

# ORIENTACIONES PARA LA PROMOCIÓN NO DISCRIMINATORIA



**EMAKUNDE**  
EMAKUMEAREN EREKIN EREKUNTZA  
INSTITUTO VASCO DE LA MUJER

Eusko Jaurlaritzako Erakunde Autonomiaduna  
Organismo Autónomo del Gobierno Vasco

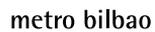
TRABAJO



EUROPAKO ELKARTEA  
COMUNIDAD EUROPEA  
Europako Gizarte Fonda  
Fondo Social Europeo

5

Empresas por la Igualdad:



# ORIENTACIONES PARA LA PROMOCIÓN NO DISCRIMINATORIA

TÍTULO: "Orientaciones para la Promoción  
No Discriminatoria"

EDITA: Emakunde/Instituto Vasco de la Mujer.  
Manuel Iradier, 36. 01005 Vitoria-Gasteiz.  
Fondo Social Europeo

COFINANCIACION:  
MAQUETACIÓN Y  
COORDINACIÓN: Ana Rincón

FECHA: Abril 2006

Nº EJEMPLARES: 5.000

DESCRIPTORES: Mujeres directivas, promoción  
profesional, roles sexuales, empresas,  
acciones positivas, guías

ILUSTRACIÓN: Ibon Galagarza

IMPRESIÓN: Gráficas Santamaría, S.A. Bekolarra, 4.  
01010 Vitoria-Gasteiz

DEPÓSITO LEGAL: VI-156/06

# ÍNDICE

PRESENTACIÓN .....	5
1. INTRODUCCIÓN .....	8
2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA .....	13
3. TRES ESFERAS O ÁMBITOS, DOS PARÁMETROS ...	14
<b>I. DIFICULTADES OBSERVADAS</b>	
4. ÁMBITO LABORAL .....	18
4.1. Ámbito laboral. Orden simbólico .....	18
4.2. Ámbito laboral. Organización .....	21
5. ÁMBITO SOCIO-FAMILIAR .....	27
5.1. Ámbito socio-familiar. Orden simbólico .....	27
5.2. Ámbito socio-familiar. Organización .....	30
6. ÁMBITO PERSONAL .....	32
6.1. Ámbito personal. Orden simbólico .....	33
6.2. Ámbito personal. Proyecto de vida .....	35
<b>II. POSIBLES ESTRATEGIAS</b>	
7. ESTRATEGIAS .....	36
7.1. Estrategias. Orden simbólico .....	37
7.2. Estrategias. Organización .....	39

### III. TABLAS RESUMEN

8. TABLAS DE DIAGNÓSTICO RÁPIDO .....	44
8.1. Ámbito laboral. Orden simbólico .....	45
8.2. Ámbito laboral. Organización .....	47
8.3. Ámbito socio-familiar. Orden simbólico .....	54
8.4. Ámbito socio-familiar. Organización .....	56
8.5. Ámbito personal. Orden simbólico .....	59
8.6. Ámbito personal. Proyecto de vida .....	61
9. TABLAS NUMÉRICAS .....	62
9.1. Ámbito laboral. Orden simbólico .....	62
9.2. Ámbito laboral. Organización .....	63
9.3. Ámbito socio-familiar. Orden simbólico .....	64
9.4. Ámbito socio-familiar. Organización .....	65
9.5. Ámbito personal. Orden simbólico .....	66
9.6. Ámbito personal. Proyecto de vida .....	67

# PRESENTACIÓN

Estas orientaciones han sido elaboradas por un grupo de empresas vascas al que hemos denominado **Grupo de Empresas por la Igualdad**. Este grupo surge con el impulso y la cofinanciación de **Emakunde** y el **Fondo Social Europeo** dentro del trabajo por incorporar la igualdad de mujeres y hombres en las organizaciones.

Son empresas que están trabajando para conseguir que mujeres y hombres tengan en ellas las mismas condiciones y oportunidades, eliminando cualquier discriminación y promoviendo un entorno favorable para el desarrollo profesional de todas las personas que trabajan en ellas. Por ello, están reconocidas por el Gobierno Vasco como **“Entidad Colaboradora en Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres”**(1).

Dando continuidad al trabajo realizado durante el año 2004, del que surgió la publicación "Guía para un proceso de selección no discriminatoria", Emakunde ha coordinado durante 2005 un proceso de trabajo en el cual se ha abordado la tarea común de elaborar este documento. Para su elaboración y redacción Emakunde ha contado con el apoyo de Orebe (2). El contenido de esta guía se basa en experiencias europeas y en las propias buenas prácticas de las empresas

---

(1) Reconocimiento regulado por Decreto 424/1994, de 8 de noviembre, por el que se crea la figura de Entidad Colaboradora en Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres.

(2) OREBE. Fernando Oregi Altube. Secretaría técnica.

del grupo, recogiendo además las aportaciones realizadas por personas expertas en procesos de formación y promoción que incorporan la perspectiva de género (3) que han intervenido en las sesiones de trabajo realizadas por el grupo durante este año.

**El grupo de empresas entiende por promoción** el acceso, presencia y participación activa en los procesos de trabajo y toma de decisiones, así como la responsabilidad en los resultados de los mismos y en la representación corporativa de la empresa. Esta concepción de la promoción, implica en la misma a todas las personas y procesos de la organización que, de una forma u otra (informes intermedios, de evaluación, de calificación de desempeño, formación y capacitación continua, equipos y dirección de proyectos, etc.), participen en la promoción y desarrollo profesional de cada persona de la organización a lo largo de su vida laboral en la misma.

Estas orientaciones para realizar en las organizaciones una promoción no discriminatoria en todos los niveles de responsabilidad de las mismas, incluyendo los más altos, recogen las **posibles dificultades** que han sido detectadas por las empresas del grupo, así como las alternativas y medidas que podrían contrarrestarlas, evitando así el habitual postergamiento de las mujeres en los procesos de promoción, desarrollo profesional y acceso a puestos directivos y el consecuente perjuicio para el funcionamiento y resultados de las empresas.

---

(3) Amelia Valcárcel Bernardo de Quirós. Universidad de Oviedo.  
Beatriz Cerrato Vidal. IBM.  
Isabel Alonso Cuervo. LIKaDI, Formación y empleo.  
Claudia Zafra Mengual. Diputación de Córdoba.

Las empresas del grupo consideran que la promoción no discriminatoria, que permite la incorporación de las mujeres a todos los niveles de responsabilidad de las organizaciones y el consiguiente aporte de su alta formación y capacitación profesional, además de una exigencia social de mayor justicia y responsabilidad social, es en primer lugar una **necesidad y demanda empresarial prioritaria** para avanzar en la mejora de su productividad y calidad.

No todas las dificultades recogidas en este documento actúan simultáneamente y con idéntica importancia en las distintas organizaciones. Se trata de un catálogo de posibles factores actuantes en el que cada empresa interesada debe identificar sólo los que actúan impidiendo una promoción no discriminatoria en su caso. Para ello, cada empresa interesada deberá realizar, en primer lugar, un **diagnóstico** de sus procesos de asignación de responsabilidades y representación corporativa, de sus puestos directivos y de los mecanismos de acceso a los mismos, así como de los procesos de formación y promoción de las mujeres y hombres de su organización. De esta forma, podrá determinar cuáles de las posibles dificultades recogidas en estas orientaciones están efectivamente actuando en su caso concreto, y aplicar únicamente las estrategias y medidas correctoras necesarias en su caso. **Las tablas** recogidas al final de este documento pretenden resumir y facilitar esta labor.

La apuesta por la calidad, la mejora constante de la gestión, la excelencia empresarial y la responsabilidad social de nuestras organizaciones nos ha llevado a elaborar durante 2005 nuestros respectivos Planes de Igualdad y esta guía común. Sabiendo que estos principios son compartidos por otras muchas empresas vascas, queremos invitarles y animarles a que se sumen a la experiencia de aplicación de es-

tas orientaciones, constatando el efecto positivo que, sin duda, tendrán en sus organizaciones.

Vitoria-Gasteiz, 14 de diciembre de 2005

EMPRESAS POR LA IGUALDAD 2005

--

ADOS CONSULTING

BBK

CAJA VITAL-VITAL KUTXA

CDE CONSULTORES

EDE FUNDAZIOA

EUSKAL TRENBIDE SAREA

EUSKO TRENBIDEAK

GUGGENHEIM BILBAO MUSEOA

METRO BILBAO, S.A.

ZUBIZARRETA CONSULTING

--

## 1. INTRODUCCIÓN

Este documento no tiene vocación de guía exhaustiva. Partiendo de la experiencia previa de las empresas del grupo, recoge la reflexión conjunta realizada durante 2005, con la colaboración de diversas personas expertas, en torno a las posibles discriminaciones que impiden la promoción de las mujeres en las organizaciones. Pretende recoger las dificultades que pueden obstaculizar una **promoción no discriminatoria** en las organizaciones, así como varias alternativas que contrarresten dichos obstáculos.

Hablar de promoción no discriminatoria implica hablar de la segregación que se produce en el mundo laboral. La segregación profesional u ocupacional es de dos tipos: Segregación Horizontal (las mujeres se concentran en algunas profesiones o campos profesionales y los hombres en otros distintos) y, paralelamente, Segregación Vertical (los hombres ocupan los puestos de toma de decisiones incluso en los sectores con presencia mayoritaria de mujeres). **La segregación horizontal** afecta a mujeres y hombres. Aunque afecta de forma diferente a ambos colectivos (desfavoreciendo cuantitativa –porcentajes de empleo- y cualitativamente –sectores y condiciones de empleo- a las mujeres), tiende a verse como un problema social. **La segregación vertical** afecta y excluye únicamente a las mujeres, no a los hombres. Tiende a verse como un problema de las mujeres (4).

Ambos tipos de segregación ocupacional se producen como **consecuencia de la socialización** diferenciada y discriminatoria de mujeres y hombres a través de los roles de género. El proceso de educación y socialización que nos convierte en personas, en ciudadanas y ciudadanos, nos convierten en realidad en dos tipos de personas diferenciadas y jerarquizadas: en hombres y en mujeres, de forma que, según nuestro sexo se nos enseña un determinado **rol de género**. Un rol o papel en la sociedad y un rol o forma de entendernos a nosotras mismas, a nosotros mismos.

**El rol de género de los hombres** es, fundamentalmente, el rol de proveedores. En nuestra sociedad actual, ello sitúa al

---

(4) Además de la segregación vertical que discrimina a las personas en función del sexo, cuantitativamente la más importante de nuestra sociedad y objeto de nuestras orientaciones, puede darse también segregación vertical por discriminación en función de otros factores como etnia/raza, edad, orientación sexual, (dis)capacidad, religión...

empleo en el centro o eje de su identidad. En este rol, el empleo es una obligación, no una opción. Una obligación fuertemente ligada con el éxito y el triunfo en la vida, en la sociedad. Un componente clave obligado para ser “suficientemente hombre”.

**El rol de género de las mujeres** es, fundamentalmente, del rol de cuidadoras. En este rol el eje de identidad es el cuidado, no el empleo. En este rol, el proyecto de vida se articula en torno al cuidado, la obligación fundamental. Actualmente, la situación económica y social ha producido cambios en este rol. Tradicionalmente, el empleo era una opción individual suplementaria o complementaria. Hoy en día, la necesidad de los ingresos derivados del trabajo de las mujeres para ellas mismas y/o su unidad familiar, está convirtiendo el trabajo en algo socialmente necesario, casi obligatorio.

**Respecto a la profesión y la promoción**, estos roles de género hacen, por ejemplo, que tener familia funcione a favor en el caso de los hombres (se interpreta como más responsabilidad, más estabilidad y adaptación al sistema) y en contra en las mujeres (se interpreta como mayor absentismo, carencia de tiempo, otras prioridades, etc.). La consecuencia macro de estos esquemas mentales y sociales colocan a mujeres y hombres en diferente posición profesional: las mujeres en posiciones subordinadas y los hombres en posiciones de mando.

Esta socialización genera una **sociedad androcéntrica** en la que el centro de la sociedad es la actividad de los hombres. En ella los valores sociales imperantes son los valores de los hombres, y los valores y saberes de las mujeres no tienen valor de cambio. Esto ocurre, consecuentemente, en todos los ámbitos o actividades sociales, y muy especialmente en el mundo laboral, el mundo de los hombres según los roles de género de dicha sociedad androcéntrica.

Se dice que **una sociedad cambia** cuando cambia sus símbolos, sus constructos simbólicos, su forma de verse y entenderse. Y este difícil cambio suscita siempre fuertes resistencias. En el caso que nos ocupa, **la resistencia** se hace patente en la pervivencia de los roles de género. Esta pervivencia no es a menudo directa y literal, no niega el derecho socialmente aceptado de las mujeres a estar ahí, sino que cuestiona su valía (“está donde está por las cuotas”...). A pesar de los datos favorables de formación presentados por las mujeres, duda sobre su capacidad y duda sobre su decisión de asumir liderazgo. Por el simple hecho de ser biológicamente mujeres, se cuestiona continuamente sus dotes y capacidades y, por otro lado, cuestiona su asunción de las consecuencias de su decisión. En realidad, en el fondo, seguimos pensando que las mujeres en el mundo laboral están fuera de su sitio, pues su sitio es el ámbito del cuidado, y fuera de él deben ocupar un lugar subordinado.

La resistencia al cambio se denota igualmente en que **los hombres, en general, no asumen su responsabilidad en el ámbito del cuidado**. Aferrados al rol de género del proveedor, no se corresponsabilizan del cuidado. En varios estudios realizados en Suecia, se detecta que las dificultades, más que en la presencia real de las mujeres en el ámbito del empleo, se encuentran en el desigual reparto de la responsabilidad sobre los afectos y cuidados.

Por último, resulta igualmente claro el mecanismo de la resistencia consistente en **convertir la igualdad de oportunidades en una guerra de sexos**: una imposibilidad de entendimiento, enemistad y lucha entre hombres y mujeres por no se sabe qué.

**Las organizaciones podrán realizar una promoción no discriminatoria utilizando en su beneficio el 100% del potencial, habilidades y aportaciones de todas las personas que**



trabajan en ellas y en su entorno, sólo y únicamente si contrarrestan y vencen los prejuicios y resistencias discriminatorias derivadas de los roles de género en que la sociedad androcéntrica socializa a sus empleadas y empleados. Podrán evitar la segregación ocupacional horizontal y vertical, que tanto perjudica sus resultados, sólo si se convierten conscientemente en agentes activos de una socialización y una organización laboral no discriminatoria, más justa, igualitaria y eficaz.

Cuando hablamos de las organizaciones hablamos de **todos los agentes** que actúan en la promoción y desarrollo profesional de las organizaciones. La promoción no discriminatoria y el acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad de las empresas, no es una cuestión sólo de las mujeres. No son ellas las únicas actantes. Hay otros diversos agentes que están poniendo inconscientemente las dificultades que se encuentran en la mayoría de las organizaciones y se señalan en este documento. A todos estos agentes corresponde buscar y aplicar alternativas que superen estas dificultades discriminatorias:

- Trabajadoras y trabajadores, compañeras y compañeros.
- Equipos y estructuras directivas.
- Empresariado.
- Organizaciones mediadoras: sindicales, empresariales...
- Instituciones y administraciones públicas.

Todos estos agentes participan de diferentes formas y en diferentes grados en los procesos de formación y desarrollo profesional de las personas que trabajan en las organizaciones. Todos deben reconsiderar su actuación y aplicar medidas alternativas al modelo que actualmente pospone a las

mujeres de su justo desarrollo profesional y perjudica gravemente los buenos resultados de las organizaciones.

## 2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El objetivo de esta guía es ordenar y definir los posibles factores de discriminación detectados en las empresas a partir de la siguiente pregunta: ¿Qué elementos están incidiendo en dificultar el acceso de las mujeres en igualdad de condiciones que los hombres a los puestos de dirección?. Asimismo, pretende plantear algunas orientaciones para hacer frente a esas dificultades destacando qué puede hacerse desde las organizaciones para que estos factores no dificulten o impidan la promoción y el aprovechamiento de la formación y capacitación de las mujeres en las empresas, qué puede hacerse para que las empresas no pierdan el potencial, la formación, las habilidades directivas, las ideas, la experiencia y las aportaciones del 50% de la población en sus procesos de toma de decisiones y liderazgo.

Metodológicamente, estas orientaciones recogen tres aspectos y capítulos complementarios:

- **Las dificultades** observadas en las distintas organizaciones para la promoción y acceso de las mujeres a cargos directivos.

- **Las estrategias** que se vienen proponiendo y utilizando para superar cada una de ellas, con las ventajas y riesgos que pueda conllevar su aplicación.
- **Las tablas**, resumen simplificado del documento y herramienta para un primer diagnóstico rápido que permita centrar y enfocar la cuestión en la realidad concreta de cada organización. En ellas se incluyen las dificultades observadas y las posibles estrategias de actuación para cada una de ellas.

**Cualquier empresa interesada** encontrará en este documento los aspectos susceptibles de discriminación, y por tanto de mejora, identificados y definidos según los criterios y experiencia de este grupo de empresas. Deberá centrar el análisis y diagnóstico de su propia realidad en los aspectos señalados, para descubrir cuáles de esas posibles discriminaciones están actuando efectivamente en su caso y situación particular. Dispone además, para su análisis y adecuación, de algunas posibles estrategias de actuación para contrarrestar las dificultades confirmadas en su organización.

### 3. TRES ESFERAS O ÁMBITOS, DOS PARÁMETROS

Metodológicamente, hemos agrupado los diferentes factores discriminatorios detectados en tres ámbitos o esferas de génesis y actuación de los mismos. Tres ámbitos interrelacionados e intercomunicados entre sí en los que se desarro-

llan -sin solución de continuidad- todas las personas de las empresas y la actividad de las mismas:

- Laboral y profesional.
- Socio-familiar.
- Personal.

En estas tres esferas se definen y funcionan sinérgicamente los dos parámetros fundamentales para el análisis de los factores observados, factores de posible discriminación y segregación vertical de las mujeres en el mundo laboral:

- La organización del trabajo en las empresas.
- El orden simbólico o mentalidad de las mujeres y hombres que lo realizan.

Estos dos parámetros son asimismo las dos grandes directoras de actuación necesarias para poner en marcha acciones y alternativas que contrarresten las prácticas discriminatorias y consigan una promoción no discriminatoria en las empresas.

Algunas de las dificultades observadas se manifiestan en los tres ámbitos (tanto en el orden simbólico como en la organización) y se recogen conscientemente en todos ellos, connotándolas con los matices y características del apartado correspondiente. Aún a riesgo de resultar algo repetitivo, nos parece importante subrayar la interrelación de las diversas esferas y el desarrollo e implicaciones que un mismo factor (una creencia simbólica, por ejemplo) puede tener en las tres esferas y en el orden de la organización del trabajo.

**1. LABORAL Y PROFESIONAL:** Es el ámbito de la organización empresarial en el que los diferentes agentes actuantes (empresariado, trabajadoras y trabajadores, sindicatos, etc.) or-

ganizan y realizan la actividad laboral y todos sus procesos productivos.

En esta esfera de actuación, propia y específica desde el punto de vista de las empresas, nos encontramos factores tan importantes para la promoción no discriminatoria como: Criterios, mecanismos y prácticas de la promoción, expectativas y necesidades de la empresa, definición de los puestos de trabajo, prioridades de los sindicatos, acción de compañeras y compañeros, estilos directivos y estilos comunicativos, dedicación y disponibilidad para cada puesto de responsabilidad, motivación y estímulos para desarrollo de carrera, posible acoso sexista, etc.

**2. SOCIO-FAMILIAR:** Es el ámbito de la organización familiar y social en el que los diferentes agentes actuantes (hombres, mujeres, familias, escuelas, asociaciones, instituciones, medios de comunicación, etc.) organizan y realizan –desde el punto de vista de la actividad laboral y profesional- los procesos de formación personal y socialización ciudadana, la formación y capacitación profesional, el reciclaje y la reconversión laboral, y el mantenimiento y puesta a punto cotidiano de las personas empleadas.

Esta cultura socio-familiar incluye aspectos tan importantes para el rendimiento empresarial de su personal como la conciliación vida-trabajo, los servicios sociales y socio-comunitarios, los recursos institucionales, los agentes sociales y asociaciones, la socialización y los modelos de referencia, la presión social para el cambio o la resistencia al mismo, el cuidado de personas, la vida social, etc.

**3. PERSONAL:** Es el ámbito de la organización personal (construcción de la personalidad y proyecto vital) en el que cada

persona (hombre y mujer) se entiende a sí misma, da sentido, organiza y realiza su vida y –desde el punto de vista de la actividad laboral y profesional- toma las decisiones sobre su formación y cualificación profesional, su actividad laboral y sus deseos y expectativas de desarrollo profesional.

En este ámbito nos encontramos con aspectos tan importantes para el rendimiento del personal de las empresas como: Cómo se ven y sitúan mujeres y hombres en las empresas, la socialización y las habilidades sociales, la construcción de la personalidad y el equilibrio personal, las creencias y roles asumidos, los planes de desarrollo personal y profesional, etc.

**Los aspectos de estos tres ámbitos o esferas** que se basan en el orden simbólico de los roles de género (hombres proveedores y mujeres cuidadoras) y se resisten a un cambio de valores más igualitarios, perpetúan, reproducen y justifican la discriminación vertical de las mujeres.

Estos factores de los tres ámbitos, no sólo y únicamente los del ámbito laboral, pueden actuar y actúan de hecho en las empresas obstaculizando una promoción no discriminatoria. Todos los factores, independientemente de su ámbito o esfera de acción, actúan directamente en los procesos de promoción de las organizaciones.

Desde las empresas, puede y debe incidirse en ellos, no sólo en los del ámbito laboral. Si bien éste es su ámbito de actuación primero y fundamental, obviando los ámbitos personal y socio-familiar las empresas estarán perpetuando en sus promociones los factores discriminatorios de estos ámbitos. Factores que entran cada día en sus instalaciones con cada una de las personas que trabajan en ellas. **Cerrar los ojos a esta realidad, restará a las empresas posibilidades de mejorar el aprovechamiento de la formación y aportaciones**

de la mayoría de sus mujeres y algunos de sus hombres en la toma de decisiones y responsabilidades directivas.

# I. DIFICULTADES OBSERVADAS

## 4. ÁMBITO LABORAL

Recogemos a continuación las dificultades o posibles factores discriminatorios observados en el ámbito laboral. Cada obstáculo se acompaña de la definición consensuada por el grupo y de algún comentario complementario que se ha considerado pertinente.

### 4.1. ÁMBITO LABORAL. ORDEN SIMBÓLICO

Se refiere a las creencias, supuestos y opiniones que actúan en las organizaciones, generalmente de forma implícita e inconsciente, y que están basadas en prejuicios y estereotipos de género.

## OBSTÁCULO

## DEFINICIÓN

## COMENTARIO

- 1. Mito de la dedicación plena.** Creencia según la cual las mujeres dan siempre prioridad al cuidado, hogar, familia... y no se entregan o dedican plenamente al trabajo. Por el contrario, considera a los hombres plenamente disponibles para el empleo con dedicación absoluta.

Esta creencia considera que, en caso de elección, las mujeres siempre elegirán la familia y sacrificarán el trabajo, mientras los hombres harán lo contrario. **La realidad es que ni todas las mujeres eligen siempre "familia", ni todos los hombres eligen siempre "trabajo".**
- 2. Espejismo de la igualdad ya conseguida.** Creencia según la cual ya somos iguales, porque ya lo dice la ley, y la discriminación ocurría antes, no ahora.

Esta creencia supone que la igualdad de oportunidades llega por sí sola, de forma natural y, por lo tanto, la llegada de mujeres a puestos directivos sería sólo cuestión de tiempo. **La igualdad real en la promoción llegará sólo si todas las personas implicadas trabajan para alcanzarla.**
- 3. Diferencias en el reconocimiento y valoración de mujeres y hombres.** Se asigna diferente valoración a los mismos dichos y hechos, cualidades y capacidades, etc. en función de que los realice o tenga un hombre o una mujer; de forma que valen, se reconocen y prestigian

Paralelamente, esta creencia tiende a asignar las características o errores de una mujer en el mundo laboral a todas las mujeres sin excepción: "mujer tenía que ser"; mientras que en el caso de un hombre, tiende a

más en el caso de que el agente sea un hombre, y menos si es una mujer.

considerarlo como un caso particular. **Mujeres y hombres deben ser valorados en función de sus capacidades y actuaciones sin prejuicios ni estereotipos.**

#### 4. Mito de la capacidad técnica.

Creencia según la cual las mujeres carecen de capacidades innatas y de posibilidades de aprendizaje en ámbitos técnicos, tecnológicos, informáticos... Serían incapaces por su naturaleza. Al contrario que los hombres, que estarían dotados naturalmente para estas áreas y funciones.

Esta creencia apela a diferencias biológicas contrastadas, y a supuestas diferencias neuro-psicológicas no contrastadas científicamente, para justificar discriminaciones de trato y prejuicios sociales. **Los prejuicios son sólo prejuicios. No hay justificación para la discriminación.**

#### 5. Prioridad de los estilos directivos y comunicativos masculinos y su universalización como estilo y modelo único.

Creencia que convierte los aprendizajes y habilidades adquiridas con la socialización de los hombres, los valores del rol de género de los hombres, en la medida universal y única del liderazgo y dirección de la empresa (competitividad, asertividad, proactividad, especialización funcional, análisis, procesos técnicos, objetivos, poder, mando, etc.).

En la actualidad, la realidad del liderazgo en las empresas punteras, y las tendencias y estudios de "management" señalan perfiles de liderazgo alejados del tradicional rol masculino, incorporando muchos valores y aprendizajes tradicionalmente femeninos (cooperación, escucha, acuerdo, multifuncionalidad, síntesis, procesos humanos, etc.).

medios, autoridad, control, etc.). Los estilos relacionados con el rol femenino aportan valor a las organizaciones.

## 4.2. ÁMBITO LABORAL. ORGANIZACIÓN

Se refiere a las condiciones laborales, estructurales y funcionales, de gran número de organizaciones.

### OBSTÁCULO

### DEFINICIÓN

### COMENTARIO

Ó. Exigencia de disponibilidad absoluta.

En muchas organizaciones se exige que los puestos de dirección y responsabilidad conlleven una disponibilidad horaria de 24 horas los 365 días del año, lo que limita la corresponsabilidad en el cuidado de los hombres que ocupan dichos puestos y limita el acceso a los mismos de las mujeres (y aquellos hombres) que se responsabilizan del cuidado.

Habitualmente, esta práctica se relaciona con los hábitos y prácticas de toma de decisiones en ámbitos y horarios informales, extralaborales, etc. **La disponibilidad absoluta y total no garantiza mayor rentabilidad a la organización, el equilibrio vital de las personas, sí.**

## 7. Falta de medidas para la conciliación.

Muchos sectores y empresas, mantienen horarios y organizaciones de trabajo heredadas de la primera revolución industrial (cadena de producción) y de la organización social androcéntrica (hombres en la fábrica y mujeres en el hogar), sin adaptarlos a sus actuales necesidades reales y a la nueva realidad social y familiar de su entorno. Como consecuencia, la conciliación no está presente en la vida laboral de la mayoría de los hombres ni en los aspectos de la organización controlados por ellos (agendas, negociaciones colectivas, programaciones, horarios...).

Las organizaciones en general, tienden a ignorar la necesidad que toda persona tiene de conciliar su vida y su trabajo, dando por hecho que sus empleadas y, sobre todo, sus empleados contarán con una infraestructura voluntaria o remunerada (generalmente mujeres) que permitirá que se adapten a las exigencias de la organización. En consecuencia, el perjuicio o desventaja para las mujeres de cara a su promoción y desarrollo profesional es doble: deben conciliar trabajo y vida familiar y, además, a menudo están ausentes en los momentos de formación, promoción y decisión. **Las medidas de conciliación favorecen el aprovechamiento de las capacidades de todas las personas de la organización y su motivación.**

## 8. Falta de motivación y estímulos para las mujeres.

En los procesos de promoción de muchas organizaciones, aún cuando las convocatorias son generales (“también para las mujeres”), no se las motiva, invita o estimula,

A menudo, se presentan los puestos de liderazgo y dirección como una especie de duro camino de renuncias personales y familiares no apto para quien desee tener un

incluso se crea un ambiente excluyente de hombres que da por hecho que las mujeres no van a (querer) presentarse.

proyecto de vida más allá de su carrera profesional. **Al igual que muchos hombres, muchas mujeres desean ocupar puestos de decisión y liderazgo en las organizaciones.**

### 9. Promoción poco transparente y poco objetiva.

En muchas empresas no existen políticas de desarrollo de carrera ni criterios sistematizados de promoción y renovación directiva. Cuando surge la necesidad, se elige y designa a la persona más adecuada entre las del entorno más cercano a la dirección, en el que habitualmente no suelen estar las mujeres.

A menudo, en estos casos, la escasa promoción se realiza mediante entrevistas informales y designaciones "a dedo", con la consiguiente pérdida de objetividad y de potencialidades para la empresa. **Resulta más rentable para las organizaciones tener en cuenta para la promoción a todas las personas que trabajan en ella, mujeres y hombres.**

### 10. Ámbitos informales y excluyentes de decisión.

En muchas organizaciones, o bien no existen reuniones y momentos formalmente establecidos para la toma de decisiones o bien, existiendo éstos, en numerosas ocasiones los hombres toman las decisiones previa o posteriormente, en momentos de relación informal entre ellos, sin dar opción a que la

Si una organización comprueba que determinados ambientes o contextos más distendidos (como comidas, p.e.) facilitan la toma de decisiones en algunos casos, dicha organización **debería asegurarse la presencia de todas las personas que por su cargo o función estén implicadas formalmente en la toma de**

organización se beneficie de las aportaciones y criterios de las personas ausentes.

**decisiones. En cualquier caso, sería recomendable que estas prácticas se limitarán lo más posible.**

### 11. Definición de los perfiles directivos según la universalización del modelo y rol masculinos.

A menudo, las organizaciones definen los perfiles de los puestos directivos teniendo en cuenta únicamente los aprendizajes y habilidades adquiridas con la socialización de los hombres, como si los valores de dicho rol de género fueran la medida universal y el modelo único del liderazgo y dirección empresarial (trabajo competitivo, liderazgo jerárquico, control detallado, procesos operativos, objetivos de triunfo, cadena de mando, etc.).

En consecuencia, la mayoría de las mujeres tienen muchas más dificultades que la mayoría de los hombres para dar el perfil solicitado. Esto no ocurriría si, siguiendo las directrices actuales de los estudios de "management", se elaborasen los **perfiles de liderazgo incorporando los valores y aprendizajes tradicionalmente femeninos más útiles y válidos para la dirección empresarial (trabajo cooperativo, trabajo en equipo, calidad del trabajo, empatía, clima positivo, etc.).**

### 12. Valoración de la antigüedad como el mayor mérito en la empresa.

En muchas organizaciones se marcan los puestos directivos con antigüedades y experiencias excesivas y ajenas al aprendizaje y capacitación de las personas o al desarrollo de la función a cubrir; llegando en algunos casos a anteponer la antigüedad a cualquier otra valoración meritocrática.

Estas prácticas perjudican comparativa y especialmente a las mujeres que, generalmente, suelen tener, por razones históricas, menor antigüedad en las organizaciones. **La antigüedad debe ser valorada en cada caso en función de su aportación a la futura función y responsabilidad.**

### 13. Cultura empresarial resistente a la promoción.

Muchas organizaciones contemplan pocas oportunidades de promoción y acceso a puestos de dirección y responsabilidad.

En estos casos, lo habitual es que no haya cambios directivos. Las promociones se consideran excepciones puntuales que no merece la pena prever ni preparar. **Las organizaciones deben formar y prever sus relevos directivos por escasos éstos que sean, así como establecer de forma motivadora y eficaz diferentes responsabilidades y representaciones corporativas descentralizadoras según capacidades, funciones y méritos.**

### 14. Diferencias de acceso a la formación continua y a la capacitación y mejora técnica.

En algunas organizaciones no se anuncian estos cursos ni se motiva, estimula y facilita la asistencia a los mismos de igual manera a las mujeres y los hombres. Con la excusa de que las mujeres nunca lo han hecho anteriormente o presuponiendo falsamente que no querrán, que no les gusta, que no tienen esas ambiciones, etc., se les excluye de estos ámbitos de mejora y oportunidad.

La realidad y los datos actuales de formación real previa de las mujeres contradicen el fundamento de estas prácticas. Hoy en día, a pesar de las dificultades y prejuicios operantes en las familias, las escuelas y los centros de trabajo, hay mujeres formadas y capacitadas técnicamente. **Es necesario tener en cuenta los datos estadísticos reales y no el recuerdo histórico estereotipado.**

15. Falta de responsabilidad social de las empresas hacia las personas que trabajan en ellas.

Muchas organizaciones ignoran que su primera responsabilidad social es el bienestar de sus empleadas y empleados, el bienestar de la sociedad que trabaja en sus instalaciones, reduciendo indignamente a estas personas a la categoría de medio o instrumento de producción, de parámetro económico de costo empresarial.

La responsabilidad social que las empresas tienen con el medio ambiente y la sociedad comienza por su propio medio ambiente y su propia sociedad: por sus empleadas y empleados, por las condiciones dignas de trabajo y vida de las personas de la organización.

16. Escasa incorporación en las negociaciones colectivas.

En general, los agentes y procesos de las negociaciones colectivas no han asumido como prioridad la mejora de las condiciones laborales de las mujeres y la promoción de la igualdad en los centros de trabajo. Y menos aún en cuanto a los puestos directivos.

Al no hacer visible la segregación vertical, colaboran en la reproducción de la misma. **La negociación colectiva puede ser un importante factor de cambio y mejora en la formación y promoción no discriminatoria de las mujeres.**

17. Acoso sexual a las mujeres.

Los casos de acoso afectan gravemente la autoestima de quien lo sufre y del colectivo laboral al que pertenece, especialmente a las mujeres, condicionando negativamente sus relaciones, rendimiento,

La mera sospecha de una mayor posibilidad de acoso en los ámbitos más masculinizados, confidenciales y "delicados" de la organización, en los menos transparentes y normativizados, así como la sospecha de la exigencia de

implicación y promoción laboral.

Por otro lado, está demostrado que, en ocasiones, el acoso va ligado al chantaje con posibles ascensos.

En general se acompaña de una carencia de pautas, criterios y protocolos de actuación, que aumenta la sensación de riesgo e indefensión.

contraprestaciones sexuales por el ascenso, puede retraer a las mujeres de intentar acceder a ellos o provocar su abandono, dificultando su carrera profesional. **Las garantías contra el acoso al menor indicio son imprescindibles para la promoción no discriminatoria.**

---

## 5. ÁMBITO SOCIO-FAMILIAR

Recogemos a continuación las dificultades o posibles factores discriminatorios observados en el ámbito socio-familiar. Cada obstáculo se acompaña de la definición consensuada por el grupo y de algún comentario complementario que se ha considerado pertinente.

### 5.1. ÁMBITO SOCIO-FAMILIAR. ORDEN SIMBÓLICO

Se refiere a las creencias, supuestos y opiniones que actúan en el ámbito socio-familiar, generalmente de forma implícita

e inconsciente, y que están basadas en prejuicios y estereotipos de género.

## OBSTÁCULO

## DEFINICIÓN

## COMENTARIO

18. Creencia de que la responsabilidad familiar corresponde exclusivamente a la mujer.

Creencia que asume el rol de género de las mujeres como cuidadoras. Como consecuencia, la asunción de liderazgo y responsabilidades laborales por parte de las mujeres desencadena conflictos de prioridades y sentido de culpabilidad en las mujeres.

Esta creencia se refuerza con la presión socio-familiar del entorno que a menudo, asumiendo el rol de género de las mujeres, interpreta la carrera profesional de éstas como abandono del hogar e incumplimiento de sus obligaciones. **La coresponsabilidad familiar es imprescindible para la promoción no discriminatoria.**

19. Creencia de que la responsabilidad laboral corresponde exclusivamente al hombre.

Creencia que asume el rol de género de los hombres como proveedores, fuera del necesario e imprescindible ámbito del cuidado. Cuidado que necesitan, por lo que buscan que alguien, renunciando a otras actividades y ámbitos, lo atienda.

Según esta creencia, la mujer cuidadora debe vivir la vida pública a través de la trayectoria y avatares del proveedor, de forma que el éxito de los proyectos vitales de las personas por ella atendidas sea su éxito. **Las cifras de mujeres trabajando en las organizaciones y la realidad económica familiar, que se está generalizando, son totalmente ajenas a estos estereotipos heredados.**

## 20. Baja motivación y valoración de la promoción de mujeres.

Creencia según la cual se considera que el empleo e ingresos de las mujeres son secundarios y complementarios a los de los hombres del grupo familiar. Por lo que no entiende la necesidad ni el deseo de “complicarse la vida” con promociones, ascensos, compromisos y responsabilidades laborales.

Según esta creencia socio-familiar la actividad laboral de las mujeres puede y debe ser parcial, temporal, fácil, incluso, en ocasiones, un entretenimiento, algo no muy exigente, sólo mientras haga falta y que deje tiempo para lo importante (el cuidado). Todo ello desmotiva y contradice cualquier planteamiento de promoción y desarrollo profesional. **Muchas mujeres desarrollan ya las máximas responsabilidades en muchas organizaciones, y muchas más desean y se preparan para hacerlo en el futuro.**

## 21. Falta de reconocimiento de autoridad a las mujeres.

Creencia según la cual las mujeres no saben mandar y asumir responsabilidades en el mundo laboral. Esta creencia asume además que lo que diga cualquier hombre valdrá siempre más que lo dicho por todas las mujeres o por la mejor de las mujeres. En consecuencia, muchos hombres, en la práctica, no admiten y boicotean la jefatura de una mujer.

Esta creencia se acompaña y justifica con el prejuicio simétrico de que los hombres tampoco saben nada ni son responsables o fiables para el ámbito del cuidado. Inutilidad que muchos hombres cultivan para seguir sin implicarse en la vida familiar doméstica. **La experiencia diaria en las organizaciones y las incipientes nuevas realidades familiares desmienten estos prejuicios.**

22. Mito de las diferencias biológicas como “base natural” que justifica el sistema de división sexual del trabajo y las responsabilidades.

Creencia según la cual las diferencias biológicas justifican la discriminación en razón del sexo. Es decir, justifican la diferente educación, socialización, derechos, oportunidades, trabajos, responsabilidades, condiciones de vida... de mujeres y hombres.

Según este mito, las mujeres, independientemente de su formación, capacitación y desarrollo profesional, estarían incapacitadas para ejercer la dirección y el liderazgo empresarial por el hecho previo de ser (biológicamente, cromosómicamente) mujeres. La experiencia educativa diaria desmiente estos prejuicios mentales biologicistas.

## 5.2. ÁMBITO SOCIO-FAMILIAR. ORGANIZACIÓN

Se refiere a las condiciones de vida y relación socio-familiares de gran número de familias y sus entornos sociales.

### OBSTÁCULO

### DEFINICIÓN

### COMENTARIO

23. Falta de recursos sociales para conciliar vida personal, familiar (especialmente el cuidado de personas), social y laboral.

La organización social carece de estructuras y servicios socio-comunitarios suficientes para posibilitar la autonomía personal en todos los ámbitos de la vida sin necesidad de recurrir a

Como consecuencia, actualmente, la mayoría del cuidado sigue recayendo en la familia, en las mujeres de la familia: abuelas, madres, tías, hermanas, hijas... con la consiguiente desventaja

que las personas de la unidad familiar (generalmente una mujer) realicen este trabajo en detrimento de otros ámbitos vitales.

para ellas (respecto de sus padres, esposos, hermanos, hijos...) en el ámbito laboral. **Sólo la implicación socio-comunitaria en el cuidado garantizará la promoción no discriminatoria.**

**24. En general, no utilización de las medidas de conciliación por parte de los hombres.**

Hay una tendencia mayoritaria en las familias a que los hombres no utilicen las medidas de conciliación que pueda haber en sus empresas. Esto hace que la conciliación recaiga en las mujeres de sus familias, con la correspondiente desventaja para ellas desde el punto de vista de la formación y la promoción.

Sólo y únicamente cuando los hombres hagan uso de las medidas disponibles en sus empresas en términos equiparables a la utilización que hacen las mujeres de su entorno socio-familiar, se podrá dar una situación justa y no discriminatoria en dicho entorno. **Sólo si el cuidado y la conciliación son también cosa de hombres, la promoción profesional podrá ser también cosa de mujeres.**

**25. Falta de modelos y referentes de mujeres con responsabilidad y liderazgo.**

La organización social no visibiliza a las mujeres directivas (especialmente los medios de comunicación, aunque tampoco las organizaciones que las tienen). Con lo que, además de haber pocas, éstas se ocultan y estereotipan. En general, los medios de comunicación siguen reproduciendo los roles de

Estas prácticas sociales y comunicativas dificultan que las mujeres puedan conocer a mujeres en cargos de dirección y liderazgo con las que poder identificarse, imaginarse, imitar... Y que los hombres puedan conocer, aceptar, valorar y acostumbrarse a la presencia de mujeres líderes y directivas. El

género del pasado más que la diversa realidad presente de las mujeres empleadas y directivas, presentado algunos pocos casos como excepciones individuales de circunstancias extraordinarias y alto costo para las protagonistas.

conocimiento de referentes exitosos es imprescindible para la proyección personal y profesional de las mujeres.

26. Desigual apoyo familiar (economía, dedicación, motivación, expectativas...) a la carrera profesional de mujeres y hombres.

En las familias regidas por los roles de género, la familia es y se entiende como un apoyo a la carrera profesional de los hombres, que es prioritaria, y como una carga u obstáculo para el desarrollo profesional de la mujer, que se considera secundario y complementario en su caso.

En estas estructuras socio-familiares se espera que la mujer apoye la carrera profesional del hombre, sin que se espere el mismo apoyo de él hacia la carrera de ella. La valoración y el trato igualitario de todas las personas del núcleo familiar posibilita un desarrollo profesional y laboral de las mismas en función de sus potencialidades.

## 6. ÁMBITO PERSONAL

Recogemos a continuación las dificultades o posibles factores discriminatorios observados en el ámbito personal. Cada obstáculo se acompaña de la definición consensuada por el grupo y de algún comentario complementario que se ha considerado pertinente.

## 6.1. ÁMBITO PERSONAL. ORDEN SIMBÓLICO

Se refiere a las creencias, supuestos y opiniones que actúan en el ámbito personal, generalmente de forma implícita e inconsciente, y que están basadas en prejuicios y estereotipos de género.

OBSTÁCULO	DEFINICIÓN	COMENTARIO
27. Asunción exclusiva de la responsabilidad familiar y el cuidado de las personas por parte de las mujeres.	La mayoría de las mujeres han interiorizado y asumido como si fuera una opción personal el rol de género de cuidadoras como prioritario. Esto provoca una reducción del desarrollo personal y el proyecto vital al ámbito del cuidado familiar, viviendo el resto de los ámbitos vitales por medio de personas interpuestas o directamente de forma ocasional, temporal, provisional e intrusa.	Como consecuencia de esta creencia, las mujeres renuncian a la formación y aprendizajes necesarios para la estabilidad, la mejora y la promoción laborales, creándose una situación de dependencia económica del proveedor familiar que condiciona negativamente el desarrollo y la implicación laboral de las mujeres. <b>Los datos reproductivos y familiares actuales de nuestra sociedad desmienten la pertinencia de esta división social del trabajo.</b>
28. Dejación de la responsabilidad familiar y el cuidado de las personas por parte de los hombres.	La mayoría de los hombres han interiorizado y asumido como si fuera una opción personal el rol de género de	Como consecuencia de esta creencia, los hombres buscan alguna persona (generalmente mujer) que

proveedores como prioritario. Esto provoca una reducción del desarrollo personal y el proyecto vital al ámbito laboral, viviendo el resto de los ámbitos vitales por medio de personas interpuestas o directamente de forma ocasional, temporal, provisional e intrusa.

tenga o adquiera la formación y aprendizajes necesarios para garantizar la necesaria estabilidad, cuidado y convivencia familiares (intendencia del hogar, enseñanza, salud, cuidados personales, afectividad...). **Los datos productivos y profesionales actuales de nuestra sociedad desmienten la pertinencia de esta división social del trabajo.**

**29. Prejuicios que dificultan la adquisición de ciertos conocimientos y experiencia por parte de mujeres y hombres. Especialmente sobre la capacidad de las mujeres para dirigir.**

Muchos hombres y mujeres han interiorizado y asumido el mito de la limitación genética, "natural", de las mujeres para aprendizajes, tareas, responsabilidades, cargos... técnicos, directivos, empresariales, políticos, etc. con el consiguiente "bloqueo" para estos campos y funciones.

La experiencia diaria lleva a muchas personas con esta creencia a reconocer que algunas mujeres "educadas como hombres" sí tienen dichas capacidades y habilidades, lo que contradice la predeterminación biologicista de mujeres y hombres en beneficio del condicionamiento y posibilismo socio-educativo. **La capacitación profesional directiva es producto de las características individuales, la trayectoria laboral y la formación recibida.**

30. Baja autoestima y motivación de las mujeres para acceder a puestos de responsabilidad y liderazgo.

Muchas mujeres dudan permanentemente de sus capacidades, posibilidades, saberes y resultados fuera del ámbito del cuidado. Esta duda sistemática les lleva al conformismo laboral, a la inhibición y la renuncia al ascenso, la promoción y los puestos directivos en el ámbito profesional.

Esta baja autoestima es consecuencia de la asunción de los mitos y prejuicios anteriormente citados, de la educación y socialización discriminatoria en la que se han formado y viven mujeres y hombres. **Los datos y logros de las mujeres en las organizaciones privan de todo valor y fundamento objetivo a estos temores.**

## 6.2. ÁMBITO PERSONAL. PROYECTO DE VIDA

Se refiere a los proyectos de vida y las condiciones de vida de gran número de personas, mujeres y hombres.

### OBSTÁCULO

### DEFINICIÓN

### COMENTARIO

31. Elaboración de un proyecto vital de no autonomía, de "media naranja" y no de "naranja entera", no de persona plena, que coloca al proveedor en una situación de poder sobre las decisiones laborales de la cuidadora.

Muchas mujeres y hombres reducen su proyecto de vida y tienden a dedicar su vida principalmente a una sola faceta y ámbito: las mujeres el servicio y cuidado familiar en el mundo doméstico, y los hombres el desarrollo profesional y laboral en el

Estos proyectos de vida injustos para las mujeres, además de reductores, parciales e incompletos para mujeres y hombres, imposibilitan la autonomía personal y las relaciones personales, afectivas, familiares, laborales,

mundo público. En consecuencia, su desarrollo personal es sólo parcial, y unas y otros viven una vida limitada sin autonomía personal plena. Dado que el mundo público otorga un poder económico que no otorga el doméstico, se crea una situación de dependencia y subordinación de las mujeres para todo tipo de proyecto de mejora y promoción profesional.

sociales, políticas, etc. entre iguales al impedir la igualdad de derechos, oportunidades y responsabilidades entre mujeres y hombres. Los proyectos vitales basados en la autonomía personal en todas las facetas y ámbitos de la vida son garantía de desarrollo profesional y laboral eficaz, rentable, responsable, ético y sostenible.

---

## II. POSIBLES ESTRATEGIAS

### 7. ESTRATEGIAS

Recogemos a continuación las estrategias que según nuestro grupo de empresas pueden contrarrestar y superar las dificultades o posibles factores discriminatorios recogidos en los apartados anteriores. Estas estrategias deben contemplar acciones que produzcan cambios en la organización y acciones que modifiquen el orden simbólico de las personas de la misma.

Aunque algunas de estas estrategias busquen también incidir en el ámbito socio-familiar y personal en la medida que éstos inciden en las empresas, la mayoría se centran y están sugeridas para su realización en y desde el ámbito laboral, el ámbito de actuación propio de las organizaciones empresariales. Por ello, en este capítulo distinguimos únicamente dos apartados de estrategias para la consecución de una promoción no discriminatoria: estrategias para la modificación del orden simbólico y estrategias para el cambio de la organización.

Las sugerencias de actuación del orden simbólico pretenden contrarrestar las dificultades y creencias señaladas en el orden simbólico en los tres ámbitos o esferas analizadas. Las estrategias sugeridas para la organización quieren contrarrestar las dificultades y hábitos empresariales señalados en este orden en los tres ámbitos o esferas analizados.

**Estas estrategias deben ir dirigidas a todos los agentes que intervienen directa o indirectamente en la promoción y desarrollo profesional porque, como ya se ha explicado anteriormente, las dificultades que existen no dependen sólo ni principalmente de las mujeres.** Por ello, habrá que actuar también con los trabajadores hombres, los sindicatos, la dirección de la empresa y, en ocasiones, también con las entidades externas a la organización relacionadas con la promoción (empresas de consultoría, administraciones públicas, asociaciones empresariales...).

## 7.1. ESTRATEGIAS. ORDEN SIMBÓLICO

1. **Valorar la diversidad de dedicaciones personales y la autonomía en todos los ámbitos de la vida, y no la dedicación**

plena a un solo ámbito (laboral o familiar), considerando que cuantos más ámbitos de vida, relación y responsabilidad conozca y ejerza una persona, mayor desarrollo, conocimiento, riqueza, aportación y responsabilidad podrá aportar y tener en la empresa en la que trabaje.

2. **Valorar y potenciar la corresponsabilidad**, el reparto equitativo de las responsabilidades y trabajos domésticos en el cuidado de la unidad familiar (unidad de convivencia). Valorar y estimular que las personas empleadas tengan autonomía personal plena, proyectos vitales integrales y corresponsabilidad en el ámbito socio-familiar.

3. **Visibilizar referentes alternativos** de mujeres en puestos de responsabilidad laboral y liderazgo profesional, y hombres corresponsables en el cuidado. Explicitar y comunicar modelos alternativos más equilibrados para mujeres y para hombres, que los roles de género tradicionalmente asignados a unas y otros, utilizando para ello los mecanismos de comunicación interna y externa de las organizaciones.

4. **Explicitar y visibilizar a las mujeres de la organización** en la marcha cotidiana y logros periódicos de la misma, especialmente en los actos, funciones y comunicaciones de carácter representativo y corporativo.

5. **Valorar y reconocer expresa y explícitamente la aportación de las mujeres**, además de las de los hombres, a la organización del trabajo, especialmente las aportaciones de los estilos relacionales, comunicativos y directivos de las mujeres, de forma que se transmitan estilos personales de liderazgo diferentes, variados e igualmente válidos para la organización, estilos personales de liderazgo conformados por las características tradicionalmente masculinas y las características tradicionalmente femeninas.

6. **Establecer programas de conocimiento**, relación y mento-  
rización de las mujeres de la organización con mujeres en  
puestos de responsabilidad, liderazgo y dirección que pue-  
dan servirles de referente en el desarrollo de sus propias ca-  
rreras profesionales.
7. **Realizar análisis y diagnósticos, segregando siempre los  
datos de mujeres y hombres**, sobre el estado de la igualdad  
de derechos, oportunidades y responsabilidades en la orga-  
nización laboral, dando a conocer los resultados de dicha re-  
alidad más allá del espejismo de la igualdad establecida en  
los documentos legales, formales, fundacionales, etc.
8. **Sensibilizar y formar a trabajadoras y trabajadores sobre  
los roles y estereotipos de género**. Análisis de ellos partien-  
do de su quehacer diario en la organización, así como de sus  
mecanismos de funcionamiento y sus consecuencias en el  
desempeño de su trabajo y el desarrollo de su carrera profe-  
sional, así como de las posibles alternativas a dichos roles  
de género y sus ventajas.
9. **Potenciar la participación de hombres en grupos de refle-  
xión o talleres sobre masculinidad y corresponsabilidad,**  
hombres y cuidado, etc..

## 7.2. ESTRATEGIAS. ORGANIZACIÓN

10. **Redefinir la dedicación a la organización** como trabajo,  
responsabilidad y liderazgo para “hacer cosas determinadas  
y dirigir proyectos concretos”, no como “ocupación total e  
indefinida”.

11. **Definir la disponibilidad y la productividad basándose en la cualidad y eficacia** de las mismas, es decir, según su adecuación a los objetivos y metas empresariales concretadas y establecidas, no según la cantidad de un computo genérico de horas dedicadas o supuestamente disponibles.
12. **Reorganizar los tiempos de trabajo equilibrando la productividad con el desarrollo de las personas fuera de su ámbito laboral**, y no en función del mito de la dedicación y disponibilidad horaria plena.
13. **Relacionar el aumento de responsabilidad con aumento de cualificación**, con cambio de funciones y tipo de trabajo, con mayor exigencia de preparación, formación, estudio, evaluación, comunicación... con la cualidad del trabajo y las habilidades directivas, no sólo con la cantidad o el aumento de horas de dedicación.
14. **Analizar y mejorar los puestos y procesos de trabajo, de forma que se reduzca la permanencia y el trabajo más allá de la jornada establecida** a las ocasiones y personas real y estrictamente necesarias e imprescindibles.
15. **Programar la toma de decisiones** en los ámbitos y momentos laborales formalmente establecidos, evitando la toma de decisiones en ámbitos informales o extralaborales. En todo caso, garantizar la presencia de todas las personas que por su cargo o función deban estar implicadas en la toma de decisiones.
16. **Establecer formalmente la asistencia** de todas las personas implicadas en la toma de decisiones, facilitando y posibilitando realmente su asistencia a los ámbitos y momentos decisorios prefijados.

17. **Motivar y estimular específicamente a las mujeres** para que hagan planes de desarrollo profesional y asistan a cursos de formación y capacitación, para que participen en la promoción interna de la empresa y estudien las propuestas que reciban de sus departamentos y superiores, etc.
18. **Establecer programas de conocimiento, relación y mentorización de las mujeres** de la organización con mujeres en puestos de responsabilidad y liderazgo que puedan servirles de referente en su desarrollo profesional y laboral.
19. **Establecer redes de mujeres con cargos directivos**, de forma que sirvan de contraste, referencia y apoyo mutuo, así como a otras mujeres de la empresa que puedan desear progresar en ella y desarrollar más ampliamente su carrera profesional.
20. **Crear un banco de datos de mujeres y hombres capacitados para puestos de responsabilidad**, un banco de datos actualizado y actualizable que evite el mito de la no existencia de mujeres preparadas para dicho desempeño.
21. **Reducir las promociones de libre designación, buscando el equilibrio entre mujeres y hombres y estableciendo criterios de promoción meritocrática** claros, transparentes y medibles. Analizar las características del puesto y definir de forma medible los parámetros y criterios aplicables: capacidad de liderazgo, confianza de sus superiores, conocimiento y fidelidad a la organización, habilidades directivas...
22. **Redefinir los puestos de trabajo en función** de la promoción no discriminatoria. Valorar e incorporar los aprendizajes, experiencias, capacidades, habilidades y conocimientos de la socialización de las mujeres válidos para las funciones directivas a desarrollar en los perfiles necesarios para las

mismas (calidad del trabajo, atención multifocal, capacidad de síntesis, empatía para grupos y procesos humanos, preocupación por los medios, control basado en la autoridad personal, etc.).

**23. Reglar y evaluar la promoción con baremos objetivamente comparables** teniendo en cuenta la carrera realizada previamente, la formación y capacitación adquirida, la experiencia práctica asimilable al cargo, el éxito en el desarrollo de funciones similares dentro o fuera de la empresa, las habilidades directivas demostradas previamente, etc.

**24. Valorar y reconocer expresamente la aportación** a la organización de los estilos relacionales, comunicativos y directivos de las mujeres de la misma (cooperación y escucha, comunicación basada en el diálogo y el acuerdo, trabajo en equipo y preocupación por las personas, identificación y compromiso institucional, etc.)

**25. Potenciar los liderazgos personales que integren de forma equilibrada y diversa** las destrezas y aprendizajes tradicionalmente femeninos (empatía, prevención, capacidad de síntesis...) y las destrezas y aprendizajes tradicionalmente masculinos (asertividad, asunción de riesgos, capacidad de análisis...) como alternativa a la universalización del modelo tradicional masculino.

**26. Redefinir la responsabilidad y liderazgo** en la organización como “poder para hacer cosas y dirigir proyectos”, no como “poder sobre personas subordinadas”, incidiendo en la fidelidad a la organización y sus objetivos en lugar de en la fidelidad a las personas afines.

**27. Examinar con detalle** la exigencia y el valor funcional real de determinada antigüedad en los procesos de promoción de la organización, pidiendo siempre únicamente la necesaria en cada caso particular.

28. **Establecer flexibilidad horaria y otras medidas que faciliten la conciliación** y propiciar que las utilicen también los hombres, de forma que cambien los roles de género y estimulen la corresponsabilidad. Si las utilizan sólo las mujeres (para facilitar su rol de cuidadoras) se produce el efecto inverso de perpetuar y reforzar dichos roles de género (mujer-cuidadora y hombre-proveedor).
29. **Facilitar el acceso a servicios que hagan posible la conciliación** para el cuidado y el equilibrio trabajo-vida del personal de la empresa (guardería, comedor, centro de día, subvenciones, ayudas...).
30. **Entender la promoción como acceso, presencia y participación activa** en los procesos de trabajo, toma de decisiones y responsabilidad en los resultados de los mismos, así como en la representación corporativa de la empresa. Esto puede y debe tenerse en cuenta especialmente en las organizaciones horizontales y en aquellas con escasa promoción vertical.
31. **Incluir en las agendas y prioridades de los agentes sociales**, en los convenios y negociaciones colectivas, el desarrollo de acciones positivas para la promoción no discriminatoria y el acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad.
32. **Fomentar la formación** de los agentes sociales en la negociación colectiva desde la perspectiva de género.
33. **Establecer mecanismos de detección y protocolos de actuación para los posibles casos de acoso sexual**, de forma que en ningún caso el miedo y la sensación de indefensión y opacidad puedan provocar la renuncia de las mujeres a determinados departamentos o ámbitos de responsabilidad de la organización.

34. **Establecer y desarrollar Planes de Igualdad** basados en los análisis y diagnósticos sobre el estado de la igualdad de derechos, oportunidades y responsabilidades en la organización laboral, segregando los datos de mujeres y hombres y estableciendo las acciones correctoras necesarias.

## III. TABLAS RESUMEN

### 8. TABLAS DE DIAGNÓSTICO RÁPIDO

Recogemos de forma resumida los enunciados de cada una de las dificultades señaladas anteriormente y las estrategias que podrían aplicarse en cada caso.

Para una mejor comprensión y un mejor diagnóstico de la realidad de cada empresa, debe buscarse la ampliación de estos enunciados breves en los apartados I y II de este mismo documento. Para facilitar la consulta, se ha mantenido la numeración que dificultades y estrategias llevan en dichos apartados previos a estas tablas.

A la derecha de la tabla se incluye una casilla para ir anotando las dificultades que se detecten como actuantes en la propia organización, de forma que tanto el diagnóstico como las acciones estratégicas recomendadas puedan centrarse en esos apartados y obviar el resto.

## 8.1. ÁMBITO LABORAL. ORDEN SIMBÓLICO

DIFICULTADES OBSERVADAS	SÍ / NO	ESTRATEGIAS SUGERIDAS	SÍ / NO
1. Mito de la dedicación plena.		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valorar la diversidad de dedicaciones personales y la autonomía en todos los ámbitos de la vida.</li> <li>2. Valorar y potenciar la corresponsabilidad.</li> </ol>	
2. Espejismo de la igualdad ya conseguida.		<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Realizar análisis y diagnósticos sobre el estado de la igualdad de derechos, oportunidades y responsabilidades en la organización laboral, segregando siempre los datos de mujeres y hombres.</li> <li>8. Sensibilizar y formar a trabajadoras y trabajadores sobre los estereotipos de género y sus consecuencias en su desempeño y desarrollo profesional.</li> </ol>	
3. Diferencias en el reconocimiento y valoración de hombres y mujeres.		<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Valorar y potenciar la corresponsabilidad en el cuidado.</li> <li>3. Visibilizar referentes alternativos de mujeres en puestos de responsabilidad laboral y liderazgo profesional, y hombres corresponsables en el cuidado.</li> <li>4. Explicitar y visibilizar a las mujeres de la organización</li> </ol>	

	<p>5. Valorar y reconocer explícitamente la aportación de las mujeres a la organización.</p> <p>7. Realizar análisis y diagnósticos, segregando siempre los datos de mujeres y hombres.</p> <p>8. Sensibilizar y formar a trabajadoras y trabajadores sobre los estereotipos de género y sus consecuencias en su desempeño y desarrollo profesional.</p> <p>19. Establecer redes de mujeres con cargos directivos.</p>	
4. Mito de la capacidad técnica.	<p>4. Explicitar y visibilizar a las mujeres de la organización.</p> <p>5. Valorar y reconocer explícitamente la aportación de las mujeres, además de las de los hombres, a la organización.</p> <p>7. Realizar análisis y diagnósticos, segregando siempre los datos de mujeres y hombres.</p> <p>8. Sensibilizar y formar a trabajadoras y trabajadores sobre los estereotipos de género y sus consecuencias en su desempeño y desarrollo profesional.</p>	
5. Prioridad de los estilos directivos y comunicativos masculinos.	<p>5. Valorar y reconocer explícitamente la aportación de las mujeres, además de las de los hombres, a la organización.</p> <p>6. Establecer programas de conocimiento, relación y mentorización de las mujeres.</p>	

## 8.2. ÁMBITO LABORAL. ORGANIZACIÓN

DIFICULTADES OBSERVADAS	SÍ / NO	ESTRATEGIAS SUGERIDAS	SÍ / NO
6. Exigencia de disponibilidad absoluta		<p>10. Redefinir la dedicación a la organización como trabajo, responsabilidad y liderazgo.</p> <p>11. Definir la disponibilidad y la productividad basándose en la cualidad y eficacia.</p> <p>12. Reorganizar los tiempos de trabajo equilibrando la productividad con el desarrollo de las personas fuera de su ámbito laboral.</p> <p>13. Relacionar el aumento de responsabilidad con aumento de cualificación.</p> <p>14. Analizar y mejorar los puestos y procesos de trabajo, de forma que reduzca la permanencia y el trabajo más allá de la jornada establecida a las ocasiones y personas imprescindibles.</p> <p>15. Programar la toma de decisiones en los ámbitos y momentos formalmente establecidos. Garantizar la presencia de todas las personas implicadas.</p>	
7. Falta de medidas para la conciliación y no utilización de los hombres.		9. Potenciar la participación de hombres en grupos de reflexión sobre masculinidad y corresponsabilidad.	

	<p>12. Reorganizar los tiempos de trabajo equilibrando la productividad con el desarrollo de las personas fuera de su ámbito laboral.</p> <p>14. Analizar y mejorar los puestos y procesos de trabajo, de forma que reduzca la permanencia y el trabajo más allá de la jornada establecida a las ocasiones y personas imprescindibles.</p> <p>15. Programar la toma de decisiones en los ámbitos y momentos formalmente establecidos. Garantizar la presencia de todas las personas implicadas.</p> <p>28. Establecer medidas de conciliación y flexibilidad horaria que faciliten la corresponsabilidad.</p> <p>29. Facilitar el acceso a servicios que hagan posible la corresponsabilidad en el cuidado y el equilibrio trabajo-vida del personal de la organización.</p>	
<p>8. Falta de motivación y estímulos para las mujeres.</p>	<p>10. Redefinir la dedicación a la organización como trabajo, responsabilidad y liderazgo.</p> <p>11. Definir la disponibilidad y la productividad basándose en la cualidad y eficacia.</p> <p>12. Reorganizar los tiempos de trabajo equilibrando la productividad con el desarrollo de las personas fuera de su ámbito laboral.</p>	

	<p>17. Motivar y estimular específicamente a las mujeres para que hagan planes de desarrollo profesional.</p> <p>18. Establecer programas de conocimiento, relación y mentorización de las mujeres de la organización.</p> <p>19. Establecer redes de mujeres con cargos directivos.</p> <p>20. Crear un banco de datos de mujeres y hombres capacitados para puestos de responsabilidad.</p> <p>23. Reglar y evaluar la promoción con baremos objetivamente comparables.</p> <p>24. Valorar y reconocer expresamente la aportación a la organización de los estilos relacionales, comunicativos y directivos de las mujeres de la misma.</p> <p>25. Potenciar los liderazgos personales que integren de forma equilibrada y diversa las destrezas masculinas y femeninas.</p> <p>26. Redefinir la responsabilidad y liderazgo en la organización.</p>	
<p>9. Promoción poco transparente y poco objetiva.</p>	<p>11. Definir la disponibilidad y la productividad basándose en la cualidad y eficacia.</p> <p>13. Relacionar el aumento de responsabilidad con aumento de cualificación.</p>	

		<p>21. Reducir las promociones de libre designación, buscando el equilibrio entre mujeres y hombres y estableciendo criterios de promoción meritocrática.</p> <p>22. Redefinir los puestos de trabajo en función de la promoción no discriminatoria.</p> <p>23. Reglar y evaluar la promoción con baremos objetivamente comparables.</p>	
10. Ámbitos informales y excluyentes de decisión.		<p>12. Reorganizar los tiempos de trabajo equilibrando la productividad con el desarrollo de las personas fuera de su ámbito laboral.</p> <p>14. Analizar y mejorar los puestos y procesos de trabajo, de forma que reduzca la permanencia y el trabajo más allá de la jornada establecida a las ocasiones y personas imprescindibles.</p> <p>15. Programar la toma de decisiones en los ámbitos y momentos formalmente establecidos. Garantizar la presencia de todas las personas implicadas.</p> <p>16. Establecer formalmente la asistencia de todas las personas implicadas en la toma de decisiones.</p>	
11. Definición de los perfiles directivos según el rol masculino.		10. Redefinir la dedicación a la organización como trabajo, responsabilidad y liderazgo.	

	<p>14. Analizar y mejorar los puestos y procesos de trabajo, de forma que reduzca la permanencia y el trabajo más allá de la jornada establecida a las ocasiones y personas imprescindibles.</p> <p>15. Programar la toma de decisiones en los ámbitos y momentos formalmente establecidos. Garantizar la presencia de todas las personas implicadas.</p> <p>17. Motivar y estimular específicamente a las mujeres para que hagan planes de desarrollo profesional.</p> <p>20. Crear un banco de datos de mujeres y hombres capacitados para puestos de responsabilidad.</p> <p>24. Valorar y reconocer expresamente la aportación a la organización de los estilos relacionales, comunicativos y directivos de las mujeres de la misma.</p> <p>25. Potenciar los liderazgos personales que integren de forma equilibrada y diversa las destrezas masculinas y femeninas.</p> <p>26. Redefinir la responsabilidad y liderazgo en la organización.</p>	
<p>12. Valoración de la antigüedad como el mayor mérito.</p>	<p>13. Relacionar el aumento de responsabilidad con aumento de cualificación.</p> <p>22. Redefinir los puestos de trabajo en función de la promoción no discriminatoria.</p>	

		<p>27. Examinar con detalle la exigencia y el valor funcional real de determinada antigüedad.</p>	
<p>13. Cultura empresarial resistente a la promoción.</p>		<p>13. Relacionar el aumento de responsabilidad con aumento de cualificación.</p> <p>21. Reducir las promociones de libre designación, buscando el equilibrio entre mujeres y hombres y estableciendo criterios de promoción meritocrática.</p> <p>23. Reglar y evaluar la promoción con baremos objetivamente comparables.</p> <p>30. Entender la promoción como acceso, presencia y participación activa.</p>	
<p>14. Diferencias de acceso a la formación continua.</p>		<p>12. Reorganizar los tiempos de trabajo equilibrando la productividad con el desarrollo de las personas fuera de su ámbito laboral.</p> <p>17. Motivar y estimular específicamente a las mujeres para que hagan planes de desarrollo profesional.</p>	
<p>15. Falta de responsabilidad social de las empresas hacia las personas que trabajan en ellas.</p>		<p>12. Reorganizar los tiempos de trabajo equilibrando la productividad con el desarrollo de las personas fuera de su ámbito laboral.</p> <p>14. Analizar y mejorar los puestos y procesos de trabajo, de forma que reduzca la permanencia y el trabajo</p>	

	<p>más allá de la jornada establecida a las ocasiones y personas imprescindibles.</p> <p>18. Establecer programas de conocimiento, relación y mentorización de las mujeres de la organización.</p> <p>28. Establecer flexibilidad horaria y otras medidas que faciliten la conciliación.</p> <p>29. Facilitar el acceso a servicios que hagan posible la corresponsabilidad en el cuidado y el equilibrio trabajo-vida del personal de la organización.</p> <p>34. Establecer y desarrollar Planes de Igualdad.</p>	
<p>16. Escasa incorporación en las negociaciones colectivas.</p>	<p>30. Entender la promoción como acceso, presencia y participación activa.</p> <p>31. Incluir en las agendas y prioridades de los agentes sociales, en los convenios y negociaciones colectivas, la promoción no discriminatoria.</p> <p>32. Fomentar la formación de los agentes sociales en negociación colectiva desde la perspectiva de género.</p> <p>34. Establecer y desarrollar Planes de Igualdad.</p>	
<p>17. Acoso sexual a las mujeres.</p>	<p>33. Establecer mecanismos de detección y protocolos de actuación para los posibles casos de acoso sexual.</p>	

## 8.3. ÁMBITO SOCIO-FAMILIAR. ORDEN SIMBÓLICO

DIFICULTADES OBSERVADAS	SÍ / NO	ESTRATEGIAS SUGERIDAS	SÍ / NO
18. Creencia de que la responsabilidad familiar corresponde a la mujer.		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valorar la diversidad de dedicaciones personales y la autonomía en todos los ámbitos de la vida.</li> <li>2. Valorar y potenciar la corresponsabilidad.</li> <li>3. Visibilizar referentes alternativos de hombres corresponsables en el cuidado.</li> <li>8. Sensibilizar y formar a trabajadoras y trabajadores sobre los estereotipos de género.</li> <li>9. Potenciar la participación de hombres en grupos de reflexión sobre masculinidad y corresponsabilidad.</li> </ol>	
19. Creencia de que la responsabilidad laboral corresponde al hombre		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valorar la diversidad de dedicaciones personales y la autonomía en todos los ámbitos de la vida.</li> <li>2. Valorar y potenciar la corresponsabilidad.</li> <li>4. Explicitar y visibilizar a las mujeres de la organización.</li> <li>8. Sensibilizar y formar a trabajadoras y trabajadores sobre los estereotipos de género.</li> </ol>	

<p>20. Baja motivación y valoración de la promoción de mujeres.</p>	<p>3. Visibilizar referentes alternativos de mujeres en puestos de responsabilidad laboral y liderazgo profesional.</p> <p>4. Explicitar y visibilizar a las mujeres de la organización.</p> <p>5. Valorar y reconocer explícitamente la aportación de las mujeres, además de las de los hombres, a la organización.</p> <p>6. Establecer programas de conocimiento, relación y mentorización de las mujeres.</p>	
<p>21. Falta de reconocimiento de autoridad a las mujeres.</p>	<p>2. Valorar y potenciar la corresponsabilidad.</p> <p>3. Visibilizar referentes alternativos de mujeres en puestos de responsabilidad laboral y liderazgo profesional.</p> <p>4. Explicitar y visibilizar a las mujeres de la organización.</p> <p>5. Valorar y reconocer explícitamente la aportación de las mujeres, además de las de los hombres, a la organización.</p> <p>6. Establecer programas de conocimiento, relación y mentorización de las mujeres.</p>	
<p>22. Mito de las diferencias biológicas como “base natural” que justifica el sistema de división sexual del trabajo y las responsabilidades.</p>	<p>1. Valorar la diversidad de dedicaciones personales y la autonomía en todos los ámbitos de la vida.</p>	

	<p>3. Visibilizar referentes alternativos de mujeres en puestos de responsabilidad laboral y liderazgo profesional, y hombres corresponsables en el cuidado.</p> <p>5. Valorar y reconocer explícitamente la aportación de las mujeres, además de las de los hombres, a la organización.</p> <p>7. Realizar análisis y diagnósticos, segregando siempre los datos de mujeres y hombres.</p> <p>8. Sensibilizar y formar a trabajadoras y trabajadores sobre los estereotipos de género.</p>	
--	---	--

## 8.4. ÁMBITO SOCIO-FAMILIAR. ORGANIZACIÓN

DIFICULTADES OBSERVADAS	SÍ / NO	ESTRATEGIAS SUGERIDAS	SÍ / NO
23. Falta de recursos sociales para conciliar vida personal, familiar, social y laboral.		<p>28. Establecer medidas de conciliación y flexibilidad horaria que faciliten la corresponsabilidad.</p> <p>29. Facilitar el acceso a servicios que faciliten la corresponsabilidad en el cuidado y el equilibrio trabajo-vida del personal de la organización.</p>	

<p>24. En general, no utilización de las medidas de conciliación por parte de los hombres.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valorar la diversidad de dedicaciones personales y la autonomía en todos los ámbitos de la vida.</li> <li>2. Valorar y potenciar la corresponsabilidad en el cuidado.</li> <li>3. Visibilizar referentes alternativos de mujeres en puestos de responsabilidad laboral y liderazgo profesional, y hombres corresponsables en el cuidado.</li> <li>8. Sensibilizar y formar a trabajadoras y trabajadores sobre los estereotipos de género.</li> <li>9. Potenciar la participación de hombres en grupos de reflexión sobre masculinidad y corresponsabilidad.</li> <li>12. Reorganizar los tiempos de trabajo equilibrando la productividad con el desarrollo de las personas fuera de su ámbito laboral.</li> </ol>	
<p>25. Falta de modelos y referentes de mujeres con responsabilidad.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>17. Motivar y estimular específicamente a las mujeres para que hagan planes de desarrollo profesional.</li> <li>18. Establecer programas de conocimiento, relación y mentorización de las mujeres de la organización.</li> <li>19. Establecer redes de mujeres con cargos directivos.</li> <li>20. Crear un banco de datos de mujeres y hombres capacitados para puestos de responsabilidad.</li> </ol>	

	<p>24. Valorar y reconocer expresamente la aportación a la organización de los estilos relacionales, comunicativos y directivos de las mujeres de la misma.</p> <p>25. Potenciar los liderazgos personales que integren de forma equilibrada y diversa las destrezas masculinas y femeninas.</p>	
<p>26. Desigual apoyo familiar a la carrera profesional de mujeres y hombres.</p>	<p>14. Analizar y mejorar los puestos y procesos de trabajo, de forma que reduzca la permanencia y el trabajo más allá de la jornada establecida a las ocasiones y personas imprescindibles.</p> <p>17. Motivar y estimular específicamente a las mujeres para que hagan planes de desarrollo profesional.</p> <p>25. Potenciar los liderazgos personales que integren de forma equilibrada y diversa las destrezas masculinas y femeninas.</p>	

## 8.5. ÁMBITO PERSONAL. ORDEN SIMBÓLICO

DIFICULTADES OBSERVADAS	SÍ / NO	ESTRATEGIAS SUGERIDAS	SÍ / NO
27. Asunción exclusiva de la responsabilidad familiar y el cuidado de las personas por parte de las mujeres.		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valorar la diversidad de dedicaciones personales y la autonomía en todos los ámbitos de la vida.</li> <li>2. Valorar y potenciar la corresponsabilidad.</li> <li>3. Visibilizar referentes alternativos de mujeres en puestos de responsabilidad laboral y liderazgo profesional, y hombres corresponsables en el cuidado.</li> <li>8. Sensibilizar y formar a trabajadoras y trabajadores sobre los estereotipos de género.</li> </ol>	
28. Dejación de la responsabilidad familiar y el cuidado de las personas por parte de los hombres.		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valorar la diversidad de dedicaciones personales y la autonomía en todos los ámbitos de la vida.</li> <li>2. Valorar y potenciar la corresponsabilidad.</li> <li>3. Visibilizar referentes alternativos de hombres corresponsables en el cuidado.</li> <li>8. Sensibilizar y formar a trabajadoras y trabajadores sobre los estereotipos de género.</li> </ol>	

		<p>9. Potenciar la participación de hombres en grupos de reflexión sobre masculinidad y corresponsabilidad.</p>	
<p>29. Prejuicios que dificultan la adquisición de conocimientos y experiencia por parte de mujeres y hombres.</p>		<p>3. Visibilizar referentes alternativos de mujeres en puestos de responsabilidad laboral y liderazgo profesional, y hombres corresponsables en el cuidado.</p> <p>4. Explicitar y visibilizar a las mujeres de la organización.</p> <p>5. Valorar y reconocer explícitamente la aportación de las mujeres, además de las de los hombres, a la organización.</p> <p>6. Establecer programas de conocimiento, relación y mentorización de las mujeres.</p> <p>7. Realizar análisis y diagnósticos, segregando siempre los datos de mujeres y hombres.</p> <p>8. Sensibilizar y formar a trabajadoras y trabajadores sobre los estereotipos de género.</p> <p>9. Potenciar la participación de hombres en grupos de reflexión sobre masculinidad y corresponsabilidad.</p>	
<p>30. Baja autoestima y motivación de las mujeres para acceder a puestos de responsabilidad.</p>		<p>3. Visibilizar referentes alternativos de mujeres en puestos de responsabilidad laboral y liderazgo profesional.</p> <p>4. Explicitar y visibilizar a las mujeres de la organización.</p>	

	<p>5. Valorar y reconocer explícitamente la aportación de las mujeres, además de las de los hombres, a la organización.</p> <p>6. Establecer programas de conocimiento, relación y mentorización de las mujeres.</p>	
--	--	--

## 8.6. ÁMBITO PERSONAL. PROYECTO DE VIDA

DIFICULTADES OBSERVADAS	SÍ / NO	ESTRATEGIAS SUGERIDAS	SÍ / NO
<p>31. Elaboración de un proyecto vital de no autonomía, de “media naranja”.</p>		<p>14. Analizar y mejorar los puestos y procesos de trabajo, de forma que reduzca la permanencia y el trabajo más allá de la jornada establecida a las ocasiones y personas imprescindibles.</p> <p>17. Motivar y estimular específicamente a las mujeres para que hagan planes de desarrollo profesional.</p> <p>28. Establecer medidas de conciliación y flexibilidad horaria que faciliten la corresponsabilidad.</p> <p>29. Facilitar el acceso a servicios que hagan posible la corresponsabilidad en el cuidado y el equilibrio trabajo-vida del personal de la organización.</p>	

# 9. TABLAS NUMÉRICAS

## 9.1. ÁMBITO LABORAL. ORDEN SIMBÓLICO

DIFICULTADES OBSERVADAS	SÍ / NO	ESTRATEGIAS SUGERIDAS	SÍ / NO
1. Mito de la dedicación plena.		1, 2	
2. Espejismo de la igualdad ya conseguida.		7, 8	
3. Falta de reconocimiento al colectivo de mujeres.		2, 3, 4, 5, 7, 8, 19	
4. Mito de la capacidad técnica.		4, 5, 7, 8	
5. Prioridad del estilo directivo y comunicativo masculino.		5, 6	

## 9.2. ÁMBITO LABORAL. ORGANIZACIÓN

DIFICULTADES OBSERVADAS	SÍ / NO	ESTRATEGIAS SUGERIDAS	SÍ / NO
6. Exigencia de disponibilidad absoluta.		10, 11, 12, 13, 14, 15	
7. Falta de medidas para la conciliación y no utilización de los hombres.		9, 12, 14, 15, 28, 29	
8. Falta de motivación y estímulos para las mujeres.		10, 11, 12, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26	
9. Promoción poco transparente y objetiva.		11, 13, 21, 22, 23	
10. Ámbitos informales y excluyentes de decisión.		12, 14, 15, 16	
11. Definición de los perfiles directivos según el rol masculino.		10, 14, 15, 17, 20, 24, 25, 26	
12. Valoración de la antigüedad como el mayor mérito.		13, 22, 27	
13. Cultura empresarial resistente a la promoción.		13, 21, 23, 30	
14. Diferencias de acceso a la formación continua.		12, 17	
15. Falta de responsabilidad social de las empresas hacia las personas que trabajan en ellas.		12, 14, 18, 28, 29, 34	
16. Inhibición de las fuerzas sindicales.		30, 31, 32, 34	
17. Acoso sexual a las mujeres.		33	

## 9.3. ÁMBITO SOCIO-FAMILIAR. ORDEN SIMBÓLICO

DIFICULTADES OBSERVADAS	SÍ / NO	ESTRATEGIAS SUGERIDAS	SÍ / NO
18. Creencia de que la responsabilidad familiar corresponde a la mujer.		1, 2, 3, 8, 9	
19. Creencia de que la responsabilidad laboral corresponde al hombre		1, 2, 4, 8	
20. Baja motivación y valoración de la promoción de mujeres.		3, 4, 5, 6	
21. Falta de reconocimiento de autoridad a las mujeres.		2, 3, 4, 5, 6	
22. Mito de las diferencias biológicas como "base natural" que justifica el sistema de división sexual del trabajo y las responsabilidades.		1, 3, 5, 7, 8	

## 9.4. ÁMBITO SOCIO-FAMILIAR. ORGANIZACIÓN

DIFICULTADES OBSERVADAS	SÍ / NO	ESTRATEGIAS SUGERIDAS	SÍ / NO
23. Falta de recursos sociales para conciliar vida personal, familiar, social y laboral.		28, 29	
24. En general, no utilización de las medidas de conciliación por parte de los hombres.		1, 2, 3, 8, 9, 12	
25. Falta de modelos y referentes de mujeres con responsabilidad.		17, 18, 19, 20, 24, 25	
26. Desigual apoyo familiar a la carrera profesional de mujeres y hombres.		14, 17, 25	

## 9.5. ÁMBITO PERSONAL. ORDEN SIMBÓLICO

DIFICULTADES OBSERVADAS	SÍ / NO	ESTRATEGIAS SUGERIDAS	SÍ / NO
27. Asunción exclusiva de la responsabilidad familiar y el cuidado de las personas por parte de las mujeres.		1, 2, 3, 8	
28. Dejación de la responsabilidad familiar y el cuidado de las personas por parte de los hombres.		1, 2, 3, 8, 9	
29. Prejuicios que dificultan la adquisición de conocimientos y experiencia por parte de mujeres y hombres.		3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	
30. Baja autoestima y motivación de las mujeres para acceder a puestos de responsabilidad.		3, 4, 5, 6	

## 9.6. ÁMBITO PERSONAL. PROYECTO DE VIDA

DIFICULTADES OBSERVADAS	SÍ / NO	ESTRATEGIAS SUGERIDAS	SÍ / NO
31. Elaboración de un proyecto vital de no autonomía, de "media naranja".		14, 17, 28, 29	

