

## **Bloque 1, Tema 1-4:**

# **EXPERIENCIAS Y ESTRATEGIAS EXITOSAS EN EL MARCO DEL PROGRAMA ÓPTIMA**

**Rosa Gómez**

**Murgibe, S.L.**



# **EXPERIENCIAS Y ESTRATEGIAS EXITOSAS EN EL MARCO DEL PROGRAMA ÓPTIMA**

## **1. INTRODUCCIÓN**

## **2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA**

## **3. BUENAS PRÁCTICAS**

### **.1 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS DESARROLLADOS Y AGENTES INTERVINIENTES**

**A.- AGENTES INTERVINIENTES**

**B.- ENTORNO SOCIAL E INSTITUCIONAL FAVORABLE**

### **3.2 VALORACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS UTILIZADAS EN LAS DIFERENTES COMUNIDADES**

### **3.3 EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS**

?? Diferentes acciones exitosas

?? Igualdad de oportunidades mujeres-hombres en EPES

?? Un plan de acción positiva en la economía social

## **4. EJERCICIOS Y CASOS PRÁCTICOS**

?? Ventore SL

?? Discriminación indirecta

## **5. BIBLIOGRAFÍA Y CONSULTAS**



## 1. INTRODUCCIÓN

Esta Unidad de "EXPERIENCIAS" del Bloque temático 1, está pensada para aprender de la experiencia.

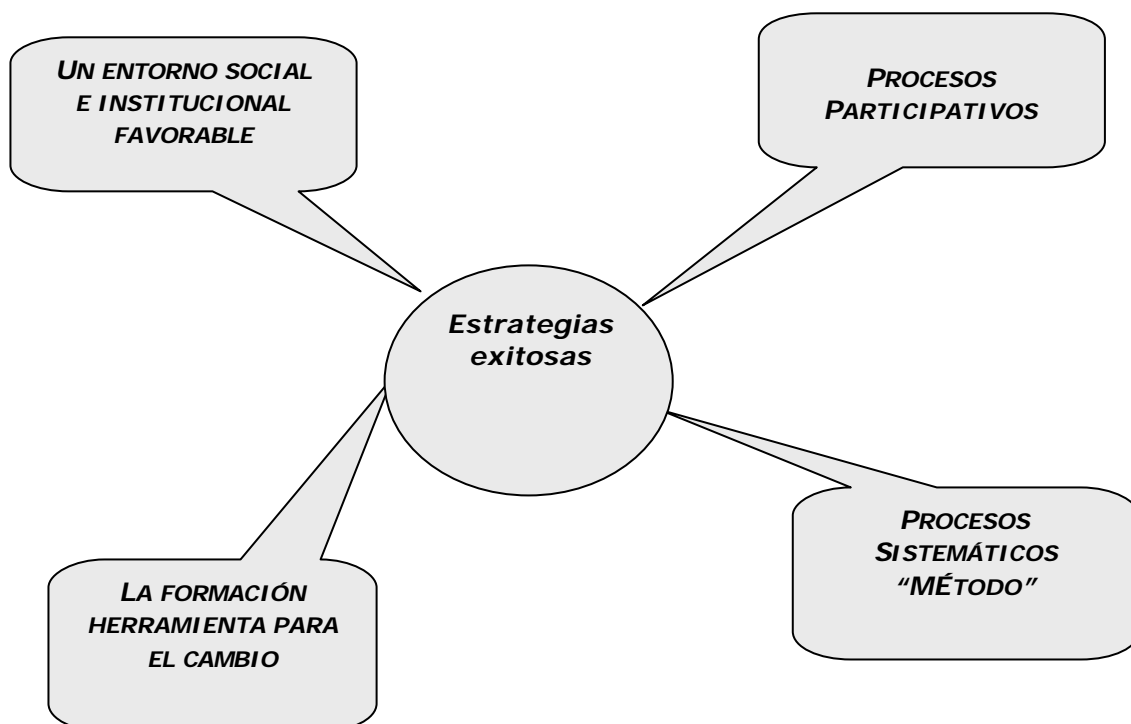
En los primeros años de la década pasada, desde los Organismos de Igualdad del País Vasco, de la Administración General del Estado español y de Andalucía, se impulsó de forma coordinada el programa OPTIMA.

En estos momentos, son varias las Comunidades que se han ido sumando a este Programa, en gran parte, fruto del impulso técnico y económico generado desde la propia administración central, como las Comunidades de Aragón, Asturias, Canarias, Castilla – León, Galicia, Madrid, Murcia, Comunidad Valenciana, etc.

Los programas han evolucionado con ritmos y circunstancias diversas y las diferentes experiencias que se van a presentar ofrecerán una mirada desde distintos ángulos para analizar las alianzas-oportunidades, carencias - amenazas y estrategias exitosas.

Se pretende generar reflexiones, ampliar el horizonte, identificar la diversidad de casos que pueden aparecer y, sobre todo, estimular el interés por profundizar en el conocimiento de la realidad, que permita diseñar las estrategias más adecuadas para que las empresas se comprometan con la igualdad de género.

A la luz de esta experiencia, se puede decir que las estrategias exitosas requieren articular procesos participativos y sistemáticos, contar con un entorno social e institucional favorable y utilizar la formación como una de las herramientas más valiosas en estos procesos de cambio.



## ¿Qué se entiende por estrategias exitosas?

Aquellas estrategias que han facilitado que las empresas se muestren interesadas en participar en el programa, que hayan elaborado un Plan de Acción Positiva, que lo desarrollen y que mantengan "vivo" el proceso a lo largo del tiempo, en un clima de satisfacción laboral de mujeres y hombres de la organización.

No se entrará a analizar las acciones que se aprueban en el Plan de Acción Positiva. Será motivo de estudio en otro momento, ya que son los aspectos metodológicos los que centrarán el interés de este apartado.

## 2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Los objetivos a conseguir con este tema son que las personas participantes:

1. Identifiquen los factores clave a tener en cuenta para el desarrollo de Planes de Acción Positiva en las empresas.
2. Analicen los elementos de éxito, a partir del estudio de experiencias concretas de empresas que están desarrollando el programa Optima.
3. Desarrollen habilidades para analizar la situación de la empresa y planificar su proceso de participación en el programa Optima.

Se presenta una relación de ejemplos de buenas prácticas de aquellas acciones que han ido generando cambios en la cultura y en la gestión empresarial en línea con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Estos ejemplos se han seleccionado teniendo en cuenta la diversidad de sectores, el carácter público y privado y el caso de una empresa de economía social.

Igualmente, se presentan una serie de indicaciones sobre cuales son algunas amenazas y riesgos que hay que tener presente a la hora de incorporar la igualdad de oportunidades en las empresas.

Finalmente, se proponen casos prácticos para el trabajo en el aula, que favorezcan una metodología activa y participativa, los cuales son experiencias que se están desarrollando en las diferentes Comunidades Autónomas como en el País Vasco y en Andalucía.



### 3. BUENAS PRÁCTICAS

#### 3.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DESARROLLADOS Y LOS AGENTES INTERVINIENTES

AGENTES		FUNCION
Administración Pública	Organismos de Igualdad	Propuestas, Impulso, asesoramiento, apoyo, acompañamiento, formación, difusión, sensibilización, seguimiento.
	Conjunto de servicios de las Administraciones	Integración de la igualdad de género en sus políticas. Apoyo expreso a las buenas prácticas de empresas.
Organizaciones sindicales	Secretarías y Departamentos de la mujer	Propuestas, asesoramiento, formación, sensibilización, participación, identificación de necesidades e intereses
	Conjunto de federaciones y secciones	Trabajo en red, animación a la formación y al fomento de las buenas prácticas

Empresas	Dirección	Aprobar el objetivo de igualdad de género
	Equipos técnicos de recursos humanos	Ejecución. Integrar la igualdad en los procedimientos de la empresa.
	Trabajadoras y Trabajadores	Propuestas, participar
Organizaciones empresariales	Territoriales y sectoriales	Orientar a sus miembros y promover la igualdad como mejora de la gestión. Difundir.
Expertas/ os	Personas. Consultoras	Asistencia Técnica
	Investigadoras/ es	
Medios de comunicación	Profesionales y empresas	Informar y comunicar los cambios a favor de la igualdad
Instituciones internacionales	Unión Europea	Orientaciones, apoyo, reconocimiento de buenas prácticas, Intercambios
	ONU	
	OCDE, Otras	



## A.- ¿QUÉ AGENTES INTERVIENEN?

Los agentes que intervienen en un programa de Acción Positiva en las empresas, son los protagonistas, los responsables de su devenir. Representan el factor clave, tanto para la culminación del proceso, como para que el programa se desvanezca en cualquiera de las fases de su elaboración, de su puesta en marcha o de su seguimiento y evaluación.

En la metodología del programa Optima se establecen los modelos de funcionamiento, aquí se pretende hacer una lectura de las experiencias concretas y poner de manifiesto los factores que han contribuido en mayor medida a que los Planes de Acción Positiva se hayan aprobado y puesto en marcha.

En el cuadro anterior se han identificado los más relevantes, los que han participado en la mayor parte de las experiencias que se conocen. Algunos con una participación real y permanente y otros, con un papel más ocasional.

Es necesario conocer estos Agentes, analizar el papel que desempeña cada uno de ellos, sus intereses, ser conscientes de que pueden representar un potencial, pero también pueden ser, en determinadas circunstancias, un obstáculo para los objetivos que se persiguen.

Hay que determinar la fase en la que participarán, definir el tipo de esta participación y la forma de organizarla.

La influencia que tiene la articulación de los agentes, la sistematización de su participación, es la primera lección aprendida de experiencias anteriores. La primera lección de buenas prácticas.

Se tendrá que analizar cada uno de ellos, en cada caso concreto. En general se pueden hacer las siguientes observaciones:

## LA DIRECCIÓN

---

Muchas personas empresarias o directivas, posiblemente una mayoría, simpatizan con la idea de la igualdad entre mujeres y hombres.

La dificultad está en recorrer el trayecto desde esa idea favorable a su aplicación en la vida de la empresa, a que participen de la idea de modificar tendencias en la organización para alcanzar la igualdad real.

La voluntad de la Dirección y la aprobación de los objetivos de igualdad es imprescindible para el desarrollo de la experiencia. Es pues necesario entender la necesidad y los intereses de la empresa para integrar la igualdad en su estrategia de futuro.

¿Por qué le interesa a la dirección invertir en igualdad y participar en el programa Optima?



**¿Por qué le interesa a la dirección invertir en igualdad y participar en el programa Optima?**

- Mejora el clima laboral*
- Disminuye el absentismo*
- Reduce la siniestralidad laboral*
- Aumenta la paz social*
- Se anticipan a nuevos métodos de gestión*
- Mejora la imagen de la empresa tanto interna como externa*
- Facilita la modernización y la introducción de cambios*
- Incrementa las posibilidades de candidaturas en las selecciones de personal*
- Crece el prestigio y las relaciones de colaboración con las instituciones públicas.*
- El programa permite aplicar un método, compartir criterios sólidos con otras empresas que ya los han aplicado.*
- El programa es una oportunidad para quienes tienen la convicción de la igualdad de género.*

Estas son afirmaciones de responsables de empresas que han elaborado un plan de acción positiva, y que han obtenido el reconocimiento de "Entidad colaboradora", al preguntarles por los motivos que les han llevado a avanzar por el camino de la igualdad de género.

## **EQUIPOS TÉCNICOS DE RECURSOS HUMANOS**

Las razones que puedan motivar a responsables de recursos humanos, son en gran parte coincidentes con las apuntadas anteriormente. No obstante, sus funciones y tareas específicas, matizan sus intereses.

Los equipos técnicos necesitan integrar el programa en los procesos habituales de la empresa y que las acciones sean las más concretas posibles para favorecer su viabilidad y la visibilidad de sus resultados.

## **TRABAJADORES Y TRABAJADORAS**

El personal de la empresa es el principal agente implicado en el programa. Se trata de mejorar la calidad de vida de las trabajadoras y trabajadores. Será el colectivo destinatario de la mayor parte de las acciones que se acuerden, aunque no es el único colectivo destinatario de acciones ni beneficiario del programa.

Hay que tener presente que el personal no es un grupo homogéneo, por lo que interesa analizar la situación de los hombres y de las mujeres de la forma más personalizada posible: los roles y papeles que tienen unos y otras en el seno de la organización; sus necesidades e intereses; el acceso y control que tienen a los recursos económicos, de tiempo, formativos, etc.



Igualmente conviene conocer la cultura general de la empresa, sus valores y la influencia que tiene en la igualdad de oportunidades para las mujeres de la organización. La igualdad tiene que ver con todos y todas.

Por otra parte, las organizaciones sindicales tienen un papel determinante.

Este primer análisis desvela una primera foto sobre la desigualdad de género. Mantener la perspectiva significa mirar con nuevos ojos situaciones viejas, se trata de hacer una reflexión conjunta sobre la división sexual del trabajo, sobre la relación de mujeres y hombres con el empleo, con el trabajo en el ámbito doméstico, con los cuidados. Entender la relación de dependencia entre ambos ámbitos (mercantil y doméstico) y cómo el mundo laboral tiene que adaptarse a los cambios en las relaciones entre mujeres y hombres.

Para asegurar la participación del personal en todas las fases del programa, es necesario crear una estructura específica, como por ejemplo las Comisiones permanentes de igualdad.

### **ORGANISMOS DE IGUALDAD**

---

Tienen un papel de impulso y asesoramiento permanente. El dinamismo de los Organismos de Igualdad y su constancia en su papel "soporte" son elementos básicos.

El grado de "soporte" se traduce en las personas técnicas responsables del programa, los recursos económicos que invierta, el influjo político que pueda activar en el entorno de la Administración, las jornadas y campañas de sensibilización que organice y los acuerdos que alcance con el resto de agentes sociales, particularmente con las organizaciones sindicales.

### **CONJUNTO DE SERVICIOS DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS**

---

La Administración Pública y todas las sociedades con participación pública, tienen en su mano favorecer los procesos de acción positiva en las empresas, hasta el punto de poder modificar la tendencia y conseguir que una mayoría de empresas los pongan en marcha.

Una de los mecanismos favorecedores, sería el de incorporar la igualdad en las políticas de Recursos Humanos de las empresas, como uno de los criterios de valoración para la adjudicación de los contratos.

### **ORGANIZACIONES SINDICALES**

---

En algunas Comunidades Autónomas, las Secretarías y Departamentos de la Mujer de algunos sindicatos han sido protagonistas activos durante todo el proceso del programa Optima.

En otras ocasiones, la representación sindical ha formado parte del Grupo o Comisión de Igualdad creada en la propia empresa que inicia y ejecuta un Plan de Igualdad.

Sin embargo, no ha dejado de ser una sorpresa, en algunos momentos y con algunas organizaciones, la negativa del propio Comité de empresa a participar en el Programa desde el inicio. Esto siempre dificulta el proceso de sensibilización y ejecución del Plan de Acción Positiva.

En el caso de Andalucía, por ejemplo, la colaboración entre el Organismo de Igualdad y los dos sindicatos mayoritarios CCOO y UGT tuvo lugar desde el inicio del programa en el año 1995.





Los papeles que han ido adoptando cada una de las organizaciones y la evolución de la relación entre ellas, han generado una dinámica de trabajo y un grado de cooperación en el contexto del programa Optima, que dada la capacidad de trabajo en común alcanzada, se puede afirmar que ha supuesto una de las mayores claves de éxito.

En el caso del Instituto de la Mujer de la administración central, se colaboró con la Secretaría d la Mujer de CC.OO., junto con Organismos de Igualdad de las Comunidades Autónomas ya mencionadas.

Las Secretarías y Departamentos de la Mujer, movilizan sus respectivas organizaciones a favor de este proceso, con un doble objetivo. De una parte, promueven la participación en el programa del mayor número de empresas posible y de otra, transfieren la experiencia y las buenas prácticas a la negociación colectiva.

En el ámbito de cada una de las empresas, mantienen un acompañamiento permanente a los trabajadores y trabajadoras, imparten formación al comité de empresa, y asisten como asesoras a los Comités Permanentes de Igualdad así como a las reuniones con la Dirección de las empresas.

### **CONSULTORAS. PERSONAS EXPERTAS**

---

Van a ser quienes tengan un contacto mayor con las empresas participantes, al menos en la fase del Diagnóstico y elaboración del Plan de Acción Positiva.

Tienen que desempeñar un papel formador, asesor y de apoyo.

Uno de las debilidades del programa, es precisamente la falta de personas con formación específica que conjugue conocimientos relativos a la gestión empresarial y al género e igualdad de oportunidades.

También es necesario que estas personas tengan la formación y habilidades necesarias para formar y negociar con personas adultas.

#### **¿Por qué es importante la Formación?**

El cambio que se va a fomentar requiere una toma de conciencia, una nueva mirada. Cada agente implicado necesitará una formación e incluso cada fase del programa.

La formación es básica desde los niveles de dirección y gestión más altos hasta la última persona comprometida con la organización, para una sensibilización que motive el compromiso con la igualdad. Para ello, se tienen que superar las dificultades de tiempo y disponibilidad e intentar llegar a un acuerdo que permita impartir un mínimo de sesiones formativas.

En general, se puede afirmar que todavía es necesario continuar en este proceso de formación a fin de profundizar en el conocimiento de la perspectiva de género y la igualdad de oportunidades, orientar e integrar esta perspectiva en los procesos habituales de la empresa.

De cara a la formación mantenida en las organizaciones, se han desarrollado numerosos y diferentes programas formativos ligados a determinados objetivos como son, entre otros:

- Formación en igualdad de oportunidades para la plantilla
- Formación para impulsar el Desarrollo de la carrera profesional de las mujeres hacia puestos de dirección
- Formación en Género y relaciones laborales para comités de empresa
- Formación en Género dirigida a personal de Recursos Humanos y Calidad
- Formación sobre Usos igualitarios en la Comunicación y Publicidad



- Formación sobre Conciliación entre la vida personal y profesional

En el caso de la Comunidad Autónoma de Euskadi en concreto, se han desarrollado además, varias sesiones formativas y de intercambio entre empresas europeas con amplia experiencia en la materia y personas responsables de la ejecución y del impulso de los Planes de Igualdad de las diferentes Entidades Colaboradoras.

## MEDIOS DE COMUNICACIÓN

---

Óptima es un programa para el que la Imagen adquiere un valor destacado. El reconocimiento oficial de "Entidad colaboradora en Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres" y el símbolo Optima aspiran a estar presente, como distintivos de calidad, modernidad, valores democráticos, justicia social y apuesta por un mundo donde las diferencias por razón de sexo no discriminen.

El tratamiento de los medios de comunicación, su capacidad de transmitir esos valores, de resaltar y reconocer esa labor, contribuirá al avance y prestigio del programa, a la construcción de un nuevo simbolismo, acorde con los nuevos modelos.

## INSTITUCIONES INTERNACIONALES

---

En algunas Comunidades Autónomas, las primeras ediciones del programa, tuvieron el apoyo de la Iniciativa Comunitaria NOW (1995-1997 y 1998-1999), lo que permitió intercambiar experiencias con otros países de la Unión Europea y contar con fondos propios para innovar y desarrollar nuevas líneas de trabajo.

La metodología desarrollada en el programa Optima, se presentó en el primer "Seminario europeo sobre la Igualdad entre Mujeres y Hombres en los Fondos Europeos", en septiembre de 1998 en Viana do Castelo, Portugal, como ejemplo de buenas prácticas en el ámbito de la integración de las políticas de igualdad.

De igual manera, el compromiso de la transnacionalidad ha favorecido el intercambio europeo de "buenas prácticas" y el establecimiento de redes y sinergias actualmente vivas entre diferentes proyectos y entidades.

La estrategia marco comunitaria en materia de igualdad entre hombres y mujeres (2001-2005), se hace eco de estos trabajos, como se indica en el apartado siguiente.

## B.- ENTORNO SOCIAL E INSTITUCIONAL FAVORABLE

### ***La Figura de "Entidad Colaboradora en Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres".***

Las Administraciones tienen un papel clave en el impulso del programa. Los poderes públicos tienen la obligación constitucional de remover los obstáculos para que la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres sea real y efectiva.

Euskadi fue la primera Comunidad Autónoma que reguló la figura de "Entidad Colaboradora en Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres" con el fin de incentivar las iniciativas en favor de la igualdad.



de oportunidades en el ámbito socio-laboral. Hasta la fecha han sido 5<sup>1</sup> empresas las que ha obtenido la denominación de Entidad colaboradora por parte del Gobierno Vasco.

La Administración General del Estado español lo reguló meses después. Hasta la fecha han sido 26 empresas las que ha obtenido la denominación de Entidad colaboradora<sup>2</sup> por parte del Ministerio.

Andalucía creó la figura en 1996. En estos momentos son 25<sup>3</sup> las entidades andaluzas que han recibido el reconocimiento de entidades "Colaboradoras en Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres".

La Unión Europea, se ha hecho eco de estas iniciativas y ha incluido en su último programa marco para la Igualdad de oportunidades <sup>4</sup> la " Creación de un distintivo europeo (premio o certificado de igualdad) que se concederá anualmente a las empresas que hayan creado buenas prácticas en la materia".

### **LAS CAMPAÑAS DE SENSIBILIZACIÓN Y LAS JORNADAS**

Las campañas de sensibilización son medidas que deben realizarse periódicamente, por no decir con carácter permanente, para crear un clima propicio a la adopción de planes de acción positiva.

Se han realizado diversas campañas a través de la televisión, de las cuñas de radio, de prensa especializada en economía y en otro tipo de prensa escrita. Igualmente se han realizado, en algunas Comunidades Autónomas, envíos directos de un reloj de pared con el lema de la campaña<sup>5</sup> a todas las empresas con más de 20 personas empleadas y como material divulgativo.

Se han elaborado numerosos materiales de divulgación y difusión (folletos, fichas, boletines, etc.) que han servido de elemento de apoyo para la puesta en marcha del programa Optima en las diferentes Comunidades Autónomas implicadas.

Se han realizado numerosas Jornadas, Seminarios y Conferencias sobre diferentes aspectos relacionados con las empresas, la gestión y la Igualdad, presentando en ocasiones, experiencias y buenas prácticas de igualdad en otras empresas de la Unión Europea.

Igualmente, en algunas Comunidades, se han realizando periódicamente (cada dos años) unas jornadas OPTIMA, donde se hace entrega del reconocimiento a las empresas que han puesto en marcha su Plan de Acción Positiva.

---

<sup>1</sup> Caja Laboral, Caja Vital-Kutxa, Gestio Eskola, Fundación Guggenheim y Metro Bilbao.

<sup>2</sup> AG Technology, Aki Bricolage, BP Oil España, Conservas y Frutas (COFRUSA), Deloitte & Touche, Delphi - Cilsa, S.A.- Du Pont Ibérica S.A., Envases Carnaud Metalbox – Crown Cork Ibérica, Fundación Benéfico Social Hogar del Empleado, Fundación Formación y Empleo Miguel Escalera (FOREM), Grupo Norte, Hewlett Packard Española, INSA (Ingeniería de Software Avanzado), Intermon, MRW, Nestlé España, Nutrexpa SA, Panrico SA, Procter & Gamble España, S.A., Rank Xerox Española, SAU, Sanitas, Sociedad Anónima de Seguros, Red Eléctrica de España SA Red Nacional de Ferrocarriles Española (RENFE), Viriato, Unilever, Unión Fenosa S.A.

<sup>3</sup> Coviran SCA, Empresa Pública de Emergencias Sanitarias, Caja General de Ahorros de Granada, Grupo Alcántara, Iberphone S.A., Universidad de Sevilla, Universidad de Málaga, Valeo Iluminación, Hospital Psiquiátrico Ntra. Sra. Del Sagrado Corazón, Hospital Comarcal de la Axarquía, Empresa Provincial de Recaudación e Informática de Córdoba, Radie y televisión de Andalucía, Empresa Pública de Gestión Medioambiental, Empresa Pública de Desarrollo Agrario y Pesquero, Abenzoar SCA, Sierra Nevada SCA, Isofotón SA, Casino Bahía de Cádiz, Federación Andaluza de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado (FAECTA), Hotel Salobreña, Qualytel Teleservices, Ventores SL, Club de Golf Novo Sancti Petri, Carchuna La Palma S.C.A., Grupo Seys

<sup>4</sup> Estrategia marco comunitaria en materia de igualdad entre hombres y mujeres (2001-2005) COM (2000)335 final

<sup>5</sup> IGUAL x IGUAL. Campaña realizada en Andalucía en el año 1997



Estas campañas de sensibilización y de información representan siempre una potente pantalla que proyecta la información a la Comunidad y sirve de punto de encuentro entre empresas interesadas. Habitualmente es el inicio del trabajo con algunas nuevas empresas.

### **MEDIDAS COMPLEMENTARIAS DE FOMENTO**

En algunas Comunidades Autónomas, como en el caso de Andalucía, se han creado algunas medidas complementarias para impulsar y fomentar esta política, como por ejemplo la creación de convocatorias anuales de subvenciones<sup>6</sup> a empresas públicas y privadas para la realización de acciones positivas a favor de la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres.

En este caso, se concede prioridad a los siguientes proyectos:

- a) Estudios cuyo objetivo sea analizar la viabilidad de llevar a cabo una reorganización del trabajo que facilite la conciliación entre la vida familiar y laboral de hombres y mujeres de la empresa.
- b) Gastos derivados de guardería infantil, atención de personas mayores, personas enfermas y/ o con discapacidad.
- c) Asistencia técnica para la implantación de sistemas de gestión de recursos humanos con una perspectiva de género que garantice la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres en aspectos como la selección, formación, valoración de los puestos de trabajo, política retributiva y promoción profesional.
- d) Gastos derivados de la implantación de nuevos sistemas de organización del trabajo que promuevan el acceso, permanencia y promoción de las mujeres, así como que faciliten la conciliación entre la vida familiar y laboral de mujeres y hombres en la empresa.
- e) Gastos derivados de la realización de acciones dirigidas a garantizar un clima laboral libre de acoso sexual.

En Euskadi, desde el inicio del Programa, Emakunde ha subvencionado anualmente la Asistencia Técnica necesaria para aquellas empresas interesadas en participar en el procesos de elaboración de Diagnósticos y Planes de Acción Positiva.

En otras ocasiones, también se ha apoyado económicamente la Formación específica de determinados Programas Formativos orientados a promocionar la carrera profesional de mujeres a puestos d dirección.

Por su parte, desde el Instituto de la Mujer de Madrid, también se ha venido ofreciendo la Asistencia Técnica especializada de forma gratuita para la fase inicial que conlleva la realización de los correspondientes Diagnósticos de las plantillas así como de los diseños de los Planes de Acción Positiva.

## **3.2 VALORACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS UTILIZADAS EN LAS DIFERENTES COMUNIDADES**

---

<sup>6</sup>Orden de la Consejería de la Presidencia del Gobierno de la Comunidad Autónoma de Andalucía, de 17 de marzo de 2000, por la que se regula el procedimiento de concesión de subvenciones por el Instituto de la Mujer a empresas que desarrollen su actividad en la Comunidad Autónoma de Andalucía para la realización de acciones positivas a favor de la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres. Resolución de 9 de abril de 2002, del Instituto Andaluz de la Mujer por el que se convoca la concesión de subvenciones para el ejercicio 2002.



En lo que se refiere a la primera experiencia desarrollada en el Estado español, como fue la Comunidad Autónoma de Euskadi, se optó por una estrategia de acercamiento y difusión del Programa Optima hacia empresas del País Vasco que respondieran a ciertos criterios, con el objeto de iniciar un proceso más "a la carta" y con más garantías de entendimientos por ambas partes.

Se optaron por determinadas organizaciones tractoras y referentes dentro de la Comunidad por determinadas características como:

- ?? Por su implantación en todo el Territorio.
- ?? Por su capacidad de influir en otras empresas.
- ?? Por el estilo de Gestión avanzada.
- ?? Por su proyección externa e internacional.

Desde el inicio del Proceso de captación, se ofrecía por parte de Emakunde material de apoyo ÓPTIMA y asistencia técnica especializada de forma gratuita durante un plazo razonable de tiempo para desarrollar la fase de Diagnóstico y elaboración del Plan de Igualdad de la empresa.

Cabe destacar, que en una primera fase, la presentación era realizada conjuntamente entre personal de la Dirección de Emakunde y la Asistencia Técnica junto con personas de la Dirección de la empresa candidata.

Tanto la selección de estas empresas como este primer paso de acercamiento supuso una buena estrategia ya que los compromisos se pudieron establecer en todo momento, desde los niveles en donde se toman las decisiones.

Por otra parte, siempre se ha insistido en la necesidad de crear una estructura o Equipo de trabajo de mujeres y hombres, de diferentes niveles, departamentos y con la presencia del comité de empresa para el desarrollo e impulso de la estrategia a seguir. De esta manera, se puede afirmar que en las organizaciones en donde la participación y la comunicación han sido mejores, los resultados han sido claramente más positivos.

El buen conocimiento de la cultura empresarial de la organización con la que se trabaja y el contacto continuado desde la asistencia técnica con la misma, son elementos claves. Resulta obvio que la extensión del territorio ha contribuido de manera favorable a mantener relaciones más estrechas con las empresas.

Paralelamente, se realizaron Jornadas de puertas abiertas para dar a conocer al resto del tejido empresarial vasco y agentes sociales, así como se editaron folletos explicativos del programa y de los pasos a dar para su participación. En este sentido, la difusión y la participación desde Emakunde en los diferentes medios de comunicación cercana a la vida socio-económica vasca ha facilitado la difusión de este programa (presencia en revistas especializadas del mundo de la economía, presencia en actos organizados por el tejido empresarial vasco, participación en Foros, etc.)

Por su parte, en Andalucía el proceso se ha destacado por la relevancia que ha adquirido la participación de las organizaciones sindicales desde el comienzo del programa, con la creación de los Comités permanentes de Igualdad. Estos Comités permanentes de Igualdad han nacido y se han ido consolidando a medida que la participación e implicación de las organizaciones sindicales en el programa aumenta y se sistematiza.

Estos Comités son órganos paritarios, formados por representantes de la empresa y representantes de los trabajadores y trabajadoras, al que pueden asistir como asesoras, a requerimiento de cualquiera de las partes, representantes del Organismo de Igualdad impulsor, de las secretarías o departamentos de la mujer de las Organizaciones sindicales colaboradoras o personas expertas en género e igualdad de oportunidades.



El número de miembros ha oscilado, en función de las características y dimensiones de la empresa. Con frecuencia están formados por cuatro o cinco personas designadas por la empresa y el mismo número de personas designadas por el comité de empresa.

El objetivo es crear un espacio de diálogo y comunicación fluida, de tal manera que todos los acuerdos y medidas que se adopten a lo largo del desarrollo del programa se lleven a cabo con el consenso de ambas partes. Todos los pasos que se van dando a lo largo del desarrollo del programa son informados a este Comité.

También, dentro de la estrategia utilizada en esta comunidad, se han creado en varias empresas Equipos de trabajo permanentes del programa, formado por personal técnico del Organismo de Igualdad y una representante de cada una de las dos organizaciones sindicales. A este grupo de trabajo se suma en ocasiones la consultora contratada por el Organismo de Igualdad como asistencia técnica del programa.

Las organizaciones sindicales gestionan una parte del programa, en el marco de un convenio de colaboración con el Organismo de Igualdad, lo que les permite contar asimismo con personal especializado asignado a este programa. Se valoran conjuntamente las peticiones de participación en el programa, basándose en el perfil de la empresa. Por razones de mayoría sindical entre la representación del personal de cada una de las empresas, o de reparto, se asigna cada empresa a un sindicato, a efectos de "tutorizar" y "acompañar" el proceso. Posteriormente, se inicia el proceso.

En otras ocasiones, en donde la representación sindical participa menos, se han ido creando Equipos o Grupos de Igualdad formados por personal mixto de la empresa, representación del comité de empresa, en su caso, personal voluntario y personal en puestos de decisión, conjuntamente con la asesoría técnica del Organismo de Igualdad competente, con el fin de coordinar e impulsar el desarrollo del programa.

La formación también ha sido una parte muy importante de la estrategia seguida en esta comunidad. En la mayoría de los casos, la formación la han impartido las propias consultoras técnicas de los diferentes Programas.

En las experiencias formativas llevadas a cabo con los Comités de empresa, la formación la organizaba el propio sindicato y la imparten a través de personal especializado que designa al efecto. La concienciación de los miembros del comité de empresa es una garantía para mantener claros los objetivos del programa.

Una de las amenazas proviene de la pérdida del objetivo y la utilización de la información que se obtiene en el diagnóstico, como elemento de confrontación y conflicto laboral. En las ocasiones en que se ha difundido el diagnóstico y se ha hecho una lectura "culpabilizadora" a la Dirección, por los resultados obtenidos, el proceso ha sido paralizado por la empresa y anulada su participación en el programa. La formación es una herramienta que va a facilitar al Comité de empresa tomar decisiones y hacer propuestas.

La experiencia compartida en la ejecución y puesta en marcha del Programa Optima, a lo largo de estos años desde los diferentes Organismos de Igualdad, ha puesto de relieve una serie de carencias y limitaciones que son importantes tener presente para ir desarrollando estrategias cada vez mejor elaboradas y adecuadas a las propias organizaciones. Algunas de ellas se pueden resumir a continuación.

## **LIMITACIONES EN LA IMPLEMENTACIÓN:**



- ?? *Ser considerado como "Asunto de mujeres"*
- ?? *Depende de la Voluntad política que exista detrás*
- ?? *Depender del Departamento de personal o de Recursos Humanos*
- ?? *Crear divisiones entre la plantilla*
- ?? *Establecer objetivos no ligados a objetivos comerciales*
- ?? *Mostrar mayor interés por la imagen*
- ?? *Dificultad de ver beneficios a corto plazo*
- ?? *Escaso apoyo institucional*

Sin embargo, la experiencia también ha resaltado algunos elementos comunes que pueden favorecer el éxito del Programa:

- ?? Conocimiento de la organización
- ?? Compromiso de la Dirección
- ?? Diagnóstico exhaustivo y supervisión
- ?? Comunicación constante/ Publicaciones
- ?? Equipo de trabajo
- ?? Participación de toda la plantilla
- ?? Personas expertas
- ?? Recursos materiales
- ?? Participación sindical
- ?? Acciones específicas a mujeres y medidas transversales
- ?? Cambio de mentalidades. Formación
- ?? Objetivos y acciones concretas y a corto plazo
- ?? Evaluación y supervisión continua: flexibilidad
- ?? Apoyo y reconocimiento institucional
- ?? La igualdad como factor de CALIDAD

### 3.3.- EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

#### RELACIÓN DE OBJETIVOS Y ACCIONES APROBADAS CON ÉXITO:

Acción Positiva	Descripción
FACILITAR LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL	<p>Acciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>?? Adaptar un centro infantil que haya en la zona, o crear uno en la propia empresa, de cara a poder acoger a los hijos e hijas de las personas que trabajan en ella.</li> <li>?? Ampliar los horarios o adaptarlos a la actividad productiva.</li> <li>?? Concertar con una empresa o cooperativa de ayuda a domicilio y cuidado de mayores.</li> <li>?? Concertar ayudas y descuentos para la plantilla.</li> <li>?? Realizar un estudio de necesidades en cuanto a las personas dependientes.</li> <li>?? Campaña de información a los trabajadores de los derechos y permisos que les otorga la Ley.</li> <li>?? Establecer reuniones con la representación sindical en la empresa para trabajar las mejoras de la Ley e introducir en el</li> </ul>





	<p>empresa para trabajar las mejoras de la Ley a introducir en el propio convenio de empresa.</p> <p>?? Ofrecer la posibilidad de acumular las horas de lactancia</p> <p>?? Ofrecer la posibilidad de reducir la jornada por el cuidado de familiares menos de un tercio (que es lo que marca la Ley)</p> <p>?? Sesión formativa sobre "Conciliación" con grupos mixtos de la empresa</p>
INCREMENTAR LA FORMACIÓN PARA EL PERSONAL EMPLEADO	<p>?? Cubrir las necesidades formativas del personal laboral de la empresa y aumentar la participación de mujeres en los mismos.</p> <p>?? (Una de las acciones es Impartir los cursos en horario laboral)</p>
RELACIÓN y VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	<p>?? Garantizar igualdad de condiciones laborales entre trabajadoras y trabajadores de la propia empresa.</p> <p>(Se realizará una nueva valoración de los puestos de trabajo)</p>
FACILITAR EL ACCESO DE LAS MUJERES A PUESTOS EN LOS QUE SE ENCUENTREN POCO REPRESENTADAS	<p>?? Informar y motivar a las mujeres, así como establecer mecanismos de selección compensatorios, para que accedan a puestos jerárquicos en los que están subrepresentadas.</p> <p>?? Favorecer la movilidad horizontal de la plantilla con el objeto de equiparar la representación de ambos sexos en los distintos departamentos.</p> <p>?? Instar a los servicios de colocación que presenten candidaturas de ambos sexos</p> <p>?? Formación de desarrollo personal y profesional para potenciar las habilidades de mujeres a fin de que accedan a puestos de mando y dirección.</p>
IMAGEN Y COMUNICACIÓN IGUALITARIA	<p>?? Formación sobre "Usos no sexistas en el lenguaje y en la publicidad"</p> <p>?? Adaptación de campañas y documentos administrativos internos</p> <p>?? Formación sobre "Atención al público y género"</p>
REFORMA Y ADAPTACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS	<p>?? Adecuación de uniformes de las mujeres según sus necesidades</p> <p>?? Adaptación de mobiliario y normas sobre "formas de trabajo", que mejoran la salud laboral de mujeres que trabajan de pie, en atención al público</p> <p>?? Instalación de servicios para el cambio de pañales tanto para</p>





	hombres como para mujeres
FORMACIÓN EN MATERIA DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES	<p>?? Sesiones informativas para la plantilla.</p> <p>?? Sesiones de formación e intercambio de experiencias de buenas prácticas con otras empresas de la Unión Europea.</p>
CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	<p>?? Convenios con entidades bancarias para mejorar la actividad empresarial de las mujeres.</p> <p>?? Servicio de atención directa y especializada a mujeres emprendedoras</p>
DIFUSIÓN ENTIDAD COLABORADORA Y PROGRAMA OPTIMA	<p>?? Redacción de artículos en materiales de difusión interna de las empresas: boletines, revistas, Intranet, etc.</p> <p>?? Colocación estratégica en la empresa del logotipo de Entidad Colaboradora</p> <p>?? Incorporación sistemática del logotipo de Entidad Colaboradora en los documentos de difusión.</p>

## EXPERIENCIA EMPRESA PÚBLICA. PROYECTO "IGUALDAD DE OPORTUNIDADES MUJERES-HOMBRES EN EPES"

### Empresa pública que consolida el programa y lo integra como uno de sus procesos

La empresa Pública de Emergencias Sanitarias (EPES), tiene una antigüedad de cuatro años como empresa Optima. La visión estratégica de una mujer Directiva del área de Recursos Humanos, fue el motor que puso en marcha la experiencia. El actual responsable, que continua con energía renovada el proyecto, manifiesta la necesidad de "automatizar", de integrar el programa Optima en los procesos de la empresa.

*"... 2002 es el año de la consolidación de acciones y búsqueda de nuevas fórmulas en materia de igualdad de oportunidades. Hemos elaborado el perfil sociodemográfico desde una perspectiva de género en EPES, y al mismo tiempo seguimos dando respuesta a las necesidades de profesionales en función de las características singulares de la propia actividad en la emergencia sanitaria.*

*Nos queda ir incorporando las mejoras a la práctica y su desarrollo en la actividad profesional de manera que nuestra tarea en igualdad de oportunidades de hombres y mujeres vaya dejando de tener el sentido compensador para pasar a ocupar un sentido de verdadero arraigo en nuestra cultura como organización".*



La empresa tiene una partida anual en su presupuesto, para acciones positivas a favor de la igualdad y una red de "Agentes para la Igualdad"<sup>7</sup>, formada por una persona en cada uno de sus centros provinciales. La dirección está convencida de la necesidad de anticiparse a los cambios. Reconoce el coste que pueda suponer el programa, pero también que es "una inversión más allá del dinero" ya que el coste que se pueda atribuir al programa, se habría tenido en cualquier caso, por ejemplo, en términos de absentismo. Resalta la importancia del seguimiento, para mantener el impulso inicial y renovar anualmente las acciones. La colaboración permanente del organismo de igualdad es un apoyo importante para orientar los procesos de cambio, y compartir los criterios con otras empresas.

Las acciones positivas que está realizando EPES y que tienen una repercusión económica directa mayor son:

1.- Reorganización funcional, nuevos sistemas de organización del trabajo para facilitar la permanencia y promoción de mujeres. Acción dirigida mayoritariamente a las profesionales de la línea asistencial 061 (médicas, enfermeras y técnicas).

Se ofrece a las trabajadoras que están en período de gestación una alternativa de trabajo con objeto de no obligar a la desvinculación o exclusión temporal por tal motivo. Para ello se elabora el mapa de competencias personales y la relación de puestos de trabajo compatibles. Sustitución en el puesto original

2.- Ayudas Sociales para gastos derivados de guardería infantil, cuidado de mayores, personas enfermas o discapacitadas: FAS.

Relacionada con facilitar los medios para la igualdad en la organización del tiempo de trabajo. También se relaciona y favorece los medios, a través de ayudas económicas, para conciliar la vida familiar y laboral. Se conceden ayudas económicas sobre la base de criterios consensuados por la representación sindical en EPES y la dirección de la empresa.

La finalidad es ayudar al sostenimiento de cargas derivadas del cuidado de hijos/ as, personas mayores o discapacitadas, facilitar los medios económicos para la realización de estudios y favorecer la formación en el seno de EPES sin discriminación por razón de cargas familiares.

Se está negociando la inclusión de estas medidas en el convenio colectivo de empresa.

## EXPERIENCIA EMPRESA DE ECONOMÍA SOCIAL. UN PLAN DE ACCION POSITIVA EN LA ECONOMIA SOCIAL

### **La Sociedad Cooperativa Carchuna La Palma aprueba un plan de acción positiva que integra las medidas propuestas por el comité permanente de igualdad de oportunidades**

Este es un ejemplo de una entidad en la que se inicia el proceso a instancias de las organizaciones sindicales.

Es una empresa del sector agroalimentario, que cuenta con 459 personas trabajadoras, con una mayoría de mujeres, pero en la que los puestos de decisión están ocupados por hombres.

El proceso de sensibilización y formación ha facilitado la toma de conciencia sobre las responsabilidades en el ámbito de los cuidados a menores o personas dependientes.

<sup>7</sup> Personas que desempeñan esta y otras funciones.



El equipo directivo de la cooperativa ha entendido la interrelación e interdependencia que hay entre el ámbito mercantil y el doméstico y que no puede desentenderse de lo que ocurre en el ámbito doméstico.

*-“... los hombres que no tienen problemas de disponibilidad, es porque el problema se lo han trasladado a una mujer que está en la casa ocupándose de todo...”*

Aparte de las acciones que se van a desarrollar a corto plazo, se ha propuesto conocer con profundidad las necesidades de todo el personal y estudiar posteriormente las alternativas más adecuadas que permitan dar respuesta a cada situación.

## 4. CASOS Y EJERCICIOS PRÁCTICOS

### Caso 1. Ventore SL

#### **Empresa privada de una actividad muy masculinizada, que aplica el programa OPTIMA en el proceso de modernización y cambio.**

La sociedad VENTORE SL, es una pequeña empresa de transportes, que forma parte del grupo ITALCEMENTI GROUP, FINANCIERA Y MINERA, y que trabaja en exclusiva para las otras cuatro empresas del grupo, dedicadas a la actividad principal del cemento, del hormigón, de áridos y de mortero y cementos especiales.

Es un grupo joven de empresas viejas. Desde la Dirección del Grupo se fomenta una estrategia de cambio y adaptación a las nuevas necesidades y entorno.

VENTORE era una empresa con plantilla de hombres mayores, con escasa o nula formación, y hábitos laborales muy masculinos, que alargaban la jornada de forma interminable y acumulaban un sin-fin de horas extras. Se incorpora un nuevo gerente a VENTORE y se elabora, con la Dirección de RRHH del Grupo, una estrategia de cambio que debe servir como modelo para el resto de empresas. VENTORE tenía en aquellos momentos 30 trabajadores. Las largas jornadas laborales creaban un escenario de baja productividad, alto riesgo de accidentes laborales, excesivo consumo de combustible de los camiones y elevado coste salarial. Empieza la ejecución del proceso de cambio.

Se firma un nuevo convenio colectivo de empresa, con tres pilares fundamentales: el sistema retributivo, con complementos por productividad, incentivos a las prejubilaciones y un nuevo planteamiento de jornadas y horarios, con trabajos a turnos (dos o tres personas por camión) La plantilla queda reducida a 15 trabajadores y el objetivo es ampliarla hasta llegar a 60. Abordan un proceso de reclutamiento y selección, dirigiéndose principalmente a jóvenes con formación de FP y con el carnet exigible. Progresivamente, van flexibilizando los requisitos de formación previa, y organizando formación en el puesto de trabajo, tarea en la que colaboran los trabajadores con experiencia de la empresa y por supuesto la jornada se ajusta y se establecen turnos.



Contra todo pronóstico, se presentan dos mujeres a uno de los procesos de selección. Manifiestan interés por el nuevo planteamiento de la empresa, que ofrece formación en el puesto de trabajo y que no fomenta largas jornadas laborales. La empresa se sorprende, pero al aplicar los criterios, reconocen que cumplen el perfil, resultan seleccionadas y las contratan. Algo empezó a cambiar en el ambiente laboral, la imagen personal de los jóvenes empezó a mejorar y el grado de satisfacción general era manifiesto. Además, observaron que las conductas de las mujeres en su trabajo diario en los camiones, se ajustaba más a las normas de prevención de riesgos laborales, de atención y cuidado de los vehículos. También mejora la imagen externa de la Empresa y la satisfacción de los clientes.



La empresa quiere continuar la experiencia y se dirige al Instituto Andaluz de la Mujer, como "agente de intermediación laboral" ante la ineficacia de los agentes habituales, que les seguían derivando una oferta de personal absolutamente segregada, formada únicamente por hombres. Este es el contexto en el que OPTIMA aparece como un recurso para resolver un problema de falta de oferta femenina y probablemente, una necesidad de complicidad y apoyo institucional en un proceso de cambio absolutamente pionero en este sector de actividad y territorio.

Proceso de colaboración y participación OPTIMA. El Instituto Andaluz de la Mujer le concede a VENTORE SL una subvención dirigida a formar a un grupo de 7 mujeres, incluidas la preparación y obtención del carnet de conducir, que se incorporarán a la plantilla una vez finalizado el proceso formativo. La Asistencia Técnica del programa elabora el diagnóstico e imparte sesiones de formación dirigidas al personal directivo de la empresa y del grupo.

Las centrales sindicales trabajan con el comité de empresa, imparten formación y proponen a la dirección medidas para garantizar el ejercicio de las mujeres de su derecho a la igualdad (previsión en caso de embarazo,,,,,,)

La empresa aprueba el Plan de Acción Positiva. El distintivo OPTIMA adorna los camiones.

#### 1.- Trabajo en pequeños grupos:

- ? ? Identificar los factores que intervienen en el proceso de cambio de la empresa y analizar los que tienen una influencia mayor en la entrada de la empresa en el programa OPTIMA.
- ? ? Analizar las fortalezas y oportunidades y las debilidades y amenazas para alcanzar la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres en la empresa.
- ? ? Proponer otras posibles medidas de acción positiva y una estrategia para extender el programa al resto de empresas del grupo.

#### 2.- Debate en plenario

### Caso 2. " Discriminación indirecta"

#### Convocatorias "aparentemente neutras" para la selección de personal

La empresa Huns S.A. se dedica a fabricar componentes electrónicos. Tienen una plantilla de cien personas, compuesto por noventa y seis hombres y cuatro mujeres (en el departamento de administración).

Inician un proceso de selección de personal para la planta de montaje. Se trata de cubrir ocho puestos de trabajo. Entre los requisitos que solicitan, se encuentra el de estar en posesión del título de FPII de electrónica.

A la selección se presentan setenta hombres y dos mujeres. La selección concluye con la contratación de ocho hombres.



Propuestas para la reflexión:

1.- Trabajo en pequeños grupos

- ? ? Analizar la situación y los elementos que intervienen para obtener esos resultados.
- ? ? Proponer medidas compatibles con la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres

2.- Puesta en común



## 5. BIBLIOGRAFÍA Y CONSULTAS

- ✂ ✂ Alba, Alfonso. **La riqueza de las familias, mujer y mercado de trabajo en la España democrática.** Ed. Ariel. 2000
- ✂ ✂ Carrasco, Cristina (ed.). **Mujeres y economía. Nuevas perspectivas para viejos y nuevos problemas.** Ed. Icaria 1999.
- ✂ ✂ Comisión Europea. **Guía para evaluar el impacto de género.** D.G.V 1997
- ✂ ✂ Consejo de Europa. **Mainstreaming de Género. Marco conceptual, metodología y presentación de buenas prácticas.** Grupo de especialistas. Ed. Instituto de la Mujer. 1999
- ✂ ✂ Engender. **Manual para la integración de la perspectiva de género en el desarrollo local y regional.** Ed. Emakunde. Vitoria.1997
- ✂ ✂ Fundación Formación y Empleo de Andalucía. (FOREM-A). **Igualdad de Oportunidades ante el empleo y la formación continua.** Comisiones Obreras de Andalucía. 2000
- ✂ ✂ Likadi. **Mainstreaming o Enfoque Integrado de Género.** Ed. Likadi e Instituto Andaluz de la Mujer. 2001.
- ✂ ✂ Likadi. **Manual de Orientación para la puesta en marcha de Acciones Positivas en las Empresas. Nuevas situaciones...Nuevas respuestas.** (Programa Optima) Instituto de la Mujer. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. 1999
- ✂ ✂ Murillo, Soledad. **El mito de la vida privada.** Ed. Siglo XXI. 1996
- ✂ ✂ Navarro, Vicenç. **Bienestar insuficiente, democracia incompleta.** Ed. Anagrama Barcelona, 2002
- ✂ ✂ OCDE. **Directrices y guía de conceptos del CAD sobre la igualdad entre mujeres y hombres.** Ed. Ministerio de Asuntos Exteriores. 1998. [www.mae.es/igualdadcad](http://www.mae.es/igualdadcad)
- ✂ ✂ Pérez del Río, Teresa. **Mujer e igualdad: estudio en materia social y laboral.** Ed. Instituto Andaluz de la Mujer.1999
- ✂ ✂ Poal Marcet, Gloria. **Entrar, quedarse, avanzar. Aspectos sicosociales de la relación mujer-mundo laboral.** Ed. Siglo veintiuno. 1993
- ✂ ✂ Programa ASEG **Análisis Socioeconómico y de Género.** FAO. Dirección de la Mujer y de la Población. Departamento de Desarrollo Sostenible. 1997 [www.fao.org](http://www.fao.org).
- ✂ ✂ Quesada Segura, R. **Los principios de Igualdad de trato y de oportunidades en la negociación colectiva.** Estudio sobre discriminación y acciones positivas. Serie estudios num.1 Instituto Andaluz de la Mujer. 1991
- ✂ ✂ VVAA. **Conducir el cambio estructural. El papel de las mujeres.** Informe de un grupo de expertos a la OCDE. Ed. Instituto de la Mujer
- ✂ ✂ VVAA. **Las nuevas fronteras de la desigualdad. Hombres y mujeres en el mercado de trabajo.** Ed. Catedra. Barcelona 2000



- ✂ ✂ VVAA. **La mujer en el mercado de trabajo**. Instituto de Desarrollo Regional. Univ. Sevilla. 2000
- ✂ ✂ VVAA. **Globalización y género**. Ed. Síntesis.1999
- ✂ ✂ VVAA. **El futuro del trabajo. Reorganizar y repartir desde la perspectiva de las mujeres**. Bakeaz, CDEM. 1996
- ✂ ✂ VVAA. Cristina Carrasco (ed). **Tiempos, trabajos y género**. Ponencias de las Jornadas del mismo nombre. Universidad de Barcelona.2001
- ✂ ✂ VVAA. **Políticas de género en la Unión Europea**. Ed. Narcea S.A. de Ediciones 2001
- ✂ ✂ VVAA. **Manual de negociación colectiva no discriminatoria**. Secretaria de la mujer de CCOO Andalucía, Departamento de la mujer de UGT Andalucía e Instituto Andaluz de la Mujer. 2001
- ✂ ✂ VVAA. **Actas de las jornadas El derecho a trabajar en igualdad**. Serie encuentros num.4 Instituto Andaluz de la Mujer. 1999
- ✂ ✂ VVAA. **Herramientas para eliminar la discriminación retributiva**. Instituto de la mujer. 2000
- ✂ ✂ Oficina Internacional del Trabajo. **De un Empleador a Otro: "Hablemos de Igualdad"**. 1997

### Enlaces electrónicos

- ✂ ✂ <http://www.e-leusis.net/>
- ✂ ✂ <http://www.mujeresenred.net/>
- ✂ ✂ [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equ\\_opp/index\\_fr.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/index_fr.htm)
- ✂ ✂ <http://www.oit.org/>

### Planes y Programas

- ✂ ✂ Estrategia marco comunitaria en materia sobre la igualdad entre hombres y mujeres (2001-2005)

