan en cuatro pilares: combatir el desempleo juvenil y prevenir el de larga duración; desarrollar el espíritu empresarial y la creación de empleo; fomentar la capacidad de adaptación de los trabajadores y de las empresas y potenciar la igualdad de oportunidades**

- Para alcanzar la meta de la igualdad de oportunidades y realizar el objetivo de una tasa de empleo femenino más elevada conforme a las conclusiones del *Consejo Europeo* de Lisboa, los Estados miembros deben reforzar sus políticas en materia de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres e incidir en todos los factores que pueden ejercer una influencia en las mujeres a la hora de decidir trabajar, así como el hecho de que los hombres asuman responsabilidades domésticas.
- Las mujeres siguen teniendo problemas especiales de acceso al empleo, promoción profesional, retribución y compaginación de la vida profesional y la vida familiar. Por ello es importante, entre otras cosas:
  - Poner a disposición de la mujeres medidas activas de política laboral proporcionalmente a su tasa de desempleo,
  - Prestar una atención especial a las repercusiones que para ellas tienen los regímenes fiscales y de prestaciones sociales. Siempre que se detecten estructuras fiscales o de prestaciones con repercusiones negativas sobre el acceso femenino al mercado de trabajo, éstas deberán ser revisadas,
  - Prestar especial atención al respeto de la aplicación del principio de igualdad de remuneración por un trabajo igual o de igual valor,
  - Prestar especial atención a todos los obstáculos que impiden a las mujeres crear nuevas empresas o hacerse autónomas, con vistas a su supresión,
  - Garantizar que tanto los hombres como las mujeres pueden acogerse a formas flexibles de organización del trabajo, de forma voluntaria y sin pérdida de la calidad del empleo,
  - Garantizar las condiciones necesarias para facilitar el acceso de las mujeres a la enseñanza y a la educación y a la formación a lo largo de toda la vida, en particular el acceso a la formación y a las cualificaciones necesarias para las carreras en tecnologías de la información.
- En consecuencia, los Estados miembros favorecerán la integración de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en la aplicación de las directrices en sus cuatro pilares:
  - Desarrollando y reforzando los sistemas de consulta con los organismos encargados de la igualdad de oportunidades,
  - Aplicando procedimientos para la evaluación de las repercusiones sobre mujeres y hombres para cada directriz,

**Los Estados miembros deben reforzar sus políticas en materia de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres e incidir en todos los factores que pueden ejercer una influencia en las mujeres a la hora de decidir trabajar, así como el hecho de que los hombres asuman responsabilidades domésticas**

- Elaborando indicadores destinados a evaluar los progresos realizados en el terreno de la igualdad entre hombres y mujeres para cada directriz.
- Con el fin de poder evaluar correctamente los progresos realizados, los Estados miembros deberán desarrollar sistemas y procedimientos adecuados para la recogida de datos y desglosar por sexo las estadísticas de empleo.

**2. Reforzar la política de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres: Combatir los desequilibrios entre hombres y mujeres**

- Los Estados miembros y los interlocutores sociales deberán estar atentos al desequilibrio en la representación de la mujer o del hombre en determinados sectores de actividad y profesiones, así como a la mejora de las oportunidades de promoción profesional de las mujeres. A este respecto, será necesario disponer desde el principio de una amplia gama de posibilidades de enseñanza y de formación profesional.
- Los Estados miembros deberán, cuando proceda y en colaboración con los interlocutores sociales:
  - Redoblar sus esfuerzos para reducir la diferencia en la tasa de desempleo entre hombres y mujeres, apoyando activamente el aumento de la tasa de empleo de las mujeres, y considerarán el establecimiento de objetivos nacionales de conformidad con los objetivos fijados en el *Consejo Europeo* de Lisboa,
  - Adoptarán medidas para conseguir una representación equilibrada de mujeres y de hombres en todos los sectores y profesiones y a todos los niveles,
  - Tomarán medidas positivas para fomentar la igualdad y remuneración por trabajos iguales o de valor equivalente, y para disminuir las diferencias de ingresos en la remuneración de hombres y mujeres: serán necesarias acciones para resolver las diferencias de remuneración entre hombres y mujeres, en el sector público y en el privado, y deberá determinarse y tratarse el impacto de las políticas en estas diferencias,
  - Estudiarán, si procede, recurrir más frecuentemente a medidas de promoción de la mujer, a fin de reducir las desigualdades.

**Los Estados miembros y los interlocutores sociales deberán estar atentos al desequilibrio en la representación de la mujer o del hombre en determinados sectores de actividad y profesiones, así como a la mejora de las oportunidades de promoción profesional de las mujeres**

*4. Aproximaciones metodológicas y orientaciones para la igualdad de género en las organizaciones*

## 4. Aproximaciones metodológicas y orientaciones para la igualdad de género en las organizaciones

Como se ha señalado en los capítulos anteriores, la aplicación de políticas de igualdad de oportunidades en las organizaciones se destina a fomentar la incorporación, permanencia y promoción de las mujeres para, de esta forma, poder optimizar y desarrollar las potencialidades y capacidades de todas las personas que la componen. Por tanto, van a afectar principalmente a la gestión de los recursos humanos, pero con efectos múltiples para el conjunto de la organización.

Además, la igualdad entre mujeres y hombres en el entorno laboral se aprecia cada vez más como un elemento de calidad y un factor de competitividad organizacional, hasta el punto de que diversos países europeos han planteado introducir esta cuestión como un parámetro más del modelo europeo de calidad EFQM. También es necesario tener en cuenta la cada vez mayor responsabilidad social de las organizaciones, y su compromiso en la resolución de problemas de desarrollo de la sociedad y en la construcción de una comunidad democrática, sustentable y solidaria. En este marco, se atiende a la igualdad de género en ámbitos como la formación continua, la organización del trabajo, la integración social y el desarrollo sostenible, como aspectos a considerar en el contexto de la responsabilidad social de las organizaciones.

Teniendo en cuenta que cada organización presenta sus propias características y cultura, y tiene necesidades muy dispares, el presente capítulo trata de proporcionar métodos de análisis, pautas y referencias para implementar planes de acción en pro de la igualdad. Los siguientes epígrafes presentan diversas metodologías que permiten la implantación de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en las organizaciones<sup>29</sup>.

29. Para ello se han analizado diversas experiencias. Además del examen llevado a cabo sobre las actuaciones de diferentes países en la búsqueda de la igualdad de género en las organizaciones, se han analizado con mayor profundidad las iniciativas *Opportunity Now* y *Opportunity 2000* del Reino Unido, *Opportunity for Business* de Holanda, *Programa ÓPTIMA* de España, *Total E-quality* de Alemania, así como un estudio llevado a cabo por la *Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo* sobre la promoción de la igualdad de género en el trabajo. Por último, se ha examinado la *Guía para la evaluación del impacto en función del género* desarrollada por la *Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales de la Comisión Europea*.

**Teniendo en cuenta que cada organización presenta sus propias características y cultura, y tiene necesidades muy dispares, el presente capítulo trata de proporcionar métodos de análisis, pautas y referencias para implementar planes de acción en pro de la igualdad**

Por un lado, se presenta una metodología que posibilita disponer de una mirada integral/contextual de la implementación de un plan de igualdad, y que ha sido promovida por la *Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo*<sup>30</sup>. En segundo lugar, se ofrece una visión de carácter práctico acerca de las etapas clave y actividades a desarrollar para aplicar el plan en la organización, para lo cual se incluyen referencias del *Programa ÓPTIMA*. Finalmente, se apuntan algunas orientaciones para el establecimiento de una política de recursos humanos basada en la igualdad, y concretamente en tres cuestiones: el análisis de los puestos de trabajo, el procedimiento de selección y valoración, y la contratación y el desarrollo profesional igualitario.

La investigación promovida por la Fundación ofrece una mirada integral para la identificación de factores, perspectivas y enfoques, planteándolos como claves en la implantación de un sistema de igualdad de género en la organización

#### 4.1. PAUTAS PARA UNA CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA: EL PROYECTO PROMOCIÓN DE LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL TRABAJO

En el año 1999, la *Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo* (en adelante Fundación), promovió un proyecto de investigación bajo el título *Promoción de la Igualdad de Género en el Trabajo*<sup>31</sup>. La finalidad del proyecto es analizar el impacto de la gestión de recursos humanos en la igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género, a escala corporativa, y mediante la investigación de diversos casos prácticos.

El interés de la investigación promovida por la Fundación viene dado por su aportación metodológica a nivel contextual, es decir, porque ofrece una mirada integral para la identificación de factores, perspectivas y enfoques, planteándolos como claves en la implantación de un sistema de igualdad de género en la organización. Los siguientes apartados detallan esta mirada de conjunto.

### PROYECTO DE PROMOCIÓN DE LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL TRABAJO

Los objetivos establecidos por la *Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo* para este proyecto fueron:

- Identificar y describir planes corporativos de igualdad
- Evaluar su impacto en la igualdad de género
- Desarrollar recomendaciones destinadas a promover la igualdad de género en el trabajo

Para el estudio de casos se identificaron siete países: Finlandia, Francia, Alemania, Italia, Holanda, España y Reino Unido.

El proyecto examina un total de 21 casos de los siete países citados, analizándolos en profundidad en base a cuatro dimensiones: los motivos y las influencias que afectan a la acción

30. [www.eurofound.ie](http://www.eurofound.ie)

31. Metodología basada en la publicación *Promoting Gender Equality in the Workplace*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin, 2002.

para la igualdad de género, el contenido de la acción para la igualdad, así como el proceso y los resultados de la misma.

Una de las principales aportaciones del proyecto es la construcción de un modelo dinámico de igualdad a partir del análisis de los casos. El modelo demuestra cómo la aplicación de diferentes enfoques en el desarrollo de la igualdad de género en el trabajo, en función de cada una de las dimensiones, posee un efecto acumulativo y produce diferentes resultados en este campo.

#### **4.1.1. Factores de influencia para la implementación de la acción de igualdad**

Los resultados de la investigación consideran que existen diferentes factores que influyen y motivan a las organizaciones a emprender acciones de igualdad entre hombres y mujeres. La evidencia muestra que son tres los niveles de influencia que afectan al alcance y a la intensidad con la cual es emprendida y mantenida una acción. Estos factores son:

- **Factores Iniciadores:** motivan a una organización a iniciar una acción de igualdad como consecuencia de una influencia puntual. Por ejemplo, una normativa legal o un programa específico que financie la implantación de acciones de igualdad.
- **Factores Facilitadores:** influyen en una organización para emprender acciones de igualdad. La organización percibe la interacción de la acción de igualdad y los objetivos estratégicos. Por ejemplo, una organización con unos valores corporativos que comprenden la responsabilidad personal, la democracia, la igualdad, la justicia y la solidaridad, y que además se enfrenta a un mercado cada vez más competitivo, puede tener interés en implantar un plan para la igualdad de oportunidades, con el fin de desarrollar todo el potencial de sus empleadas. De este modo, manteniendo sus valores corporativos, podrá alcanzar objetivos que le permitan una mayor competitividad.
- **Factores Catalizadores:** también resaltan la relación existente entre los objetivos organizacionales y la igualdad, pero poseen una perspectiva de más largo aliento. Poseen un carácter menos coyuntural y no se refieren a un momento concreto del entorno competitivo de un mercado o del entorno legal de un país. Proporcionan el ímpetu necesario para que la igualdad sea realmente asumida en las políticas, las prácticas y la cultura de la organización. La característica principal de los factores catalizadores es que son más dinámicos y se ven menos afectados por las circunstancias.

Resulta difícil ofrecer una lista completa de los factores concretos que se incluyen dentro de cada categoría, puesto que uno específico puede encajar en diferentes niveles (por ejemplo, *las condiciones del*

**La evidencia muestra que son tres los niveles de influencia que afectan al alcance y a la intensidad con la cual es emprendida y mantenida una acción. Estos factores son: Factores Iniciadores, Factores Facilitadores y Factores Catalizadores**

*mercado laboral* podrían ser tanto factores facilitadores como catalizadores); lo importante es el modo en el cual la organización percibe dichos factores:

- Si la organización atiende a la igualdad como un problema específico, difícilmente se implantará un plan en la organización con una perspectiva de largo plazo.
- Por el contrario, si se percibe como un aspecto central de la organización, la igualdad podrá instaurarse permanentemente.

#### 4.1.2. Contenido de una acción para la igualdad

La investigación de la Fundación apunta que puede atenderse al contenido de una acción para la igualdad desde dos perspectivas:

- Desde los ámbitos a los que afecta:
  - Reclutamiento y selección.
  - Desarrollo profesional.
  - Organización del trabajo.
  - Entorno de igualdad.
- Desde el alcance de la acción:
  - Si se dirige a un grupo concreto o a toda la organización.
  - Si se centra en los cuatro ámbitos citados (reclutamiento y selección; desarrollo profesional; organización del trabajo; entorno de igualdad) o en una combinación de algunos de ellos.
  - Si se centra sólo en la política, los procedimientos y en los procesos o también incluye la cultura de la organización.

Ambas perspectivas se pueden cruzar, obteniéndose tres formas diferentes de abordar el contenido de una acción. Éstas serían:

- **Focalizada:** describe una acción cuyo objetivo está muy limitado. Por ejemplo, una acción destinada a un grupo específico, como las mujeres en los niveles de responsabilidad más bajos, o centrada en un ámbito concreto, como por ejemplo el reclutamiento de mujeres ingenieras.
- **Diversa:** se refiere a acciones centradas en varios ámbitos (por ejemplo, la selección y la promoción), y/o dirigidas a varios grupos (por ejemplo, mujeres en posiciones de responsabilidad tanto seniors como juniors).
- **Transversal:** describe una acción de igualdad que adopta un enfoque más holístico e incluye la igualdad en todas las políticas, procedimientos y prácticas de la organización. Hace referencia a los cuatro ámbitos citados, y se dirige a toda la organización.

La investigación de la Fundación apunta que puede atenderse al contenido de una acción para la igualdad desde dos perspectivas: desde los ámbitos a los que afecta y desde el alcance de la acción

Ambas perspectivas se pueden cruzar, obteniéndose tres formas diferentes de abordar el contenido de una acción: focalizada, diversa y transversal

### 4.1.3. Proceso para implantar acciones de igualdad

Otra de las cuestiones analizadas en el estudio promovido por la Fundación hace referencia a los enfoques para implementar el plan en la organización. Estos enfoques se pueden agrupar bajo las tres categorías siguientes:

- **Proceso de objetivo único:** adoptado por aquellas organizaciones que siguen un proceso metodológico detallado para desarrollar la igualdad de género, pero que tan sólo lo aplican a un proyecto concreto o en un área/departamento específico de la organización.
- **Proceso por bloques:** requiere una mirada a medio plazo. La finalidad es buscar un mayor impacto de las acciones en toda la organización; para ello, se identifican y construyen éstas por bloques y se trabajan específicamente. Los resultados de las acciones de igualdad deben controlarse a fin de que éstas se vayan consolidando a medida que se realizan mejoras de una forma continuada.
- **Proceso continuo:** se caracteriza por poseer una perspectiva a largo plazo. Bajo este enfoque la organización incluye la igualdad en sus políticas, procedimientos, prácticas y, en suma, en su cultura. Los resultados son controlados regularmente, no sólo por razones legales o éticas, sino porque la organización reconoce el papel central de la igualdad en la consecución de sus objetivos estratégicos.

### 4.1.4. Resultados de la acción para la igualdad

También los resultados de las acciones para la igualdad han sido identificados en la investigación de la Fundación, concluyendo que pueden agruparse bajo tres categorías:

- **Resultados Limitados:** se refiere a los resultados específicos para un determinado grupo de la organización (por ejemplo, colectivo de mujeres) o para un ámbito concreto al cual se ha dirigido la acción. Normalmente este resultado se deriva de la aplicación de una acción focalizada a través de un *proceso de objetivo único*.
- **Resultados “Manchas de leopardo”:** resultados derivados del reconocimiento, por parte de la organización, de que la igualdad debe ser asumida por toda la plantilla. Consecuentemente, se adoptan acciones en diferentes áreas/departamentos de la organización centrados en ámbitos diversos. Normalmente este resultado se genera por la aplicación de una *acción diversa* y a través de un *proceso por bloques*. El resultado puede mostrar *islas de igualdad* en la organización pero, al mismo

Otra de las cuestiones analizadas en el estudio promovido por la Fundación hace referencia a los enfoques para implementar el plan en la organización. Estos enfoques se pueden agrupar bajo las tres categorías siguientes: Proceso de objetivo único, Proceso por bloques y Proceso continuo

tiempo, áreas donde existen desigualdades patentes. Para conseguir una organización basada en los principios de igualdad se precisan resultados del conjunto organizacional y no sólo de determinadas áreas.

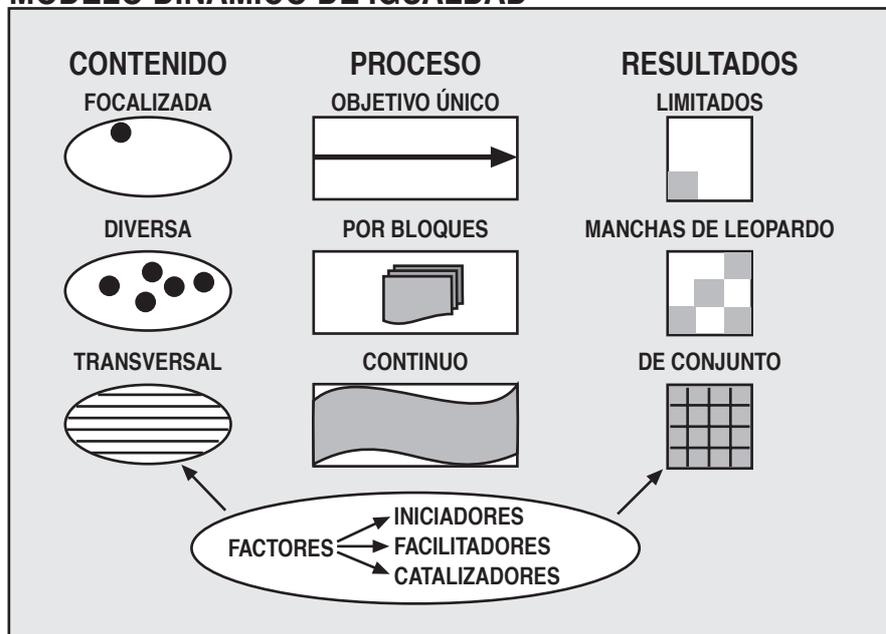
- **Resultados de conjunto:** estos resultados afectan a toda la organización y a todos los ámbitos, puesto que la igualdad ha sido incluida en todas las políticas, los procedimientos y las prácticas, así como en la cultura y en los valores. Normalmente estos resultados se derivan de la aplicación de una *acción transversal* a través de un *proceso continuo*.

#### 4.1.5. Interconexión de vertientes

Como se ha visto en los resultados de la investigación sobre la *Promoción de la Igualdad de Género en el Trabajo* promovida por la Fundación, a la hora de construir un modelo dinámico de igualdad es necesario relacionar el contenido de las acciones con su proceso de implantación y los resultados finales. Estos tres aspectos de una acción se ven afectados por factores diferentes (*iniciadores, facilitadores, catalizadores*) que tal y como se ha comentado, influyen en la organización de cara a emprender una acción para la igualdad. La Fundación propone una hipótesis de modelo dinámico (ver gráfico 7).

Gráfico 7

#### MODELO DINÁMICO DE IGUALDAD



Fuente: *Promoción de la Igualdad de Género en el Trabajo*.  
Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo

El modelo permite una lectura vertical, a través de la cual se identifican tres niveles en cada una de las dimensiones sobre *contenido*, *proceso* y *resultados*; pero, al mismo tiempo, posibilita una lectura

El modelo permite una lectura vertical, a través de la cual se identifican tres niveles en cada una de las dimensiones sobre contenido, proceso y resultados; pero, al mismo tiempo, posibilita una lectura horizontal sobre los diferentes estadios que es posible diseñar en el desarrollo del enfoque que una organización adopte en su búsqueda de la igualdad

horizontal sobre los diferentes estadios que es posible diseñar en el desarrollo del enfoque que una organización adopte en su búsqueda de la igualdad.

De este modo, en el nivel más bajo de cada dimensión (*focalizada, objetivo único, limitados*) el enfoque de igualdad de oportunidades se ha diseñado para el corto plazo y presenta un alcance limitado. Por el contrario, en el nivel más elevado (*transversal, continuo, de conjunto*) el enfoque es mucho más amplio, posee un impacto mayor, es asumido por toda la organización y posee una mirada a largo plazo.

En definitiva, este modelo dinámico puede ayudar a los responsables de recursos humanos, así como a directivos a identificar:

- Por qué una organización se encuentra en una determinada etapa en el desarrollo de la igualdad en la organización.
- Los factores que pueden bloquear el proceso de desarrollo de la igualdad.
- Las opciones y los retos a los que hay que hacer frente para desarrollar y mantener en el tiempo una acción para la igualdad.

#### **4.2. PAUTAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN POSITIVA: EL PROGRAMA ÓPTIMA**

En el apartado previo se han introducido algunas recomendaciones de interés metodológico/contextual para promover la igualdad de género en el trabajo. Por ello, y con ánimo de dar una panorámica completa sobre una acción de estas características, se detallan las líneas de trabajo desarrolladas por el Programa *ÓPTIMA*.

Este programa está promovido por el *Instituto de la Mujer*<sup>32</sup> (*Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*) desde 1996, en colaboración con la *Confederación Sindical de Comisiones Obreras*, en el marco de la Iniciativa Comunitaria NOW. Su objetivo es fomentar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en las organizaciones.

La pertinencia de *ÓPTIMA*<sup>33</sup> viene dada por el modelo de implementación estructurado que ofrece de cara a construir un *Plan de Acción Positiva* (en adelante PAP) en cualquier organización. Plantea un desarrollo metodológico en cinco fases: una etapa inicial de compromiso o de implicación efectiva de toda la organización con el PAP.

**El Programa Óptima plantea un desarrollo metodológico en cinco fases: una etapa inicial de compromiso o de implicación efectiva de toda la organización con el PAP. Una segunda de diagnóstico de la situación de igualdad entre hombres y mujeres en la organización. La tercera, se centra en la programación o elaboración del PAP, mientras que la cuarta desarrolla la implantación del mismo. Por último, se destaca una quinta fase con una finalidad evaluatoria**

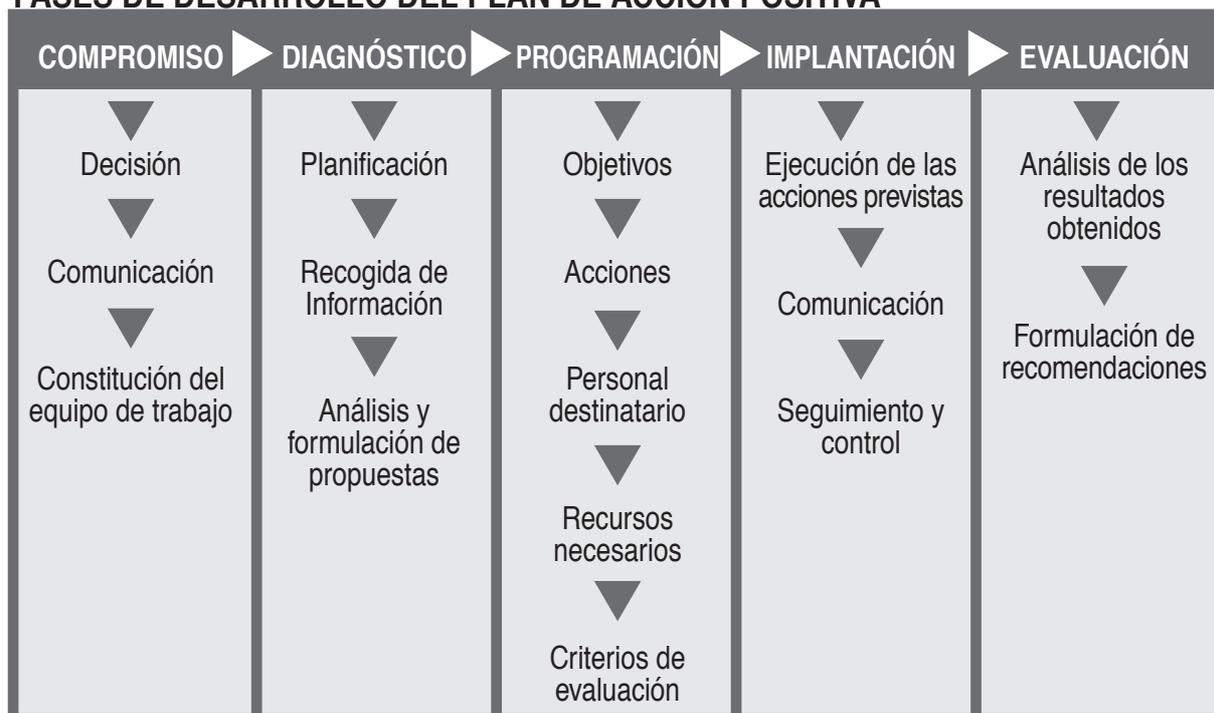
32. Supone aunar los esfuerzos iniciados en 1995 con los anteriores proyectos NOW, *ÓPTIMA* del Instituto de la Mujer y Luna de la Secretaría Confederal de la Mujer de CC.OO.

33. Programa *ÓPTIMA*, *Guía de desarrollo de acciones positivas*.

Una segunda de diagnóstico de la situación de igualdad entre hombres y mujeres en la organización. La tercera, se centra en la programación o elaboración del PAP, mientras que la cuarta desarrolla la implantación del mismo. Por último, se destaca una quinta fase con una finalidad evaluatoria. Los apartados siguientes ofrecen una mirada específica sobre estas etapas.

Gráfico 7

### FASES DE DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN POSITIVA



Fuente: Programa Óptima. *Guía de desarrollo de acciones positivas*

### ALGUNOS APUNTES SOBRE EL PROGRAMA ÓPTIMA

Los objetivos generales del *Programa ÓPTIMA* son:

- Conseguir que un conjunto de organizaciones pertenecientes a diversos sectores de actividad inicien un proceso de igualdad de oportunidades que facilite, en igualdad de condiciones, la incorporación, permanencia y promoción de las mujeres en el mercado laboral.
- Desencadenar un proceso social favorable a la igualdad de oportunidades de la mujer en el trabajo. Para ello, una serie de organizaciones clave se convertirán en modelos a imitar para obtener el máximo impacto público al respecto.
- Elaborar una serie de productos y organizar actividades que faciliten la difusión y generalización de la experiencia.
- Incorporar las acciones positivas como práctica habitual en las organizaciones.

El *Programa ÓPTIMA*, de aplicación en todo el territorio nacional, se encuadra actualmente en el conjunto de *Estrategias Europeas para el Empleo*, está cofinanciado por el *Fondo Social Europeo* y ha sido elegido como ejemplo de buena práctica por la Unión Europea. A través de este programa, el *Instituto de la Mujer* ofrece a las organizaciones participantes, de forma gratuita, la realización de los correspondientes diagnósticos de las plantillas así como los dise-

ños de los *Planes de Acción Positiva*, proporcionándoles, en todo momento, asistencia técnica especializada. En la metodología básica del programa se motiva y asesora a organizaciones en un proceso de reflexión previo, analizando la situación laboral de sus trabajadores/as con el objetivo de detectar situaciones de discriminación y diseñar e implantar actuaciones tendentes a su eliminación. Estas actuaciones (*Acciones Positivas*) se concretan en los *Planes de Acción Positiva*, orientados a facilitar la incorporación, permanencia y promoción de las mujeres evitando situaciones que impidan el igual desarrollo profesional de hombres y mujeres.

Fuente: ÓPTIMA

## **PROGRAMA DE APOYO AL DESARROLLO DE PLANES DE ACCIÓN POSITIVA EN LAS ORGANIZACIONES EN EUSKADI\***

Este programa está dirigido a facilitar el diseño e implantación de medidas de acción positiva en las empresas y organizaciones de la Comunidad Autónoma de Euskadi. Su objetivo, por lo tanto, es el de incidir positivamente en la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres a través de la mejora en la gestión de las personas en las organizaciones y la transformación de la cultura empresarial.

Los Planes de Acción Positiva para las mujeres en la Comunidad Autónoma de Euskadi, elaborados por Emakunde/Instituto Vasco de la Mujer con amplia participación social y aprobados por el Gobierno Vasco, han constituido el marco de las políticas públicas de igualdad de oportunidades en nuestra Comunidad para trabajar en favor de la igualdad real y efectiva entre mujeres y hombres en los diferentes ámbitos de la sociedad.

El *I Plan de Acción Positiva para las Mujeres en la Comunidad Autónoma de Euskadi (1991-1994)* ya contemplaba acciones positivas dirigidas a las empresas. De ahí que a lo largo de la última década, el Instituto -directamente o a través del impulso de políticas en los Departamentos con competencias en Industria o en Empleo-, haya venido realizando diferentes actuaciones dirigidas al sector empresarial, motivando y asesorando a las empresas de nuestra Comunidad a fin de incrementar su eficiencia y competitividad a través del fomento de políticas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

A tal fin, el Gobierno Vasco creó, mediante *Decreto 424/1994*, 8 de Noviembre, la figura de *Entidad Colaboradora en igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres* para reconocer y estimular aquellas iniciativas que puedan surgir en el ámbito socio-laboral en favor de la igualdad de oportunidades en el seno de las propias organizaciones y empresas de toda índole. Se trata de un reconocimiento a las organizaciones que trabajan por crear un entorno laboral más equilibrado y motivador para las y los profesionales con que cuenta, así como por ofrecer una imagen más adecuada a la nuevas demandas de las personas usuarias o consumidoras de sus servicios y productos.

En el marco del *II Plan de Acción Positiva para las Mujeres en la Comunidad Autónoma de Euskadi*, aprobado por el Gobierno Vasco en 1995, se siguió profundizando en esta materia. Concretamente, el *objetivo 6.5.4.* recogía la necesidad de sensibilizar y estimular a los agentes sociales para que desarrollen medidas de acción positiva en las empresas tendentes a eliminar la discriminación en la promoción en el empleo y en las relaciones laborales.

Para el desarrollo de estas acciones, se desarrolló una metodología elaborada conjuntamente con el *Instituto Andaluz de la Mujer* y con el *Instituto de la Mujer de Madrid*. Como resultado de esta colaboración *Emakunde/Instituto Vasco de la Mujer* publicó en 1996 tres materiales, que se constituyeron en herramientas básicas para la asistencia técnica a las empresas en su proceso de elaboración de planes de acción positiva. Estos materiales son:

- *Guía práctica para diagnosticar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas*
- *Guía de desarrollo de acciones positivas*
- *Catálogo de acciones positivas*

Además, *Emakunde* promovió en 1997 un programa dirigido a las diferentes empresas y organizaciones de la Comunidad dentro de la Iniciativa Comunitaria de Empleo NOW y cofinanciado por el *Fondo Social Europeo*. Se trata del *Programa ÓPTIMA*: una nueva gestión de los recursos humanos, a través del cual se ha podido facilitar, entre otras acciones, asistencia técnica gratuita a las empresas y organizaciones del País Vasco para la elaboración y puesta en marcha de medidas de acción positiva.

Desde 1997 se ha venido prestando asesoramiento técnico a las empresas de nuestro entorno, de las cuales cinco han obtenido el reconocimiento como Entidades colaboradoras en igualdad de oportunidades: *Caja Laboral*, *Caja Vital Kutxa*, *Elgoibarko Gestio Eskola*, la *Fundación Guggenheim* y *Metro Bilbao*.

Incorporar una política de igualdad de oportunidades en una organización supone revisar la cultura empresarial y adaptarla. No obstante, a pesar de la dificultad que esos cambios entrañan, las empresas y organizaciones de nuestra Comunidad que conocen el programa lo han acogido favorablemente y se han planteado el reto de modificar, con ritmos de trabajo muy a medida de cada una, aquellos aspectos que se muestren como susceptibles de mejora.

Es por ello que, en el desarrollo del *III Plan de Acción Positiva para las Mujeres de la Comunidad Autónoma de Euskadi. Enfoque de género en las políticas públicas*, aprobado por el Gobierno Vasco el 21 de diciembre de 1999 y, puesto que siguen siendo necesarias tanto la cooperación entre las Instituciones como la implicación de las empresas para avanzar en el logro de la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres en el ámbito laboral, sigue vigente el programa de asistencia técnica a las empresas para la implantación de medidas de acción positiva.

\* Información facilitada por *Emakunde*

#### **4.2.1.- Fase inicial: El compromiso de la organización**

El Plan propuesto por *ÓPTIMA* se inicia con la asunción y el compromiso explícito y público de la organización de promover la igualdad de oportunidades y poner en marcha acciones positivas. Dos son las cuestiones clave a trabajar desde esta fase:

**A. Establecer el compromiso.** La organización debe comprometerse a poner en práctica acciones positivas. Este compromiso debe dar respuesta a tres aspectos:

- Nivel de relevancia del PAP. La organización se compromete a con-

siderar el PAP como una estrategia de optimización de sus recursos y a dar, a la igualdad de oportunidades, un valor central en la política de recursos humanos, otorgándole la misma consideración que puedan tener el resto de las políticas de la organización.

- Nivel de implicación en el PAP. Debe asegurarse el compromiso y la implicación de los siguientes colectivos:
  - Directivos: es decir, de las personas que ocupan puestos de decisión. Sin su implicación, el Plan corre el peligro de implantarse sólo parcialmente o fracasar y, en última instancia, desaparecer.
  - Directores/as de los diferentes departamentos de la organización así como de quienes ocupan puestos de mando intermedio.
  - Plantilla en general, expresada bien a través de sus representantes o bien a través de otros medios -como por ejemplo, la creación de Comisiones de Igualdad donde participen trabajadores y trabajadoras de la organización-.
  - Nivel de seguimiento del PAP. La organización se compromete a asignar los recursos materiales y humanos necesarios para ponerlo en marcha; recursos que no sólo estarán destinados a la implantación de acciones positivas, sino también a su seguimiento y evaluación.

**B. Difundir la información.** Se debe informar a los trabajadores/as de la organización sobre la decisión de emprender un PAP. Hacer público el compromiso de la organización es una forma de demostrar interés por su puesta en práctica. Asimismo, cabe la posibilidad de hacer pública esta decisión en el exterior de la organización, cuando se considere pertinente. *ÓPTIMA* propone algunas recomendaciones al respecto:

- Para la difusión interna:
  - Publicar la información en la revista o el boletín interno de la organización.
  - Realizar sesiones informativas destinadas a todo el personal en las que se comunique a todos los trabajadores y trabajadoras la decisión de implantar el PAP, los principios que lo inspiran y los resultados generales que se espera conseguir.
- Para la difusión externa:
  - Publicar una declaración a favor de la igualdad en todos los medios de publicidad de la organización.

**El Plan propuesto por ÓPTIMA se inicia con la asunción y el compromiso explícito y público de la organización de promover la igualdad de oportunidades y poner en marcha acciones positivas**

- Insertar artículos en los medios de comunicación y, especialmente, en revistas especializadas.

En cualquier caso, la metodología recomienda dar respuesta a cuestiones como las que siguen, y que deben tenerse en cuenta a la hora de definir la estrategia de comunicación y difusión:

- Colectivos que se verán afectados por la puesta en práctica de las acciones positivas.
- Modo en que se verán afectados.
- Posibles resistencias durante la aplicación del PAP.
- Personal que potencialmente puede prestar apoyo durante el desarrollo del Plan.
- Tipo de apoyo requerido.
- Ventajas del PAP para aquellas personas cuyo apoyo puede ser necesario.
- Papel de los sindicatos.

Finalmente señalar que para dar cierre a esta fase se debe nombrar a la/s persona/s responsable/s del PAP, configurando de esta forma un equipo de trabajo que velará por su desarrollo.

**Para dar cierre a la fase inicial se debe nombrar a la/s persona/s responsable/s del PAP, configurando de esta forma un equipo de trabajo que velará por su desarrollo**

## **RECOMENDACIONES DE CARÁCTER PRÁCTICO EN LA FASE DE COMPROMISO DEL PLAN**

- Considerar el PAP como una estrategia más de la organización.
- Asegurar la implicación efectiva de la dirección.
- Informar a los trabajadores/as de la decisión de implantar un PAP: razones que motivan esa decisión, objetivos generales que se pretende conseguir y expectativas de la dirección respecto a su plantilla en relación a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- Insistir en que la finalidad de las acciones positivas no es dar privilegios a las mujeres ni perjudicar a los hombres, sino que son medidas compensatorias cuyo objetivo es restablecer el equilibrio entre mujeres y hombres en la organización.
- Intentar conseguir el apoyo de la representación sindical de la organización. Es recomendable que los sindicatos participen en el desarrollo del Plan desde el primer momento.

### **4.2.2. Fase de diagnóstico de la igualdad de oportunidades**

La fase de diagnóstico pretende visualizar la situación actual de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en la organización. Persigue una triple finalidad<sup>34</sup>:

- Detectar posibles desigualdades o discriminaciones por razón de sexo.

34. Programa ÓPTIMA, *Guía práctica para diagnosticar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en las organizaciones*

## BUENAS PRÁCTICAS EN LA COMUNICACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN DE LA PLANTILLA

Las organizaciones que participaron en el *Programa ÓPTIMA* llevaron a cabo una labor de sensibilización e información sobre sus planes de igualdad de oportunidades a su personal. Para ello, se utilizaron fundamentalmente los siguientes canales de comunicación interna.

- **Reuniones con el equipo directivo:** el objetivo es informar sobre las acciones positivas que se tiene intención de emprender; conseguir la implicación de la dirección y obtener sugerencias a reflejar en el *Plan de Acción Positiva*.
- **Reuniones con todo el personal:** aprovechando las reuniones mensuales/semanales que la organización mantiene con toda la plantilla, el objetivo es informar del PAP, de los objetivos perseguidos y de las acciones positivas que se pretende implantar.
- **Consulta abierta en el Departamento de Recursos Humanos:** con el fin de conseguir que este departamento ofrezca la posibilidad de solicitar información, aclarar dudas, etc. sobre los contenidos y el desarrollo del PAP. Al mismo tiempo, es el foro adecuado para la realización de propuestas por parte del personal.
- **Presentaciones a todo el personal:** para dar a conocer el PAP a todo el personal y manifestar públicamente el apoyo de la dirección de la organización.
- **Presentaciones en grupos:** para dar a conocer el PAP de una forma más reducida y solucionar las dudas de los y las asistentes.
- **Creación de una imagen propia del PAP:** es decir, presentar el Plan y apoyar con una imagen atractiva los objetivos del mismo. El *Plan de Trabajo* consiste en la elaboración y emisión de vídeos sensibilizadores en igualdad de oportunidades, acompañados del logotipo, posters, folletos y productos de difusión gratuitos.
- **Sesiones de Trabajo o Grupos de Discusión:** para detectar posibles discriminaciones, recoger opiniones y sugerencias del personal. El Plan de Trabajo permite organizar sesiones de trabajo o grupos de discusión, exclusivamente con mujeres o mixtos, en los que se diagnostican problemas y se buscan soluciones. Asimismo, las organizaciones confeccionan un calendario de reuniones, organizan y preparan el contenido de las sesiones y recopilan los resultados obtenidos en las mismas.
- **Tablón de anuncios:** La finalidad es informar sobre objetivos y funcionamiento del PAP. Se utiliza el *Tablón de Anuncios* como canal de comunicación de la organización para incluir información sobre el Plan, sobre las acciones positivas que se vayan a emprender, así como cualquier información relevante sobre temas relacionados con la igualdad de oportunidades (artículos, legislación...). Asimismo se incluyen pequeñas notas informativas sobre temas de conciliación de vida laboral con vida familiar.
- **Publicaciones:** Publicación de folletos sobre igualdad de oportunidades destinados a todo el personal, y en los que se detallan los derechos de las personas empleadas y las medidas adoptadas por la organización para aplicar su política.
- **Buzón de sugerencias:** Recopilar información y sugerencias de los componentes de la plantilla de cara a socializar el PAP.
- **Cuestionario de Satisfacción interna:** Elaboración de un cuestionario de satisfacción interna enfocado a temas relacionados con la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, profundizando en la detección de posibles discriminaciones y en el análisis de barreras y desmotivaciones laborales de las mujeres de la organización.

Fuente: *Programa ÓPTIMA. Guía de buenas prácticas para la implantación de acciones positivas en las organizaciones*

- Facilitar información sobre las características, las necesidades y las opiniones de los hombres y mujeres que trabajan en la organización.
- Sentar las bases para la realización del PAP.

Para ser eficaz, un diagnóstico debe contener las siguientes características:

- **Instrumentalidad:** el diagnóstico es un instrumento, y no un fin en sí mismo. Por ello debe servir como un medio a partir del cual se puedan identificar ámbitos de actuación.
- **Aplicabilidad:** debe concebirse como un instrumento de carácter práctico, es decir, se trata de recoger datos y analizar situaciones que puedan orientar la posterior toma de decisiones.
- **Flexibilidad:** el contenido, la extensión y la forma en que se realice el diagnóstico debe amoldarse a las necesidades concretas de la organización. Cada organización debe decidir, en función de sus necesidades, características y planes estratégicos, cuál es la metodología que más le conviene utilizar.
- **Dinamicidad:** debe actualizarse continuamente, cumpliendo así una doble función: por una parte, como instrumento de análisis y detección de necesidades y, por otra, como mecanismo de evaluación de resultados.

**La fase de diagnóstico pretende visualizar la situación actual de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en la organización**

Gráfico 8

### ¿QUÉ UTILIDAD POSEE LA REALIZACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO?



Fuente: Programa Óptima. *Guía práctica para diagnosticar la igualdad entre hombres y mujeres en las empresas*

El proceso de diagnóstico conlleva la realización de tres actividades particulares como son: la planificación, la recogida de información y el análisis de la información y elaboración de propuestas. La extensión y el contenido de cada una de estas actividades depende, en gran medida, de las características de cada organización, de sus estrategias y de sus necesidades concretas.

**A. Planificar.** La finalidad fundamental de esta primera fase es la de delimitar los objetivos y la forma en que se va a llevar a cabo el diagnóstico. Para planificar el trabajo es preciso considerar algunas cuestiones previas:

- Motivo por el que se desea realizar un diagnóstico.
- Objetivos de información del diagnóstico.
- Personas responsables de realizar el diagnóstico.
- Distribución de las actividades.
- Modo en el que se realizará el diagnóstico.
- Técnicas a emplear en la recogida de información.
- Recursos disponibles.
- Obstáculos que pueden surgir durante la realización del diagnóstico y modo de superarlos.
- Lugar en el que se realizará y ámbitos de la organización en los cuales se va a centrar.
- Momento en el que se realizará el diagnóstico y tiempo estimado de duración.
- Etc.

A la hora de llevar a cabo la planificación es recomendable elaborar un cuadro de actividades de forma que se conozcan cada una de las tareas a emprender, y para cada una de ellas, la persona responsable, los recursos necesarios, la fecha de inicio y la fecha de finalización y qué tipo de control y seguimiento se va a realizar. Asimismo, conviene elaborar un calendario de actividades que plasme la sucesión temporal de estas tareas.

**B. Recopilar información.** La segunda fase se centra en la recopilación de información sobre las características del personal y sobre la igualdad de oportunidades en la organización. Para ello, se pueden emplear diferentes técnicas de recogida de información, como por ejemplo encuestas, entrevistas individuales o de grupo, grupos de discusión, análisis de información estadística y documental (normas internas de la organización, planes estratégicos, convenios, etc.) y análisis de problemáticas individuales.

**El proceso de diagnóstico conlleva la realización de tres actividades particulares como son: la planificación, la recogida de información y el análisis de la información y elaboración de propuestas**

## TÉCNICAS PARA LA RECOGIDA DE INFORMACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

TÉCNICA	TIPO DE INFORMACIÓN	COMPETENCIAS Y RECURSOS NECESARIOS	RESULTADOS
<i>Análisis de información estadística</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos cuantitativos sobre composición y características de la plantilla.</li> <li>• Referencia a toda la plantilla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de datos cuantitativos sobre la plantilla. Personal con conocimientos de estas estadísticas.</li> <li>• Paquetes informáticos de estadística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información cuantitativa sobre la plantilla.</li> <li>• Análisis de las políticas de contratación.</li> </ul>
<i>Encuesta o cuestionario</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información genérica sobre las características y opiniones de la plantilla.</li> <li>• Referencia a un grupo amplio de personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal experto en redacción e interpretación de cuestionarios.</li> <li>• Personal responsable de la distribución y recepción de los cuestionarios.</li> <li>• Paquetes informáticos de estadística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información cuantitativa sobre la plantilla.</li> <li>• Información sobre las opiniones del personal y sobre las necesidades expresadas por el mismo.</li> </ul>
<i>Entrevista individual</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información amplia sobre temas concretos (papel de las trabajadoras, política de recursos humanos, etc.).</li> <li>• Referencia a un grupo reducido de personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal experto para preparar, realizar y analizar las entrevistas.</li> <li>• Resulta deseable que sea personal externo a la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia información sobre opiniones, experiencias y expectativas del personal.</li> <li>• Información y análisis de las prácticas de desarrollo de los recursos humanos.</li> </ul>
<i>Entrevista colectiva y grupos de discusión</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información en profundidad sobre las opiniones, actitudes, clima y expectativas del conjunto del personal.</li> <li>• Referencia a un grupo concreto de personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal experto en conducción de grupos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sobre las valoraciones del personal y el clima existente en la organización.</li> </ul>

Fuente: Programa ÓPTIMA, Guía práctica para diagnosticar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en las organizaciones

Las temáticas sobre las cuales es necesario recoger información, pueden aglutinarse en cuatro bloques:

- **Características generales de la organización.** Dentro de este apartado, además de analizar aspectos como la estructura organizativa, los objetivos y estrategias de la organización a corto,

medio y largo plazo o la cultura organizacional, interesa examinar la situación de la igualdad de oportunidades: las instalaciones de la organización (vestuarios, servicios, etc.); la ergonomía del mobiliario, máquinas y utensilios que utiliza la plantilla en sus tareas cotidianas; el lenguaje utilizado por la organización en sus comunicados internos, en las tarjetas de visita, en los letreros de las puertas de los despachos, o en los materiales de formación. Otro aspecto relevante es el análisis de la imagen externa de la organización, de cara a identificar qué mensajes se proyectan en las campañas de publicidad, qué lenguaje se utiliza en los impresos, formularios o comunicaciones externas.

- **Características de la plantilla.** La información acerca de los trabajadores y trabajadoras puede ser de distinta índole y dependerá de aspectos tales como:

- La información disponible.
- Los objetivos de la recogida de información.
- Las características específicas de cada organización.
- El tiempo y los recursos humanos y materiales disponibles.

En definitiva, interesa obtener información de conjunto sobre la plantilla pero, al mismo tiempo, datos diferenciados para ambos sexos. Esto posibilitará la comparación de características entre el colectivo de trabajadores/as de la organización y la detección de posibles desigualdades injustificadas. Asimismo, puede resultar de interés recabar información de años anteriores, de forma que se pueda analizar la evolución de la igualdad de oportunidades.

- **Política de Recursos Humanos.** Resulta conveniente recabar información sobre las políticas de reclutamiento y selección, la política de formación, la de evaluación del rendimiento y promoción así como de la política salarial.

- **Política de reclutamiento y selección.** El objetivo es garantizar que en la organización no existen discriminaciones y que se ofrecen oportunidades similares a todas las personas en el acceso a los puestos de trabajo vacantes. Para ello resulta conveniente contar con una ficha de seguimiento de todo el proceso de selección que registre el número de hombres y mujeres que participan en cada etapa del mismo. Asimismo se recomienda analizar detalladamente las vías de contratación de nuevo personal, y los criterios y las técnicas

**En definitiva, interesa obtener información de conjunto sobre la plantilla pero, al mismo tiempo, datos diferenciados para ambos sexos. Esto posibilitará la comparación de características entre los trabajadores/as de la organización y la detección de posibles desigualdades injustificadas**

utilizadas durante el proceso de selección.

- **Política de formación.** Esta política determinará que las trabajadoras puedan optar, en igualdad de condiciones, a los mismos puestos de trabajo y a los mismos niveles de responsabilidad. El análisis de esta política servirá para detectar desigualdades en el acceso o el contenido de la formación recibida por hombres y mujeres, y detectar la existencia de déficits de formación en determinados colectivos de trabajadores/as.
- **Política de promoción.** Resulta clave recabar información sobre las personas que han ascendido de categoría dentro de la organización durante los últimos años. La finalidad es conocer hasta qué punto existe igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en la organización, en los distintos departamentos y en cada categoría profesional. Además este análisis deberá ir acompañado de una reflexión sobre cómo se estructura la promoción: quién decide, en base a qué criterios, y a través de qué procedimientos se deciden los ascensos.
- **Política salarial.** El análisis de los salarios percibidos por el colectivo trabajador puede resultar de interés para diagnosticar la igualdad de oportunidades en la organización, en la medida que el salario es un indicador del valor que se otorga al trabajo de las personas. Asimismo, es necesario explorar la relación entre ocupaciones realizadas por mujeres y por hombres y salario, pues es en este campo donde suele haber mayores problemas de discriminación por razón de sexo.

Dada la importancia de las cuestiones relacionadas con la política de recursos humanos de la organización, se apuntan en apartados posteriores algunas recomendaciones para la selección de personal, para la política salarial..., basadas en el principio de igualdad.

- **Opiniones y sugerencias del personal.** Por último, resulta conveniente conocer opiniones de las personas que trabajan en la organización acerca de, por ejemplo, el grado de aceptación e implicación del personal, a fin de detectar posibles resistencias ante la puesta en práctica de políticas de igualdad de oportunidades, con el correspondiente cambio organizacional que ello comporta. Por otro lado, las opiniones y sugerencias del comité de organización y de los/las delegados/as sindicales resultan vitales, ya que el papel de los sindicatos es funda-

Resulta conveniente recabar información sobre las políticas de reclutamiento y selección, la política de formación, la de evaluación del rendimiento y promoción así como de la política salarial

mental a la hora de poner en práctica políticas de igualdad de oportunidades y de acción positiva. En último lugar, las opiniones del conjunto de la plantilla son verdaderamente importantes, sobre todo las aportadas por el personal directivo y los mandos intermedios, puesto que jugarán un papel central en la puesta en práctica del Plan.

## RESUMEN DE LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA ELABORAR EL DIAGNÓSTICO DE IGUALDAD

Características generales de la organización y estructura organizativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamentos o secciones de la organización (organigrama)</li> <li>• Funciones de cada departamento</li> <li>• Objetivos de la organización a corto, medio y largo plazo</li> <li>• Imagen exterior de la organización</li> </ul>
Características de la plantilla	• Sexo
	• Edad
	• Nivel de estudios
	• Categorías profesionales
	• Tipos de contratos
	• Tipos de jornada
	• Distribución por departamentos y niveles jerárquicos
	• Movimientos de personal
Política de Recursos Humanos	• Responsabilidades familiares
	• Reclutamiento y selección de personal
	• Formación
	• Promoción
Opiniones y sugerencias del personal	• Política salarial
	• Grado de aceptación e implicación del personal en el PAP
	• Valoración de la influencia de los roles sociales en el trabajo
	• Propuestas del conjunto de la plantilla

**C. Analizar la información y formular propuestas.** Esta última actividad del diagnóstico se centra en el análisis y discusión de las diferentes propuestas que puedan surgir a partir de las informaciones recogidas y las observaciones realizadas. Para ello, se apuntan algunas actividades a desarrollar:

- Analizar la información recogida.
- Elaborar un *Informe de Diagnóstico*. A partir del análisis de la información recogida se debe elaborar un documento que

resuma las conclusiones obtenidas y formule las recomendaciones para la posterior elaboración del Plan.

- Difundir el Informe entre todas las personas que hayan intervenido en su realización y aquéllas que vayan a intervenir en el proceso de implantación del PAP. También es recomendable comunicar al resto del personal las principales conclusiones obtenidas en el diagnóstico.
- Debatir y formular propuestas. El *Informe de Diagnóstico* debe servir como base para iniciar una discusión sobre cómo conseguir una mayor igualdad de oportunidades en la organización. La finalidad de la discusión es:
  - Analizar los principales problemas a resolver.
  - Establecer los ámbitos prioritarios donde va a desarrollarse.
  - Formular los objetivos generales a alcanzar.
  - Sugerir acciones concretas a desarrollar.
  - Etc.

Información que va a servir para desarrollar los contenidos del PAP.

## RECOMENDACIONES DE CARÁCTER PRÁCTICO EN LA FASE DE DIAGNÓSTICO

- Asegurarse de que el personal directivo de la organización está informado y autoriza la recogida de información sobre la plantilla y la realización de encuestas o entrevistas.
- Explicar claramente el porqué y para qué de la recogida de información.
- Externalizar la realización de entrevistas (por medio de empresas consultoras...).
- Garantizar la confidencialidad de las respuestas.
- Garantizar la intervención de personas expertas en la elaboración de los cuestionarios y en la explotación de los datos estadísticos.
- Ser pacientes, puesto que el diagnóstico es clave para la elaboración del PAP y puede llevar más tiempo del inicialmente previsto.

### 4.2.3.- Fase de programación

El *Programa ÓPTIMA* dedica una especial atención a la programación de actividades a realizar. Esta programación, que viene definida a partir de las recomendaciones que se formulan en el diagnóstico, debe definir los objetivos que se espera obtener, las acciones positivas necesarias para conseguir esos objetivos, los criterios de evaluación, y la asignación de recursos materiales y humanos. A continuación se analiza específicamente cada uno de ellos.

**A. Definir los objetivos.** La primera actividad de la programación

consiste en establecer los objetivos finales del PAP, cuyo alcance y características dependen de las necesidades de la organización. Asimismo es recomendable establecer objetivos concretos a corto plazo, progresivos y coherentes con los objetivos generales, de forma que puedan cumplirse durante el desarrollo del PAP y permitan alcanzar los objetivos generales una vez finalizado el mismo. En el momento de decidir qué objetivos se desea conseguir hay que tener en cuenta:

- Las necesidades detectadas durante la fase de diagnóstico.
- La situación, estructura y características de la organización.
- Los recursos que pueden dedicarse al PAP.
- El tiempo de duración del PAP.

**B. Seleccionar las acciones positivas.** Una vez identificados los objetivos se inicia el proceso de selección de las acciones concretas a implementar. Es muy importante que cada acción responda a un objetivo, y que cada objetivo tenga asignada una o más acciones. Sólo de este modo existirá correspondencia entre objetivos y acciones, permitiendo las segundas alcanzar los primeros.

A la hora de planificar las acciones hay que tener en cuenta aspectos como:

- Objetivo u objetivos que satisfice.
- Personas a las cuales van dirigidas (normalmente serán las personas que se encuentren en situación de desigualdad o aquellas que puedan influir en la puesta en marcha del PAP).
- Persona responsable de su implantación.
- Métodos que se van a emplear en su desarrollo.
- Recursos necesarios.
- Modo en el que se medirá su cumplimiento.

**C. Realizar un seguimiento y evaluación permanentes.** Conviene realizar un seguimiento continuo de las actividades que se están llevando a cabo con el fin de garantizar el cumplimiento efectivo de las acciones positivas y de los objetivos. Asimismo, es recomendable emprender evaluaciones de cara a detectar posibles desviaciones así como sus causas.

Para ello el PAP debe especificar, a priori, cómo se va a realizar el seguimiento y cuáles van a ser los criterios de evaluación a seguir.

**D. Asignación de recursos materiales y humanos.** Por último, el PAP debe establecer qué recursos materiales y humanos es necesario dedicar en cada una de las acciones positivas a emprender.

La programación se traza a partir de las recomendaciones que se formulan en el diagnóstico, debe definir los objetivos que se espera obtener, las acciones positivas necesarias para conseguir esos objetivos, los criterios de evaluación, y la asignación de recursos materiales y humanos

## RECOMENDACIONES DE CARÁCTER PRÁCTICO EN LA FASE DE PROGRAMACIÓN

- Identificar objetivos que permitan responder a las necesidades detectadas durante la fase de diagnóstico.
- Prever objetivos concretos y sistemáticos que produzcan resultados concretos y constatables.
- Plantear objetivos que se adecuen a la situación, estructura y características de la organización.
- Proyectar acciones que permitan alcanzar los objetivos propuestos.
- Establecer un orden, de forma que se prioricen aquellas acciones cuya realización previa posibilite afrontar las siguientes.
- Asegurar que los recursos son suficientes para conseguir los objetivos y realizar las acciones que se han planificado.
- Evaluar en función de los objetivos previstos.

### 4.2.4. Fase de implantación del PAP

Como insumo de la fase anterior, la organización dispone de un Plan detallado cuyas acciones van a ser desarrolladas en esta etapa asegurando que se cumplen los objetivos propuestos. La implantación del PAP debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Es necesaria cierta flexibilidad en su aplicación puesto que pueden surgir obstáculos imprevistos.
- Es preciso garantizar que los/las trabajadores/as están al corriente de las actividades realizadas en el marco del PAP. Al igual que en la Fase de Compromiso debe definirse una estrategia de comunicación.
- Se debe intervenir en un área o sector concreto de la organización, especialmente en el caso de grandes organizaciones. Esta estrategia puede aportar información de interés sobre cómo extender y generalizar las acciones.
- Buscar el apoyo de personas expertas para realizar las tareas que se consideren apropiadas.
- Es necesario realizar un seguimiento de las acciones positivas implantadas y llevar un control del cumplimiento de las mismas. En este sentido es recomendable:
  - Recoger las opiniones del personal sobre el desarrollo del PAP.

**Es preciso garantizar que los/las trabajadores/as están al corriente de las actividades realizadas en el marco del PAP. Al igual que en la Fase de Compromiso debe definirse una estrategia de comunicación**

## EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS EN LA PROGRAMACIÓN DE ACCIONES POSITIVAS

	Ofrecer igualdad de oportunidades en el reclutamiento	Ofrecer igualdad de oportunidades en la selección de personal	Ofrecer igualdad de oportunidades en la formación	Ofrecer igualdad de oportunidades en la promoción
Personas que participan en la acción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables y técnicos/as en selección de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables y técnicos/as en selección de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables y técnicos/as en formación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos/as, cuadro directivo intermedio, y en especial, las trabajadoras.</li> </ul>
Personas que intervienen en su implantación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de RR.HH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de RR.HH.; expertos/as en selección e igualdad de oportunidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de RR.HH y/o Formación; Dirección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de RR.HH.; directivos/as y cuadro directivo intermedio.</li> </ul>
¿En qué consiste?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En incluir en la fase de reclutamiento, aquellas candidaturas cualificadas o afines al puesto, sean de mujeres o de hombres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En comprometer, tanto a la Dirección como al Departamento de RR.HH. para que presenten candidaturas de mujeres en los procesos de selección y contraten preferentemente a mujeres en igualdad de condiciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En garantizar la formación a todos/as los/las trabajadores/as de la organización, independientemente de su sexo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En establecer acciones dirigidas a fomentar la promoción de las mujeres en los distintos niveles de responsabilidad. Se trata de asegurar que las mujeres consigan una mayor presencia en los puestos de decisión.</li> </ul>
Medios por los que se puede lograr	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer la oferta de empleo a través de medios que lleguen a mujeres y hombres y animar a que se presenten mujeres para ocupar el puesto.</li> <li>• Elaborar un banco de datos de mujeres con diferentes formaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la contratación de mujeres en puestos y categorías en los que están subrepresentadas.</li> <li>• Analizar y gestionar las ayudas de las Administraciones Públicas para la contratación de mujeres en profesiones en las que estén subrepresentadas.</li> <li>• Considerar la posibilidad de establecer cuotas mínimas para la selección y contratación de mujeres.</li> <li>• Instituir que, en igualdad de condiciones, se contratará preferentemente a una mujer, si en dichos puestos la presencia femenina es inferior a la masculina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar las necesidades formativas de las mujeres.</li> <li>• Ofrecer los máximos servicios y facilidades para permitir el acceso de las mujeres a la formación (cursos a distancia, formación en horario laboral, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar programas de información y motivación para impulsar la movilidad de las trabajadoras, tanto vertical como horizontalmente.</li> <li>• Abarcar entre las funciones del cuadro directivo intermedio, la búsqueda de mujeres promocionales.</li> <li>• Establecer transitoriamente una cuota de promoción de mujeres para favorecer a éstas en las promociones, en condiciones de igualdad de méritos y capacidades, hasta conseguir un equilibrio en la organización.</li> <li>• Elaborar un inventario de aptitudes y habilidades de las mujeres para futuras promociones.</li> </ul>

Fuente: Programa ÓPTIMA, Catálogo de acciones positivas.

## EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS EN LA PROGRAMACIÓN DE ACCIONES POSITIVAS

	Facilitar los medios para la igualdad en la organización del tiempo de trabajo	Facilitar los medios para la igualdad al ofrecer facilidades para conciliar trabajo y familia	Facilitar los medios para la igualdad en las condiciones de salud laboral	Facilitar los medios para la defensa de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres
Personas que participan en la acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento de RR.HH y el conjunto de la plantilla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento de RR.HH y el conjunto de la plantilla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las trabajadoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todo el personal.</li> </ul>
Personas que intervienen en su implantación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección; Departamento de RR.HH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección; Departamento de RR.HH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento de RR.HH. y Servicio Médico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección; Departamento de RR.HH.; Sindicatos.</li> </ul>
¿En qué consiste?	<ul style="list-style-type: none"> <li>En permitir una mayor flexibilidad en las condiciones y horarios de trabajo para que tanto mujeres como hombres puedan compatibilizar su carrera profesional con la atención a la familia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En ofrecer a los/las empleados/as de la organización toda clase de posibilidades que les permitan poder compaginar el trabajo con sus responsabilidades familiares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En detectar, suprimir y evitar aquellas condiciones laborales que puedan afectar a la salud y al bienestar físico y psíquico de las mujeres en sus puestos de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En asegurar el cumplimiento de los objetivos del PAP facilitando a los/las trabajadores/as los mecanismos para denunciar situaciones o conductas contrarias a los principios de igualdad de oportunidades.</li> </ul>
Medios por los que se puede lograr	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conceder permisos por razones familiares a todo el personal.</li> <li>Establecer medidas que permitan a toda la plantilla compatibilizar la atención familiar con el trabajo.</li> <li>Intentar evitar trabajos nocturnos, así como la formación y las reuniones fuera del horario laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Designar a una persona del Departamento de RR.HH. para que incorpore, entre las funciones de su puesto, la gestión de los servicios que se pueden necesitar para atender las responsabilidades familiares del personal de la organización.</li> <li>Posibilitar el contacto con la organización mediante la formación, la información periódica sobre la situación de la organización..., para aquellas personas que interrumpen su trabajo durante un tiempo determinado.</li> <li>Crear y actualizar una base de datos que incluya canguros, servicios de atención y asistencia a personas ancianas, centros de día, etc., y al mismo tiempo, todo tipo de actividades dirigidas a la infancia, las personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adecuar ergonómicamente el mobiliario, los utensilios..., que usa la plantilla en sus tareas cotidianas a las características corporales específicas de mujeres y hombres.</li> <li>En caso de embarazo, evitar que las mujeres se vean expuestas a situaciones que puedan conllevar peligro para el bebé.</li> <li>En situación de embarazo, asegurar el cambio de puesto de trabajo de la empleada, en caso de que las funciones que desarrolla habitualmente comporten peligro, tanto para su salud, como para la salud del futuro bebé.</li> <li>Conceder permisos a las trabajadoras embarazadas para asistir a cursos sobre preparación al parto y en su caso, a aquellos trabajadores que los soliciten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombrar un/una Agente para la igualdad que se integrará en el Departamento de RR.HH. Entre sus funciones destacarán la de realizar el seguimiento de las acciones previstas, asesorar al personal de recursos humanos en la implantación de acciones positivas, y recibir denuncias sobre tratos discriminatorios en la organización. Además velará para que en la organización se cumplan los objetivos de igualdad propuestos en todos los ámbitos de actuación de ésta.</li> </ul>

Fuente: Programa ÓPTIMA, Catálogo de acciones positivas.

- Identificar los posibles problemas que puedan surgir durante su desarrollo y buscar soluciones.
- Informar periódicamente al Comité Promotor sobre el desarrollo y la evolución del PAP.
- Recoger información acerca de las acciones realizadas que permita conocer los efectos del Plan en la organización
- Adaptar constantemente las acciones en función de las necesidades y las contingencias en el PAP.

#### 4.2.5. Fase de evaluación

La finalidad de la evaluación es valorar la adecuación de las acciones realizadas y verificar su coherencia con los objetivos propuestos. Existen tres cuestiones clave a la hora de evaluar el PAP: qué, cuándo y cómo evaluar.

**A. Qué evaluar.** Se trata de evaluar la planificación de las acciones, la gestión del PAP y, por último, el resultado de las acciones.

- Evaluar la planificación de las acciones. Se trata de analizar:
  - Si el Plan es aplicable a la realidad de la organización.
  - Si los objetivos que se han fijado son los adecuados.
  - Si las acciones previstas son coherentes con los medios y con los objetivos marcados.
- Evaluar la gestión del PAP, es decir, se trata de valorar:
  - Si se han realizado las acciones dentro del calendario previsto.
  - Si la infraestructura ha sido la adecuada.
  - Si la metodología ha sido la correcta.
- Evaluar el resultado de las acciones. Para ello es necesario analizar:
  - Si se han cumplido los resultados previstos.
  - Si las personas que han participado en las acciones están satisfechas.
  - Si se han alcanzado los objetivos propuestos.

**B. Cuándo evaluar.** La evaluación se realiza durante el desarrollo del PAP y a la finalización del mismo. Durante el desarrollo del Plan, los objetivos de la evaluación son:

- Conocer el progreso conseguido en relación con los objetivos propuestos.

**La finalidad de la evaluación es valorar la adecuación de las acciones realizadas y verificar su coherencia con los objetivos propuestos**

- Saber, en todo momento, el punto en el que se encuentra el desarrollo del PAP y qué camino falta por recorrer.
- Detectar posibles obstáculos y buscar soluciones a los problemas que se puedan ir planteando.
- La evaluación final del PAP pretende conocer:
  - Si el Plan ha tenido éxito. En tal caso se pueden plantear nuevos objetivos.
  - Si no se van a alcanzar los objetivos deseados. En tal caso es necesario definir nuevas estrategias que sirvan como punto de partida para corregir posibles desviaciones o proceder a implantar nuevas acciones.

**C. Cómo evaluar.** En primer lugar, en función de los objetivos que se hayan fijado se podrán utilizar diferentes técnicas para la evaluación:

- Herramientas cuantitativas: cuestionarios, test...
- Herramientas cualitativas: la observación, la entrevista individual, los grupos de discusión, las escalas de actitudes...

Por otro lado, se deben analizar tanto las opiniones del personal destinatario del PAP como la de las personas implicadas en su puesta en práctica.

- Respecto a las personas destinatarias del Plan, interesa conocer su opinión en temas como:
  - El método utilizado en la realización de las acciones positivas.
  - Nivel de satisfacción.
  - Nivel de información que han obtenido.
- Las personas encargadas del desarrollo del Plan pueden aportar información sobre:
  - La programación y organización de las acciones.
  - El grado de aceptación por parte del personal de la organización.
  - Nivel de consecución de los resultados previstos.

Por último, puede resultar de gran utilidad realizar una comparación de la igualdad de oportunidades en la organización antes y después de la aplicación del PAP. Para ello se puede partir de los resultados obtenidos en base al diagnóstico y observar los cambios acontecidos en la organización una vez se ha finalizado el Plan.

**Puede resultar de gran utilidad realizar una comparación de la igualdad de oportunidades en la organización antes y después de la aplicación del PAP. Para ello se puede partir de los resultados obtenidos en base al diagnóstico y observar los cambios acontecidos en la organización una vez se ha finalizado el Plan**

## RECOMENDACIONES DE CARÁCTER PRÁCTICO EN LA FASE DE EVALUACIÓN

- Tener en cuenta que los efectos de las acciones positivas suelen manifestarse a largo plazo, aunque los resultados inmediatos permiten vislumbrar y afianzar el proceso futuro.
- Tener presentes los objetivos específicos. Los resultados concretos y medibles servirán para saber si se va por el buen camino o no.
- Saber aprovechar las evaluaciones periódicas del Plan para sensibilizar al personal y mantener el interés.
- Preguntar al personal sus opiniones respecto al PAP y respecto a las acciones realizadas hasta el momento. Después de cada acción, se deberían recoger sus opiniones, sugerencias y propuestas para mejorar el PAP.

## TOTAL E-QUALITY. ALEMANIA



El premio *Total E-quality* otorgado en Alemania, parte de la premisa de que la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres permite a la organización ser más competitiva siendo, además, indispensable para conseguir una política de gestión de personal innovadora y orientada al futuro.

La iniciativa *Total E-quality* inicia su actividad desde el ámbito organizacional. Se originó con motivo de la conferencia de la red *Acción Positiva*, organizada por la Comisión Europea en mayo de 1994 en Italia. Entre los cofundadores de *Total E-quality* figuran diversas organizaciones alemanas.

La postulación al premio es voluntaria, y pueden acceder al mismo organizaciones de todos los sectores y tamaños, siempre y cuando posean una plantilla superior a 25 empleados y posean una facturación anual de más de 512.000 euros. *Total E-quality* posee una lista de prácticas corporativas y experiencias sobre las cuales las organizaciones pueden postular al premio. Es decir, se pueden conceder premios en los siguientes ámbitos:

- Situación laboral de las mujeres en la organización.
- Selección de personal y promoción del personal junior.
- Desarrollo de carrera y formación.
- Reconciliación de la vida familiar y la vida laboral.
- Institucionalización de la igualdad de oportunidades.
- Igualdad de oportunidades como política corporativa y como objetivo de estrategias innovadoras en gestión.

El premio, al fin y al cabo, es una distinción para aquellas organizaciones cuya política de gestión de personal se basa en la igualdad de oportunidades. Consiste en un certificado y la entrega del logo de *Total E-quality*. Los ganadores pueden hacer uso del premio en su estrategia de marketing y de relaciones públicas. El premio posee una validez de 3 años. Pasado este periodo se debe postular de nuevo para la renovación del mismo.

Fuente: <http://www.total-e-quality.de>

### 4.3. PAUTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS NO SEXISTA

La evolución del empleo de las mujeres mantiene un sentido positivo tanto en el conjunto de la OCDE, como en la Unión Europea y los distintos países que la conforman. Sin embargo, esta evolución no ha venido acompañada, con la misma progresión, de otras mejoras al interior de las organizaciones, por ejemplo, en cuanto a igualdad salarial entre hombres y mujeres. Como señala Esther Cubo<sup>35</sup>, existen una serie de factores que determinan esta realidad diferenciada:

- La descripción de los puestos de trabajo: las mujeres tienden a ser más modestas que los hombres en la descripción de sus tareas, lo que puede conllevar la infravaloración de sus puestos.

- Las comparaciones de trabajos infravalorados con otras organizaciones: el directivo establece el salario en base a referencias de trabajos en otras organizaciones, también feminizados (ocupados por mujeres) e infravalorados.

- El salario mínimo: cuando es bajo, las más afectadas son las mujeres, ya que muchas están en los niveles más bajos y peor pagados de la organización.

- El método de subida salarial<sup>36</sup>: la subida se realiza sobre el sueldo base reconocido a cada categoría profesional. Al estar las mujeres generalmente en los puestos inferiores, la diferencia salarial real se incrementa año a año.

- La crisis económica: los sectores con mayor presencia de mano de obra femenina (por ejemplo, sector servicios) son los más afectados por la crisis. Esto hace que bajen los sueldos y aumente la contratación a tiempo parcial y temporal.

- Las nuevas formas de organización del trabajo: actualmente muchas organizaciones prefieren externalizar determinadas actividades, generalmente las menos cualificadas (limpieza, grabación de datos, etc.), lo cual les permite tener mano de obra más barata.

**Sin embargo, esta evolución no ha venido acompañada, con la misma progresión, de otras mejoras al interior de las organizaciones, por ejemplo, en cuanto a igualdad salarial entre hombres y mujeres**

35. Cubo Trenado, T.: *Guía no sexista de negociación colectiva. Programa ÓPTIMA*. 2000

36. Según Hernanz y Jimeno, en España “los resultados disponibles muestran una diferencia salarial a favor de los hombres de alrededor del 25%-30%, similar a la que se observa en otros países del Sur de Europa, y muy superior a la que se observa en los países restantes de la UE. Además, estas diferencias salariales muestran una variación regional relativamente grande (entre un 20% y un 40%), que no se deben a las diferencias entre las características individuales del trabajador y del puesto de trabajo”. En *La situación laboral de las mujeres españolas: una perspectiva regional*. Hernanz, V. y Jimeno, JF. Economía y Sociología. Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Nº 21. Madrid, 2000

Capell<sup>37</sup>, por su parte, apunta que esta persistencia de discriminaciones obliga a incrementar los esfuerzos, dirigiendo la acción hacia el aumento de las ofertas de trabajo femenino y la mejora de sus condiciones, como por ejemplo, una mayor seguridad, la valoración objetiva de sus capacidades profesionales, la igualdad salarial real o la igualdad de oportunidades.

Para dar respuesta a estas situaciones, este apartado ofrece una serie de recomendaciones acerca de los pasos a seguir o elementos a tener en cuenta a la hora de establecer una política de recursos humanos no sexista en la organización. Básicamente, se apuntan orientaciones de interés para su aplicación en tres intervenciones clave:

- El análisis de los puestos de trabajo.
- El procedimiento de selección y valoración.
- La contratación y desarrollo profesional igualitario.

#### **4.3.1. Orientaciones para el análisis del puesto de trabajo**

El análisis y la valoración del puesto de trabajo puede servir de filtro para evitar la desigualdad o la etiqueta que tradicionalmente llevan aparejadas algunas ocupaciones. El *Instituto de la Mujer* viene desarrollando y difundiendo, desde hace años, metodologías y herramientas tendentes a superar este tipo de discriminación<sup>38</sup>, y que sirven como referente para presentar algunas recomendaciones en este sentido.

La *valoración de puestos de trabajo* se define como un cotejo entre los puestos de trabajo de una organización cuya finalidad es determinar el valor salarial de cada uno de ellos con respecto a los demás. La aplicación de un procedimiento de valoración de puestos convenientemente contrastado constituye, por sí misma, una forma de combatir la discriminación salarial de la mujer, puesto que se valora el puesto en función de los requisitos de la tarea desempeñada y de la naturaleza de la misma, independientemente de la persona que lo ocupa en un momento dado.

La implantación de un procedimiento de valoración de puestos es una condición casi necesaria pero no suficiente para eliminar la discriminación. El propio sistema de valoración puede tener aspectos discriminatorios en su definición y en su aplicación. La mayoría de las personas implicadas en una valoración de puestos desconocen los

**La valoración de puestos de trabajo se define como un cotejo entre los puestos de trabajo de una organización cuya finalidad es determinar el valor salarial de cada uno de ellos con respecto a los demás**

37 Rosa M<sup>a</sup> Capell en *Mujer y Trabajo en el siglo XXI*. Arco Libros SL. Madrid, 1999.

38. *Herramientas para eliminar la discriminación retributiva*. Instituto de la Mujer. Madrid, 2000.

fundamentos, las virtudes y las limitaciones de los procedimientos correspondientes.

Existe una tipología variada de procedimientos de valoración, con muchas variantes en cada una de ellas. Todos los procedimientos contienen elementos de subjetividad, pero, aún así, su aplicación siempre reduce la discrecionalidad o arbitrariedad a la hora de elaborar un sistema equilibrado de salarios. Los procedimientos de valoración de puestos de trabajo se pueden clasificar en dos grandes tipos:

**A. Métodos cualitativos.** Valoran el puesto de trabajo de forma global, sin descomponerlo en elementos o factores. Permiten saber cuál es la importancia de cada puesto, pero no las diferencias entre unos y otros. Dentro de los métodos cualitativos están, por ejemplo, los sistemas de jerarquización (*job ranking*), donde se ordenan jerárquicamente los puestos de trabajo en función de su importancia; o los sistemas de clasificación (*job classification*) que permiten construir una escala de niveles o categorías, definir los factores comunes y exigibles para ese nivel, y ubicar cada uno de los puestos de la organización en un determinado nivel, en función de su contenido.

**B. Métodos cuantitativos o analíticos.** Dentro de estos métodos se encuentran los sistemas de puntuación de factores o de asignación de puntos por factor (*point system*). Los puestos de trabajo se valoran en función de una relación de factores previamente seleccionados y claramente definidos (que, en definitiva, son criterios de valoración de las diversas dimensiones y características del trabajo).

A través de estos factores<sup>39</sup>, los procedimientos de valoración de puestos establecen un marco de referencia donde actúan personas que valoran las actividades en base a criterios objetivos, y que agregan estos criterios de manera más o menos formalizada. Como ya se ha señalado anteriormente, ello reduce la subjetividad, pero no la elimina, puesto que puede resurgir, de una forma o de otra, en todas las intervenciones del proceso (definición de los factores o criterios,

39. Cada factor se valora según una escala discontinua y discreta, con un número determinado de grados (por ejemplo: grado 1, grado 2, grado 3, etc.). La magnitud de la escala (número de grados correspondientes a cada factor) puede ser la misma para todos los factores o no (en este último supuesto, la diversa magnitud de las escalas actúa como una ponderación implícita de los factores, es decir, es una forma de dar más o menos importancia a cada factor). En cualquier caso, se ha de definir, para cada factor, el nivel de exigencia correspondiente para cada grado. A partir de la descripción o de la observación del puesto de trabajo se le asigna un grado para cada uno de los factores y, finalmente, estas clasificaciones se ponderan mediante unos pesos, que son valores positivos asociados a cada uno de los factores y que reflejan la importancia relativa atribuida a los mismos (salvo, como se ha dicho, que las escalas lleven implícita una ponderación). El resultado de la aplicación de un procedimiento de este tipo es el número de puntos que corresponde a cada uno de los puestos de trabajo. Mediante una correspondencia entre puntos y valores monetarios (que puede ser o no una proporcionalidad) se fija el salario o una parte del salario (por ejemplo el salario base, ya que puede haber otros complementos tales como antigüedad, etc.).

**Todos los procedimientos de valoración contienen elementos de subjetividad, pero, aún así, su aplicación siempre reduce la discrecionalidad o arbitrariedad a la hora de elaborar un sistema equilibrado de salarios**

escalas de valoración, descripción del puesto y ponderación de los factores o métodos de agregación a utilizar...).

Así por ejemplo, una de las principales causas de discriminación es la omisión, en la descripción del puesto de trabajo, de determinadas características a las que, por consiguiente, no se atribuye valor alguno. Ello suele ocurrir en puestos de trabajo desempeñados exclusiva o mayoritariamente por mujeres, ya que se dan por supuestas determinadas habilidades consideradas como naturales/innatas, o se consideran fácilmente asumibles algunas tareas que para el género masculino serían consideradas molestas o penosas.

No obstante, y como apunta el *Instituto de la Mujer*, estas críticas o limitaciones de los procedimientos de valoración de puestos no los invalidan. Por una parte, por la falta de alternativas. Por otra, porque los procedimientos de valoración, y especialmente los analíticos, constituyen un marco estructurado en el que se puede desarrollar la discusión sobre la estructura salarial de la organización, ya que el propio análisis de cada puesto (sus funciones, requisitos y condiciones de trabajo) constituye una herramienta para poder llevar a la práctica el principio de “a igual valor, igual salario”.

**Los procedimientos de valoración, y especialmente los analíticos, constituyen un marco estructurado en el que se puede desarrollar la discusión sobre la estructura salarial de la organización, ya que el propio análisis de cada puesto (sus funciones, requisitos y condiciones de trabajo) constituye una herramienta para poder llevar a la práctica el principio de “a igual valor, igual salario”**

## RECOMENDACIONES PARA LA VALORACIÓN DE PUESTOS

Se debe adoptar un sistema de valoración de puestos analítico que cumpla con los siguientes requerimientos:

- Describir los puestos de forma completa e integral (la definición debe estar correctamente documentada). Los factores referentes a la evaluación de puestos deben definirse de forma clara, y las diferencias en el número de puntos para cada factor deben estar claramente diferenciados.
- El método debe ser consistente, es decir, la evaluación de un mismo puesto desempeñado por dos personas diferentes debe concluir en resultados equivalentes.
- Definir los procedimientos para la descripción de puestos, evaluación y clasificación de los mismos, así como las distintas etapas del proceso evaluador y los objetivos del mismo.
- Los resultados de la evaluación deben ser identificables. La puntuación para cada uno de los factores, así como la puntuación final para cada puesto debe ser convincentemente justificada.
- El método debe establecer claramente qué cualidades deben evaluarse en cada factor. Se debe prevenir que una sola cualidad sea evaluada por más de un factor, puesto que esto conllevaría otorgar un mayor valor a determinadas cualidades sobre otras.
- El método debe contar con una serie de puestos de referencia dentro de cada tipo y nivel, de forma que puedan ser utilizados como estándares y ejemplos para evaluar otros puestos.
- El ranking de puestos debe ser fácilmente reconocible por los empleados de la organización.

Además, para que un proceso de valoración de puestos sea neutro, es decir, para evitar discriminaciones por razón de género, debe cumplir los siguientes requisitos:

- Ser analítico.
- Analizar y evaluar todos los aspectos significativos de todos los puestos a evaluar. Cada puesto debe ser evaluado en función de los siguientes factores: habilidades (destrezas y aptitudes), esfuerzo (físico, mental y emocional), responsabilidades y condiciones de trabajo.
- Ser aplicable a todos los puestos de una organización.
- Tomar en consideración los rasgos de hombres y mujeres.
- Ponderar los factores sin establecer ninguna preferencia por motivo de género.

Y en el uso de todo ello, se debe tener en cuenta que:

- Aquellos individuos que participan en el proceso de evaluación de los puestos deben estar lo suficientemente formados tanto en los aspectos inherentes a la evaluación del puesto como en aspectos relativos a la discriminación salarial.
- Las fuentes de subjetividad deben ser evitadas en la evaluación de los diferentes puestos, por lo que ningún punto de vista u opinión debe prevalecer durante el proceso.
- Se debe contar con la participación de mujeres durante todo el proceso de valoración.

Fuente: *Good practise guide to guarantee equal pay*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto de la Mujer. 2001.

## FICHA PARA EL ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

<b>Campo</b>	<b>Observaciones</b>
Denominación del puesto y situación en el organigrama	
Tareas específicas (periódicas y ocasionales, en sus aspectos cualitativos y cuantificables)	
Dependencia jerárquica directa y responsabilidades	
Objetivos y funciones del puesto	
Resultados esperados	
Responsabilidades (verticales/horizontales) y tareas que conllevan (coordinación, animación, distribución de trabajos, supervisión)	
Técnicas, equipos y herramientas en general para el desempeño de la tarea	
Ambiente de trabajo	
Relaciones internas y externas	
Temporalización y horario	
Sistema de supervisión y control	
Necesidades y formas de acceso a la información	
Errores y sus costos: medidas de control y supervisión	
Aspectos retributivos y posibilidad de mejora	
Posibles causas de dimisiones o cambio de trabajo	
Logro y promoción: medios para alcanzarlos	
Formación inicial y previsible a corto, medio y largo plazo	
Apoyos personales y técnicos necesarios	

### 4.3.2. El procedimiento de selección y valoración

El enfoque de selección por el que la organización se decante debe contemplar tres aspectos fundamentales si se pretenden incluir unos criterios de igualdad al proceso. Aspectos que se detallan seguidamente.

**A. Procedimiento de selección.** Para seleccionar el procedimiento de captación de personal más idóneo cabe distinguir dos tipos de fuentes de reclutamiento, internas o externas, dependiendo de quién efectúa esta actuación: personal de la propia organización o ajeno a la misma.

- Si el reclutamiento es interno –promoción interna, traslado horizontal o incluso descenso de categoría–, se puede evitar la segregación por sexo incrementando la participación femenina en todos los niveles y en todas las áreas de la organización (dirección, administración, producción, venta...). En este caso, se debe tener un especial cuidado en seleccionar y promover a las mujeres en todo tipo de puestos, incluso en los que tradicionalmente han sido ocupados por hombres.
- Si el reclutamiento es externo, se debe poner especial énfasis en la publicidad<sup>40</sup> que se realice del puesto para dejar clara la irrelevancia del sexo como factor decisor. En todo caso, los resultados de la búsqueda externa dependerán de la situación laboral en ese momento concreto (mayor número de parados que de paradas en determinadas categorías profesionales...).

Por otro lado, en cuanto a la valoración y selección de las solicitudes presentadas señalar que debe priorizarse las referencias de carácter formativo (titulación) y profesional (experiencia), principalmente. La valoración de la experiencia profesional y formativa se centrará en la detección del cumplimiento de los requisitos. Por el contrario, no deben considerarse las referencias sobre situación familiar y otros aspectos personales a la hora de la decisión definitiva (salvo en ocupaciones con actividades determinadas).

**B. Elaboración y aplicación de pruebas.** El proceso de aplicación y valoración de las pruebas para la selección de personal puede verse marcado por una discriminación con importantes consecuen-

**La valoración de la experiencia profesional y formativa se centrará en la detección del cumplimiento de los requisitos. Por el contrario, no deben considerarse las referencias sobre situación familiar y otros aspectos personales a la hora de la decisión definitiva (salvo en ocupaciones con actividades determinadas)**

---

40. La modalidad de reclutamiento y captación de personal más frecuentemente utilizada es el anuncio en prensa. A la hora de redactar un anuncio se debe incluir los requisitos del tipo de persona que deberá ocupar el puesto ofertado, dejando de lado prejuicios en cuanto al sexo. Es aconsejable que se especifique *para ambos sexos* o el puesto en femenino y masculino *camarero/camarera*, ya que invita a presentarse a todas las personas que cumplan las condiciones exigidas. Si la demanda se expresa describiendo exclusivamente el empleo o una profesión neutra, no marcada por género, resulta oportuno indicar que está abierta a mujeres y hombres.

cias. Por ello, se ofrecen a continuación algunas recomendaciones al respecto:

- Si se decide realizar un primer contacto o entrevista inicial con el candidato/a, hay que tener en cuenta que pueden influir los prejuicios y las primeras impresiones que tanto la persona responsable del proceso de selección como el candidato/a se forman una de la otra, pudiendo esto afectar positiva o negativamente en la interacción.
- Las primeras impresiones, los prejuicios y estereotipos son filtros o barreras perceptivas que impiden una comunicación efectiva y pueden provocar discriminaciones o sesgos que obstaculizan la consecución de los objetivos del proceso de selección.
- En cuanto a las pruebas psicotécnicas y/o exámenes profesionales que se utilicen, es preciso señalar que algunos tests tienen un valor diagnóstico y predictivo de la conducta de la persona y de su potencialidad para aprender y adaptarse a nuevas situaciones. No obstante, los tests aplicados en los procesos de selección de personal, pueden ofrecer resultados sesgados debido a:
  - Muchos de ellos presentan características con la tradicional asignación de valores masculinos aplicados al ámbito organizacional, lo cual obstaculiza la aparición de nuevas capacidades.
  - Se aplican determinados tests que han sido validados en países diferentes (tiene un carácter estándar), y se ha detectado que los factores sociales y culturales influyen profundamente en la cultura de las organizaciones, por lo que no se puede hacer una traslación directa de una a otra. Los contextos socio-culturales están imbuidos todavía de una fuerte influencia de imágenes y estereotipos, que señalan al conjunto de valores tradicionales masculinos como los adecuados para el ámbito laboral.
  - En ocasiones, estos tests u otros instrumentos afines han sido elaborados por expertos muy influidos por planteamientos androcéntricos, hecho que impide una mirada equilibrada del resultado.

Estas objeciones se deben tener en cuenta al perseguir la igualdad de oportunidades. Los tests han de ajustarse a la tarea y no a los

**Los tests han de ajustarse a la tarea y no a los sexos. La construcción de los ítems ha de ser equilibrada en cuanto a presencia de variables verbales, matemáticas y espaciales, dependiendo del puesto profesional que se oferta y de las habilidades que se requieren para desarrollarlo**

sexos. La construcción de los ítems ha de ser equilibrada en cuanto a presencia de variables verbales, matemáticas y espaciales, dependiendo del puesto profesional que se oferta y de las habilidades que se requieren para desarrollarlo.

**C. Selección de la persona adecuada.** Para cerrar el proceso de selección, es necesario aplicar criterios de igualdad en dos ámbitos: en las entrevistas de selección y en los informes correspondientes, cuestiones que someramente se incluyen a continuación.

- La entrevista de selección constituye una situación especial, una interacción centrada en dar y ofrecer la mayor información posible. En ella se establecen relaciones de simpatía-antipatía, empatía-desapego, acercamiento-alejamiento y complicidad que van a influir en el desarrollo de la entrevista. Para potenciar la igualdad de oportunidades, quien entrevista ha de evitar posibles sesgos, producto de la socialización y de las imágenes estereotipadas que pueden mediatizar la decisión. Los temas a tratar girarán en torno a datos relacionados con el desempeño del puesto, profundizando y aclarando las experiencias y conocimientos aportados. Como se ha señalado anteriormente, las referencias de carácter personal (vivencias personales y afectivas, sentimientos, relaciones, opiniones o ideología) ofrecen una información muy colateral al desarrollo profesional. Por ello se debe evitar, salvo en determinadas excepciones, la formulación de este tipo de preguntas.
- Finalizadas las pruebas de selección, se procede a redactar los informes individuales que sirven como base para una selección óptima. A la hora de redactarlos, se recomienda la utilización de un mismo formato para todas las candidaturas, contrastando las competencias de la persona con el análisis del puesto de trabajo elaborado anteriormente.
- El informe puede incluso no llevar los nombres ni el sexo de las personas seleccionadas puesto que lo que interesa es el conjunto de habilidades y capacidades que poseen y si éstas se ajustan al puesto de trabajo. Al mismo tiempo, se evitan discriminaciones que pudieran aflorar si las candidatas fueran mujeres, o si la persona responsable de la decisión última tuviera alguna idea preformada sobre el sexo de la nueva incorporación.

**El informe puede incluso no llevar los nombres ni el sexo de las personas seleccionadas, puesto que lo que interesa es el conjunto de habilidades y capacidades que poseen y si éstas se ajustan al puesto de trabajo**

## RECOMENDACIONES PARA UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN NO SEXISTA

- Intentar asegurar un procedimiento de selección transparente mediante la redacción y difusión no discriminatoria de la oferta de empleo y el establecimiento de pruebas objetivas y adecuadas a los requerimientos del puesto ofertado, no pudiendo tenerse en cuenta condiciones, criterios o requisitos que excluyan mayoritariamente a las mujeres sin justificación objetiva y razonable.
- Acordar la obligación de informar a la representación sindical sobre los puestos a cubrir, las condiciones que deben reunir las personas candidatas, las pruebas a realizar y los resultados de las mismas.
- Procurar la presencia de los representantes sindicales en todos los órganos selectivos que intervengan en los procedimientos de reclutamiento, tanto de personal fijo como de temporal.
- Facultar a los representantes de los trabajadores y trabajadoras para velar por la aplicación objetiva de los procedimientos y criterios de selección y por la no discriminación de la mujer en el ingreso en la organización, posibilitándoles tomar posición formal al respecto, mediante la emisión de un informe, en el que habrá de considerarse:
  - Si las ofertas de empleo que se realizan en la organización no son excluyentes en razón de sexo, en cumplimiento del art. 28.2 de la Ley 8/88, usan un lenguaje neutro y se anuncian a través de medios que lleguen tanto a hombres como a mujeres.
  - Si el diseño de los formularios y solicitudes de empleo se limita a cuestiones sobre la experiencia y cualificación requeridas realmente para el puesto y se adecua a los principios de igualdad de oportunidades, no incluyendo datos personales como el estado civil, el número de hijos, etc., irrelevantes a la hora de definir capacidades de la candidata o candidato para desempeñar ese puesto.
  - Si las preguntas de los tests y pruebas de selección tienen en cuenta la influencia de factores culturales que pueden producir una respuesta diferente entre hombres y mujeres, y los baremos que para las mismas se establecen no parten de una visión estereotipada.
  - Si los guiones de las entrevistas de selección se adecuan al principio de igualdad de oportunidades, comprobando que las preguntas que se realizan están relacionadas exclusivamente con los requerimientos del trabajo.
  - Si se requiere la realización de pruebas físicas. En ese caso, deben estar sujetas estrictamente a las exigidas para el desarrollo de las funciones propias del puesto de trabajo, teniendo en cuenta las diferencias físicas o biológicas de hombres y mujeres.
  - Si aparece la exigencia de un reconocimiento médico previo, podría dar lugar a decisiones discriminatorias de exclusión cuando una mujer embarazada pretenda acceder al empleo. Por ello, estos reconocimientos sólo serían procedentes una vez contratada la persona y ser obligatorios solamente si la salud del trabajador está relacionada con el cumplimiento de las responsabilidades de su puesto.
- En cuanto a la decisión final de contratación, cuando existen unas normas previamente escritas y pactadas sobre cuáles serán los criterios para llegar a esta decisión, hay más oportunidades para que la gente sea contratada de acuerdo a su cualificación, y menos probabilidades de que los prejuicios del empleador sean un factor determinante.
- Considerar, asimismo, la posibilidad de establecer cuotas mínimas para la selección y contratación de mujeres en aquellos sectores y empleos en que éstas estén subrepresentadas.
- Establecer como regla general que, en igualdad de condiciones y méritos, se contratará preferentemente a una mujer, si en el tipo de puestos de trabajo ofertados la presencia femenina es inferior a la masculina.

Fuente: *Guía no sexista de negociación colectiva*. Fernández Garrido, J; Aramburo-Zabala Higuera, L. *Programa ÓPTIMA*. 2000

## BUENAS PRÁCTICAS EN LA IMPLANTACIÓN DE ACCIONES POSITIVAS EN EL ÁREA DE SELECCIÓN/INCORPORACIÓN

	Políticas de contratación de becarias	Especial sensibilidad con las candidaturas de mujeres	Establecer principios de igualdad de oportunidades para la selección de personal	Revisión y corrección de los procesos de selección	Nueva orientación en la redacción e imagen de los anuncios de Selección de Personal
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el porcentaje de mujeres seleccionadas como becarias o en períodos de prácticas para conseguir una mayor incorporación de mujeres a la plantilla, y ofrecerles la posibilidad para formarse y adquirir experiencia en determinados puestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar mayor número de mujeres en la plantilla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar unos principios básicos de igualdad de oportunidades en el proceso de selección e incorporación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar todo tipo de discriminación por razón de sexo en la captación de empleadas y empleados nuevos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No excluir a mujeres en determinados procesos de selección y conseguir una mayor captación de candidaturas femeninas.</li> </ul>
Plan de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar los porcentajes de becarias y becarios de años anteriores.</li> <li>• Realizar un estudio de candidaturas femeninas y masculinas recibidas en años anteriores.</li> <li>• Conocer la oferta procedente de las Universidades, Centros de Formación y Escuelas Profesionales desagregada por sexos, para los puestos solicitados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar el número de candidaturas femeninas y masculinas recibidas en cada puesto.</li> <li>• Determinar qué departamentos, tienen mayor carencia de mujeres.</li> <li>• Procurar que en todos los procesos de selección que se realicen para cubrir los departamentos o puestos más afectados se incluyan candidaturas femeninas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un Memorándum en el que se recojan cuáles son las intenciones de la organización en este sentido.</li> <li>• Incluir en las políticas de selección criterios orientadores en temas de igualdad.</li> <li>• El Memorándum manifestará el apoyo a la contratación femenina, especificando las directrices a seguir para asegurar la no discriminación en el proceso de selección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar todos los impresos utilizados (tanto en el uso del lenguaje como lo referido a forma y contenido de preguntas).</li> <li>• Preparar guiones de entrevistas acordes con los principios de igualdad de oportunidades.</li> <li>• Corrección de la denominación de los puestos de trabajo, adecuándolos a los dos sexos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de los anuncios publicados anteriormente.</li> <li>• Modificación en la denominación y exigencias de los puestos de trabajo.</li> <li>• Nueva orientación en la redacción de los anuncios de selección.</li> <li>• Inclusión de imágenes o lemas que manifiesten el apoyo a la igualdad de oportunidades.</li> </ul>

Fuente: *Guía de buenas prácticas para la implantación de acciones positivas en las empresas. Programa ÓPTIMA*

## BUENAS PRÁCTICAS EN LA IMPLANTACIÓN DE ACCIONES POSITIVAS EN EL ÁREA DE PROMOCIÓN

	Detección de mujeres con potencial	Identificación de barreras para la promoción	Inventario de habilidades	Fijas porcentajes mínimos anuales de mujeres promocionables	“Mentoring”
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar todas aquellas mujeres de la organización que por su formación, experiencia, competencias, aptitudes y actitudes tengan posibilidades de promocionar a puestos de mayor responsabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conseguir identificar cada uno de los impedimentos o dificultades con que se encuentran las mujeres de la organización para promocionar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valorar todas aquellas habilidades y capacidades específicas del sexo femenino.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar el número de promociones femeninas y conseguir que en los puestos de responsabilidad exista un porcentaje equilibrado de mujeres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientar la carrera profesional de las mujeres de la organización para eliminar los obstáculos y dificultades que encuentren las mujeres en el mundo laboral.</li> </ul>
Plan de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitar la promoción directamente. Las personas responsables de la promoción obtienen información actualizada sobre este sector de la plantilla.</li> <li>Realizar un estudio del potencial de mujeres en la plantilla.</li> <li>Preparar un plan de carrera para todas las mujeres con potencial.</li> <li>Revisar periódicamente los datos recabados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un estudio desagregado por sexos de las promociones internas en los últimos años.</li> <li>Analizar el sistema de promoción/evaluación interno de la organización.</li> <li>Obtener, a través de entrevistas con mujeres de la plantilla o utilizando los cuestionarios de satisfacción interna, información para determinar cuáles son las barreras para la promoción de las mujeres en la compañía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un listado de aquellas habilidades que caracterizan a la mujer respecto del hombre, que son esenciales y aprovechables para el mundo laboral.</li> <li>Determinar qué beneficios aportarían estas capacidades o aptitudes específicas del sexo femenino a determinados puestos de la organización.</li> <li>Comunicar los resultados al personal responsable de la promoción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer como principio que, ante la igualdad de méritos, se elegirá la candidatura femenina hasta conseguir una igualdad efectiva o una distribución equitativa en el organigrama de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar y seleccionar un colectivo de tutoría que pueda asesorar y orientar adecuadamente a las empleadas de la organización.</li> <li>Analizar las posibles barreras de promoción y formación para las mujeres, orientando a cada una en su desarrollo profesional para facilitar y apoyarle en lo necesario.</li> <li>Instruir al personal mentor sobre la situación específica de la mujer en el entorno no laboral.</li> </ul>

Fuente: *Guía de buenas prácticas para la implantación de acciones positivas en las empresas. Programa ÓPTIMA*

### 4.3.3. Contratación y desarrollo profesional igualitario

El proceso de selección de las personas es, como se ha señalado anteriormente, una etapa clave sobre la que se debe trabajar en pro de la igualdad de oportunidades. Sin embargo, una vez incorporada la mujer al puesto, su situación y desarrollo profesional en el interior de la organización también puede verse afectada por conductas y prácticas discriminatorias a diversos niveles.

**A. Condiciones de trabajo.** Como se ha visto, en el marco interno de las organizaciones son múltiples las situaciones que pueden ser discriminatorias para la mujer. Para desarrollar la igualdad de oportunidades, se considera necesario velar por el cumplimiento de una serie de aspectos clave que permitan su eficacia y eficiencia, entre los que cabe destacar:

- Incluir en los convenios colectivos artículos específicos para la igualdad<sup>41</sup>.
- Promover actuaciones que eviten la segregación tanto horizontal como vertical y, complementariamente, diseñar acciones de sensibilización para impulsar la movilidad laboral de las mujeres.
- Fomentar la participación de las mujeres en foros de debate o toma de decisiones, por ejemplo, en los grupos de representación social.
- Desarrollar acciones que permitan conciliar la vida laboral y familiar. Así por ejemplo, el establecimiento de jornadas reducidas, la flexibilidad horaria, el trabajo compartido, el teletrabajo, servicios para personas dependientes, etc.

Para alcanzar estos objetivos, muchas empresas, y de forma provisional, han instituido cuotas para la promoción de las mujeres cua-

**Una vez incorporada la mujer al puesto, su situación y desarrollo profesional en el interior de la organización también puede verse afectada por conductas y prácticas discriminatorias a diversos niveles**

---

41. Así por ejemplo, *Red Eléctrica*, en el convenio de 1999 incluye el siguiente artículo: *La Dirección de la empresa se compromete a desarrollar acciones positivas orientadas a garantizar la igualdad efectiva de oportunidades en el empleo, formación, promoción y desarrollo. Es fundamental lograr que el principio de igualdad entre hombres y mujeres, así como remover los obstáculos que dificulten su plenitud. En consecuencia, las acciones que se tomen al respecto, serán consecuentes con los siguientes principios: a) la igualdad de trato supone la ausencia de toda discriminación por razón de sexo, bien sea directa o indirectamente, en lo que se refiere, en particular, al estado matrimonial o familiar; b) la igualdad de trato supone la ausencia de toda discriminación por razón de sexo en las condiciones de acceso a todos los puestos de trabajo a todos los niveles de la empresa; c) la igualdad de oportunidades incluye, en particular el acceso a todos los tipos y niveles de formación y perfeccionamiento de reciclaje profesionales; d) el respeto a la dignidad de la persona en el lugar de trabajo es condición indispensable para la existencia efectiva de igualdad de oportunidades profesionales.* Información extraída del artículo *Desarrollo del Programa ÓPTIMA en Red Eléctrica de España*. Gómez, J.; González, MJ; Lorenzo, M. En *La mujer en la función de RRHH*. Revista AEDIPE. Octubre 1999. número extraordinario.

lificadas en puestos de responsabilidad hasta conseguir un equilibrio en la organización.

Un aspecto elemental en materia de igualdad hace referencia a la estructura salarial. Desde el *Programa ÓPTIMA* se han identificado una serie de recomendaciones entre las que destacan:

- Establecer una estructura salarial lo más sencilla posible, a fin de facilitar su control antidiscriminatorio.
- Poner el máximo cuidado a la hora de negociar las *cláusulas de descuelgue*, en las que se ha de garantizar que, una vez negociada una estructura salarial no discriminatoria en el ámbito sectorial y asignada una valoración no discriminatoria a los diferentes puestos de trabajo o categorías profesionales, no se permita la regulación de estas materias en niveles inferiores. Para conseguir esto, el descuelgue debe referirse exclusivamente al incremento salarial pactado en el ámbito superior.
- Seguir un procedimiento, que puede ser pactado incluso en determinados plazos, dedicando una parte del incremento salarial global a paliar las situaciones de discriminación salarial constatadas mediante la constitución de fondos al efecto, acotando la externalización de las actividades desarrolladas por las mujeres.
- Revisar los criterios de fijación de aquellos complementos cuya adjudicación se haya demostrado causante de discriminación, como penosidad, peligrosidad, etc., puesto que han venido siendo sistemáticamente aplicados de forma exclusiva al esfuerzo físico típico de los trabajos masculinos y no al psíquico, más característico de los trabajos femeninos.
- Controlar que no se está aplicando un salario inferior al proporcional, al menor tiempo trabajado, a los empleados contratados a tiempo parcial (más de dos tercios de los cuales son mujeres).
- Cuidar la regulación convencional no discriminatoria de los *planes de pensiones* o *las mejoras voluntarias de la Seguridad Social*.
- Introducir cláusulas antidiscriminatorias que incluyan el principio de igualdad salarial para trabajos de igual valor.

**Muchas empresas, y de forma provisional, han instituido cuotas para la promoción de las mujeres cualificadas en puestos de responsabilidad hasta conseguir un equilibrio en la organización**

## PROYECTO DOMU

### DESARROLLO DE OPORTUNIDADES PARA LA MUJER EN UNIÓN FENOSA

El proyecto nace en 1995 a través de una encuesta dirigida a un grupo significativo de personas de Unión Fenosa (mujeres y hombres), donde se les pedía que identificaran los inconvenientes para la promoción profesional de las mujeres así como las posibles causas de dichos inconvenientes.

Como consecuencia del estudio, el colectivo femenino demandó formación a su medida, ya que por razones de carácter sociofamiliar, no habían accedido a los procesos formativos desarrollados en la empresa. Paralelamente, la incorporación de las TIC y las nuevas formas de trabajo habían contribuido a que se hubieran quedado estancadas en su carrera profesional. A partir de aquí, se diseña y gestiona un programa formativo para dotar a las participantes de las competencias necesarias para poder desarrollar ocupaciones más complejas y de mayor responsabilidad.

Como consecuencia del proyecto en la empresa cabe destacar los siguientes aspectos:

- 38 mujeres están desarrollando una ocupación más compleja. Incorporadas a la nueva ocupación, se les ha facilitado una formación específica sobre las nuevas tareas.
- Apoyo continuo a la promoción de todo el colectivo. Este colectivo ha participado en diversos procesos de promoción. Además, a través de un programa de seguimiento, se ha impulsado el desarrollo profesional del resto de mujeres, así como la adquisición de nuevas competencias que les facilitan el acceso a ocupaciones de mayor responsabilidad.

Finalmente, señalar que la empresa ha sido reconocida como Empresa ÓPTIMA por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Fuente: Extraído del artículo *Proyecto DOMU-Desarrollo de Oportunidades para la Mujer en Unión FENOSA* Pedro García. En *La mujer en la función de RRHH*. Revista AEDIPE. Octubre 1999. número extraordinario.

**B. Formación permanente.** Las recomendaciones de la *Comisión Europea* acerca de la necesidad de un aprendizaje a lo largo de la vida para todas las personas, obliga a establecer e implementar diversas actuaciones en la organización a fin de conseguir este objetivo. No obstante, hay que diferenciar contenidos y colectivos a la hora de definir una estrategia de formación y de desarrollo profesional.

En primer lugar, es necesario analizar el *Plan de Formación* de la organización de cara a detectar posibles discriminaciones en su ejecución no justificadas. Este Plan debe incluir diversas acciones (cursos, seminarios de formación, jornadas, charlas...) tendentes a:

- Sensibilizar a toda la plantilla sobre la igualdad de oportunidades que van a recibir las mujeres en esa organización, y formarles adecuadamente.
- Formar a los responsables de selección y contratación de personal, u otros directivos de cara a erradicar la tendencia a la discriminación.

- Mejorar, en general, la cualificación y las oportunidades de las mujeres en la organización, estableciendo los itinerarios de desarrollo adecuados a cada puesto. Dentro de este marco general, es preciso promover y diseñar acciones formativas destinadas a desarrollar las competencias profesionales de las mujeres para que puedan ocupar puestos tradicionalmente masculinos, así como cursos sobre competencias transversales (trabajo en grupo, organización y planificación del trabajo...).
- Promover actuaciones en materia de nuevas tecnologías de la información y la comunicación. La evolución de estas tecnologías puede distanciar a determinados sectores del colectivo trabajador, y especialmente a las mujeres, del mercado laboral. La formación en este ámbito es clave para la permanencia y el desarrollo profesional de las mujeres, y para solventar el problema del *analfabetismo digital*.
- Informar convenientemente a todos los integrantes de la organización de las actuaciones a desarrollar, especialmente a las mujeres.

Complementando las actuaciones de formación, es preciso efectuar periódicamente una evaluación de las acciones realizadas con el objetivo de detectar cursos, charlas, etc. en los cuales las mujeres se han sentido discriminadas por el desarrollo de sus contenidos.

Finalmente apuntar que el desarrollo de estas acciones debe venir acompañado por otra serie de medidas que permitan a las mujeres acceder a la formación permanente. Estas medidas pueden ir desde la organización de cursos en horario laboral a la ayuda domiciliaria (cuidado de hijos, personas mayores...) para aquéllas que lo precisen, servicios que ya han sido implementados por algunas empresas en España.

**C. Salud y seguridad laboral.** La incorporación de la mujer al mercado laboral incluye, paralelamente, su exposición a una serie de riesgos profesionales que pueden ser graves en determinadas circunstancias, como por ejemplo el período de embarazo. La consecución de la igualdad pasa por establecer una serie de intervenciones en el ámbito de la prevención de estos riesgos. A continuación se incluyen algunas recomendaciones para su desarrollo a nivel organizacional:

- Establecer un *Plan de prevención de riesgos profesionales* que identifique las acciones preventivas a desarrollar (evaluación de riesgos, planes de prevención...).

**La incorporación de la mujer al mercado laboral incluye, paralelamente, su exposición a una serie de riesgos profesionales que pueden ser graves en determinadas circunstancias, como por ejemplo el período de embarazo. La consecución de la igualdad pasa por establecer una serie de intervenciones en el ámbito de la prevención de estos riesgos**

- Incluir en este plan las vertientes oportunas: aspectos ergonómicos, salud reproductiva, identificación de ocupaciones con riesgos específicos...
- Evidentemente, habrá que tener una especial atención a todas las tareas que pudieran tener una repercusión negativa durante el período de embarazo de la trabajadora.
- Asimismo, se deben introducir cláusulas en los convenios colectivos tendentes a sancionar el acoso sexual en el trabajo, y paralelamente, promover acciones formativas, charlas, etc. para informar sobre el acoso y sus repercusiones a nivel personal, organizacional y social.

Para una buena consecución de estos objetivos pueden identificarse Agentes para la Igualdad que tengan un papel relevante en las mesas de negociación.

**Para una buena consecución de estos objetivos pueden identificarse Agentes para la Igualdad que tengan un papel relevante en las mesas de negociación**

*5. Hacia la integración de  
la perspectiva de género:  
orientaciones  
y buenas prácticas*

## 5. Hacia la integración de la perspectiva de género: orientaciones y buenas prácticas

Como se ha visto en el apartado anterior, desde la Comisión Europea son diversas las actuaciones identificadas como prioritarias de cara a reforzar las políticas de igualdad en los países miembros. Así mismo, se considera imprescindible que las actuaciones en todas sus fases –programación, seguimiento y evaluación– introduzcan la perspectiva de género.

En este sentido, se presenta en este apartado una serie de recomendaciones tendentes a promover y pautar el seguimiento y la evaluación de las políticas de empleo y algunas de las iniciativas y prácticas desarrolladas en la Comunidad Autónoma del País Vasco.

### 5.1. ORIENTACIONES PARA LA EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE EMPLEO DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA UNIÓN EUROPEA

Desde la Comisión Europea, y a través de los planes de empleo, se llevan a cabo las evaluaciones de las políticas de empleo desde una perspectiva de género. Tal y como señala la Comisión<sup>42</sup>, la evaluación de impacto desde esta perspectiva se basa en el examen de las propuestas políticas con miras a analizar si afectarán a las mujeres de forma diferente a los hombres, y en su caso, modificarlas para evitar los efectos discriminatorios y fomentar la igualdad entre hombres y mujeres. En este sentido, la aplicación del principio de transversalidad o de integración de la perspectiva de género en el conjunto de las políticas se considera el elemento fundamental en toda evaluación que contemple esta perspectiva.

Como apunta Moltó<sup>43</sup>, para obtener el máximo beneficio es preciso que la perspectiva de género esté presente desde el principio en todo el proceso de planificación de cualquier política: diseño, seguimiento e implementación. Para ello, son necesarios determinados mecanismos formales sin la presencia de los cuales las políticas podrían escapar total, o al menos parcialmente, al control necesario para verificar la ausencia de efectos discriminatorios. Así por ejem-

**La aplicación del principio de transversalidad o de integración de la perspectiva de género en el conjunto de las políticas se considera el elemento fundamental en toda evaluación que contemple esta perspectiva**

42. European Commission: A guide to gender impact assesment. OPOCE. 1998

43. Moltó, M.L.: Sistema de evaluación de las políticas de empleo desde la perspectiva de género en la Unión Europea. Seminario "Integración de la perspectiva de género en la evaluación de las políticas de empleo". Vitoria-Gasteiz 25 junio 2002. Emakunde

plo, la implantación de organismos con poder sancionador, para evitar que el proceso de evaluación se limite exclusivamente a la definición de la agenda de actuación o, alternativamente, únicamente al seguimiento de las medidas; las directrices, necesarias para implementar la evaluación del impacto de género en todas las fases de planificación y toma de decisiones; u otros como señalan Rubery y Fagan<sup>44</sup>: rendir cuentas en público preferiblemente mediante expertos independientes, página web conteniendo las bases de datos y las herramientas y métodos de evaluación, presentación de informes periódicos de evaluación, o la explicitación de los procedimientos de consulta a los grupos receptores de políticas.

No obstante, el desarrollo de la evaluación de las políticas de empleo desde la perspectiva de género se encuentra en un estadio incipiente a escala europea. Para la implementación de estas evaluaciones, Moltó identifica una serie de pasos que deben adaptarse a los diversos contextos nacionales a la luz de los déficits de igualdad, las prácticas de empleo y las instituciones sociales, y el mercado laboral.

- Paso 1: Identificación de la situación de mujeres y varones antes de la política con respecto a la participación, recursos, normas, valores y derechos.
- Paso 2: Evaluación de las tendencias al margen de la política.
- Paso 3: Determinar la prioridad a la política de igualdad de género.
- Paso 4: Evaluación del impacto potencial.
- Paso 5: Evaluación del impacto potencial en grupos específicos de mujeres y hombres.
- Paso 6: Evaluación del impacto indirecto.
- Paso 7: Recomendaciones.

Identifica, asimismo, una serie de obstáculos a la aplicación práctica de la evaluación desde una perspectiva de género en cada una de las etapas señaladas:

- Evaluación de la posición relativa por género en el momento inicial.
  - Participación en las metas y examen de los criterios de elegibilidad.
  - Acceso a recursos (salarios, prestaciones sociales, formación, transporte y cuidado de niños).

**El desarrollo de la evaluación de las políticas de empleo desde la perspectiva de género se encuentra en un estadio incipiente a escala europea. Para la implementación de estas evaluaciones, Moltó identifica una serie de pasos que deben adaptarse a los diversos contextos nacionales a la luz de los déficits de igualdad, las prácticas de empleo y las instituciones sociales, y el mercado laboral**

---

44. Ruber, J. y Fagan, C.: Gender impact assesment and the European Employment Policies, EGGE-EC's Expert Group on Gender and Employment. 2000

- Normas y valores (IRPF, prestaciones sociales).
  - Restricción de derechos (indirecta por ausencia de prerrequisitos).
- Comparación de los comportamientos tendenciales (con y sin política).
  - Prioridades de igualdad de género.
  - Dotación presupuestaria suficiente.
  - Desconfiar de las políticas neutrales o de las dirigidas sólo a mujeres.
  - Valoración relativa de los programas piloto.
- Evaluación del impacto potencial.
  - Participación en los programas de empleo (análisis con datos longitudinales).
  - Acceso a recursos (diferencias en el gasto en programas que afectan mayoritariamente a las mujeres en relación con los de carácter general).
  - Normas y valores (algunos programas de formación o empleo no rompen la segregación de género. Hay que incidir en la cultura del trabajo y del cuidado).
  - Derechos (a la percepción de ingresos y beneficios individuales).
- Evaluación del impacto potencial en grupos específicos de mujeres (madres solas, paradas con pareja ocupada...).
  - Evaluación del impacto indirecto (y fuera del mercado laboral)
- Modificaciones
  - La evaluación desde la perspectiva de género no es un proceso acabado sino un continuo aprendizaje que exige permanentes modificaciones en las políticas de empleo.

Estas indicaciones deben de aplicarse sistemáticamente con la finalidad de conocer la situación de las mujeres en las políticas de empleo, recogidas tanto en los Marcos Comunitarios de Apoyo como en los Programas Operativos.

## **5.2. INTEGRANDO LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LAS ACTUACIONES DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DEL PAÍS VASCO**

Se presenta a continuación algunas de las intervenciones emprendidas en la Comunidad Autónoma del País Vasco para integrar la perspectiva de género en sus actuaciones.

**Para obtener el máximo beneficio es preciso que la perspectiva de género esté presente desde el principio en todo el proceso de planificación de cualquier política: diseño, seguimiento e implementación**

### **5.2.1. EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS ACTIVAS DE EMPLEO CON PERSPECTIVA DE GÉNERO**

Desde mediados del año 2001, Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer y el Departamento de Justicia, Empleo y Seguridad Social del Gobierno Vasco, con la colaboración de otras instituciones –Diputaciones Forales, Agentes de igualdad de iniciativas Equal...– están construyendo un sistema de evaluación de las políticas activas de empleo que integre la perspectiva de género. Esta intervención tiene un carácter participativo y de implicación para toda la red de entidades vascas que trabajan por y para el empleo.

Con este horizonte, en el año 2002, se ha realizado una exhaustiva labor de preparación documental como paso previo y soporte del proceso de concepción del sistema de evaluación, abordando además del análisis documental la realización de entrevistas al Departamento de Empleo del Gobierno Vasco y Egailan. Este proceso desemboca en la elaboración de una serie de dossiers cuya estructura da contenido y viene a presentar el qué, el por qué, y el cómo de la evaluación con perspectiva de género de los programas de empleo y formación del País Vasco.

Dossier 1. Diagnóstico de la situación laboral de las mujeres en la Comunidad Autónoma del País Vasco.

Dossier 2. Mapa de programas de empleo y formación en la Comunidad Autónoma del País Vasco.

Dossier 3. Los sistemas de evaluación de las políticas activas del País Vasco: un ejemplo de evaluación. El Sistema de evaluación de la formación ocupacional del Gobierno Vasco

Dossier 4. Modelos y experiencias que habrían de tenerse en cuenta a la hora de evaluar. Auditoría de los sistemas de evaluación

Dossier 5. Puntos críticos y alternativas. Recomendaciones y lecciones aprendidas

Por su interés se ofrece a continuación los principales resultados del dossier nº5. Documento que como se verá más adelante diseña las principales líneas de intervención del Grupo de evaluación con enfoque de género constituido en la Comunidad Autónoma del País Vasco.

#### **Puntos críticos y alternativas. Recomendaciones y lecciones aprendidas**

Los avances en materia de evaluación con perspectiva de género continúan siendo escasos. Ante el cambio de tendencia registrado

**En el año 2002, se ha realizado una exhaustiva labor de preparación documental como paso previo y soporte del proceso de concepción del sistema de evaluación**

en relación a los soportes conceptuales y metodológicos de los sistemas de evaluación de programas, en la práctica diaria la realidad es que el enfoque analítico tradicional y predominante continua aún –quizás por inercia– privilegiando el uso de indicadores poco explicativos de las realidades diferenciales de hombres y mujeres, así como de sus causas, optando más bien por análisis genéricos y de corte cuantitativo.

La mayor parte de dichas evaluaciones, aún bajo esta perspectiva limitada, siguen manifestando diferencias notables entre los beneficios alcanzados por las mujeres respecto a los obtenidos por los hombres: la brecha de género se mantiene constante en el acceso a formaciones más innovadoras y cualificantes, en los servicios de empleo, en el disfrute de los recursos técnicos y financieros asociados a estas acciones y en los logros de la intermediación con vistas a insertarse o mejorar la posición en el mercado de trabajo.

Conocer a fondo las razones de que esto suceda es hoy una tarea básica de cualquier práctica de evaluación que opere desde una perspectiva de género. Sin embargo, la mayor parte de las prácticas evaluativas vigentes ilustran – una y otra vez– la existencia, persistencia y recurrencia del “problema” sin ir a los porqués.

### **Puntos críticos de la evaluación con perspectiva de género**

- 1. Tendencias generales:** sensibilización de las instrucciones respecto a la perspectiva de género pero falta de sello institucional en torno a este enfoque.
- 2. Contenidos:** debilidad de los marcos conceptuales de referencia; burocratización y empobrecimiento conceptual de la dimensión de género en los procesos evaluativos globales; carencia de “criterios de valor” operacionalizables; restricción cualitativa del impacto.
- 3. Procedimientos:** carencia o debilidad de los sistemas de información y seguimiento de los/as beneficiarios/as de las acciones; medición de los efectos de un programa al final de la actuación sin tener en cuenta los contrastes con la situación de partida; la evaluación no se ejecuta teniendo en cuenta los tiempos de maduración de los efectos requeridos para una medición adecuada de resultados; evaluación sumativa y no formativa; concepción de los programas como compartimentos estancos y atemporales; técnicas de medición experimentales y cuasiexperimentales.

**En relación a los soportes conceptuales y metodológicos de los sistemas de evaluación de programas, en la práctica diaria la realidad es que el enfoque analítico tradicional y predominante continua aún –quizás por inercia– privilegiando el uso de indicadores poco explicativos de las realidades diferenciales de hombres y mujeres, así como de sus causas**

**4. Medios:** limitación de los fondos disponibles para las tareas de evaluación.

**5. Gestión:** la evaluación no es una actividad que esté bien “atada” a la financiación del programa; las intervenciones “externas” al programa (evaluaciones contratadas a equipos externos) no suelen formar parte de un sistema de evaluación previamente diseñado como estrategia “interna”; escasa coordinación entre los organismos que financian y los que coordinan/ejecutan las acciones formativas.

**6. Productos:** escasa utilización de los resultados de las evaluaciones a la hora de orientar/reorientar las estrategias y contenidos de los programas; falta de mecanismos para la ampliación e interconexión de quienes están llamados a ejercer como agentes del cambio; los resultados obtenidos hasta el momento no han alcanzado el suficiente nivel de “visibilidad” y transferibilidad.

Para lograr hoy avances significativos en esta materia estamos obligados y obligadas a dar un salto cualitativo en la concepción e instrumentos de la evaluación.

### **Propuestas de la evaluación con perspectiva de género:**

**1. Transversalización:** la evaluación de programas de empleo ha de constituirse en una actuación integrada que incorpore horizontalmente una perspectiva teórica y metodológica en materia de género. Para ello hay que potenciar concepciones y equipos “multidisciplinarios” dentro de las organizaciones financiadoras y ejecutoras que enriquezcan las definiciones y prácticas transversales, a modo de “cláusulas y grupos de evaluación-acción” para la igualdad de oportunidades.

**2. Enfoque sistémico:** la perspectiva de sistema dentro de la evaluación, o su integración como parte del diseño del programa, aumentará la probabilidad de sistematización oportuna de datos para un más riguroso análisis. La evaluación debe comenzar desde el momento mismo en que se inicia el programa.

**3. Evaluación/gestión:** la evaluación debe realizarse de forma continua y, así, favorecer la obtención de información útil para la toma de decisiones durante la ejecución de los programas.

**4. Indicadores:** la selección de indicadores, y el diseño y aplicación oportuna de instrumentos capaces de recoger la información requerida para su confección, son piezas claves para la medición de los efectos y alcance de programas de formación

**Conocer a fondo las razones de que sigan manifestándose diferencias notables entre los beneficios alcanzados por las mujeres respecto a los obtenidos por los hombres es una tarea básica de cualquier práctica de evaluación que opere desde una perspectiva de género. Sin embargo, la mayor parte de las prácticas evaluativas vigentes ilustran – una y otra vez – la existencia, persistencia y recurrencia del “problema” sin ir a los porqués**

para el empleo. Esta es una actividad que debe realizarse como parte de la formulación de programas, es decir, con una óptica integradora.

5. **Seguimiento:** en esa dirección, todo programa debe dotarse de un sistema fiable de registro y seguimiento de sus beneficiarios y beneficiarias. Ese sistema ha de prever la desagregación por sexos de la información disponible pero, mucho más allá, ha de incorporar nuevos datos relevantes asociados al género de las y los participantes.
6. **Plazos:** el impacto de los programas debe ser expresado en términos del medio plazo.
7. **Medios:** la evaluación de programas desde una perspectiva de género debe, además de prolongar su espacio temporal (necesario para abordar adecuadamente el impacto de los programas), hacerse cargo del estudio de cuestiones cualitativas (necesario para profundizar en el análisis de realidades que son igualmente cualitativas) e incluir una dimensión participativa (necesaria para construir conocimiento y transformaciones culturales). Estos tres elementos, no puede negarse, se traducen forzosamente en afrontar mayores costes. Por tanto, la evaluación ha de ser una actividad dotada de superiores recursos que en la actualidad, y éstos han de considerarse prácticamente inamovibles en el marco presupuestario de los proyectos.
8. **Transferibilidad:** deben establecerse mecanismos concretos para la aplicación de los aprendizajes y recomendaciones que se deriven de las evaluaciones realizadas.
9. **Equalización:** acreditar y certificar modelos y herramientas de género consistentes y completos, susceptibles de ser aplicados con cierta homogeneidad en diversos programas. Ello aportaría importantes elementos de comparabilidad y permitiría generar discursos y aprendizajes comunes desde una superior “masa crítica”.
10. **Retroalimentación:** habría que trabajar en la búsqueda de mecanismos eficaces y vivos de articulación entre los organismos financiadores y los ejecutores para crear sistemas permanentes de retroalimentación de resultados y procesos. Dicha articulación debe basarse en auténticos compromisos compartidos (estratégicos, técnicos y humanos) y no en una mera tarea burocrática de control.

**Para lograr hoy avances significativos estamos obligados y obligadas a dar un salto cualitativo en la concepción e instrumentos de la evaluación con perspectiva de género**

- 11. Evaluar las evaluaciones:** Por último, sería conveniente realizar periódicamente “meta-evaluaciones” que posibiliten desarrollar una mirada acumulativa y crítica en relación con las estrategias aplicadas en los programas, en este caso desde un enfoque agregado.

Evidentemente, existen muchos más aspectos a considerar en términos de la optimización de la práctica de la evaluación; sólo se han querido destacar los aspectos más significativos. Otros elementos tienen que ver más, o bien con los ajustes propios al caso a caso, o con los inconvenientes u omisiones que deben ser evitados en el momento de la puesta en marcha.

### **5.2.2. SEMINARIO INTEGRACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LAS POLÍTICAS ACTIVAS DE EMPLEO DEL PAÍS VASCO**

En base a los dossiers presentados se da paso a la reflexión conjunta y se celebra un seminario a nivel de la Comunidad Autónoma del País Vasco en Vitoria, junio de 2002, al que acuden más de un centenar de personas representantes de entidades que trabajan en el ámbito del empleo.

Entre las principales conclusiones extraídas se sitúan las siguientes:

- 1. Las políticas de empleo desde la perspectiva de género.** En los últimos años, se mantiene inalterable la diferencia de inserción de mujeres y hombres. Los resultados arrojados por la Formación Ocupacional muestran como por tercer año consecutivo la diferencia de inserción entre hombres y mujeres es de 11 puntos.
- 2. La evaluación con perspectiva de género de las políticas de empleo en la CAPV a cargo de Egailan.** Cada programa de formación se evalúa desde Egailan a la medida de sus circunstancias. No obstante, el único programa para el que se ha desarrollado un sistema estandarizado de evaluación continua es para la Formación Ocupacional. Un modelo principalmente enfocado a la obtención de resultados de tipo cuantitativo, que distingue por sexo tanto en la recogida como en la explotación de datos y presentación de resultados. Sin embargo, se señala las limitaciones del modelo, ya que sólo da cuenta de los “qués” y no de los “cómos” y los “porqués”.
- 3. La evaluación con perspectiva de género de las políticas de empleo en la UE.** Dentro de este apartado, se destacaron los

**En los últimos años, se mantiene inalterable la diferencia de inserción de mujeres y hombres. Los resultados arrojados por la Formación Ocupacional muestran como por tercer año consecutivo la diferencia de inserción entre hombres y mujeres es de 11 puntos**

requisitos, grado de desarrollo y barreras de la evaluación de las políticas de empleo en los Estados miembros desde la perspectiva de género. De forma esquemática, estos fueron los puntos señalados.

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>REQUISITOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La perspectiva de género ha de estar presente, desde el principio, en todo el proceso de planificación de cualquier política.</li> <li>• Implantación de organismos con poder sancionador.</li> <li>• Existencia de directrices, concebidas como guías prácticas para implementar la evaluación del impacto de género en todas las etapas del proceso de planificación y toma de decisiones.</li> <li>• Ejemplos de “buenas prácticas” para ejemplificar el camino.</li> <li>• Mecanismos complementarios: rendir cuentas públicamente, páginas web con bases de datos y herramientas y métodos de evaluación, presentación de informes de evaluación periódicos, explicitar procedimientos de consulta a los grupos receptores de las políticas.</li> <li>• Identificación de las estructuras (instituciones y organizaciones) que reproducen las relaciones de poder desigual, determinación de los procesos que reproducen las desigualdades de género y utilización del concepto de igualdad para establecer los criterios de evaluación.</li> <li>• Dotación presupuestaria e incentivos a la evaluación desde la perspectiva de género.</li> <li>• Formación de expertos/as en temas de género y en técnicas de evaluación.</li> </ul>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>GRADO DE DESARROLLO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incipiente a escala europea: sólo algunos países (Suecia, Finlandia y Países Bajos) tienen bastante experiencia. Bélgica, Alemania, Grecia, Irlanda y Reino Unido han adoptado directrices recientemente. En Francia, Austria, Portugal e Italia se está en proceso. La experiencia en España se limita, prácticamente, a la evaluación de los planes de igualdad.</li> <li>• A partir de estas limitaciones, se extraen las siguientes conclusiones:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Conveniencia de sugerir modificaciones cuantitativas y cualitativas.</li> <li>b) Poner de manifiesto las contradicciones existentes entre objetivos de igualdad y políticas de empleo.</li> <li>c) Revelar los puntos débiles y fuertes de la política de transversalidad.</li> <li>d) Tratar de detectar efectos imprevistos e indirectos.</li> <li>e) Evaluar la brecha entre el discurso retórico y el compromiso que implica diseñar medidas nuevas en lugar de limitarse a recomponer viejas medidas.</li> <li>f) Generar ideas para el desarrollo de buenas prácticas.</li> </ol> </li> </ul>

## GRADO DE DESARROLLO

- La aplicación práctica de la evaluación del impacto de género debería seguir los siguientes pasos:
  - Paso 1. Identificación de la situación de mujeres y varones antes de la política con respecto a participación, recurso, normas y valores y derechos.
  - Paso 2. Evaluación de las tendencias al margen de la política.
  - Paso 3. Determinar la prioridad de la política d igualdad de género.
  - Paso 4. Evaluación del impacto potencial.
  - Paso 5. Evaluación del impacto potencial en grupos específicos de mujeres y de hombres.
  - Paso 6. Evaluación del impacto indirecto.
  - Paso 7. Recomendaciones.

## BARRERAS

- Evaluación limitada a la última etapa del proceso de planificación.
- Ausencia de auténtico compromiso político.
- En la implementación práctica, hay que tener en cuenta una gran variedad de problemas relacionados con el diferentes espacio ocupado por mujeres y hombres en la esfera pública y privada, como en las diferencias existentes en el mercado laboral.

### 5.2.3. GRUPO DE EVALUACIÓN CON ENFOQUE DE GÉNERO

Tras las intervenciones expuestas, Emakunde y el Departamento de Justicia, Empleo y Seguridad Social del Gobierno Vasco deciden constituir un Grupo de Trabajo específico denominado “Grupo de evaluación con enfoque de género” que viene formulado como un grupo reducido pero con capacidad suficiente, no sólo de participar con criterio, sino también de tomar decisiones en sus entornos de gestión.

Este grupo adopta los siguientes objetivos y plan de trabajo.

#### FASE 1: FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA

*Su objetivo consiste en diseñar una estrategia compartida sobre cuál es la realidad de los programas de empleo y formación del País Vasco desde la perspectiva de género, detectando posibles limitaciones en cuanto a la evaluación sobre las que inferir la estrategia a seguir.*

#### CONTENIDOS

1. Presentación del programa de trabajo: objetivos y metodologías.
2. Recapitulación acerca de los documentos elaborados, durante el año 2002, para poder establecer las bases de un modelo de evaluación de programas, desde la perspectiva de género.

<p>3. Discusión del grupo sobre los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recapitulación sobre el análisis de las políticas y programas de empleo y formación de la CAPV y de sus sistemas de evaluación.</li> <li>• Recapitulación sobre los requerimientos de género y evaluación del Fondo Social Europeo.</li> <li>• Análisis pormenorizado de los indicadores recogidos en el Programa Operativo y en su Complemento del Programa.</li> <li>• Propuestas para la Acción y formulación de la estrategia.</li> </ul> <p>4. Elaboración del documento: “Estrategia del Grupo de Trabajo: hacia la integración de a perspectiva de género en la evaluación de programas de empleo y formación de la CAPV.</p> <p>5. Remisión del documento al grupo para su revisión y posterior “feedback” con recomendaciones y propuestas.</p>	<b>CONTENIDOS</b>
<b>Noviembre 2002</b>	<b>FECHA DE REALIZACIÓN</b>

## **FASE 2: GENERACIÓN DE INDICADORES**

*Persigue el objetivo de reflexionar y proponer elementos para la elaboración de una batería de indicadores capaz de dar cobertura a las metas fijadas.*

<p>1. Presentación del documento elaborado en la fases anterior e incorporación de las anotaciones realizadas por el grupo.</p> <p>2. Presentación de los objetivos de la sesión.</p> <p>3. Discusión del grupo sobre los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexión y debate sobre la posible batería de indicadores generales y específicos.-</li> </ul> <p>4. Elaboración del documento: “Indicadores de Evaluación: propuesta de indicadores para la evaluación de género de los programas de empleo y formación”.</p> <p>5. Remisión del documento al grupo para su revisión y posterior “feedback” con recomendaciones y propuestas.</p>	<b>CONTENIDOS</b>
<b>Enero 2003</b>	<b>FECHA DE REALIZACIÓN</b>

## **FASE 3: DEFINICIÓN DE PAUTAS PARA LA UTILIZACIÓN DE LOS INDICADORES**

*Esta fase persigue establecer las bases para generar una metodología para la implantación de la utilización de la batería de indicadores de evaluación.*

<b>CONTENIDOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentación del documento elaborado en la fase anterior e incorporación de las anotaciones realizadas por el grupo</li> <li>2. Presentación de los objetivos de la sesión.</li> <li>3. Discusión del grupo sobre los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Localización de los obstáculos y las posibilidades de implantación de indicadores de género en los programas de empleo y formación de la CAPV.</li> <li>• Establecimiento de las pautas para la aplicación de los indicadores.</li> </ul> </li> <li>4. Elaboración del documento: “Manual de Evaluación: pautas e indicadores para la evaluación de la perspectiva de género en los programas de empleo y formación”.</li> <li>5. Remisión del documento al grupo para su revisión y posterior “feedback” con recomendaciones y propuestas.</li> </ol>
<b>FECHA DE REALIZACIÓN</b>	<b>Marzo 2003</b>
<b>FASE 4: DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN</b>	
<i>Persigue diseñar un programa de trabajo concertado para la implantación del modelo resultante, en el que queden consignados con claridad actividades, calendario y responsables.</i>	
<b>CONTENIDOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentación del documento elaborado en la fase anterior e incorporación de las anotaciones realizadas por el grupo.</li> <li>2. Resumen de lo realizado anteriormente y presentación de los objetivos de la sesión.</li> <li>3. Discusión del grupo sobre los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos del Plan de Acción para la evaluación.</li> <li>• Actividades del Plan de Acción para la evaluación.</li> <li>• Cronograma del Plan de Acción para la evaluación.</li> <li>• Los resultados y los productos esperados con su desarrollo.</li> <li>• El sistema de seguimiento y evaluación del Plan.</li> <li>• Mecanismos previstos para dar visibilidad, difusión y transferencia al Plan de Acción.</li> </ul> </li> <li>4. Elaboración del documento “Plan de Evaluación: proyecto para la aplicación de un sistema de evaluación con perspectiva de género de los programas de empleo de la CAPV”.</li> <li>5. Remisión del documento al grupo para su revisión y posterior “feedback” con recomendaciones y propuestas.</li> <li>6. Presentación final del documento.</li> </ol>
<b>FECHA DE REALIZACIÓN</b>	<b>Mayo 2003 (Celebración del taller) Junio 2003 (Presentación del documento)</b>

#### 5.2.4. PAUTAS PARA EL ACOMPAÑAMIENTO A LA INSERCIÓN LABORAL

Desde Emakunde y el Departamento de Justicia, Empleo y Seguridad Social son diversas las actuaciones implementadas con el fin de trabajar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Entre estas actuaciones se encuentra la publicación "Servicios de Acompañamiento a la Inserción Laboral. Guía de Buenas Prácticas de Igualdad de Oportunidades"<sup>45</sup>. El interés de la misma radica en las orientaciones que propone para establecer esta igualdad a diferentes niveles de intervención, que resumidamente se exponen a continuación.

- **Diagnósticos y estudios:** Es preciso analizar todas las variables que se investiguen en los estudios sobre el mercado laboral, sectores de actividad, situación empresarial, posibilidades de inserción, etc. bajo una perspectiva de género ya que, de otro modo, puede que se estén ocultando determinadas situaciones. Así por ejemplo, al analizar una tasa de desempleo del 22%, se debe estudiar este indicador desde la perspectiva de género, puesto que esta tasa se incrementa hasta el 30% en el caso de las mujeres y se reduce al 17% en el de los hombres.
- **Captación del colectivo:** a la hora de captar colectivo para una determinada actuación, se debe tener en cuenta si las vías a utilizar llegan a todos los sectores de edad y sexo. El objetivo es buscar al colectivo en su entorno cotidiano y hacerlo de una forma directa, clara y sugerente.
- **Clasificación profesional:** intervención que debe contemplar las habilidades y aptitudes de las personas demandantes de empleo lo más amplia y objetiva posible, y donde será preciso observar, reconocer e interpretar los diferentes valores y actitudes de mujeres y hombres.
- **Información y orientación laboral.** En estos procesos es fundamental incorporar criterios amplios para evitar elecciones profesionales sesgadas ya que la persona está mediatizada por factores culturales y sociales (las mujeres eligen, en muchos casos, ocupaciones peor retribuidas, menos estables y de menor reconocimiento social). Para ello, esta guía propone una reflexión de las capacidades reales de cada persona, la motiva-

Desde Emakunde y el Departamento de Justicia, Empleo y Seguridad Social son diversas las actuaciones implementadas con el fin de trabajar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Entre estas actuaciones se encuentra la publicación "Servicios de Acompañamiento a la Inserción Laboral. Guía de Buenas Prácticas de Igualdad de Oportunidades"

45. Publicación basada en la ponencia presentada por Amaia Barbero en el marco de la "Jornada sobre igualdad de oportunidades en el acompañamiento a la inserción", y editada por el Departamento de Justicia, Economía, Trabajo y Seguridad Social.

ción y reorientación a las mujeres hacia actividades, sectores y puestos de trabajo en los que se encuentren infrarrepresentadas; informar a este colectivo acerca de los Nuevos Yacimientos de Empleo e insistir sobre la importancia de la obtención de un nivel básico académico para las personas que no lo posean. En esta cuestión es necesario dedicar una especial atención a las mujeres reentrantes, dado que su alejamiento del mercado laboral genera una pérdida u obsolescencia de conocimientos, contactos...

- **Formación.** Teniendo en cuenta la importancia de la formación a lo largo de la vida de la persona, es necesario promover acciones destinadas al desarrollo de este ámbito para el colectivo de mujeres, sobre todo teniendo en cuenta su escasa participación, principalmente en el ámbito de las nuevas tecnologías. En este sentido, se debe impulsar la igualdad de oportunidades en todas las fases del proceso formativo:

- ♦ En el diseño de las acciones formativas: programando horarios que faciliten la participación de la mujer; introduciendo módulos de preformación para desarrollar las habilidades personales, sociales, asertividad y autoestima; estableciendo una formación modular, formando al profesorado en la igualdad de oportunidades y revisando los textos que van a ser utilizados.
- ♦ En la convocatoria de las acciones: utilizando un lenguaje no sexista, seleccionando convenientemente las vías de publicación de la convocatoria, o incentivando la participación de las mujeres en todos los cursos de formación.
- ♦ En la selección: repasando los criterios de acceso, los cuestionarios y preguntas en las entrevistas, y asegurando la objetividad de las personas dedicadas a esta actividad.
- ♦ En el seguimiento y evaluación: comprobando periódicamente la utilización del lenguaje adecuado por parte del profesorado y evaluando si hombres y mujeres se sienten identificados con los objetivos del curso y su desarrollo.

- **Inserción laboral.** En este ámbito se establecen orientaciones para el proceso previo de selección y durante el desarrollo del mismo.

- ♦Previo al proceso de selección: fase en la que es preciso trabajar con el empresariado para que conozca la oportunidad

**Teniendo en cuenta la importancia de la formación a lo largo de la vida de la persona, es necesario promover acciones destinadas al desarrollo de este ámbito para el colectivo de mujeres, sobre todo teniendo en cuenta su escasa participación, principalmente en el ámbito de las nuevas tecnologías**

de incorporar a las mujeres en las empresas, intentar acabar con los estereotipos sobre las mujeres y su disponibilidad en el empleo, asegurar que las personas responsables conocen la legislación vigente sobre la igualdad de oportunidades y establecer las medidas de acción positiva pertinentes. Pero, al mismo tiempo, se requiere trabajar con las mujeres para animarles a presentarse a profesiones tradicionalmente ocupadas por hombres o prepararles convenientemente en las técnicas de búsqueda de empleo.

- ♦ Durante el desarrollo del proceso, para lo cual habrá que trabajar con el empresariado y las personas/equipos de selección de personal para incorporar la igualdad en las convocatorias, las entrevistas de selección, etc., e incluso, la inclusión de mujeres en el propio proceso de selección.
- **Autoempleo.** Teniendo en cuenta la importancia de esta vía de inserción laboral, se considera fundamental apoyar a mujeres con ideas de negocio o inquietudes emprendedoras. Para ello, se requiere utilizar metodologías adecuadas y específicas para las mujeres emprendedoras, animar a este colectivo a crear redes, a unirse a las redes y asociaciones existentes y a trabajar con el entorno para romper estereotipos y reticencias.
- ♦ Evaluación de acciones. Al igual que las consideraciones expresadas en la vertiente de diagnósticos y estudios, es imprescindible incorporar el enfoque de género a cualquier informe de evaluación que se elabore.

Finalmente, esta guía recoge una serie de aspectos a tener en cuenta siempre que se efectúen actuaciones encaminadas a la inserción laboral:

- Observar la pluralidad del colectivo e implementar acciones que atiendan a esta diversidad.
- Utilizar un enfoque integral y personalizado.
- Hacer un uso no sexista y sugestivo del lenguaje verbal y escrito.
- Manifestar el compromiso individual y el del centro con la igualdad de oportunidades.
- Buscar a los colectivos en su propio entorno y procurar atraer, seducir, motivar y evitar abandonos.
- Escuchar las necesidades y la diferente problemática antes de planificar.

**Se requiere utilizar metodologías adecuadas y específicas para las mujeres emprendedoras, animar a este colectivo a crear redes, a unirse a las redes y asociaciones existentes y a trabajar con el entorno para romper estereotipos y reticencias**

- Procurar extraer lo mejor (capacidades, habilidades, conocimientos) de cada persona, sin presuponer jamás incapacidades.
- Recoger las dificultades que encontramos para trabajar en buenas prácticas de igualdad e informar de ello periódicamente.
- Analizar los problemas externos y nuestras propias acciones desde una perspectiva de género.

Por último señalar que en la misma perspectiva de integración del enfoque de género se están desarrollando otras intervenciones, por ejemplo, en el marco de la Iniciativa Equal se han elaborado o están en proceso de elaboración una serie de guías para garantizar la aplicación de la perspectiva de género en todas las actuaciones.

Así mismo el Gobierno Vasco se plantea incorporar la perspectiva de género en la elaboración de los presupuestos públicos.

## BIBLIOGRAFÍA BÁSICA E INFORMACIÓN EN LA RED

- International Labour Office. *ABC of workers' rights and gender equality*. Ginebra, 2000.
- Comisión de las Comunidades Europeas. Dirección General de Empleo, Relaciones Laborales y Asuntos Sociales. *Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la Unión Europea*. Luxemburgo, OPOCE, 1998.
- Comisión de las Comunidades Europeas. *Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo por la que se modifica la Directiva 76/207/CEE del Consejo, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo, 2000*.
- Comisión de las Comunidades Europeas. *Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres en la Unión Europea. Informe Anual 2000*. Luxemburgo, OPOCE, 2001.
- Comisión de las Comunidades Europeas. *Hacia una estrategia comunitaria sobre la igualdad entre hombres y mujeres (2001-2005)*. Luxemburgo, OPOCE, 2000.
- Comisión de las Comunidades Europeas. *100 mots pour l'égalité: glossaire de termes sur l'égalité entre les femmes et les hommes*. Luxemburgo, OPOCE, 2000
- Comisión de las Comunidades Europeas. *Hacia una estrategia comunitaria sobre la igualdad entre hombres y mujeres (2001-2005)*. Luxemburgo, OPOCE, 2000.
- Comisión de las Comunidades Europeas. *Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la Unión Europea. Informe Anual 1999*. Luxemburgo, OPOCE, 2000.
- Comisión de las Comunidades Europeas. *Manual sobre igualdad de trato entre mujeres y hombres en la Unión Europea*. Luxemburgo, OPOCE, 1999.
- Comisión de las Comunidades Europeas. *Informe Anual de la Comisión. Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la Unión Europea*. Luxemburgo, OPOCE, 1998.
- Comisión de las Comunidades Europeas. *Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres en la Unión Europea 1996*. Luxemburgo, OPOCE, 1997.
- Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones. *Hacia una estrategia marco comunitaria sobre la igualdad entre mujeres y hombres (2001-2005)*. Comisión de las Comunidades Europeas. Luxemburgo, OPOCE, 2000. (COM (2000) 335 final)
- Comisión de las Comunidades Europeas. *Memorándum sobre igualdad de retribución para trabajos del mismo valor*. COM (96) 6 final de 23.6.1994
- European Commission. *Monitoring, implementation and application of Community Equality Law. General Report 1997 & 1998 of the Legal Experts Group on Equal Treatment of Men and Women*. Luxemburgo, OPOCE, 1999.
- European Commission. *Gender equality in the European Union Examples of good practices (1996-2000)*. Luxemburgo, OPOCE, 2000.
- European Commission. Beijing + 5, *An overview of the European Union follow-up and preparations*. Luxemburgo, OPOCE, 2000.
- EUROSTAT. *Women an men reconciling work and family life. Statistics in focus*. Thème 3-9/2002
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. *Promoting gender equality in the workplace*. 2002.

*Panorama sociolaboral de la mujer en España.* Boletín elaborado por el Gabinete de estudios del Consejo Económico y Social (análisis de diversos boletines)

*Guía para una selección de personal no sexista.* Escuela de Organización Industrial e Instituto de la Mujer. 1995

*Programa Óptima: Guía no sexista de negociación colectiva.* Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Instituto de la Mujer, CC.OO. 1999.

*Programa Óptima: Manual de Orientación para la puesta en marcha de Acciones Positivas en las Empresas.* Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Instituto de la Mujer, CC.OO, 1999.

*Programa Óptima: Guía de buenas prácticas para la implantación de acciones positivas en las empresas.* Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Instituto de la Mujer. 2000.

*Programa Óptima: Guía de desarrollo de acciones positivas.* Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Instituto de la Mujer, CC.OO. 1997

*Programa Óptima: Guía práctica para diagnosticar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas.* Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Instituto de la Mujer. CC.OO. 1997.

*Programa Óptima: Catálogo de acciones positivas.* Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Instituto de la Mujer. CC.OO. 1997.

*Herramientas para eliminar la discriminación retributiva.* Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Instituto de la Mujer. 2000.

*Good practise guide to guarantee equal pay.* Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Instituto de la Mujer. 2001.

*Quinto programa de acción comunitario para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres: 1996-2000.* Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto de la Mujer. Madrid 1996.

EMAKUNDE. *Cifras sobre la situación de las mujeres y los hombres en Euskadi.* 1999.

EMAKUNDE. *Diagnóstico de la participación de las mujeres en el mercado de trabajo CAE y propuestas de actuación.* 1997.

EMAKUNDE. *Manual para la integración de la perspectiva de género en el desarrollo local y regional.* 1997

EMAKUNDE. *Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo.* 1998.

Gómez Gómez, A.: *Los grandes retos de las políticas de igualdad para el siglo XXI.* Artículo en Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (serie Asuntos Sociales), nº 10. 1998

Castaño, C.; Iglesias, C.; Mañas, E.; Sánchez-Herrero, M.: *Diferencia o Discriminación. La Situación de las mujeres españolas en el mercado de trabajo y el impacto de las tecnologías de la información.* Consejo Económico y Social. Madrid, 1999.

Sierra Hernaiz, E.: *Acción Positiva y empleo de la mujer.* Consejo Económico y Social. Madrid, 1999.

Durán y Lalaguna, P.: *Apuntes sobre las acciones positivas.* Artículo en Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (serie Asuntos Sociales), nº 30. Madrid, 2001.

Dávila del Cerro, P.: *Mujeres en el año 2000: Igualdad, desarrollo y paz en el siglo XXI.* Artículo en Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (serie Asuntos Sociales), nº 30. Madrid, 2001.

González González, JM; Sánchez Santa-Bárbara, E.: *Las actitudes sexistas en la formación profesional no reglada.* Artículo en Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (serie Asuntos Sociales), nº 20. Madrid, 1999.

Hernanz, V.; Jimeno, JF.: *La situación laboral de las mujeres españolas*. Artículo en Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (serie Economía y Sociología) nº 21. Madrid, 2000.

Revista AEDIPE: *La mujer en la función de recursos humanos*. Octubre 1999 (número extraordinario)

Cidec. Cuaderno de Trabajo nº 7, *Las mujeres y el mercado de trabajo Europeo*, 1992.

Huguet Roig, A.: *Segmentación en el Mercado de Trabajo Español*. Consejo Económico y Social. Madrid, 1999.

## INFORMACIÓN EN LA RED

### **ÁMBITO INTERNACIONAL:**

Naciones Unidas. WOMENWATCH, Portal de Naciones Unidas sobre cuestiones de género.  
<http://www.un.org/womenwatch>

UNIFEM (Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer)  
<http://www.unifem.undp.org>

INSTRAW (Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación de las Naciones Unidas para la Promoción de la Mujer)  
<http://www.un-instraw.org/>

UNICEF  
<http://www.unicef.org/girlsed/>

UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura)  
<http://www.unesco.org/women/>

UNDP (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo)  
<http://www.undp.org/gender>

OIT (Organización Internacional del Trabajo)  
<http://www.ilo.org/public/english/bureau/gender/>

### **UNION EUROPEA:**

COMISION EUROPEA Unidad para la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres  
[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equ\\_opp/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/index_en.htm)

CONSEJO DE EUROPA  
<http://www.humanrights.coe.int/Intro/eng/GENERAL/EQUALITY.HTM>

### **ÁMBITO NACIONAL:**

MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES, INSTITUTO DE LA MUJER  
<http://www.mtas.es/mujer/default.htm>

### **COMUNIDADES AUTÓNOMAS**

PAIS VASCO. EMAKUNDE  
<http://www.emakunde.es>

ANDALUCÍA, INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER  
<http://www.iam.juntadeandalucia.es/>

ARAGÓN, INSTITUTO ARAGONÉS DE LA MUJER  
<http://www.aragob.es/pre/iam>

BALEARS (Illes), INSTITUT BALEAR DE LA DONA  
<http://www.ibdona.caib.es>

CANARIAS, INSTITUTO CANARIO DE LA MUJER  
<http://www.icmujer.org>

CATALUÑA, INSTITUT CATALÀ DE LA DONA  
<http://www.gencat.es/icdona/>

NAVARRA, INSTITUTO NAVARRO DE LA MUJER  
<http://www.cfnavarra.es/inam>