

# Participación de mujeres y hombres en la toma de decisiones

Análisis de cinco organizaciones europeas

Diciembre 2003- Febrero 2005



## LIBRA 2003

**Balanced participation of women and men in decision-making**  
**Participación equilibrada de mujeres y hombres en la toma de decisiones**

Programa relacionado con la Estrategia marco comunitaria sobre la igualdad entre mujeres y hombres (2001-2005)

Project leader



Main partners  
UNITED KINGDOM



FINLAND



ITALY



HUNGARY



REGIONAL  
SOCIAL WELFARE RESOURCE CENTRE  
BUDAPEST

With the support of  
European Commission



# **Participación de mujeres y hombres en la toma de decisiones**

# Participación de mujeres y hombres en la toma de decisiones

## Análisis de cinco organizaciones europeas

*Diciembre 2003-Febrero 2005*

Programa relacionado con la Estrategia marco comunitaria sobre la igualdad entre mujeres y hombres (2001-2005)

Project leader



Diputació  
Barcelona  
xarxa de municipis

FINLANDIA



CITY OF  
JYVÄSKYLÄ

HUNGRÍA



REGIONAL  
SOCIAL WELFARE RESOURCE CENTRE  
BUDAPEST

ITALIA



REINO UNIDO



Con el apoyo  
de la Comunidad Europea



Con el apoyo de la Comunidad Europea – Programa relacionado con la Estrategia marco comunitaria sobre la igualdad entre mujeres y hombres (2001-2005)

**Dirigido por:**

Judith Astelarra

**Equipo de investigación:**

Sergi Fàbregues

Judith Muñoz

Núria Rodríguez

**Colaboradoras:**

Laura Ahonen

Annika Suonien

Alison Ward

Christine Atkinson

Rozsa Sajgal

Fruzsina Baumann

Lilla Vicsek

Cecilia Carmassi

Serafina Marcacci

Rita Biancheri

Isabel Tribó

Kontxi Odriozola

**Directora del proyecto:**

Lidia García

Servicio de Promoción de Políticas de Igualdad Mujer-Hombre

© de esta edición: Diputación de Barcelona.

Mayo de 2005

Diseño gráfico y composición: Anglofort, SA

Producción: Institut d'Edicions de la Diputació de Barcelona

DL: B-XXXX-2005

ISBN: 84-9803-060-9

# Índice

Presentación . . . . .	9
1. Introducción . . . . .	11
2. Principios teóricos . . . . .	13
Modelo de diagnóstico de la sensibilización en género – proyecto LIBRA 2003	19
3. Estudios de cada país: . . . . .	21
– Finlandia, el caso de Jyväskylä . . . . .	21
Introducción . . . . .	23
Contexto . . . . .	25
Metodología . . . . .	27
Resultados . . . . .	30
Conclusiones . . . . .	53
– Hungría, el caso de Budapest . . . . .	55
Contexto . . . . .	57
Metodología . . . . .	64
Resultados . . . . .	66
Conclusiones . . . . .	77
– Italia, el caso de Lucca . . . . .	81
Introducción . . . . .	83
Contexto . . . . .	85
Metodología . . . . .	90
Resultados . . . . .	93
Conclusiones . . . . .	107
– España, el caso de Barcelona . . . . .	111
Introducción . . . . .	113
Contexto . . . . .	115
Metodología . . . . .	116
Resultados . . . . .	119
Conclusiones . . . . .	136
– Reino Unido, el caso de Torfaen . . . . .	141
Introducción . . . . .	143
Contexto . . . . .	145
Metodología . . . . .	146
Resultados . . . . .	151
Conclusiones . . . . .	165
4. Conclusiones y comparación de los estudios . . . . .	169

---

# Presentación

**E**s un motivo de mucha satisfacción presentar el libro «Participación de mujeres y hombres en la toma de decisiones. Análisis de cinco experiencias», que es resultado del Proyecto «LIBRA 2003. Participación equilibrada de mujeres y hombres en la toma de decisiones», liderado por la Diputación de Barcelona, una de las estrategias prioritarias de la Comisión Europea para el período 2001-2005 es el fomento de la igualdad entre hombres y mujeres haciendo referencia al acceso a los puestos de decisión y a la participación equilibrada en la toma de decisiones.

En estos momentos tan decisivos en el camino de la construcción europea, la labor para que la igualdad de género sea una realidad es una tarea fundamental en la que hay que seguir trabajando. De ello no sólo depende la posibilidad de mantener un desarrollo económico sostenido, sino también una mayor cohesión social y el bienestar de la ciudadanía. De hecho, la igualdad de oportunidades y la participación equilibrada de hombres y mujeres en el espacio público y privado es un factor principal para el desarrollo de la sociedad, simboliza su nivel de madurez y es garante de la democracia.

Desde la Diputación de Barcelona entendemos que el papel de los ayuntamientos, como promotores de las políticas de igualdad de oportunidades de género, es de gran importancia ya que son los receptores directos de las necesidades de la ciudadanía y el escenario idóneo para el ejercicio de los derechos y la convivencia.

Como entidades públicas, tenemos que ser un modelo que muestre a la ciudadanía la justa participación de las mujeres y los beneficios de su fuerza de trabajo, de sus habilidades y de su creatividad. En este sentido, el libro muestra la situación, las actuaciones y planteamientos de las cinco entidades participantes y ofrece una perspectiva amplia y, sin duda, útil, a las personas con responsabilidades políticas y técnicas de los ayuntamientos y a quienes se interesen por el tema.

Por tanto, el espíritu que nos impulsa a publicar este libro es el de poner al alcance de los ayuntamientos herramientas que puedan contribuir a impulsar la participación de las mujeres en todos los ámbitos, para desarrollar una convivencia de pleno derecho entre hombres y mujeres.

Barcelona, mayo de 2005

**Celestino Corbacho**

*Presidente de la Diputación de Barcelona*

---

# Introducción

El Proyecto LIBRA 2003 ha tenido como objetivo general la aplicación práctica del instrumento de **Diagnóstico de la Sensibilización en Género**, elaborado en el marco del Proyecto Olympia de Gouges en el año 2002. A raíz de este Proyecto, el instrumento de Diagnóstico se presentó en una publicación interna de la Diputación de Barcelona como parte integrante de una metodología orientada a la realización de auditorías de género.<sup>1</sup>

A diferencia de lo que sucedía en dicha publicación, en la que el instrumento se presentaba con un enfoque fuertemente prospectivo y teórico, en el LIBRA 2003 se ha adoptado una perspectiva eminentemente práctica. Se puede afirmar que el LIBRA 2003 se ha orientado a testar, de manera empírica, el conjunto de reflexiones y de esbozos teóricos que definían el instrumento original de Diagnóstico de la Sensibilización en Género. Sin embargo, si bien el instrumento original estaba enfocado a efectuar un diagnóstico sobre el grado de conocimiento, concienciación y sensibilización en los temas referidos al género en términos generales, en el LIBRA 2003, a pesar de que se ha mantenido la voluntad de medición del grado de sensibilización en género de la institución, se ha priorizado efectuar el análisis de la participación de mujeres y de hombres en los procesos de toma de decisiones, adecuándose, adecuándose a la convocatoria europea del Quinto Programa marco de Acción Comunitaria para la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres (2001-2005), que estableció el «Gender Balance in Decision-Making» como tema central de análisis, en la convocatoria del año 2003. La finalidad ha sido conocer la escasez de mujeres en los puestos de toma de decisiones y establecer medidas que incidan en la participación equilibrada de mujeres y hombres.

El Proyecto LIBRA 2003 ha contado con la colaboración de cinco países socios europeos; Jyväskylä (Finlandia), Torfaen (Reino Unido), Budapest (Hungría), Lucca (Italia) y Barcelona (España), todos ellos con tradiciones sociopolíticas y culturales diferentes. Esta heterogeneidad, sin embargo, no ha resultado un problema para el desarrollo del Proyecto. Una de las premisas que se tomaron en consideración en la elaboración del instrumento original de diagnóstico fue que este presentara un carácter no estandarizado y flexible, de manera que pudiera ser aplicado en contextos diferentes, sin prescindir, por ello, de la especificidad y de los elementos particulares de cada uno de ellos. Tomando en cuenta esta característica del instrumento, uno de los objetivos específicos que, desde un ini-

---

1. En los años 2002-2003, la Diputación de Barcelona lideró el proyecto Olympia de Gouges. Los resultados del estudio fueron compilados en una publicación con el título de «Buenas prácticas y auditorías de género; instrumentos para políticas locales». El objetivo principal del proyecto fue proporcionar instrumentos para el desarrollo de políticas públicas de género en el ámbito local. En la segunda parte de la publicación se presentaron tres instrumentos metodológicos para auditorías locales planteados con una intención más teórica que práctica con la finalidad de abordar tres elementos clave en las políticas locales y de género:

- a) el análisis y el diagnóstico de la realidad social,
- b) la medición del grado de sensibilización en género de una organización,
- c) el estudio de las medidas de participación en políticas de género.

cio, se plantearon en el Proyecto LIBRA 2003 fue la posibilidad de desarrollar un marco comparativo entre los países socios participantes en el mismo.

El modelo de Diagnóstico ha sido consensuado entre los países socios y se ha acordado aplicar tres de las cuatro dimensiones de análisis originales del modelo:

- Apertura en temas de género
- Contexto institucional
- Cultura organizacional

A pesar de que el trabajo con las tres dimensiones ha sido respetado de manera conjunta, las variables y los indicadores de cada una de las dimensiones han sido elegidos específicamente por cada país socio según las particularidades de su institución<sup>2</sup> y de su contexto. Por tanto, el hecho de que el instrumento conceptual de diagnóstico de la sensibilización en género haya presentado una elevada flexibilidad en la elección de las variables y de los indicadores ha permitido a cada socio elegir aquellos elementos de análisis de mayor interés de acuerdo con su contexto específico, sus objetivos analíticos y su grado de experiencia en estudios de género.

Por otra parte, el modelo de diagnóstico también ha ofrecido a los países socios la posibilidad de compartir el uso de indicadores que, en un principio, fueron seleccionados de manera exclusiva por uno de los países. Así, por ejemplo, en el caso de Barcelona, se han integrado algunos indicadores no previstos desde un inicio. Se puede decir, pues, que las diferencias entre los socios participantes, lejos de constituir un obstáculo, han permitido enriquecer el estudio gracias a la experiencia en lo que se refiere a investigación de género de las regiones del norte de Europa y anglosajonas. Asimismo, desde un punto de vista técnico, se ha dejado desde un inicio un espacio para la reflexión de todos los países socios en la concreción del modelo de análisis. Se ha priorizado, pues, la opinión en cada una de las etapas del trabajo, con el cometido de enriquecer el proceso de definición y aplicación del modelo metodológico.

En este libro presentamos, por lo tanto, un apartado que da a conocer los principios teóricos en los que se han basado los estudios realizados, así como otro apartado que considera los aspectos metodológicos relativos a la realización de las investigaciones; otro capítulo, que dará cuenta de los resultados obtenidos en cada uno de los países intervinientes en el proyecto y, finalmente, un capítulo a modo de conclusiones y comparativa entre los resultados logrados.

---

2. Este interés estará determinado por la experiencia previa en la realización de estudios de género y por su contexto y realidad sociopolítica.



---

# Principios teóricos

## ■ EL PODER Y LA SENSIBILIZACIÓN EN GÉNERO EN LA INSTITUCIÓN

### Definiciones conceptuales

Poder y sensibilización en género son los dos conceptos centrales sobre los que se asienta el instrumento conceptual empleado en el Proyecto LIBRA 2003. Conocer ambos elementos será, pues, esencial para entender los objetivos específicos del instrumento conceptual.

#### **Poder**

Todo análisis de la toma de decisiones institucionales exige tener un conocimiento de los factores que intervienen en el juego del poder: saber cuáles son sus configuraciones, quiénes juegan y cuáles son los medios o sistemas de influencia que se utilizan para su obtención.<sup>1</sup>

En primer lugar, no existe una definición consensuada del poder. A pesar de que se han planteado múltiples concepciones del término en el ámbito de las organizaciones,<sup>2</sup> todas ellas confluyen en reducir su análisis a la existencia de dos tipos fundamentales de poder: el poder formal y el poder informal. Un autor clásico de la teoría de las organizaciones, Henry Mintzberg (1983) define el **poder** como la capacidad de conseguir que determinadas cosas se hagan, esto es, de causar efecto sobre las acciones y las decisiones que se toman.

En el nivel organizacional están presentes ambas dimensiones del poder: el poder desde una vertiente **formal** (referido a las normativas, los organigramas, las leyes, etc.) y, el poder desde una vertiente **informal** (que se refleja en la cultura, los procesos de comunicación, las relaciones personales, etc.). Ambas dimensiones deben tener un mismo peso en el análisis institucional, pues presentan un grado de importancia similar. Sería un error pensar que una institución puede ser analizada únicamente desde su dimensión formal. Restringir el análisis a esta dimensión supondría obviar los procesos informales que, de manera paralela, rigen también el funcionamiento de la institución.

El interés del análisis de ambos tipos de poder reside en la posibilidad de analizar las diferencias de los aspectos formales de la institución respecto de los que se desarrollan en un plano más informal. En otras palabras, el interés reside en la posibilidad de detectar los elementos de carácter cultural y relacional que se encuentran ocultos tras los procesos formalmente establecidos en la institución. Por ejemplo, si la institución está sensibilizada en temas de género, este será un aspecto que quedará reflejado de manera explícita en el ámbito normativo de la institución y en la formalización de los mecanismos de toma de decisiones. Sin embargo, a pesar de que la organización sea una institución sensibilizada en su vertiente formal, ello no obvia que puedan desarrollarse en su interior relaciones informales de carácter cultural y social marcadamente atravesadas por desigualdades de género que, en última instancia, serán un reflejo directo de lo que sucede en el exterior. En conclusión, ambas visiones del poder no pueden ser

---

1. GORDON; Judith R. (1991): *A diagnostic approach to Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Boston.

2. MORGAN, Gareth (1990, edición original 1986): *Imágenes de la organización*. Ra-Ma; Madrid.

disociadas de manera absoluta, sino que se caracterizan por un cierto grado de dependencia mutua<sup>3</sup>.

### **Sensibilización en género**

En segundo lugar, la **sensibilización en género** es el grado de aceptación por parte de las instituciones y las personas de la existencia de la dimensión en género.<sup>4</sup> La intervención de esta dimensión repercute en la toma de decisiones, por tanto, es importante tenerla en cuenta para el análisis de la sensibilización en género o de los valores y representaciones dominantes en la institución respecto al género.

Precisamente, la sensibilización implica, por un lado, un proceso de información, comprensión y aprendizaje de las personas involucradas; y por otro, hacer un análisis, respecto a la estructura organizativa, de cómo es la coordinación entre el trabajo de los miembros y las normas de funcionamiento de la organización.

La sensibilización en género, como toda política pública, requiere un proceso de comprensión y aprendizaje de las personas involucradas para la toma de conciencia y así implementar la dimensión de género desde la sensibilización. El hecho de que una organización y sus miembros estén sensibilizados, ayuda a que, además de que se apliquen políticas en contra de la discriminación, se avance hacia la construcción de una verdadera concienciación y conocimiento, y a incluir la perspectiva de género en la agenda política.

## ■ **¿POR QUÉ EFECTUAR UNA DIAGNOSIS DE LA SENSIBILIZACIÓN EN GÉNERO DE LA INSTITUCIÓN EN LA PARTICIPACIÓN DE HOMBRES Y MUJERES EN LA TOMA DE DECISIONES?**

Se han expuesto hasta ahora los dos conceptos centrales del modelo de diagnóstico desarrollado y aplicado en el Proyecto LIBRA 2003, de acuerdo con su objetivo principal: el análisis del grado de sensibilización de la institución en la participación de hombres y de mujeres en los procesos de toma de decisiones.

Justificar la necesidad de desarrollo de un modelo de diagnóstico que tome en cuenta y evalúe la sensibilización en género de la institución en el marco de las relaciones de poder, nos lleva a efectuar una revisión de la literatura y de los estudios que han analizado los procesos de toma de decisiones en las instituciones desde una perspectiva de género. Todos ellos han mostrado una tendencia coincidente respecto a la existencia de una jerarquía de poderes desigual. En términos generales, se ha diferenciado entre tres niveles de desigualdad entre hombres y mujeres que, a continuación, se explican de una manera más detallada.

<b>Niveles de desigualdad en los puestos de toma de decisiones</b>	Desigualdades de género en la presencia de mujeres y de hombres en los puestos de toma de decisiones
	Desigualdades de género en el ámbito normativo que regula la institución
	Desigualdades de género en el ámbito relacional de los agentes de la institución

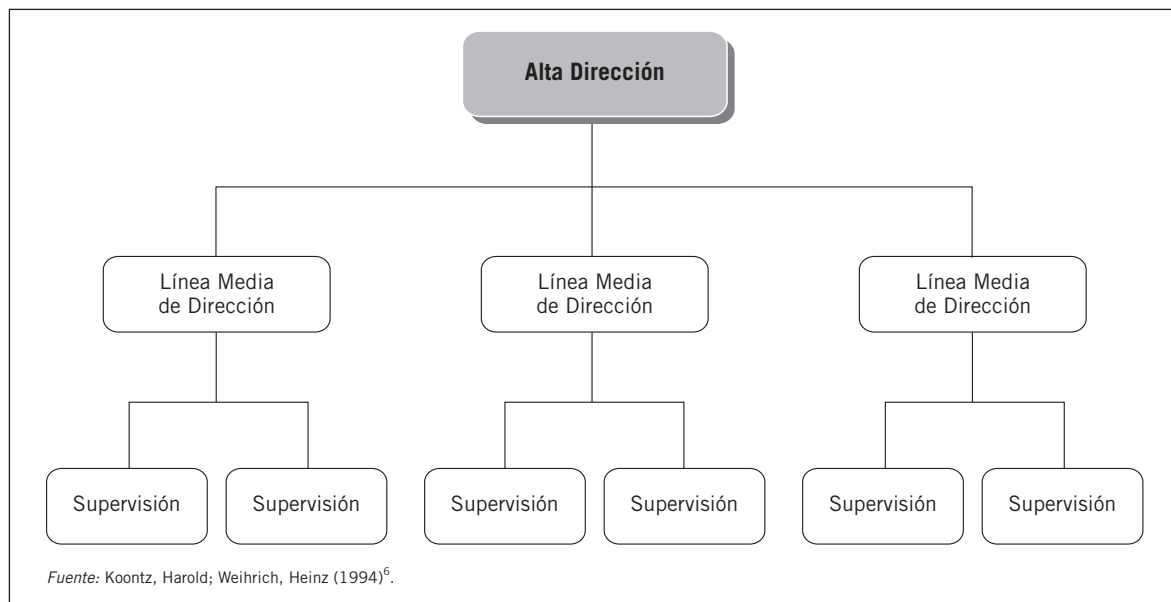
3. En este sentido, las decisiones tomadas en el nivel formal acabarán por condicionar el desarrollo de lo que suceda en el nivel informal y, asimismo, lo que acontezca en el nivel informal determinará, en cierta medida, la morfología definitiva de las decisiones formales.

4. Esta definición está explicitada de manera más extensa en el apartado que describe el modelo aplicado en el Proyecto LIBRA.

## Desigualdades de género en la presencia de mujeres y de hombres en los puestos de toma de decisiones

El género, sin duda, determina el papel de los actores institucionales y, por ende, la posición que estos ocupan en el organigrama de la institución. En su mayoría, se ha llegado a la conclusión de que hombres y mujeres no tienen la misma presencia cualitativa en lo que a calificación de puestos de trabajo y capacidad de toma de decisiones se refiere. Según un estudio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT),<sup>5</sup> el porcentaje general de mujeres que accede a algún puesto de dirección rara vez supera el 25 por ciento. Sin embargo, si analizamos los datos de manera más desagregada, tomando como referencia los dos niveles de dirección que estructuran las organizaciones las diferencias son todavía más considerables: el porcentaje de mujeres que ocupa un puesto en la primera línea de dirección (la Alta Dirección) es inferior al 5 por ciento. No sucede lo mismo, sin embargo, en los niveles inmediatamente inferiores. En ellos se detecta una participación más equilibrada entre los dos sexos, con diferencias considerables: el porcentaje de mujeres que ocupa un puesto en la segunda línea de dirección (la Línea Media de Dirección) se sitúa en torno al 20 por ciento. Según el citado estudio, estos porcentajes todavía adquieren valores superiores para las mujeres en el nivel inferior de la administración, la línea de supervisión.

### Niveles de Administración



Tales cifras permiten constatar que la participación de las mujeres en la toma de decisiones en los más altos niveles de la estructura jerárquica de las organizaciones continúa siendo una excepción. Mientras que la gerencia es ocupada comúnmente por un hombre, las mujeres acostumbran a situarse en sectores no estratégicos y en puestos de gestión de personal y administrativos, y no en los cargos profesionales y de gestión que pueden llevar directamente a la cúspide de las organizaciones.<sup>7</sup> Las pocas mujeres que llegan a estos cargos a menudo deben realizar un sobre esfuerzo para dejar constancia de que están igual de capacitadas que sus compañeros de sexo masculino. El punto de partida para que las mujeres adquieran los cargos no es, ni de lejos, el mismo que el de los hombres. Resulta, pues, un fenómeno habitual que estas no lleguen a sobrepasar el «techo de cristal» con que

5. WIRTH, Linda (2001): *Breaking through the glass ceiling*. Organización Internacional del Trabajo, Génova.

6. KOONTZ, Harold; WEHRICH, Heinz (1994); *Administración: una perspectiva global*; McGraw-Hill, México.

7. ZAMORANO ESCOLANO, Esther (2002): *Mujeres y función pública*; Universidad de Valencia.

se encuentran en los niveles superiores de gestión de la institución, esto es, los obstáculos artificiales e implícitos que, derivados de prejuicios psicológicos y organizativos, impiden a las mujeres ocupar puestos de alta dirección.<sup>8</sup>

### **Desigualdades de género en el ámbito normativo que regula a la institución**

Las normativas laborales de la institución, en ciertas ocasiones, pueden presentar algunas características que, en último término, acaben constituyendo un importante obstáculo para el desarrollo profesional de las mujeres: estas se ven obligadas con mucha más frecuencia que los hombres a la conciliación entre el ámbito laboral y las responsabilidades domésticas y familiares que socialmente tienen asignadas.

En el nivel específico de los puestos de toma de decisiones, a la mujer se le presentan obstáculos diferentes.

Un primer obstáculo, son las largas jornadas laborales que exige el desempeño de estos puestos, que las mujeres difícilmente son capaces de asumir. Los puestos de dirección a tiempo parcial no son habituales y, además, parece casi imposible compatibilizar una jornada de trabajo prolongada con las responsabilidades que exigen las tareas del hogar y de cuidado de los hijos.

Un segundo obstáculo es el modo cómo acontecen los procesos de nombramiento y de promoción, en muchas ocasiones guiados por relaciones informales que se extienden más allá del ámbito normativo y que se situarán en el nivel cultural.

Se ha comprobado que el desarrollo de planes profesionales detallados en las empresas puede contribuir a alcanzar la igualdad de oportunidades en este ámbito. En este sentido, el desarrollo de algunas medidas específicas en género como la creación de redes, el asesoramiento, la revisión de los sistemas de contratación y de promoción, la formulación de políticas favorables a la familia, la evolución de la cultura organizacional o la formación, resultarán eficaces para promover la participación de las mujeres y reforzar su presencia en los niveles más elevados de la dirección.<sup>9</sup>

### **Desigualdades de género en el ámbito relacional de los agentes de la institución**

Es importante tomar en consideración el modo como las normas se materializan a través de las prácticas de los actores institucionales, de lo que el personal hace o deja de hacer y de las significaciones que las acciones llevan implícitas. En consecuencia, de manera paralela a este análisis normativo, la comprensión de las dinámicas de participación femenina en la toma de decisiones requerirá el análisis de ciertos aspectos elementales de la cultura organizacional.

El género condiciona el tipo de relaciones y de redes sociales informales que se constituyen dentro de la organización y, como consecuencia de estas, las posibilidades que hombres y mujeres tengan en el acceso a puestos de toma de decisiones. Existe un conjunto de aspectos –culturales– no visibles, más allá de la propia estructura formal de la institución, que explican las dificultades de acceso de las mujeres a determinadas posiciones jerárquicas. Se puede definir la cultura organizacional como un «sistema compartido de símbolos y significados, en el que las organizaciones se convierten en construcciones sociales, constituidas simbólicamente y reproducidas mediante la interacción entre sus miembros» (relaciones de carácter formal e informal).<sup>10</sup> La cultura organizacional se basa en la historia, las ideas importantes, las experiencias, las tradiciones y el lenguaje compartidos por los miembros de la organización. Es, pues, mediante el enfoque de análisis de la cultura como se pueden hacer explícitos aquellos aspectos no visibles, más allá de la propia estruc-

8. WIRTH, Linda (2001).

9. ZAMORANO ESCOLANO, Esther (2002).

10. SÁNCHEZ-APELLÁNIZ, Mercedes (1997): *Mujeres, Dirección y Cultura Organizacional*; CIS/FEDEPE; Madrid; 1997.

tura formal de la institución, que explican las dificultades de acceso de las mujeres a los puestos de toma de decisiones.<sup>11</sup>

Una desigualdad central que se deriva de la cultura organizacional es la masculinización de la organización. Se acostumbra a fomentar que las organizaciones sean racionales, analíticas, estratégicas, orientadas respecto a sus decisiones, resistentes y agresivas, características que, en muchas ocasiones, son identificadas con el sexo masculino.<sup>12</sup> El resultado es que los aspectos masculinos de la cultura profesional se dan por supuestos y la socialización dentro de este contexto no capacita en la misma medida a las mujeres que a los hombres. En muchas ocasiones, la mujer es solamente destacada por su carácter emocional, generalmente poco valorado en las organizaciones, ya que se considera como algo secundario para los verdaderos objetivos de estas. La mujer está asociada a las funciones maternas que requiere la familia y a las labores de asistencia a otras personas, tareas de estatus inferior al de otras profesiones.

Esto tiene importantes repercusiones para las mujeres que deseen desenvolverse en las altas esferas del poder organizacional, de manera que, a algunas de ellas, por la voluntad de demostrar que pueden adquirir estos valores, se les acusa de romper el tradicional estereotipo femenino convirtiéndose, en consecuencia, en el blanco de las críticas, por ejemplo, por intentar desempeñar «papeles masculinos». He aquí algunos de los rasgos más comunes asociados tradicionalmente con la naturaleza masculina y femenina en la sociedad occidental y que se extienden al modo cómo son percibidas las formas de gestión de hombres y de mujeres en las organizaciones, según Gareth Morgan:<sup>13</sup>

#### Estereotipos tradicionales masculinos y femeninos en las organizaciones

Estereotipos masculinos	Estereotipos femeninos
Lógico, racional, agresivo, explorador, estratega, independiente, competitivo, «Líder y tomador de decisiones»	Intuitiva, emotiva, sumisa, enfática, espontánea, educadora, cooperadora, «Una leal defensora y seguidora»
<i>Fuente: MORGAN, G. (1996)</i>	

Estas y otras inclinaciones de los sexos también se encuentran en el lenguaje, los rituales, los mitos, las historias y otras formas de simbolismo que constituyen la cultura de la organización. Una mujer puede sentirse rápidamente fuera de sitio cuando otros hablan de problemas que ella no comparte, o cuando el lenguaje y los chistes adquieren un tono despectivo. Ella puede perderse una conversación importante por no estar incluida y puede ser víctima de las historias y mitos que, de manera sutil, circulan por el entramado de la organización. Todos estos puntos sugieren que la vida en las organizaciones suele estar guiada por relaciones de poder sutiles y por otras no tan sutiles, que el modelo de Diagnósis trata de hacer emerger, tales como:

- El papel de la institución en la menor representación de las mujeres en los puestos de toma de decisiones.
- Los obstáculos detectados dentro de la institución, que impiden a las mujeres acceder a puestos de mayor responsabilidad.
- Medidas o acciones que permiten resolver el problema.
- Los mecanismos institucionales de poder, percibidos desde el modelo de Diagnósis de la sensibilidad en género.

11. SÁNCHEZ-APELLÁNIZ, Mercedes (1997).

12. MORGAN, Gareth (1990, edición original 1986)

13. MORGAN, Gareth (1990, edición original 1986)

---

# Modelo de diagnóstico de la sensibilización en género – proyecto LIBRA 2003

Como hemos planteado anteriormente, la sensibilización en género es la capacidad que pueden tener personas, instituciones, organizaciones etc., para conocer y aceptar la existencia de una dimensión de género en todos los ámbitos sociales. Conocer el grado de capacidad o sensibilidad en género puede ser el mejor punto de partida para diseñar estrategias frente a la desigualdad social de las mujeres. Por ello, resulta de gran importancia el análisis de esta condición.

La propuesta original del instrumento presentada en el marco del Proyecto Olympia de Gouges era válida tanto para organizaciones específicamente orientadas hacia la igualdad de género como para otro tipo de entidades o instituciones públicas. En el caso del Proyecto LIBRA 2003, todas las instituciones analizadas han sido parte integrante de la Administración Pública.

La observación y el conocimiento de la sensibilización en un contexto determinado posibilita detectar los conflictos, las tensiones y estrategias positivas en las que puede verse inmersa la orientación y la implementación específica de programas planes o acciones en políticas de género. Desde esta perspectiva, la aplicación de este modelo significa, en cierta forma, efectuar un diagnóstico sobre el grado de conocimiento y concienciación en los temas referidos al género en el espacio social, institucional u organizacional. Asimismo, la aplicación del presente modelo aporta una forma de evaluar los procesos políticos y de gestión de las instituciones en los temas de género.

En el Proyecto LIBRA 2003 el instrumento original se ha adaptado:

- A los objetivos específicos de estudio –el análisis del grado de sensibilización en género de la institución ante los procesos de participación de mujeres y de hombres en la toma de decisiones–.
- A la realidad concreta donde debía aplicarse –la institución pública y el contexto específicos de cada país socio–.

Es precisamente esta flexibilidad analítica una de las fortalezas principales del modelo de diagnóstico en la medida en que ha permitido la adaptación del instrumento original tanto a los objetivos como al contexto analizado. La focalización de este modelo en el análisis de las dinámicas institucionales en torno al acceso al poder ha obligado a efectuar algunas modificaciones en el modelo de diagnóstico original.

Si bien es posible analizar la sensibilización en género de la institución según diferentes dimensiones, en el Proyecto LIBRA 2003, como se ha descrito anteriormente, se ha optado por la elección de tres de las cuatro dimensiones del modelo original:

- la apertura en temas de género,
- el contexto institucional,
- y la cultura organizacional.

La dimensión referente a la opinión pública ha sido, desde un principio, descartada en el marco de este estudio.

**Dimensiones del modelo de diagnóstico – LIBRA 2003**

**DIMENSIONES**

- 1. Apertura en temas de género:** hace referencia al tipo y características de la visión de género existentes en la institución.
- 2. Contexto institucional:** integra los objetivos generales explícitos o implícitos de la institución respecto a la igualdad de oportunidades en género y tipo y características de la política de recursos humanos de la institución respecto al género.
- 3. Cultura organizacional:** incluye las formas de socialización laboral y en qué medida reproducen o establecen rupturas en la cultura predominante en la organización.

## ■ APERTURA EN TEMAS DE GÉNERO

El interés principal de esta primera dimensión reside en analizar el tipo y la visión de género existentes en la institución. El cometido principal es evaluar en qué medida la institución desarrolla instrumentos para la integración de la temática del género en su interior, esto es, el grado de compromiso mostrado por la política institucional en el acceso equilibrado de hombres y mujeres a los puestos de toma de decisiones. Se basa, por tanto, en el análisis del conjunto de reformas o medidas estructurales llevadas a cabo o proyectadas para ser desarrolladas en un futuro, en el seno de la organización, con la finalidad de conseguir una mayor igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres (de aquí en adelante, IOG). Este enfoque, se fundamenta, pues, en el análisis de la actividad de la institución en el ámbito de la igualdad entre hombres y mujeres.

## ■ CONTEXTO INSTITUCIONAL

Esta segunda dimensión integra los *objetivos generales* explícitos o implícitos de la institución con relación a la igualdad de oportunidades en género y al tipo y características de la *política de recursos humanos* de la institución, respecto a los miembros de la organización. Se trata, pues, de hacer un análisis del contexto institucional donde se aplica el estudio para poder analizar, de forma más objetiva, una de las dimensiones que afectan a la sensibilización en género.

Es importante analizar la magnitud de la institución teniendo en cuenta el organigrama, el número de personal, las bases políticas y los procesos de nombramiento del personal, es decir, las políticas de recursos humanos y económicos que enmarcan la institución.

## ■ CULTURA ORGANIZACIONAL

Mediante esta tercera dimensión trataremos de abordar los elementos culturales que subyacen en el funcionamiento de la institución. El cometido principal de esta dimensión es, pues, evaluar el grado en que el género masculino incide en la constitución y la reproducción de la cultura global dominante de la institución y las consecuencias que ello tiene en la participación equilibrada de las mujeres en la toma de decisiones. O dicho de otra manera, el modo como las reglas de la institución se definen a favor de ciertos intereses creados –los masculinos– y en detrimento de otros –los femeninos–. Será, pues, mediante este enfoque como se podrán hacer explícitos aquellos aspectos –culturales– no visibles, más allá de la propia estructura formal de la institución, que explican las dificultades de acceso de las mujeres a determinadas posiciones jerárquicas. Asimismo, ello también nos permitirá analizar hasta qué punto las medidas fundamentadas en la apertura en temas de género han centrado su atención en estos hechos.

# Estudios de cada país

## **FINLANDIA, el caso de Jyväskylä**

- Introducción
- Contexto
- Metodología
- Resultados
- Conclusiones





---

# Introducción

## IGUALDAD DE GÉNERO: ¿UNA CUESTIÓN SIN IMPORTANCIA EN EL NORTE?

**E**n el contexto de un estado del bienestar nórdico y moderno como Finlandia, la igualdad de género se considera, a menudo, una cuestión del pasado. Con una gran tradición de más de 60 años de participación de la mujer en la vida laboral, la estructura de servicios de la sociedad se ha desarrollado para satisfacer las necesidades de familias con padres y madres que trabajan. Un permiso de maternidad de aproximadamente doce meses, una exención fiscal de hasta un 55 % de los ingresos previos, guarderías municipales para los niños en edad preescolar, servicio de comedor para niños/as y jóvenes en las escuelas... estos son tan sólo algunos ejemplos. Muchos de estos servicios reciben la financiación y el mantenimiento de las autoridades locales y del Estado.

¿Cómo es posible que nuestras mujeres trabajadoras aún no estén satisfechas? Un reciente estudio nacional demuestra que los salarios de las mujeres son menores que los de los hombres en puestos similares, sea cual sea el campo de conocimiento. Este estudio también nos indica que el mercado laboral está discretamente separado: es mucho más frecuente encontrar a hombres en puestos medios de dirección que a mujeres, tanto en el sector público como en el sector privado, a pesar de que el nivel de formación entre las mujeres en edad laboral es mucho mayor que la media de los hombres. ¿Es mucho más difícil para una mujer que para su colega hombre progresar en su carrera? o ¿es que las mujeres quieren promocionarse menos que los hombres? La segregación laboral empieza durante la educación: la mayoría de las mujeres estudian en campos dominados por las mujeres, y la mayoría de los hombres estudian en campos dominados por los hombres. A pesar de todos los esfuerzos, no hay ningún indicio importante de cambio. Terminar con la diferencia de sueldo por razón de género es una cuestión muy importante para el sector municipal, que emplea hasta a un tercio de las mujeres trabajadoras y donde más del 75 % de los puestos de trabajo están ocupados por mujeres.

La primera ley sobre igualdad entre hombres y mujeres se aprobó en Finlandia en 1986. Esta ley establece las cuotas de participación en los cuerpos oficiales, en los que el género minoritario, ya sea masculino o femenino, excepto para los cargos elegidos directamente, debe tener una representación de al menos un 40 %. El cumplimiento de esta ley está muy presente en todos los niveles de gobierno. Junto con la ley, se estableció la obligatoriedad para las empresas con una plantilla superior a 30 personas de con-

feccionar planes de acción para la igualdad de género con el propósito explícito de integrar todas las políticas y acciones sobre la igualdad de género.

La integración de todas las políticas y acciones sobre la igualdad de género es la piedra angular de la política de igualdad finlandesa. Este proceso tiene la intención de desarrollar un sistema de gestión de las políticas que incorpore una perspectiva de género en todos los sectores, niveles y grados de gobierno. Finlandia ha actualizado recientemente su legislación en materia de igualdad y ha establecido la evaluación del impacto de género como un elemento generalizado en todas las administraciones públicas.

La Asociación de Municipios y Regiones de Finlandia está promoviendo activamente una participación equilibrada de las mujeres y los hombres en la toma de decisiones. Esta asociación colabora con los municipios de forma individual en su esfuerzo por alcanzar un mejor equilibrio de género organizando el intercambio de información, asesorándolo en materia de legislación y desarrollando nuevos modelos para una participación más equilibrada junto con los municipios.

Éste es el talón de fondo con el cual la ciudad de Jyväskylä participa en el proyecto LIBRA 2003. Los resultados de los estudios locales se presentarán y debatirán en las páginas siguientes. Nuestra motivación inmediata para tomar parte en la investigación la generó el hecho de que queríamos actualizar nuestros planes de acción para la igualdad de género y para ello fue necesario recopilar información reciente sobre nuestra propia organización. Además, la participación en proyectos europeos y adoptar las mejores prácticas de otras autoridades locales de Europa es una de nuestras elecciones estratégicas para desarrollar la ciudad y sus servicios.

Sin embargo, la igualdad de género no es un tema separado de la escena social. Prefiero afrontarlo con una mayor perspectiva: es una cuestión de derechos y dignidad humanos, que atañe por igual a hombres y a mujeres. Y como tal, está presente en nuestra vida cotidiana, tanto en el Norte como en el Sur, en Europa como en otros lugares del mundo. A lo mejor es más adecuado decir «por ahora». Ojalá no sea para siempre.

**Markku Andersson**  
*Alcalde*

---

# Contexto

## IGUALDAD DE GÉNERO EN LOS PAÍSES NÓRDICOS – EL CASO DE FINLANDIA

### ■ CONTEXTO INSTITUCIONAL

El Ayuntamiento de Jyväskylä es una autoridad local que abarca un territorio con una población total de 83.600 habitantes, situado al norte del lago Päijänne, el tercer lago mayor de Finlandia. La región de Jyväskylä comprende diez localidades con una población total de más de 160.000 habitantes y es uno de los cinco centros de crecimiento más importantes del país y una importante área industrial. En términos de población empleada, el sector con mayor población, y también el área de conocimiento más importante de la región, es la maquinaria industrial y los bienes de equipo. Los metales básicos, la industria gráfica, la electrónica, la alimentación, los productos madereros, la fabricación de papel y su gestión también se encuentran entre las industrias más importantes de la región.

Jyväskylä es la novena ciudad más importante de Finlandia y se considera una ciudad universitaria joven. La Universidad de Jyväskylä, con sus 15.000 estudiantes, es una de las instituciones de educación superior más importantes del país. El edificio principal de la Universidad fue diseñado por Alvar Aalto, cuyas obras abundan en la ciudad. Entre los eventos internacionales más famosos encontramos el Festival de las Artes de Jyväskylä y el Rallye Neste de Finlandia.

### Organización política

En Finlandia, el autogobierno local está garantizado por la Constitución. El Consejo Municipal es elegido por un período de cuatro años por los residentes de la región mediante unas elecciones proporcionales directas. El Consejo municipal de Jyväskylä está formado por 59 concejales que representan a siete partidos políticos. El Consejo es la máxima autoridad en la región y es el responsable de gestionar los presupuestos. Este organismo también tiene competencias en materia de impuestos municipales sobre la renta, al igual que en impuestos sobre bienes inmuebles. Veinticuatro concejales (de los 59) son mujeres (desde principios del año 2005).

El Gobierno municipal es el responsable del funcionamiento práctico de la administración local y de sus finanzas. Este organismo prepara informes que llegan al Consejo y funciona como su representante. Los doce miembros del Gobierno municipal de Jyväskylä son elegidos por el Consejo por un período de cuatro años. En el Gobierno, la proporción entre hombres y mujeres es la misma, es decir, 6 + 6.

Los miembros de los Comités municipales son elegidos por el Consejo municipal de entre las personas elegibles en la ciudad. Los Comités del Ayuntamiento de Jyväskylä se encargan de realizar las tareas relacionadas con los campos siguientes: bienestar social y sanidad, educación, cultura, medio ambiente, deportes, vivienda e infraestructuras técnicas.

## Estructura administrativa

Las autoridades locales y estatales de Finlandia emplean a 422.000 personas, lo que supone un 17 por ciento de la fuerza de trabajo del país. Aproximadamente cuatro quintas partes del personal municipal trabaja en sanidad, educación y servicios sociales. La mayoría tiene contratos indefinidos y sólo una de cada cuatro personas tiene un contrato temporal. La mayor parte de la fuerza de trabajo está formada por mujeres: sólo dos de cada diez personas empleadas son hombres. La edad media de la plantilla es alta, actualmente se encuentra en torno a los 46 años.<sup>1</sup>

El Ayuntamiento de Jyväskylä tiene un total de 5.200 personas empleadas, entre las cuales, el porcentaje de mujeres alcanza el 75 %. Los mayores porcentajes de mujeres los encontramos en el sector social, con un 93 %; en educación, con un 71 %; y en el sector de los «servicios de apoyo», con un 70 %; este último sector incluye, por ejemplo, la producción de comida para las escuelas, los centros de día y los centros geriátricos. El único sector en el que domina la presencia masculina es el sector técnico, donde un 67 % del personal son hombres. La mayor proporción de hombres la encontramos en los «servicios de apoyo», con un 92 %; una tarea de este sector podría ser, por ejemplo, el mantenimiento de infraestructuras técnicas.<sup>2</sup>

Tres de cada cuatro miembros del Ayuntamiento de Jyväskylä tiene un empleo fijo. Sin embargo, el porcentaje de personal temporal es mucho mayor en educación (un 39 %) y en servicios culturales (un 38 %), donde la tasa de mujeres empleadas es superior. La proporción de personal temporal es menor en el sector técnico (con mayoría de hombres) y en la administración central (con mayoría de mujeres), con un 11 % en ambos.

La edad media del personal del Ayuntamiento de Jyväskylä es de 46,6 años. Sin embargo, existe una gran diferencia entre quienes tienen un contrato indefinido y quienes tienen un contrato temporal: la media de edad de estos últimos es inferior en más de diez años, concretamente es de 35,3 años. De estos datos se extrae que el personal joven es el que trabajan con contratos temporales. ¿Las mujeres en particular? Si tenemos en cuenta la gran mayoría de mujeres entre este grupo de trabajadores, es muy probable que sea así.

En Finlandia, el personal municipal sigue la tendencia de llevar a cabo una larga carrera profesional en el servicio del mismo organismo municipal. Este también es el caso de Jyväskylä. Según el informe anual sobre personal del año 2003, la duración del contrato de trabajo tenía una media de 14,9 años, y el 82 % del personal había estado más de 5 años al servicio del Ayuntamiento de Jyväskylä.

1. Fuente: Association of Finnish Local and Regional Authorities.

2. Fuente: Organigrama del ayuntamiento de Jyväskylä.

---

# Metodología

## ■ METODOLOGÍA USADA EN EL ESTUDIO

### Enfoque

El objetivo principal del estudio realizado en Finlandia era recopilar información que pudiera usarse después en la administración local para planificar la política de relaciones humanas y la formación del personal. La primera fase del estudio consistió en crear una visión general del estado de la aplicación de la igualdad de género dentro del organismo: las impresiones y las experiencias de las personas que actúan dentro de la administración. Un elemento clave fue determinar por qué la representación de mujeres (en caso de haberla) era inferior a la de los hombres en puestos directivos. ¿Esto es así porque no son seleccionadas para los puestos directivos o porque no optan a acceder a ellos? Y si no son seleccionadas (o no optan a ser seleccionadas), ¿por qué sucede este fenómeno?

Se eligieron tres sectores administrativos para realizar un estudio más detallado, mientras que en el resto de la administración local se recopilaron otras informaciones básicas. Tras un análisis preliminar del personal, los datos del estudio se centraron en el Centro Administrativo (cerca de 180 personas en plantilla), en el Departamento de Educación (aproximadamente 1.050) y en el Departamento Técnico (unas 210).

El estudio se centró en la organización de personal y en la organización política, donde sólo se estudió lo que afectaba a la organización de personal. En la organización política, el estudio se centró en el Gobierno municipal y en las comisiones municipales que llevan a cabo las tareas relacionadas con los tres sectores administrativos elegidos: el comité técnico, el comité de educación y el comité de planificación urbanística y diseño urbano.

### Metodología y datos utilizados

En este estudio se han utilizado diferentes tipos de datos, principalmente documentos administrativos, estadísticas de personal, entrevistas y encuestas cualitativas e individuales. Este tipo de datos se han utilizado relacionados unos con otros. Por ejemplo, los tres campos de la administración en los que se centró el estudio fueron seleccionados tras analizar los documentos administrativos y los datos sobre el personal. Estos gráficos y documentos administrativos también se han utilizado para seleccionar a las personas entrevistadas, al igual que para definir los temas de las entrevistas. Las entrevistas cualitativas se utilizaron como base para realizar el cuestionario de la encuesta.

#### ***Análisis de los documentos y las fuentes estadísticas***

Se recopilaron y analizaron diferentes tipos de documentos administrativos. Entre los documentos más importantes encontramos los informes y los planes para recursos humanos de varios años, estrategias de personal de varios departamentos (si existían) y las estrategias de integración en todas

las políticas y acciones y planes que se han ido llevando a cabo en la administración. Una fuente de información esencial fue la serie de estadísticas de personal y otros datos sobre el personal.

El análisis de los documentos y de las fuentes estadísticas fue, en cierto modo, problemático, puesto que la administración del Ayuntamiento de Jyväskylä ha llevado a cabo una serie de cambios organizativos durante los últimos años (y estos cambios se siguen realizando durante el año 2005). Por ello, los datos existentes no necesariamente se correspondían con la situación actual y las viejas estadísticas no se podían comparar con las más nuevas. La mayoría de la información estadística tuvo que recopilarse específicamente para el objetivo de este estudio.

### **Entrevistas cualitativas**

La recopilación de datos empezó con una serie de entrevistas cualitativas durante los meses de abril y mayo del año 2004. Estas entrevistas se utilizaron como material de investigación *per se*, pero también fueron muy importantes para centrar los objetivos de la investigación. Fueron de gran ayuda también para preparar el cuestionario de las encuestas. Decidimos hacer entrevistas individuales en lugar de entrevistas de grupo o de grupos reducidos porque el tipo de información personal (a menudo bastante íntima) puede recopilarse mejor en situaciones confidenciales (al menos en nuestra cultura).

Se hicieron un total de 28 entrevistas cualitativas: 24 de las personas entrevistadas representaban a la organización del personal y 4 a la organización política. La mayoría de las entrevistas duraron de 60 a 90 minutos; se grabaron y transcribieron, pero para mantener la confidencialidad, el trabajo lo hizo la misma persona responsable de la investigación/entrevista. En este informe no se utilizan citas directas de las entrevistas, puesto que en un organismo donde todo el mundo se conoce, las citas podrían fácilmente relacionarse con ciertas personas; además, tendríamos que haber pedido un permiso para utilizar cada cita, y la planificación del trabajo no nos lo permitía.

Las personas entrevistadas fueron seleccionadas según su puesto de trabajo y/o su estatus en el organismo donde trabajaban. La selección se llevó a cabo principalmente utilizando estadísticas administrativas: todas las personas trabajaban en puestos directivos o puestos de toma de decisiones a distintos niveles de administración. Se seleccionaron para que representaran a distintos departamentos y, dentro de los departamentos, a distintas unidades, así como también a diferentes funciones y ocupaciones.

En total se entrevistó a un grupo de 24 personas: 9 mujeres y 15 hombres. En el Centro Administrativo se realizaron 9 entrevistas (7 hombres y 2 mujeres), en el Departamento de Educación, 8 (4 mujeres y 4 hombres), y en el Departamento Técnico se hicieron 7 (4 mujeres y 3 hombres).

La temática de las entrevistas también incluía la estructura administrativa del organismo y cómo los hombres y las mujeres están representados en los distintos puestos y en los puestos directivos y de toma de decisiones; las políticas y los procesos de selección; los procesos y los criterios para seleccionar a los representantes del organismo; las relaciones sociales formales e informales del personal; puntos de vista, percepciones y experiencias de los hombres y las mujeres en puestos directivos; historia laboral personal y experiencias personales por conciliar la vida laboral y la vida privada. En los casos de mujeres en puestos directivos, se estudiaron detalladamente las experiencias e impresiones personales.

También se entrevistó a cuatro personas del organismo político: una de cada uno de los tres comités elegidos para el estudio y una del Gobierno municipal. Todas las personas seleccionadas fueron mujeres que representaban a los tres partidos políticos con mayor representación en el Consejo municipal. Estas mujeres también eran miembros del Consejo municipal y tres de ellas eran presidentas o vicepresidentas de su comité/departamento.

### **Datos cuantitativos**

Uno de los objetivos principales de este estudio fue la creación de una visión general del nivel de igualdad de género en el seno de la administración local, por lo que fue muy importante la recopilación de datos cuantitativos del mayor grupo de población posible. En septiembre de 2004 se realizó una encuesta a todo el personal de los tres departamentos administrativos objeto de estudio.

Gracias a que el cuestionario era informático se pudo abarcar a un número de personas tan alto: las personas encuestadas podían rellenar el cuestionario en sus propios ordenadores y las respuestas se codificaban y enviaban automáticamente a la base de datos.

Sin embargo, tuvimos algunos problemas técnicos con el Departamento de Educación, puesto que la amplia mayoría de los ordenadores que se utilizan en las escuelas no están conectados a la red administrativa de la ciudad. Este departamento dispone de una red autónoma que no nos permitía utilizar el cuestionario. Por culpa de estos problemas técnicos, finalmente decidimos centrar el estudio sólo en los cargos directivos de las escuelas y en el personal administrativo de este departamento.

A pesar de que el cuestionario era bastante largo (para responderlo se tardaba de 15 a 20 minutos) tuvimos un índice de respuesta «aceptable». Del Centro Administrativo, con 180 personas en plantilla, obtuvimos 44 respuestas (cerca del 24%); del Departamento Técnico, con 210, recibimos 80 respuestas (un índice de respuesta de cerca del 38%); del Departamento de Educación, obtuvimos 53 respuestas, una cifra mucho menor si la comparamos con el número total de personal, pero si sólo tenemos en cuenta al personal de la unidad administrativa del departamento (unos 20) y a la dirección de las escuelas (cerca de 35), la respuesta fue bastante alta. También obtuvimos la respuesta de una parte del profesorado, enviada antes de la restricción por problemas técnicos. Debido al proceso de realización del estudio, es imposible establecer el índice de respuesta exacto.

En el estudio cuantitativo se obtuvieron un total de 178 respuestas, 103 de las cuales (un 58%) correspondieron a mujeres y 75 (un 42%) a hombres. Es interesante destacar que el índice de respuesta fue mayor entre el «sexo minoritario» en la mayoría de departamentos y unidades. El nivel educativo de la mayoría de las personas encuestadas era bastante alto: el 44% disponía de un título de educación superior (licenciatura o superior), el 13% tenía un título inferior de educación superior (diplomatura) y el 26% tenía el grado mínimo de educación superior. Aunque el personal de los respectivos departamentos tienen normalmente un nivel educativo muy alto, es obvio que el índice de respuesta fue mayor entre las personas que disponían de un nivel superior (para nuestro caso no es una mala noticia, puesto que estas son las que optarán a puestos directivos y de toma de decisiones). De las personas encuestadas, el 29% ya estaba trabajando en puestos ejecutivos o directivos (el 43% eran hombres y el 18% mujeres) y un 37% trabajaba en tareas específicas o de planificación, mientras que un 14% correspondía a profesionales y un 19% era personal administrativo (en un 3% de los casos eran hombres y en un 31%, mujeres).

También enviamos un pequeño cuestionario a los cargos políticos. Este cuestionario se envió a todas las presidencias y vicepresidencias del Gobierno municipal y de los tres Comités estudiados, con un total de 92 personas. La programación de las encuestas fue problemática, puesto que a finales de septiembre se celebraron unas elecciones municipales; a pesar de ello, respondieron 35 cargos políticos (un 38%).



---

# Resultados

## ■ MARCO REGULADOR DE LA INSTITUCIÓN

En el Ayuntamiento de Jyväskylä no existe ninguna normativa interna respecto a la provisión de los puestos de hombres y mujeres dentro del organismo. Todas las acciones locales se basan en la legislación finlandesa, que no permite ninguna discriminación por razón de género.

En la legislación finlandesa (incluso en la Constitución de Finlandia) encontramos varias leyes que prohíben cualquier forma de discriminación. También encontramos una ley sobre la igualdad de género, la Ley sobre la Igualdad entre Mujeres y Hombres.<sup>3</sup> Esta ley entró en vigor el año 1986, aunque se modificó y clarificó en 1992 y 1995. Según lo dispuesto en esta ley, el sector empresarial está obligado a llevar a cabo una serie de acciones para aplicar la igualdad de género. Una de ellas, por ejemplo, es la que encontramos en el apartado 6:

«Todos los empresarios deben promocionar la igualdad entre hombres y mujeres en la vida laboral a conciencia y de forma sistemática. Para promocionar la igualdad en la vida del trabajador, el empresario, de acuerdo con sus recursos y otros factores relevantes, tiene que hacer lo siguiente: (1) actuar de modo que tanto las mujeres como los hombres puedan optar a cubrir puestos vacantes; (2) promover la contratación equitativa de hombres y mujeres para los distintos puestos de trabajo y crearles las mismas oportunidades de promoción; (3) desarrollar unas condiciones de trabajo que sean aceptables tanto para mujeres como para hombres y que faciliten la conciliación de la vida laboral con la vida familiar de mujeres y hombres; y (4) asegurar, dentro de sus posibilidades, que nadie es víctima de acoso sexual».

En Finlandia encontramos varios organismos gubernamentales sensibilizados con los problemas de igualdad de género, que sobrepasan el ámbito del Ministerio de Asuntos Sociales y Sanidad, y las autoridades responsables para la implantación práctica de la igualdad son el Defensor del Pueblo por la Igualdad, la Unidad por la Igualdad de Género y el Consejo por la Igualdad. El Defensor del Pueblo por la Igualdad trabaja como autoridad independiente supervisando el correcto cumplimiento de la Ley sobre la Igualdad entre Mujeres y Hombres. La Unidad por la Igualdad de Género confecciona las políticas sobre igualdad de género para el Gobierno y, además, esta unidad también coordina las cuestiones internacionales relacionadas con la Unión Europea, las Naciones Unidas, el Consejo de Europa y el Consejo de Ministros de los Países Nórdicos. El Consejo por la Igualdad es un órgano permanente con estatus consultivo de la administración del Estado.<sup>4</sup>

En la Ley sobre la Igualdad entre Mujeres y Hombres también se establece lo siguiente: «Si un empresario tiene una plantilla superior a 30 empleados, este deberá incluir una serie de medidas para promover la igualdad entre mujeres y hombres en el centro de trabajo en la planificación anual sobre personal y formación o en el programa de acciones para la protección del trabajo».

---

3. La Ley sobre la Igualdad entre Mujeres y Hombres puede encontrarse en la siguiente dirección de Internet: <http://www.stm.fi/Resource.phx/tasa-arvo/english/authorities/legislation/actonequality.htm>

4. Más información sobre las autoridades para la igualdad de género: <http://www.stm.fi/Resource.phx/eng/subject/gendr/index.htm>

Tras la aprobación de la ley en 1986, la mayoría de los organismos públicos (autoridades locales y regionales incluidas) confeccionaron planes y estrategias específicos para la integración en todas las políticas y acciones en cuestión de género. La primera estrategia de integración fue la llevada a cabo en el Ayuntamiento de Jyväskylä, donde se puso en marcha en 1988 y se renovó en 1991. El segundo plan de integración se impulsó en 1998, y el tercero está en preparación y se prevé que acabe al final de la reforma organizativa que se está llevando a cabo.

Por consiguiente, todos los departamentos del organismo municipal crearon sus propios planes y estrategias de integración entre el otoño de 1996 y la primavera de 1997. Estos planes y estrategias se utilizaron como material de investigación en el presente estudio. Una de las razones por las cuales el Departamento Técnico se eligió como área de atención en el estudio fue el hecho de que su plan de integración de todas las políticas y acciones estaba excepcionalmente bien formulado y demostraba un interés real por la implantación de la igualdad de género (en este campo tradicionalmente dominado por los hombres).

La Ley para la Igualdad de Género entre Mujeres y Hombres se considera generalmente un medio para preservar los derechos de las mujeres, pero que no garantiza los mismos derechos para los hombres. En Finlandia no es legal conceder ventajas a un solo género, por lo que, por ejemplo, no es posible realizar ninguna acción especial para la selección de directivos. «La acción de un empresario constituirá un acto de discriminación prohibido en virtud del Apartado 7 si el empresario, al tratar de contratar o seleccionar a una persona para un puesto determinado, prescinde de una persona más cualificada del sexo opuesto, a menos que éste pueda demostrar que la acción se basó en una razón aceptable y de peso relacionada con la calidad de su trabajo o que la acción fue debida a otra razón distinta al sexo y pueda considerarse una razón aceptable» (Apartado octavo de la Ley para la Igualdad de Género entre Mujeres y Hombres).

## ■ SITUACIÓN DE LAS MUJERES EN LA INSTITUCIÓN

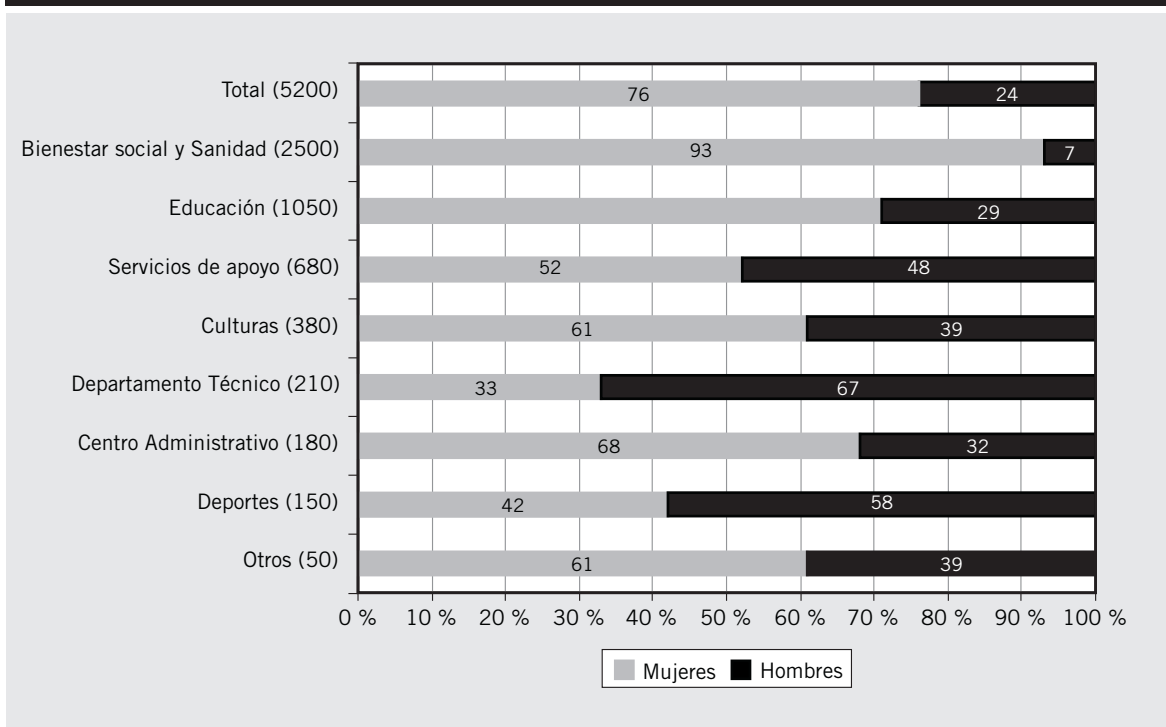
### Situación de las mujeres en el organigrama general

De acuerdo con una gran cantidad de indicadores, la igualdad de género está mejor implantada en Finlandia (y en otros países nórdicos) que en la mayoría de los países, aunque el mercado laboral en Finlandia está muy segregado por género, incluso más que en otros países. En este país, la mayoría de las mujeres trabajan fuera del hogar: las mujeres constituyen el 48% de la fuerza de trabajo. A pesar de ello, de las estadísticas de trabajo de Finlandia se desprende claramente que la segregación existe sin tener en cuenta el sector empresarial, el tipo de empresario, la ocupación y el estado ocupacional.<sup>5</sup>

La mayoría del personal municipal trabaja en los ámbitos de los servicios sociales, la sanidad, en las guarderías para los niños y la educación, todos ellos, ámbitos en que tradicionalmente han trabajado mujeres. Dado que hay varios tipos de trabajo administrativo y de secretariado que también son ocupaciones típicas de la mujer (y abunda este tipo de trabajo en las administraciones locales), la conclusión casi inevitable es que las mujeres suponen la amplia mayoría (cerca del 80%) de la fuerza de trabajo municipal de Finlandia.

Al finalizar el año 2003, el Ayuntamiento de Jyväskylä contaba con una plantilla de 5.140 personas. Los datos sobre personal que se han utilizado para la confección de las estadísticas de este estudio son los que obraban en el organismo con fecha de marzo de 2004 e incluyen un total de 5.200 personas. La proporción de trabajadoras es del 76% del total de la fuerza de trabajo, y la cifra se ha mantenido estable durante los últimos años. El porcentaje de mujeres, sin embargo, sufre una gran variación de un departamento a otro. En el área del departamento de «servicios de apoyo», rela-

5. Toda la información estadística referente a la sociedad finlandesa en general se ha tomado de los datos estadísticos recopilados y publicados por Statistics Finland, la agencia estadística del Gobierno de Finlandia. Algunas de estas estadísticas pueden encontrarse en su sitio web: <http://www.stat.fi/>

**Figura 1.** Proporción de empleados hombres y mujeres en los departamentos del Ayuntamiento de Jyväskylä (número entre paréntesis)

cionada principalmente con la construcción y el mantenimiento de las infraestructuras públicas, nos encontramos que de las 200 personas, sólo un 8 % son mujeres. No obstante, en el Departamento Técnico, cerca de un tercio de las más de 210 personas empleadas son mujeres. El Departamento de Deportes, con cerca de 150 personas, está también «dominado por los hombres» (el 42 % del total son mujeres). En la mayoría de las otras ramas del organismo local, entre un 60 y un 70 % de los empleados son mujeres, mientras que en el ámbito de bienestar social y sanidad, la proporción alcanza el 93 %. Como este es el mayor departamento del organismo con una plantilla de más de 2.500 personas (casi la mitad de todo el personal), esta cifra determina la media de forma considerable.

El mercado de trabajo finlandés no está segregado sólo por el puesto, sino también por el estatus laboral dentro de los organismos: a medida que vamos subiendo en la jerarquía del organigrama, el número de mujeres desciende, y a pesar de que en los municipios hay más directivas que en el sector privado (o en la administración gubernamental), las mujeres todavía tienen una representación muy baja en los puestos directivos de las administraciones locales.<sup>6</sup>

El personal del Ayuntamiento de Jyväskylä se divide en tres categorías según su estatus laboral: el 3 % se considera que ostenta un puesto directivo, el 7 % se encuentra en una «posición independiente» y el resto, un 90 %, configura el tercer grupo heterogéneo. Las mujeres representan el 76 % del total de la fuerza de trabajo, el 77 % del grupo heterogéneo, un 69 % del grupo de trabajadores en una «posición independiente» y el 55 % del grupo de puestos directivos.

Si tenemos en cuenta que la mayoría del personal del Departamento de Bienestar Social y Sanidad son mujeres, también hay un gran número de mujeres en los puestos directivos de este departamento. Sin incluir a este departamento en las cifras, el porcentaje de las empleadas supone el 60 % de la fuerza de trabajo, un 39 % de las cuales se encuentran en el grupo con una «posición independiente» y un 37 % ocupa cargos directivos.

6. Según Statistics Finland, en el año 2000, el 52 % de los cargos directivos en la Administración local eran ocupados por mujeres, un 35 % en la administración de Gobierno y un 26 % en el sector privado (estadísticas sobre el empleo de Statistics Finland).

Dentro del Departamento de Bienestar Social y Sanidad, el porcentaje de trabajadoras es mucho mayor entre los grupos con una categoría inferior, mientras que la proporción de hombres es mayor en los puestos directivos. El 7 % del total del personal de este departamento son hombres; el 16 % trabaja en puestos independientes y un 24 % en puestos directivos, como jefe del departamento. En el sector de la sanidad, el 99 % del personal auxiliar sanitario, el 98 % del personal auxiliar de enfermería y el 97 % del personal de enfermería son mujeres. De todos los doctores/as, el 68 % son mujeres, pero tan sólo dos de los nueve cargos directivos están ocupados por mujeres. En el sector de los servicios sociales, hay pocos trabajadores hombres. Por ejemplo, en las guarderías, sólo el 1 % del personal auxiliar y un 6 % del profesorado de estos centros son hombres, pero tan sólo el 13 % de los puestos directivos de las guarderías los ocupan mujeres. (Sin embargo, no estudiamos más a fondo este Departamento, en parte debido a su tamaño, pero principalmente por los cambios de organización que se estaban llevando a cabo durante el período de estudio).

### **Situación de las mujeres en tres departamentos específicos**

En el presente estudio nos hemos centrado en tres departamentos dentro del órgano de gobierno de la ciudad: el Departamento de Educación, el Departamento Técnico y el Centro Administrativo, con estructuras de personal diferentes.

#### ***Situación de la mujer en el Departamento de Educación***

El Departamento de Educación es el segundo más grande en el órgano de administración local y la mayoría del personal son mujeres. Este Departamento se encarga de gestionar la educación primaria (desde primero hasta noveno curso), así como también parte de la educación secundaria (escuela secundaria superior). El organismo educativo está formado por 18 escuelas de nivel inferior de educación primaria (cursos de primero hasta sexto), 6 escuelas de educación primaria superior (cursos de séptimo a noveno), 4 escuelas de educación secundaria superior y 4 escuelas para alumnado enfermo o con minusvalías.<sup>7</sup>

El Departamento de Educación tiene una plantilla aproximada de 1.100 personas, un 71 % de las cuales son mujeres. Del conjunto del profesorado, un 65 % son mujeres, pero está organizado en varios grupos según el nivel educativo en el que imparten clases: el 69 % del profesorado de la educación primaria de primero a sexto curso son mujeres, mientras que en las escuelas de educación secundaria superior, sólo el 41 % con puestos permanentes son mujeres. De hecho, el mayor porcentaje de mujeres (un 72 %) lo encontramos entre el profesorado que trabaja en la educación primaria superior o en las escuelas de educación secundaria superior, aunque no tienen un puesto permanente.

A pesar del hecho de que dos tercios del profesorado son mujeres, dos tercios de los cargos directivos de escuelas son hombres. En la Administración Central del Departamento de Educación, los tres cargos directivos son hombres. La proporción de directoras de escuela es mayor en las escuelas de educación especial (3 de 4). En las escuelas donde se imparte educación primaria de nivel inferior, un 44 % de los cargos directivos son mujeres, mientras que en las escuelas de educación primaria superior y en escuelas de educación secundaria superior, sólo el 20 % estos cargos son mujeres (es decir, 2 de 10).

Entre el resto del personal del Departamento de Educación también predominan las mujeres: sólo había un hombre como secretario, y dos tercios del profesorado auxiliar eran mujeres, también lo era la mayoría del personal de limpieza y de la cocina, pero no pertenecen al personal del Departamento de Educación.

7. En Jyväskylä hay algunas escuelas que no son propiedad del Ayuntamiento y por tanto no pertenecen a la Administración local.

**Situación de las mujeres en el Departamento Técnico**

El Departamento Técnico se encarga del mantenimiento y la planificación de las infraestructuras técnicas, aunque actualmente la mayoría del trabajo de mantenimiento se contrata a través del Departamento de «Servicios de apoyo». La organización del departamento ha sufrido una serie de cambios importantes a lo largo de los últimos años: en el año 2003, los servicios técnicos de apoyo formaban parte del departamento (pero ya no durante el periodo del estudio en el año 2004); a finales del año 2004 el servicio local de aguas también cambió de departamento, mientras que la Unidad para el diseño y planificación urbanísticos se trasladó del Centro Administrativo hasta el Departamento Técnico. Debido a estos cambios, ha sido una ardua tarea el conseguir información exacta sobre el personal y el porcentaje de mujeres en el departamento, puesto que las estadísticas y los archivos no siempre se han mantenido al día tras estos cambios.

En el año 2004 el Departamento Técnico estaba formado por 210 personas, un tercio de las cuales eran mujeres. El índice de mujeres era más alto en las tareas administrativas: un 87 % de las plazas de secretaría eran mujeres, mientras que no había ninguna mujer en los puestos de trabajo fuera del despacho (había un total de 57 personas trabajando en fontanería, electricidad, etc.). Del grupo profesional con mayor nivel educativo (por ejemplo, ingeniería y arquitectura) poco más de una cuarta parte estaba formado por mujeres; un 20 % del grupo profesional con «puestos independientes» eran mujeres. La proporción de mujeres en los puestos directivos era mayor que en la proporción total de la fuerza de trabajo, con 3 de 5 jefes de unidad mujeres, pero el jefe del departamento era un hombre.

**Situación de las mujeres en el Centro Administrativo**

El Centro Administrativo se encarga de realizar las tareas que sirven a toda la administración de la ciudad. Entre estas encontramos, por ejemplo, la financiación, el trabajo principal de gestión de recursos humanos, relaciones internacionales, servicios de información, servicios al turismo y, por supuesto, los servicios ofrecidos por el Consejo municipal y el Gobierno municipal.

En el Centro Administrativo trabajan 180 personas, dos tercios de las cuales son mujeres. Entre el personal administrativo, el índice de mujeres es casi del 90 %; cerca de la mitad del personal en «puestos independientes» son mujeres, pero sólo el 18 % ocupa los «puestos directivos» (3 de 17). Los diferentes estados de las mujeres y de los hombres se observa con la titulación: a cuatro hombres y una mujer les aparecía el nombre «Ayuntamiento» en su cargo, ocho hombres y una mujer eran considerados «directivos», mientras que entre los «jefes de sección» encontramos una mayor igualdad, con 6 mujeres y 5 hombres. 45 mujeres tenían el cargo de «secretaria», mientras que tan sólo un hombre lo tenía.

**Situación de las mujeres en el Órgano Político**

De los 59 miembros del Consejo municipal de Jyväskylä, 38 eran hombres y 21 eran mujeres (un 36 %) durante la legislatura 2001-2004. Tras la muerte la única presidenta mujer, los restantes tres presidentes han sido hombres. En el nuevo Consejo para los años 2005 a 2008, encontramos a 24 mujeres (41 %) y 35 hombres, y dos de los tres cargos presidenciales elegidos para el período 2005-2006 son mujeres.

El Gobierno municipal, con 12 miembros, prepara e implanta las decisiones del Consejo y se encarga de la administración y las finanzas de la ciudad. También vela por los intereses de la ciudad y por la legalidad de sus decisiones. Los miembros del Gobierno municipal los escoge el Consejo (la mayoría de ellos son concejales, pero si nos ceñimos a la legislación, sólo los presidentes/as deben ser miembros del consejo). En el periodo 2001-2004, en el Gobierno municipal había seis hombres y seis mujeres, y dos de los tres presidentes eran hombres. Para el periodo 2005-2006, el Gobierno municipal tiene trece miembros, seis mujeres y siete hombres, y una de las presidentas es una mujer.

La normativa sobre las cuotas de participación de las mujeres (de 1995) garantiza un mínimo de un 40 % de representación al sexo minoritario en todos los órganos públicos nombrados, excepto para

los que se eligen directamente. Esta norma afecta al Gobierno municipal y a todos los Comités de la administración municipal.

Los comités municipales son los responsables de llevar a cabo tareas relacionadas con ciertos campos de la administración. En el año 2004 hubo 9 comités municipales responsables de varias secciones de la administración, como por ejemplo, comités en el ámbito del bienestar social y la sanidad, la educación, las infraestructuras técnicas, la cultura, los deportes, el medio ambiente, el diseño urbano y la planificación de la ciudad, la construcción y el control financiero. Cada comité estaba formado por 12 miembros.

En seis de los nueve comités había cinco mujeres y siete hombres; estos comités eran los relacionados con el bienestar social y la sanidad, el de educación, el de infraestructuras técnicas, el de deporte, el de construcción y el de control financiero. En dos comités (los relacionados con la cultura y el medio ambiente) había seis mujeres y seis hombres, y en un comité (el de diseño urbano y planificación de la ciudad) había siete mujeres y cinco hombres. En seis de los nueve comités, la presidencia la ocupaba un hombre, y en tres, una mujer. En las vicepresidencias de los comités, ocho eran ocupadas por hombres y en cinco comités, tanto el presidente como el vicepresidente eran hombres.<sup>8</sup>

En el presente estudio fijamos nuestra atención especialmente en el Gobierno municipal y en los tres comités relacionados con los departamentos estudiados. En dos de estos tres comités (el comité para el diseño urbano y la planificación de la ciudad) la presidenta era una mujer (y los vicepresidentes eran hombres), mientras que en el comité técnico, tanto la presidencia como la vicepresidencia la ocupaban hombres.

## ■ EXPERIENCIAS SOBRE IGUALDAD DE GÉNERO EN LOS PUESTOS DE TRABAJO

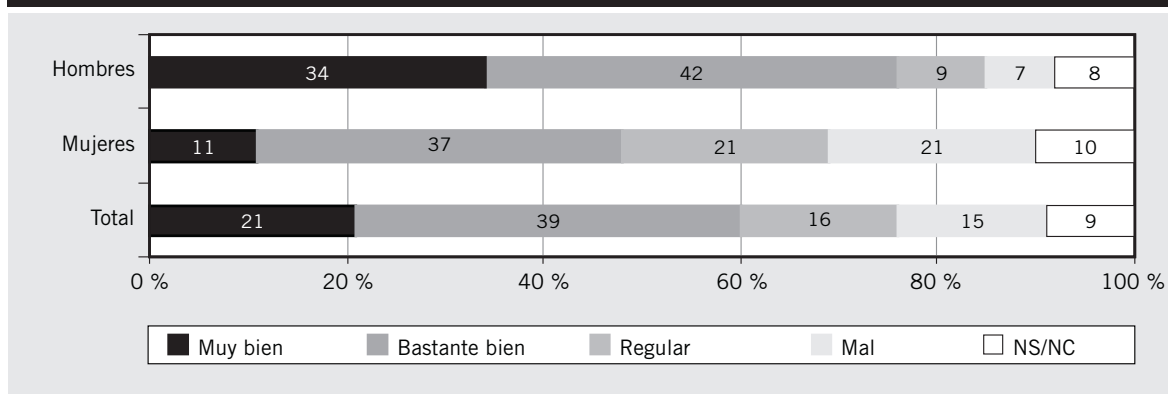
### ¿Está bien implantada la igualdad de género?

En la encuesta, se preguntaba a los encuestados cómo creían que la igualdad de género se había implantado en su centro de trabajo (muy bien, bastante bien, regular, mal o muy mal). Aunque estas respuestas no nos ofrecen datos sobre la situación real en los puestos de trabajo, esta pregunta nos permite tener una visión de cómo los encuestados creen que está la situación. En general, existe una clara diferencia entre los encuestados y las encuestadas. Casi uno de cada tres hombres, comparado con una de cada diez mujeres creía que la igualdad de género se había implantado muy bien. Sin embargo, uno de cada quince hombres, comparado con una de cada cinco mujeres, creía que se había implantado muy mal.

La mayoría de los encuestados y las encuestadas estaban bastante satisfechos con la situación actual: el 76 % de los hombres y la mitad de las mujeres creían que la igualdad de género se había implantado muy bien o bastante bien, y sólo 4 de las 178 personas encuestadas (tres hombres y una mujer) creyeron que se había implantado muy mal. Estas cuatro representaban a los tres departamentos y trabajaban en diferentes unidades.

No podemos hacer comparaciones directas en las experiencias respecto a la igualdad de género entre los diferentes departamentos, puesto que el índice de encuestados hombres y mujeres es muy diferente y las mujeres son mucho más críticas con la situación actual que los hombres. Si también tenemos en cuenta las diferencias de género en las respuestas de un mismo departamento, extraemos claramente que los empleados del Departamento Técnico y del Departamento de Educación consideran que su situación actual, respecto a la igualdad de género, es mucho mejor que lo que

8. Como parte de los cambios administrativos anteriormente mencionados, el número de comités se redujo a principios del año 2005. Por ejemplo, el Comité Técnico y el Comité para el Diseño Urbano y la Planificación de la Ciudad se fusionaron, al igual que los comités de medioambiente y construcción, de manera que quedan siete comités municipales que se encargan de distintas áreas de la administración. El número de miembros de los comités pasó a ser de 13 por comité. En seis de los siete comités hay 6 mujeres y 7 hombres y en uno de ellos (el de asuntos sociales y sanidad) hay siete mujeres y seis hombres. En seis de los siete comités el presidente es un hombre (sólo el Comité para el Diseño Urbano y la Planificación de la Ciudad está presidido por una mujer) y en 4 de ellos la vicepresidenta es una mujer.

**Figura 2.** Grado de implantación de la igualdad de género en su centro de trabajo (opinión del personal)

consideran las empleadas en el Centro Administrativo. En el Departamento Técnico, prácticamente no hay diferencias entre las respuestas de hombres y mujeres, mientras que prácticamente todos los hombres que respondieron a la encuesta en el Centro Administrativo (y sólo 1/4 de las mujeres) consideraron que la igualdad de género se había implantado muy bien o bastante bien, y 1/3 de las encuestadas (y sólo un hombre) consideraron que se había implantado mal o muy mal. De acuerdo con estas respuestas, parece que en el Centro Administrativo del Ayuntamiento de Jyväskylä, algunas personas son «más iguales que otras».

También preguntamos a los miembros del Comité cómo creían que se había implantado la igualdad de género en la organización de personal al igual que en la organización política. Cerca de 1/4 del personal encuestado (la mitad de las mujeres, pero ningún hombre) creyó que se había implantado de forma regular, 1/3 (casi la mitad de los hombres y 1/4 de las mujeres) creyeron que se había implantado bastante bien o muy bien en el organismo de forma global. Cabe destacar que el sector político creyó que la igualdad de género se había implantado mejor en su «propio» departamento que en las organizaciones laborales de la ciudad en general: casi la mitad del personal encuestado creyó que se había implantado bien o bastante bien en el sector específico de su organización laboral.

De forma similar, los miembros del comité consideraban que de algún modo la igualdad de género se había implantado mejor en el trabajo de su propio comité (o en el Gobierno municipal) que en el organismo político del ayuntamiento en general. Dos tercios del total del personal encuestado respondieron que la igualdad de género se había implantado en el organismo político en general bien o bastante bien, mientras que 3/4 opinaron del mismo modo en su comité. A pesar de todo, parecían bastante satisfechos con la aplicación de la igualdad de género en el órgano político de la ciudad, sólo dos encuestadas respondieron que se había implantado bastante mal.

### ¿Se considera que el género es una desventaja?

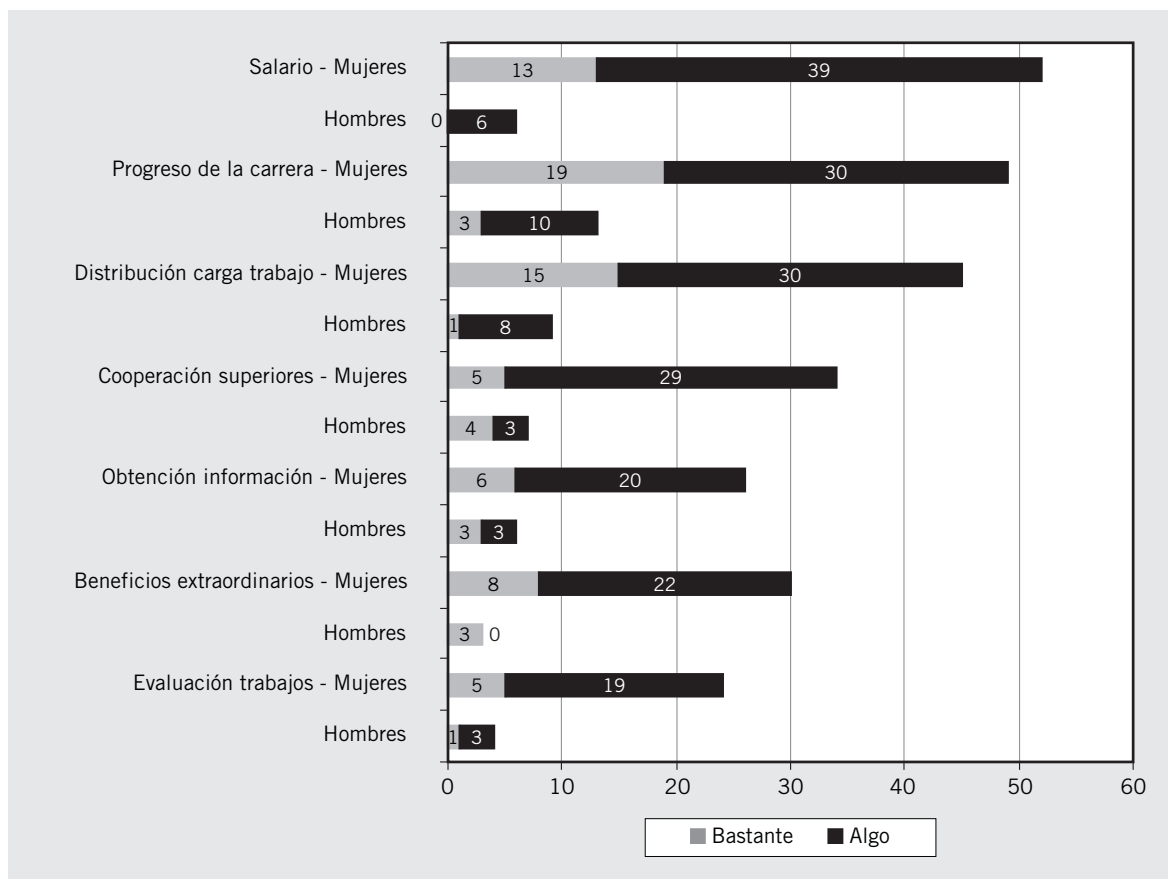
En nuestro cuestionario para el personal también les propusimos una serie de preguntas más detalladas sobre si consideraban que la cuestión del género era una desventaja para ellos en una lista de cuestiones, como por ejemplo el salario, la obtención de información o el desarrollo de su carrera profesional. El resultado, un tanto sorprendente, fue que cerca de una cuarta parte de los hombres y casi 3/4 partes de las mujeres creían que el género les suponía una desventaja en el trabajo que estaban desempeñando. Entre los hombres, las opciones más nombradas fueron las siguientes: el género supone una desventaja en el desarrollo de mi carrera profesional (mencionado por un 12 % de los hombres) y en la distribución de la carga de trabajo (mencionado por un 9 %).

Casi la mitad de las encuestadas opinaron que el género les suponía una desventaja en el salario (48 %), en el desarrollo de su carrera profesional (un 47 %) y en la distribución de la carga de trabajo (45 %). Un tercio de las encuestadas (un 33 %) también mencionó la cooperación con los

superiores, y cerca de un cuarto (un 26 %) la obtención de beneficios complementarios, la obtención de información (un 25 %) y la evaluación de los resultados del trabajo (un 23 %).<sup>9</sup>

Las tres desventajas principales que las mujeres mencionaron con mayor frecuencia también aparecieron en las preguntas abiertas del final del cuestionario. Algunas mujeres destacaron que un salario diferente suponía un problema grave: se sentían como si las mujeres cobraran un salario menor por realizar la misma tarea que un hombre. En Finlandia, los salarios de las mujeres son sólo el 80 % del salario de los hombres, y aunque esto puede explicarse por las diferencias de salario entre ocupaciones y sectores de la sociedad dominadas por mujeres o por hombres (como por ejemplo el sector público y el sector privado, el sector técnico contra el sector social y la industria del metal contra los comercios al por menor), la diferencia aún persiste dentro de un mismo sector y cargo.<sup>10</sup>

**Figura 3.** El género supone una desventaja en los siguientes aspectos (porcentaje del personal encuestado)



9. Menos del 20 % del personal encuestado estimó que el género le suponía una desventaja en los elementos siguientes: el establecimiento de relaciones con los clientes (un 18 % de mujeres y un 5 % de hombres), el acceso a la formación (un 18 % de las mujeres y un 4 % de hombres), la independencia en el trabajo (un 18 % de las mujeres y un 4 % de los hombres), la cooperación con los clientes (un 16 % de las mujeres y un 3 % de los hombres), la cooperación con los compañeros/as de trabajo (un 13 % de las mujeres y un 5 % de los hombres), la continuidad de la relación profesional (un 13 % de las mujeres y un 1 % de los hombres) y la cooperación con el personal subordinado (un 6 % de las mujeres y un 4 % de los hombres).

10. Según las estadísticas, por ejemplo, entre los cargos directivos y ejecutivos del sector público (un 37 % de los cuales son mujeres), los salarios de las mujeres equivalen al 77 % de los salarios de los hombres, mientras que entre el grupo de «personal experto en áreas técnicas o ciencias naturales» (un 20 % de los cuales son mujeres), este porcentaje es del 86 %. Entre el grupo de «especialistas en áreas técnicas o ciencias naturales» (un 19 % de los cuales son mujeres), este porcentaje es del 91 % y entre los «profesores y otros expertos en educación» (un 67 % son mujeres), las mujeres cobran un 85 % de los que cobran sus colegas masculinos.



Las mujeres empleadas del Ayuntamiento de Jyväskylä que respondieron a la encuesta (con las únicas excepciones de las profesoras y las directoras de escuelas) mencionaron que la diferencia de salario también existe dentro de su propio departamento y cargo. Este tipo de discriminación, sin embargo, es ilegal y no es fácil de demostrar. Las mujeres, por ejemplo, creen que los trabajadores y las trabajadoras que desempeñan las mismas funciones a menudo tienen un cargo distinto: un hombre que tiene el cargo de «planificador» tendrá un salario más alto que el de una mujer que se considere una «secretaria» aunque el contenido de su trabajo sea prácticamente el mismo.

En sus respuestas, algunas mujeres también escribieron que los hombres tienden a tener más libertad para elegir sus tareas, y la mayoría de las tareas menos apetecibles terminan cayendo en manos de las mujeres. Las profesionales con el nivel educativo más alto subrayaron especialmente que tenían que hacerse cargo de todo tipo de tareas administrativas, mientras que sus compañeros hombres se podían centrar en su trabajo profesional. Un ejemplo específico de este hecho es que las tareas de secretariado en diferentes tipos de grupos de trabajo y comités internos las suele realizar, casi sin excepción, una mujer. Las directivas de rango medio a menudo creen que no se espera de ningún hombre en un cargo similar al suyo que realice este tipo de tareas administrativas.

De nuevo, a la mayoría de trabajadoras descontentas, y los hombres más contentos con su trabajo, los encontramos de nuevo en el Centro Administrativo. En este departamento, sólo cuatro hombres consideraron que el género les suponía una desventaja (y cada uno de ellos sólo mencionó una opción), mientras que 2/3 de las encuestadas marcaron varias opciones de la lista. Cerca de la mitad de las mujeres del Centro Administrativo que respondieron a la encuesta creyeron que el género les suponía una desventaja en el salario (59 %), en la distribución de la carga de trabajo (55 %), el desarrollo de la carrera profesional (52 %), la obtención de información (48 %) y la cooperación con los superiores (45 %). Cerca de un tercio mencionó la evaluación de los resultados del trabajo (un 38 %), la obtención de beneficios complementarios (un 35 %) y la independencia en el trabajo (un 31 %), y una cuarta parte mencionó el establecimiento de relaciones con los clientes (un 24 %) y el acceso a la formación (un 24 %).

Las empleadas más contentas con su puesto de trabajo, y los empleados más descontentos están en el Departamento Técnico. En este departamento, el 34 % del personal encuestado creía que el género les suponía alguna desventaja en el desarrollo de su carrera profesional y también las otras opciones (exceptuando la continuidad de la relación laboral). Mientras que el 74 % de las mujeres del Departamento Técnico también consideraba que su género les provocaba alguna desventaja en su puesto de trabajo actual, mencionaba muchas menos opciones que sus colegas en el Centro Administrativo o el Departamento de Educación, y casi todas las opciones fueron seleccionadas por un menor número de ellas. El 41 % de las mujeres de este departamento consideró que su género les suponía una desventaja en el salario, el 33 % en la distribución de la carga de trabajo y en la progresión de su carrera profesional, y el 26 % en la cooperación con sus superiores.

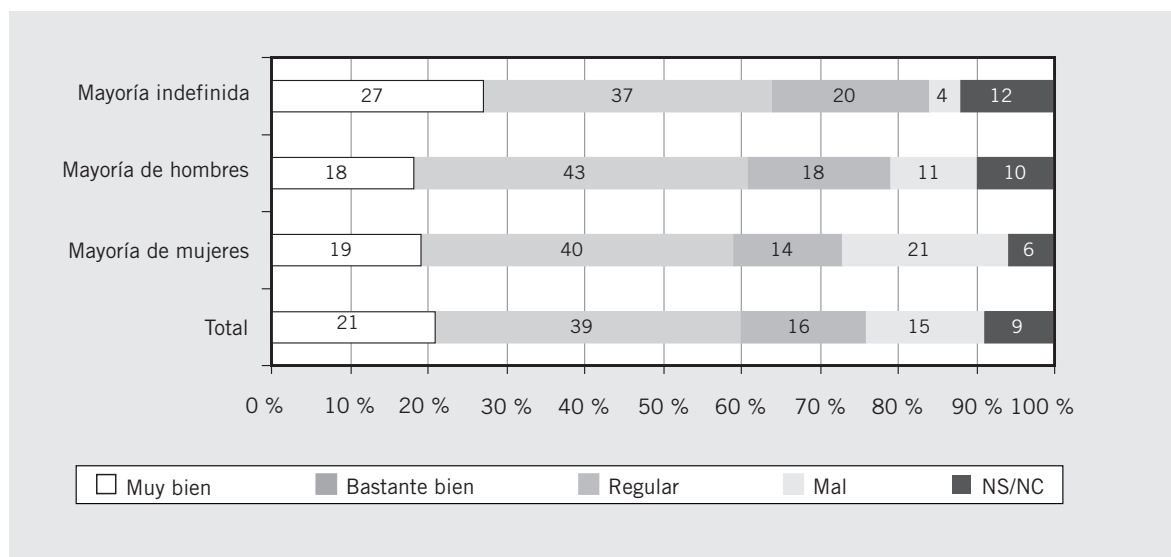
Las mujeres que trabajaban en el Centro Administrativo o en el Departamento Técnico consideraban que su género les suponía una desventaja, principalmente en el salario, mientras que en el Departamento de Educación, el salario sólo lo mencionó un tercio del personal encuestado (un 44 % de las mujeres). En este último departamento, un mayor número de mujeres consideró que el género les suponía una desventaja en el desarrollo de su carrera (un 56 %) y la distribución de la carga de trabajo (un 47 %), en lugar del salario. Cerca de una cuarta parte de las encuestadas también mencionó la cooperación con los superiores (un 29 %), la obtención de beneficios complementarios (un 27 %) y la obtención de información (un 24 %).

A los miembros del Gobierno municipal y los comités sólo se formularon preguntas más generales: si consideraban que el género había sido una desventaja o una ventaja en sus actividades como representantes políticos. Tres cuartas partes del personal encuestado respondieron que el género no había sido ni una ventaja ni una desventaja, dos mujeres respondieron que les había supuesto una cierta desventaja y tres hombres y cuatro mujeres respondieron que les había supuesto algún tipo de ventaja.

### ¿La composición de género del centro de trabajo va unido a la igualdad de género?

De la encuesta realizada entre el personal se desprende claramente que las percepciones de la igualdad de género en el centro de trabajo están relacionadas de algún modo con la composición de género del puesto de trabajo. Entre el personal de los centros de trabajo en los que la proporción de hombres y mujeres está equilibrada, una amplia mayoría consideró que la igualdad de género estaba mejor implantada que en los centros de trabajo en los que el género (especialmente las mujeres) era una amplia mayoría. En los centros de trabajo donde el índice de hombres y mujeres era bastante similar, sólo el 4 % de las personas encuestadas respondió que la igualdad de género se había implantado bastante mal, mientras que los centros de trabajo en los que la mayoría del personal eran hombres, el 11 % de los encuestados hombres (y el 21 % de las mujeres) estimó lo mismo, y en los centros de trabajo en los que la mayoría eran mujeres, un 21 % (y un 29 % de los hombres) respondió que la igualdad de género se había implantado muy mal o bastante mal.

**Figura 4.** Calidad de la implantación de la igualdad de género en el centro de trabajo (opinión de los empleados/as por tipo de centro de trabajo)



Aquí también podemos observar como en algunos centros de trabajo en los que «los hombres son más iguales que las mujeres» el 87 % de los hombres de los centros de trabajo con una mayoría de mujeres consideraba que, en su centro de trabajo, la igualdad se implantó o muy bien o bastante bien, y sólo el 7 % creyó que se había implantado bastante mal. Sólo el 44 % de sus compañeras que respondieron consideró que la igualdad de género se había implantado o muy bien o bastante bien, y el 29 % creyó que se había implantado bastante mal o muy mal.

De las preguntas abiertas de la parte final del cuestionario («¿Cómo cree que los temas de igualdad de género se podrían mejorar en su entorno de trabajo? ¿Cree que hay una necesidad real para ello?»), se desprende que la mayoría de los hombres no consideraba que las cuestiones de igualdad de género supusieran un problema en su entorno de trabajo. De todos los hombres que respondieron, el 22 % respondió a esta pregunta, el 37 % dejó el espacio en blanco y un 41 % se limitó a escribir que no había necesidad de adoptar ninguna medida. La mayoría de los hombres encuestados que dieron respuestas más detalladas creen que la mejor manera para implantar la igualdad de género era la selección de un mayor número de mujeres en las profesiones eminentemente masculinas (por ejemplo, ingeniería y dirección) y contratar a más hombres en las profesiones eminentemente femeninas (por ejemplo, secretarías y profesorado).

Un tercio de las encuestadas dio una respuesta más detallada a esta pregunta, casi la mitad ni la respondió, y un 18 % afirmó que no creía necesaria la realización de acciones especiales. Las

encuestadas normalmente especificaron más de una necesidad o sugerencia, especialmente en la desigualdad salarial experimentada, y también se mencionó en muchas de las respuestas la distribución de la carga de trabajo. Entre las mujeres, la mejor manera de mejorar la igualdad de género en el trabajo es «llegar a la raíz del problema», es decir, a la segregación del mercado de trabajo y de algunos cargos en general.

«La mejor manera para alcanzar la igualdad es que haya el mismo número de hombres que de mujeres en tareas distintas. Más hombres en labores administrativas y de oficina, y más mujeres en trabajos técnicos y funciones directivas. Esta tarea no es necesariamente fácil, porque no hay suficientes personas con la formación necesaria» (declaraciones de un hombre).

Cambiar la composición de género del centro de trabajo (y tratar de reducir la segregación del mercado laboral en general) también sería la mejor manera para implantar la igualdad de género según los cargos directivos encuestados. Esta tarea tampoco es nada fácil en Finlandia, donde el mercado laboral general y varios oficios están claramente segregados por género. La mayoría del personal directivo del Departamento Técnico y del Departamento de Educación estaba de acuerdo en que en la supuesta situación en la que dos aspirantes a un trabajo obtuvieran la misma calificación, elegirían al aspirante del género minoritario, pero también resaltaron el hecho de que las cualidades profesionales son mucho más importantes que el género. La mayoría de los cargos directivos, sin embargo, también afirmó que a menudo no hay aspirantes (cualificados) del género minoritario: no había ninguna mujer que aspirase al puesto de electricista ni ningún hombre al puesto de secretario, ninguna ingeniera con suficiente experiencia laboral y las profesoras tenían mayores calificaciones que los aspirantes hombres. Los cargos directivos responsables de la contratación o la selección de personal deben tener en mente que en Finlandia es ilegal la discriminación de las personas por su género, incluso en nombre de la igualdad de género.

## ■ DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL E INTERÉS EN PUESTOS DIRECTIVOS

### Satisfacción con el desarrollo de la carrera profesional

En el cuestionario planteábamos unas cuantas preguntas sobre el desarrollo de la carrera profesional del personal encuestado dentro del Ayuntamiento de Jyväskylä, al igual que su propia satisfacción con su carrera y su opinión de las (posibles) barreras encontradas al tratar de progresar en su carrera.

Cerca de una quinta parte (un 21 %) del personal encuestado afirmaba que su carrera no había progresado durante su etapa como trabajador/a en el organismo de gestión municipal, cerca de la mitad (un 49 %) creyó que había progresado un poco, y sobre un cuarto (un 26 %) que había avanzado mucho o de forma significativa. Un tercio de los hombres (un 33 %) y una quinta parte de las mujeres (un 21 %) habían avanzado mucho, mientras que un 19 % de hombres y un 23 % de mujeres no habían progresado nada. La mitad de los hombres encuestados del Departamento de Educación y el 40 % de los hombres del Centro Administrativo opinaron que habían progresado mucho, mientras que entre otros grupos el porcentaje rozaba el 20 %.

Dos tercios del personal encuestado (un 76 % de los hombres y un 49 % de las mujeres) estaban muy o bastante satisfechos con el progreso de su carrera profesional y sólo el 12 % no lo estaba. Los más satisfechos eran los hombres del Departamento de Educación, donde un 89 % de ellos estaba satisfecho, mientras que las más descontentas con su carrera eran las trabajadoras del Centro Administrativo, un 21 % de las cuales estaba bastante o muy descontenta con su carrera profesional (pero un 55 % estaba satisfecha).

Cuando se les preguntaba sobre cómo veían su puesto actual en lo que respecta a posibilidades de promoción, el 36 % del personal encuestado (un 29 % de las mujeres y un 46 % de los hombres) consideraba que sus posibilidades de promoción eran buenas o bastante buenas, y un 43 % que eran pocas (un 44 % de las mujeres y un 38 % de los hombres). Cerca de una quinta parte afirmó que eran conscientes de sus posibilidades de promoción.

Un tercio del personal encuestado (un 30 %) estaba trabajando en puestos directivos (en distintos niveles), y un 14 % realizaba algunas tareas directivas, pero no desempeñaban un papel significativo en su trabajo. Durante todo el estudio respondieron al cuestionario 31 directivos hombres (un 41 % de los encuestados hombres) y 23 directivas (un 22 % de las encuestadas). Cerca de la mitad (un 53 %) había progresado significativamente, y casi un tercio (un 30 %) había progresado bastante, mientras trabajaba para el órgano administrativo de Jyväskylä. El 87 % de los cargos directivos estaba satisfecho con su carrera de momento, y no se apreció diferencia alguna entre los cargos directivos hombres y mujeres al evaluar su carrera. Sin embargo, los directivos hombres consideraban que sus posibilidades futuras eran mucho más prometedoras que las mujeres: la mitad de los hombres, pero sólo 1/5 de las mujeres, veían sus oportunidades bien o bastante bien, y casi la mitad de las mujeres y 1/3 de los hombres las veían mal; una quinta parte de los hombres y un tercio de las mujeres respondieron que no lo sabían.

### **Barreras al progresar en su carrera**

Al personal encuestado también se le preguntaba si se habían encontrado con algún tipo de obstáculo o impedimento al progresar en su carrera profesional. Un 36 % de los hombres y un 37 % de las mujeres consideraban que no habían tenido que superar ningún obstáculo, mientras que la mayoría (un 64 % de los hombres y un 73 % de las mujeres) afirmaron haberse encontrado con algunos de los obstáculos (mencionados). También cabe destacar que la misma proporción de cargos directivos y del resto de personal encuestado se había encontrado con algún tipo de obstáculo.

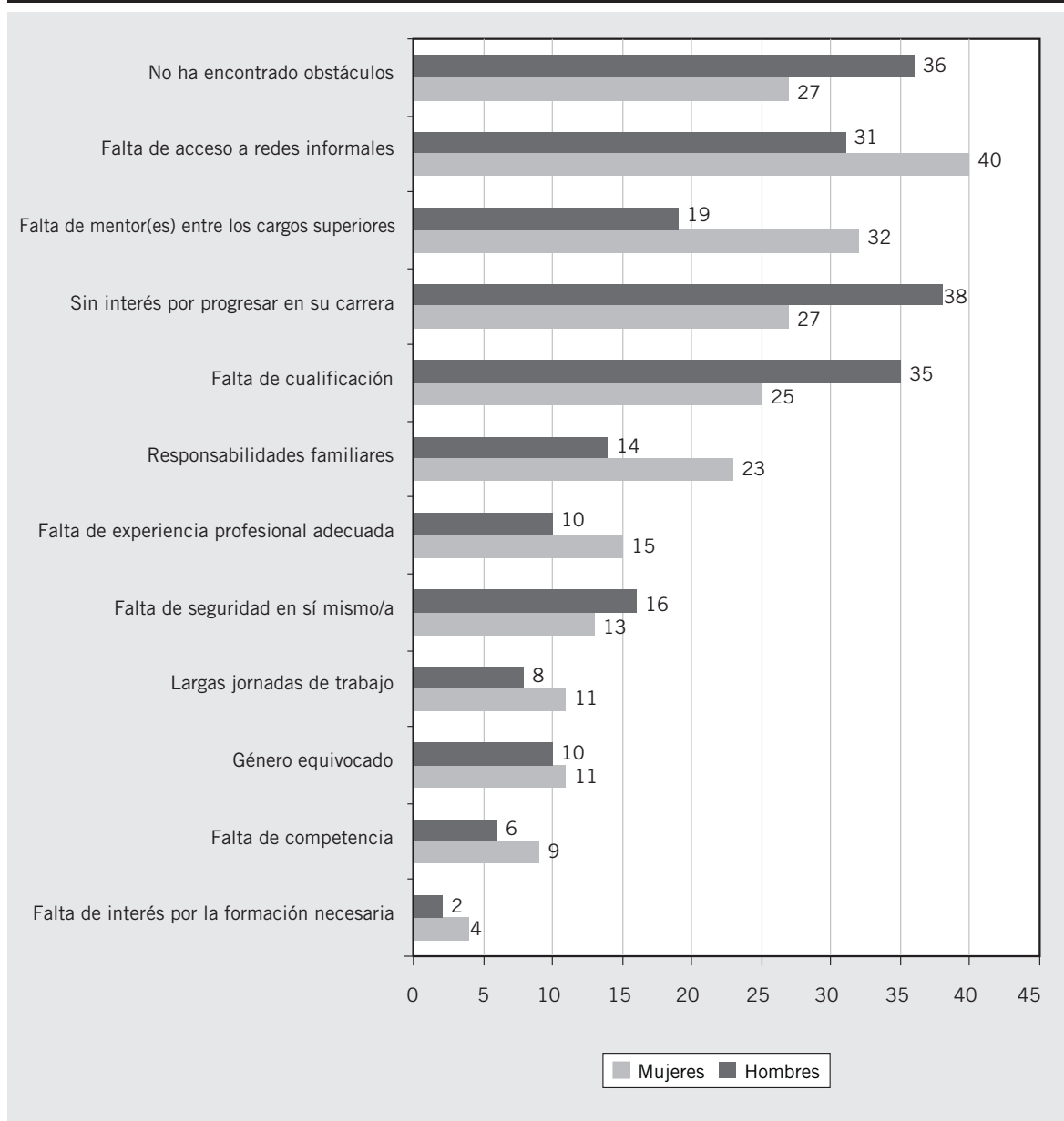
Las encuestadas consideraron que los mayores obstáculos encontrados al tratar de progresar en su carrera profesional los habían encontrado en el ámbito de las relaciones sociales: la falta del acceso a las redes informales (mencionado por un 40 % de las mujeres) y la falta de mentor(es) entre sus cargos superiores (citado por un 32 % de ellas). Las mujeres directivas consideraron especialmente la falta de acceso a las redes informales como una barrera decisiva en su carrera: la mitad la mencionaron y también fue esta la barrera considerada más importante por un tercio de las mujeres directivas y por la mitad de las encuestadas que creían que se habían encontrado con alguna barrera. Un tercio (un 31 %) de los encuestados hombres también mencionó la falta de acceso a las redes informales como barrera a su carrera, pero entre los hombres, el hecho de no mostrar interés por la promoción (un 38 % de los hombres) y la falta de cualificaciones (un 35 %) fueron las barreras más mencionadas.

En Finlandia, los motivos relacionados con la familia no se consideraban una barrera importante en el progreso de la carrera profesional: un 23 % de las mujeres y un 14 % de los hombres mencionaron las responsabilidades familiares, y un 11 % de mujeres y un 8 % de los hombres mencionaron las largas jornadas de trabajo como barreras para el progreso profesional. En este país, las mujeres (o los hombres) se supone que no están obligados a tener que elegir entre familia y carrera profesional (si es que quieren las dos). Sin embargo, tanto las mujeres como los hombres llevan a cabo una especie de clasificación temporal en sus vidas, es decir, deciden, por ejemplo, centrarse en la familia y los niños durante unos años (o en algunos casos durante toda la vida) y prefieren afrontar menos retos profesionales durante ese período. Este hecho, a pesar de todo, se considera una opción personal y no una barrera.

«Creo que las oportunidades de promoción son muy importantes para la motivación, pero personalmente he tomado, de momento, la decisión de no tratar de promocionarme y sólo me centro en mi familia de momento, puesto que una promoción supondría jornadas laborales más largas y un compromiso laboral mayor» (declaraciones de un hombre).

La falta (o la necesidad) de relaciones sociales informales también se destacaba de las respuestas escritas y las entrevistas realizadas a las mujeres. Muchas de ellas tenían la sensación de que los hombres, sobre todo los directivos hombres, tenían una especie de red «de colegas», y algunas decisiones se tomaban en estas redes, al igual que parte de la información se distribuía dentro de estas

**Figura 5.** Barreras encontradas al tratar de progresar en su carrera profesional (porcentaje del personal encuestado)



ninguna forma de saber lo que había pasado exactamente cuando los miembros de la «pandilla» se habían encontrado en su club de deporte o en las tardes de sauna. La mayoría de las mujeres directivas creía, sin embargo, que no se habían perdido nada crucial, a pesar de que no habían podido tomar parte en estas actividades con sus colegas hombres: aunque no hubiesen ido a la sauna con los hombres, podían relacionarse con ellos después y mantener reuniones informales.

Las directivas encuestadas apreciaban mucho más el hecho de no estar obligadas a pasar parte de la tarde solas (o en compañía de su secretaria), sino con una colega mujer. Muchas de las mujeres que respondieron a la encuesta señalaron que sería mucho más que útil para el progreso de la carrera de las mujeres el hecho de que hubiera más «mujeres directivas y ejecutivas como ejemplos de modelos de comportamiento, al igual que animadoras y mentoras» –así lo afirmaba una de las encuestadas.

## Pros y contras del trabajo de dirección

En el cuestionario también se encontraban una serie de preguntas en relación con el interés del personal encuestado por el trabajo directivo. Al que trabajaba como cargo directivo se le preguntaba si estaba satisfecho con su puesto de trabajo actual, mientras que al resto de personal se le preguntaba si estarían interesados en realizar tareas directivas (también se les preguntaba su opinión sobre los pros y contras de las tareas directivas).

En lo que respecta a lo bueno y lo malo del trabajo directivo apreciamos una gran diferencia entre las respuestas de los cargos directivos y las del resto de personal, aunque las diferencias entre géneros no eran tan grandes. Las respuestas sobre lo bueno de ser un cargo directivo no pueden compararse, sin embargo, porque las preguntas que hacíamos a los cargos directivos y las que hacíamos al resto eran diferentes. Las preguntas a los directivos se centraban en su visión personal y los motivos para aspirar a un puesto directivo, mientras que las preguntas para el resto del personal eran más generales.

Cerca del 90 % de los cargos directivos que respondió afirmó que la posibilidad de influir en las decisiones y el interés en las tareas directivas había sido una razón muy o bastante importante para ellos al aspirar a este puesto. La posibilidad de influir en las decisiones fue considerada una razón muy importante para el 40 % de los hombres y las mujeres en puestos de dirección, mientras que el hecho de encontrar las tareas directivas interesantes fue mucho más importante para las mujeres que para los hombres: casi la mitad de las mujeres y una cuarta parte de los cargos directivos consideró que esta fue una razón importante para decidirse a aspirar a un puesto. Cerca de dos tercios de los cargos directivos se consideraban buenos y entre un 10 y un 15 % señalaron que la mayor libertad en este tipo de trabajo y un salario más alto fueron consideradas razones para elegir el puesto.

También preguntamos al personal encuestado qué creían que era lo mejor de su puesto como cargo directivo. Un tercio (un 40 % de las mujeres y un 28 % de los hombres) destacó dos motivos: «Como cargo directivo puedo influir en las decisiones» y «Creo que el trabajo directivo es interesante». Entre los hombres que respondieron a esta pregunta, el tercer mejor aspecto del trabajo directivo (mencionado por un 27 %) fue que «como directivo, tengo más libertad para decidir sobre las cuestiones de mi trabajo», mientras la tercera respuesta más mencionada por parte de las mujeres directivas (cerca de un 16 %) fue que «me considero una buena directiva». Las opciones como «los directivos cobramos más» y «los directivos tenemos poder» las seleccionaron tan sólo un par de hombres y nadie creyó que «ser directivo implica tener un estatus superior».

Todas las personas que respondieron a la encuesta y que no realizaban tareas directivas a menudo opinaban que como cargos directivos tendrían la posibilidad de influir en las decisiones, pero casi el mismo porcentaje de ellos opinó que tendrían un mejor salario y un estatus superior al que tenían actualmente; esta pregunta no nos aportaba nada interesante sobre cómo estas cuestiones eran importantes para cada persona encuestada. No apreciamos diferencias importantes entre las que optarían a puestos directivos y las que no lo harían.

Del personal que no trabajaba en tareas directivas, una parte, casi la mitad, afirmaba que estarían interesados en optar a puestos directivos. Los hombres parecían mostrar más interés en trabajar como directivos que las mujeres, un 62 % de los hombres y un 50 % de las mujeres estaría interesado en tratar de conseguir un puesto directivo. Entre los que estarían dispuestos a optar a este tipo de puestos, la razón más importante expresada, con un 44 %, era el interés por las tareas directivas, y para el 27 % lo más importante era el poder influir en las decisiones. El mejor salario era decisivo para el 12 % de este grupo de personas encuestadas. No apreciamos diferencias significativas entre las respuestas de los hombres y las de las mujeres.

También preguntamos, a cargos directivos y a no directivos, sobre lo que ellos creían que era lo bueno y lo malo del trabajo directivo. De sus respuestas podemos distinguir entre tres elementos diferenciados: tres cuartas partes de los cargos directivos (un 84 % de las mujeres y un 72 % de los hombres) opinaron que «Como cargo directivo la jornada de trabajo es más larga»; dos tercios (un 74 % de las mujeres y un 64 % de los hombres) afirmó que lo peor era que «La relación entre la carga de trabajo y el salario no está bien compensada», y prácticamente la mayoría de los cargos directivos

opinó que «Hay que realizar demasiadas tareas administrativas en los puestos directivos» (un 74 % de los hombres y un 44 % de las mujeres).

Estas tres también fueron algunas de las opciones más mencionadas como lo peor del trabajo directivo: un 32 % de hombres y mujeres directivas afirmó que lo peor de tener un cargo directivo era la descompensación entre carga de trabajo y salario; casi todos los cargos directivos (un 28 % de las mujeres y un 23 % de los hombres) consideraron que las largas jornadas de trabajo<sup>11</sup> era lo peor de su trabajo, y especialmente los hombres (un 20 % de los hombres y un 12 % de las mujeres) estimaron que el hecho de tener que realizar tareas administrativas era lo peor de su trabajo.

De las respuestas del otro grupo de personal se extraen tres factores negativos sobre el trabajo directivo: las largas jornadas de trabajo y el hecho de tener que realizar tareas administrativas fue considerado negativo por cerca de la mitad de las personas que no estaban trabajando como cargos directivos (y un 17 % estaba plenamente de acuerdo con esta afirmación). Pero el elemento negativo sobre el trabajo directivo más mencionado fue que «antes desempeñaría puestos relacionados con su profesión que tareas de dirección»; cerca de la mitad del personal de este grupo estaba de acuerdo con esta última afirmación (y 1/4 parte se declaró plenamente de acuerdo con ella).

Un tercio de las personas encuestadas que no trabajaban como cargos directivos opinó, de alguna forma, que la carga de trabajo y el sueldo no estaban equilibrados en los puestos directivos, y muchas de ellas afirmaron que «Hay demasiada responsabilidad en los puestos directivos», aunque un porcentaje equivalente opinaba lo contrario. Entre los argumentos menos mencionados encontramos «No me considero un buen cargo directivo», «No quiero estar por encima de mis colegas», «No tendría suficiente tiempo para mi familia por culpa de las tareas directivas», «No tendría suficiente tiempo para mis aficiones por culpa de las tareas directivas» y la «Distribución del tiempo sería un problema en mi familia por el trabajo de mi pareja».

La razón más importante para no tener interés por optar a puestos directivos fue que las personas encuestadas preferían hacer trabajos relacionados con su profesión antes que tareas directivas. La mitad de las personas encuestadas que no estaban interesadas en las tareas directivas (tanto hombres como mujeres) mencionó este hecho como el más importante para no estar interesados, mientras que las otras opciones sólo fueron destacadas por un par de personas.

### ¿En qué grado considera importante la carrera profesional para la motivación en el trabajo?

En una pregunta abierta interrogábamos a las personas encuestadas sobre si creían que las oportunidades de promoción eran importantes para aumentar su motivación en el trabajo. Cerca de la mitad respondió a esta pregunta, y otro 15 % afirmó que para él no eran importantes las oportunidades de promoción. Cerca de un cuarto del personal escribió que las oportunidades de promoción eran un factor menos importante en la creación de motivación. Sin embargo, un grupo de las personas que respondieron al cuestionario afirmaron de forma bastante detallada que las oportunidades de promoción no les suponían un elemento importante y que el contenido del trabajo era mucho más importante para crear y aumentar la motivación por trabajar.

«Para mí, lo llamado “carrera” es mi trabajo, que me ofrece retos interesantes. No me interesa para nada el trabajo directivo, como mínimo no es un valor por sí mismo. La promoción sólo me motivaría si el contenido de las tareas me sirviera de inspiración» (mujer).

A pesar del hecho de que tanto hombres como mujeres respondieron de forma similar a esta pregunta, fue más común entre las mujeres. La promoción y la subida de su estatus, y del sueldo que acarrea, era mucho más importante entre los hombres que entre las mujeres. Algunos hombres lamentaban que para progresar en su carrera profesional tuvieran que pasar de tareas profesionales expertas a tareas directivas (que no consideraban nada interesantes). A partir de las respuestas escritas y también de las entrevistas, nos formamos la idea de que si se obliga a un/a profesional a elegir

11. Sólo un encuestado (hombre) eligió la opción «No tengo suficiente tiempo para mi familia debido a las tareas directivas», y esta respuesta va muy unida a la opción «Larga jornada de trabajo».

entre continuar en su puesto de trabajo profesional y promocionarse (es decir, ser un cargo directivo), las mujeres están mucho más decididas a quedarse en su puesto actual, mientras que los hombres están dispuestos a dejar su trabajo profesional.

También encontramos una clara diferencia entre los directivos hombres y los directivos mujeres. Las mujeres a menudo querían (en algunos casos de forma desesperada) mantener su profesión original, mientras que los hombres se centraban sólo en su puesto directivo. Esto podría llevar a una situación en la que las mujeres directivas trabajaran más horas que sus colegas hombres, y que se consideraran con imposibilidad de delegar las tareas al personal subordinado.

Algunas de las personas informadoras, en las encuestas y en las entrevistas, observaron que es un problema que no haya «puestos *senior*» en la organización de profesionales expertos, y por lo tanto la única manera de promocionarse es cambiar a puestos directivos. Esto nos podría conducir a una situación en la que personas «equivocadas» terminaran haciendo una tarea directiva, mientras que las que preferían quedarse con su trabajo experto no pudieran promocionarse. En el Departamento de Educación en especial, este «tipo llano» de organización de personal experto (profesorado) se consideraba un problema: los hombres no querían permanecer en una profesión en la que casi no hay posibilidades de promocionarse. Y si se mantenían como profesores, no estarían motivados a seguir con su trabajo (y no tenían ganas de seguir su formación). Un director de escuela afirmó en la entrevista que aunque le gustaría tener a más hombres profesores en la escuela, él sigue prefiriendo a las mujeres porque están más motivadas para estar un período más prolongado de tiempo en el mismo puesto.

## ■ SELECCIÓN DE PUESTOS DIRECTIVOS

Si queremos saber por qué hay tan pocas mujeres desempeñando cargos directivos, debemos fijarnos en las «dos caras de la moneda»: ¿Las mujeres se presentan a los procesos de selección para estos puestos? Y si no lo hacen, ¿por qué? ¿Se elige a las mujeres para este tipo de cargos? Y si no se las elige, ¿por qué? Buena parte de esta última pregunta se responderá conociendo cómo se elige a los cargos directivos y qué criterios se utilizan para evaluar a los candidatos/as.

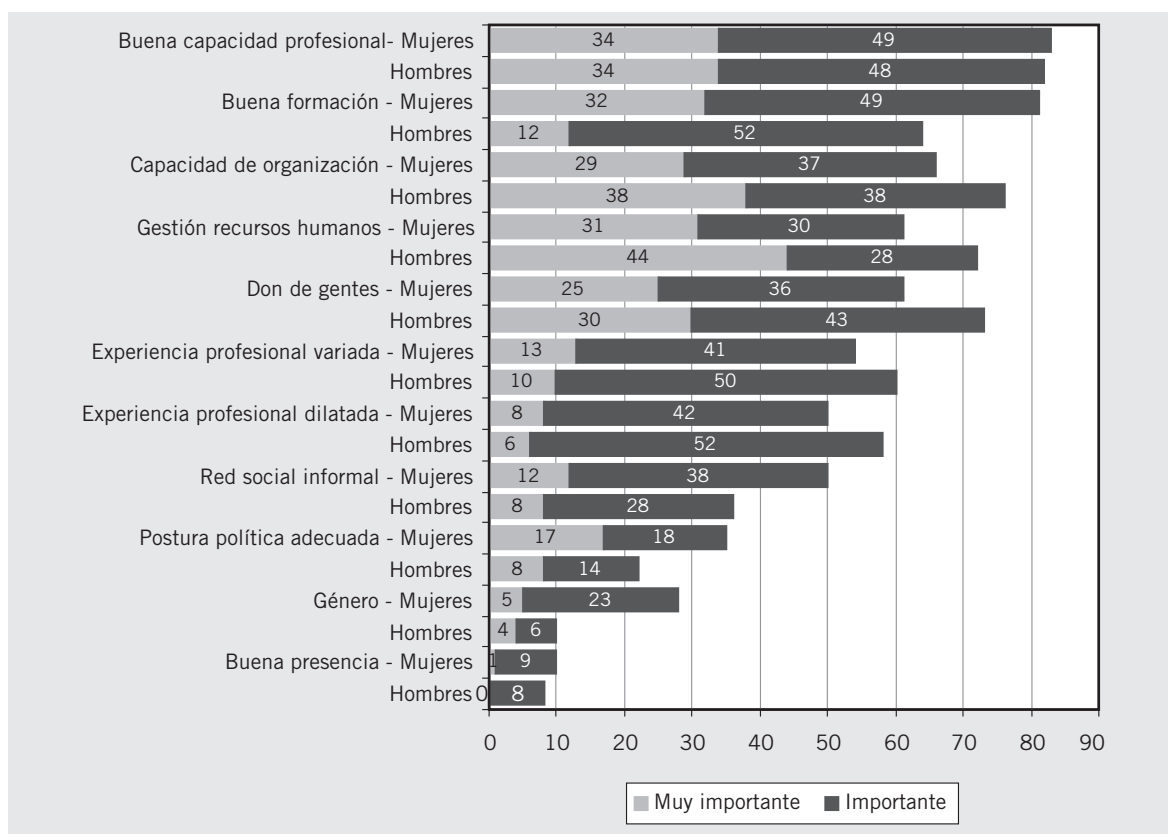
En el cuestionario añadimos la pregunta ¿cuál es la opinión del personal empleado en relación con el proceso de selección de los cargos directivos de su departamento? Estas respuestas no son necesariamente un fiel reflejo de la situación actual, pero nos permiten captar la opinión de los encuestados acerca del proceso de selección de directivos. Les pedimos su punto de vista sobre la importancia que tenían para ellos 11 cualidades personales al seleccionarlos. Las cualidades que debían valorar eran las siguientes: buena capacidad profesional, capacidad organizativa, capacidad de gestión de los recursos humanos, buena formación, dilatada experiencia laboral, experiencia profesional variada, postura política adecuada, género, buena presencia, red social informal y don de gentes.

La buena capacidad profesional fue considerada como un factor importante al seleccionar los cargos directivos por el 83 % de las personas encuestadas y una cualidad muy importante por el 34 % de ellos. Otras cualidades mencionadas como muy importantes o importantes por dos tercios de las personas encuestadas al seleccionar los cargos directivos fueron la buena formación, la capacidad organizativa, la capacidad de gestión de los recursos humanos y el don de gentes. Las mujeres encuestadas consideraron mucho más importante la buena formación que los hombres: un 32 % de las mujeres por un 12 % de los hombres consideraron este factor muy importante.

Cerca de la mitad de las personas encuestadas consideró que una experiencia profesional variada y una dilatada experiencia profesional eran cualidades importantes al seleccionar los cargos directivos, pero tan sólo el 10 % estimó que estos factores eran muy importantes. Cerca del 40 % cree que una red social informal y una postura política adecuada desempeñaban una tarea importante al cubrir los puestos directivos, y estas capacidades «no profesionales» fueron consideradas más importantes por las mujeres que por los hombres. Para una quinta parte una red social informal no tiene nada de importancia y una postura política adecuada no importa a la mitad de las personas encuestadas.



**Figura 6.** ¿Qué cualidades considera importante al contratar a un cargo directivo en su departamento? (porcentajes de encuestados/as)



Casi un tercio de las mujeres (pero sólo un 10% de los hombres) opinó que se tenía en cuenta el género al seleccionar a los cargos directivos; a pesar de ello, sólo el 6% de las mujeres consideró que el género era una cualidad «muy importante». Dos tercios de los hombres y la mitad de las mujeres consideraron que el género no era importante al seleccionar a los cargos directivos. Sólo unos pocos (10%) de las personas encuestadas pensaba que la buena presencia desempeñaba un papel significativo en la selección de cargos directivos, y sólo una mujer lo consideró una cualidad muy importante. Sin embargo, sólo el 42% lo creyó «totalmente innecesario».

Se detectaron algunas diferencias en las respuestas de los tres departamentos. Tanto las mujeres como los hombres de los tres departamentos consideraron que la buena capacidad profesional, la buena formación, la capacidad organizativa y el don de gentes se encontraban entre las 6 cualidades más importantes en la selección de cargos directivos, pero el orden variaba de un grupo a otro.

El grupo cuyas respuestas diferían considerablemente de las otras fue el formado por las personas encuestadas del Centro Administrativo. Consideraron que las redes sociales informales eran notablemente más importantes que los otros grupos: 2/3 partes de ellas lo consideraban muy importante o importante al seleccionar a los cargos directivos. También consideraban que una postura política adecuada y el género desempeñaban un papel bastante importante durante la selección: el 27% de estas personas consideró que la postura política era muy importante y el 26% lo consideró importante. El 41% de las personas encuestadas del Centro Administrativo respondió que el género tenía una cierta importancia durante la selección, y sólo una quinta parte de ellas lo consideró sin importancia. Por otra parte, sólo la mitad de las personas encuestadas del Centro Administrativo creyó que la capacidad de gestión de los recursos humanos se tenía en cuenta; este porcentaje era mucho menor que en los demás grupos.

En relación con la selección de cargos directivos en general (en su propio departamento) y en el caso particular de la selección del jefe/a de departamento se hicieron dos preguntas distintas. Las

cualidades que se consideraron importantes al seleccionar este cargo fueron prácticamente las mismas que para cubrir otros puestos directivos: muchas de las cualidades fueron consideradas incluso más importantes, y la diferencia entre las respuestas de las mujeres y las de los hombres fue menor que en la evaluación de las cualidades necesarias para cargos directivos de grado inferior. Por ejemplo, en el caso de la selección del jefe/a del departamento, los hombres encuestados casi dieron la misma importancia que las mujeres a la buena formación (un 91 % de los hombres y un 93 % de las mujeres consideraron que era un punto muy importante o importante en la selección del jefe del departamento), mientras que en el caso de otros puestos directivos, las mujeres habían considerado la importancia de este factor mucho más que los hombres. El partido político adecuado se consideró más importante: el 46 % de las personas encuestadas consideró que era un factor muy importante o importante, comparado con el 30 %, que consideraba que este elemento desempeñaba un papel importante en el resto de cargos directivos.

También les pusimos una serie de preguntas a las personas representantes del organismo político. De hecho, hay muchos procesos de selección de personal directivo que se realizan a través de comités o el Consejo o el Gobierno municipal (tras un trabajo de preselección y preparación realizado por el organismo de personal). A pesar de que la candidatura recomendada por el organismo de personal normalmente consigue el trabajo, también puede ocurrir que el comité seleccione a otra persona. En cualquier caso, las respuestas de los miembros de los tres comités y del Gobierno municipal sobre qué cualidades eran consideradas importantes en las personas aspirantes a los cargos directivos iban mucho más en línea con los resultados de la encuesta realizada al personal. Era mucho más corriente pensar entre los miembros políticos mujeres que no entre los hombres o los empleados, que las redes sociales informales y el género desempeñaban como mínimo algún tipo de papel al cubrir los puestos directivos.

A la clase política también les formulamos una pregunta aparte sobre las cualidades que ellos consideraban que eran importantes al seleccionar a la persona responsable del Ayuntamiento. Esta pregunta nos aportó unos datos bastante interesantes porque pocos meses antes se había nombrado a un nuevo responsable del Ayuntamiento, y al mismo tiempo de la confección de las encuestas estaba en proceso la elección de una plaza de vicedirección de este mismo órgano. Al comparar las cualidades que se consideraban importantes al seleccionar al jefe/a de un departamento y a los cargos directivos del Ayuntamiento, la lista de «cualidades más importantes» fue bastante distinta. Para el cargo de jefe/a de departamento, las cualidades más importantes eran las habilidades profesionales, un buen conocimiento profesional, la capacidad organizativa, la capacidad de gestión de los recursos humanos, la buena formación y el don de gentes, mientras que cualidades como las redes sociales informales y la postura política adecuada se consideraban que prácticamente no tenían importancia. Para los cargos directivos del Ayuntamiento, se consideraban importantes el buen conocimiento profesional, la capacidad de gestión de los recursos humanos y la capacidad organizativa, y la postura política adecuada y las redes sociales informales eran mucho más valoradas que, por ejemplo, la buena formación, el don de gentes o una experiencia profesional variada o dilatada.

La clase política no creyó que el género *per se* tenía una gran importancia al seleccionar a los cargos directivos del Ayuntamiento, pero lo consideraban igual de importante que las redes sociales informales, a menudo mucho más relacionadas con el género (masculino); dos tercios opinaron que los hombres aspirantes tenían más posibilidades (de forma más o menos evidente) de conseguir los puestos directivos del Ayuntamiento. El 40 % de los políticos hombres y el 13 % de las mujeres opinaron que el género de las personas aspirantes no tenía ninguna importancia.

## ■ ¿EXISTEN DIFERENTES RASEROS PARA VALORAR A HOMBRES Y A MUJERES?

También preguntamos a las personas encuestadas si consideraban que las cualidades personales a valorar en aspirantes a puestos directivos eran valoradas de forma distinta en función de si el/la candidato/a era un hombre o una mujer o si, por el contrario, eran igual de importantes para los dos. Esta pregunta nos daría la imagen de si las personas encuestadas creían que los aspirantes hombres y las aspirantes mujeres eran evaluados con el mismo estándar o con un rasero (¿ligeramente?) diferente.

Casi todos los hombres que respondieron al cuestionario opinaron que las cualidades eran tan importantes para hombres como para mujeres aspirantes, mientras que buena parte de las mujeres que respondieron al cuestionario consideraron que muchas de las cualidades eran más importantes para las aspirantes a los puestos. Es decir, los hombres creen que los dos géneros tienen las mismas oportunidades al optar a puestos directivos, y las mujeres opinaron que las candidatas a estos puestos debían estar «más cualificadas» que los candidatos.

De la figura 7 se desprende que cerca de un tercio de las mujeres que respondieron a la encuesta cree que la mayoría de las cualidades relacionadas con la profesión eran más beneficiosas para una candidata, mientras que los hombres que respondieron a la encuesta no creyeron que el género de la persona aspirante tuviera ningún efecto sobre la importancia dada a sus cualidades y capacidades profesionales. De hecho, la única cosa en la que hombres y mujeres estaban de acuerdo fue en que la idea de una buena presencia es más beneficiosa para las aspirantes.

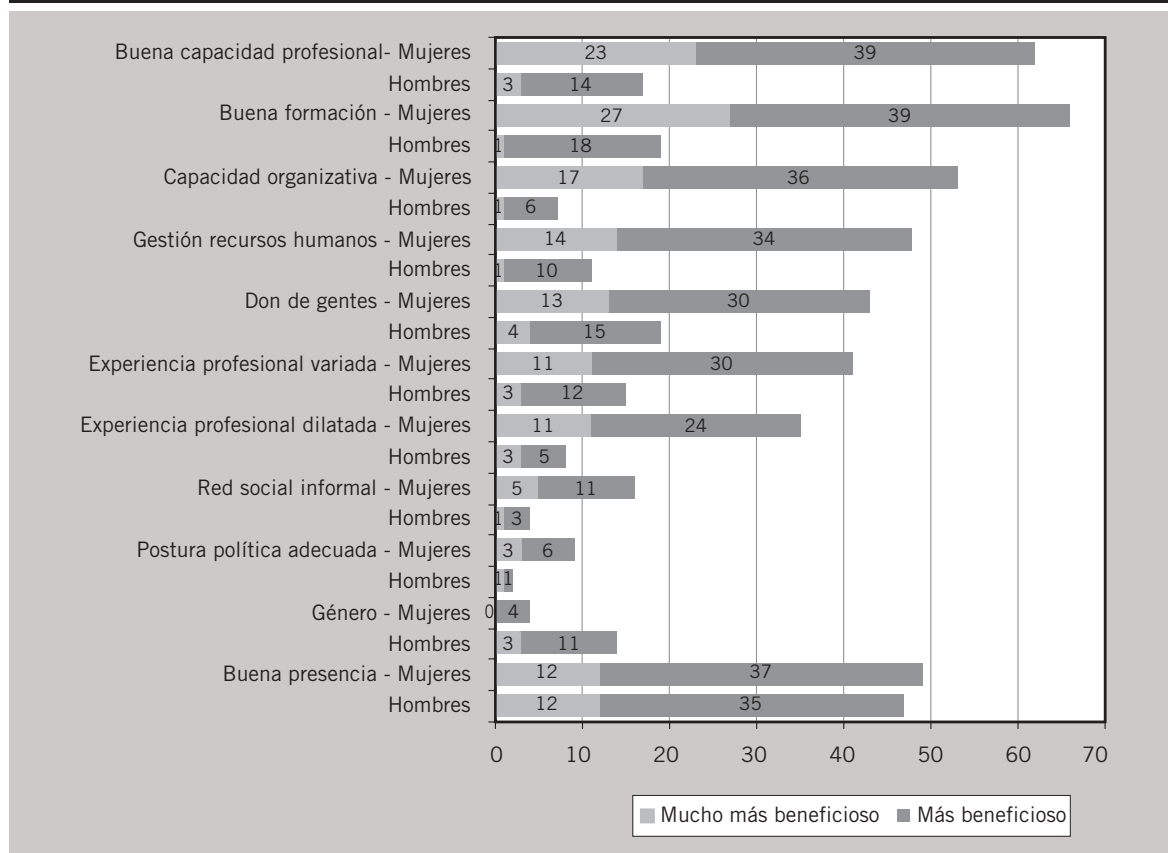
La mitad de las mujeres que respondieron a la encuesta estimó el género (como cualidad) y un tercio de los hombres consideró que las redes sociales informales beneficiaban más a los aspirantes hombres, mientras que pocos hombres encuestados opinaron que ninguna de las cualidades mencionadas eran más beneficiosas para los hombres (o las mujeres) aspirantes. Un 14 % de los hombres consideró, sin embargo, que el género era una cualidad más beneficiosa para los aspirantes hombres. La idea de que las mujeres consideran las redes sociales informales como elementos más importantes que los hombres iba en línea con las respuestas a la pregunta anterior: la mitad de las mujeres que respondieron al cuestionario estimó que la falta de redes sociales informales era un obstáculo para el progreso de su carrera profesional, por lo que estas redes, ya que creían que los hombres tenían más acceso a ellas, beneficiaban más a los hombres candidatos a los puestos. Al fijarnos en las cualidades consideradas importantes, especialmente al seleccionar el jefe/a del departamento, empezamos a preguntarnos si los hombres y las mujeres usaban un nombre diferente para identificar al mismo fenómeno: ¿Es posible que lo que las mujeres llaman «red social informal», los hombres lo llamen «don de gentes»?

Al comparar las respuestas de diferentes departamentos, determinamos que una gran cantidad (casi la mitad) de las personas encuestadas del Centro Administrativo y del Departamento de Educación opinaban que muchas de las cualidades mencionadas beneficiaban más a las candidatas a un puesto (como por ejemplo, la capacidad profesional, la buena formación, la capacidad de gestión de los recursos humanos, la capacidad organizativa y la buena presencia). Estas encuestadas, sin embargo, diferían significativamente en la valoración de la importancia de las redes sociales informales: en el Centro Administrativo un 12 % de las encuestadas consideraba que este elemento beneficiaba más a los hombres, mientras que en el Departamento de Educación esta cifra alcanzó el 53 %.

Las personas encuestadas del Departamento Técnico consideraron, en número mayor a las otras encuestadas, que estos elementos eran igual de importantes para los hombres y para las mujeres que optaban a un puesto de trabajo. La buena formación fue considerada un elemento más beneficioso para las mujeres por una cuarta parte de los encuestados (hombres y mujeres), el don de gentes por 1/4 parte de los hombres que respondieron a la encuesta, y cerca de 1/4 parte de las mujeres que respondieron a la encuesta afirmó que lo más importante era la experiencia profesional variada. Casi la mitad de los hombres del Departamento Técnico (un 46 %), pero «sólo» el 22 % de las mujeres consideraron que la buena presencia beneficiaba más a las mujeres. Un dato interesante es el hecho de que casi un tercio (un 31 %) de las mujeres del Departamento Técnico estimó que el género beneficiaba más a los hombres candidatos a algún puesto (y una encuestada opinó que beneficiaba más a las mujeres), mientras que las respuestas de los hombres estaban claramente divididas: un 13 % de los hombres opinó que el género beneficiaba más a las mujeres, y un 15 % a los hombres.

Al preguntarles si el género desempeñaba un papel importante en la selección de cargos directivos, cerca de la mitad de los hombres encuestados (un 56 %) y cerca de 1/4 de las mujeres (un 27 %) estimó que el género no tenía un papel determinante para ocupar cargos directivos. En otras palabras, casi tres cuartas partes de las mujeres y la mitad de los hombres opinan que el género sí desempeña algún tipo de papel en la selección.

**Figura 7.** ¿Qué cualidades se cree que benefician más a las candidatas a puestos directivos? (porcentaje de encuestados/as)



A la pregunta sobre la razón más importante para que el género se tuviera en cuenta en la selección de puestos directivos, cerca de un tercio de los hombres que opinaron que el género desempeñaba un papel consideraron que la elección se haría en beneficio del género menos prominente en la escala directiva (en la mayoría de los casos, en favor de las mujeres). Entre las mujeres que respondieron al cuestionario, la respuesta más extendida a esta pregunta, elegida por el 36% de las mujeres que opinaban que el género tenía algún papel en la selección de puestos de trabajo, fue que un género (¿probablemente los hombres?) era más adecuado para los puestos directivos.

Sólo el 39% de las mujeres que respondieron a la encuesta y un 60% de los hombres creyó que el género no supondría una diferencia al seleccionar al jefe/a del departamento, mientras que el 61% de las mujeres y el 25% de los hombres creyó que los hombres saldrían más favorecidos (bastante o mucho) y el 15%, que las mujeres serían las que se verían favorecidas.

Esta misma pregunta también se la hicimos a los miembros del Gobierno municipal y a los tres comités. La respuesta más frecuente fue que la mayoría de las cualidades eran más importantes para las mujeres que para los hombres que aspiraban a un puesto directivo. De las mujeres que respondieron a la encuesta, dos tercios creyeron que una buena formación era más importante para una mujer que para un hombre. Cerca de la mitad de este grupo de encuestados opinó que la buena presencia, una buena capacidad profesional, la capacidad de gestión de los recursos humanos, una experiencia de trabajo variada y dilatada, las dotes organizativas y el don de gentes también beneficiaban más a las mujeres aspirantes a un puesto directivo. Cerca de un tercio de los políticos varones que respondieron a la encuesta consideraron que la buena educación era más importante para las mujeres que para los hombres, y un tercio de ellos también opinó que una buena capacidad profesional, la larga experiencia laboral y la buena presencia eran más importantes para los hombres que no para las mujeres. La única cualidad que un gran número de encuestados consideró que benefi-

ciaba más a un hombre fue la pertenencia a un partido político, lo que fue mencionado por una cuarta parte de las mujeres.

Dos tercios de las mujeres que ocupaban cargos políticos y la mitad de los hombres creyó que los hombres estaban más favorecidos en los procesos de selección de cargos directivos (los hombres creyeron que los candidatos hombres estaban «bastante» favorecidos, mientras que las mujeres opinaron que estaban «claramente» favorecidos). Casi una tercera parte de la clase política creía que el género del aspirante no tenía ninguna influencia, y tres políticos hombres afirmaron que una aspirante mujer se vería favorecida.

A partir de las personas encuestadas, tanto para el personal empleado como para la clase política, podemos concluir que la mayoría de las mujeres, y algunos hombres, creyeron que había algún tipo de «doble rasero» para hombres y para mujeres en los procesos de selección de puestos directivos; es decir, que las mujeres candidatas a esos puestos tienen que ser claramente mejores y más cualificadas para superar a un candidato hombre. Es imposible determinar hasta qué punto esta cuestión es cierta o falsa, puesto que de ser cierto, sería ilegal según lo dispuesto en las leyes finlandesas. Si existe algún tipo de prejuicio de género, debe esconderse, y las personas encargadas de realizar las selecciones deberán ser capaces de justificar sus elecciones con razones profesionales, como por ejemplo, valorando más unas cualificaciones determinadas. También debemos tener en mente que algunos hombres piensan que las mujeres están más favorecidas.

Un (posible) ejemplo del «doble rasero» surgió a partir de las respuestas escritas de varias encuestadas. Las mujeres a menudo consideran que los errores son más aceptables en los hombres que en las mujeres; de ser así, si una mujer con un cargo directivo no consigue llevar a cabo todas sus tareas, se le considera fácilmente incompetente, mientras que un hombre se le verá como víctima de las circunstancias.

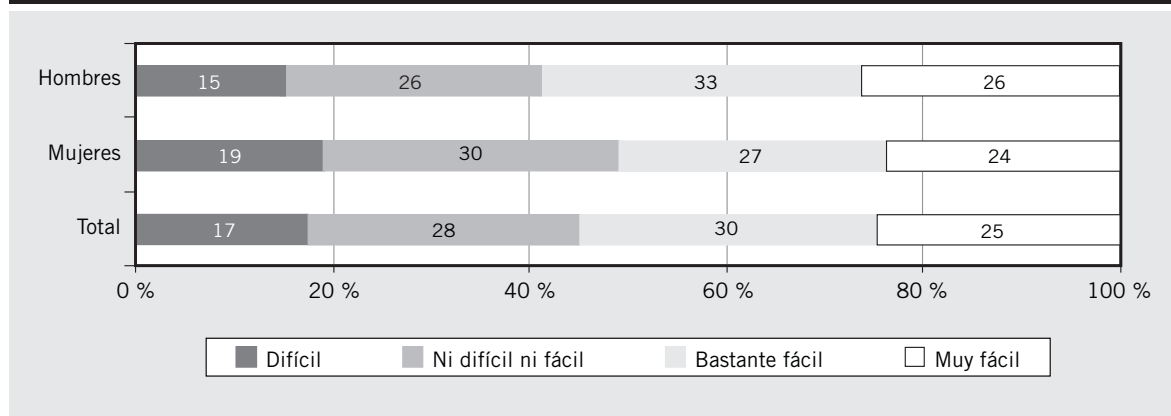
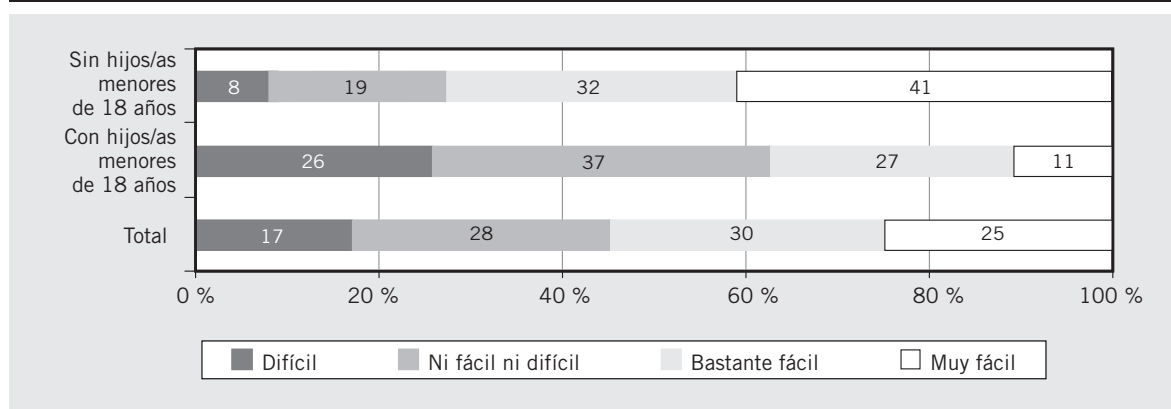
De hecho, algunas de las mujeres con cargos directivos con más experiencia a las que entrevistamos nos hablaron de algún tipo de «triple rasero» para las mujeres directivas. Es decir, que durante las reuniones y otro tipo de eventos oficiales, las mujeres debían comportarse de forma muy profesional y formal y, por ejemplo, estaba totalmente desaconsejado expresar abiertamente sus sentimientos. Fuera de las salas de reuniones, se esperaba de ellas que fueran muy «femeninas» y que adoptaran un papel muy diferente, así lo describía una directiva *senior*: «ser el tipo de mujer con la que es divertido bailar». Sin embargo, de nuevo incluso en este tipo de situaciones informales, las mujeres directivas deben ir con mucha más cautela sobre su papel: cualquier cosa que no sea bailar está completamente prohibido si quieren que les tomen en serio en su vida profesional.

## ■ CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y LA VIDA PRIVADA

Las personas encuestadas no consideraban especialmente difícil el hecho de poder conciliar el trabajo y la vida privada (la familia). Según nuestra encuesta, menos de una quinta parte (un 18%) de estas personas opinó que le era difícil conciliar la vida privada con la vida laboral, mientras que más de la mitad (un 55%), consideró que le era fácil o bastante fácil. Cabe destacar que prácticamente no había ninguna diferencia entre las respuestas de los hombres y las de las mujeres.

Si nos fijamos en las respuestas respecto a la situación familiar de las personas encuestadas, es fácil determinar que a las que tienen hijos/a les es más difícil, de algún modo, conciliar la vida laboral con la familiar, que a las que no los tienen. De nuevo, entre las respuestas de los hombres y las de las mujeres, no había grandes diferencias (de hecho, son los padres los que consideran que les es más difícil conciliar la vida laboral con la familiar que las madres).

La razón por la cual a la mayoría de las personas encuestadas, incluso las que tienen hijos/as pequeños, no les parece difícil conciliar la vida laboral con la familiar es, probablemente, la legislación social y los servicios sociales que ofrece el Estado finlandés a las familias con hijos. Por ejemplo, todos los niños/as en edad preescolar disponen de una guardería municipal, a menos que las familias los dejen a cargo de otras personas (como, por ejemplo, que uno de los padres esté en casa),

**Figura 8. ¿Es difícil conciliar su vida laboral con su vida privada?****Figura 9. ¿Qué grado de dificultad considera que le supone conciliar su vida laboral y privada? (respuestas de los encuestados/as por tipo de familia)**

y en este caso los padres reciben una compensación. Además, encontramos un gran número de subsidios sociales que deberían facilitar la conciliación de la vida familiar y la vida laboral a los padres con niños/as pequeños. Entre estas medidas sociales encontramos, por ejemplo, las bajas por maternidad, paternidad o ambos (hasta 12 meses) al nacer el hijo/a, una oportunidad de conseguir una baja para ocuparse de los hijos/as hasta que estos alcancen los tres años de edad, la oportunidad de conseguir una baja parcial de maternidad (trabajo a tiempo parcial) durante el primer año de escolarización del hijo/a (con una pequeña compensación por parte del Estado), y una oportunidad para que los padres con hijos menores de diez años puedan quedarse en casa durante 3 días (cada vez) para cuidar a un hijo/a enfermo (recibiendo el salario completo).<sup>12</sup>

Durante los últimos cinco años, un gran número de personas encuestadas ha utilizado alguna de estas oportunidades. Por ejemplo, los 12 hombres que tuvieron la oportunidad de conseguir una baja de paternidad (un máximo de tres semanas al nacer el hijo/a) la aprovecharon. Cuatro de esos hombres (un tercio), también aprovecharon la baja familiar (se quedaron en casa durante un tiempo para cuidar a su hijo/a en el primer año de vida). La oportunidad de utilizar la baja para cuidar del hijo/a fue utilizada por 12 mujeres y un hombre, casi la mitad de las madres con niños menores de 6 años se quedaron en casa cuidando de su hijo durante un tiempo al finalizar la baja por maternidad. La

12. De algunas preguntas se puede extraer que las personas encuestadas creen que es necesario que haya algún tipo de baja para poder cuidar a sus mayores, porque, por ejemplo el hecho de tener que llevarlos al médico podía suponerles problemas en el trabajo. Aunque sólo el 9% afirmó que tenía a otras personas, además de sus hijos/as o su pareja a su cargo, casi un tercio dijo que tenía a su cargo personas que no vivían en su hogar.

mayoría de los padres y las madres estuvieron en casa cuidando de los hijos (menores de 10 años) que se pusieron enfermos.

Sin embargo, los padres creen que utilizar estos «derechos legales» no siempre es fácil. El uso de las bajas de familia concedidas a las personas encuestadas se destacó como especialmente difícil de conseguir. Por ejemplo, un tercio de las mujeres con niños menores de 12 años piensa que sería difícil o claramente difícil para una mujer acogerse a un permiso total o parcial para quedarse en casa y cuidar a sus hijos/as enfermos. A los hombres les parece menos problemático utilizar las bajas por motivos de familia que a las mujeres; esto puede deberse a que los hombres no las utilizan tanto como las mujeres y, por lo tanto, su (posible) ausencia se considera que causa menos problemas.<sup>13</sup>

Si utilizar los permisos familiares garantizados por la legislación está considerado no necesariamente fácil, el reducir algunas horas de trabajo por razones familiares, en los casos en los que no existe ninguna ley al respecto, se considera aún más difícil. En muchos casos, los padres pueden dejar el trabajo unas horas, pero deben acordarlo con sus superiores. De hecho, algunos de los encuestados (jóvenes) sin hijos, opinaron que a los padres se les conceden demasiados favores, por lo que los trabajadores sin hijos son los que acaban haciendo los peores turnos u horarios, por ejemplo, nunca pueden elegir el periodo de sus vacaciones.

De los encuestados con hijos/as menores de 18 años, un 37 % de las mujeres y un 28 % de los hombres nos confesaron que habían tenido que rechazar (en más de una vez durante los últimos cinco años) la realización de algún viaje de trabajo, o el hecho de tener que trabajar horas extras por razones familiares. La mitad de los padres (con hijos menores de 18 años) dijeron que para un hombre era difícil tener que rechazar trabajar horas extraordinarias o ir a un viaje de trabajo, mientras que «sólo» un tercio de las mujeres afirmó que era difícil para una mujer. Es posible que algunos cargos directivos todavía creen que es más natural, de algún modo, que una mujer se quede en casa al cuidado de sus hijos/as que no un hombre.

A pesar de todo, conciliar la vida laboral con la vida profesional no se consideró muy problemático, pero tampoco nada problemático. Un alto porcentaje de las personas encuestadas, especialmente mujeres, había adoptado algún tipo de determinación en el momento en el que la conciliación de la familia y la vida laboral había sido difícil. Un tercio de las mujeres y una cuarta parte de los hombres que respondieron a las preguntas había dejado las oportunidades de formación en el trabajo por la familia: la realización de cursos a menudo implica desplazarse y/o ampliar el horario de trabajo, por lo que los padres con niños pequeños no podían o no tenían la intención de asistir a estos cursos.

Especialmente entre las mujeres con un mayor nivel educativo que respondieron al cuestionario también era bastante frecuente el hecho de posponer la maternidad por razones relacionadas con el trabajo; querían finalizar sus estudios y acceder al mercado laboral antes de tener algún hijo/a. Una quinta parte de las mujeres y casi la mitad de las que tenían un título universitario contaron que habían retrasado la maternidad. Este hecho no significa, sin embargo, que más tarde no tengan hijos/as (todas las directivas entrevistadas en este estudio los tenían).

---

13. Por ejemplo, la mayoría de las bajas por motivos familiares a los que tienen derecho los padres y las madres por nacimiento de un hijo (hasta un máximo de doce meses) se llama permiso para cuidar a los hijos/as y puede usarlo cualquiera de los dos, pero sólo un 2 o un 3 % de los padres lo utilizan. La baja especial por paternidad (hasta tres semanas) se concede directamente después del nacimiento del hijo/a, y la utilizan la mayoría de los padres.

---

# Conclusiones

En Finlandia, las mujeres conforman una amplia mayoría de cerca del 80 % de la fuerza de trabajo en el sector municipal, pero su proporción en los puestos directivos es significativamente menor, cerca del 52 %. La mayoría de las mujeres en cargos directivos trabajan en los servicios de bienestar social y sanidad, donde cerca del 90 % del personal y un 82 % de los cargos directivos son mujeres. El Ayuntamiento de Jyväskylä es un municipio medio en Finlandia, con un 77 % de mujeres empleadas y un 55 % de mujeres en puestos directivos.

No es nada fácil exponer las razones por las que la representación de las mujeres en los ámbitos de toma de decisiones, políticos o profesionales es menor. Sin embargo, a partir de los resultados del presente estudio, podemos extraer e identificar algunos puntos esenciales y sugerir algunas mejoras que pueden ayudar a cambiar la situación, si se consideran adecuadas.

La segregación del mercado laboral general (que también se indica a través de las diferentes proporciones de empleadas en los diferentes departamentos del Ayuntamiento de Jyväskylä) es una cuestión, pero la participación de las mujeres en los cargos directivos también es menor en los sectores donde son una amplia mayoría de la fuerza de trabajo. En el caso de Finlandia, las diferencias en el nivel educativo o en la experiencia profesional no pueden considerarse una excusa, porque el nivel de formación de las mujeres es, si cabe, mayor que el de los hombres.

Una explicación posible a la falta de mujeres en los puestos directivos es que las mujeres profesionales no están necesariamente interesadas en trabajar como directivas, puesto que les comportaría dejar su propia profesión. Para los profesionales con niveles educativos superiores (tanto hombres como mujeres), el trabajo es una parte importante de su vida y de su identidad. Muchas mujeres parecen menos orientadas hacia una carrera que sus colegas hombres: obtienen la satisfacción de su trabajo profesional (en los campos y en los puestos en los que están interesadas), y no quieren dejar su trabajo por alcanzar una posición mayor en la jerarquía directiva. Por ejemplo, en el sector educativo, las mujeres a menudo prefieren dar clases a realizar las tareas administrativas de dirección de una escuela, mientras que muchos hombres ven como un paso «lógico» el alcanzar el cargo de director de la escuela.

Este tipo de orientación profesional no puede explicar, bajo ningún concepto, la falta de mujeres en puestos directivos en el sector administrativo, donde una amplia mayoría del personal son mujeres, y donde las mujeres profesionales tienen como profesión la administración. Según los resultados de este estudio, está claro que las empleadas del Centro Administrativo de la ciudad son las menos satisfechas con sus carreras y son las que peor consideran que la igualdad de género está implantada en su centro de trabajo de los tres departamentos objeto de estudio.

Muchas de las empleadas opinan, especialmente, que existe una necesidad urgente de aumentar la apertura de los procesos de toma de decisiones, selección de cargos directivos y ejecutivos *senior* incluidos. Si estas decisiones no se argumentan correctamente ante las trabajadoras, tienen la sensación de que estas decisiones se toman fuera de la escena, en campos políticos o «no profesionales» o en las llamadas redes «de colegas», a las que las mujeres no tienen acceso.

De las entrevistas realizadas a los cargos directivos, también podemos afirmar que la apertura de



la toma de decisiones y el conocimiento de los campos de conocimiento es más importante para las mujeres que para los hombres. La diferencia en el «estilo comunicativo básico» de las mujeres y de los hombres puede provocar problemas basados en el género y malentendidos entre los cargos directivos y el personal subordinado. Si los hombres en puestos directivos no motivaran sus decisiones correctamente y detalladamente, sus subordinados mujeres podrían considerarlas injustificadas y que el directivo «no es democrático». Las mujeres en este tipo de cargos a menudo se pasan más tiempo dando explicaciones sobre sus decisiones y discutiéndolas con sus subordinados, lo que podría considerarse como una incapacidad para tomar decisiones y tomar la responsabilidad por sus subordinados hombres.

¿Qué se podría hacer para mejorar la implantación de la igualdad en la administración del Ayuntamiento de Jyväskylä, o en cualquier otro lugar? El primer paso podría ser el hacer visibles y públicas la situación y las posibles necesidades de cambio. Este estudio puede ser el primer paso del proceso, pero el tipo de análisis estadísticos realizado en él debe ser una parte del informe de personal anual, tal y como sugieren las autoridades gubernamentales en materia de igualdad.

«[La igualdad de género podría mejorar] confeccionando estadísticas sobre la posición y el salario de las mujeres y los hombres. Estadísticas que se tendrían que estudiar con detalle para poder encontrar algunas posibles acciones para cambiar la situación. Por difícil que sea, debemos tratar el problema.»

La evidente poca representación de las mujeres en los puestos directivos no puede cambiar de un día a otro, pero, con una nueva generación de cargos directivos, el índice de mujeres en puestos directivos podría aumentar. La legislación finlandesa no permite favorecer a las aspirantes a un puesto directivo, pero tampoco debería favorecer a los hombres. Una gran cantidad de personal y cargos políticos (especialmente las mujeres, pero también algún hombre) piensa que, por ahora, los aspirantes hombres a un puesto directivo se ven más favorecidos de algún modo, cuanto mayor es el nivel de los puestos directivos, mayor es el beneficio. De nuevo, nos encontramos en la posición de decir que es difícil saber si lo que se favorece son los aspirantes hombres o el estilo de dirección «masculina», pero el resultado sigue siendo el mismo.

En algunos ámbitos, las profesionales mujeres podrían estar más interesadas en la dirección si pudieran, de algún modo, «permanecer» en su profesión original. En este caso, algunas de las tareas administrativas tendrían que delegarse a otras personas. Otra idea podría ser el incluir a profesionales *senior* (y no sólo a cargos directivos) en los procesos de toma de decisiones, al igual que aumentar el salario de estos «profesionales clave». Estas sugerencias no las hicieron sólo las mujeres, sino que también un considerable número de profesionales hombres destacaron el dilema de tener que elegir entre las tareas profesionales o las directivas.

«Personalmente, no estoy tan interesado en las tareas directivas como en mi propio campo de profesión y experiencia. Pero creo que podría tener un papel más importante en el proceso de toma de decisiones, exactamente por mi grado de experiencia en este ámbito. Los profesionales *senior* deberían participar más en los procesos de toma de decisiones y se les podría delegar parte de la responsabilidad, pero también se les tendría que conceder más libertad para organizar sus tareas.»

Una mejora podría ser el hacer que los procesos de toma de decisiones sean más abiertos y públicos. Una mayor transparencia en la toma de decisiones no tendría que cambiar necesariamente nada del nivel actual de igualdad, pero probablemente aumentaría en nivel de la igualdad del género *con experiencia*. «Necesitaríamos a más mujeres en los procesos de toma de decisiones. Debería haber más mujeres en los departamentos asesores y directivos. Y que se levanten unas actas adecuadas de estas reuniones. Todos los miembros de la comunidad trabajadora deberían tener acceso a la información importante y conocer las decisiones y sus razones.»

«Existe una necesidad urgente [de acciones para mejorar la igualdad de género]. La poca representación de las mujeres en los puestos directivos es especialmente un problema, y se debería hacer algo para cambiar esta situación. Debería haber más mujeres en los puestos ejecutivos, cuadros más elevados incluidos. Esta es la única manera de sacar partido a las capacidades y estilos de los dos géneros.»

# Estudios de cada país

## HUNGRÍA, el caso de Budapest

- Contexto
- Metodología
- Resultados
- Conclusiones



## Contexto

Este estudio se llevó a cabo con 240 personas empleadas en una administración local de Budapest. La base de datos contiene información sobre 196 mujeres (81,66 %) y 44 hombres (18,34 %). La alcaldesa y los dos tenientes de alcalde no están incluidos en este análisis.

La edad media es de 46,82 años, 46,43 para las mujeres y 48,52 para los hombres. Se dispone de la información sobre el estado civil de todo el personal, excepto de un hombre y cinco mujeres.

**Tabla 1. Estado civil de los empleados/as, por sexo, n = 234**

Estado civil	Sexo	
	Mujer	Hombre
Soltero/a	18 9,4 %	3 7,0 %
Casado/a	122 63,9 %	34 79,1 %
Divorciado/a	45 23,6 %	4 9,3 %
Viudo/a	6 3,1 %	2 4,6 %
<b>Total</b>	191 100,0 %	43 100,0 %

La distribución del estado civil cambia de acuerdo con la edad: a más edad, el porcentaje de solteros/as disminuye y aumenta el porcentaje de casados/as. A partir de una determinada edad aparece el estado de divorciado/a y viudo/a.

El porcentaje de divorcios es alto entre las mujeres (23,6 %). La mayoría (71,11 %) trabaja como jefe/a de sección o en un cargo superior. A causa de los hijos/as, cuatro de las mujeres divorciadas estuvieron de baja por enfermedad, mientras que ninguno de los hombres divorciados tuvo que recurrir a ello.

No hay diferencia en el número de hijos/as entre hombres y mujeres. Las mujeres tienen un promedio de 1,54 hijos/as y los hombres 1,52. Sólo las mujeres habían necesitado recurrir a la baja por enfermedad (12 personas) o sin retribución (1 persona) a causa de los hijos. Desde que trabajan en la administración local, 15 de ellas ya han interrumpido su trabajo durante un tiempo por el nacimiento de sus hijos. Además de estas, hay otras dos mujeres que aún están de baja en casa con sus hijos/as.

La Tabla 2 presenta la diferencia de titulación entre hombres y mujeres. La titulación es importante porque el salario bruto depende del puesto de trabajo de la persona empleada, que depende, a su vez, de su titulación.

**Tabla 2. Nivel de estudios de los empleados/as, por sexo, n = 240**

Educación	Sexo		Total
	Mujer	Hombre	
Primaria	7 3,6%	3 6,8%	10 4,2%
Liceo de enseñanza profesional	2 1,0%	3 6,8%	5 2,1%
Instituto de formación profesional	73 37,2%	7 15,9%	80 33,3%
Instituto de secundaria	48 24,5%	9 20,5%	57 23,8%
Instituto técnico de grado superior	7 3,6%	3 6,8%	10 4,2%
Escuela superior	34 17,3%	10 22,7%	44 18,3%
Universidad	25 12,8%	9 20,5%	34 14,2%
<b>Total</b>	196 100,0%	44 100,0%	240 100,0%

Un porcentaje del 31,1% de las mujeres y un porcentaje del 43,2% de los hombres tienen una diplomatura/licenciatura universitaria. Un porcentaje del 65,3% de las mujeres y uno del 43,2% de los hombres tienen estudios de secundaria.

Los cargos de las personas empleadas también muestran diferencias entre hombres y mujeres. Por un lado, existen cargos típicos para mujeres y para hombres. Por el otro, el hecho de que haya una mayoría de mujeres trabajadoras es el motivo de esas diferencias. Sólo se contratan mujeres para los siguientes cargos de categoría inferior: administradora, secretaria o trabajadora temporal, y para archivar, registrar, mecanografiar, fotocopiar y entregar. Los hombres son los únicos que trabajan como chóferes o conductores de autobús, y estos cargos también están calificados como de categoría inferior. El cargo de dirección de Sistemas de Información no es de categoría inferior, pero es un cargo masculino. El hecho de que haya una mayoría de trabajadoras es el motivo por el que sólo se emplean mujeres como redactoras, juristas, administrativas, concejales y jefas de oficina. Los cargos más importantes con los salarios más altos son el de notario/a y el de notario/a adjunto/a. El notario es un hombre y la notaria adjunta es una mujer. Ambos tienen una titulación universitaria.

### **Salario bruto**

El salario bruto del personal funcionario depende de su cargo y del tiempo que lleven trabajando. El salario bruto y las posibilidades de ascenso aumentan según los años de funcionariado que se tengan. El sistema de salarios establece unas clasificaciones. Cada clasificación tiene a su vez categorías de clasificación. Cada categoría de clasificación presenta uno o más grados de funcionariado según los años trabajados. Cada grado de funcionariado tiene un índice que muestra cuántas veces el salario bruto es divisible por el salario básico. El salario básico está fijado por ley. Por ejemplo:

II. La clasificación es para personal funcionario con estudios de secundaria: aprendiz/a, administrativo/a, jefe/a de sección y colaboradores/as. La dirección consta de jefes/as de departamentos, subdirectores/as de departamento y directores/as de departamento. Los notarios y notarios adjuntos también son funcionarios. Existen otras muchas clasificaciones del personal funcionario.

Así, el personal del gobierno local obtiene su salario de acuerdo con un determinado sistema. Aparte de las múltiples opciones del salario básico, pueden obtener un plus por idiomas (por títulos

**Tabla 3. I. Clasificación (para funcionarios con un grado de nivel alto)**

Categoría de clasificación	Grado de funcionariado	Años de trabajo como funcionario/a	Índice
Aprendiz/a	1	0-1	3,1
Redactor/a	2	1-2	3,2
	3	2-3	3,3
Concejal	4	3-4	3,5
	5	4-6	3,7
	6	6-8	3,9
Concejal/a jefe/a	7	8-10	4,2
	8	10-12	4,4
	9	12-14	4,6
	10	14-16	4,8
Concejal/a primero/a	11	16-19	5,1
	12	19-22	5,2
	13	22-25	5,3
Concejal/a delegado/a	14	25-29	5,6
	15	29-33	5,7
	16	33-37	5,8
	17	más de 37	6,0

de idiomas) y otras prestaciones. Hay 4 hombres y 13 mujeres con títulos de idiomas y una mujer con dos títulos.

El salario bruto medio del personal es de 149.780 florines húngaros,<sup>1</sup> 145.265,64 para las mujeres y 168.861,36 para los hombres. Puede calcularse el salario bruto entre las mujeres. De acuerdo con los resultados del análisis de regresión lineal, hay dos variables (edad y número de títulos de idiomas) que tienen una repercusión significativa sobre el salario bruto. Ninguna de estas dos variables era significativa en el modelo para hombres.

Dado que el cargo depende del nivel de estudios, es lógico tener en cuenta el promedio de salarios brutos por nivel de estudios y por sexo.

**Tabla 4. Salario bruto medio del personal, por estudios y sexo, n = 139**

Nivel de estudios	Sexo	Salario bruto medio	Número de casos	Salario mínimo	Salario máximo
Primaria	Hombre	98.566,67	3	84.100	113.200
	Mujer	87.600,00	7	54.000	136.300
Liceo de enseñanza profesional	Hombre	82.200,00	3	49.200	111.900
	Mujer	59.950,00	2	47.900	72.000
Instituto de formación profesional	Hombre	142.371,43	7	97.900	243.600
	Mujer	113.253,42	73	45.500	176.300
Instituto de secundaria	Hombre	113.211,11	9	81.600	178.500
	Mujer	115.870,21	47	70.000	184.800
Instituto técnico de grado superior	Hombre	156.633,33	3	153.900	162.100
	Mujer	152.385,71	7	117.600	184.400
Escuela superior	Hombre	208.780,00	10	136.400	293.800
	Mujer	220.729,41	34	135.900	345.200
Universidad	Hombre	257.155,56	9	136.400	648.500
	Mujer	212.352,00	25	97.900	525.200
<b>Total</b>	Hombre	168.861,36	44	49.200	648.500
	Mujer	145.265,64	195	45.500	525.200

1. Sobre una base con los datos de 237 personas empleadas.

A excepción del nivel de escuela secundaria y escuela superior, los hombres tienen un promedio de salario bruto mayor que las mujeres. El salario mínimo de un hombre es mayor en todos los niveles de estudios, pero el salario máximo muestra diferencias.

Los salarios medios brutos de hombres y mujeres pueden compararse por cargos, en aquellos en que estén empleados hombres y también mujeres. Estos cargos se muestran en la Tabla 5.

**Tabla 5. Salario bruto medio por cargo y sexo, n = 175**

Cargo	Sexo	Salario bruto medio	Número de casos
Supervisor/a de oficina	Hombre	293.800,00	3
	Mujer	296.245,45	11
Director/a de equipo	Hombre	293.800,00	1
	Mujer	214.775,00	4
Concejal/a delegado/a	Hombre	200.980,00	5
	Mujer	194.819,05	21
Concejal/a	Hombre	176.300,00	5
	Mujer	194.500,00	10
Colaborador/a	Hombre	158.750,00	8
	Mujer	151.438,10	42
Jefe/a de sección	Hombre	127.950,00	8
	Mujer	103.943,90	41
Asistente/a social	Hombre	186.900,00	2
	Mujer	124.442,86	7
Conserje (mantenimiento)	Hombre	79.580,00	5
	Mujer	104.150,00	2
<b>Total</b>	Hombre	165.591,89	37
	Mujer	158.373,19	138

Si se comparan los cargos, los hombres ganan más de promedio, excepto en los cargos de concejal/a y conserje. Los años trabajados tienen una gran repercusión sobre el salario bruto. Como faltan algunos datos, los años se pueden sustituir por la edad del personal. En cuanto a los cargos de concejal/a delegado/a, concejal/a, colaborador/a y jefe/a de sección, de acuerdo con lo esperado, el sexo de más edad es el que tiene el mayor salario bruto medio. Pero en otros cargos, la edad no supone un indicador fiable.

### **Prestaciones**

De las 240 personas empleadas, 6 mujeres no reciben ningún tipo de prestación. Se desconoce su horario de trabajo. Esto podría significar que no están contratadas en el momento actual. Dos de ellas se encuentran en casa con sus hijos/as y tres tienen un hijo/a de 1-2 años de edad.

Los empleados tienen algunos costes relacionados con el trabajo. Las prestaciones por desplazamiento son el modo más fácil de cubrir los costes de desplazamiento. Hay 15 hombres y 23 mujeres que no reciben prestaciones por desplazamiento. De entre estos y en lugar de esta prestación, 14 hombres y 16 mujeres reciben un complemento para gasolina, y 6 mujeres no reciben ningún tipo de complemento. Un hombre y una mujer –el notario y la notaria adjunta– disponen de un coche de la empresa debido a su cargo. El teléfono móvil también está relacionado con el cargo. El notario, la notaria adjunta, el chofer de la Oficina Notarial y el supervisor de oficina de la Oficina Financiera tienen un teléfono móvil.

Excepto las 6 mujeres, todos disponen de vales de comida.

El 50% de los hombres (22 personas) y el 38,9% de las mujeres (75 personas) reciben ayudas para estudios. Estos porcentajes no están en consonancia con los porcentajes de padres con hijos/as en edad escolar.

El 13,6% de los hombres (6 personas) y el 6,6% de las mujeres (13 personas) reciben ayudas para estudios. El promedio de edad es de 41,83 años en los hombres y de 44,23 en las mujeres.

Hay 19 mujeres que no reciben prestación por vacaciones. De ellas, 6 no reciben ningún tipo de prestación. El promedio de edad de las otras 13 mujeres es de 44,69 años. De estas, 6 están casadas, 6 están divorciadas y 1 es soltera. Hay 9 mujeres trabajando en la Oficina Social y 4 trabajando en la Oficina de Atención al Cliente.

Excepto las 6 mujeres, todo el mundo recibe prestaciones por vestuario, regalos de poco valor y una suscripción a la Fundación de Seguros Médicos.

### **Trabajo a tiempo parcial**

En el caso de las 6 mujeres anteriormente mencionadas en las prestaciones, se desconoce su horario de trabajo. De las otras 234 personas, 5 realizan menos de 8 horas diarias: 4 de ellas trabajan 4 horas diarias, y 1 trabaja 6 horas diarias. La Tabla 6 muestra sus características.

Las tres primeras personas son mayores y con menor nivel de estudios. Puede que estén jubiladas. Quizás por ese motivo se encuentren en trabajos de categoría inferior. La cuarta persona es joven, tiene un nivel de estudios secundarios, pero es madre de cuatro hijos. Quizás por ese motivo tenga un horario de trabajo de 4 horas. La quinta persona tiene estudios superiores, pero trabaja 4 horas diarias a causa de su edad.

**Tabla 6. Características del personal a tiempo parcial**

Sexo	Edad	Nivel de estudios	Salario bruto	Horario de trabajo	Departamento	Cargo
Mujer	54	Liceo de enseñanza profesional	47.900	4 horas	Oficina financiera	Temporal
Hombre	74	Liceo de enseñanza profesional	49.200	4 horas	Mantenimiento	Conserje (mantenimiento)
Mujer	53	Primaria	54.000	6 horas	Departamento de Gestión de Oficinas	Temporal
Mujer	34	Instituto de formación profesional	45.500	4 horas	Departamento Comercial-Industrial	Jefe/a de sección
Mujer	60	Universidad	97.900	4 horas	Oficina de Arquitectura	Consejero/a delegado/a

### **Alta dirección**

El cargo de director es el que tiene las respuestas para las preguntas sobre dirección.<sup>2</sup> Hay 25 personas empleadas (6 hombres y 19 mujeres) de la administración local que ostentan un cargo superior en estos momentos. Esto representa el 13,64% de los trabajadores y el 9,7% de las trabajadoras. Sus cargos están indicados en la Tabla 7.

En el caso de los cargos de dirección de grupo, concejal/a delegado/a y jefe/a de sección, no todos ocupan cargos de dirección al mismo tiempo. Dos de los 26 consejeros delegados y uno de los 49 jefes de sección ostentan un cargo directivo. Una de las directoras de grupo no pertenece a la alta dirección. A excepción del Departamento de Supervisión Notarial, hay por lo menos un director en cada sección.

El promedio de edad de los hombres es de 47,83 años, comparado con los 46,74 años de las mujeres. El director más joven tiene 44 años; el mayor, 52 años. La directora más joven tiene 31 años; la mayor, 59 años. Hay 6 mujeres menores de 44 años y 6 mayores de 52.

Los 6 hombres están casados, 2 de las mujeres están solteras, 11 están casadas y 2 divorciadas.

Nivel de estudios en la alta dirección: instituto de formación profesional en 2 personas; escuela superior, en 14, y universitario, en 9.

2. Estas dos preguntas: «¿Qué edad tenía cuando obtuvo su primer cargo directivo?» y «¿Cuánto tiempo lleva en su cargo actual?».



**Tabla 7. Cargos de la alta dirección, n = 25**

Cargo	Sexo		Total
	Mujer	Hombre	
Notario/a	1	–	1
Notario/a adjunto/a	–	1	1
Supervisor/a de oficina	3	11	14
Director/a de grupo	1	3	4
Director/a de oficina	–	2	2
Concejal/a delegado/a	–	2	2
Jefe/a de sección	1	–	1
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>19</b>	<b>25</b>

Los hombres tenían un promedio de 36,5 años cuando accedieron a su primer cargo directivo, comparado con los 39,47 años de las mujeres. En su primer cargo directivo los hombres estaban entre los 31 y los 42 años, y las mujeres entre los 23 y los 53. Dos de las mujeres tenían menos de 31 y ocho tenían más de 42. Los hombres llevan en sus cargos actuales un promedio de 9,17 años. Las mujeres llevan en sus cargos actuales un promedio de 7,37 años. Este período se sitúa entre 4 y 19 años para los hombres, y entre 2 y 13 años para las mujeres. Según estos hechos, se puede comprobar que los hombres tienen un promedio de edad menor que las mujeres cuando acceden a su primer cargo directivo.

A partir de la edad de los cargos directivos y de la edad que tenían en su primer cargo de este tipo, se puede determinar el período de tiempo durante el cual ostentaron un cargo superior. Este período es, de promedio, de 11,33 años para los hombres y 7,26 años para las mujeres. Estos son los resultados del análisis de regresión lineal en el cual la variable dependiente es el período de tiempo y la variable independiente es el sexo. El sexo tiene una repercusión significativa sobre el período de tiempo.

Las mujeres tienen un promedio de 1,68 hijos/as y los hombres, de 1,52. El número de hijos se sitúa entre 0 y 4 en las mujeres y entre 1 y 2 en los hombres. El primer hijo/a de los hombres tiene un promedio de 18,66 años y el de las mujeres de 22,37. El segundo hijo/a de los hombres tiene un promedio de 13,33 años y el de las mujeres de 19,61. Sobre la base de estas conclusiones, se puede comprobar que las mujeres tienen más edad cuando acceden a su primer cargo directivo y que sus hijos ya son mayores de edad. Podría darse el caso de que los hijos/as fueran la causa de su desventaja a la hora de ascender. Los hijos/as de las directoras son mayores que los hijos de los directores en el momento en que ambos acceden a su primer cargo directivo. El nacimiento de un hijo provoca una desventaja sólo en la trayectoria profesional de las mujeres. Tres de las trabajadoras de la administración local ya han interrumpido su trabajo momentáneamente debido al nacimiento de un hijo, y una de las mujeres aún está de baja por maternidad. Una mujer tuvo que causar baja por enfermedad a causa de un hijo suyo.

El salario bruto medio de directores y directoras es de 293.648 florines. Las mujeres ganan 282.584,21 y los hombres 328.683,33. El salario mínimo de una mujer es mayor y el salario máximo es menor que el que tienen los hombres.

De acuerdo con el resultado del análisis de regresión lineal, el sexo no repercute significativamente sobre el salario bruto. Únicamente el período de tiempo en un cargo directivo determina el salario bruto. Esto guarda relación con el sistema de salarios del personal funcionario. El motivo de la diferencia entre los salarios de hombres y mujeres es la diferencia existente en el período de tiempo que hayan permanecido en un cargo directivo. Los pluses por idiomas no suponen ninguna diferencia en los salarios, porque ninguno de los altos cargos directivos sabe idiomas.

**Tabla 8. Salario bruto medio del personal con un cargo superior, por sexo, n = 25**

Salario bruto	Sexo		Total
	Mujer	Hombre	
148.400	1	–	1
160.900	–	1	1
169.900	–	1	1
239.800	–	1	1
244.900	–	3	3
269.300	–	1	1
279.900	–	1	1
293.800	4	9	13
345.200	–	1	1
525.200	–	1	1
648.500	1	–	1
<b>Total</b>	6	19	25

---

# Metodología

## ■ OPINIONES SOBRE LA COMBINACIÓN DE LA METODOLOGÍA CUANTITATIVA Y CUALITATIVA

Esta investigación en una administración local húngara se llevó a cabo en un corto período de tiempo. El equipo investigador entró en contacto con la administración local que iba a ser examinada en febrero y se consolidó la oportunidad de cooperar. A pesar de la pronta toma de contacto con esta administración local, la recopilación de datos no empezó hasta principios de junio y finalizó, con un tremendo esfuerzo, a mediados de octubre. El equipo trabajó en paralelo y con una alta coordinación. Se mantuvo informado sobre las relaciones y las dinámicas de poder internas de la organización examinada y sobre los posibles factores perturbadores o explicativos.<sup>3</sup>

La investigación está basada en la sociología de la organización. La cuestión principal de esta investigación es cómo explicar las relaciones entre hombres y mujeres en el seno de dos organizaciones que tienen una relación cercana y funcional entre sí. ¿Cuáles son los obstáculos estructurales para la igualdad entre hombres y mujeres? Y, si la igualdad formal está garantizada, ¿se dan también las condiciones culturales para considerar a las mujeres como iguales en cuanto a capacidad de trabajo?

Se ha utilizado la combinación de una metodología cuantitativa y una cualitativa para explorar el proyecto de la investigación. La experiencia previa del equipo de investigación internacional y su particular versión de las entrevistas también se han tenido en cuenta.

### *Técnicas concretas utilizadas*

1. Recopilación de datos estadísticos sobre el personal de la Administración local (cuantitativa)
2. Funcionamiento de las redes formales e informales dentro de la Administración local (análisis de redes por el método del cuestionario) (cuantitativa)
3. Cuestionario para el Consejo municipal (cuantitativa)
4. Grupos de discusión focalizados (cualitativa):
  - a) Grupos focalizados de la comunidad
  - b) Directores/as del comité del consejo municipal
  - c) Gestión de la Administración local
  - d) Grupos focalizados de hombres y mujeres de entre el personal de la Administración local.
5. Entrevistas en profundidad con los cargos de alcaldía, notaría y dirección de personal (cualitativa)

El punto de partida de la investigación fue un gráfico sobre la organización de la administración local examinada. Esto nos ayudó a entender la estructura y la jerarquía de la organización, el número de niveles directivos y las posibilidades de ascenso. Este gráfico fue utilizado al principio del análisis

---

3. Para los miembros del equipo de investigación este trabajo supuso un importante desafío. Cada uno de ellos ya había realizado una investigación independiente en el campo de los estudios de género y escrito sus tesis o tesis doctorales sobre este tema. Todo ello puede garantizar la entrega del personal investigador hacia este tema y su preparación para llevar a cabo una investigación individual y empírica. La recopilación de datos empíricos reales constituirá la base para tesis doctorales.

sis de redes, pero se ha completado con los datos de la agenda telefónica interna de la administración local.

***Criterios de elección de la metodología***

Como se ha indicado anteriormente, nos propusimos usar ambas metodologías (la cualitativa y la cuantitativa) en el caso de la investigación de las dos organizaciones. Ello nos ayudó a describir detalladamente el funcionamiento, las características estadísticas y las actitudes de la administración local y del consejo municipal. Ambas metodologías se han usado en iguales proporciones durante la investigación.

***Pros y contras detectados en la utilización de cada una de las técnicas***

La recopilación de datos estadísticos y del cuestionario permitió obtener de un modo estándar los datos de todos los miembros de las organizaciones examinadas. Esta fue la única fuente de la cual pudimos obtener datos únicos y exactos. El inconveniente de este método es que cada individuo aparece como un único dato en la base de datos.

La técnica de los grupos focalizados posibilita la recopilación de información durante una conversación informal. En primer lugar, se usa para averiguar opiniones y actitudes, pero el resultado depende del moderador/a del debate y de la opinión del individuo dominante.

Las metodologías cualitativa y cuantitativa se usan por análisis de redes. Se rellenan los cuestionarios sobre el personal de la administración local y, después, se combinan estos cuestionarios y las entrevistas cara a cara con los cargos directivos de la organización para juzgar las relaciones expresivas e instrumentales.

Las entrevistas en profundidad con los tres cargos directivos principales de la organización no nos pudieron ayudar a la hora de formarnos algún tipo de opinión sobre las actitudes respecto a la igualdad de oportunidades de la administración local, pero indican las opiniones de la línea de poder, los valores básicos y el criterio sobre los cambios sociales.

---

# Resultados

La investigación incluyó dos grupos diferentes (el personal de la administración local<sup>4</sup> y los miembros del Consejo municipal<sup>5</sup>), a pesar de que ambos estaban estrechamente interconectados, tanto funcional como localmente. Según la literatura internacional, la investigación conjunta de estos grupos no es habitual. Las investigaciones se centran principalmente sobre la participación de las mujeres en la vida política local y muy pocas veces van dirigidas a esta cuestión: ¿qué hace la organización burocrática respecto a la igualdad entre hombres y mujeres? Estos dos grupos son muy diferentes si se tienen en cuenta sus características sociológicas.

- La Administración local es una organización considerablemente femenina. Las oportunidades de ascender tienen una base burocrática y están fijadas. Debido a que hay una mayoría de mujeres, son estas las que ocupan principalmente los cargos directivos. Esta organización es apolítica, pero sus miembros llevan a cabo tareas de secretariado para el comité del Consejo municipal. Así, la administración local está casi en una situación de subordinación respecto al Consejo municipal. Los horarios son fijos y no flexibles.
- El Consejo municipal es una organización masculina. Sus miembros son políticos electos y ser concejal supone un trabajo secundario para ellos. Todos ellos tienen un trabajo a tiempo completo o una empresa. Las sesiones del consejo tienen lugar durante el día, en horas de oficina y las reuniones de comité se celebran después de las cinco de la tarde.

## ■ LA VIDA POLÍTICA

### Situación de la mujer en la institución

El Consejo municipal consta de 28 miembros, de los cuales 6 son mujeres; así, el promedio de mujeres es del 21,4 %. Está por encima del promedio (11,8 %) que se observa en las administraciones locales húngaras (Koncz, 2003). Desde el cambio de régimen, la representación de las mujeres en la vida política y pública es únicamente simbólica. La proporción de mujeres en el Parlamento está por debajo del 10 %. Existen diversos motivos para explicar esta situación, como ignorar la idea de la igualdad de oportunidades, etc.

La diferencia media entre las edades de hombres y mujeres que trabajan en el Consejo municipal es de casi 9 años. Los hombres tienen un promedio de 40 años y las mujeres, 46,5 la primera vez que son elegidas. La tesis sobre los roles sociales podría ser una explicación para esto. Hay una

---

4. La investigación no incluye las instituciones gestionadas y mantenidas por la administración local, como escuelas, residencias para la tercera edad, etc.

5. De acuerdo con la consulta hecha a personas expertas del ámbito local, decidimos rechazar el análisis de las administraciones locales minoritarias, ya que no son igual de activas y sólo tienen el derecho de expresar sus opiniones.

división de trabajos entre hombres y mujeres, y de acuerdo con los roles tradicionales las mujeres son las responsables de la reproducción. Por lo tanto, pueden tener un papel en la vida pública, cuando sus hijos ya son mayores de edad. En paralelo con esto, se confirma la tesis del estatus social, dado que el elector/a puede votar una lista y, al mismo tiempo, hay una votación uninominal en el sistema de votación de las administraciones locales. Los hombres pueden resultar escogidos por la votación uninominal cuando se elige a los miembros del Consejo municipal. (Carli-Eagly, 1999)

Las mujeres del Consejo municipal tienen un mejor promedio de nivel de estudios que los hombres. Las mujeres tienen de media 1,5 años escolares más completados. Esto podría significar un mayor capital humano de las mujeres. A causa del reducido número de mujeres de la muestra no se puede llegar a conclusiones estadísticas.

La siguiente variable individual sociológica es el estado civil. La mayoría de los concejales/as están casados o tienen pareja estable (81 %). Esto significa que la mayoría sigue las normas sociales, lo cual puede tener mayor importancia para un cargo político local que para el resto de la gente. Cerca de la mitad de los concejales/as piensan que se puede armonizar la carrera política con el cuidado de los hijos, una tercera parte considera que resulta muy costoso, y cuatro hombres no pudieron responder a esa pregunta.

Los espacios en los que se desarrolla el trabajo en la administración local son las sesiones plenarios y las reuniones de comité. Los comités tienen personas expertas «externas» sin derecho a voto. Sólo tienen derecho a expresar sus opiniones (9 de los 31 expertos/as son mujeres, el 29 %). Sólo hay una mujer entre los 9 cargos presidenciales de comité: la presidenta del comité de Educación. Esta cifra apoya la experiencia previa de la investigación, según la cual los cargos directivos de las mujeres en el Consejo municipal vienen determinados por los roles tradicionales de la mujer.

Se plantearon unas cuestiones de formato cerrado sobre las dificultades de la trayectoria profesional y sobre cuál era el apoyo más importante. Respecto a las dificultades, las 4 mujeres políticas opinaron que la falta de oportunidades en cuanto a formación continuada era el principal problema de su trayectoria profesional. *En otros dos casos, la falta de orientación profesional era el principal problema y las mujeres se oponían al carácter de «club» que tiene la vida política.* El principal apoyo es la familia y la pareja en los dos sexos.

En Hungría, la participación en la vida política de hombres y mujeres no está equilibrada. Se planteó una pregunta de formato abierto para explorar las causas de este fenómeno. La opinión conservadora queda manifiesta en las respuestas de dos de los hombres, quienes consideran que la participación de hombres y mujeres en la vida política sí está equilibrada. Las respuestas más frecuentes fueron:

1. las mujeres no están interesadas en esta profesión;
2. opiniones, tradiciones y prejuicios conservadores;
3. las mujeres crían a los hijos, llevan la casa y no pueden realizar un esfuerzo a parte de su familia para tener un papel en la vida pública.

La mayoría de los concejales que respondían son plenamente conscientes de las desventajas de las mujeres, pero no están de acuerdo con la discriminación positiva (88,8 %). Creen en la visión liberal sobre la igualdad de oportunidades, que se centra en procedimientos y reglas justas. La visión radical se centra en resultados justos (Jewson-Mason, 1986). La idea de promover acciones genera antipatía en los políticos y en el electorado, porque lo identifican con la política de emancipación forzada del socialismo. Más de una tercera parte de las personas que respondieron piensan, según las actitudes tradicionales, que las mujeres no deberían tener hijos y una carrera política al mismo tiempo (38,8 %).

Se planteó una pregunta sobre quién podía ser un dirigente idóneo para explorar la diferencia entre hombres y mujeres. La mayor parte de las personas que respondieron (90,5 %) ya había trabajado bajo las órdenes de un dirigente con un cargo superior al suyo, por lo que tenían sus propias experiencias. Los resultados coinciden con los resultados de los cargos ejecutivos empresariales. *La mayoría de las personas preguntadas piensa que los dirigentes hombres y mujeres son ambos correc-*

tos (61,9% de los concejales). Pero si tuvieran que elegir, mejor un hombre: la tercera parte de los concejales piensa que los hombres son mejores líderes. No sólo la proporción de géneros está desequilibrada en el Consejo municipal, sino que además se prefiere a hombres para ocupar los cargos directivos. Los resultados de las discusiones de grupos focalizados lo confirman. Las mujeres líderes no son tan aceptadas como los hombres y esto supone una importante dificultad social que tiene su repercusión en la igualdad de oportunidades en las organizaciones y en la sociedad.

Las discusiones de grupos focalizados nos ayudaron a averiguar las opiniones del Consejo municipal. Los cargos directivos de los comités expresaron su opinión sobre los roles de hombres y mujeres en la vida política. Las personas participantes en los debates eran hombres y miembros de los partidos gubernamentales. La discusión constaba de tres campos de preguntas: 1. condiciones para convertirse en director de comité y compatibilidad entre la vida privada y el trabajo; 2. opiniones sobre mujeres políticas y dirigentes; 3. opiniones sobre las medidas para la igualdad de oportunidades. Las opiniones tradicionales fueron las dominantes en todos los campos.

Los directores de comité no consideran que una mujer pueda hacer el trabajo que ellos hacen, porque requiere de características masculinas. Se mencionaron una serie de factores para poder armonizar su actividad, de la que reciben un salario, y la vida política. *Los cuatro factores principales eran:* un lugar de trabajo tolerante, una esposa colaboradora, disponer por completo de sus vacaciones y las 50 horas pagadas por el consejo local. Dos de estos factores, la esposa colaboradora y disponer por completo del período de vacaciones para actividades políticas, son las condiciones que demuestran la asimetría de géneros en esta situación. De aquí que la política responsable se defina sobre la base de unas normas masculinas.

Para armonizar el trabajo y la vida personal los directores de comité necesitan más ayuda, especialmente por parte de sus mujeres. Los miembros de la discusión tomaban esta situación como algo normal y natural. Uno de los políticos tenía una opinión minoritaria, como consecuencia del hecho de que realizaba más tareas del hogar que otros. Tenía unas actitudes menos tradicionales comparadas con las de otros miembros. Según los políticos locales, sus mujeres eran afortunadas en el aspecto material, lo que les gustaba mucho y les compensaba por todo. Durante la parte más fuerte del debate, los hombres infravaloraban el trabajo de sus mujeres en comparación con su propio trabajo.

No se mostraron optimistas sobre la participación de la mujer en la vida política y esencialmente no pensaban que la desproporción en la participación de la mujer representara un problema que tuviera que ser solucionado. La aceptación de la mujer en cargos directivos dentro de la vida política es muy baja. Comentan que las mujeres no son adecuadas para realizar las tareas de ellos. Pero no se reconoció que este es un proceso en todas direcciones, en el cual las mujeres siempre tienen funciones poco importantes, por lo que carecen de oportunidades para conseguir las habilidades requeridas. Así, este fenómeno es un fenómeno autoinducido: las mujeres tienen menos experiencia y realmente no pueden realizar sus tareas de una manera rutinaria y decidida. Los hombres hacen uso de los estereotipos en el caso de las capacidades para dirigir y las características femeninas especialmente en lo referente a la emotividad. La emotividad se atribuye a las mujeres, pero según su opinión no tiene cabida en la vida política. Esta actitud mental resulta muy interesante porque el modo húngaro de hacer política es exaltado a escala nacional y muy impulsivo.

La imaginación de las dirigentes (sobre todo en el caso de las ejecutivas de empresas) es muy ambivalente. Sólo son competentes aquellas dirigentes que pueden realizar diferentes roles a la vez. Ninguna de ellas ha considerado jamás que las tareas del hogar pudieran ser compartidas con sus maridos y llamaron «calzonazos» a su colega por encargarse de las tareas de la casa. Quedó definido en el grupo focalizado que incluso las mujeres tienen prejuicios contra las mujeres dirigentes.

El tercer campo de preguntas trata de las medidas sobre la igualdad de oportunidades. Los grupos entrevistados estuvieron de acuerdo con la afirmación de que no había nada que hacer. Según sus opiniones, todas las medidas resultarían en una selección a la inversa. Se entendió que las medidas implicaban la introducción de un sistema de cuota que pondría en desventaja a hombres adecuados, porque estarían situados por detrás de las mujeres en la lista de votaciones. Mencionar las medidas para la igualdad de oportunidades hace que la gente se acuerde del socialismo, durante la cual la clase trabajadora disponía de ventajas pero la media de calidad de vida empezó a em-

peorar. El rechazo a las medidas de apoyo hizo que las personas participantes pensarán en otros temas. Uno de ellos era la visión de la mujer de carrera como una mujer soltera y/o que ignora a su familia. La conclusión final es que aumentar el número de mujeres dirigentes o políticas puede ser perjudicial para los procesos sociales. Resulta extraño escuchar esta argumentación de derechas por parte de gente de izquierdas, cuyos partidos una y otra vez sacan a colación la cuestión del aumento de la participación de la mujer en la vida política. Pero esto viene a confirmar los resultados de investigaciones anteriores: la sociedad húngara tiene opiniones tradicionales sobre las relaciones hombre-mujer.

## ■ GRUPOS FOCALIZADOS

La intención del estudio es investigar los tipos de actitudes existentes respecto a las mujeres políticas y a las mujeres políticas en puestos de liderazgo, así como la necesidad de aplicar medidas para la igualdad de oportunidades.

El análisis empírico está basado en dos sesiones de grupos focalizados, que se llevaron a cabo en Budapest en septiembre de 2004. Los grupos formaban parte del proyecto de investigación LIBRA 2003 (un programa relacionado con la Estrategia marco comunitaria sobre igualdad de género).

El primer grupo focalizado estaba formado por personas residentes de un distrito de Budapest; el segundo, por los cargos directivos de comité del consejo municipal del mismo distrito.

## ■ SOBRE LA METODOLOGÍA

Los grupos focalizados son un tipo de entrevista en grupo centrada alrededor de un tema concreto. Generalmente están formados por 6-12 personas. Los grupos están guiados por un moderador/a, que plantea las cuestiones más importantes y coordina todo el debate. Las personas participantes también pueden hacer preguntas y responder al resto. A menudo, las sesiones de grupos focalizados se graban con una cámara.<sup>6</sup>

Al interpretar los resultados de los grupos focalizados, es importante tener en cuenta que no se producen en un contexto libre, ya que no hay ningún método de contexto libre. Los resultados de los grupos focalizados vienen influenciados por factores como la dinámica interaccional, las características personales, la composición del grupo, el entorno, el tiempo, el contenido, la atmósfera y el hecho de ser observados (Vicsek 2004). Estos factores condicionantes a menudo no son tenidos en cuenta en los análisis de grupos focalizados. En este estudio, esos factores condicionantes se incorporarán al análisis.

## ■ GRUPO FOCALIZADO DE PERSONAS RESIDENTES

### Composición del grupo y factores condicionantes

Este grupo focalizado se realizó en una sala del centro cultural de la zona, con diez individuos que no se conocían entre sí y que vivían en el mismo distrito de Budapest.

Los criterios de reclutamiento incluían ser de mediana edad y tener estudios secundarios con título. Esta decisión se tomó porque la literatura sobre grupos focalizados señala las ventajas de una composición de grupo homogénea. Así, las personas participantes se comunican de una manera más sencilla. Si hubiera habido personas participantes con distintos niveles de estudios en el grupo, podría haber sucedido que las de menor nivel se sintieran cohibidas por las de mayor nivel.

6. Para más información sobre el método de grupos localizados véase Barbour y Kitzinger 1999; Carey 1994; Kidd y Pars-hall 2000; Kitzinger 1994, 1995; Morgan 1993; Morgan y Krueger 1998; Stewart y Shamdasani 1990.



Las personas participantes no se conocían. Había cuatro hombres y seis mujeres en el grupo. Se les dijo que el tema del grupo focalizado serían asuntos municipales. No se les comentó que se trataría el aspecto del género en ese tema. Los miembros del grupo fueron reclutados teniendo en cuenta que unos estaban satisfechos con la actividad de la alcaldesa del distrito y otros no. No se les habló del enfoque sobre género de la investigación, porque queríamos observar si estas personas, espontáneamente, introducían el tema del género en la discusión. Esta decisión de no comentárselo tiene ventajas y desventajas también. Su gran ventaja fue que pudimos observar cómo participantes, de manera espontánea, mencionaban el tema en la discusión. Dado que no estaban al corriente de este enfoque desde el principio, hablaron más libremente sobre él. Algunas personas, con actitudes sobre género más conservadoras, podrían no haber asistido a la discusión si hubieran conocido el verdadero tema central. La desventaja de reclutar personas para hablar sobre una cuestión municipal fue que estaban principalmente motivadas para debatir temas municipales y no tanto temas de género.

Pareció que las personas participantes disfrutaron de la sesión de grupo focalizado: algunas lo comentaron y dijeron que sería bueno tener más debates de este tipo. Continuaron hablando incluso cuando se dio por terminada la discusión.

Hubo tres personas dominantes en la conversación, y una o dos personas más calladas. Al tratarse de un grupo relativamente grande (a menudo, los grupos focalizados constan de 6 u 8 miembros), no nos empeñamos mucho en conseguir que los más callados hablaran, después de comprobar que probablemente ésa era su manera de ser y que el hecho de que no hablaran no se debía a que estuvieran en desacuerdo.

### **Temas**

Introducimos tres temas principales en la discusión de los grupos focalizados: temas municipales, opiniones sobre la alcaldesa del distrito y temas generales sobre política y mujeres.

### **Temas municipales**

La mayoría había vivido mucho tiempo en el distrito. Únicamente una persona llevaba allí sólo un año (pero aún así había vivido allí anteriormente en períodos cortos). Muchas personas hablaron sobre si les gustaba vivir en ese distrito, otras sólo se quejaron de la situación concreta de su vivienda, pero incluso estas insistieron en que les gustaba su distrito.

Las principales *fuentes de información* que tenían sobre temas municipales eran dos canales de televisión local, un periódico local y los folletos de las elecciones. A nadie se le ocurrió mencionar la información sobre temas municipales que aparece en la página web de la administración local (la mayoría ni siquiera sabía de la existencia de tal página).

Las personas participantes *no pudieron dar el nombre* de ningún miembro del consejo municipal del distrito, sólo el de aquéllos situados en los puestos más importantes (alcaldesa, teniente de alcalde, secretario). Pero algunos conocían a los cargos políticos de vista: les habían visto en el canal de televisión local. Esto demuestra que no prestan mucha atención a la información sobre asuntos municipales, lo que apoya la suposición que me hizo un político local sobre que, incluso si los residentes sintonizaban el canal de televisión local, no se concentrarían en el contenido, sino que simplemente lo dejarían como sonido o imágenes de fondo mientras se ocupaban en otras actividades. Esto también puede tener su importancia desde el punto de vista del género: cuando las personas residentes captan solamente fragmentos de lo que dicen los cargos políticos y únicamente se les ven unos instantes, las características observables de las personas (tales como el género, la edad, la apariencia, etc.) pueden tener una mayor importancia a la hora de juzgarlas que aquello de lo que hablen (ya que no están prestando atención a lo que dicen).

Todas las personas habían visto a la alcaldesa del distrito por lo menos una vez en el canal de televisión local o en el periódico local.

### **Opinión sobre la alcaldesa del distrito**

Todos/as participantes conocían el nombre de la alcaldesa del distrito, excepto el participante que se había mudado hacía un año. El primer tema que mencionaron, después de que el moderador pre-

guntara por su nombre, fue el hecho de que es *menos conocida* que los alcaldes de distrito hombres anteriores y que no sabían muchas cosas sobre ella.

Después de esto, alguien introdujo el tema del género espontáneamente: una participante mencionó el hecho de que le resultaba *extraño* que el alcalde del distrito fuera una mujer.

El tema del género volvió a salir otras veces de manera espontánea en relación con la alcaldesa del distrito. Un participante pensaba que quizás fue elegida porque la gente quería a una mujer como alcaldesa para variar. Pero el resto de las personas participantes no estuvo de acuerdo con esta suposición.

La alcaldesa fue *descrita* como una persona no carismática, gris, que no llamaba la atención, poco firme. Diversas personas la describieron una mujer que daba la impresión de ser un «ama de casa». Dar la impresión de ser «ama de casa» o «madre» se consideró como algo poco apropiado para una mujer política.

Hubo acuerdo en cuanto a que no era el tipo de persona que *llamaba la atención sobre sus logros personales*, a pesar de que podía ser que hubiera obtenido algunos. Las personas participantes la caracterizaron como alguien carente de *agresividad* y consideraron que un cierto grado de agresividad podía ser un atributo importante para este cargo.

Se la describió también como el tipo de persona que es buena para hacer el trabajo *de fondo*, para ser, por ejemplo, teniente de alcalde, pero no para ser el centro de atención.

Muchas de las personas participantes se mostraron más entusiasmadas con los anteriores alcaldes masculinos. Indicaron que les parecía que habían sido más fuertes y que tenían más personalidad.

Algunas mencionaron que les era difícil juzgar el trabajo de la alcaldesa del distrito actual ya que no podían saber qué campo de acción tenía. Algunas personas también basaron su opinión en lo que perciben en su vida diaria: les parecía que parte del desarrollo positivo del distrito tenía que ser debido a la alcaldesa.

Resulta difícil decidir qué opiniones sobre la alcaldesa estaban influidas por el hecho de que fuera una mujer, ya que la mayoría de las personas participantes no admitían abiertamente tener una mala opinión de las mujeres políticas. Muchas de las características que se atribuyeron a la alcaldesa del distrito concuerdan bastante bien con las imágenes estereotipadas de las mujeres. Sin embargo, nadie dijo en ningún momento que ella fuera de esa manera por el hecho de ser mujer.

### Opiniones generales sobre las mujeres como políticas

Al debatir el tema de la política y las mujeres, varias personas nombraron espontáneamente ciertas mujeres políticas. Las personas entrevistadas encontraron cierta dificultad para hablar sobre temas de género en política, en general (por ejemplo, de si las mujeres y los hombres políticos tienen un estilo político distinto), mientras que les fue mucho más sencillo hablar de mujeres políticas concretas. ¿Por qué motivo estaban más calladas al hablar de cuestiones más generales? Podría darse el caso de que no se sintieran libres de expresar sus opiniones en temas de género: son conscientes de que, si expresaran opiniones estereotipadas, podría considerárseles personas retrógradas (por los demás, por el grupo investigador). Una mujer reflexionaba sobre esto al decir: «Sé que puede parecer anticuado, pero a mi me parece que...». El hecho de que la moderadora fuera una mujer también podría haber influido en los resultados. También pudo suceder que no tuvieran una opinión general sobre la mujer y la política para entrar fácilmente a entrar en discusión, pero sí que discutían sobre estereotipos de género si se hablaba de cargos políticos concretos. Igualmente podría darse el caso de que estuvieran poco interés por estos temas, ya que su interés principal eran los temas municipales. Probablemente, todas estas causas influyeron sobre los resultados.

Las *mujeres políticas* que surgieron de forma espontánea en la discusión sobre mujeres y política fueron: Ibolya Dávid, Margaret Thatcher, Ildikó Lendvai y Ágnes Maczó. Sobre todo en el caso de las dos primeras, también se las describió como mujeres con características masculinas.

El tema de las mujeres políticas se relacionó en las discusiones con la *tendencia de las mujeres a ser más masculinas*, y diversos participantes (hombres) expresaron la opinión de que las mujeres tenían que seguir siendo femeninas.

Al preguntarles, muchas personas entrevistadas respondieron que *no importaba* si había un alcalde o una alcaldesa, o si se trataba de una mujer política o una primera ministra: lo que importa es

lo que hacen. Sin embargo, incluso entonces, en algunos momentos de la discusión hacían afirmaciones que parecían indicar más bien que tenían opiniones estereotipadas sobre las mujeres. También había entrevistados que abiertamente opinaban que las mujeres eran *menos apropiadas* para ser políticas.

Una de las personas participantes afirmó que si una mujer tenía *aptitudes* políticas, entonces encontraba adecuado que se dedicara a la política, pero que, sin embargo, pensaba que pocas mujeres tenían esas aptitudes.

Otro participante indicó que para él las mujeres son *más emocionales* y los hombres más racionales, también en política.

Algunas diferencias entre cómo podría ser una mujer política y un hombre político: alguien dijo que las mujeres pueden *prestar atención a más cosas* al mismo tiempo, que los hombres.

Otra persona opinó que las mujeres políticas podían *concentrarse en distintos temas políticos*.

Un participante dijo que él incluso favorecería más que hubiera una primera ministra que un primer ministro, porque su *perspectiva sería diferente*. Otra persona también pensaba que las mujeres podían tener una perspectiva diferente: una primera ministra podría ser como una «madre» para la gente del país.

Otra diferencia entre los políticos hombres y mujeres que se comentó fue el sentido práctico: se consideró que las mujeres políticas eran más *prácticas*.

Se aportaron diversos *motivos* por los cuales no había más mujeres en el Parlamento: que las mujeres tenían más responsabilidades que los hombres, dado que las tareas del hogar y la familia eran responsabilidades suyas, y que pocas mujeres se presentan a esos cargos. Una participante conservadora (Lenke) opinó que «la política es más una cosa de hombres que de mujeres». La discriminación no se consideró como un posible motivo. Se dio por hecho que en la sociedad se espera que las mujeres sean las que encarguen de la familia y, por ello, no pueden ser políticas, porque ya están *sobrecargadas* con sus múltiples ocupaciones.

Hubo una discusión sobre si las mujeres políticas están sobrecargadas. Algunos afirmaron que las mujeres políticas no realizan las tareas del hogar. No se indicó que se necesitara *ninguna medida* para incrementar el número de mujeres en el Parlamento.

Se puede observar una cierta *contradicción* en sus afirmaciones sobre las mujeres: muchas personas dijeron que aceptan a las mujeres políticas de igual modo que a los hombres. Sin embargo, también dijeron que creían que las mujeres debían seguir siendo femeninas y que las tareas del hogar eran consideradas como parte de esa feminidad, mientras que algunos insistieron en que las mujeres políticas no pueden cumplir con las tareas del hogar. También se mencionó que algunas mujeres políticas tenían aspectos masculinos.

En todo el grupo se podía observar que algunas mujeres tenían opiniones estereotipadas sobre las mujeres y que incluso eran más conservadoras en ese tema que algunos de los hombres. Sólo una mujer habló abiertamente sobre la no aceptación de las mujeres para ciertos cargos políticos.

## ■ GRUPO FOCALIZADO DE DIRECTORES DE COMITÉ

### Composición de grupo y factores condicionantes

El grupo focalizado de directores de comité estaba formado por cinco participantes masculinos, que eran jefes de comité del consejo municipal del distrito. Eran los jefes del comité de vivienda, de asuntos sociales, de política ciudadana y desarrollo ciudadano, de administración y de gestión municipal. En total, en el distrito hay nueve cargos directivos de comité. Los otros cuatro cargos directivos de comité (entre ellos una mujer) fueron invitados pero no acudieron a la reunión. Los cinco participantes pertenecen a los partidos que están actualmente en el gobierno: cuatro de ellos eran del MSZP y uno del SZDSZ. Se puede suponer que, si hubiera venido a la reunión alguno de los otros cargos directivos de comité, que son del partido de la oposición, el FIDESZ, los resultados hubieran sido más conservadores, ya que el FIDESZ es más conservador en temas de género que estos dos par-

tidos. El hecho de que no participaran en el grupo focalizado también puede ser indicativo de su oposición al tema de la igualdad de oportunidades en género: esta táctica de retirada también se observó en los miembros del consejo municipal del distrito, cuando se les solicitó que rellenaran un cuestionario sobre el tema en una de las sesiones del consejo del distrito. A pesar de que se permitió un tiempo al inicio de la sesión para rellenar el cuestionario y de que la alcaldesa y el secretario se lo solicitaron, siete de los cuestionarios fueron devueltos sin rellenar.

La discusión duró dos horas. Parece que los participantes disfrutaron de la sesión de grupo y estuvieron a gusto los unos con los otros. Había un buen humor general (cosa que podría haber cambiado si los miembros de los partidos de la oposición hubieran estado presentes). La conversación fue muy animada y alegre. Parecía que tenían mucho que decir y se interrumpían a menudo.

La moderadora no tuvo que plantear muchas cuestiones de la guía de preguntas, ya que los participantes las introdujeron de manera espontánea. Ello probablemente propició que las opiniones expresadas fueran más honestas. Si la moderadora, en alguna ocasión, planteaba preguntas tales como «Por tanto, ¿qué preferiría, que su jefe fuese una mujer o un hombre?», las respuestas eran mucho más limitadas.

Dos participantes (Lajos y Gábor) hablaron algo más que el resto. Lajos reflejaba las opiniones más conservadoras del grupo en relación a temas de género. Gábor no era tomado en serio por parte de los demás. Le llamaban «*papucs*», que es un término aplicado a un hombre cuya mujer lleva los pantalones en casa. Como respuesta, él les llamaba machistas –a pesar de que él mismo también tenía puntos de vista estereotipados.

Existía el peligro de que, al formar un grupo focalizado de discusión con políticos, estos no dieran sus opiniones personales sino que sólo se hicieran eco de la política oficial de su partido, especialmente porque la reunión tuvo lugar en la oficina del secretario en el ayuntamiento del distrito y porque la sesión estaba siendo grabada en vídeo. Sin embargo, parece que los participantes no expresaron la posición de sus partidos sino sus propias opiniones. También podría haber sucedido que los participantes no expresaran estereotipos negativos porque la moderadora era una mujer. Sin embargo, parece que los participantes, libremente, expresaron opiniones con prejuicios y estereotipos sobre las mujeres que contradecían la política de sus partidos.

### **Temas**

Los principales temas de discusión fueron los siguientes: a) cómo llegar al cargo de dirección de comité y cómo mantenerse, equilibrio trabajo-familia, b) opiniones sobre las mujeres como políticas y como dirigentes, c) opinión sobre medidas de igualdad de oportunidades.

### **Llegar al cargo de dirección de comité y mantenerse**

Los *mecanismos para escoger a los cargos de dirección de comité* son los siguientes: después de las elecciones y a partir de los resultados, los partidos deciden cuántos comités encabezará cada partido. Luego negocian qué partido obtiene la dirección de qué comité. Más tarde deciden quiénes serán los cargos directivos de los comités. No se trata de una votación dentro del partido. Por ejemplo, dentro del MSZP uno de los miembros presentes en el grupo había sido la persona responsable de tomar esa decisión.

Todos ellos tienen una relativamente *corta experiencia en dirección de comités*: sólo uno de ellos ya había dirigido un comité en el año 2000; el resto se convirtió en director de comité en el año 2002. Sin embargo, su experiencia como miembros del comité viene de más lejos: todos habían trabajado como miembros del comité durante años antes de convertirse en directores. A pesar de que habían sido miembros del comité antes del año 2002, sólo uno de ellos era concejal en ese momento. El resto eran miembros «externos» de los comités. Los miembros externos son miembros del comité que no forman parte del consejo municipal del distrito.

La *carga de trabajo* que representa dirigir el comité es distinta dependiendo del comité. Se realiza por lo menos una reunión del consejo municipal del distrito al mes y por lo menos una reunión de comité. Luego están las horas consultivas (dos días al mes). También se realiza una reunión de la facción política del partido en su distrito una vez al año. Hay una serie de acontecimientos sociales

y políticos a los que se espera que asistan. Ellos se definieron a sí mismos como personas muy entregadas y recalcaron que por esa entrega y por su entusiasmo, ello resulta ser una gran carga de trabajo. Por otro lado, la carga de trabajo es variable.

Durante el debate sobre cómo se organizan para realizar todas sus tareas además de su trabajo normal, mencionaron *cuatro factores principales*: un lugar de trabajo tolerante, una mujer colaboradora, utilizar su tiempo de vacaciones y las 50 horas pagadas por el consejo municipal.

Es importante que en todos sus *puestos de trabajo* sus superiores sean muy flexibles, tolerantes y que les permitan asistir a reuniones o programas. El empresario/a no tiene jefe/a y puede organizarse su tiempo. Su modo de compaginar los dos tipos de trabajo es que, a menudo tiene que hacer o recibir llamadas de trabajo en las reuniones del consejo municipal del distrito (recibió una llamada durante la sesión en grupo también y la gestionó de manera tan discreta que luego resultó que algunos de sus compañeros no se habían dado cuenta de ello). Lajos mencionó que en su lugar de trabajo son especialmente tolerantes con él, ya que además trabaja como concejal en otro distrito. Le ayuda el hecho de que puede hacer parte de su papeleo del comité durante sus horas de trabajo normal. Tamás indicó que parte de su trabajo habitual supone desplazarse a otros lugares, con lo que, en caso de ausentarse por asuntos políticos, nadie sabe adónde ha ido aparte de su jefe.

Otro factor que encontramos que les ayudaba en sus carreras profesionales era la *familia*. Sus esposas les *apoyaban* y eran tolerantes con sus horas de trabajo extra. Se indicó que uno de los motivos que ayudaban a su tolerancia era el dinero que se ganaba con el cargo.

Uno de los participantes, Gábor, se quejó de que peleaba con su esposa en ocasiones por el tiempo que dedicaba a su trabajo en política. Según los otros participantes, él era el que realizaba la mayor cantidad de trabajo político entre ellos, cosa que achacaron en parte a la naturaleza de su comité (asuntos sociales).

Las esposas tenían la responsabilidad principal sobre temas de familia, tareas del hogar y el cuidado de los niños. A ellos, eso les parecía natural. El grado de ayuda que daban a sus esposas con las tareas de la casa variaba según el participante. Gábor era el que más ayudaba a su esposa, según parecía, y por este motivo los demás le hicieron bromas, especialmente Lajos.

Un participante comentó que una de sus estrategias para reconciliar trabajo y familia era que siempre se llevaba a su mujer a los actos sociales a los que debía ir. Actualmente, ya no la lleva porque tienen un nieto al que su mujer cuida a menudo, en lugar de asistir a esos actos sociales.

Algunos sólo podían reconciliar su trabajo habitual y el político *utilizando parte de sus vacaciones anuales* para realizar sus tareas como directores de comité.

Otro factor de ayuda era que el consejo municipal del distrito les paga *50 horas* cada mes.

### **Opiniones sobre las mujeres como políticas y como dirigentes**

*Esposas como mujeres políticas*. El tema de las mujeres como políticas lo introdujo la moderadora en el grupo de discusión, al preguntar qué pensarían ellos si sus *mujeres decidieran ser directoras de comité*. Los participantes pensaron que tal suposición era *cómica*. Aunque la pregunta se planteó de manera que resultaba obvio que las mujeres no empezarán por ser directoras del comité sino miembros primero, igualmente encontraron que la idea era *absurda*.

*Mujeres en el Consejo municipal*. Entonces, la moderadora introdujo el subtema de las mujeres en el Consejo municipal del distrito y la *ausencia de mujeres como directoras de comité*. A la pregunta de por qué sólo hay una mujer directora, respondieron que todavía hay menos miembros femeninos en el Consejo municipal del distrito y que esos miembros femeninos no tienen suficiente rutina, ni personalidad, ni ambiciones.

El siguiente punto de la discusión fue *la opinión negativa sobre las cualidades políticas de las mujeres del Consejo municipal del distrito*. El participante con más prejuicios, Lajos, que forma parte del mismo partido político que la alcaldesa del distrito, dijo que la alcaldesa era una «catástrofe». Afirmó que no podía gestionar las reuniones del Consejo municipal del distrito. Siempre tenía que tomar el mando de las reuniones un hombre y entonces «todo va bien y todo empieza a funcionar al instante». También comentaron cómo algunos miembros femeninos del consejo municipal resultaron

elegidos por su base votante (era populares porque, por ejemplo, una de ellas es doctora), pero no porque sean buenas políticas, y que no pueden trabajar bien dentro del consejo municipal. Mencionaron que había habido una buena mujer política local, pero que estuvo trabajando en política local sólo dos años y que luego se trasladó a la política estatal. Más tarde, resultó que pensaban que trabajaba bien en la política estatal pero no en la local: opinaban que no tenía entusiasmo verdadero por los asuntos locales y que asistía a pocas reuniones.

### Opiniones generales sobre las mujeres como políticas

Las opiniones sobre *los atributos generales de hombres y mujeres* aparecieron de forma espontánea en la discusión sobre las mujeres políticas o dirigentes. Algunos de los miembros del grupo también indicaron que *las mujeres eran más emocionales* que los hombres y que el dinero era más importante para ellas. Sin embargo, se consideró que la política era un campo en el cual *las emociones del político no deberían desempeñar ningún papel*.

Un participante afirmó que *las mujeres son más emocionales en política*, y puso el ejemplo de una experiencia propia. Hubo un debate entre los participantes sobre si las mujeres aportan más emotividad a la política.

Gábor afirmó que las mujeres políticas jóvenes tienen problemas con sus familias y que *los hombres tienen miedo de las mujeres políticas jóvenes y ambiciosas*. Los otros no estuvieron de acuerdo con él.

### Opiniones generales sobre las mujeres como dirigentes, directoras

Cuando se les planteó a los participantes la pregunta sobre si pensaban que había alguna diferencia entre un director y una directora, algunos de ellos aportaron *ejemplos* de experiencias propias y formularon una opinión general basada en ese ejemplo.

Ser una mujer en la vida privada significaba para este participante (y algunos de los otros opinaron de manera similar) *realizar las tareas del hogar*.

János comentó que él pensaba que las mujeres *podían ser tan buenas directoras* como los hombres y explicó un *ejemplo de su carrera profesional*.

El participante con las opiniones más conservadoras, Lajos, opinó que puede haber *buenos cargos directivos o malos cargos directivos*, que no los hay de calidad media. Expresó la opinión de que dentro de los buenos cargos directivos no hay diferencia entre un hombre y una mujer, y que dentro de los malos cargos directivos tampoco importa si se trata de una mujer o no: una mala directora no es peor que un mal director.

Con esta respuesta intentó no abordar el tema de si pensaba que las mujeres tienen menor capacidad de liderazgo y de si había más directoras malas que directores malos. Sin embargo, la moderadora le preguntó si, según él, las mujeres tienen *las mismas habilidades* y aptitudes para ser directoras. Entonces respondió que ese tipo de habilidades era menos común en las mujeres que en los hombres.

Tamás opinó que, a pesar de que nunca había tenido una jefa, creía que las directoras eran menos duras en cierto modo. Varios participantes comentaron que *las mujeres trabajadoras aceptan menos a una directora* de lo que lo hacen los hombres.

Una de las dimensiones por las que Zsolt valoraba a su nueva jefa era su apariencia. Más adelante, en el grupo focalizado él mismo *criticó a las mujeres por juzgar a sus jefes sobre otros conceptos que no fueran sus conocimientos profesionales*. Lajos también introdujo un ejemplo de una directora que seleccionaba al personal basándose en criterios no profesionales: quería que fueran más feos que ella.

El tema del *sexo* salió en algunas ocasiones durante el grupo focalizado en relación con las mujeres políticas. Fue Gábor quien lo mencionó principalmente y el resto no se tomó sus comentarios en serio e incluso parecía que les irritaba a veces, especialmente a Lajos.

### Opiniones sobre medidas de igualdad de oportunidades

Los participantes consideraron que *no había necesidad de aplicar medidas de igualdad de oportunidades* en relación con las mujeres y los puestos de liderazgo, que ya existía esta igualdad.

Asociaban las medidas para la igualdad de oportunidades con el establecimiento de unas cuotas de género. Pensaban que si esa medida se ponía en práctica, el *resultado iba a ser* que se escogería como líderes a mujeres que no eran suficientemente buenas y que su aceptación iba a ser muy baja. Se formularon algunas *analogías* sobre las medidas para ayudar a más mujeres a convertirse en directoras.

Zsolt explicó la *analogía del corredor de carreras de coches Zsolt Baumgartner* para ilustrar que aquellas mujeres que llegaran a sus cargos con la ayuda de unas cuotas no serían suficientemente buenas como políticas. Tamás afirmó que aplicar cuotas de género sería *similar a las cuotas para ser miembro del partido durante el socialismo*.

Otra *analogía* que hicieron respecto a las cuotas de género fue con los *Juegos Paralímpicos*. De manera implícita, se comparó a las mujeres con inválidos «a los que les faltaba una pierna» respecto a los hombres, que eran los competidores de los Juegos Olímpicos. El sentido de los Paralímpicos fue puesto en duda por el representante del partido liberal, cuyo partido seguramente está mayoritariamente a favor de las minorías en sus eslóganes políticos.

No resultaba sorprendente que pensaran que no había necesidad de establecer cuotas, ya que antes habían expresado la opinión de que había menos mujeres que hombres con cualidades para ser políticas o directoras. También, en la discusión sobre las medidas para la igualdad de oportunidades, algunos acudieron al tópico de condenar a las mujeres que quieren hacer carrera, que son solteras y no se preocupan por sus familias. Por lo tanto, podía incluso darse el caso de que algunos pensaran que no sería bueno para la sociedad que hubiera más mujeres dirigentes. Sin embargo, este pensamiento no se expresó de manera explícita.

---

# Conclusiones

## ■ RESUMEN Y CONCLUSIÓN

En el informe, analizamos los resultados de los dos grupos focalizados sobre las actitudes típicas hacia las mujeres políticas y las opiniones sobre la necesidad de aplicar medidas para la igualdad de oportunidades. El primer grupo focalizado estaba formado por residentes de un distrito de Budapest y el segundo por jefes de comités del consejo municipal del mismo distrito.

En el *grupo focalizado de residentes* encontramos que la alcaldesa del distrito era descrita como una persona sin carisma, gris y que no llamaba la atención, poco firme y que daba la impresión de ser «una ama de casa». Se estuvo de acuerdo en que no es el tipo de persona que atrae la atención sobre sus logros, a pesar de que puede ser que haya conseguido algunos. Las personas participantes la consideraron como carente de agresividad, y expusieron que un cierto grado de agresividad puede ser un atributo importante para un alcalde/sa. Se consideró que era el tipo de persona que hace bien el trabajo de fondo, como para ser teniente de alcalde, por ejemplo, pero no para ser ella el centro de atención. Muchas de las personas participantes se mostraron más entusiastas del anterior alcalde y consideraron que los anteriores alcaldes habían sido más fuertes y que tenían más personalidad. Resulta difícil decidir cuántas de las opiniones sobre la alcaldesa del distrito podían estar influenciadas por el hecho de que se trate de una mujer, ya que muchas de las personas participantes se negaron a juzgar de manera negativa a las mujeres políticas. Muchas de las características que se atribuyeron a la alcaldesa del distrito concuerdan bastante bien con las imágenes estereotipadas de las mujeres. Sin embargo, las personas participantes no mencionaron que ella fuera de esa manera por el hecho de ser mujer.

A las personas entrevistadas les resultó difícil hablar sobre *temas de género en política* en general (por ejemplo, comentar si los hombres y mujeres políticos tienen un estilo diferente), mientras que al comentar casos de mujeres políticas concretas hablaron con más facilidad. El tema de las mujeres políticas se relacionó en los debates con la tendencia de las mujeres a ser más masculinas, y varios participantes (hombres) opinaban que las mujeres debían seguir siendo femeninas. Al preguntarles, muchas de las personas entrevistadas respondieron que no importaba si se trataba de una alcaldesa o un alcalde, de una mujer política o de un hombre político, de una primera ministra o un primer ministro: lo que importaba eran sus acciones. Sin embargo, incluso entonces, en algunos momentos de la discusión hacían afirmaciones que parecían indicar más bien que tenían opiniones estereotipadas sobre las mujeres. También había quienes abiertamente opinaban que las mujeres eran menos adecuadas para la política. Un participante afirmó que si una mujer tiene aptitudes políticas, entonces le parece perfectamente adecuado que se convierta en mujer política. Sin embargo, cree que hay menos mujeres con esas aptitudes.

Algunas *diferencias* entre cómo podría ser *una mujer política y un hombre político*: alguien opinó que las mujeres pueden prestar mayor atención que los hombres a más cosas a la vez, que las mujeres son más emocionales, más prácticas, se pueden concentrar en distintos temas políticos y que pueden tener una perspectiva diferente.



Se dieron varios *motivos* para el hecho de que no hubiera más mujeres en el Parlamento: que las mujeres tienen muchas más tareas que los hombres, ya que la familia y las tareas del hogar son responsabilidad de ellas, y que pocas mujeres se presentan para esos cargos. Una participante conservadora expresó la opinión de que «la política es más una cosa de hombres que de mujeres». No se mencionó que la discriminación pudiera ser la causa. Se dio por hecho que en la sociedad se espera que las mujeres sean las que se encarguen de la familia y, por este motivo, no pueden dedicarse a la política, ya que están sobrecargadas de trabajo con sus numerosas tareas. Hubo un debate sobre si las mujeres políticas están sobrecargadas de trabajo. Algunos afirmaron que las mujeres políticas no realizaban las tareas del hogar.

Se indicó que no se necesitaba *ninguna medida* para aumentar el número de mujeres en el Parlamento.

Se puede observar cierta *contradicción* en sus afirmaciones sobre la mujer: muchas personas afirmaron que aceptan en el mismo grado a los hombres políticos que a las mujeres. Sin embargo, también mencionaron que pensaban que las mujeres debían seguir siendo femeninas y que las tareas del hogar se consideraban como parte de esa femineidad –mientras que hubo quienes insistieron en que las mujeres políticas no pueden realizar todas sus tareas de la casa. También se mencionaron algunos aspectos masculinos en determinadas mujeres políticas.

Durante la sesión de grupo se pudo observar que algunas mujeres expresaban opiniones *estereotipadas* sobre las mujeres y que incluso tenían puntos de vista más conservadores sobre el tema que los hombres. Sólo una mujer habló abiertamente sobre no aceptar a mujeres en ciertos cargos políticos.

El *grupo focalizado de directores de comité* se realizó con cinco *participantes masculinos*, que eran los jefes de los comités del consejo municipal del distrito. Cinco de los nueve directores de comité del distrito estuvieron presentes en el grupo focalizado de directores de comité. Sin embargo, todos procedían de los partidos en el gobierno. Parece razonable suponer que, si hubieran venido a la reunión los otros directores de comité, que son del partido en la oposición, el FIDESZ, los resultados hubieran sido más conservadores. El FIDESZ es más conservador en cuestiones de género que los otros dos partidos.

Durante el debate sobre cómo gestionar todo su trabajo además de su trabajo normal, indicaron *cuatro factores principales*: un lugar de trabajo tolerante, una mujer colaboradora, utilizar su tiempo de vacaciones y las 50 horas pagadas por el consejo municipal del distrito.

La moderadora introdujo por primera vez el tema de las mujeres en política al preguntar qué pensarían si sus *esposas decidieran ser directoras de comité*. Los participantes consideraron que tal suposición resultaba cómica y absurda.

A la pregunta de por qué sólo hay una directora de comité, los participantes respondieron que aún hay menos miembros femeninos en el consejo municipal y que dichos miembros femeninos carecen de la rutina adecuada, de personalidad y de ambiciones. El siguiente punto de discusión fue *la opinión negativa sobre las cualidades de los miembros femeninos del consejo municipal, incluida la alcaldesa de distrito*.

Las opiniones sobre *atributos generales de hombres y mujeres* aparecieron de manera espontánea en el debate sobre las mujeres políticas o dirigentes. Algunos de ellos expresaron opiniones estereotipadas sobre las mujeres.

Cuando se les planteó a los participantes la cuestión sobre si pensaban que había *diferencia entre un director y una directora*, varios de ellos aportaron ejemplos de experiencias propias y formularon una opinión general basada en ese ejemplo. No comentaron abiertamente que las mujeres fueran peores directoras que los hombres. El participante con las ideas más conservadoras opinó que puede haber buenos o malos cargos directivos, que no hay cargos directivos de calidad media. Y expresó la opinión de que, dentro de los buenos cargos directivos, no había diferencia entre un hombre y una mujer, y que tampoco importaba, dentro de los malos cargos directivos, si se trataba de una mujer o no: una mala directora no es peor que un mal director. Con esta respuesta intentó no abordar el tema de si creía que las mujeres tenían menor capacidad de liderazgo y de si había mayor número de directoras malas. Sin embargo, la moderadora le preguntó si consideraba que las mujeres

tenían las mismas habilidades y aptitudes para ser directoras. Entonces, él respondió que pensaba que esas habilidades eran menos comunes en las mujeres que en los hombres. Otro director de comité comentó que, aunque nunca había tenido una jefa, tenía la sensación de que las directoras eran en cierto modo menos duras. Varios participantes opinaron que las mujeres trabajadoras aceptaban menos a las directoras de lo que lo hacen los hombres y que las mujeres utilizaban criterios no profesionales para evaluar a las directoras.

Los participantes consideraron que no había *necesidad de aplicar medidas para la igualdad de oportunidades* respecto a la mujer y los puestos de liderazgo, que ya existe igualdad de oportunidades. Asociaron las medidas de igualdad de oportunidades con el establecimiento de cuotas de género y consideraron que si dicha medida se pusiera en práctica, el *resultado* sería que se escogería como líderes a mujeres que no eran suficientemente buenas y que su aceptación iba a ser muy baja. No resultaba sorprendente que pensarán que no había necesidad de establecer cuotas de género, ya que antes habían expresado la opinión de que había menos mujeres que hombres con cualidades para ser política o directora. También, en la discusión sobre las medidas para la igualdad de oportunidades, algunas personas acudieron al tópico de condenar a las mujeres que quieren hacer carrera, que son solteras y no se preocupan por sus familias. Por lo tanto, podía incluso darse el caso de que algunos pensarán que no sería bueno para la sociedad que hubiera más mujeres dirigentes. Sin embargo, este pensamiento no se expresó de manera explícita.



# **Estudios de cada país**

## **ITALIA, el caso de Lucca**

- Introducción
- Contexto
- Metodología
- Resultados
- Conclusiones



---

# Introducción

**E**n 1987, en la provincia de Lucca se puso en marcha la Comisión Provincial para la Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres. Esta Comisión estaba formada por veinte mujeres en representación de asociaciones de mujeres, partidos políticos, sindicatos y organizaciones laborales con el objetivo de disponer de un órgano capaz de llevar a cabo estudios, expresar opiniones y presentar propuestas al Consejo de la Provincia, por quien fueron nombradas, y al Gobierno provincial, el contacto más directo e inmediato con la Comisión.

Desde ese momento, y particularmente a partir de 1997, se desarrollaron una serie de ideas sobre políticas en aras de incrementar el empleo de la mujer y su participación en la política a través de la creación de servicios innovadores y específicos: en primer lugar, a través de servicios para fomentar el empleo y, en segundo lugar, mediante una serie de políticas adecuadas llamadas «Pasión y exclusión: mujeres en la acción política».

De modo más general, se inició una temporada de iniciativas culturales e investigación técnico-científica que trataban diversos temas y problemas con el objetivo de identificar el potencial y las necesidades de la parte femenina de la población presentada. Fue gracias a la respuesta obtenida en muchas de las ocasiones y la prueba de que había una serie de preguntas que requerían un trabajo específico y continuado, que se decidió, cuando la administración fue refrendada en 2001, dar un nuevo impulso a estas políticas otorgando a la Comisión para la Igualdad de Oportunidades unas competencias formales y específicas creando, en 2002, un Centro para la Igualdad de Oportunidades. Por primera vez, este centro incorporaba una organización técnica enteramente dedicada a esta serie de políticas, un mostrador de empleo para las mujeres, la Comisión para la Igualdad de Oportunidades de la provincia y la Consejería de Igualdad (un cargo nombrado por el Ministerio de Trabajo para combatir y eliminar la discriminación laboral). En este marco, la provincia ha relanzado actividades relacionadas con una amplia área de diversidad social, económica y geográfica (35 poblaciones, desde las zonas montañosas hasta el mar) en temas que unirán todas las políticas de la provincia (particularmente el desarrollo económico, el empleo, la formación, la cultura, aspectos sociales y turismo) promocionando la colaboración entre diferentes organizaciones, desde asociaciones y organismos particulares hasta ayuntamientos, autoridades sanitarias locales y la Región, junto con el establecimiento de colaboraciones nacionales e internacionales. Esta serie de actividades, dirigidas fuera de la provincia, también han despertado el interés y han centrado la atención en la organización de empleo de la propia provincia. Sin revelar ninguno de los casos obvios de desigualdad o discriminación en la organización de personal, esta-

ba claro que el acceso igual a los diferentes puestos de trabajo se reduce cuando nos ponemos a examinar niveles superiores. Sabemos que en Italia la progresión en la carrera laboral es fruto de aprobar oposiciones internas o externas, pero nos parece importante investigar aspectos que pueden afectar negativamente al acceso de las mujeres a estos niveles, como por ejemplo la creación del llamado «techo de cristal», fenómeno que hemos detectado en relación con el acceso a niveles más altos en empresas privadas. El Proyecto Libra, de este modo, representa una oportunidad interesante para poder hacer análisis y comparaciones, con la intención de determinar posibles acciones y políticas para modificar la situación actual; este proyecto también supone un experimento «interno» sobre una actividad que tenemos intención de repetir, en colaboración con la Región de la Toscana, no sólo en otros ayuntamientos de esta área sino también en otras provincias de la zona y dentro de la propia región. Se trata, pues, de un esquema piloto que incluye todos los aspectos que estamos seguros de que contribuirán a que una amplia zona pueda definir y probar las «buenas prácticas» para mejorar las políticas para una organización de personal global.

**Andrea Tagliasacchi**

*Presidente de la Provincia de Lucca*

**Cecilia Carmassi**

*Asesora provincial para la Igualdad de Oportunidades*

---

# Contexto

## EL CONTEXTO ITALIANO: LA PROVINCIA DE LUCCA

### ■ INTRODUCCIÓN

La situación de Italia respecto al persistente desequilibrio en los puestos de trabajo, especialmente en lo concerniente a la presencia de las mujeres en puestos directivos, es bastante consistente. Algunos datos pueden extrapolarse a la mayoría del mercado laboral, especialmente en lo que se refiere a las carreras profesionales y al acceso a los puestos de responsabilidad; este hecho confirma una situación de sustancial debilidad de la presencia de la mujer.

A pesar del hecho de que el número de mujeres trabajadoras ha experimentado un aumento desde 1998 y de que el índice de actividad alcanzó el 48,3 % en el año 2003, sigue siendo el menor de los países de la UE (con una media de un 61,6 %). Aunque el nivel de desempleo también se ha reducido sensiblemente (actualmente es de un 11,7 % para las mujeres y de un 6,9 % para los hombres) aún encontramos un diferencial de un 4,8 %. Las estadísticas sobre el acceso al mercado laboral nos confirman las dificultades de conciliar la doble presencia; estos estudios nos determinan que el porcentaje se reduce con el aumento del número de hijos y al tener que dejar el empleo remunerado para cuidar de ellos. Esto sólo afecta a las mujeres.

Gracias a estos porcentajes preliminares, queda patente que el equilibrio de género en los puestos de trabajo todavía no se ha alcanzado y que todavía encontramos obstáculos de tipología diversa que evitan que las mujeres puedan superar la discriminación, tanto en el seno familiar como en el mundo laboral. De hecho, hay una serie de factores de discriminación que actúan en su contra a pesar del hecho de que las mujeres alcanzan niveles de formación mayores, con unos currículos sustancialmente mejores que los de los hombres. El éxito en los estudios, por lo tanto, no se corresponde con las escalas adecuadas en el progreso profesional y los niveles de ingresos. La información de la que se dispone en el Ministerio para la Igualdad de Oportunidades demuestra que no hay ninguna mujer en la magistratura que haya alcanzado un puesto de responsabilidad (como por ejemplo Presidente del Tribunal Superior de Apelación o Fiscal General); la carrera diplomática sigue siendo un concepto masculino: sólo el 16 % de los cargos de responsabilidad de los ministerios corresponden a mujeres, a pesar del alto porcentaje de mujeres en este sector; lo mismo ocurre en el sector de la sanidad, con tan solo un 10 %. En el ámbito universitario, el 15,6 % de los profesores fijos corresponde a mujeres, y sólo hay una mujer como rectora en las 60 universidades públicas del país. Por último, la representación de las mujeres en la vida política es la siguiente: un 8,1 % en el Senado, un 11,5 % en el Parlamento, y en el Gobierno, de los 23 ministros, sólo dos son mujeres.

Los factores críticos que presenta el empleo femenino en Italia son muchos, aunque pueden resumirse en los siguientes puntos:

- La dificultad de incorporarse y reincorporarse a un puesto de trabajo.
- La baja permanencia en el puesto de trabajo y la salida prematura del mercado laboral (la tasa descende en el rango de edad entre 40-44 años debido a problemas relacionados con el cuidado de los familiares o por el descontento laboral).



- La dificultad para conciliar las etapas vitales con las escasas posibilidades en la vida y la carrera profesional.
- La destacada presencia de la mujer en la economía sumergida.
- Los bajos porcentajes de mujeres emprendedoras.
- Las diferencias de salario.
- La segregación laboral en algunos sectores.
- El limitado acceso a los puestos directivos y de toma de decisiones.
- La diferencia en los índices de actividad y de empleo y desempleo entre los hombres y las mujeres del Norte y el Sur de Italia.

## ■ EL CONTEXTO

La situación descrita brevemente en el apartado anterior se acentúa más o menos según la situación geográfica, los niveles educativos, el tipo de empleo (público o privado), los modelos culturales existentes y el número de servicios ofrecidos para ayudar al cumplimiento de las responsabilidades familiares.

Si queremos disponer de un marco completo que también sea adecuado para estudiar casos concretos, será necesario realizar un análisis de las múltiples variables que influyen en la participación de la mujer en el mercado laboral y en la calidad de su presencia. Por lo tanto, deberemos tener más datos sobre contextos específicos para complementar la información del estudio de la estructura organizativa, sin dejar de lado los complejos mecanismos que conforman el trasfondo de las diversas realidades.

El simple cambio de *macro* a *micro* va a permitirnos conocer mejor las causas, ya sean internas o externas, que influyen en las dinámicas de empleo que puedan surgir de forma local, a partir de las características específicas o características comunes derivadas de la persistencia de los roles y los factores de discriminación.

Para llevar a cabo un análisis de la estructura de personal y la distribución de varios sectores y roles en el caso de la Provincia de Lucca, empezamos analizando los datos de los que la institución ya disponía. También se hizo un gran esfuerzo, con el objetivo principal de facilitar su lectura, por encontrar mayor información sobre una serie de elementos que se consideraron importantes para comprender las modalidades de la presencia femenina.

La falta de fuentes e indicadores estadísticos primero provocó algunas dificultades al tratar de encontrar material útil para poder crearnos una imagen completa del contexto institucional, por lo que muchas preguntas están aún sin explorar, como por ejemplo las dinámicas del progreso y la duración de las carreras profesionales y los motivos personales de cada elección. Sin embargo, la necesidad de realizar una mayor investigación en esta dirección creó una mayor conciencia de la necesidad de recopilar datos de forma más sistemática y de la posibilidad de disponer de unas herramientas adecuadas para obtener una información significativa sobre el personal.

Si observamos detenidamente el diagrama de árbol de la Provincia de Lucca y el modelo de organización actual, encontramos que una descripción de la situación presenta una imagen variada, con luces y sombras, muy similar en sus estructuras a las características que destacamos en la situación de Italia.

Uno de los puntos destacados, compartido ampliamente por el personal, es la flexibilidad introducida en los planes de servicio a pesar de que, debido al trabajo a tiempo parcial, existen una serie de limitaciones que sobrepasarían la legislación actual. Veintitrés personas empleadas, diecisiete de las cuales eran mujeres, aprovecharon esta oportunidad. Además, tras la aprobación de la Ley 53/2000 en la que se establecía un baja parental, se efectuaron las solicitudes siguientes:

### Baja parental

	2002		2003		2004	
	Empleados/as	Días	Empleados/as	Días	Empleados/as	Días
H	7	513	5	92	4	70
M	25	1.261	16	–	20	1.014

De los 419 personas empleadas, un 47 % son mujeres y un 53 % son hombres. La distribución por edades es la siguiente:

**Tabla 1. Porcentaje de distribución del personal por sexo y departamento**

Rango de edad	20/29		30/39		40/49		50/59		más de 60	
	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
	1,6	2,2	14,9	10,9	16,9	21,9	12	14,8	2,8	1,4

Estas primeras cifras muestran una ligera diferencia en el rango de 20/29 años de un -0,6 % de mujeres, el segundo, de +4 %, y el resto de rangos experimentan un descenso progresivo hasta alcanzar el -5 % (rango de 40/46), un -2,8 % (50/59) y un -1,4 % (más de 60 años). Este primer estudio confirma lo que ya se había detectado en la literatura y lo que indicaba el perfil general de características del mercado laboral femenino, es decir, el abandono prematuro del mercado laboral unido a las dificultades relacionadas con la doble presencia (no sólo el cuidado de los niños, sino también de los mayores primero, y de los nietos, después). Además, otros estudios muestran la baja motivación por permanecer en el puesto de trabajo debido a la imposibilidad de alcanzar los objetivos profesionales y el salario deseados.

**Tabla 2. Porcentaje de distribución del personal por sexo y departamento**

	H	M
Dirección general	57	43
Oficina presidencial	46	54
Secretariado general	28,5	71,5
Cultura	33	67
Recursos internos	35	65
Administración local	44	56
Infraestructuras	80,5	19,5
Actividades productivas	58	42
Servicios públicos	51	49

Los perfiles profesionales y los puestos de trabajo en los distintos rangos de población subrayan la diferencia existente en el acceso a los puestos directivos. A medida que vamos subiendo en los niveles profesionales, el porcentaje de mujeres desciende, a pesar de que en puestos directivos, la mujer representa un 31 %, lo que supone una mayor presencia en relación con otros organismos.

**Tabla 3. Porcentaje de distribución del personal por sexo y categoría**

Categoría A		Categoría B		Categoría C		Categoría D		Oficiales	
M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
55	45	43	57	47	53	45	55	36	64
+10%		-14%		+6%		-10%		-28%	
Cargos directivos		Mujeres 31 %		Hombres 69 %		= -38%			

Si observamos los datos por nivel de estudios académicos, obtendremos los porcentajes con la distribución siguiente:

**Tabla 4. Porcentaje de distribución del personal por sexo y nivel de estudios alcanzado**

Educación obligatoria		Bachillerato		Universidad	
H	M	H	M	H	M
63	34	48,5	51,5	51	49

El análisis de la distribución del personal por categoría, sexo y nivel de estudios alcanzado nos proporciona una mayor información con la que podemos determinar claramente que el techo de cristal ha aparecido en los niveles inferiores a la dirección y se acentúa especialmente en los niveles en los que los nombramientos son discrecionales. Además, como se indicó anteriormente, encontramos un mayor número de mujeres graduadas en puestos inferiores.

**Tabla 5. Porcentaje de distribución del personal por nivel de estudios alcanzado, categoría y sexo**

	Educación obligatoria		Bachillerato		Universidad	
	H	M	H	M	H	M
Cat A	8	10	1	1	–	–
Cat B	60	25	25	37	–	2
Cat C	17	13	57	66	1	7
Cat D	1	2	39	32	24	28
Organización	–	–	11	6	11	6
Dirección	–	–	1	–	19	9

El panorama obtenido confirma la situación expresada en la introducción general, es decir, que un nivel educativo superior no está relacionado con un mejor posicionamiento laboral, por lo que se puede establecer que las mujeres se ven perjudicadas en este sentido.

Deberíamos añadir que las mujeres (un 58 %) están más dispuestas a asistir a cursos de formación que los hombres (un 42 %). De hecho, las mujeres son las primeras en solicitar la oportunidad de complementar su conocimiento al mismo tiempo que responden adecuadamente a los nuevos procesos en su trabajo. Este hecho se corresponde con las necesidades expuestas en general por las mujeres en el mercado laboral.

Las estadísticas muestran que un 34,2 % de los hombres y un 58 % de las mujeres realizan oposiciones, y que son estas últimas, las mujeres, quienes tienen mayores probabilidades de aprobar (74,4 % las mujeres y un 25,6 % los hombres). Los estudios generales nos indican que donde el mecanismo de acceso, ya sea para ascensos o para acceder al mercado laboral, es menos discrecional son las mujeres las que tienen una mayor ventaja.

Para ratificar estas afirmaciones, podemos ofrecer más datos relacionados con el personal que toma parte en procesos de selección para ascender. En este ámbito, las mujeres dominan claramente con un 66 %, contra un 34 % de hombres. Además, los ascensos están compuestos en un 25,5 % por hombres y en un 74,5 % por mujeres, unas cifras significativas en el momento de demostrar la competencia de la mujer y su necesidad de triunfar en su puesto de trabajo.

Hasta el momento, en la Provincia no se ha invertido mucho en relación con las políticas, los proyectos y la activación de medidas específicas encaminadas a la igualdad de oportunidades. Los organismos actuales han prestado más atención a lo que ocurre en el exterior del territorio que en crear herramientas específicas para mejorar el equilibrio entre géneros dentro de la propia institución. Se han puesto en marcha algunas normativas antidiscriminación y, como pasa en muchos casos, no se tienen

prácticamente en cuenta y sólo constituyen una formalidad sin sustancia que surte poco efecto en los modelos culturales y organizativos. De hecho, la situación actual sólo puede cambiar con el compromiso explícito y el deseo específico de realizar una acción positiva. Además, esta acción debe realizarse en varios planos, desde aumentar la flexibilidad y los servicios hasta mejorar la percepción del problema de género, porque hay una serie de cuestiones que interactúan en los procesos de cambio social.

Tampoco debemos olvidar, donde detectemos una falta de políticas activas, que también hay una falta real de conocimiento de las desventajas que aún están unidas al género. No hay duda de que ha cambiado mucho respecto al modelo dominante tradicional del hombre como cabeza de familia, pero todavía hay muchos obstáculos por superar. El hecho de verse reflejados personalmente en la cuestión y pedir a las personas encuestadas respuestas concretas a preguntas concretas ayuda, sin ninguna duda, a ofrecer un análisis detallado del contexto institucional y exponer los desequilibrios existentes.

---

# Metodología

## ■ METODOLOGÍA

Los resultados del análisis del modelo organizativo y la comparación con los contenidos y las técnicas utilizadas por otros miembros del proyecto han permitido definir las herramientas de investigación e identificar las áreas en las que debe aplicarse el proyecto.

Si tenemos en cuenta no sólo el valor heurístico de comparar los resultados, sino que también observamos la importancia de adaptar nuestra investigación al tema de estudio, escogemos seguir con una metodología que es tanto cualitativa como cuantitativa de acuerdo con los objetivos cognitivos.

Primero analizamos los datos secundarios recogidos en encuestas anteriores y revisamos una serie de proyectos llevados a cabo en este sector, tanto a escala nacional como regional. Esta información se utilizó para crear una visión general de la situación del empleo femenino desde la cual identificar los aspectos relevantes que debían estudiarse.

Desde un principio tanto el diseño del proyecto como las líneas de investigación y los métodos analíticos se compartieron con la dirección y el/la asesor/a en materia de igualdad de oportunidades. Además, los resultados obtenidos se comunicaron a través de grupos específicos, incluso al Consejo Regional, para animar a interactuar y a llevar a cabo una comparación útil a través del «conocimiento activo».

Este método de investigación con gente más que sobre gente, sustituyendo el enfoque jerárquico por relaciones recíprocas consiguió el objetivo, como muchos escritores han indicado, de aumentar el valor heurístico de la investigación y promover el cambio en el contexto institucional. La investigación, por lo tanto, no es sólo una herramienta de información técnica, sino que también es una herramienta para el cambio. Si interactúa con las diferentes partes del proyecto, no se limita a la recopilación de datos, sino que también permite la reflexión y la participación personal en este proceso.

De esto se desprende que los elementos cognitivos no deben ser sólo estadísticos y cuantitativos, sino que también deben ser evaluativos y cualitativos, si lo que se pretende es ir más allá de la descripción, hasta la interpretación capaz de captar la complejidad de los asuntos de esta área y obtener resultados que prepararan el terreno para procesos de renovación. De hecho, la metodología utilizada siempre debe relacionarse con el objeto específico de investigar e identificar objetivos. Por esta razón, utilizamos un enfoque integrado que consistía en diez entrevistas semiestructuradas con cargos directivos y un cuestionario para todo el personal.

### Fase cualitativa

El análisis de la orientación de las personas relacionadas con el estudio, en particular el grupo de cargos directivos, supone la presunción cognitiva para valorar el compromiso del gobierno

provincial para con sus políticas de promoción de las carreras profesionales de las mujeres. Una evaluación de la persistencia de ciertos estereotipos, de ciertos métodos para sacar el máximo partido de los recursos humanos y de la orientación hacia la igualdad de género es indispensable para crear una imagen exhaustiva del contexto institucional. En esta primera fase, debemos analizar el sistema de valores, creencias, expectativas y representación social compartida. Para ello creímos necesario llevar a cabo una entrevista con diez cargos directivos.

Además de los datos personales (sexo, fecha de nacimiento, nivel educativo, estado civil, número y edad de los hijos, año en el que empezó a trabajar en la Provincia, puesto, experiencia profesional previa y fecha de ascenso a un puesto directivo), les planteamos varias preguntas abiertas en las que les pedíamos:

- Una breve descripción de su carrera profesional (dificultades y oportunidades encontradas).
- Balance del tiempo disponible y de la organización familiar y personal (horas diarias dedicadas a las tareas domésticas, al empleo y al tiempo libre).
- Valoración personal de la utilidad de este estudio y de sus intenciones.

Respecto a la *organización institucional*, empezando por la relación de datos relativos al diagrama organizativo actual y del sector del cargo directivo al que estábamos entrevistando, les preguntamos su opinión sobre lo siguiente: las causas o los obstáculos relacionados con el bajo número de mujeres en puestos directivos (barreras psicológicas y culturales, etc.), qué ha hecho la institución para mejorar las políticas de igualdad de oportunidades (cuotas, formación, acciones y servicios para conciliar la vida personal, los proyectos, etc.), el nivel de voluntad y compromiso político e institucional, qué debería estar haciendo la Provincia, y los factores internos y externos que afectan principalmente al éxito/fracaso en el trabajo (redes informales, disponibilidad, habilidad, conocimiento, etc.).

Para analizar el *modelo cultural*, les hicimos las preguntas siguientes:

¿Qué cualidades psicológicas y de comportamiento debe tener un buen cargo directivo? Descríbalas.

¿Qué conocimientos?

¿Hay cualidades que pertenecen a ambos sexos?

¿Qué criterios aplica para ascender a alguien?

¿Qué criterios se aplican al asignar los incentivos económicos?

¿Hay algún estereotipo que influya inconscientemente en sus decisiones?

¿Qué procedimientos, ya sean mecanismos formales e informales, son necesarios para ocupar un cargo directivo (discreción, progreso según la edad, oportunidades dadas para progresar en la carrera profesional, etc.)?

Finalmente, pedimos a todas las personas encuestadas que evaluaran las políticas de igualdad y la aplicación de la dimensión de género en la organización y a escala nacional (grado de efecto y resultados obtenidos).

## Fase cuantitativa

En la segunda fase analizamos, mediante un cuestionario entregado a todo el personal, sus necesidades del personal en relación con los problemas para conciliar la vida familiar, con la intención de crear servicios y medidas para ayudar al cuidado de los niños y los mayores y las tareas domésticas.

El cuestionario que utilizamos estaba compuesto por 25 preguntas (la mayoría de ellas cerradas), con una formulación fácil para evitar diferentes interpretaciones de las mismas. El formulario es bastante simple y no se tarda más de quince minutos en responder (la brevedad también era necesaria, porque no pudimos concretar ninguna cita para tener a la persona entrevistada presente).

Antes de repartir los cuestionarios entre el personal, la herramienta de estudio se presentó al grupo de representantes sindicales con la intención de comunicarles nuestras intenciones de estudio, asegurándonos un mayor número de respuestas y comprobando la comprensión de las preguntas.

Además, al principio del cuestionario incluimos una pequeña explicación sobre el estudio, lo que tenía una función muy importante al aportar credibilidad y obtener una mayor cooperación.

También se llevó a cabo un ejercicio previo de prueba con un grupo reducido para que el sistema de recopilación de datos fuera más efectivo. De hecho, este método, que se practica habitualmente y que consiste en probar la herramienta realizando una serie de entrevistas previas antes de redactar el cuestionario, ayuda a diseñar preguntas que tengan una relevancia en el contexto del estudio.

En el proyecto, el cuestionario no se considera simplemente una herramienta para recopilar datos, sino que evalúa la importancia de la comunicación para sensibilizar a la población en materia de género, y por ese motivo se distribuyó a todo el personal y no sólo a un grupo de muestra.

El estudio supone una parte integral para expandir la concienciación, obtener resultados que ofrezcan un material para las políticas de igualdad de oportunidades y direcciones orientativas, es decir, disponer de un aspecto de gasto empírico inmediato a través de la definición de las prácticas adecuadas.

---

# Resultados

## ■ RESULTADOS PRINCIPALES DEL ANÁLISIS EMPÍRICO

### Introducción

Sin ninguna duda, el siglo veinte supuso un gran cambio en la vida de las mujeres; un cambio que permitió pasar de desempeñar un rol social impuesto a definir un proyecto de vida personal (Thébaud 1992). Durante este largo proceso, las legislaciones han reconocido una serie de derechos que antes se negaban a las mujeres, tanto en el ámbito civil y social como en el entorno familiar y laboral; sin menospreciar estos cambios que han caracterizado la «condición de la mujer», sin embargo, todavía se mantiene una población débil (Mancina 2002) que determina, con variaciones, pero también con persistencia, una «historia de segregación ordinaria».

Como consecuencia y, según algunas personalidades eruditas, todo lo que se ha hecho ha sido convertir la violencia de la dominación masculina «en un eufemismo» conservando las desigualdades derivadas de la separación de roles tanto en el mercado laboral como en la familia, lo que no tiene el mismo efecto ideológico y práctico sobre las mujeres que sobre los hombres (Biancheri 2000, 2003). Esta asimetría se demuestra ampliamente con el hecho de que la maternidad sigue siendo un factor negativo en la elección de una mujer para un trabajo, mientras que la existencia de los niños tiene un efecto positivo en la promoción laboral de los padres. De hecho, el asumir responsabilidades familiares no compartidas es uno de los principales elementos creadores de asimetría. Los estudios sobre la diferencia de género han demostrado que si consideramos la suma del capital cultural, económico y social como una variable dependiente (con un proceso de apreciación/depreciación en el curso de la vida familiar), está claro que las mujeres pierden parte de su valor inicial.

La educación sigue jugando un papel importante, al reproducir las distinciones sociales entre sexos y ofrecer unos cursos educativos que coinciden con las responsabilidades y las carreras profesionales específicamente para mujeres.

El análisis de contextos individuales como el que estudiamos aquí permite destacar que, a pesar del aumento de mujeres en puestos intermedios y superiores, se mantiene un acceso distinto a los puestos directivos más allá de la jerarquía interna, lo que permite una mayor distinción entre puestos ejecutivos y directivos.

Este desequilibrio se hace patente con la gran presencia de mujeres en el sector público, con lo que podemos sostener que «el puesto de trabajo ajusta sus efectos distintivos a los que ya están en las escuelas, de tal manera que las diferencias de género cristalizadas en estas estructuras e incorporadas a la mentalidad parecen tan naturales que apenas se nota la incesante construcción social de la cual proceden. Hoy en día, el ritmo de segregación no siempre progresa rápidamente. Los abusos de poder discriminatorios actúan para reactivar esta dinámica, lo que provoca que la competencia en términos iguales sea imposible» (Thébaud 1992, pág. 507).

Junto con los valores de igualdad, compartidos y reconocidos por todo el mundo, los comportamien-



tos tradicionales siguen coexistiendo, sobre todo en la especialización de roles que determinan modelos de función social derivada de viejas trayectorias y formas de jerarquía renovadas, entre las cuales encontramos, a pesar de su evolución, la estructura de familia, que representa un medio de resistencia que aún influencia las decisiones vitales de la mujer con inevitables consecuencias en el mundo laboral.

### Concienciación del problema

Desde el inicio del proyecto, estaba claro que para promocionar una atención generalizada a los problemas de género era importante crear indicadores que nos permitieran supervisar continuamente las desigualdades entre hombres y mujeres, en relación con no sólo con la situación en el ámbito de la producción, sino también en el sector privado, terrenos que están íntimamente relacionados en determinadas modalidades de participación de la mujer en el mercado laboral.

Una lectura tal puede subrayar, sin oscurecer, las razones ideológicas y socioculturales que crean los porcentajes que caracterizan las diversas presencias. De hecho, los cambios tienden a ser más teóricos que sustanciales porque a éstos se oponen los tipos de condicionamientos que determinan una constante en los factores de comportamiento actuales. Para poder determinar los complejos mecanismos que operan en la creación de desventajas para la mujer, sería útil dar una explicación del salto que existe entre la realización específica y lo que se afirma que es una cuestión de principio y está sancionado por las normas de igualdad de oportunidades.

Juntos, estos factores desempeñan una función esencial promoviendo o impidiendo una posición diferente para las mujeres en la esfera pública y provocan, como resultado, una nueva dinámica social que se refleja en la calidad y la cantidad de participación.

Para Beck, las desigualdades en los puestos profesionales y en la familia crean historias personales que sirven como aviso. El argumento de que «ellas no saben cómo hacerlo» ha sido eliminado por la historia y se ha sustituido por el de «ellas saben cómo hacerlo pero ellos no les dejan hacerlo» y, por lo tanto, la educación en la escuela ha creado una conciencia de la asimetría entre géneros y la ha convertido en una injusticia manifiesta (Beck 2000).

Así lo relataba una de las personas encuestadas:

*Las mayores dificultades, las que una mujer debe afrontar, son las que tienen que ver con la organización de la familia... Se derrumban ante el peso de esas responsabilidades... Esto también nos demuestra un aspecto cultural que reza que la mujer siempre se ha visto en su papel de aguantar la familia y nunca en el papel de tener que tomar decisiones... (Entr. número 4).*

*Sin embargo, esto también depende de la disponibilidad de la mujer para asumir ciertos roles, y todo ello unido al hecho de vivir en una cierta condición como mujer, sabiendo que esta condición incluye la vida laboral junto con una serie de compromisos que afectarán a la familia. Si no se produce un desarrollo de la igualdad en el núcleo familiar, está claro que la mujer se siente menos motivada por entrar en los puestos directivos porque ella debería soportar un cierto tipo de responsabilidades (Entr. número 5).*

*Las personas que tienen niños se dan cuenta de que el coste de la reproducción incide considerablemente en las familias y, en el seno familiar, por razones que bien conocemos pero no por ello son justificables, inciden especialmente en la mujer (Entr. número 1).*

Como resultado, la implementación de estadísticas de género y la recopilación de datos en este sector desempeñan la importante función de iniciar un proceso de evaluación que determine los puntos fuertes y débiles y que ayude a superar la inercia actual en las políticas de género.

La creación de un Observatorio también nos va a permitir identificar los efectos de aplicar ciertas medidas adoptadas y definir las buenas prácticas que han contribuido a mejorar los niveles de desigualdad para llegar a crear una paridad efectiva. El impacto del grado de eficacia/eficiencia será uno de los elementos importantes para observar de qué manera coinciden los objetivos esperados y los objetivos alcanzados.

En esta área de estudio en particular encontramos muchos obstáculos y problemas que no se pueden tratar a priori. Por lo tanto, será necesario comparar los resultados de las operaciones llevadas a cabo e identificar explicaciones para los éxitos y los fracasos. El objetivo es definir las estrategias para delegarnos poder, ofrecer herramientas para comprender el proceso y traducir a la práctica los modelos culturales que hasta ahora se habían considerado sólo principios. Para poder entender cómo reproducir la desigualdad de género, los análisis deben ser más complejos porque debe tenerse en cuenta un mayor número de variables y causas.

La importancia de la concienciación del problema se destacó en las entrevistas realizadas en el Gobierno Provincial, donde pudimos leer algunas de las declaraciones siguientes:

*Pero en mi opinión, antes que nada, ser consciente de las cosas... un análisis concreto de la situación... es decir, crear una concienciación del problema, y esto sólo puede hacerse si empezamos desde un análisis de la situación tal y como está. Por análisis, entiendo unos indicadores muy simples del problema, nada de cosas muy complicadas, y luego el análisis de las causas... Sería necesario que las mujeres tuvieran más voz para que pudieran contar a la gente las dificultades con las que se encuentran* (Entr. número 1).

*Encontrar y entender qué problemas pueden ser... aparte de los que ya conocemos* (Entr. número 2).

*Poder medir los resultados y planificar correctamente entre intenciones y resultados* (Entr. número 3).

## Resultados del estudio cualitativo

Según lo expresado por Bourdieu, la dominación masculina está fuertemente enraizada en el orden social y se expresa en particular a través de una violencia simbólica. Todavía existe un prejuicio persistente que se explica por los usos lingüísticos. Los pensamientos feministas han demostrado la fortaleza del código simbólico, identificándolo en la repetición que crea un orden hegemónico y fijado (Restaino, Cavavero 1999).

Muchas expresiones populares sugieren unas presuposiciones culturales no verbalizadas que se aceptan con naturalidad, sin criticarlas, y por ello muchos especialistas mantienen que, como dice la frase, «no se puede dismantelar la casa del patrón con las herramientas del patrón». Si analizamos algunas de estas expresiones encontraremos que la división de roles todavía predomina y que los estereotipos aún actúan como modelos de comportamiento.

*Sinceramente, yo también provengo de una educación en la que él también trabaja, y no me gusta delegar mis tareas domésticas a mi marido... Nunca le diré a mi marido que friegue los platos o haga la colada. No, esto es algo que realmente me pone de mal humor. Me ayuda cuando vamos a comprar, que a menudo me acompaña, si alguien tiene que salir a buscar algo y no hace falta que esté yo, va él. Compartimos un poco las tareas. Yo no delego las tareas domésticas a mi marido porque no me gusta hacerlo, no me gusta ver cómo un hombre hace las tareas del hogar, soy sincera* (Entr. número 4).

Por ejemplo, cuando hablamos de ayudar en las tareas domésticas, lo interpretamos como ayudar en las tareas asignadas a la mujer:

*Dedico algún tiempo a hacer las tareas del hogar, a veces cocino. Aunque esto no pasa muy a menudo... siempre hay alguna cosa por arreglar... es una de las cosas en las que ocupo el tiempo cuando estoy en casa. Siempre hay algo que hacer. Hay cosas que hago, tal vez no lo suficiente, teniendo en cuenta que mi mujer también trabaja, igual mi contribución no es la suficiente como para relevar a mi mujer de algunos de sus trabajos. De todos modos ella tiene sus horarios y sus ritmos de trabajo, que son bastante duros* (Entr. número 5).

*En lo que se refiere a las tareas del hogar, la verdad es que mi dedicación es bastante reducida* (Entr. número 1).

*Yo no he estado allí en esos momentos, durante esos años yo estaba fuera... De hecho, ella no podía contar conmigo, por lo que decidimos apostar por el trabajo a tiempo parcial. Mi mujer cogió un trabajo a tiempo parcial... lo que probablemente perjudicó su carrera* (Entr. número 2).

No hay ninguna duda de que atribuir un mayor valor a los roles y habilidades de los hombres es una tendencia consolidada. Cualquier ocupación con un cierto prestigio es vista como algo que sólo los hombres pueden hacer o con unos resultados mejores que los que conseguiría una mujer.

Una de las personas entrevistadas recalca:

*Creo que siempre se ha hecho una distinción entre los hombres y las mujeres con la misma habilidad. Creo que prefieren tener a hombres en esta administración (Entr. número 4).*

Esta imagen colectiva es muy común y se justifica por el hecho de que los hombres tienen la mayoría de los puestos en los que se ejerce una autoridad efectiva. Sin embargo, la presencia de la mujer ha contribuido a cambiar las opiniones de la calidad del trabajo de las mujeres:

*Tengo la experiencia de haber trabajado con muchas mujeres... y debo afirmar que siempre he tenido la suerte de tener a gente, colegas mujeres y compañeras, que me han generado mucha más confianza que los hombres... ellas tienen que crearse sus herramientas, por lo que tienen que estar muy motivadas... En este sentido debo confesar que a menudo veo cómo la gran competencia, la gran profesionalidad en la sección femenina en los puestos de trabajo no se aprovecha lo suficiente... cuando ellas tienen requisitos positivos, deben intentarlo y hacer un buen uso de ellos, de lo contrario sería una pérdida de potencial y eso es muy negativo (Entr. número 5).*

*Vi cómo en la mayoría de los casos las respuestas de las mujeres no eran inferiores a las de los hombres... Como ya he dicho, sólo puedo dar una opinión favorable sobre ellas (Entr. número 1).*

Johnson sostiene que la desigualdad de género es un modelo cultural y ahora es, en parte, una decisión política (Johnson 1995). Por eso es muy importante demostrar la necesidad de cambiar y creer que es posible superar la discriminación. Para seguir en esta dirección es necesario establecer las buenas prácticas, pero al mismo tiempo hay que crear mensajes creíbles que sensibilicen a la población en estos temas dando importancia a los aspectos que hasta el momento se han dejado demasiado de lado.

*A nivel regional y gubernamental, debe haber esta clara intención de progresar en los problemas relacionados con la igualdad de oportunidades (Entr. número 2).*

Por lo que respecta a la situación institucional, todas las personas entrevistadas son conscientes de que se ha hecho muy poco en esta área.

*Además, debo decirle que no se han alcanzado grandes resultados (Entr. número 2).*

*Porque este organismo no es consciente del problema que la gente intenta superar y esto se demuestra por el hecho que me parece que no es que no sólo no tengamos una política de acción política, sino que tampoco se ha hecho ninguna actuación significativa hasta el momento. En otras palabras, creo que si no se hace nada por reducir la asimetría, somos totalmente culpables. Con este proyecto espero que al menos crearemos una concienciación de la asimetría, pero luego tendremos un problema parcialmente unido al proyecto y que deberá desarrollarse después: el identificar las soluciones o intentos de solución (Entr. número 1).*

*No se ha hecho nada de nada respecto a la igualdad de oportunidades. Bueno, si algo se ha hecho, ni me he enterado. No diría, precisamente, que las cosas han cambiado (Entr. número 3).*

Las personas entrevistadas compartían una evaluación positiva del proyecto, pero si esto es importante, también es significativo el hecho de que esta convicción se expanda y que la Institución en su doble componente, político y administrativo, haya tomado parte en él.

*La gente debe tomarse los problemas de divergencia desde un punto de vista radical, empezando desde cero. Creo que la presión, la persistencia y empujar a aquellos que dirigen la Provincia está empezando a dar buenos resultados. Pienso que seguir con un análisis como éste está muy bien (Entr. número 2).*

En relación con esto, no debemos olvidarnos de subrayar las dificultades con las que nos hemos encontrado al llevar a cabo las entrevistas y al transmitir la concienciación de los datos obtenidos con

el primer análisis institucional, puesto que a la temática de género a menudo se le da poca importancia y por eso se delega a un miembro del consejo.

No hay ninguna duda de que la intervención será mucho más efectiva donde el impacto de las acciones llevadas a cabo se haya compartido. Si los cambios no se limitan y sobre todo son continuos, deberán utilizar las medidas transversales que abarquen el sistema por completo.

*Debe haber una mentalidad y una cultura que progrese con el tiempo... El estímulo dirigido hacia los directivos debe ser algo que se introduzca en la cultura y el pensamiento de la gente* (Entr. número 2).

A partir del análisis llevado a cabo en el modelo organizativo, podemos afirmar que la persistencia de las diferencias afecta a todos los sectores y que la desigualdad profesional sigue anclada en los modelos de funcionamiento de la estructura, en las prácticas de promoción y en la remuneración.

*Estos hechos son un poco preocupantes porque existen unas diferencias considerables* (Entr. número 2).

Esta situación puede extrapolarse, con diferentes porcentajes, a Italia, la Toscana y a la zona abarcada por la *Provincia* de Lucca, tal como muestra el informe presentado por el Asesor para la Igualdad.

Encontramos un legado histórico en la devaluación del trabajo de la mujer, a pesar del hecho de que el artículo 37 de la Constitución establece la igualdad salarial. Algunos estudios, para explicar esta desventaja crónica, utilizan la metáfora de un juego de dados en el que la mujer empieza con un dado cargado, por lo que cuanto más se acerquen a su objetivo, más puntos pierden. Los puestos que ocupan las mujeres son los que han diseñado los hombres, puestos para los que desde tiempos inmemoriales «la lógica social discriminatoria no es la escoria de la historia, sino un principio activo y efectivo de modernidad» (Thébaud, pág. 524).

Todavía persiste tanto la discriminación directa (la tendencia de otorgar una posición o un salario menor a una mujer con la misma formación y que realiza la misma tarea que un hombre) como la indirecta (todos los procesos que favorecen al hombre en la igualdad de empleo y salario). Las diferencias salariales siguen estando presentes tanto en sectores en los que las mujeres están segregadas a niveles inferiores, incluso donde éstos son contractualmente fuertes, como en sectores donde se experimenta una feminización, con la resultante penalización en los ingresos. Estas diferencias se encuentran fácilmente, excepto cuando los contratos son automáticos, incluso en las profesiones y en los niveles más altos, donde encontramos unos fuertes elementos discrecionales en la concesión de la remuneración financiera (Regione Toscana 2004b).

Esta discriminación perpetúa no sólo «condiciones diferentes, sino diferencias en las condiciones».

En relación con el acceso a las carreras profesionales, la doble presencia y, por lo tanto, la disponibilidad de tiempo, surge como un factor limitador.

*No hay discriminación contra las mujeres, sin embargo, muy probablemente el hecho de que las mujeres están mucho más atareadas fuera del puesto de trabajo significa que hay alguna resistencia a ofrecerles mayores responsabilidades... Existe una tendencia inconsciente a favorecer a los hombres, quizá porque normalmente tienen más tiempo* (Entr. número 2).

*En general, a la gente se la valora más por el tiempo que se pasa en la oficina que no por sus resultados* (Entr. número 3).

*No hay ninguna duda de que una de las causas es el mayor grado de compromiso necesario, y no tiene sentido ocultarlo, si te convocan a una reunión a las 6, no puedes decir que te tienes que ir a casa porque tienes un crío... a ciertos niveles, el trabajo todavía es bastante machista* (Entr. número 4).

*Un obstáculo podría ser el tiempo que tienes que dedicar al trabajo; en general, un cargo directivo no tiene horarios* (Entr. número 5).

El mismo modelo organizativo entra en juego y limita el acceso de la mujer a una promoción vertical y horizontal:

*Los proyectos de este tipo corren el riesgo de repetir clichés. Como el hecho de que necesitamos guarderías o servicios como estos para solucionar el problema. En mi opinión, éste no es el problema. Si repites los clichés corres el riesgo de convertirlo en inútil. Creo que el problema es mucho mayor, y de algún modo, con una solución más difícil. Aquí tenemos una manera de organizar el trabajo, por lo que no sé hasta qué punto un proyecto como este tiene las herramientas para abordar el problema y que luego surta un efecto en las causas... Aquí se da mucha más importancia al tiempo, a quedarse únicamente para hacer cosas, pero en el norte, se da mucho más importancia a los objetivos, a los resultados, a la organización... no es fácil conseguir un efecto en estos mecanismos, son realmente culturales (Entr. número 3).*

La importancia de la existencia de redes informales también la confirma el hecho de que las decisiones principales se toman fuera de las premisas institucionales:

*Se deciden muchas más cosas durante las comidas de trabajo que durante la mañana en la oficina... y para una mujer que ha estado todo el día fuera, es impensable la idea de llamar a casa y decir, como lo haría un hombre: «Mira, llegaré a medianoche porque tengo una cena de trabajo con el consejero, el presidente, o quien sea» (Entr. número 4).*

Podemos añadir lo siguiente:

*El organismo está compuesto por dos áreas, muy unidas y cercanas pero también independientes. Probablemente las mujeres tienen menos conexiones... conexiones políticas, quizá ésta no sea la palabra adecuada, digamos, menos familiaridad con el mundo de la política, son un poco más profesionales (Entr. número 1).*

Pero entre las personas entrevistadas, había quien daba más importancia a una subjetividad femenina diferente que les permite dejar a un lado la idea de forjarse una carrera porque es demasiado molesta:

*Una mujer tiene que estar pendiente de demasiadas cosas... tiene la necesidad de tener más de una dimensión... el puesto implica una absorción total, a cuenta de la cual, en mi opinión, las mujeres eligen no ascender más en su carrera y por ello no se presentan a la elección de ciertos puestos. Cuando alcanzan un cierto nivel, se retiran (Entr. número 3).*

La diferencia en su socialización lleva a la mujer a tener más dudas sobre vivir con errores y sufrir más por ello.

*Desde que es niño, el hombre está acostumbrado a imponerse, a ser más fuerte... Casi no merece la pena mencionar que tiene toda una cultura a sus espaldas. También añadiría que las mujeres son más tímidas y que los hombres son, en general, más arrogantes (Entr. número 4).*

Entre las cualidades que un cargo directivo debe tener (además de asumir responsabilidades, cumplir las normas, tomar decisiones y ser competente) encontramos la habilidad de entender a los demás, evaluar la competencia y la capacidad de los demás y tratar de conseguir la cooperación máxima.

Una diferencia detectada, relacionada con la capacidad de las mujeres por trabajar en equipo, fue que las mujeres trataban de alcanzar un objetivo, mientras que los hombres intentaban hacerse valer.

*Un hombre tiene la tendencia de imponer su propia personalidad, por lo que evita el progreso del trabajo en equipo. Como mujer, pienso que tenemos más ganas de trabajar en equipo, más ganas de compartir el éxito y de alcanzar los objetivos laborales con el resto (Entr. número 4).*

Otro aspecto que se destacó, y que sin duda alguna tiene un peso específico en la elección de los cargos directivos, es el hecho de que *los hombres, junto con los políticos, digamos que tienen más capacidad de negociación. Pienso que las mujeres son más estrictas en el plano laboral (Entr. número 1).*

Estos talentos debe acompañarlos una mayor confianza en uno mismo y la oportunidad de desarrollar una mayor autoestima. La formación también se convierte en un elemento esencial para conseguir resultados concretos (Biancheri 2003).

Junto con un mayor grado de compañerismo, también debemos tener en cuenta los servicios.

*Porque si el problema es realmente que las mujeres están mucho más metidas en el ambiente de la familia, debemos determinar algún modo de reducir este compromiso. Una guardería podría ser una solución a un gran número de problemas* (Entr. número 2).

*Centrarse en los servicios está muy bien, pero creo que no tiene nada que ver con la igualdad de oportunidades... para ser efectivos, debemos centrarnos en la organización del trabajo... Si promovemos una nueva cultura del trabajo, las cosas cambiarán en diez años. Si estuviera a mi alcance, yo me centraría en este problema* (Entr. número 3).

*Los problemas son los mismos que se han mencionado antes, la falta de estructuras sociales...* (Entr. número 4).

Una herramienta que se propuso en el ámbito regional fue la creación de un *banco de datos de habilidades de las mujeres*; esta herramienta podría facilitar el proceso de toma de poder en el mercado laboral, pero quizá el problema todavía esté en la *aplicación efectiva de la ley* (Entr. número 5) o *en que el debate político ha debilitado el estímulo que había en la década de los años 70* (Entr. número 1).

Según la opinión de algunos historiadores, la delegación del poder por parte de las mujeres y los movimientos feministas para legitimar las instituciones (como la Oficina para la Igualdad de Oportunidades, las Comisiones, etc.) han ayudado a secuestrar la batalla y han favorecido un consenso frágil. Como resultado, «la escasa presencia de las mujeres en las instituciones profesionales y en los sindicatos y la desintegración de la conciencia colectiva de las mujeres deja el campo abierto a la reproducción y creación de nuevas desigualdades» (Thébaud 1992, pág. 580).

## Resultados de la encuesta

Se usó la cuadrícula habitual del proyecto Libra para analizar las entrevistas en tres áreas: presentar los temas de género, el contexto institucional y organizativo y los modelos culturales. El estudio cuantitativo, llevado a cabo junto con el cuestionario, que se entregó a todo el personal de la Provincia<sup>10</sup> tenía como objetivo descubrir más cosas sobre las necesidades del personal, así como sobre algunos temas significativos que surgieron en las fases previas y en las comparaciones realizadas con los países socios. Esos conocimientos podrían usarse, efectivamente, para emprender acciones para responder a demandas explícitas, además de para implementar y mejorar los tres niveles identificados como áreas de especial atención con el objeto de activar medidas coherentes capaces de tener una repercusión eficaz sobre diversos contextos.

Además, la evaluación que se derive de ello, también debe tener en cuenta la conexión con el contexto nacional y, especialmente, con el regional, en tanto que la importancia que han adquirido los cambios sociales y económicos para la organización de servicios requiere de una redefinición completa del sistema del bienestar, respecto no sólo a sectores individuales sino también a todo el proceso sobre el que actúan numerosos componentes, todos de la misma importancia a la hora de llevar a cabo acciones innovadoras y dar una respuesta real a las nuevas condiciones de vida.

Nuestro estudio confirmó, de nuevo, que no resulta excesivamente categórica interpretar los tipos de presencia femenina en la esfera pública sobre la base, sobre todo, de las condiciones y características de los roles familiares así como sobre las contingencias del mercado laboral y del funcionamiento institucional.<sup>11</sup>

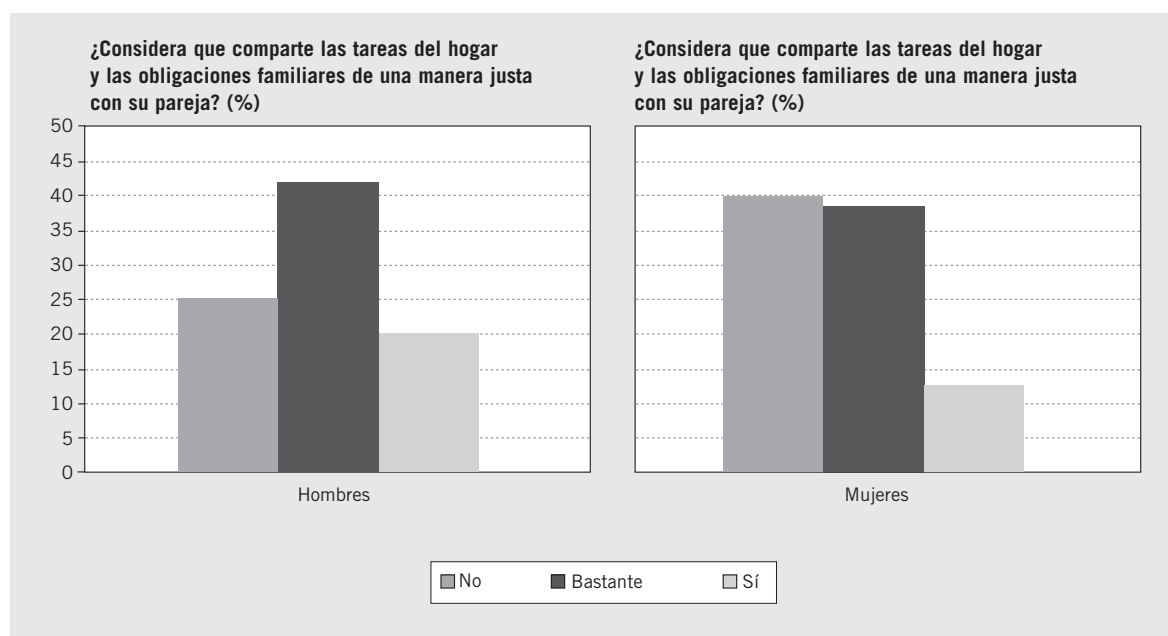
Fuera de lo que es la retórica sobre los derechos, la ciudadanía de las mujeres todavía es incompleta. La construcción de la estructura social sobre la base del género (es decir, la profunda y arraigada

10. La cantidad de cuestionarios completados representa el 72 % de todo el grupo estudiado y la cantidad de preguntas sin responder fue muy baja. Esto es especialmente útil para indicar el interés que suscitó el tema.

11. La ley 125/91 de acciones positivas para crear igualdad entre hombres y mujeres en el trabajo, llama la atención sobre una mejor distribución de los recursos de tiempo y la reducción de los factores asimétricos entre los sexos, mediante el fomento de «*un equilibrio entre las responsabilidades familiares y profesionales y una mejor repartición de las responsabilidades familiares, incluyendo una mejor organización del trabajo, de sus condiciones y sus horarios*».

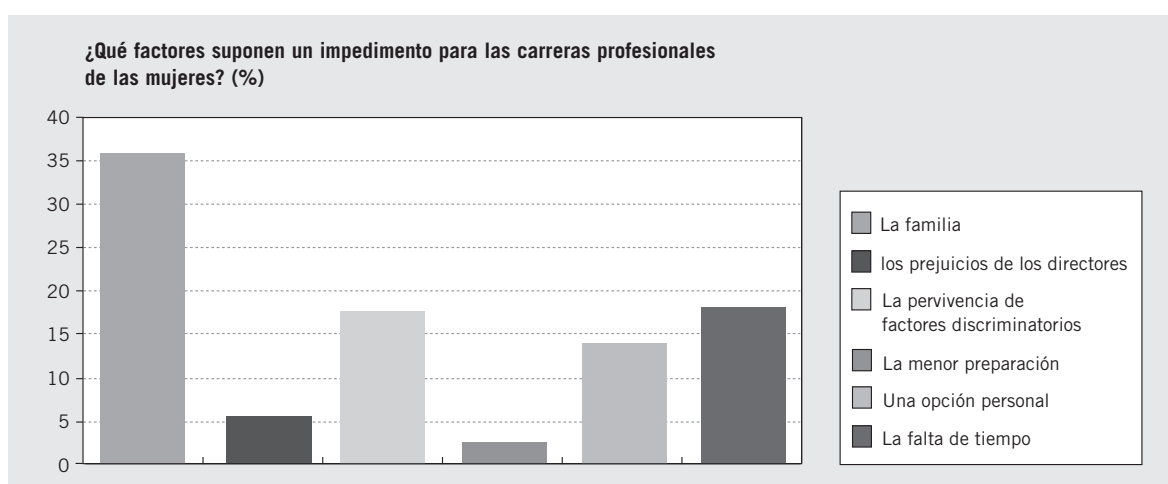
institucionalización de la diferencia sexual) y la consiguiente distribución desigual del trabajo no remunerado dentro de la familia suponen un problema de justicia social, por el hecho de que esta mayor dependencia, al definir los derechos ciudadanos, nunca ha sido analizada. En otras palabras, las responsabilidades de cuidado familiar que limitan el disfrute de esos derechos no se han tenido en cuenta.

Como muestran los modelos de organización diaria, confirmados aquí, las normas sociales habituales y los roles creados por la sociedad determinan una serie de obligaciones para la mujer y una serie de oportunidades para los hombres, de manera asimétrica.



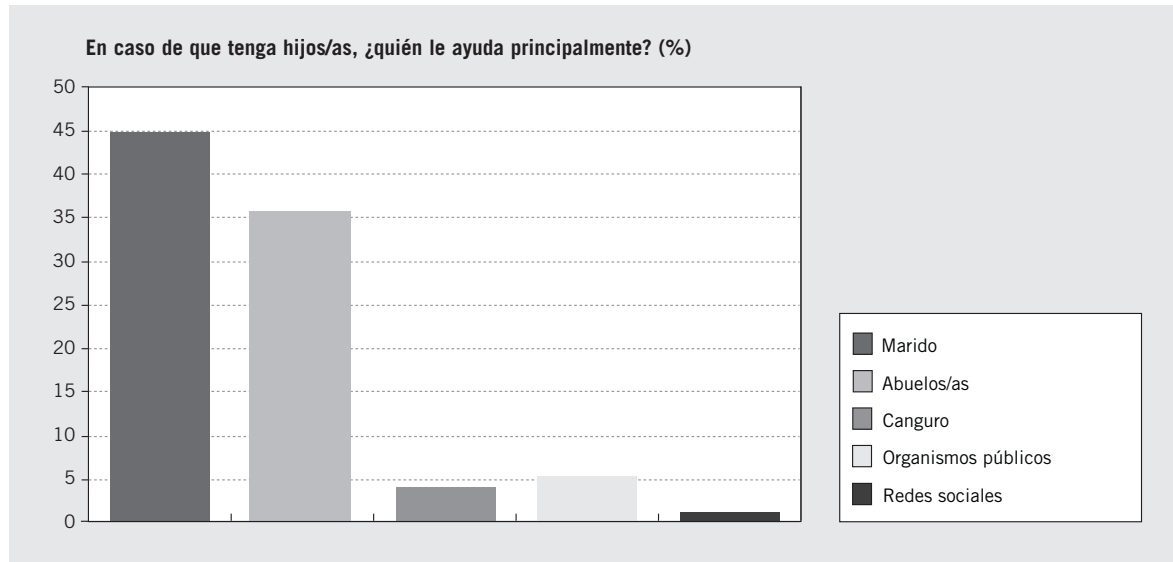
El hecho de que las tareas del hogar formen parte de una fuerte obligación cultural es, por tanto, un problema extremadamente significativo y un grave impedimento para las carreras profesionales de las mujeres. El funcionamiento de la familia, de este modo, determina de forma constante la frágil presencia de la mujer en el mercado laboral y en los puestos de toma de decisiones.

Esto queda claramente demostrado en las siguientes respuestas:



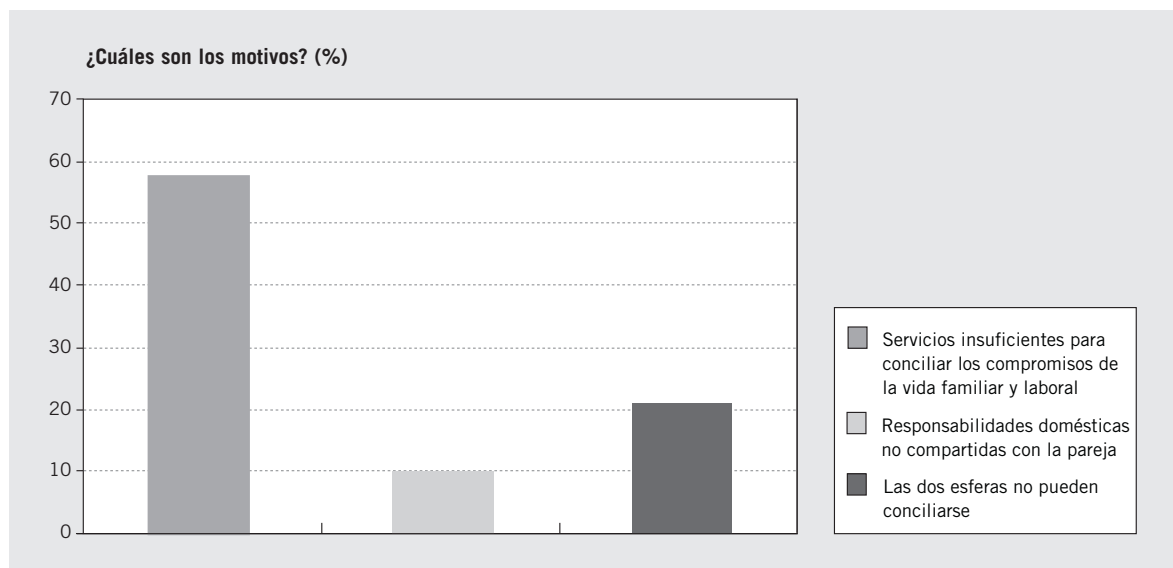
Los datos de la encuesta apoyan los resultados del proyecto inicial sobre las variables en las que se tenía que centrar la atención así como sobre la necesidad de redirigir esta atención a nuestro modelo

de bienestar que todavía contempla la familia como el principal proveedor de cuidados y a los abuelos/as como un importante recurso en el que confiar. A pesar de los cambios logrados en la esfera productiva y la asunción de nuevos roles por parte de las mujeres, esto todavía no se corresponde con un apoyo público adecuado y ampliamente accesible, y la provisión de servicios no ha evolucionado en relación con los cambios en la estructura y organización familiares. Los estudios sobre la relación entre familia y el trabajo femenino demuestran claramente el efecto «facilitador» para las mujeres que pueden movilizar ciertos recursos familiares en momentos concretos de su ciclo vital, una solidaridad intergeneracional que está dispuesta a proporcionar bienestar familiar en ausencia de los servicios de apoyo.



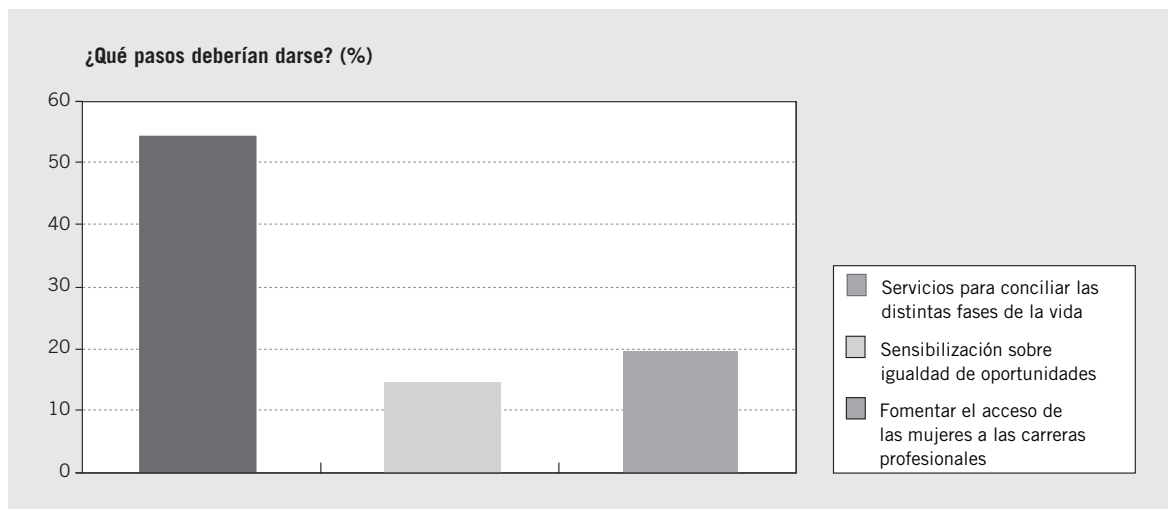
Otro factor que surge y que debe tenerse en cuenta para destacar su importancia es la escasez de redes sociales. La implicación del sector de servicios, según definición de la Ley 328/2000, parece indispensable para un modelo de protección mixta creado con la participación de una serie de elementos. En esta dirección, se pueden hacer mejoras en el uso de servicios y en la capacidad para responder a las crecientes y diferenciadas demandas sociales. (Biancheri 2000).

El área de la conciliación del tiempo revela otro tema importante por tratar:



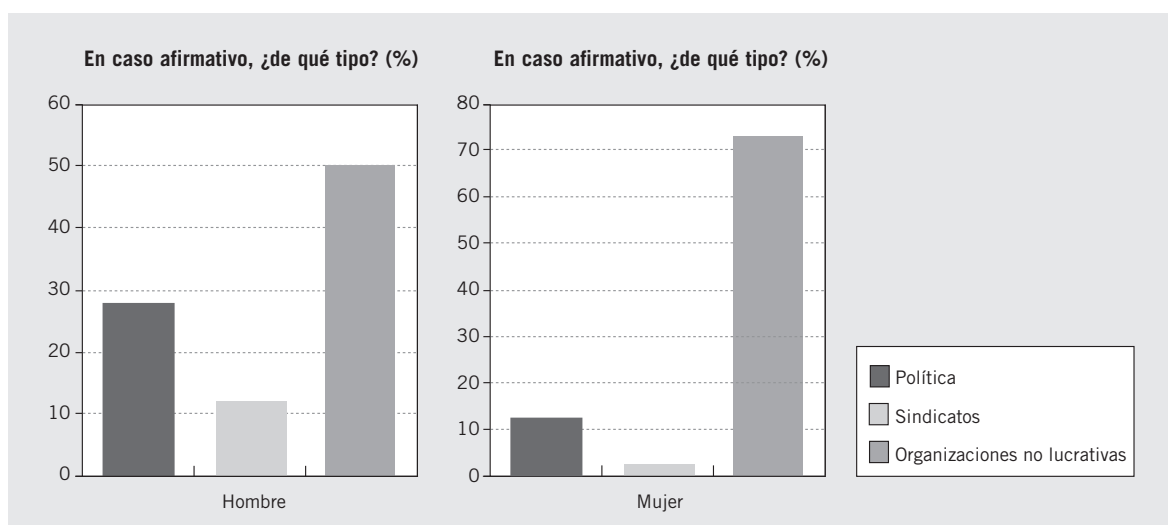


El alto porcentaje que se asigna a los servicios subraya su papel esencial como apoyo en las responsabilidades familiares, pero compartir las tareas es un elemento que todavía no se considera importante para mejorar la presencia de la mujer en el mercado laboral:

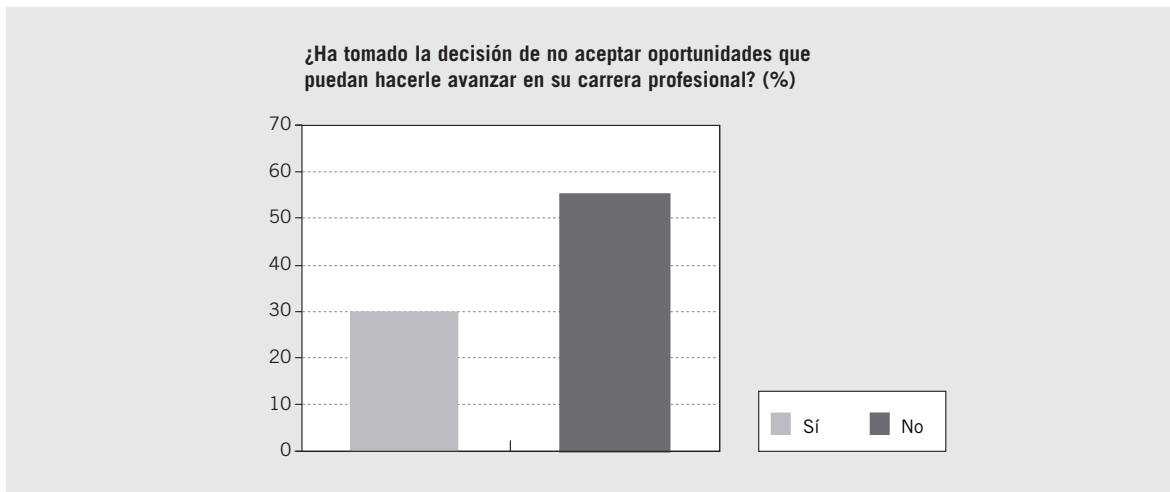


Se considera que los otros dos elementos tienen menor importancia a pesar de que, en el equilibrio de tiempo, es posible identificar diferencias de género significativas en la organización de la vida diaria de hombres y mujeres. Para los hombres, estos indicadores no varían mucho, si se tienen en cuenta las distintas formas de vida familiar, mientras que, para las mujeres, hay un cambio fundamental. Tal y como puede observarse en las encuestas del ISTAT (Instituto Central de Estadística), el equilibrio de tiempo de un hombre tiene una estructura rígida con poca sensibilidad para los cambios en el ciclo de la vida familiar su horario laboral tiene prioridad y puede incluso aumentar, pero no reducirse. Las mujeres, por otro lado, adoptan estrategias para hacer uso de su tiempo de manera que puedan dar respuesta a las distintas demandas familiares, por tanto no hay momentos de absoluta prioridad, sólo aquellos relacionados con una situación de emergencia.

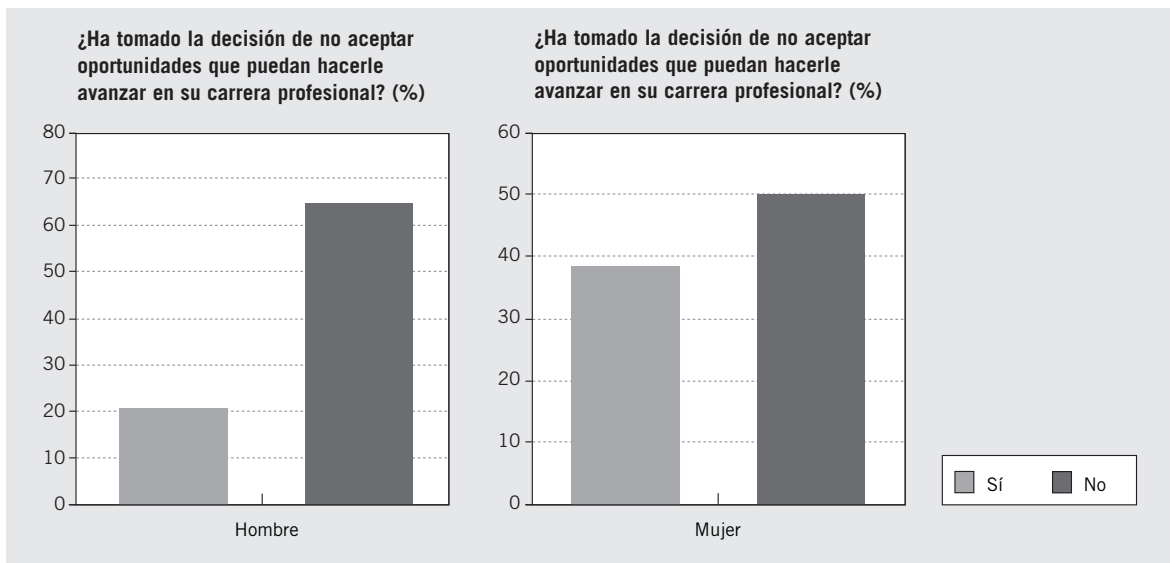
La absorción de tiempo por parte de las actividades familiares deja poco espacio para actividades de compromiso social, pero este hecho también confirma que las mujeres, en cualquier caso, prefieren llevar a cabo actividades en organizaciones no lucrativas antes que en sindicatos o en la esfera política. (Biancheri 2003).



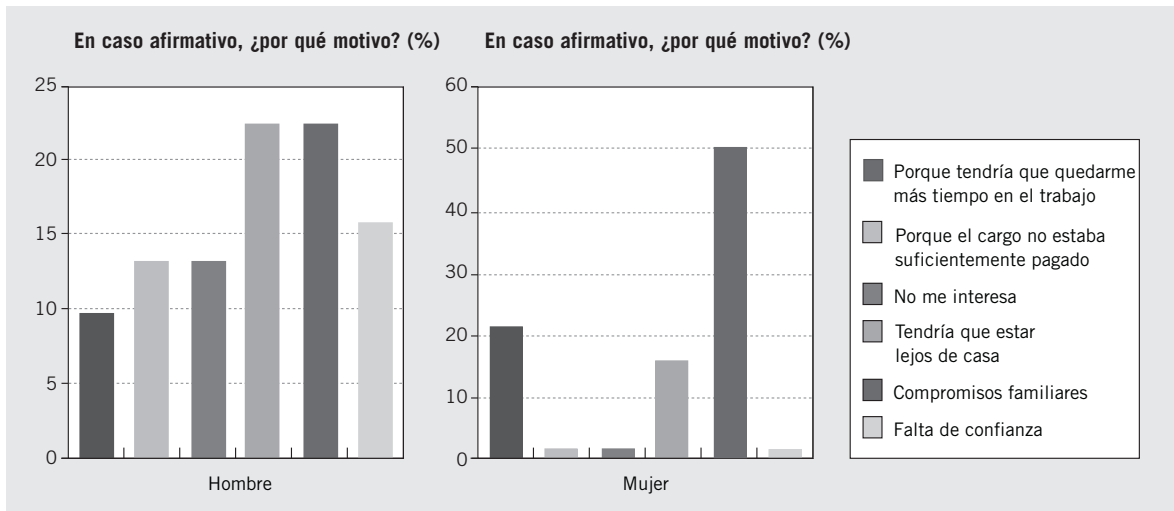
Esta situación queda confirmada por los siguientes gráficos, que muestran claramente el alto porcentaje de decisiones de no avanzar en la carrera profesional.



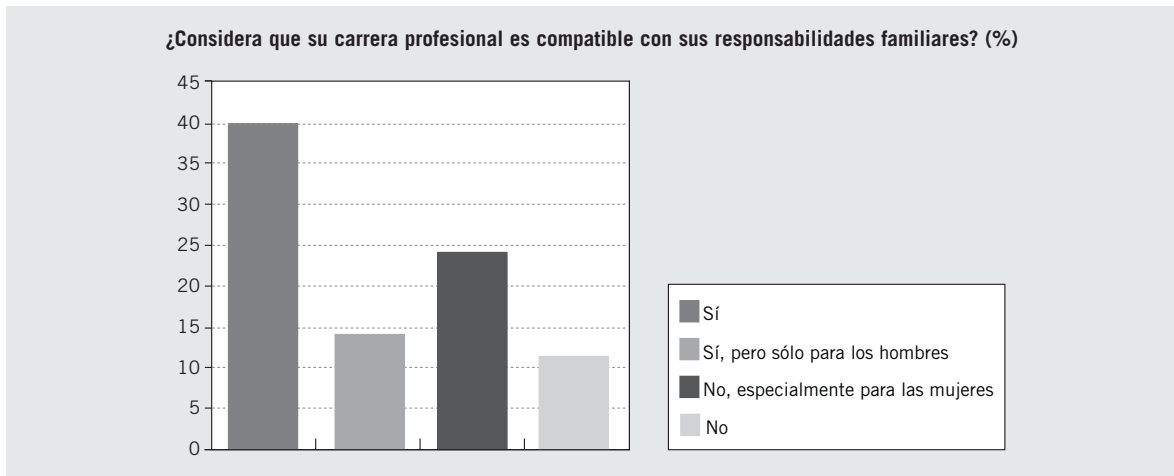
Si esto se combina, además, con el género, se demuestra que ese tipo de decisiones las toman principalmente las mujeres.



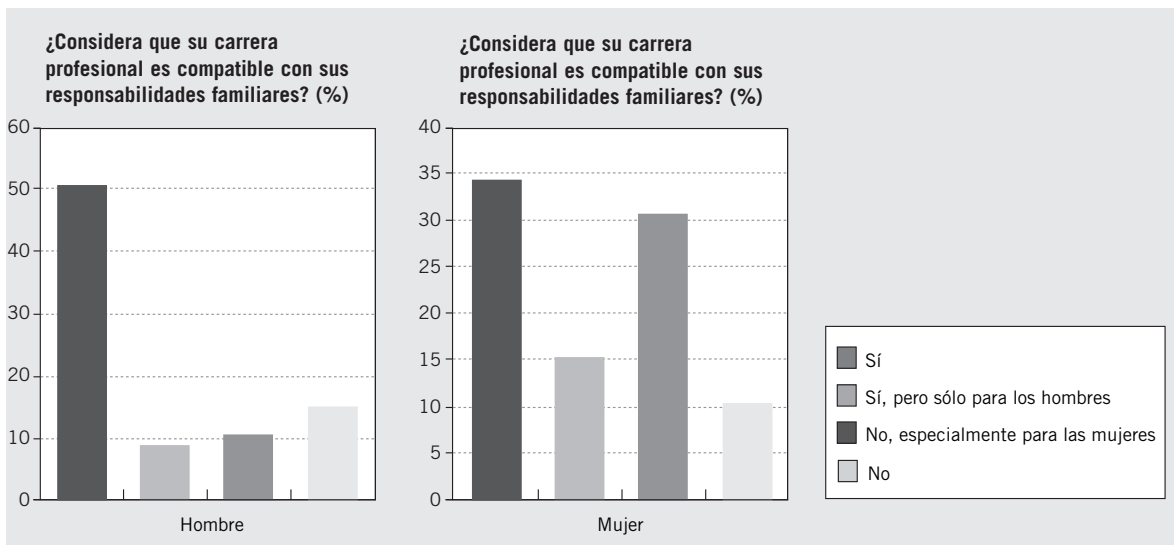
Los motivos se pueden atribuir claramente, en gran parte, a los compromisos familiares y al hecho de que, tal como se ha subrayado, un cargo más alto supone un mayor compromiso en cuanto a tiempo. La necesidad de estar más lejos de casa también se convierte en un obstáculo a la hora de aceptar un avance en la carrera profesional, debido a la dificultad de mantener una doble presencia.



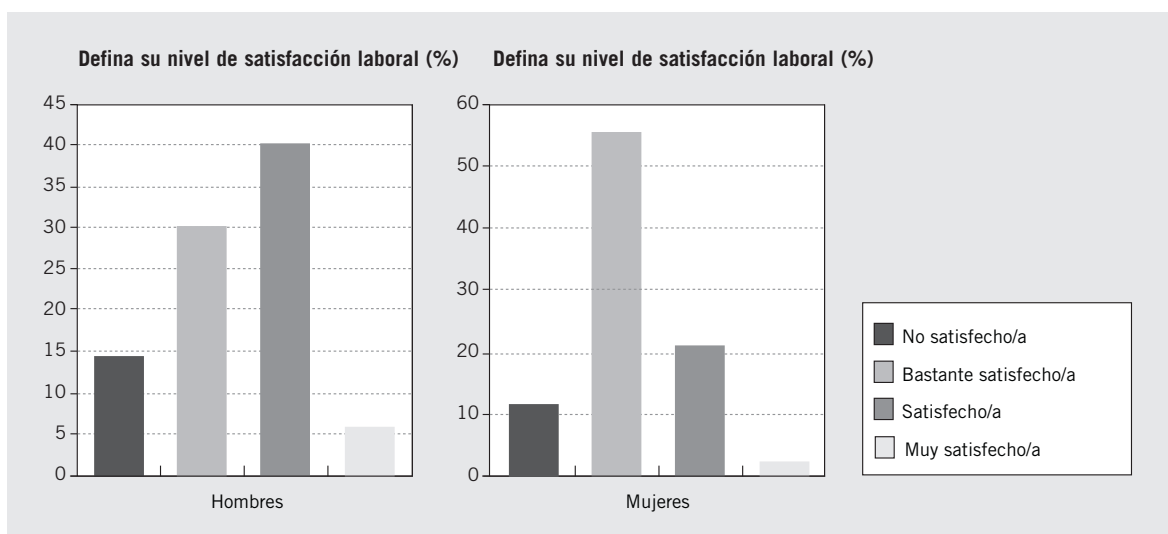
El siguiente gráfico muestra el conflicto entre las responsabilidades familiares y la carrera profesional, pero con una clara connotación de género:



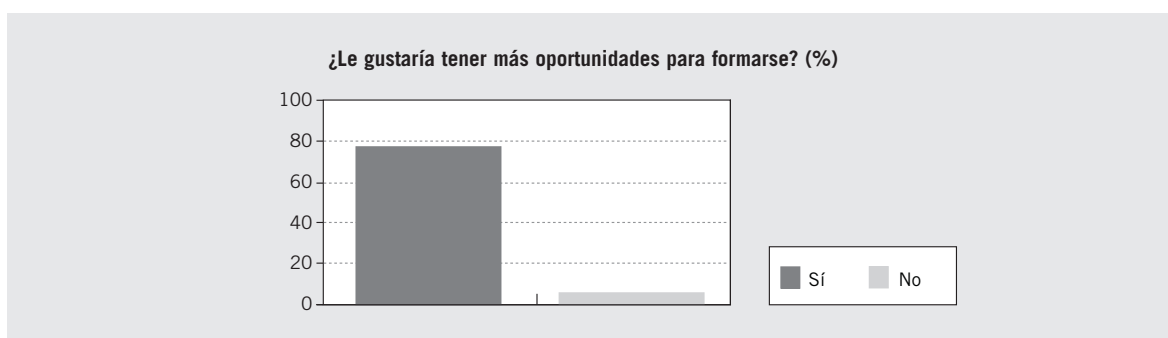
Confirmado al combinarlo con el género.



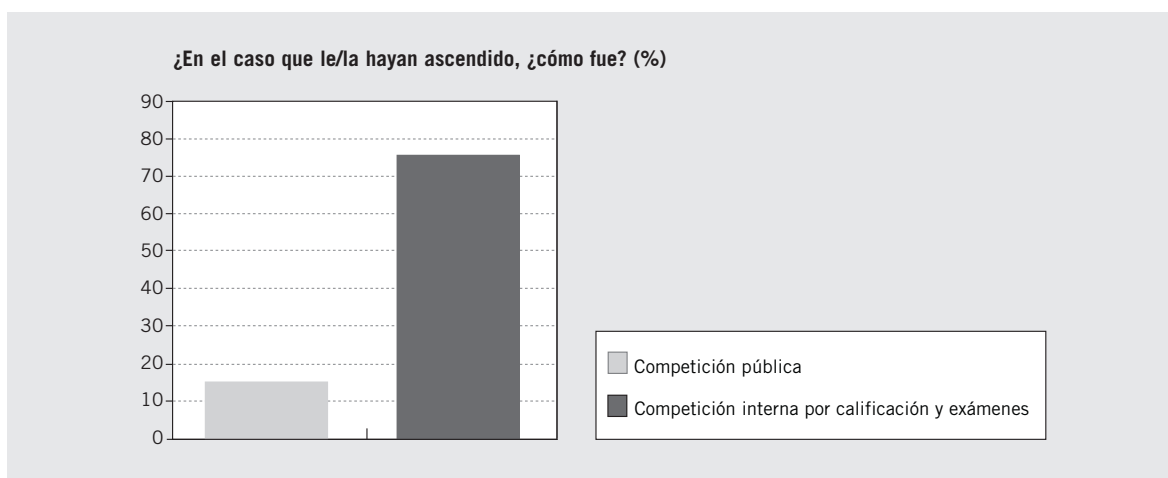
El nivel de satisfacción en el trabajo muestra un porcentaje bastante bajo de personas empleadas insatisfechas. Para los hombres, hay un mayor porcentaje de variedad entre los que no están satisfechos y los que lo están completamente:



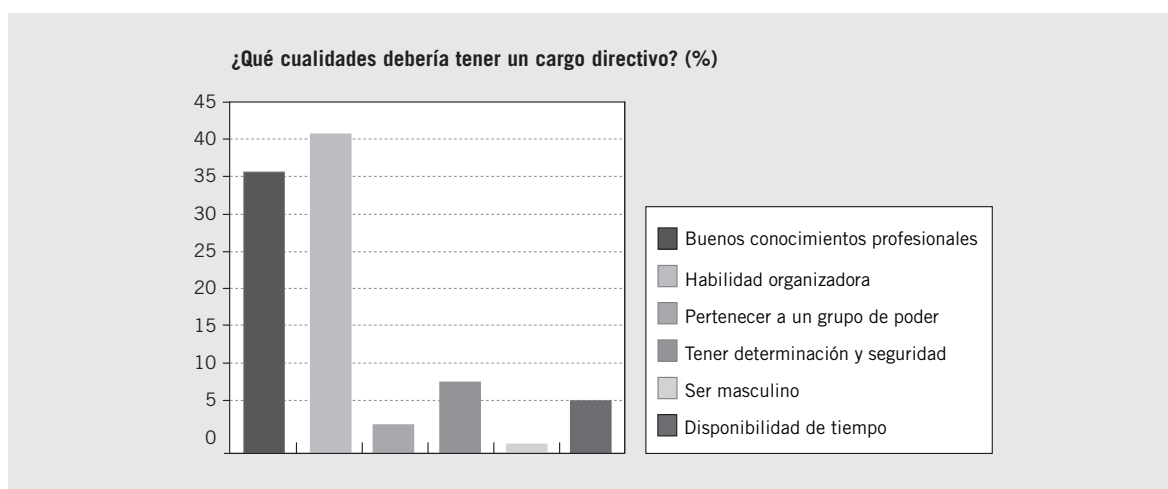
El porcentaje de necesidades de formación es alto.



El procedimiento para subir de categoría laboral en la Administración pública es por competición interna, tal como confirma el siguiente gráfico.

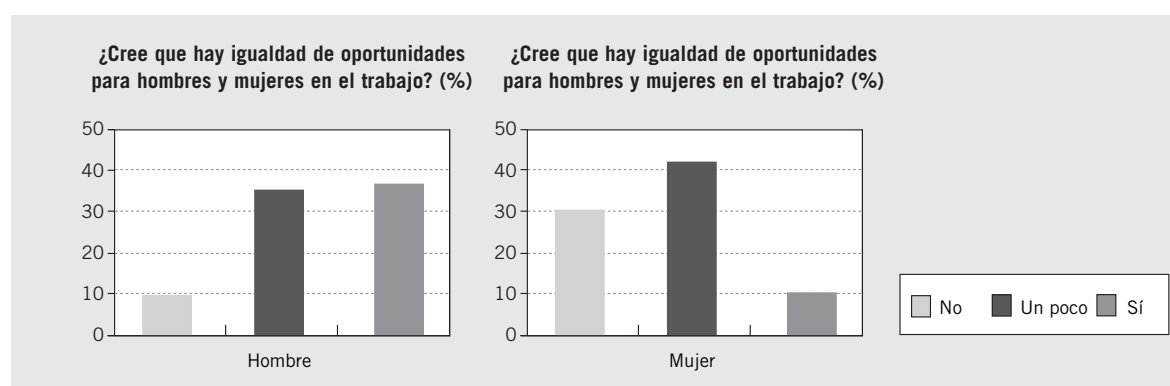


Finalmente, sobre las cualidades requeridas para ser un cargo directivo, la encuesta confirma ampliamente los elementos indicados por las personas con cargos directivos durante sus entrevistas.



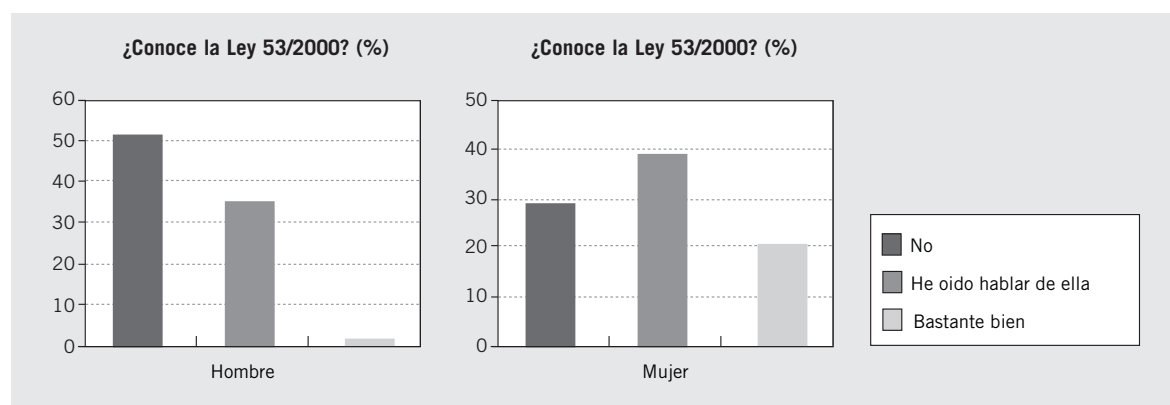
## Conclusiones

El análisis de los datos del cuestionario muestra que la necesidad de establecer medidas para una mayor sensibilización con los temas de género es una de las prioridades. Las respuestas diferenciadas por género subrayan que hay una percepción distinta sobre la creación de igualdad de oportunidades:



También resulta necesario dar a conocer la Ley 53/2000, un importante marco legal cuya adopción introdujo innovaciones significativas tales como: flexibilidad en la distribución del tiempo de la baja de cinco meses, la obligatoria y la opcional, por maternidad, equilibrar la responsabilidad en el cuidado de los niños/as entre ambos padres, eliminar los límites de ausencia por enfermedad en el caso de niños/as mayores de tres años, introducción de otros tipos de baja por razones familiares, posibilidad de bajas no remuneradas por motivos de estudios, incentivos financieros para las empresas que establezcan prácticas de conciliación, y responsabilidad por parte de las autoridades locales en la coordinación de «los horarios de la ciudad».

Sin embargo, la aplicación de esta ley es muy compleja y, en ocasiones, es poco conocida, como muestra el siguiente gráfico:



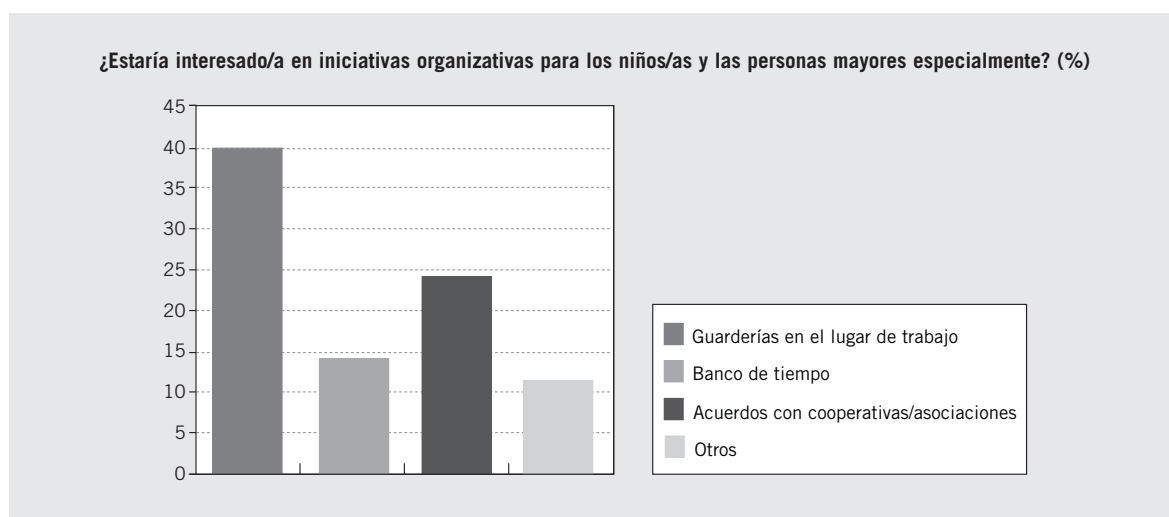
Con respecto al establecimiento de servicios, la literatura ha demostrado ampliamente que el sistema completo de políticas de apoyo para las necesidades de atención no se ha traducido en una oferta concreta de recursos y oportunidades que permitan la regulación de las obligaciones de las mujeres. Por el contrario, la falta de servicios puede ser interpretada como un reconocimiento implícito del rol femenino, que está «encapsulado» en una posición subordinada dentro de la familia, una posición que crea un fuerte y resistente baluarte contra el establecimiento de los derechos individuales de las mujeres.

El resultado de esta dinámica se corresponde con una dificultad estructural de nuestro sistema de bienestar, que es pasar de una declaración de derechos a unos derechos que son reconocidos concretamente, y que no pueden ser resultado de políticas sociales selectivas sino que deben, por el contrario, proceder de unos programas universales que tengan como objetivo prioritario el *apoyo a las responsabilidades familiares*.

La posibilidad de acceder a servicios de acuerdo con las necesidades individuales tiene un resultado significativo sobre los estilos de vida y sobre el grado de igualdad social conseguido. De hecho, sólo así se puede reducir la fragilidad de la todavía obvia fragmentación de la condición de las mujeres adultas y favorecer la reconstitución de dos «mundos vitales».

Las respuestas que se obtuvieron llaman la atención sobre el hecho de que sería oportuno para la administración de la *Provincia* ofrecer servicios y formas activas de reciprocidad e intercambio, tales como el «banco de tiempo»; es decir, formas de intercambio como las que se llevan a cabo en los barrios tradicionales y que pueden extenderse hasta llegar a ser servicios reales de apoyo a la familia (el tiempo se convierte en un artículo de intercambio con el objetivo de crear nuevos circuitos de socialización)<sup>12</sup> o una conexión más activa con las diversas oportunidades ofrecidas por el sector de servicios.

Por lo tanto, parece importante demostrar desde el principio una voluntad positiva de crear servicios y medidas para apoyar el empleo femenino. Respecto a la carga de trabajo doméstico, establecer una buenas prácticas capaces de mejorar la armonización entre las esferas productora y reproductora puede contribuir a superar la asimetría de género en la distribución de las responsabi-



12. La experiencia nacional e internacional muestra el establecimiento de múltiples modelos y resulta difícil identificar cuál es el mejor porque cada experiencia debe ir conectada con el contexto cultural concreto. La legislación se refiere a la Ley 53/2000 y en particular al artículo 37 que explica sus objetivos y procedimientos. La intención es que haya un intercambio de tiempo de acuerdo con el principio de solidaridad. No existe diferencia entre profesiones y no supone un privilegio. El hecho importante es el tiempo y el principio de reciprocidad con el objetivo de facilitar un mayor intercambio entre las personas de una misma comunidad. Un banco de tiempo se puede definir como el espacio ideal donde las personas puede reforzar su sentimiento de pertenencia a una comunidad y sus principios básicos son la solidaridad, la reciprocidad y el crecimiento personal y colectivo.

lidades domésticas y favorecer las carreras profesionales de las mujeres, fomentando unas condiciones en las que se pueda conseguir una carrera dentro de la trayectoria de la vida familiar.

En esta área, se ha demostrado que es esencial disponer de unas políticas adecuadas para la conciliación de las distintas etapas de la vida, como herramientas que no sean sólo organizativas sino también culturales, para poder ser capaces de intervenir fomentando acciones que ayuden a transformar la rigidez impuesta en opciones flexibles. (Biancheri 2004).

La experiencia ya ha demostrado que es posible llevar a cabo actuaciones en esta área y que el resultado depende de múltiples factores, desde la consciencia del territorio en el que estamos trabajando hasta la participación y comunicación, y también la evaluación de los resultados para mejorar la planificación.<sup>13</sup>

La complejidad de realizar dichas intervenciones ha llevado a las administraciones, que todavía están incluidas dentro de este sector, a proceder mediante experimentos que han conducido al establecimiento de procedimientos, modelos, métodos y técnicas, que han sido ampliamente comparadas entre distintos países y organismos nacionales.

La exigencia de un mayor equilibrio entre la vida familiar y los compromisos profesionales es una necesidad que no debe ser solamente aceptada por la figura legisladora, sino que debe convertirse en cultura de empresa y también en el sentimiento habitual dentro de las relaciones familiares.

Para las mujeres, la dependencia no es sólo financiera, sino que puede llegar a asumir otros significados, como la falta de autonomía, incluido el uso del tiempo. Esta dependencia va ligada al poder de negociar dentro de la familia entre lo que ellas escogen para sí mismas y lo que les es asignado por los demás, y esto se define sobre la base de modelos culturales de referencia. Se podría establecer una distinción entre el rol que la mujer siente que tiene y las aspiraciones que podría llevar a cabo con una mayor disponibilidad de tiempo, es decir, a través del uso eficaz y la distribución ideal del tiempo.

---

13. En esta área, la Toscana ha sido una de las primeras regiones en legislar, y con la adopción de la Ley 62/92 se dictaron unas medidas específicas que corregían algunos aspectos de planificación municipal, así como la organización de servicios públicos. Para dar una impresión significativa, sin embargo, tal como demuestran los estudios realizados en esta área, lo que se necesita es una capacidad global de acción, programación y gestión en la cual las políticas de tiempo se erijan en elementos fundamentales para unas prácticas capaces de modificar los modelos organizativos y culturales que controlan la construcción social del tiempo. La evolución de normas a este respecto muestra la elaboración de la teoría y presenta cada vez más claramente la necesidad, como condición indispensable y a escala práctica, de correlacionar las herramientas de planificación municipal para obtener un mayor resultado. La reciente adopción de la Ley 38/98 va en esta dirección y, mediante estas normas, el papel de la región pasa de tener principalmente la función de una autoridad que revisa los procedimientos y el establecimiento de horarios para negocios comerciales a tener una función más directa de promover y garantizar la calidad de las intervenciones dentro de este sector.





# Estudios de cada país

## ESPAÑA, el caso de Barcelona

- Introducción
- Contexto
- Metodología
- Resultados
- Conclusiones



---

# Introducción

## EL ESTUDIO DE DIAGNOSIS EN LA DIPUTACIÓN DE BARCELONA

**E**l Proyecto «LIBRA 2003. Participación equilibrada de mujeres y hombres en la toma de decisiones», que ha recibido ayuda de la Comisión Europea, se enmarca en el objetivo de la Diputación de Barcelona de impulsar y dar apoyo a las políticas de igualdad y de género. Fruto de este proyecto es el presente libro: «Participación de mujeres y hombres en la toma de decisiones. Análisis de cinco organizaciones europeas»

En estos momentos, uno de los retos de las políticas de género está situado en el acceso y representación equilibrada de las mujeres en los puestos de toma de decisión. Por ello el hecho de analizar la infrarrepresentación de las mujeres y de aplicar metodologías para el diagnóstico de esta situación es una necesidad que ha de conducir a conseguir sociedades más justas, igualitarias y democráticas.

Este proyecto responde a esta necesidad. Ha sido liderado por el Servicio de Promoción de Políticas de Igualdad Mujer – Hombre de la Diputación de Barcelona, con la colaboración de las entidades asociadas: la Provincia de Lucca (Italia), el Centro Social de Recursos de Budapest (Hungría), el Consejo del Condado de Torfaen (Reino Unido) y la ciudad de Jyväskylä (Finlandia).

El presente libro, «Participación de mujeres y hombres en la toma de decisiones. Análisis de cinco organizaciones europeas» describe una metodología para analizar la apertura de género y su aplicación en cinco organizaciones europeas, con la finalidad de obtener una mayor comprensión del hecho de la infrarrepresentación de las mujeres en los altos cargos de las organizaciones. Es, por lo tanto, una contribución al diseño, aplicación y mejora de nuevas estrategias y herramientas que permitan disolver estos obstáculos. Así mismo, el conocimiento de la situación permitirá tomar medidas correctoras para resolver una injusta e inadecuada pérdida de potenciales que la propia entidad tiene a su alcance.

Finalmente queremos agradecer a los países socios principales sus aportaciones y a las otras entidades colaboradoras, el interés que mostraron por el proyecto que ahora les podemos aportar:

- Provincia di Avellino. Italia
- Provincia di Lucca. Italia
- Provincia di Savona. Italia

- Provincia di Mantova. Italia
- Provincia di Ancona. Italia
- Comune di Rozzano. Italia
- Comune di Asti. Italia
- Femina Aboensis Women Network. Finlandia
- Universitat Autònoma de Barcelona. España
- Diputación de Jaén. España
- Diputación de Córdoba. España
- Diputación de Badajoz. España
- Red Arco Latino. España, Portugal, Francia e Italia (58 entidades locales de segundo nivel de: España, Portugal, Francia e Italia)
- Red Urb-AI (más de 200 entidades de Europa y América Latina)
- Red Partenalia (Administraciones locales europeas de segundo nivel)

También agradecer a la Universidad Autónoma de Barcelona y a su equipo la realización de este libro.

Deseo y espero que este estudio que presentamos sea una ayuda para las personas con responsabilidad política y técnica de los ayuntamientos y para el desarrollo de las actuaciones de género y la promoción de las mujeres en todos los ámbitos.

Barcelona, mayo de 2005

**Immaculada Moraleda i Pérez**

*Diputada delegada para las políticas de igualdad mujer-hombre de la Diputación de Barcelona*

---

# Contexto

## ■ CONTEXTO DE LA INSTITUCIÓN

En el Estado español, conviven tres niveles de Administración pública: el central, el autonómico y el local. Dentro del nivel de la Administración local, el ámbito territorial de actuación es la provincia de Barcelona, formada por la agrupación de trescientos once municipios. A lo largo de los últimos veinticinco años, la Diputación de Barcelona ha experimentado una fuerte transformación que se ha manifestado en el paso de una función de carácter eminentemente asistencial a la concesión de servicios y asesoramiento en los municipios de la provincia. La Diputación se ha convertido en una administración local intermedia, de segundo grado, con la función principal de trabajar de manera cooperativa y en red con los ayuntamientos. En este sentido, sin abandonar los instrumentos clásicos –la asistencia técnica, la económica y la financiera– la Diputación potencia nuevas formas de cooperación que tienen como objetivo concertar las políticas públicas locales entre los integrantes de la red. Con la finalidad de potenciar la creación de redes locales de gestión de servicios municipales, sigue los principios de subsidiariedad y de autonomía local, ambos recogidos en los tratados de la Unión Europea.

Los objetivos generales de la institución incluyen tres grandes líneas de actuación:

1. Garantizar el reequilibrio intermunicipal.
2. Defender los intereses de los entes locales.
3. Impulsar el proceso de renovación de la Administración local.

La Diputación de Barcelona se estructura en dos niveles, el político y el institucional, cada uno de ellos con su organización particular. El nivel político integra diferentes órganos de gobierno: la Presidencia, el Pleno, la Junta de Gobierno, las Comisiones Informativas y de Seguimiento, la Comisión Especial de Cuentas y, en última instancia, la Junta de Portavoces. Está compuesta por cincuenta y un Diputados/as provinciales, que se eligen entre los/las alcaldes/as y regidores/as de trescientos once ayuntamientos de los municipios de la provincia. El nivel institucional comprende trece<sup>1</sup> Áreas: el Área de Presidencia, el Área de Gobierno Local, el Área de Infraestructuras, Urbanismo y Vivienda, el Área de Deportes, el Área de Salud Pública y Consumo, el Área de Bienestar Social, el Área de Cultura, el Área de Educación, el Área de Vías Locales, el Área de Espacios Naturales, el Área de Medio Ambiente, el Área de Promoción Económica y Empleo y el Área de Igualdad y Ciudadanía. En la institución trabajan un total de 2.965 personas.

---

1. En el momento de iniciar el estudio en –febrero de 2004– el número de áreas era de doce. Posteriormente, se creó el Área de Igualdad y Ciudadanía. Esta no se incorpora en el análisis de fuentes estadísticas.

---

# Metodología

## ■ EL ENFOQUE DEL ESTUDIO

Las técnicas de investigación empleadas han pertenecido a la metodología cualitativa y cuantitativa. El uso combinado de las técnicas ha permitido obtener información importante para el estudio difícilmente accesible mediante el empleo de una sola técnica. Por otra parte, la diagnosis de la sensibilización en género de la Diputación de Barcelona se ha basado en un enfoque metodológico de investigación-acción con la finalidad de plantear, en última instancia, un conjunto de propuestas operativas.

## ■ TÉCNICAS UTILIZADAS

### **Análisis documental y de fuentes estadísticas**

El uso de esta técnica ha permitido obtener información general sobre el contexto de la Diputación de Barcelona.

1. Organigrama y composición de los diferentes órganos de Gobierno (entre marzo y abril de 2004).
2. Líneas y programas de actuación que integran el Plan de Mandato en la legislatura de 2003-2007.
3. Principios y acciones incluidas en los programas y medidas en igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
4. Estadísticas del personal (diversas distribuciones del personal en función del género).
5. Documentos internos sobre los criterios de desagregación y clasificación en grupos de mando del personal.

### **Análisis cualitativo: las entrevistas y los grupos de discusión**

En el marco de este tipo de análisis, se han realizado entrevistas individuales y grupos de discusión a cargos técnicos y políticos de la Diputación de Barcelona. La selección de los/las participantes se ha realizado de manera conjunta entre el equipo técnico de la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) y la Diputación. El equipo técnico ha sugerido el perfil de las personas y el Servicio de Promoción de Políticas de Igualdad Mujer-Hombre de la Diputación ha elegido a las personas que debían ser entrevistadas y ha estado a cargo de la concertación de los/las encuentros con los participantes. Los criterios de selección de las personas entrevistadas se han ido redefiniendo a lo largo del proyecto, de manera que, en la medida en que ha sido posible, se han seleccionado los indivi-

duos que, según las personas entrevistadas anteriores, podían ser informantes «clave» para la investigación. El total de entrevistas realizadas ha sido de veintiséis. Las entrevistas se han orientado a la obtención de tres tipos de datos: información de carácter general sobre la institución, información específica de las 12 áreas que la componen y, en último lugar, información del nivel político de la Diputación. Asimismo, se han realizado siete grupos de discusión con una participación media de cuatro personas por grupo. Estas han tenido como objetivos generales, por una parte, contrastar, complementar y ampliar la información obtenida previamente en las entrevistas, y por la otra, profundizar en el análisis de la dimensión de la cultura organizativa. En los grupos han participado mujeres y hombres de los tres niveles de mando de la Diputación, el Mando Directo, el Mando Medio y la Alta Dirección.

### **Análisis cuantitativo: el cuestionario**

La última fase de trabajo de campo del estudio de la Diputación de Barcelona se ha basado en la realización de un cuestionario. El cometido principal ha sido efectuar una cuantificación sistemática de los indicadores que el estudio cualitativo ha constatado como más importantes. Se han enviado 324 cuestionarios distribuidos entre hombres (165) y mujeres (159) y entre cargos de la Diputación de Barcelona, agrupados en tres niveles, el Mando Directo (203), el Mando Medio (64) y la Alta Dirección (57). El número de cuestionarios recibido ha sido de 104, en total, un 31,13 % de todos los cuestionarios enviados. Se han recibido 44 cuestionarios de hombres (26 % del total de hombres) y 60 de mujeres (36 % del total de mujeres). Asimismo, 45 han sido del Mando Directo (22 % del total del nivel), 26 del Mando Medio (48 %) y 32 de la Alta Dirección (56 %).

## **■ VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL USO DE LAS TÉCNICAS**

### **Análisis documental y de fuentes estadísticas**

#### ***Ventajas:***

- Ha permitido obtener datos sobre el pasado de la Diputación que difícilmente se hubieran podido obtener por otros medios.
- Ha proporcionado una visión general de la dimensión de género en la Diputación.

#### ***Inconvenientes:***

- No ha permitido obtener parte de la información considerada necesaria para el estudio a causa de su inexistencia (por ejemplo, algunos datos estadísticos sobre el personal por género).

### **Análisis cualitativo: las entrevistas y los grupos de discusión**

#### ***Ventajas:***

- Han permitido obtener una amplia riqueza informativa, gracias a su carácter flexible e interactivo.
- Han permitido acceder a información no disponible por otras vías –valoraciones y opiniones de los agentes– gracias a la situación de intimidad que se ha establecido.

#### ***Inconvenientes:***

- Las opiniones de las personas entrevistadas no son representativas de toda la institución, sino que obedecen de manera exclusiva a un grupo. Para paliar dicho problema, se ha realizado posteriormente un cuestionario.



## **Análisis cuantitativo: el cuestionario**

### ***Ventajas:***

- Ha permitido abarcar de manera exhaustiva las principales cuestiones surgidas en el estudio cualitativo.
- Ha suministrado un gran volumen de información en un corto período de tiempo.
- Ha sido un contrapunto cuantitativo a los resultados cualitativos.

### ***Inconvenientes:***

- Ha participado un tercio de las personas a quien se ha remitido (30%).
- En algunos cuestionarios no se ha respondido a todas las preguntas.

# Resultados

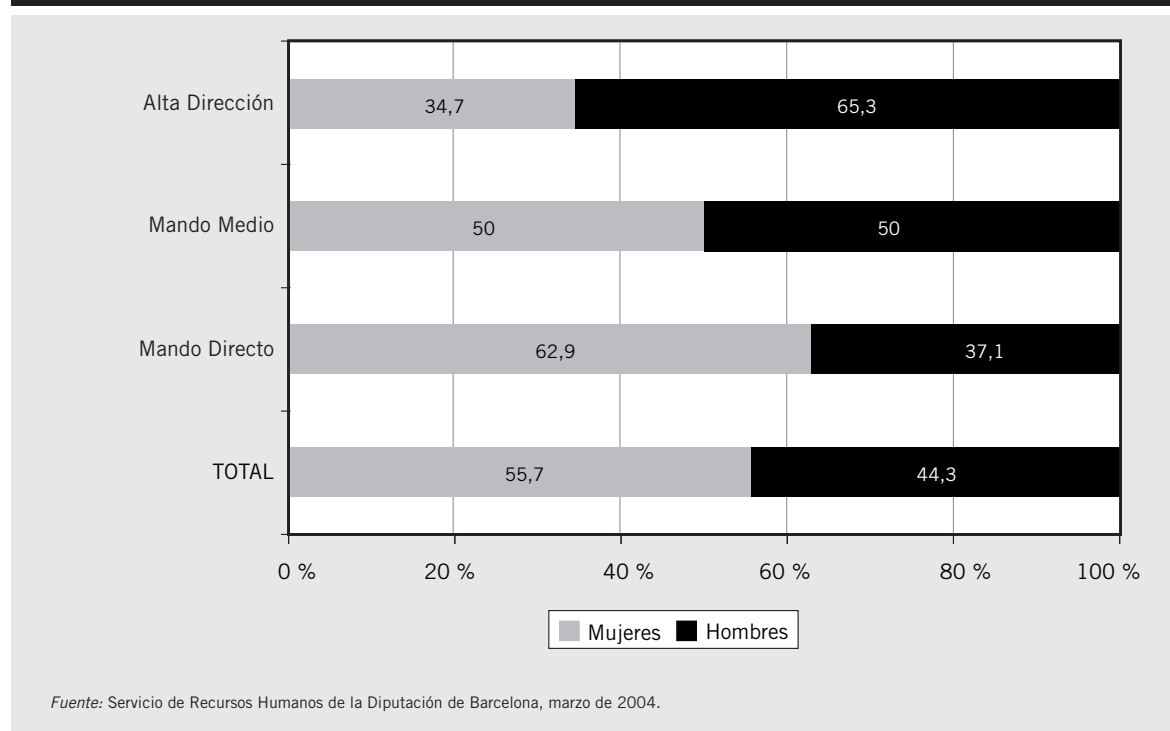
## ■ CONTEXTO INSTITUCIONAL

La primera dimensión analizada del modelo de Diagnóstico incluye los objetivos generales explícitos o implícitos de la institución en relación a la igualdad de oportunidades en género y al tipo y características de las políticas laborales y de recursos humanos de la institución. Han sido tres los temas señalados en esta dimensión: el tipo de presencia de las mujeres dentro de la institución, la política laboral y su impacto en las condiciones de trabajo del personal y las dificultades de las mujeres en el acceso y en el ejercicio de los puestos de toma de decisiones.

### La presencia de las mujeres en la Diputación de Barcelona

La presencia de las mujeres en los puestos de mando de la Diputación de Barcelona ha sido analizada en los dos niveles que estructuran la institución: el nivel técnico y el nivel político.

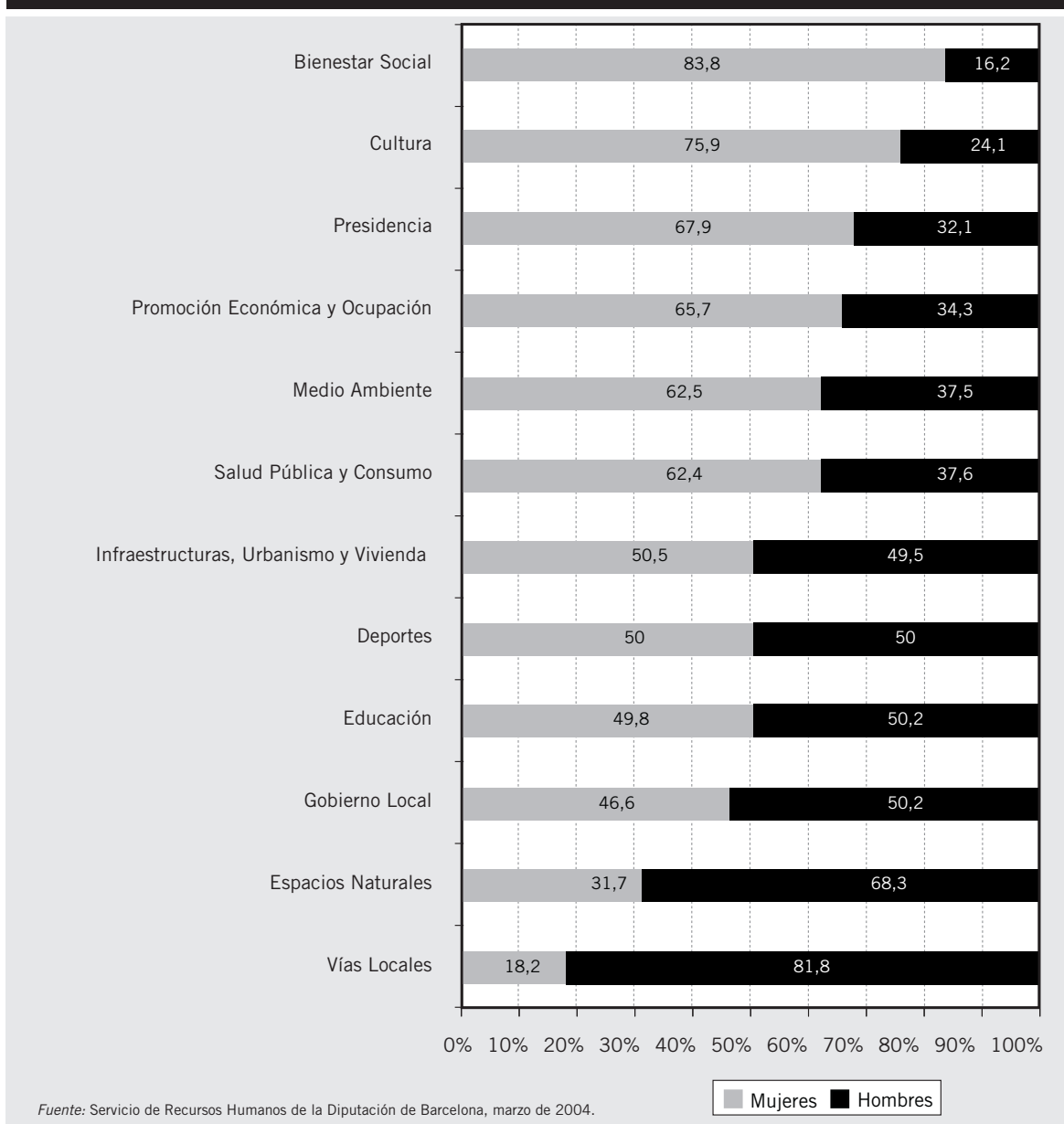
Figura 1. Distribución por nivel de mando y género



En el nivel técnico se ha observado que el porcentaje de mujeres en el total de la institución, de 55,7 %, supera al de hombres, que es de 44,3 %. En los puestos de toma de decisiones, existe una presencia mayoritaria de hombres en la Alta Dirección, de 65,3 %, y las mujeres registran un porcentaje superior, de 62,9 %, en el Mando Directo. En el Mando Medio, las diferencias de género son inexistentes. Las mujeres tienen, pues, una elevada representación en los estratos inferiores y una presencia menor en las posiciones jerárquicamente más elevadas.

Por otra parte, el análisis de la distribución de género en las diferentes Áreas de la institución muestra la existencia de unas Áreas masculinizadas y otras feminizadas. Entre las primeras, se encuentran Vías Locales y Espacios Naturales, con un 81,8 % y un 68,3 % de hombres, para cada una. Entre las segundas, se encuentran Bienestar Social y Cultura, con un 83,8 % y un 75,9 % de mujeres, respectivamente. Siguiendo en orden descendente las diferencias porcentuales, están las Áreas de Presidencia, Promoción Económica y Empleo, Medio Ambiente y Salud Pública y Consumo –con unos porcentajes para las mujeres de 67,9 %, 65,7 %, 62,5 % y 62,4 %, respectivamente–. En el resto de áreas, encontramos una presencia medianamente similar de hombres y de mujeres. Por

**Figura 2.** Distribución por área de la diputación y género

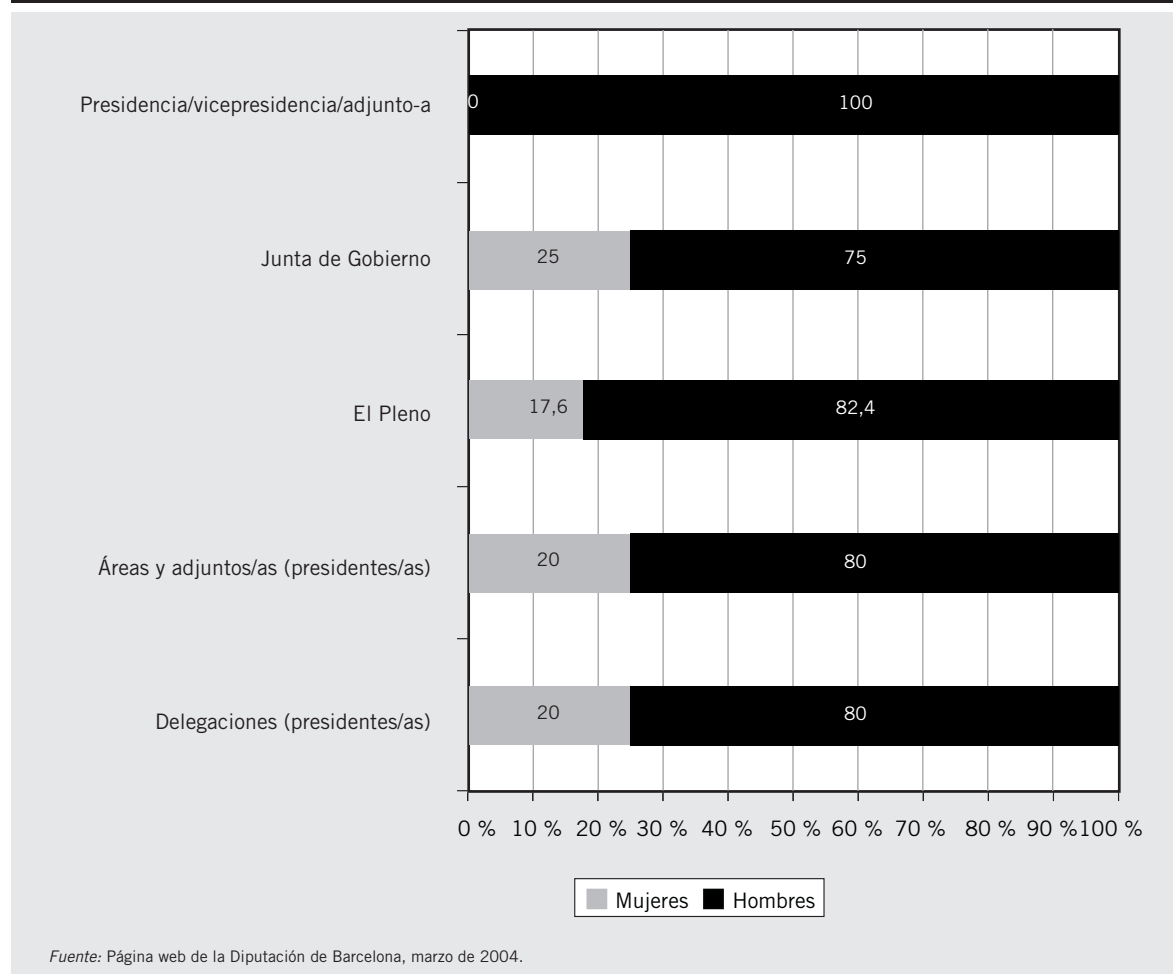


otra parte, a pesar de que no se refleja en el gráfico, es importante señalar que incluso en las áreas con una mayor presencia femenina, las mujeres tienden a ser minoría o bien a estar ausentes en la Alta Dirección (como por ejemplo, en el Área de Cultura, con un porcentaje nulo de mujeres en dicho nivel de mando).

En el nivel político, las mujeres son minoría. En los cargos de presidencia y vicepresidencia, los hombres representan el 100% del total. En la Junta de Gobierno, el porcentaje de hombres es tres veces superior al de mujeres y, en el Pleno, la diferencia es todavía mayor. Entre la presidencia de área y adjuntos/as, el porcentaje de los hombres supera cuatro veces al de mujeres.<sup>2</sup>

«...en general, en el nivel político, si lo miras objetivamente, la situación es que las mujeres no entran demasiado y es, seguramente, porque existe una discriminación negativa». (Hombre)

**Figura 3. Distribución por órgano de Gobierno y Género**



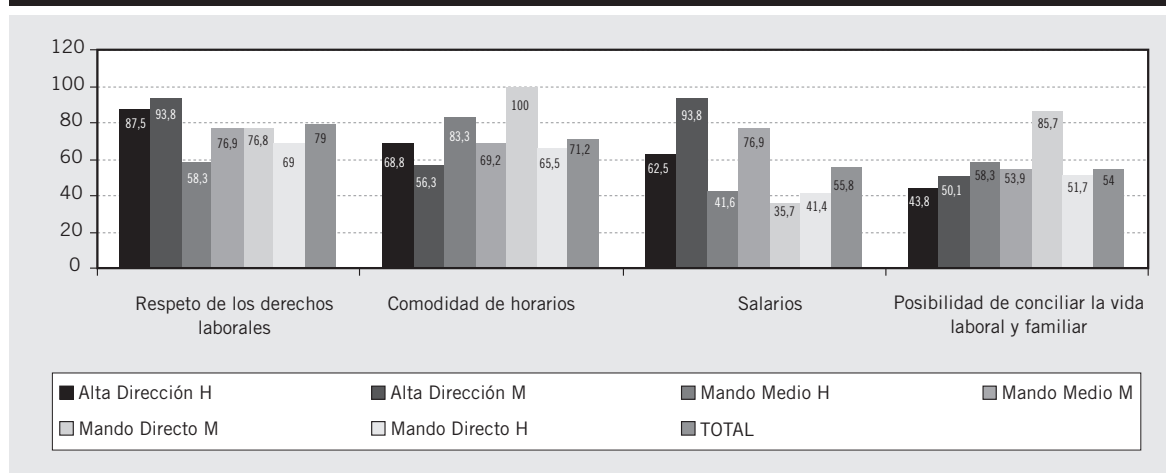
### La política laboral de la Diputación de Barcelona: las condiciones de trabajo del personal

«...no es una institución conflictiva. Existe muy buena infraestructura y es sólida, (...) tiene fama de acoger bien y de tratar bien a su personal, (...) el trato es muy cordial y muy familiar, existe un convenio laboral muy bueno, existe un régimen salarial muy bueno, (el horario) es bastante flexible,

2. Las mujeres en estos puestos se ubican en las áreas de Salud Pública y Consumo, Bienestar Social y Medio Ambiente. Lo mismo sucede en las delegaciones, con una única mujer, situada en el Servicio de Políticas de Igualdad Mujer-Hombre.

(..) existe también una tolerancia, C..) también, para la conciliación de la vida familiar.» (Mujer)  
 • «...si la comparamos con empresas, la Diputación tiene unas condiciones laborales extremadamente buenas.» (Hombre) • «...existe la percepción de que (...) estamos bien pagados en comparación con otras administraciones.» (Mujer)

**Figura 4. Condiciones laborales valoradas como muy buenas/buenas**



La Diputación ha sido mayoritariamente definida como una institución ejemplar en el tipo de condiciones de trabajo que ofrece a su personal. Es, en este sentido, una institución cómoda, poco conflictiva, en la que no se tienden a desarrollar movimientos colectivos de protesta. La percepción ha sido, en términos generales, positiva en torno a un conjunto específico de aspectos: el trato con el personal (la institución tradicionalmente ha propiciado un trato cordial y familiar a sus trabajadores/as y, en todo momento, ha respetado sus derechos laborales, según un 79 %<sup>3</sup> del total de las personas encuestadas), los horarios (son flexibles y tolerantes con las responsabilidades familiares, un porcentaje de 71,2 % –en menor medida las mujeres, sobre todo en la Alta Dirección– así lo constata), los salarios (son generosos, con pagas complementarias y con unos criterios de asignación carentes de discriminación, tal y como afirma un 55,8 %) y las posibilidades de conciliación de la vida laboral y familiar (aspecto señalado por un 54 % de las personas, en su mayoría hombres del Mando Directo). Asimismo, se ha señalado el bienestar experimentado respecto a las empresas privadas y otras administraciones públicas.

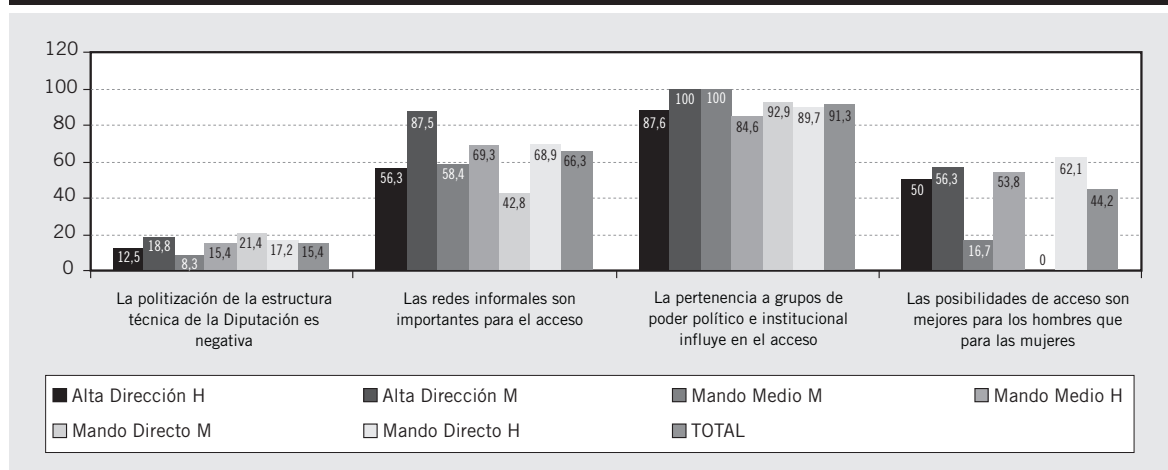
## Las dificultades de las mujeres en el acceso a los cargos: la provisión de los puestos de mando

### a) Nivel técnico

«...es una organización política, existen mandatos políticos, existen unos objetivos que se han marcado políticamente.» (Mujer) • «...las relaciones informales funcionan mucho, (...) a partir de un cierto nivel, incluso tienen más importancia que el propio valor profesional.» (Mujer) • «(el nombramiento) depende exclusivamente de la libre designación, no accedes a ello por méritos, (...) quien va a decidir la libre designación es el político. Y el político, como • hemos visto, (...) actúa el factor dominante masculino.» (Mujer).

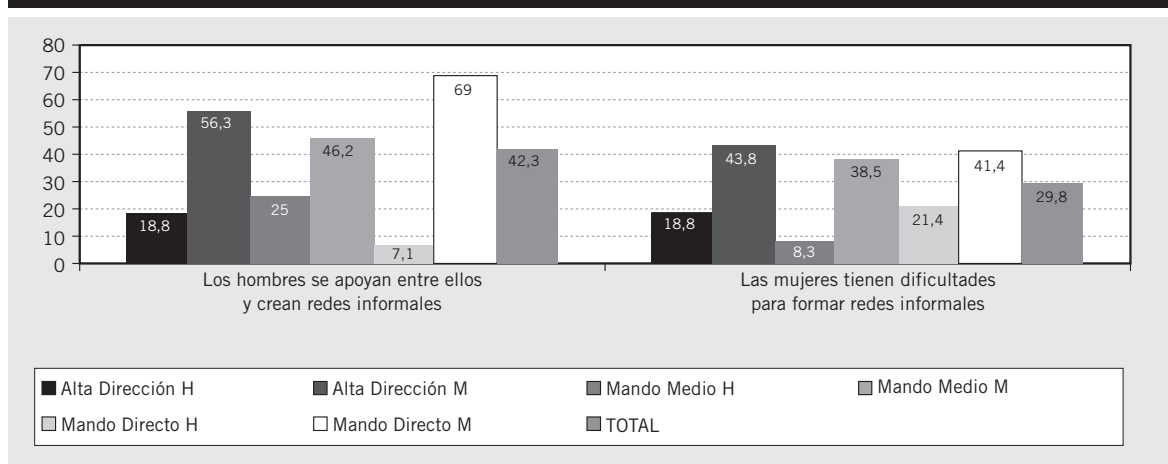
3. Los porcentajes del cuestionario presentados en las distintas tablas se refieren al total de personas de cada categoría.

**Figura 5. Dificultades de las mujeres en el acceso a los cargos**



La Diputación de Barcelona es una institución en que los objetivos y las líneas de intervención generales se derivan, en gran medida, de los procesos políticos que tienen lugar en su interior (hecho que un 15,4% de las personas encuestadas considera negativo). Existen cargos que se eligen a través de un concurso (Jefe/a de Sección y Jefe/a de Unidad, pertenecientes a los Mandos Medios y Directo, respectivamente). En cambio, otros, de mayor rango jerárquico, situados entre el nivel político y el técnico (Coordinador/a de Área, Jefe/a de Servicio y Jefe/a de Oficina, todos ellos pertenecientes a la Alta Dirección), se eligen por libre designación. Como consecuencia de este modo personal de nombramiento, las relaciones informales entre los agentes técnicos y políticos de la institución adquieren importancia en el acceso a los cargos más elevados (un 66,3% del total de personas encuestadas, la mayoría mujeres de la Alta Dirección –87,5%–, así lo constata). Ello se traduce en la consolidación de un «*establishment*» o grupo de poder, formado en su mayoría por hombres, que se mantiene a lo largo de los años y que incide en las posibilidades de acceso (hecho ratificado por un 91,3% del total). El género de las personas se convierte, pues, en un factor importante para explicar el grado en que las mujeres y los hombres de la institución acceden a los altos niveles de Mando. Al respecto, algunas mujeres han coincidido en señalar que la superioridad porcentual de los hombres en el nivel político se tiende a resolver con una mayoría masculina en la Alta Dirección (más del 50% de las mujeres, en todos los niveles de mando, consideran que las posibilidades de acceso son mejores para los hombres que para las mujeres). En consecuencia, en la libre designación llevada a cabo por los políticos interviene, en palabras de una de las entrevistadas, «el factor dominante masculino».

**Figura 6. Las redes informales masculinas y femeninas**



### 1. Las redes informales masculinas

«Yo creo que en determinadas áreas los hombres se nombran entre sí; existe como un aspecto gremial.» (Mujer) • «Yo los veo actuar, (...) las razones de conveniencia política cuentan mucho, (...) existe una cierta protección entre hombres, (...) y su entendimiento personal es más fácil. Es un club de amigos, hacen bromas desagradables, (...) casi siempre hablan del tema sexual, mucho de si la mujer está buena, cosas de éstas. (Mujer) • «Yo tengo la sensación de que hay una cierta incomodidad en elegir una mujer. Se sienten más cómodos entre ellos» (Mujer) • «El hombre tiene la obsesión de que la mujer le haga sombra» (Mujer)

Las relaciones personales tienen lugar entre las mujeres y los hombres de la institución, sin embargo, se considera que ellos disponen de mayores facilidades para la constitución de redes informales (o *loobies*). Estas redes operan en las diferentes áreas de la Diputación, adoptando una estructura similar a la de un gremio (un 42,3 % de las personas encuestadas, en su mayoría mujeres de todos los niveles, lo declara). Las razones que las sustentan son, en algunos casos, intereses de carácter político, aunque también se han indicado otros motivos. Un primer motivo se refiere a la tendencia de los hombres a establecer dinámicas proteccionistas entre ellos, hecho que les lleva, en igualdad de perfiles, a escoger a un hombre antes que a una mujer. Un segundo motivo para la configuración de las redes resulta de la comodidad y el bienestar que los hombres declaran sentir al compartir el ejercicio del trabajo con otros hombres. No sucede lo mismo cuando deben trabajar con mujeres, pues a pesar de que se les reconoce su valor profesional, en general no son aceptadas como compañeras de trabajo. Las relaciones de amistad y de complicidad entre los hombres terminan, pues, por influir en el acceso a los altos cargos de mando. En este sentido, algunas mujeres han definido a los grupos de hombres como «clubes de amigos» –tejidos por un conjunto de actitudes y gestos cómplices, temas de conversación y actividades compartidas fuera del horario laboral– en los que las mujeres no tienen cabida. Un tercer motivo para la formación de estas redes se deriva de los «nervios» que los hombres sienten en el momento de compartir las tareas laborales con una mujer, superiores en el caso de que esta se encargue de ejecutar órdenes. Ante la posibilidad de que una mujer pueda ocupar un puesto jerárquicamente superior, los hombres sienten un cierto malestar.

### 2. Las redes informales femeninas

«Es el llamado efecto dominó. Yo creo que cuando una mujer en un puesto de mando debe escoger, escoge a una mujer.» (Mujer) • «...las redes no las hemos creado, (...); entre nosotras, si podemos, nos hacemos la puñeta; (...) mientras que ellos se protegen, (...) nosotras somos incapaces de apoyarnos.» (Mujer) • «...existen algunas mujeres que (...) lo que intentan es poderse integrar en el grupo de hombres, (...) les resulta absolutamente normal que su jefe inmediatamente superior sea un hombre. Es decir, se lo han tomado como algo normal.» (Mujer) • «...nosotras no, no tenemos tiempo (de hacer redes), la conciliación de la vida laboral y familiar no nos lo permite.» (Mujer)

Hay algunas mujeres situadas en niveles de mando que tienden a seleccionar a otras mujeres para ocupar cargos superiores de Dirección. En ciertas ocasiones, este tipo de nombramiento se deriva de factores de tipo personal –la complicidad y la confianza– que, en última instancia, terminan por favorecer a las mujeres. Sin embargo, no se han registrado redes femeninas sólidamente constituidas dentro de la Diputación (tal y como afirma un 29,8 % del total de personas encuestadas, en su mayoría, mujeres). A este hecho se le han achacado tres dificultades. La primera resulta de la proclividad de las mujeres en puestos de Mando a tener relaciones conflictivas con otras mujeres de la institución, pues estas no son igual de propensas que los hombres a mostrar actitudes proteccionistas hacia sus compañeras. Se considera que las mujeres tienden a criticar a las otras mujeres con más intensidad que a los hombres; en consecuencia, las pugnas y los enfrentamientos entre ellas terminan por resolverse, en algunos casos, en situaciones problemáticas que hacen difícil su acceso a los niveles superiores de mando. La segunda dificultad se sigue de la negativa de las mujeres con altos cargos (específicamente, las jefas de Servicio y las jefas de Sección) a integrarse en grupos de mujeres. Se comenta, al respecto, que la mayoría de ellas han accedido a las altas esferas de la institución a condición de realizar elevados esfuerzos y de

desarrollar mecanismos de defensa ante los obstáculos planteados por los hombres a lo largo de su carrera profesional. En opinión de algunas mujeres, esta actitud les ha llevado a percibir la superioridad jerárquica masculina como «normal» y a ignorar algunas de las problemáticas específicas de las mujeres de la institución. Como tercera dificultad, se ha aludido a la falta de tiempo para llevar a cabo las actividades que exige la formación de redes como, por ejemplo, la participación en reuniones informales fuera del horario laboral. A diferencia de los hombres, sus responsabilidades extra laborales no se lo permiten.

**b) Nivel político**

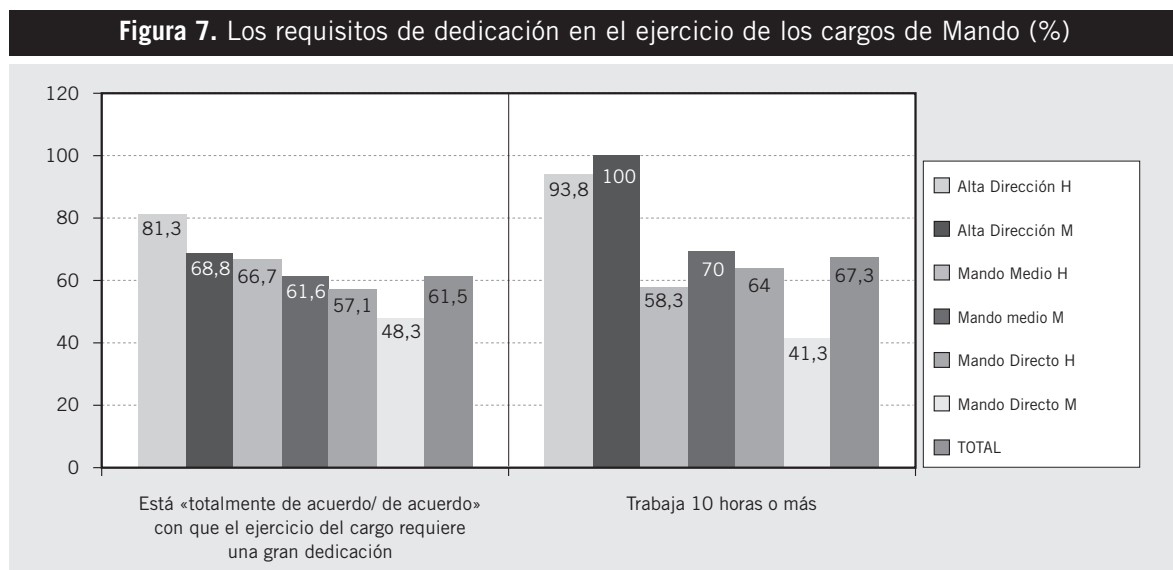
«Hay que tener presente que las personas que estamos en la Diputación son cargos electos en el Ayuntamiento y, por lo tanto, normalmente tienen funciones en los Ayuntamientos. También es verdad que hay una parte importante de Diputados o de Diputadas que no desarrollan labores de gobierno en sus Ayuntamientos, (...) se les ayuda a poderse mantener en el cargo político local a través de la Diputación, (...) tienen empleo y tienen unas mínimas retribuciones para que ellos puedan hacer política local profesional. Y en ese caso, todos hombres.» (Mujer)

De manera similar al nivel técnico de la Alta Dirección, la libre designación a manos del cargo político interviene también en el nombramiento de los agentes políticos que componen la Diputación de Barcelona. Entre los individuos que son nombrados Diputados/as, una parte tiene funciones de gobierno en sus ayuntamientos. Hay otros, en cambio, que son candidatos de los partidos que no habrían obtenido los porcentajes de voto suficientes para poder gobernar en sus ayuntamientos y que, ante la imposibilidad de desarrollar tareas de gobierno a nivel local en su municipio, reciben de sus partidos el nombramiento al cargo de Diputado/a. Esta designación les permite mantener su cargo político local, las competencias asociadas a este y su retribución a través de la Diputación. La mayoría de los individuos nombrados en estas condiciones, son hombres. Por tanto, el género y la posición jerárquica de las personas que militan en los partidos políticos terminan por resultar aspectos importantes para entender, en última instancia, el modo como se configura y se mantiene la presencia de los hombres en la esfera política de la Diputación.

**Las dificultades de las mujeres en el ejercicio del cargo**

**1. Los requisitos de dedicación en el ejercicio de los cargos de mando**

«Normalmente los requisitos de la Alta Dirección de mando son más duros físicamente, respecto al estrés, o de más horas, y el grado de exigencia es más amplio.» (Mujer) • «Se nos exige que en muchas ocasiones tengamos que ir en horarios de tarde e incluso de noche a hacer reuniones, (...) había habido épocas en que tenía las reuniones de noche; (...) por ejemplo, yo trabajo todos los vier-





nes, sábados y domingos, (...) para una persona que tenga familia y tal, debe ser muy duro, es muy difícil.» (Hombre)

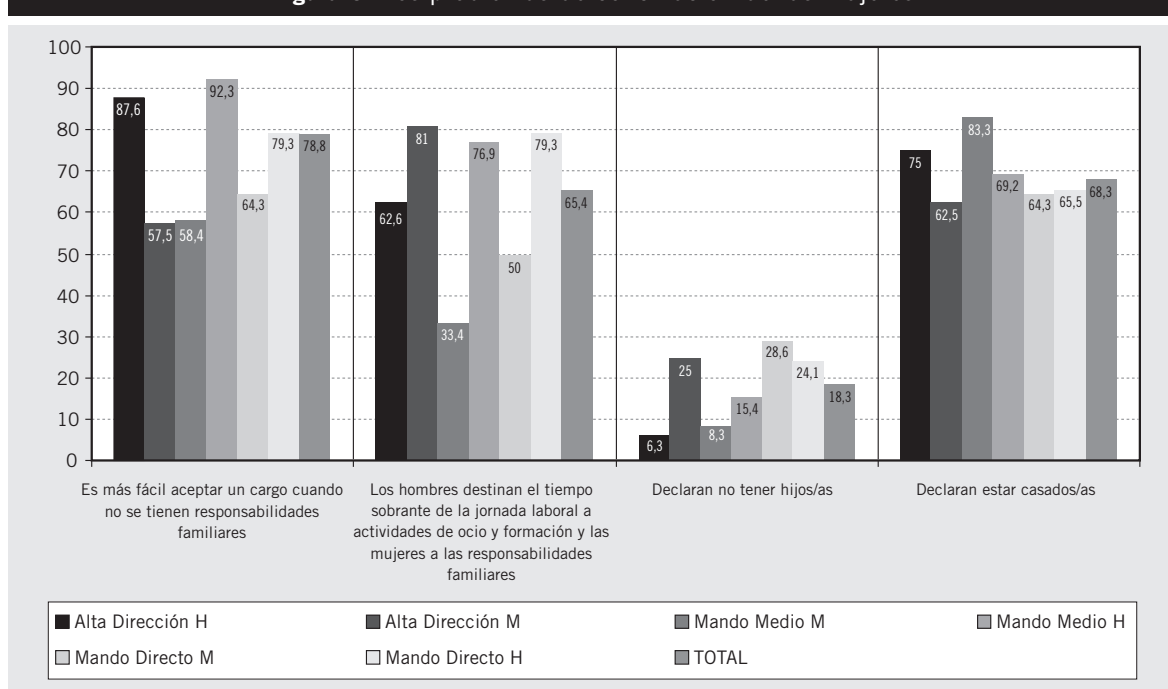
Existe un conjunto de requisitos que se asocian al ejercicio de los cargos en la Diputación. Entre éstos, se encuentran la mayor complejidad y dureza del trabajo realizado respecto a niveles inferiores, el mayor grado de exigencia en los resultados del trabajo y sobre todo, la dedicación elevada o exclusiva al puesto de trabajo (un 61,5% del total, con una mayoría en la Alta Dirección –principalmente de hombres, de 81,3%– lo constata). Las personas que asumen cargos de Mando –en cualquiera de los tres niveles– deben realizar jornadas laborales más extensas que el resto de personal de la institución; (un 93,8% y un 100,0% de hombres y mujeres encuestados/as de la Alta Dirección nivel afirman trabajar 10 horas o más; en el resto de mandos, los porcentajes son algo inferiores). El ejercicio de un puesto de mando permite una mayor flexibilidad horaria, pero esta no se traduce en un incremento de las facilidades para la conciliación de la vida laboral y familiar, pues el elevado volumen de tareas asignadas al puesto no lo permiten. La dedicación al cargo se materializa, entre otras cuestiones, en la obligación de asistir a reuniones de trabajo y a actos institucionales de carácter representativo realizados fuera de la jornada laboral –en horarios vespertinos o nocturnos o durante el fin de semana–, sobre todo por parte de la Alta Dirección. A pesar de que esta tipología de horario es un aspecto que se contempla en la definición del sueldo otorgado a las personas que ocupan puestos de mando, los obstáculos y las incomodidades para la formación de una familia son manifiestas.

## 2. Los problemas de conciliación de las mujeres

«(...) la vida de los altos cargos es muy esclava, sobre todo a nivel de horarios, y los hombres no tienen tantas dificultades como las mujeres para ejercerla o pueden continuar con su vida particular, sin ningún tipo de problemas, y las mujeres normalmente deben sacrificar un parte de su vida.» (Mujer) • «...estoy pensando en los cargos que son mujeres ahora mismo, (...) digamos, no tienen hijos (...) y las que los tienen, son ya mayores. Ahora mismo, no recuerdo ningún cargo mujer que tenga hijos pequeños.» (Mujer)

La incompatibilidad entre la dedicación plena al cargo y la asunción de las responsabilidades familiares es un problema para las mujeres dentro de la Diputación (un 78,8% de los /las encuestados/as,

Figura 8. Los problemas de conciliación de las mujeres



en su mayoría hombres de la Alta Dirección y mujeres del Mando Medio, lo ratifica). Este es un hecho que afecta mayoritariamente a las mujeres de la institución, pues a pesar de que la familia es un elemento que concierne a mujeres y a hombres, el desempeño del cargo no afecta del mismo modo a uno y otro sexo. En consecuencia, son las mujeres quienes se ven afectadas por esta incompatibilidad y quienes, en última instancia, se ven obligadas a tomar una importante elección: bien optar por sacrificar su vida familiar o bien renunciar al ejercicio del cargo en favor de la dedicación a su familia. Mientras que los hombres tienden a priorizar la mejora y el progreso profesionales y, a su vez, continúan realizando las actividades de la vida cotidiana, las mujeres acostumbran a meditar sobre las posibles consecuencias que el desempeño del cargo puede tener en su vida personal y familiar (un 65,4 %, en su mayoría mujeres de todos los niveles de mando, así lo constata). Existe un perfil específico de las mujeres que ocupan los altos cargos. Según el estudio cualitativo, la mayoría de ellas disponen de un grado de ambición que les ha llevado a dar prioridad a sus aspiraciones profesionales y, en última instancia, a renunciar a una vida familiar. Un número elevado no tienen hijos (como muestra el gráfico, su porcentaje es superior al de hombres en todos los niveles, a excepción del Mando Directo) o los tienen en una edad avanzada; lo mismo sucede en relación al estado civil (se registran menores porcentajes de casadas que de casados, también a excepción del Mando Directo).

### **3. Las exigencias (propias y ajenas) en el ejercicio del cargo**

*«...las mujeres tenemos que demostrar continuamente nuestro valor. No podemos ser mediocres, debemos ser excelentes. En cambio, los hombres sí que son mediocres. Y están en buenos puestos.»* (Mujer)

Además de las dificultades que los requisitos de los puestos de mando plantean a las mujeres en la conciliación de la vida laboral y la vida familiar, una segunda dificultad para el ejercicio del cargo son los criterios de valoración y de evaluación del trabajo realizado por estas. Y es que, en su opinión, las mujeres no solamente deben hacer un esfuerzo para el desempeño del cargo, sino que también se ven obligadas a demostrar que disponen de un volumen de capacidades profesionales superior al exigido a los hombres de la institución.

## **■ APERTURA EN TEMAS DE GÉNERO**

La segunda dimensión analizada fue la apertura en temas de género. Su interés principal reside en evaluar en qué medida la institución desarrolla instrumentos para introducir la perspectiva de género en su interior. Es interesante, en este sentido, analizar el tipo y la visión de género existente en la Diputación, esto es, el grado de compromiso mostrado por los agentes políticos e institucionales en el acceso equilibrado de hombres y mujeres a los cargos de mando. Se revisan en esta dimensión las medidas estructurales desarrolladas o que se proyecta que serán desarrolladas en un futuro, en el seno de la organización en materia de igualdad de oportunidades. Han sido tres los temas comentados en esta dimensión: la intervención política e institucional en igualdad de oportunidades en género; el estado de la igualdad de oportunidades en la vida institucional y, en última instancia, las demandas en igualdad de oportunidades formuladas por los/las miembros de la Diputación.

### **La intervención política e institucional en igualdad de oportunidades en género**

#### **1. La trayectoria de la institución en igualdad de oportunidades**

La igualdad de oportunidades en género en la Diputación de Barcelona comienza a ser materia de interés institucional a principios de los años noventa, en gran medida a partir del momento en que se reconoce oficialmente la importancia de la intervención municipal en el ámbito de la promoción de la mujer. Desde entonces han sido diversas las actividades, las medidas y los organismos que la institución ha creado con la finalidad de promover la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. La dimensión de género ha sido un elemento que ha adquirido un peso cada vez mayor en la Diputación a lo largo de los últimos años.

**Trayectoria de la Diputación de Barcelona en políticas de género**

<b>1992</b>	Se crea una <i>Comisión Especial para el Desarrollo de un Programa de Promoción de la igualdad de las mujeres</i> , al frente de la cual se nombra a una comisionada con la responsabilidad de gestionar formalmente los asuntos referentes a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
<b>1996</b>	Se configuran las bases del <i>Plan Integral para la Igualdad de Oportunidades 1998-2002</i> y se constituye la <i>Comisión Interdepartamental de la Mujer</i> , responsable de la dirección estratégica del Plan Integral e integrada por altos cargos de los niveles técnico y político.
<b>1997</b>	Se crea la <i>Oficina Técnica del Plan de Igualdad de Oportunidades (OTPI)</i> , dependiente del Área de Presidencia, encargada de la supervisión del Plan Integral y de la promoción de la igualdad en los diferentes entes locales con los que trabaja la Diputación y en el interior de la institución. El 10 de marzo de 1999 el Pleno de la Diputación aprueba el primer Plan.
<b>2002</b>	Se constituye la figura de la Diputada Delegada para las Políticas de Igualdad M-H y un año después la OTPI se reconvierte en el <i>Servicio de Promoción de Políticas de Igualdad Mujer-Hombre</i> .
<b>2004</b>	El Servicio de Promoción se ubica en la recién creada Área de Igualdad y Ciudadanía y se inaugura el remodelado Centro Francesca Bonnemaison, íntegramente dedicado a la promoción de la mujer.

**2. El Plan Integral para la Igualdad de Oportunidades 1998-2002**

El Plan se diseña entre los años 1996 y 1997, coincidiendo con el apoyo al trabajo municipal en el ámbito de políticas para las mujeres que se había iniciado con la creación de la Comisión Interdepartamental de la Mujer, órgano que posteriormente resultaría el encargado de la dirección Estratégica del Plan. El objetivo general del Plan era apoyar a los municipios de la provincia en la realización de planes estratégicos, políticas locales de igualdad de oportunidades y diseño de programas de trabajo y actuaciones específicas. Además de este ámbito externo, proponía otro de carácter interno, para la intervención dentro de la propia institución, que tuvo poco desarrollo. El elemento innovador del Plan fue la idea de la «transversalidad» o *mainstreaming*, estrategia impulsada por la Unión Europea desde mediados de los años 90. Proponía la «desectorialización», esto es, el desarrollo de mecanismos que posibilitaran a cada Área gestionar de manera autónoma las medidas en igualdad de oportunidades. En la Diputación no se había planteado con anterioridad una acción transversal coordinada y conjunta de las diferentes Áreas, sino que todas las medidas implantadas habían tenido un carácter aislado. El objetivo de esta iniciativa era evitar que la temática de género se convirtiera en un asunto sectorial y de exclusiva competencia de la OTPI.

El programa externo comprendió: apoyo técnico y económico a los ayuntamientos, estudios, cursos formativos, exposiciones y jornadas y se editaron diversas publicaciones. Algunos de estos productos se realizaron en colaboración con las diferentes Áreas relacionadas con el Plan.

**3. Otras intervenciones en igualdad de oportunidades**

«(...) en mis equipos nunca trabajamos los viernes por la tarde, porque la gente tiene que tener tiempo para poder ir a hacer las cosas de su vida. Y tampoco montamos reuniones mucho más allá de las 7:30. (...) Entonces, es un poco ir mostrando que es posible trabajar con la misma capacidad sin tener que hacer esos horarios, ¿no?» (Mujer) • «...en 1999 se hizo una inflexión hacia las mujeres, (...) en ese año subimos muchísimas mujeres a jefas de servicio, por tanto, utilizaban como criterio buscar más mujeres si éstas también poseían la capacidad técnica (...)» (Mujer)

El compromiso con la igualdad de oportunidades en género no ha sido potestad exclusiva del Servicio de Promoción de Políticas de Igualdad Mujer-Hombre ni fueron promovidas formalmente por la Diputación. Existieron otras actuaciones realizadas por algunos altos cargos, mujeres y hombres (Jefes/as de Servicio, Coordinadores/as y Diputados/as) de determinadas Áreas y Servicios. Entre ellas, se incluye la definición de horarios y la convocatoria de reuniones compatibles con las responsabilidades familiares. También hubo un proceso de promoción específica de mujeres al puesto de Jefatura de Servicio que tuvo lugar en la década de los años 90 y cuyos responsables fueron un grupo de hombres del nivel técnico-político, en el cargo de Coordinadores. Algunas mujeres que han parti-

cipado en el estudio cualitativo, con un perfil similar (edad joven y disposición de capacidades técnicas) han declarado haber accedido a dicho puesto gracias a esta iniciativa.

## El estado de la igualdad de oportunidades en la vida institucional

### 1. Factores positivos

«Hablamos hace 10 años en esta casa sobre Políticas de Igualdad, ¿qué quieres que te diga?, pues a lo mejor alguien empezaba a hablar de esos temas, pero ahora ya empieza a estar presente.» (Hombre) • «...hay una apuesta clara por el tema de políticas de género y de igualdad que se demuestra en presupuesto y en recursos humanos.» (Mujer) • «todavía falta mucho para llegar a lo que debería ser el 50%, es decir, la igualdad, pero ciertamente me parece que, en los años en que estoy, ha variado, ¿no?» (Hombre)

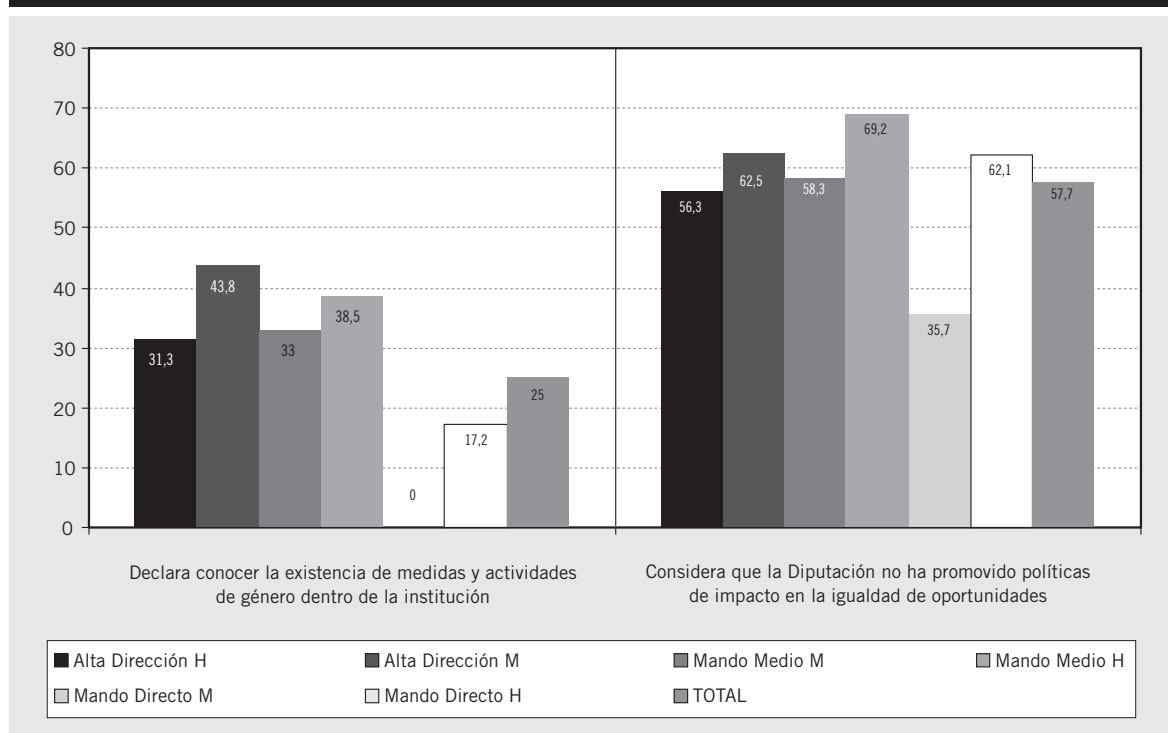
Las personas entrevistadas han coincidido en señalar que se ha incorporado a la agenda política de la institución el problema de la igualdad de oportunidades. Asimismo, también se ha añadido una maquinaria institucional a su organigrama. Las líneas de intervención del Plan Integral y del Programa 2003 y la creciente expansión –físicamente y en competencias– del Servicio de Promoción de Políticas Mujer-Hombre muestran que la igualdad de oportunidades ha sido un elemento que a lo largo de los últimos diez años ha ido adquiriendo de manera progresiva un papel cada vez más importante en el seno de la institución. Si bien en el pasado la repercusión y la extensión del tema habían sido casi nulas, hoy en día este es un asunto que empieza a tener su espacio de debate de manera normalizada dentro de la Diputación, tal y como sucede con otras temáticas afines, como las políticas de Juventud o de Inmigración. Uno de los elementos que han potenciado el crecimiento del Servicio han sido los cambios de localización dentro del organigrama desde su creación. En un inicio dependiente del Área de Servicios Sociales, luego se integra dentro del Área de Presidencia, cercana a los núcleos operativos de poder encargados de la toma de las decisiones institucionales.

Desde el año 2002, el Servicio ha podido disponer, además, de una figura política –la diputada delegada para las políticas de igualdad Mujer-Hombre– encargada en exclusiva de la temática de género en la institución. Este hecho ha permitido que la igualdad de oportunidades haya empezado a ser abordada desde el nivel político de manera más concisa y, por tanto, como un asunto al margen del resto de temas institucionales. Asimismo, en opinión de algunas personas, se ha potenciado que exista un mejor perfil técnico en todos los niveles del Servicio, lo que ha sido un elemento importante en los progresos experimentados en los últimos años. Se ha coincidido también en señalar que en la Alta Dirección hay un aumento de la sensibilidad con respecto a la igualdad de oportunidades en comparación con épocas anteriores y hay algunos individuos más comprometidos. Este cambio de mentalidad ha facilitado la comunicación y el debate institucional.

Por lo tanto, a lo largo de su trayectoria, el tema ha ido adquiriendo un espacio cada vez mayor en la agenda política de la institución y se ha comenzado a reconocer en los últimos tiempos la importancia de introducir y de difundir la igualdad de oportunidades en el seno de la organización. Este hecho se ha materializado en un incremento de la provisión de recursos humanos (que se refleja en el aumento del número de individuos y de su capacidad técnica) y económicos (que se evidencia en el aumento del presupuesto y en la dotación de infraestructuras).

### 2. Problemas en la implementación de la igualdad de oportunidades

Sin embargo, a pesar de la existencia de estos factores positivos, algunos/as entrevistados/as señalaron que aún no se podía considerar que la igualdad de oportunidades estuviera asentada en la Diputación. Los resultados de la encuesta han mostrado con claridad el desconocimiento que existe en los tres niveles de mando sobre las actividades de igualdad antes señaladas, muy especialmente en cuanto al Plan.

**Figura 9.** La igualdad de oportunidades en la Diputación

A pesar de los esfuerzos realizados para la implementación de la igualdad de oportunidades, las políticas de género son aún incipientes y han existido numerosos problemas en su aplicación. Los problemas han existido, en primer lugar, en la aplicación del Plan dentro de la institución. Pero, también en el hecho de que, en su conjunto, la Diputación aún sigue ajena a la temática de la desigualdad de género (únicamente un 25 % de las personas encuestadas, en su mayoría mujeres de los tres niveles de mando, han declarado conocer las medidas llevadas a cabo). No se ha logrado que exista suficiente interés por el problema ni que se actúe decididamente por su resolución. Por ello, se señala que no se puede afirmar que exista una apertura de género dentro de la institución. Los principales problemas destacados se refieren a la ejecución del Plan; a la existencia de una sensibilidad de género muy limitada; a la falta de medidas de paridad que corrijan la desigualdad existente; y, finalmente, a la necesidad de impulsar una política de personal que se haga cargo explícitamente de los problemas de las mujeres, en especial con respecto a la conciliación de la vida familiar y laboral.

#### a) Problemas en la ejecución del Plan

Muchas de las personas entrevistadas han mencionado a la existencia de algunos problemas que obstaculizaron el funcionamiento operativo del Plan.

- El desconocimiento general del Plan entre el personal de la institución: en términos generales, las menciones al Plan y las opiniones al respecto han sido reducidas. En el estudio cualitativo casi bien la mitad de las personas han reconocido tener una mínima noción de la existencia del Plan y/o de las medidas y de las actividades afines que se han llevado a cabo en el interior de la Diputación. La mayoría de las menciones se han limitado a los cursos de formación, aunque algunas personas han aludido también a otras medidas.
- La pérdida de impulso de la Comisión Interdepartamental encargada de la Dirección Estratégica del Plan; la inexperiencia en temas de género y la falta de personal especializado y sensibilizado en estos temas.
- La baja implicación de los políticos de la institución y la falta de participación y de movilización de las mujeres.

- La orientación de las líneas de intervención del Plan hacia el exterior de la institución en mayor medida que hacia su interior, la falta de mecanismos de evaluación del Plan y la falta de herramientas para convertir la participación en medidas de carácter operativo.
- Las dificultades para establecer el *mainstreaming* en género de manera eficiente: a pesar de que la mayoría de personas entrevistadas han valorado de manera positiva la introducción de dicha estrategia, algunas han coincidido en señalar ciertas dificultades que obstaculizaron su funcionamiento eficiente en el marco del Plan. Una primera dificultad se deriva de la complejidad del organigrama de la Diputación de Barcelona. Sus partes se encuentran fuertemente compartimentalizadas y este es un hecho que dificulta el equilibrio institucional que la implantación del *mainstreaming* requiere. Una segunda dificultad obedece a la dificultad de realizar un cambio profundo de la cultura de la organización, pues esta constituye una condición necesaria para la eficacia del *mainstreaming*. Una tercera y última dificultad resulta de las dinámicas de competencia entre las diferentes políticas de carácter transversal implantadas dentro de la institución, esto es, de género, educación e inmigración. Este hecho ha tenido como consecuencia la superposición y la repetición de algunas actividades de diseño transversal.

#### **b) Limitación de la sensibilidad a los temas de género**

«...no creo que exista una conciencia colectiva que diga '¡caramba! es que nos iría más bien' (...), ni directivas ni directivos, (...) no ha habido una acción explícita en esta línea.» (Mujer) • «...hay una cierta sensibilidad de que éste es un tema importante, de que es un tema que se ve bien socialmente, (...) quizás haya un poco de pantomima, quizás los partidos políticos han hecho de eso un poco bandera.» (Mujer) • «Yo no sé, no sé hasta qué punto es una cuestión de cara a la galería (...), lo que toca es pedir la igualdad, ¿no? (...) con este mensaje, de electoralismo, (...) se quiere vender el producto.» (Hombre)

A pesar de haber desarrollado el Plan Integral para la Igualdad 1998-2002 y haber crecido en términos de infraestructuras y de competencias, entre las personas entrevistadas se advierte también un cierto descontento ante el modo como se ha introducido la igualdad de oportunidades dentro de la institución (un 57,7 % de las personas encuestadas, en su mayoría mujeres, así lo constata). Según estas, en el imaginario de la institución sigue invisible la percepción de las ventajas que se derivarían de incorporar a las mujeres en los puestos de toma de decisiones. Su reconocimiento obligaría a la institución a llevar a cabo una acción explícita en el terreno de la igualdad de oportunidades que, en su opinión, hasta el momento no se ha producido.

Se ha afirmado que el personal de la institución, sobre todo en los niveles de Mando, muestra un menor grado de compromiso con la igualdad de oportunidades. Este hecho no se manifiesta de manera exclusiva entre los hombres, sino que en algunos casos son las propias mujeres de estos niveles las que no disponen de la sensibilidad suficiente para entender su situación laboral.

Asimismo, también se ha especulado en torno a la posibilidad de que la sensibilización en género detectada en algunos sectores de las altas instancias políticas pueda obedecer a la importancia que ha adquirido el tema en la sociedad. En este caso, más allá de una verdadera sensibilización en la materia, el compromiso con el género se encuentra asociado a un conjunto de intereses políticos de carácter electoralista. Otras personas han comentado que la igualdad de oportunidades no es un elemento por el cual se tienda a hacer una apuesta clara desde el nivel político.

#### **c) Problemas con respecto a la paridad**

«...el tema de la paridad no tiene la misma fuerza que tiene, por ejemplo, en las elecciones al Congreso. (...) Es decir, no tiene la visibilidad. Es un problema de invisibilidad.» (Mujer)

Resulta también significativa la baja incidencia de las medidas de paridad en los órganos políticos de la Diputación. Este hecho se pone de manifiesto en la desequilibrada presencia de las mujeres respecto a los hombres en los órganos de gobierno de la Diputación. Según el estudio cualitativo, el problema principal reside en la invisibilidad y en la falta de reconocimiento político de estas medidas.

**d) Falta de una política de personal que asuma los problemas específicos de las mujeres y la conciliación laboral/familiar**

«A ver, la Diputación, actualmente, pienso que es una institución en que el tema de la mujer se podría decir que es “políticamente correcto”. (...) Creo que es una institución que favorece la incorporación de la mujer al trabajo porque cumple la legislación que así lo regula, y sin ningún tipo de presiones. (...) Ahora bien, ¿qué esto es un modelo? (...) Es la aplicación de la ley y ya está. Es lo que en nuestro desarrollo legal hemos consensuado. Es que estamos tan mal que la aplicación de la ley se puede considerar modélica. Digámoslo así. Pero esto significa lo mal que estamos, por término medio.» (Mujer)

En el estudio cualitativo se han hecho diversas referencias al bienestar propiciado por la política laboral de la Diputación. Sin embargo, algunas mujeres entrevistadas han hecho explícito su descontento con el tipo de intervención de la institución en materia de igualdad de oportunidades. Y es que, si bien, por una parte, las personas entrevistadas han reconocido la existencia de una igualdad formal entre mujeres y hombres en el nombramiento y en la disposición de condiciones laborales favorables para la conciliación, por la otra, han dejado constancia de la falta de planteamientos políticos y de medidas específicamente diseñadas para resolver los problemas de género de la institución. En algunos aspectos, por ejemplo, en los desequilibrios en la organización del trabajo remunerado y el no remunerado entre mujeres y hombres o en los problemas de acceso de las mujeres a los puestos de toma de decisiones, no ha habido debate institucional al respecto.

Por tanto, los beneficios que las condiciones laborales de la institución reportan a las mujeres no se pueden encuadrar dentro del marco de una intervención explícita en igualdad de oportunidades. Las condiciones de trabajo de la Diputación son las propias de una plaza de funcionariado en la administración pública; su horario deja horas libres pero su utilización no afecta por igual a las mujeres y a los hombres. Son ellas las que las dedican a la conciliación de la vida familiar y la vida laboral.

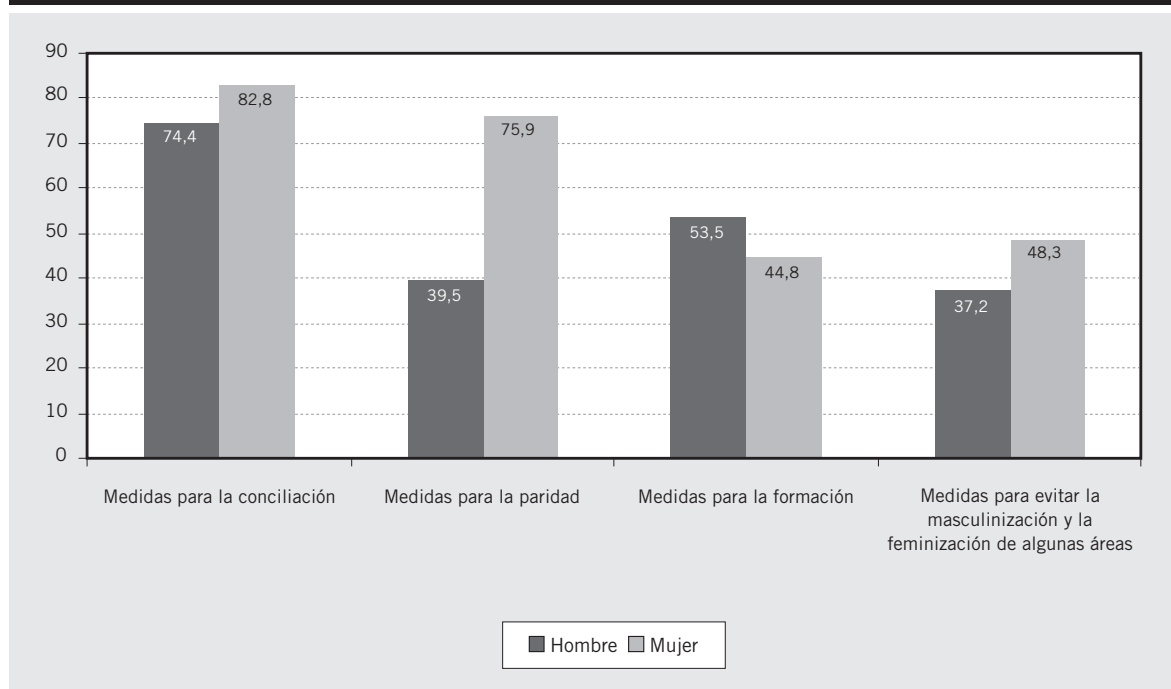
### Las demandas en igualdad de oportunidades

Tanto en el estudio cualitativo como en el cuantitativo se han planteado algunas demandas orientadas a la consecución de una participación equilibrada de mujeres y hombres en los puestos de toma de decisiones.

- Demandas de medidas para la flexibilidad horaria y la conciliación.
- Demandas de medidas para la paridad.
- Demandas de formación.
- Demandas de cambio cultural y de la mentalidad tradicional de la institución (entre ellas, evitar la mayoría presencial masculina y femenina en algunas áreas).
- Demandas de sensibilización y de difusión de la igualdad de oportunidades en el interior de la institución y de formación en igualdad de oportunidades.
- Demandas de extensión de los permisos de maternidad y de creación de guarderías.

### ■ CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura de la organización fue la última dimensión analizada en el estudio. En esta, se pretende evaluar el grado en que el género masculino incide en la constitución y la reproducción de la cultura global dominante de la institución, y las consecuencias que ello tiene en la participación equilibrada de las mujeres en la toma de decisiones. En las entrevistas se han señalado tres temas de la cultura organizacional en los que se pueden detectar rasgos de género: el modelo de gestión; los aspectos generales de la cultura social reflejados en la institución; y ciertos rasgos psicológicos que condicionan la actividad de las mujeres.

**Figura 10. Medidas prioritarias propuestas****El modelo de gestión**

«...hay una serie de estereotipos que teóricamente van asociados al éxito, (...) y posiblemente, por esconder debilidades personales (las mujeres) cogen algunas cosas que les dan cierta seguridad.» (Mujer) • «Sí que es verdad que hay un perfil de mando, más femenino que cada vez va a más que en vez de explotar sus cualidades, está cogiendo las no-cualidades.» (Hombre) • «Existen dos modelos de las que llegan: las que adoptan un estilo masculino, que son, pues, resolutivas, autoritarias, tal, tal, tal, luchadoras, que hacen, a nivel relacional, lo que haga falta, hacen no sé qué y tal. Y las sumisas.» (Mujer)

En cuanto al modelo de gestión, muchas entrevistadas han hecho referencia a la existencia de dos modelos de gestión en función del género: uno masculino y otro femenino, con características diferentes.

Modelo de gestión masculino	Modelo de gestión femenino
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor capacidad para hacer un volumen elevado de tareas a un mismo tiempo.</li> <li>• Competitividad.</li> <li>• Las posibilidades de promoción que se derivan del hecho de que los hombres no se encarguen de manera tradicional de la realización de las tareas domésticas. Este hecho les permite una plena dedicación al trabajo y un mayor volumen de posibilidades de promoción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de crear espacios más agradables y de potenciar el trabajo en equipo.</li> <li>• Sensibilidad, que es un valor que se otorga a la mujer por el modo de gestionar su cargo.</li> <li>• Capacidad de asumir un volumen elevado de trabajo.</li> <li>• Capacidad de sistematizar y ordenar</li> <li>• Capacidad de desarrollar la inteligencia emocional y las relaciones con el resto de trabajadores.</li> <li>• Necesidad de compatibilizar su trabajo con la vida familiar.</li> </ul>



Hay un conjunto de características que las personas entrevistadas y encuestadas han asociado con el tipo de modelo de mando predominante en la Diputación; estas se han referido, en orden de importancia, a los siguientes aspectos: la capacidad de trabajar en grupo, el liderazgo, la gestión de grandes volúmenes de trabajo, la dedicación exclusiva y la competitividad. Al mismo tiempo, muchas personas entrevistadas han coincidido en definir el modelo denominado «masculino» como sinónimo del éxito profesional. Sin embargo, sus características –entre ellas, el autoritarismo, la ambición o la falta de flexibilidad– son adoptadas por algunas mujeres en puestos de toma de decisiones que lo han interiorizado como modelo de trabajo. También la competitividad, a pesar de ser una característica atribuida a los hombres, está presente en algunas mujeres. La explicación que se ha dado para esta «masculinización» de las mujeres directivas es que o bien se sienten forzadas o bien optan por el modelo masculino como vía de acceso a los cargos superiores. Para evitar el sentimiento de discriminación, estas mujeres han terminado por adaptar su lógica a la masculina. La conclusión, por lo tanto, es que los modelos de gestión o las formas de ejercer los cargos pueden influir en las dinámicas de acceso de las mujeres a los cargos de responsabilidad.

Ahora bien, parece importante señalar que las opiniones en torno a las formas de gestionar de hombres y mujeres pueden tener como consecuencia la creación de estereotipos. Es así como se llega a atribuir al personal una serie de características definidas como masculinas o femeninas. La identificación de un modelo de gestión bastante uniforme en los cargos de poder de la Diputación, que es seguido tanto por los hombres como por las mujeres puede, por el contrario, significar que no existe un modelo específico según el género, sino un modelo que permite acceder con más facilidad a un puesto de toma de decisiones. En los niveles superiores de Dirección, donde este modelo está más vigente, hay más hombres y por eso se puede considerar masculino. Pero cuando las mujeres se incorporan a estos niveles actúan de la misma manera. La afirmación de que esto sucede porque se «masculinizan» no es del todo cierta en la medida en que, por ejemplo, los problemas de conciliación laboral/familiar les afectan de manera diferente.

### **Reflejo de la cultura social en la institución**

*«...yo creo que (en la Diputación) se refleja lo que pasa en la sociedad en general, no es que sea específico de aquí, ni en la Diputación ni en la sociedad en general.» (Mujer)*

En el acceso y en el ejercicio de las mujeres en los puestos de poder, además de los obstáculos institucionales, se han mencionado otros factores externos a la propia institución. Las diferencias y la desigualdad de género, que definen las actividades como femeninas o masculinas, existen en toda la sociedad. El hecho de que las mujeres sean minoría en ciertas áreas de la Diputación y mayoría en otras es considerado como un reflejo de este hecho. La cultura social de género termina por reproducirse dentro de la estructura organizativa. Estos elementos se convierten, por lo tanto, en obstáculos para las mujeres en el acceso y en el ejercicio de los niveles de Dirección. De modo general se señalaron tres áreas en que la dimensión cultural del género limita a las mujeres:

- *La masculinización y la feminización del mercado de trabajo y de las carreras universitarias:* mediante el análisis de fuentes estadísticas, se puede constatar la existencia de unas áreas masculinizadas y otras feminizadas. Algunas personas han coincidido en afirmar que esta distribución no es más que un reflejo de la presencia que mujeres y hombres tienen en la sociedad y en el mercado de trabajo en general. Otra de las razones aducidas ha hecho referencia a la distribución social de las carreras universitarias. Por una parte, las carreras técnicas y de ciencias exactas son mayoritariamente cursadas por hombres. Por la otra, las carreras de ciencias sociales y humanidades son realizadas, en su mayoría, por mujeres.
- *Los procesos de socialización:* se ha comentado la importancia que el tipo de socialización y de valores recibidos por los individuos desde su nacimiento tienen en el acceso a los puestos de toma de decisiones. En este sentido, la educación diferenciada en términos de género –y constitutiva de roles diferenciados para mujeres y hombres– es un elemento que se transmite de generación en generación y tiende a reproducir un modelo de desigualdad en el que las mujeres con cargos no tienen cabida.

- *La conciliación de la vida laboral y familiar: tiempo libre y formación* se ha aludido a la incompatibilidad entre la elevada dedicación que exige el ejercicio del cargo y la realización de las tareas familiares, las cuales son, en su mayoría, todavía asumidas por las mujeres. Este hecho rara vez constituye un obstáculo para los hombres, de manera que tienden a ser las mujeres quienes se ven obligadas a decidir entre renunciar al cargo o sacrificar su vida familiar. Algunas de ellas no se plantean las obligaciones familiares como un obstáculo para el desarrollo de su carrera profesional, sino como un hecho asumido. En lo que se refiere al uso del tiempo libre, los hombres tienden a dedicar un mayor número de horas a la formación y a la mejora de las relaciones personales con sus compañeros de trabajo, a diferencia de las mujeres, cuyas responsabilidades no se lo permiten.

Diversas personas entrevistadas han señalado que estos temas son percibidos en la Diputación como procesos externos frente a los que la institución no puede hacer nada. Sin embargo, sería necesario que se efectuara un planteamiento diferente y se admitiera que los obstáculos, percibidos como externos, terminan siendo también parte de la estructura interna de la Diputación.

### ***Rasgos psicológicos que condicionan a las mujeres***

*«...la culpa la tenemos las mujeres, la culpa es nuestra, que vivimos pendientes de toda una serie de obligaciones que nos hemos puesto nosotras mismas».* (Mujer)

Existen otras características de género que dificultan el acceso y el ejercicio en los cargos de responsabilidad y que tienen que ver con rasgos de la personalidad de las mujeres. Si bien son sociales en su origen, las personas entrevistadas han señalado que terminan por convertirse en elementos psicológicos que, en última instancia, impiden a las mujeres centrarse en su promoción profesional.

- *El sentimiento de culpa*: padecido mayoritariamente por las mujeres, este sentimiento genera en ellas una angustia que se manifiesta sobre todo en el momento de ejercer el cargo.
- *El temor al fracaso*: este temor lleva a algunas mujeres a renunciar al cargo en el momento en que les es ofrecido.
- *La prioridad atorgada a los/las hijos/as*: ante el dilema de dar prioridad a la vida laboral o bien a la vida familiar, las mujeres deben tomar una decisión que, en muchas ocasiones, tiende a decantarse por esta última.

---

# Conclusiones

## ■ CONCLUSIONES DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE SENSIBILIDAD DE GÉNERO

El uso del modelo de Diagnóstico de la Sensibilización en Género ha permitido analizar el grado de sensibilización en género en la Diputación de Barcelona. El modelo original estaba orientado a abordar el grado de sensibilidad en el nivel global de todo el personal, en este caso, el estudio se ha enfocado al análisis de las dificultades institucionales en la participación equilibrada de hombres y de mujeres en la toma de decisiones. Se han analizado los tres niveles de Mando existentes en la Diputación, el Mando Medio, el Mando Directo y la Alta Dirección.

¿Dónde se encuentran las mujeres dentro de la institución y por qué? Esa es la pregunta de la que parte el estudio. Los datos nos muestran que existen dos tipos de segregación dentro de la Diputación de Barcelona: una primera, de tipo horizontal (formal) y de orden cultural, reflejada en la feminización y la masculinización de algunas áreas de la institución y una segunda, de tipo vertical (relacional), que se revela en la predominancia de los hombres en la Alta Dirección, incluso en las áreas más feminizadas. ¿Qué elementos contribuyen a que se produzca dicho tipo de segregación?, ¿Qué grado de sensibilización ha mostrado la institución al respecto? El análisis de las tres dimensiones del modelo –el contexto institucional, la apertura en temas de género y la cultura organizativa– ha permitido responder a estas cuestiones. Mediante estas se han podido detectar, por una parte, los conflictos y las tensiones que, en torno a este tema, se desarrollan dentro de la institución y, por la otra, la orientación y la implementación de los diferentes programas, planes y acciones en políticas de género que se han llevado a cabo en el interior de la Diputación. Uno de los principales intereses en el uso del modelo de análisis reside en la posibilidad de plantear un conjunto de estrategias frente a la desigualdad de las mujeres que puedan ser abordadas de manera operativa por la institución.

La aplicación del modelo de sensibilidad de género también ha posibilitado reconocer los problemas principales para conseguir la igualdad entre los hombres y las mujeres. Para sistematizar cuáles son y facilitar la identificación de las líneas de actuación que debería abordar la Diputación, se han clasificado los problemas en torno a tres ejes:

- 1. El formal.** Este ámbito hace referencia a los procesos de nombramiento, la política laboral de la institución y los mecanismos institucionales para la apertura en temas de género.
- 2. El relacional.** Este ámbito comprende las relaciones que tienen lugar en el nivel informal de la Diputación. Estas se reflejan en dos hechos, en primer término, en el modo cómo se desarrollan los procesos de nombramiento y, en segundo lugar, en los estereotipos que se asocian al tipo de gestión desempeñada dentro de la institución.
- 3. La conciliación de la vida laboral y familiar.** Este tercer ámbito permite explicar el origen de algunos de los problemas de las mujeres en la toma de decisiones registrados en los ámbitos formal –la incompatibilidad de las tareas familiares con el ejercicio del cargo– y relacional –la falta de tiempo para la configuración de las redes informales femeninas.

## El ámbito formal

En el ámbito formal es importante, en primer término, destacar la segregación horizontal entre hombres y mujeres en las distintas áreas de la Diputación. Como muestran los datos estadísticos, la participación de unos y otras es manifiestamente desequilibrada.

En segundo término, es importante señalar las particularidades que la Alta Dirección presenta respecto a los otros dos niveles de mando, tanto en lo que se refiere a los procesos de nombramiento como a la política laboral de la institución.

El nombramiento en los puestos de Alta Dirección es efectuado mediante libre designación y no a partir de concurso, como sí sucede en los Mandos Medio y Directo. En consecuencia, la segregación vertical de género en la Alta Dirección (con una mayoría masculina del 65,3%) se refleja, en gran medida, en el modo como tiene lugar la provisión de los cargos en este nivel, pues ahí tienden a intervenir un conjunto de redes informales masculinas, de las cuales las mujeres son excluidas. Estas redes se configuran en un ámbito informal, por ello, deben ser enmarcadas en el marco de lo relacional. No sabemos, sin embargo, si estas redes influyen (o no) en el acceso a los niveles de Mando inmediatamente inferiores, en los que la designación se realiza según criterios de concurso. El estudio cualitativo ha integrado en su mayoría a personas de Alta Dirección (más del doble de las personas participantes) y tanto en las entrevistas y en los grupos de discusión como en la encuesta se ha dado menor peso al análisis de la provisión de los Mandos Medio y Directo, donde la segregación vertical de género es inexistente (en el Mando Medio) o bien favorable a las mujeres (en el Mando Directo, con una mayoría femenina del 62,9%).

En lo que se refiere a la política laboral de la institución, si bien en todos los puestos de mando se exige una dedicación superior a la del resto del personal de la institución, en la Alta Dirección esta exigencia es todavía mayor. Son las mujeres quienes deben multiplicar sus esfuerzos para poder conciliar el trabajo intensivo en la Diputación con las responsabilidades familiares que les son delegadas fuera del ámbito laboral. A pesar de disponer de una igualdad formal en lo que a sus condiciones laborales se refiere, la situación personal de ambos sexos fuera de la Diputación no obedece a los mismos parámetros. En este hecho intervienen, en gran medida, los problemas derivados de la conciliación de la vida familiar y laboral que tienden a afectar de manera exclusiva a las mujeres de la institución.

En lo que se refiere a los mecanismos institucionales para la apertura en temas de género, el Modelo de Diagnóstico ha permitido evaluar los procesos políticos y de gestión llevados a cabo por la Diputación al respecto. Desde mediados de la pasada década, la introducción de la igualdad de oportunidades ha ido adquiriendo un espacio cada vez mayor en la agenda política de la institución. La maquinaria institucional se ha incorporado al organigrama y el órgano responsable en la materia ha crecido en términos de infraestructura y de competencias. Ello, sin embargo, no se ha traducido en un incremento de la sensibilización en género ni en un asentamiento de la igualdad de oportunidades en el seno de la institución. Han sido múltiples los problemas que ha mostrado la intervención institucional en materia de género. En primera instancia, el Plan Integral de Igualdad de Oportunidades 1998-2002, siendo el primero, ha presentado problemas en su difusión, participación, y ejecución internos. En segundo lugar, las medidas de paridad que hubieran permitido incrementar la inferioridad numérica de las mujeres en la Alta Dirección han permanecido invisibles y, al mismo tiempo, el debate institucional y político ha sido más bien reducido. Por último, entre el personal se ha formulado un conjunto de demandas, las cuales han revelado la necesidad de una intervención más eficaz en la materia.

## El ámbito relacional

La Diputación es una institución en que las redes informales resultan fundamentales para entender el modo como tienen lugar los procesos de nombramiento. El hecho de que los indivi-

duos en la Alta Dirección, los cargos de mayor rango jerárquico, sean elegidos mediante procesos de libre designación, muestra el peso que tienen los vínculos de confianza y las redes relacionales en el acceso a los puestos. Las redes de acceso al poder son básicamente masculinas. No sucede lo mismo con las redes informales femeninas, a menudo entorpecidas por las exigencias de dedicación a las obligaciones familiares. En consecuencia, cabe plantearse, ¿en que medida el género de las personas responsables de la designación incide en el género de las personas que son elegidas? El estudio de Diagnóstico ha permitido constatar que el ser hombre o mujer es determinante en las posibilidades de las personas de participar en la toma de decisiones de alto nivel.

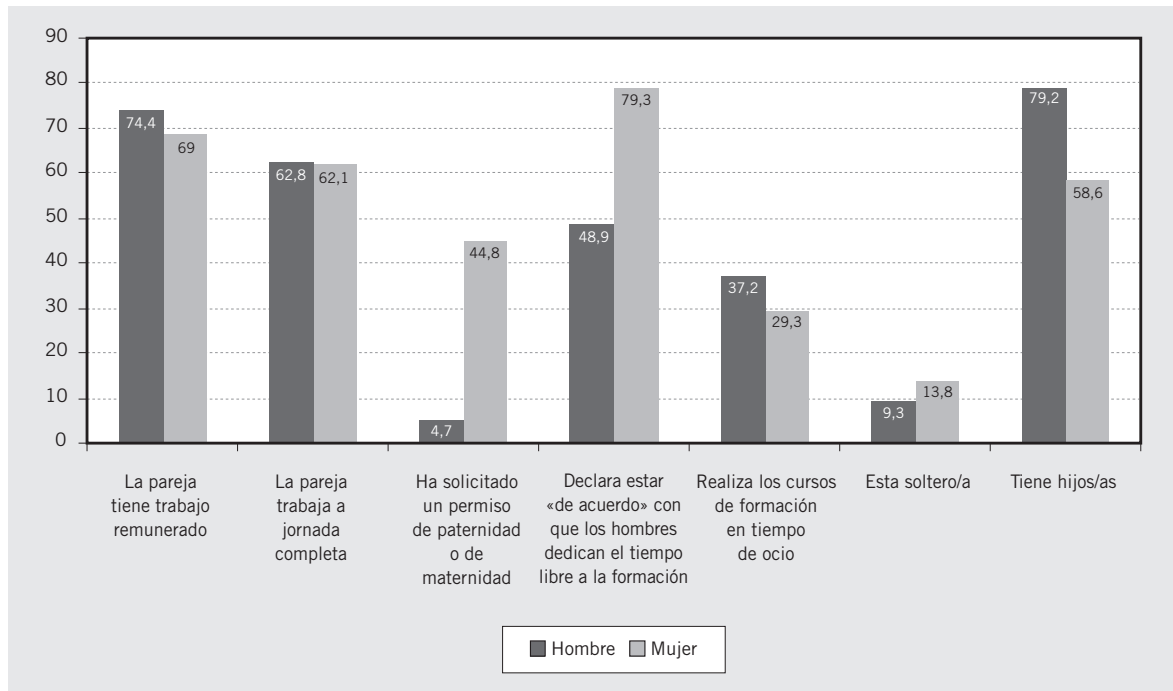
Hay un segundo elemento para las redes relacionales que construyen los hombres y las mujeres que es de tipo cultural. En el caso de los hombres, se generan vínculos personales que tienen su origen en el tipo de relaciones que los hombres tienden a establecer fuera del ámbito de trabajo. Esto tiene una base cultural en la educación y en los procesos de socialización que los hombres reciben desde la infancia. En cuanto a las mujeres, también actúan factores de carácter cultural entre los que cabe destacar tres.

En primer lugar, la adopción de roles y de modelos de gestión masculinizados, porque hay un conjunto de estereotipos mediante los cuales se define el modelo de gestión masculino que permite llegar a la cúspide de la organización. En segundo lugar, el establecimiento de relaciones conflictivas con otras mujeres. Finalmente, factores psicosociales, por ejemplo el sentimiento de culpa («por estar ocupando un cargo que no les corresponde»), la inseguridad («por creer que no van a ser capaces de desempeñar el cargo») o el instinto maternal.

Estos factores de tipo cultural actúan de manera paralela a las redes informales de acceso al poder, cuyo control escapa, de manera aparente, a la propia institución. En el caso de los factores culturales, no son más que un mero reflejo de los procesos de socialización y de las normas y los valores socialmente establecidos. En última instancia, terminan por definir el rol y el comportamiento de cada género en la sociedad y en cada una de sus organizaciones. Por ello, la Diputación no puede mostrarse ajena a estas problemáticas, pues terminan por reproducirse en el interior de la institución. Las políticas de igualdad de oportunidades implementadas en su interior no han atendido a estas necesidades.

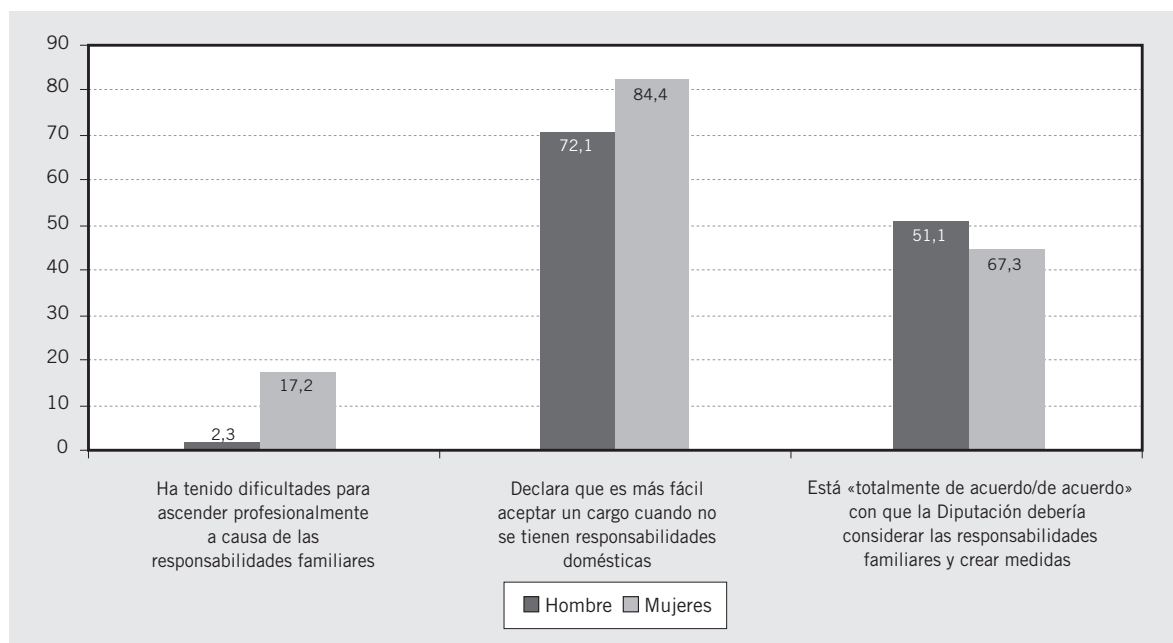
### **La conciliación de la vida laboral y familiar**

El estudio ha permitido observar que los hombres y las mujeres de la Diputación de Barcelona no reparten de manera equilibrada las tareas familiares con sus respectivas parejas. En este sentido, a pesar de que en un porcentaje similar los cónyuges de ambos sexos tienen un trabajo remunerado (de 74,4 % y 69 % para hombres y mujeres, respectivamente) y trabajan a jornada completa (62,8 % y 62,1 % de hombres y de mujeres, respectivamente), ello no se traduce en un equilibrio en la solicitud de los permisos de maternidad y de paternidad, pues las mujeres registran una tendencia muy superior en su petición (un 44,8 % de mujeres frente a un 4,7 % de hombres). Lo mismo sucede con el uso del tiempo libre, el cual tiende a ser invertido por los hombres en actividades de formación –que les facilitarán, en un futuro, la promoción profesional– a diferencia de las mujeres, quienes deben emplearlo en el desempeño de las tareas familiares (un 79,3 % de mujeres frente a un 48,9 % de hombres). En consecuencia, las mujeres que deciden optar a ocupar un cargo y destinar sus esfuerzos a los requisitos que ello exige, no tienen otra posibilidad que renunciar –total o parcialmente– a una vida familiar. Así lo ha mostrado el perfil de las mujeres que acceden a estos puestos, pues a diferencia de sus compañeros masculinos, registran un porcentaje mayor de soltería (un 13,8 % de mujeres frente a un 9,3 % de hombres) y tienen menos hijos/as (un 58,6 % de mujeres frente a un 79,2 % de hombres).



En síntesis, la conciliación de la vida laboral y familiar es un problema más que evidente para las mujeres de la Diputación. Así lo constata el hecho de que un 17,2 % de mujeres confirma tener dificultades en la promoción debido a las responsabilidades familiares; y un 84,4 % dice que es más fácil aceptar un puesto cuando no se tienen responsabilidades familiares.

La resolución de este problema requeriría la introducción de medidas, en opinión de un porcentaje elevado de mujeres, (67,3%), que todavía no han sido implementadas en la Diputación.





# Estudios de cada país

## REINO UNIDO, el caso de Torfaen

- Introducción
- Contexto
- Metodología
- Resultados
- Conclusiones





---

# Introducción

## PRESENTACIÓN DEL JEFE DEL CONSEJO DEL CONDADO DE TORFAEN

**E**l Consejo del Condado de Torfaen está profundamente comprometido con la consecución de la igualdad en cualquier aspecto de la vida, tanto en el trabajo como en la comunidad a la que servimos. En particular, nos esforzamos por llegar a ser una autoridad abanderada dentro de Gales en nuestra aspiración por alcanzar el equilibrio de género en todos los niveles de autoridad y en todos los servicios.

Consideramos:

- Que es injusto e inadecuado mantener una situación en la que las mujeres están en desventaja en cuanto a puestos de trabajo;
- Que, como autoridad de servicio al cliente, deberíamos reflejar la composición de nuestra base de clientes también en la composición de nuestro personal;
- Que, en términos de contratación y mantenimiento, no resulta de lógica empresarial descartar al 50 % de la reserva potencial de talento y aptitudes de la que disponemos;
- Que, para conseguir la excelencia, el Consejo necesita equilibrar las habilidades y las perspectivas de su personal.

En Gales, nos sentimos afortunados de contar con un Gabinete en la Asamblea Nacional de Gales que tiene igual número de hombres que de mujeres. En nuestro Consejo hemos seguido este ejemplo y hemos incorporado a más concejalas en el Gabinete después de las últimas elecciones.

Sin embargo, mientras que en el nivel político estamos avanzando hacia la consecución del equilibrio de género en los cargos de toma de decisiones, todavía nos queda camino por andar en lo que respecta a nuestro personal (el 72 % de nuestra fuerza de trabajo son mujeres, pero sólo el 12 % se encuentran en puestos de alta dirección). También se da la situación de que ciertos sectores ocupacionales dentro del Consejo están completamente dominados por un único género.

En estos dos últimos años, no hemos descansado en el intento de conseguir afrontar estos problemas. En el año 2002 llevamos a cabo un ejercicio de planificación de género para descubrir cuál era la experiencia de trabajar en el Consejo, desde la perspectiva de nuestras empleadas. En el 2003, los resultados de este estudio se expusieron en el *Balancing Act*

(Acción para el Equilibrio), un importante congreso para empleados y empleadas de todos los niveles del Consejo, en el cual solicitamos a nuestro personal que expusiera sus reacciones a los resultados del ejercicio de planificación de género y que nos aportara sus opiniones sobre cómo continuar en ese camino. El Proyecto Libra nos ha brindado la oportunidad de desarrollar aún más este trabajo y, lo que es muy importante, de poner a prueba los niveles de conciencia de género dentro de nuestra organización, dentro del área directiva. Ello nos proporcionará un punto de partida desde el cual trabajaremos para emitir un cambio positivo.

No consideramos que el Proyecto Libra sea un fin en sí mismo, sino una base desde la que poder asentar mejor nuestras aspiraciones de conseguir una fuerza de trabajo verdaderamente justa, representativa y con equilibrio de géneros en el Consejo del Condado de Torfaen.

**Concejal R.G. Wellington**

*Jefe del Consejo*

---

# Contexto

## ■ CONTEXTO ORGANIZATIVO

El Consejo del Condado de Torfaen es una de las 22 autoridades locales de Gales y proporciona una amplia serie de servicios a la zona, incluyendo Servicios Sociales, Educación, Servicios Medioambientales y de Vivienda. El objetivo del Consejo es mejorar la calidad de vida en Torfaen de manera significativa y continuada.

El Consejo está formado por un Gabinete y por Comités de Examen y Supervisión con 44 concejales electos. Hay más de 6.500 funcionarios/as trabajando para el Consejo. Las oficinas centrales se encuentran en Pontypool y el resto de oficinas principales en Cwmbran. El Presidente es el *Chief of Paid Service* (Jefe de Servicios), que gestiona la organización a través del Equipo Directivo de Torfaen.

El Consejo está dividido en siete departamentos. Los departamentos son responsables de proporcionar gran variedad de servicios, desde la recogida de basuras y la limpieza de las calles hasta el apoyo a las personas desfavorecidas, desde el registro civil de nacimientos, matrimonios y decesos hasta proporcionar vivienda protegida.

---

# Metodología

## ■ ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO LIBRA EN EL CONSEJO DEL CONDADO DE TORFAEN (CC)

Se creó una Junta de Proyecto para supervisar la gestión del Proyecto LIBRA en el CC de Torfaen. Estaba formada por el Presidente, el Jefe de la Oficina Presidencial, el Presidente Adjunto (de Atención y Relaciones con el Cliente), el Funcionario Jefe sobre Igualdades y el de Inclusión Social.

El Consejo ya había llevado a cabo un Ejercicio de Planificación de Géneros para investigar los temas que afectaban a la progresión profesional de las mujeres dentro de la organización. Además de buscar los puntos de vista de los miembros electos, el estudio englobaba principalmente la consulta al personal femenino. Dado el dominio masculino en los niveles más altos de la organización, esto suponía, claro está, consultar a las mujeres de los niveles medio e inferior de la organización. Para poder hacer un uso pleno de este útil precursor del Proyecto LIBRA, la Junta del Proyecto solicitó la reincorporación del asesor externo que había llevado a cabo el estudio previo para que ayudara a la implementación de la metodología del Proyecto LIBRA.

## ■ OBJETIVO CENTRAL DEL ESTUDIO Y ELECCIÓN DE LOS INDICADORES

El objetivo central de la participación del CC de Torfaen en el Proyecto LIBRA es un reflejo del Indicador de Rendimiento del Sector Público de la Asamblea Nacional Galesa, que registra qué porcentaje de altos cargos directivos de consejos son mujeres. Los altos cargos directivos son aquellos empleados que se hallan en los tres niveles superiores del consejo (por ejemplo, presidencia, dirección, direcciones adjuntas o similares).<sup>1</sup> También cuenta con la influencia de los descubrimientos hechos en el Proyecto de Planificación de Género previo y de aquellas áreas que estaban fuera del alcance de este último proyecto. Por lo tanto, de los indicadores propuestos por el Equipo de Países Socios Principales del Proyecto LIBRA, la Junta del Proyecto LIBRA de Torfaen escogió los siguientes:

**Relaciones formales:** grado de acceso a la información; grado de acceso al conocimiento y a las técnicas; actitudes sobre a quién ascender; dinámica de interacción y dinámica de comunicación.

**Relaciones informales:** procesos de comunicación informal; comodidad por parte de las mujeres en puestos directivos; redes sociales informales; estereotipos sobre el estilo de comunicación femenino; uso de los estilos de comunicación para reforzar las relaciones informales; temas de conversación; lugares donde se establecen las relaciones informales.

**Opiniones sobre el estilo ideal de un director:** cargo directivo: percepción de las características personales ideales de un cargo directivo; criterios empleados para evaluar su capacidad; actitud hacia el estilo masculino/femenino de dirección y su efecto sobre los ascensos; hasta qué punto el estilo ideal de dirección de la organización coincide con el estilo masculino/femenino.

---

1. Circular 15/2000 de la Asamblea Nacional de Gales, Ley del Gobierno Local 1999: *Guidance on Best Value Performance Indicators in Wales* <http://www.wales.gov.uk/subilocalgov/content/bestvalue/152000.htm>

**Imaginería social dentro de la organización:** hasta qué punto la cultura organizativa produce estereotipos sobre hombres y mujeres; grado en que los hombres y las mujeres de la organización creen que es necesario ajustarse a estos estereotipos; efecto sobre las mujeres de estos estereotipos.

## ■ ELECCIÓN DE LA METODOLOGÍA

Dada la complejidad del estudio, se usó una triangulación,<sup>2</sup> que incluía métodos cuantitativos y cualitativos, para tratar los indicadores escogidos. Se consideró que era crucial usar múltiples métodos, que podían probarse de este modo los unos contra los otros, para este proyecto, potencialmente polémico, en el cual la fiabilidad, validez y credibilidad de los resultados eran de especial importancia y en el que se pretendía un análisis complejo y rico.<sup>3</sup> Los dos objetivos para los elementos cuantitativos eran: proporcionar datos de base sobre los cuales desarrollar futuros sistemas de control y también pruebas numéricas, irrefutables y concluyentes. Los elementos cualitativos se escogieron con la intención de que aportaran datos más profundos, más ricos y descriptivos, que dieran una percepción y una comprensión adicionales.<sup>4</sup> Se empleó la técnica de observación directa como medio óptimo para recopilar datos sobre comportamientos no verbales.<sup>5</sup>

## ■ INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

El elemento de métodos cuantitativos del Proyecto se centraba en la distribución de géneros y en los logros educativos en los diferentes niveles directivos dentro de la organización. En la actualidad, no hay mujeres en el nivel de Alta Dirección del CC de Torfaen; el 12 % de los altos cargos directivos, según el Indicador de Rendimiento de la Asamblea Nacional de Gales, son mujeres.

Dado que el requisito legal de mantener unas estadísticas de género por separado es limitado el Proyecto LIBRA se encontró con que no había datos fiables de fácil acceso sobre los logros educativos dentro de los actuales sistemas del CC de Torfaen. Esta ha sido, por tanto, considerada como un área prioritaria para el futuro.

## ■ INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

### Revisión de la literatura

Se llevó a cabo una revisión inicial de la literatura centrada en la falta de representación femenina en los cargos directivos en general. Después, se realizó un cuestionario, entrevistas individuales, grupos focalizados y la observación directa de reuniones.

Los descubrimientos de la revisión de la literatura que nos dio el contexto para el diseño de la investigación, incluían un análisis reciente en el cual se diferenciaban tres perspectivas distintas:<sup>6</sup> desde la *perspectiva centrada en la persona o en el género*, a las mujeres se las juzga a partir de una norma masculina y se las percibe como deficientes en referencia a las técnicas, conocimiento y habilidades necesarias para ser directora; desde la *perspectiva estructural*, la progresión de las mujeres en los cargos directivos queda impedida por una serie de prácticas organizativas persistentes y desiguales; y desde el enfoque de *sistema de organización de géneros*, el comportamiento individual, las situaciones y las organizaciones vienen influidos por el contexto cultural o social.

2. COHEN, Louis y MANION, Lawrence, (1994), *Research methods in education 4th ed*, Londres: Routledge.

3. RINDFLEISH, Jennifer y SHERIDAN, Alison, (2003), «No change from within: senior women managers' response to gendered organisational structures». *Women in Management Review (18) (6)* 299-310.

4. JANKOWICZ, A. D., (2000), *Business Research Projects 3rd ed*, Londres: Thomson Learning.

5. COHEN, Louis and MANION, Lawrence, (1994), *Research methods in education 4th ed*, Londres: Routledge.

6. RINDFLEISH, Jennifer y SHERIDAN, Alison, (2003), «No change from within: senior women managers' response to gendered organisational structures», *Women in Management Review (18) (6)* 299-310.

Para desarrollar las preguntas para el cuestionario y los programas individuales o de grupo focalizado, se tuvo en cuenta la información de una serie de estudios específicos que calculaban las diferencias de género en relación con las culturas organizativas,<sup>7</sup> las percepciones sexistas sobre los valores de una organización en relación con el equilibrio entre trabajo y vida personal, experiencias de trabajo y las satisfacciones de trabajar o no trabajar,<sup>8</sup> así como las experiencias sobre género en cuanto a elementos de motivación o de restricción entre cargos directivos de empresas.<sup>9</sup>

Los programas de observación directa se desarrollaron a partir de un análisis básico del comportamiento en programas marco de situaciones de grupo,<sup>10</sup> un marco de retroacción de la conducta<sup>11</sup> y el Análisis de Procesos de Interacción de Bales,<sup>12</sup> a todos los cuales se añadió algún elemento más de recopilación de datos sobre género.

## ■ EL CUESTIONARIO

El cuestionario estructurado constaba de seis secciones que reflejaban los indicadores escogidos por el CC de Torfaen: su evolución profesional dentro del Torfaen CBC; temas organizativos: relaciones formales; relaciones informales; estilos de dirección, cultura organizativa y perfil personal. El cuestionario incluía una mezcla de formatos de preguntas: preguntas cerradas (por ejemplo, «¿Se ha sentido incómodo alguna vez por el modo en que realizan las reuniones? Sí, No»), preguntas de final abierto (por ejemplo, «¿Qué cambios le gustaría que se produjeran en el estilo directivo del CC de Torfaen?») y una mezcla de ambos («¿Cuál es su grado de satisfacción hasta ahora sobre su progresión profesional dentro del CC de Torfaen? Completamente satisfecho, Satisfecho, Insatisfecho»; seguido de «¿Por qué?»). Había otros formatos con afirmaciones en las que se solicitaba a las personas entrevistadas que indicaran la frecuencia (por ejemplo, «¿Se siente excluido de los momentos de posible conversación informal en el trabajo? Siempre, A menudo, Pocas veces, Nunca»); el nivel de acuerdo/desacuerdo y que establecieran listas de prioridad. Las preguntas de final cerrado daban a continuación la oportunidad de especificar más detalles.

El cuestionario se probó con los niveles más altos de dirección, el Equipo de Dirección de Torfaen (EDT), todos ellos hombres, con un grado de respuesta del 100%. Posteriormente se distribuyó a 98 miembros de los tres niveles directivos más altos (29 a mujeres y 69 a hombres). Se consiguió un porcentaje total de respuestas al estudio del 54% (el 69% de respuestas femeninas y el 48% de respuestas masculinas).

## ■ ENTREVISTAS INDIVIDUALES Y DE GRUPO

Dada la poca cantidad de participantes y por cuestiones comparativas, se utilizó el mismo programa de entrevista tanto para las entrevistas individuales como para las de grupo. Su estructura era similar a la del cuestionario del estudio y englobaba cinco áreas principales: carrera en Torfaen; temas de la organización (relaciones formales); relaciones informales; estilos directivos, y cultura

7. BURKE, Ronald J., (2002a), «Do workaholics prefer demanding, aggressive, and results-oriented organisational cultures?», *Career Development International* (7) (4) 211-217.

8. BURKE, Ronald, J. (2002b), «Organisational values, job experiences and satisfactions among managerial and professional women and men: advantage men?», *Women in Management Review* (17) (5) 228-236.

9. VINNICOMBE, Susan y SINGH, Val., (2003), «Locks and keys to the boardroom», *Women in Management Review* (19) (6) 325-333.

10. RACKHAM, N., HONEY, P., y COLBERT, M.J., (1971), *Developing Interative Skills*, Wellen's Publishing en MULLINS, Laurie J., (1992), *Management and Organisational Behaviour 2ª ed*, Londres: Pitman.

11. RACKHAM, N., HONEY, P., y COLBERT, M.J., (1971), *Developing Interative Skills*, Wellen's Publishing en MULLINS, Laurie J., (1992), *Management and Organisational Behaviour 2ª ed*, Londres: Pitman.

12. BALES, R.F. (1950), «A set of categories for the analysis of small group interaction», *American Sociological Review* (15) 257-63 en MULLINS, Laurie J., (1992), *Management and Organisational Behaviour 2ª ed.*, Londres: Pitman.

organizativa (omitiendo el Perfil Personal que ya se había obtenido en la fase del cuestionario). El cuestionario era semiestructurado para facilitar la comparación pero también para permitir que hubiera flexibilidad para prestar atención a aquellos temas que las personas entrevistadas pudieran introducir, y también constaba de formatos directos e indirectos. Se llevaron a cabo tres entrevistas individuales con miembros del Equipo de Dirección de Torfaen (EDT) y dos entrevistas de grupo focalizado con personal de los tres niveles superiores de dirección.

## ■ OBSERVACIÓN DIRECTA DE LAS REUNIONES

Se utilizaron tres programas de observación. El primero se desarrolló mediante una versión adaptada del análisis básico de comportamiento del programa marco de situación de grupo<sup>13</sup> con códigos para la comunicación verbal y no verbal (por ejemplo, preguntar, interrumpir, elogiar, etc. –que tuvieran relación con los indicadores iniciales del Proyecto LIBRA) y un plan básico de distribución de asientos que indicaba el género de cada participante individual. El segundo programa se desarrolló a partir de un marco de retroacción de la conducta<sup>14</sup> además de un elemento de recopilación de datos sobre género (por ejemplo, si las mujeres apoyan a los hombres, los hombres a los hombres, las mujeres a las mujeres, los hombres a las mujeres, etc.). El tercer programa adaptaba el Análisis de los Procesos de Interacción de Bales<sup>15</sup> y clasificaba cada acción de comportamiento (interacción verbal y no verbal) en doce categorías diferenciadas entre funciones de «tarea» y funciones «socioemocionales» y otra vez incluía el elemento añadido de recopilación de datos sobre género (por ejemplo, si las mujeres son solidarias, si lo son los hombres, si las mujeres están en desacuerdo, si lo están los hombres, etc.). Se observaron 5 reuniones entre mayo y septiembre del 2004. Al principio para comprobar la fiabilidad y la validez y para contrarrestar una posible parcialidad por parte del observador, dos personas se encargaron de observar las mismas dos reuniones y se compararon los resultados.

Hubo una serie de temas centrales que tuvieron su impacto sobre el proceso del estudio:

### **Ventajas:**

- Como resultado de la participación del Equipo de Dirección de Torfaen (EDT) (los más altos cargos directivos de la organización) en la primera fase de la investigación, todo el Proyecto y también el cuestionario, como herramienta clave de investigación, adquirieron una credibilidad que supuso un factor importante para el resto del Proyecto.
- El hecho de que se propiciaran los comentarios cualitativos en el cuestionario y la utilización de entrevistas individuales dio como resultado una cantidad de datos que ayudó a iluminar eficazmente las conclusiones cualitativas.
- Los grupos focalizados resultaron ser especialmente útiles para aclarar algunas de las conclusiones cualitativas y cuantitativas que surgieron de los cuestionarios.
- La observación directa de reuniones resultó muy eficaz a la hora de revelar aspectos de comunicación y comportamiento más allá de las respuestas del cuestionario, e incluso a veces diferían de las percepciones propias de los individuos.

### **Desventajas:**

- Igual que sucede en general en otros estudios, había cierta preocupación sobre si las personas entrevistadas podrían haber respondido con datos «deseados» o «hipotéticos» más que con datos reales;

13. RACKHAM, N., HONEY, P., y COLBERT, M.J., (1971), *Developing Interative Skills*, Wellen's Publishing en Mullins, Laurie J., (1992), *Management and Organisational Behaviour 2ª ed.*, Londres: Pitman.

14. RACKHAM, N., HONEY, P., y COLBERT, M.J., (1971), *Developing Interative Skills*, Wellen's Publishing en Mullins, Laurie J., (1992), *Management and Organisational Behaviour 2ª ed.*, Londres: Pitman.

15. BALES, R.F. (1950), «A set of categories for the analysis of small group interaction», *American Sociological Review* (15) 257-63 en MULLINS, Laurie J., (1992), *Management and Organisational Behaviour 2ª ed.*, Londres: Pitman.



- De nuevo, otra preocupación habitual es la potencial parcialidad del personal investigador. Se consideró que esto era de particular importancia en referencia con las observaciones;
- Los grupos focalizados se organizaron según una autoselección y el resultado fue que la composición del grupo pudo en algún caso haber cohibido a algunas personas entrevistadas (a las que se encontraban en el mismo grupo que su superior o al personal más joven).
- El calendario político (hubo elecciones a mitad de proyecto) causó algunos pequeños retrasos en la implementación de ciertos aspectos de la metodología, por ejemplo en la observación directa de reuniones.

## ■ ESTRATEGIAS PARA COMPENSAR POSIBLES DESVENTAJAS

- El uso de la triangulación tenía como objetivo asegurar la fiabilidad de las conclusiones y la credibilidad del Proyecto. También resultó importante para contrarrestar las posibles exageraciones, insinuaciones veladas, parcialidad y para equilibrar las respuestas polarizadas, dominantes o «deseadas».
- Se minimizó la posible parcialidad del observador mediante unas hojas de observación altamente estructuradas y con una «doble observación» inicial con dos personas para las primeras reuniones.
- Las entrevistas individuales y los grupos focalizados necesitaron de un sondeo detallado para descubrir todos los puntos de vista, no solamente los dominantes o aquellos que pudieran ser percibidos como «respuestas deseadas».

---

# Resultados

## ■ INTRODUCCIÓN

Como se ha dicho en la descripción de la metodología, había tres grupos de participantes distintos incluidos en el proyecto de investigación: el Equipo de Dirección de Torfaen [EDT], que era el nivel de alta dirección, completamente masculino; los tres niveles superiores de dirección [3NS] (una muestra de 29 mujeres y 69 hombres, 98 personas en total); y diversos políticos.

En la fase de análisis, los datos de los cuestionarios completados por el segundo de los grupos se dividieron según el sexo de las personas entrevistadas (respuestas de mujeres [3NS-M] y respuestas de hombres [3NS-H]). Esto puso de relieve algunos puntos generales importantes:

- a) existen ciertas áreas en común entre todos los grupos
- b) en algunas áreas hay similitudes entre las respuestas de los dos grupos masculinos (el Equipo de Dirección de Torfaen [EDT] y los hombres de los tres niveles superiores de dirección [3NS-H])
- c) en algunas áreas hay similitudes entre las respuestas del grupo de alta dirección, masculino (EDT), y las mujeres de los niveles superiores de dirección (3NS-M)
- d) en algunas áreas hay claras diferencias, aunque sutiles a veces, entre las respuestas comunes de los grupos masculinos y las de las mujeres.

Todo esto se tratará en detalle en los apartados que siguen a continuación.

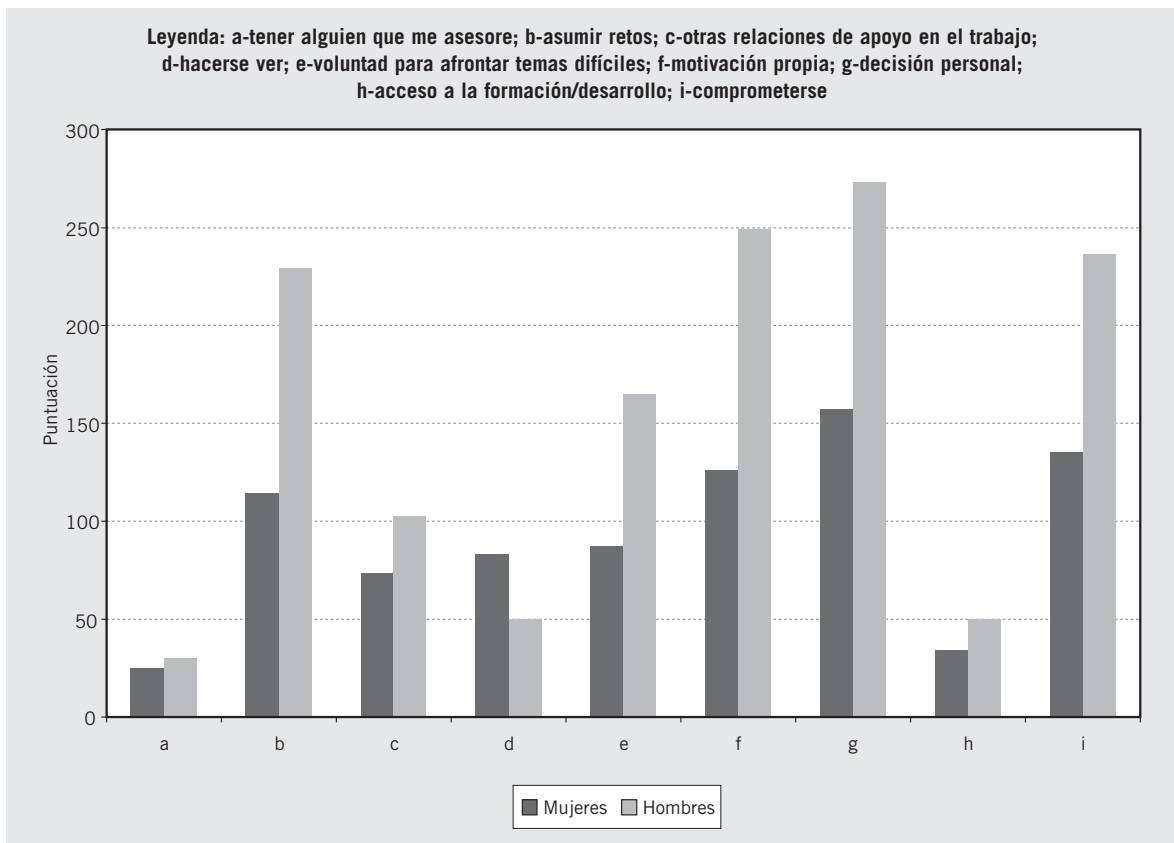
## ■ FACTORES DE MOTIVACIÓN Y DE RESTRICCIÓN RESPECTO A LA PROGRESIÓN PROFESIONAL DENTRO DEL CONSEJO DEL CONDADO DE TORFAEN

**Motivación.** Tanto las participantes femeninas como los participantes masculinos de la investigación en los tres niveles superiores del Consejo identificaron motivaciones similares con respecto a su progresión profesional dentro de la organización (véase el Gráfico 1). Los tres principales factores identificados por las mujeres fueron el esfuerzo personal, mostrar compromiso y la motivación propia. Los tres factores menos importantes fueron tener un asesor/a y el acceso a la formación/desarrollo. Sin embargo, lo primero podría ser reflejo de la ausencia de programas de asesoramiento y, por tanto, de la falta de oportunidad para participar en ese tipo de acuerdos de asesoramiento.

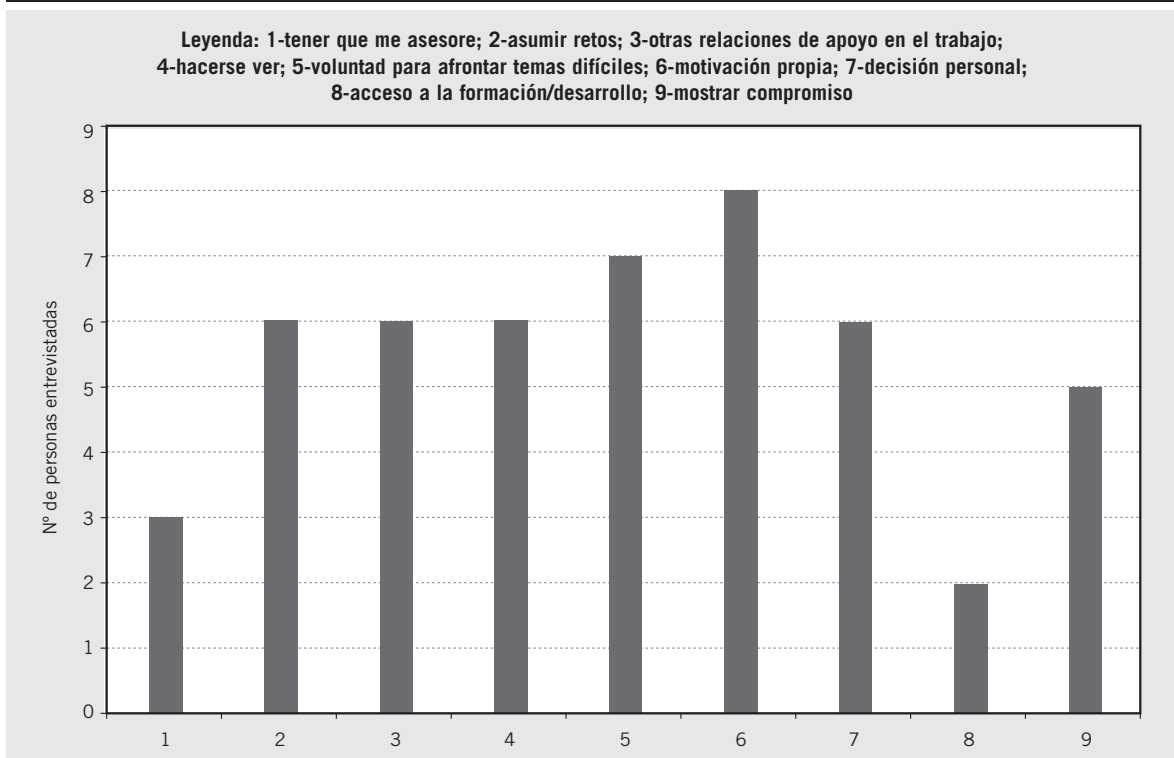
Los tres factores principales escogidos por los hombres fueron decisión personal, motivación propia y comprometerse. Sin embargo, además de tener un asesor/a y el acceso a la formación/desarrollo, hacerse ver también figura entre los factores menos significativos.

La respuesta compartida entre hombres y mujeres sobre los factores críticos, sin embargo, resultó ligeramente distinta de la de los hombres del Equipo de Dirección de Torfaen, los cuales señalaron la motivación propia y la voluntad de afrontar temas difíciles como los factores principales (una combinación de otros factores ocupó la tercera posición) (ver Gráfico 2).

**Figura 1.** 3NS P4 Factores críticos que ayudan a progresar profesionalmente en el CC de Torfaen

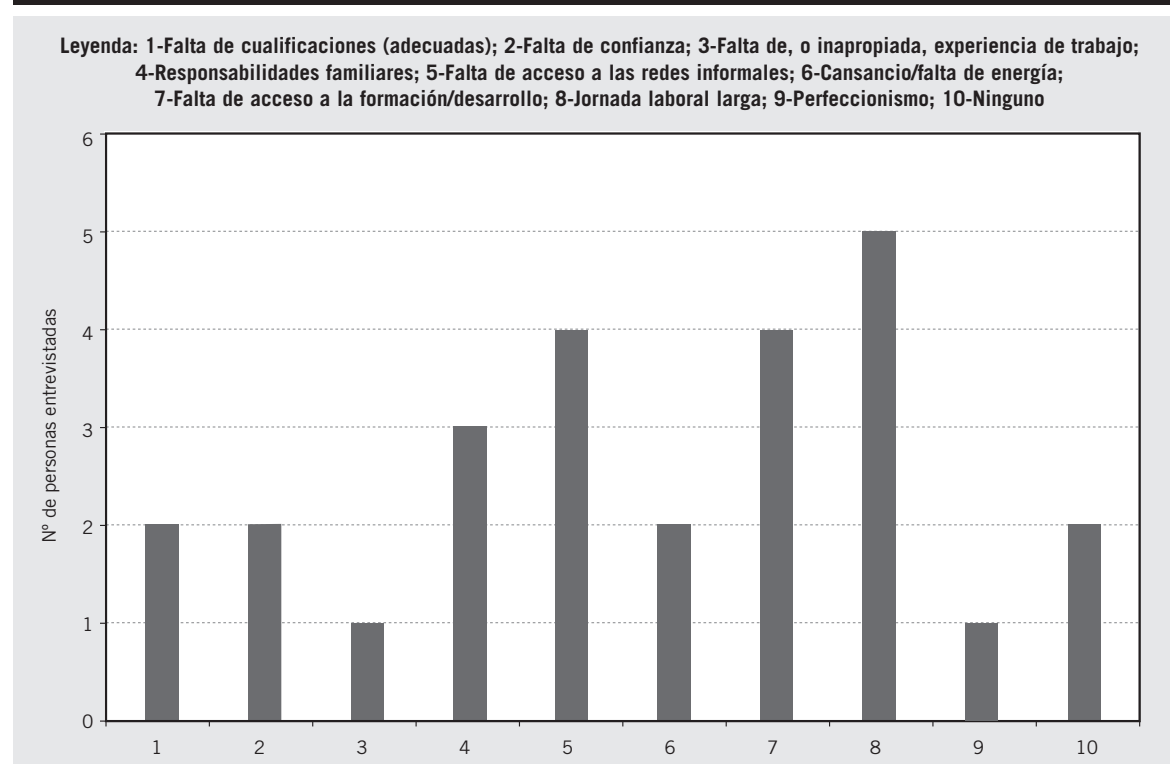


**Figura 2.** Respuesta del EDT a la P4 sobre factores que ayudan a progresar profesionalmente en el CC de Torfaen



**Restricciones:** Respecto a los factores de restricción existentes para progresar dentro del Consejo del Condado de Torfaen, todos los grupos participantes en la investigación señalaron las jornadas laborales demasiado largas como el impedimento principal (véase el Gráfico 3 y 4).

**Figura 3.** Respuesta del EDT a la P5. Principales impedimentos para progresar profesionalmente dentro del CC de Torfaen



La falta de acceso a las redes informales y las responsabilidades familiares estaban entre las tres principales barreras para los grupos masculinos. Sin embargo, la jornada laboral larga tuvo mucha más importancia en el grupo masculino de 3NS, con una puntuación que doblaba al impedimento mencionado en segundo lugar, las responsabilidades familiares (véase el Gráfico 4). A pesar de esos enfáticos resultados sobre los horarios como barrera principal, las actitudes estaban polarizadas. Por ejemplo, un típico entrevistado masculino, que declaró que trabajaba una media de 45 horas a la semana (estando contratado para trabajar 37 horas), lo encontraba aceptable y lo explicaba diciendo:

«Considero que es necesario hacer las horas que haga falta para completar mis tareas (dentro de lo razonable). Creo que eso es necesario en los cargos directivos». [M001/8d]

Pero, por el contrario, otros no encontraban que trabajar tanto tiempo fuera aceptable. Por ejemplo, otro entrevistado que trabajaba una media de 55 horas a la semana comentaba que:

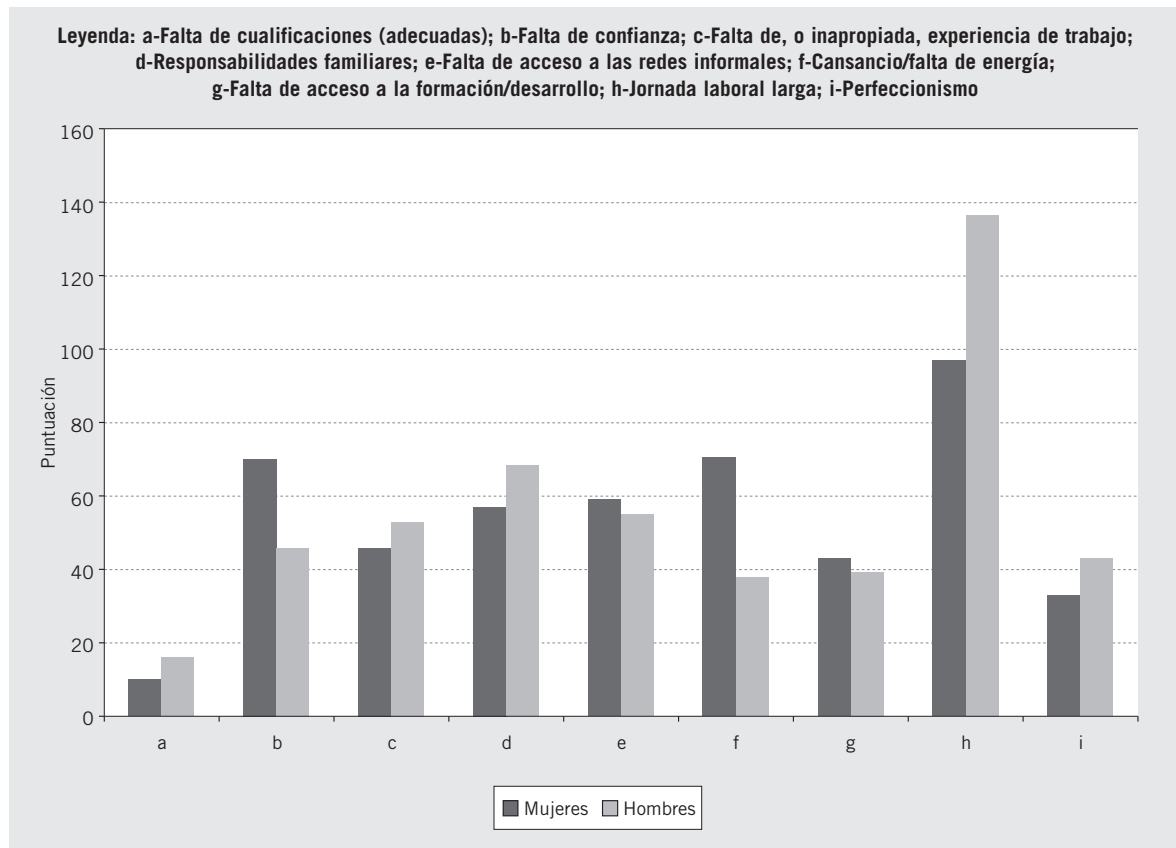
«Las jornadas de 10 horas y las 5 horas (de media) cada fin de semana no pueden mantenerse ni son aceptables a largo plazo». [M002/8d]

Esa opinión fue repetida por otro entrevistado que trabajaba unas 45-50 horas a la semana:

«No creo que trabajar habitualmente tantas horas sea saludable». [M007/8d]

Mientras que la jornada laboral larga también representa la principal barrera para el grupo femenino, los otros factores se le acercan más, cosa que sugiere que existe una combinación de cuestiones que se conjugan y actúan como barreras para las mujeres. Además, los factores señalados como los tres principales impedimentos son distintos de los que indicaron ambos grupos de hombres; el cansancio/falta de energía y la falta de confianza estaban prácticamente igualados en segundo lugar (véase el Gráfico 4).

**Figura 4.** 3NS P5 Principales impedimentos para progresar profesionalmente en el CC de Torfaen



Sin embargo, las actitudes entre las mujeres respecto a la aceptación de una jornada laboral larga también están polarizadas. Por ejemplo, una entrevistada que trabajaba una media de 50 horas a la semana consideraba que no eran aceptables:

«El trabajo en casa afecta a mi vida personal y al descanso que necesito. Sin embargo, lo hago porque quiero que mi Servicio tenga éxito». [F018/8d]

Por otro lado, una mujer que trabajaba una media de 42 horas a la semana lo encontraba aceptable:

«Como directiva, creo que tengo que dar resultados y asegurarme de que se cumplen los objetivos. Si ello significa que tengo que trabajar muchas horas, ¡qué así sea!» [F027/8d]

En general, parece que trabajar unas 45 horas a la semana es comúnmente aceptado (podría suponer una hora más al día y una o dos horas más durante el fin de semana), mientras que trabajar habitualmente más de esa cantidad de horas no parece aceptable. Esta podría ser un área que merecería la pena investigar en un estudio más focalizado.

## ■ TEMAS ORGANIZATIVOS: RELACIONES FORMALES

**Nivel de compromiso con el trato justo:** Las opiniones del Equipo de Dirección de Torfaen (EDT) y las de las entrevistadas en el grupo de los tres niveles superiores (3NS-M) fueron similares a la hora de valorar el nivel de compromiso por parte del Consejo en el trato justo del personal, sin importar su género. En ambos casos, mientras que cerca de un tercio de los entrevistados consideraban que el Consejo tiene un compromiso total sobre el papel y en la práctica, la mayoría (aproximadamente dos tercios) consideraban que el Consejo muestra ese compromiso en su política y en los documentos únicamente (ver Tabla 1). Las explicaciones más comunes fueron que la igualdad de género no afecta a las actitudes diarias y a los comportamientos de las personas y que, aunque pueda existir un compromiso cuando se discute sobre igualdad de género como una cuestión de agenda, no es un tema asimilado ni está establecido. Estos son algunos ejemplos de presuposiciones o estereotipos con los que las mujeres se habían encontrado respecto a su capacidad o fiabilidad como directoras:

«He tenido la impresión de que algunos... me ven como a “una jovencita” y no me toman en serio. No me siento valorada en mi cargo.» [F036/10b]

«A veces veo que la gente no hace caso de mis consejos y van a un director inmediatamente superior y cuando él les dice lo mismo entonces sí que lo aceptan.» [F037/10b]

Ninguna de las personas entrevistadas en estos dos grupos consideró que el Consejo no estuviera en absoluto comprometido. Se planteó la misma pregunta en el Ejercicio de Planificación de Género que incluía mujeres de los niveles inferiores de la organización y se obtuvieron prácticamente los mismos resultados (véase Tabla 1 para cifras comparativas).

**Tabla 1. Respuestas a la P9. ¿Está el CC de Torfaen comprometido con que su personal sea tratado de forma justa, sin tener en cuenta su género?**

	Totalmente comprometido sobre el papel y en la práctica	Comprometido en cuanto a política y otros documentos	No hay compromiso
Equipo de Dirección de Torfaen (EDT)	33 %	67 %	0 %
Respuesta de las mujeres de los tres niveles superiores de dirección (3NS-M)	30 %	70 %	0 %
Respuesta de los hombres de los tres niveles superiores de dirección (3NS-H)*	54 %	36 %	6 %
Comparación con las respuestas del anterior Ejercicio de Planificación de Género (mujeres en niveles inferiores)**	22%	64%	7%

\*\* 4 % respuesta invalidada \*\* 7 % no respondido o respuesta invalidada

Sin embargo, la respuesta de los hombres entrevistados en los tres niveles superiores de dirección (3NS-H) es claramente distinta, con los resultados casi invertidos; este fue el único grupo que consideró en su mayoría que el Consejo está completamente comprometido sobre el papel y en la práctica. Esto supone una diferencia clave en la percepción y la experiencia de trabajo en la organización entre los hombres y las mujeres de los tres niveles directivos superiores. También podría sugerir que el grupo exclusivamente masculino de altos directivos tiene un mayor conocimiento (o han recibido más información) sobre cuestiones de género dentro de la organización.

Sin embargo, algunos hombres también han encontrado, o han observado, con suposiciones o estereotipos sobre su capacidad y fiabilidad como directores, como por ejemplo:

«Se da por sentado que los empleados masculinos pueden asimilarlo todo y que no tienen asuntos relacionados con el equilibrio casa/trabajo». [M009/10b]

«Trabajo muchas horas porque existe una cultura del “macho”. Para mí, no hay nada más lejos de la verdad. Trabajo muchas horas por las exigencias del trabajo y por mi compromiso con los desfavorecidos». [M011/10b]

**Experiencia sobre reuniones:** La mayoría en todos los grupos declaró sentirse incómoda por cómo se llevaban las reuniones (véase la Tabla 2). Este hecho era más marcado en el caso del Equipo de Dirección de Torfaen (EDT).

**Tabla 2. Respuestas a la P14a. ¿Se ha sentido alguna vez incómodo por cómo se realizan las reuniones?**

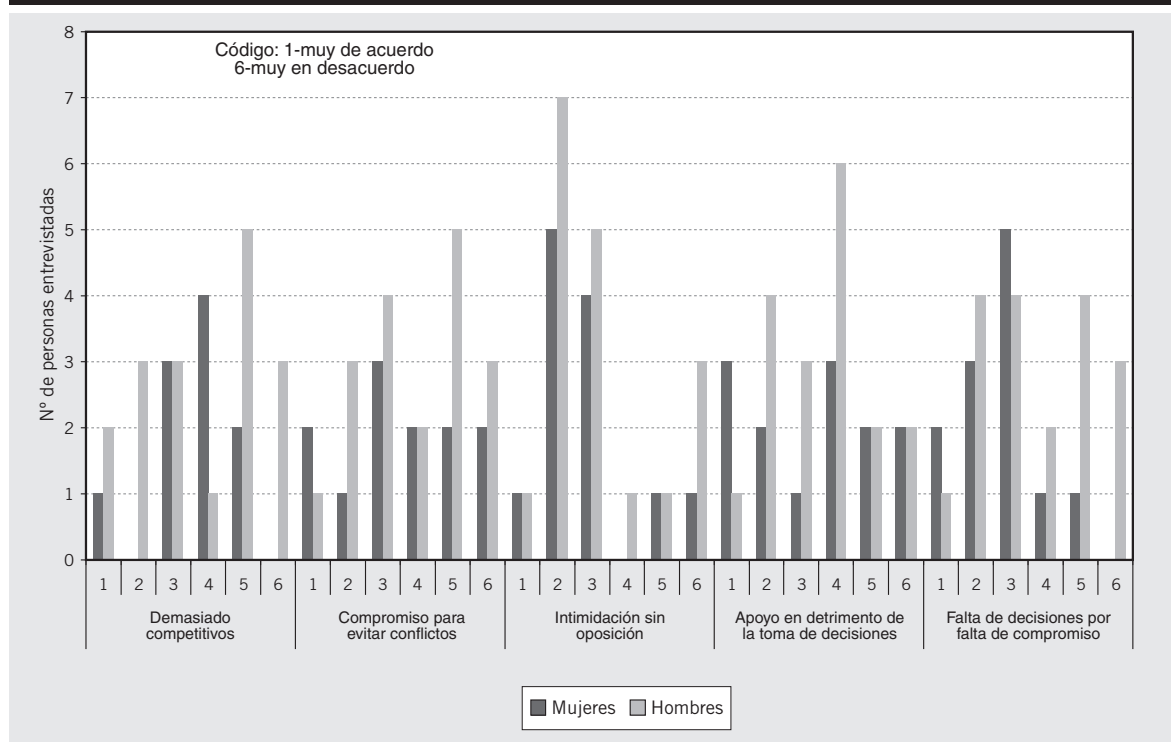
	Sí	No
Equipo de Dirección de Torfaen (EDT)	78 %	22 %
Respuesta de las mujeres de los tres niveles superiores de dirección (3NS-M)	65 %	35 %
Respuesta de los hombres de los tres niveles superiores de dirección (3NS-H)	55 %	45 %

Al explicar los motivos sobre su incomodidad, las opiniones en el EDT estaban polarizadas y dos tercios de los participantes estaban de acuerdo en que la atmósfera era demasiado competitiva. El otro tercio no estaba en absoluto de acuerdo; además, un tercio estuvo de acuerdo en que aquellos que intimidaban a otros lo hacían sin que nadie lo cuestionara, y la mitad no estaba de acuerdo con esto. Este factor obtuvo el resultado más significativo entre las personas entrevistadas de los tres niveles superiores de dirección (3NS), con el 30 % de las mujeres y el 24 % de los hombres de acuerdo o muy de acuerdo en que la gente que intimidaba a las otras personas lo hacía sin que nadie lo cuestionara (véase el Gráfico 5).

Aparte del punto de vista compartido sobre este aspecto crucial, se identificaron otros factores más por parte de los entrevistados y entrevistadas de los tres niveles superiores. En el segundo puesto, igualados, de las respuestas femeninas, el 25 % de las mujeres estaban de acuerdo o muy de acuerdo con que la gente está preocupada apoyándose mutuamente, lo que va en detrimento de la toma de decisiones, y el otro 25 % estaba de acuerdo o muy de acuerdo en que no se llega a ninguna decisión porque la gente no se compromete. Sin embargo, también igualados en el segundo lugar de las respuestas de los hombres, un 24 % estaba en desacuerdo o muy en desacuerdo con que la atmósfera de las reuniones sea muy competitiva y el 24 % estaba en desacuerdo o muy en desacuerdo con que la gente prefiera comprometerse antes que enfrentarse a un potencial conflicto; el 20 % de las mujeres también señalaron este último punto (véase el Gráfico 5).

Las observaciones directas en reuniones aportaron un conocimiento adicional sobre las diferentes experiencias de los participantes hombres y mujeres, y señalaron áreas a tratar en el futuro. En algunas reuniones, había desequilibrio de géneros (por ejemplo, hubo una reunión del Gabinete en la que los hombres superaban en número a las mujeres con una proporción de 18:5 entre los cargos políticos y una de 5:2 entre el personal funcionario presente).

Había también algunos asuntos de importancia en referencia a la comunicación dentro de los contextos de las reuniones. Se observó que, en algunas reuniones, los hombres dominaban en las fases iniciales, mientras que las mujeres tardaban más en involucrarse, después de lo cual ya había un enfoque más equilibrado. Se dieron ejemplos de comunicación no verbal que tuvieron como resultado impedir o cohibir la participación de las mujeres: por ejemplo, no había contacto visual de los hombres que hablaban hacia las mujeres, no se hablaba dirigiéndose a las mujeres directamente, para las mujeres era difícil tomar la palabra, se las desafiaba o cuestionaba, y también se hacían algunas referencias informales o chistes despectivos sobre ellas.

**Figura 5. 3NS P14b Motivos de incomodidad en las reuniones**

Durante las reuniones, las mujeres tendían a usar un estilo más inclusivo, mientras que los hombres hacían referencia preferentemente a su propio departamento. Además, las mujeres tendían a abarcar uno o dos temas a la vez en una sola afirmación y utilizaban muletillas o coletillas interrogativas que debilitaban el efecto de sus contribuciones. También se dio el caso de que alguna mujer presentadora recibió una respuesta excesivamente entusiasta que podría ser vista como condescendiente.

Algunos comentarios típicos de las personas entrevistadas en el estudio. De una entrevistada:

«A veces es muy difícil que te tomen en serio en las reuniones y que tengas el mismo nivel de respeto. Mi entorno de trabajo ... está dominado por hombres. A veces hablo en las reuniones y, aunque se aceptan mis opiniones, los funcionarios hombres buscan luego la “confirmación” ¡por parte de algún otro funcionario hombre!» [F047/10b]

Y de un entrevistado:

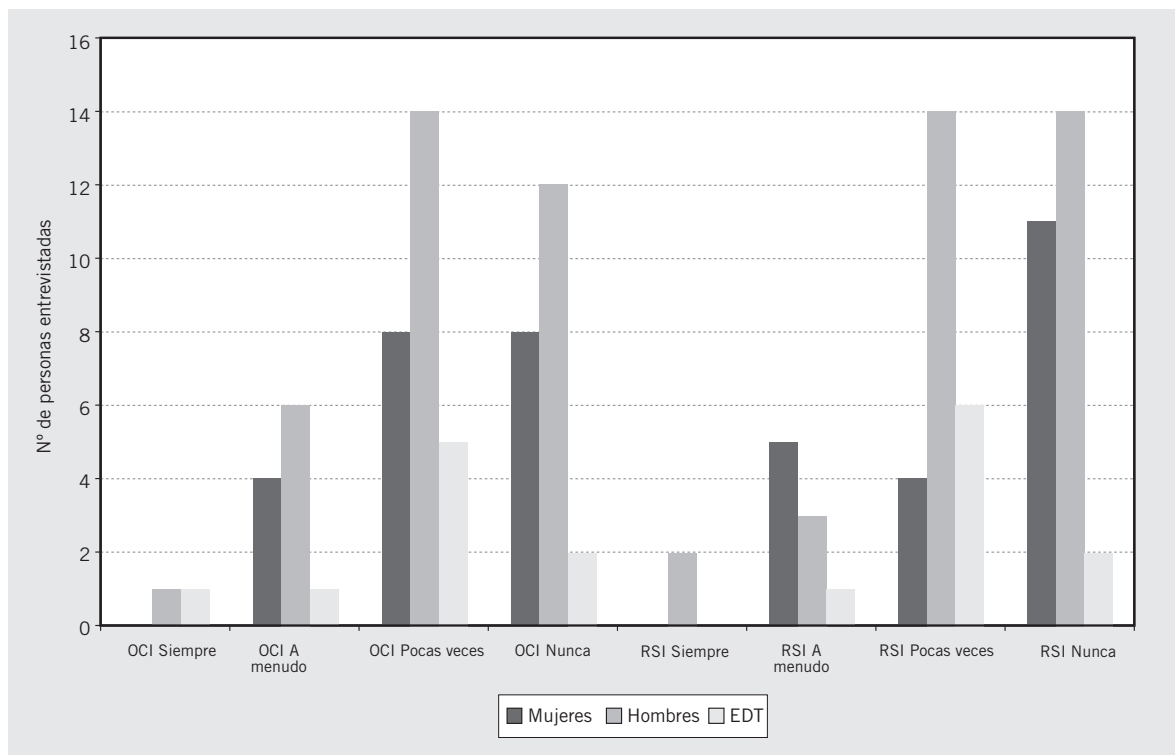
«Lo que encuentro más incómodo es la atmósfera competitiva masculina ¡y el ser consciente de que puede que mis colegas femeninas también lo encuentren así!» [M009/17b]

## ■ RELACIONES INFORMALES

**Experiencias de sentirse excluido/a.** No había muchos casos de miembros del Equipo de Dirección (EDT) y de la mayoría de las personas entrevistadas de los tres niveles superiores de dirección (3NS-H) que tuvieran la experiencia de haber sido excluidos/as de los momentos posibles de conversación informal diarios o de las redes sociales informales en el trabajo. La respuesta más habitual fue «pocas veces», o bien «pocas veces» y «nunca» respectivamente (véase el Gráfico 6). Aún así, el 18% de los hombres en los tres niveles superiores de dirección sí señalaron que se habían sentido excluidos de las posibles conversaciones informales «a menudo». Los comentarios más habituales eran:



**Figura 6.** P15a y P16a. ¿Se siente excluido/a de las ocasiones de conversación informal diarias (OCI) en el trabajo? ¿O de las redes sociales informales (RSI)?



«A veces me sorprende que “se haya llegado a acuerdos” sin mi conocimiento». [M015/15c]

Y en relación con las repercusiones:

«¡El aislamiento y la falta de apoyo mutuo, la falta de conocimiento de información clave necesaria para el trabajo, la falta de aprendizaje organizativo!» [M009/15c]

En comparación, mientras que la mayoría de mujeres también se sintieron excluidas «pocas veces» o «nunca» de ambos tipos de interacción, el 20 % a menudo se sintieron excluidas de las ocasiones de conversación informal y el 25 % a menudo se sintieron excluidas de las redes sociales informales en el trabajo (véase el Gráfico 6). Los comentarios habituales fueron:

«Creo que las decisiones y los acuerdos se toman de antemano, por ejemplo en el golf». [F018/16c]

Y sobre su repercusión:

«Sentirse excluida, no ser “lo suficientemente importante” como para que te incorporen a la conversación». [F004/15c]

«No te sientes parte del equipo y pasan cosas en las que los demás no quieren que te involucre». [F24/15c & 16c].

Existían otras diferencias entre los dos grupos masculinos y el grupo femenino. Los dos grupos masculinos identificaron unas razones parecidas para sentirse excluidos. Respecto a las ocasiones de conversación informal, el motivo principal fue el lugar (EDT 42 % y 3NS-H 24 %), y en el caso del EDT le seguía la distribución del tiempo (29 %). Los participantes mencionaron también su cargo directivo y el hecho de estar inevitablemente menos disponibles para tomar parte en conversaciones ocasiona-

les. Aunque estos dos puntos también eran importantes, por los mismos motivos, entre las entrevistadas (cada uno de ellos señalado por el 20 % del grupo), el motivo principal identificado por este grupo fue la incapacidad para introducirse en los «grupillos» ya existentes (25 %) (véase la Tabla 3).

**Tabla 3. Respuestas a la P15b. Motivos para sentirse excluido/a de las ocasiones de conversación informal en el trabajo.**

	La manera en que la gente se habla	Temas de conversación dominantes	Distribución del tiempo	Lugar	Incapacidad de introducirse en «grupillos» ya existentes
Equipo de Dirección de Torfaen (EDT)	0 %	0 %	29 %	42 %	0 %
Respuesta de las mujeres de los tres niveles superiores de dirección (3NS-M)	10 %	5 %	20 %	20 %	25 %
Respuesta de los hombres de los tres niveles superiores de dirección (3NS-H)	0 %	9 %	9 %	24 %	9 %

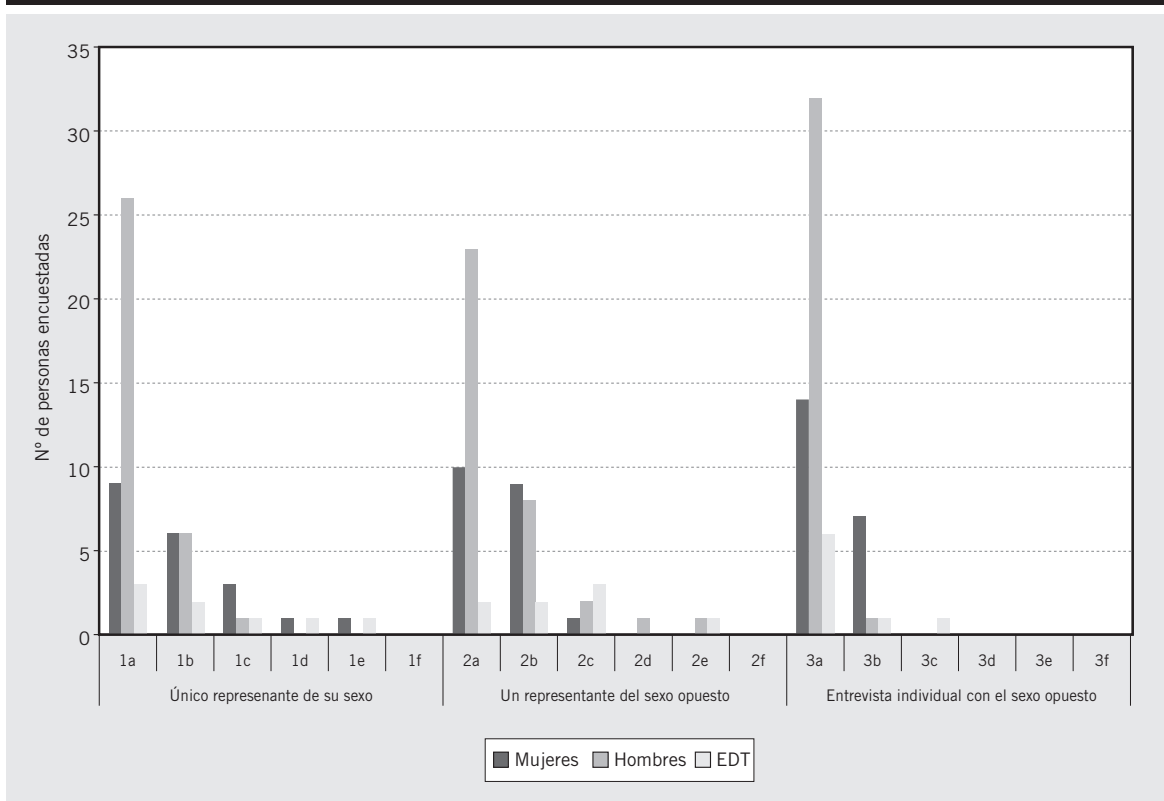
Además, los dos grupos masculinos también mencionaron motivos similares para sentirse excluidos de las redes sociales informales en el trabajo: conflictos con otros compromisos (EDT 45 % y 3NS-H 30 %) y falta de tiempo (EDT 33 % y 3NS-H 30 %). En comparación, el motivo principal para las mujeres era no sentirse bienvenidas (25 %), seguido de la falta de tiempo (20 %) y de la manera en que la gente se habla (20 %). De nuevo, algunas personas de todos los grupos se refirieron a su percepción de necesitar equilibrar su participación en actividades sociales con el mantenimiento de sus cargos como directores; parece que las mujeres estaban más preocupadas sobre este respecto que los hombres, pero esta suposición requeriría de un estudio más específico para confirmarla.

**Tabla 4. Respuestas a la P16b. Motivos para sentirse excluidos/as de las redes sociales informales en el trabajo**

	Conexión con algún interés propio o afición	La manera de comportarse entre sí	Falta de tiempo	Predominio de un género	Falta de valores	Conflictos con otros compromisos	No sentirse bienvenido/a
Equipo de Dirección de Torfaen (EDT)	11 %	11 %	33 %	0 %	0 %	45 %	0 %
Respuesta de las mujeres de los tres niveles superiores de dirección (3NS-M)	15 %	20 %	20 %	10 %	5 %	10 %	25 %
Respuesta de los hombres de los tres niveles superiores de dirección (3NS-H)	9 %	6 %	30 %	3 %	6 %	30 %	6 %

**Comodidad en las reuniones con gente del sexo opuesto.** La mayoría de las personas entrevistadas declararon sentirse cómodas o completamente cómodas en varios contextos de reuniones: aquéllos en los que dominaba uno de los dos sexos y en las reuniones individuales con alguien del sexo opuesto.

La mayoría de las personas entrevistadas de todos los grupos se sentían cómodas en las reuniones individuales con alguien del sexo opuesto (el 100 % de los hombres del grupo 3NS-H se encontraban cómodos o completamente cómodos; el 30 % de las mujeres estaban cómodas y el 70 % completamente cómodas) (véase el Gráfico 7). De entre los entrevistados de los tres niveles superiores, casi todos los hombres declararon sentirse completamente cómodos en cualquier situación,

**Figura 7.** Respuestas a la P17. Nivel de comodidad en reuniones en las que hay gente del sexo opuesto

mientras que el 75 % de las mujeres estaban completamente cómodas o cómodas cuando se encontraban con que eran las únicas representantes de su género (véase el Gráfico 7). Dado el predominio de los hombres en los niveles más altos de la organización, pudiera ser que algunos hombres hubieran dado una respuesta hipotética.

Algunos hombres tanto del nivel de alta dirección como de los tres niveles superiores señalaron la responsabilidad de ser el único representante de su género y las dificultades percibidas de las mujeres en entornos dominados por hombres.

## ■ OPINIONES SOBRE EL ESTILO IDEAL DE DIRECCIÓN

**Cualidades personales.** Hubo similitudes y diferencias entre los tres grupos a la hora de identificar las cualidades más importantes que debería poseer un cargo directivo (véase el Gráfico 8).

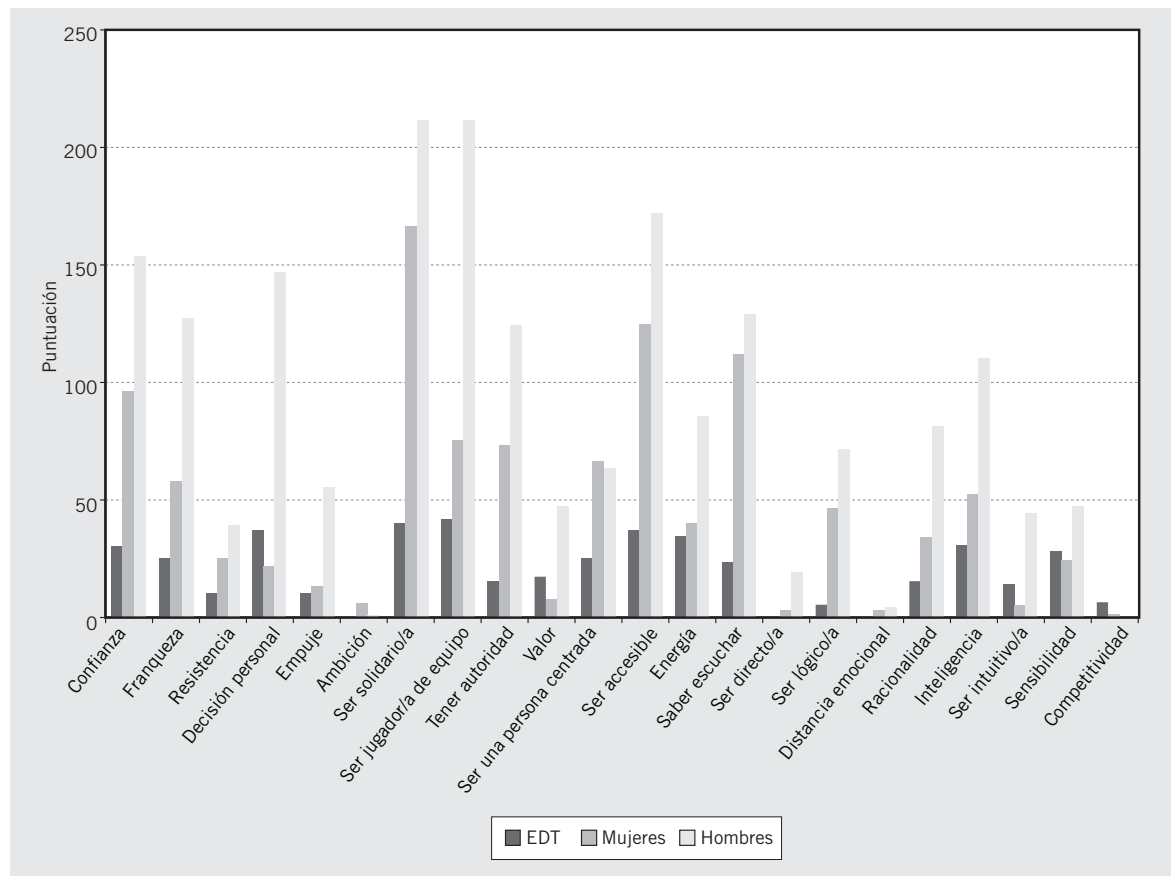
Ser un jugador/a de equipo fue la prioridad que surgió de las respuestas del Equipo de Dirección de Torfaen, y constó entre las cinco primeras indicadas por las entrevistadas del grupo de los tres niveles superiores (3NS-M) y entre las diez primeras indicadas por los hombres de los tres niveles superiores (3NS-H).

Ser una persona solidaria y accesible constaba entre las cinco primeras cualidades escogidas por todos los grupos; la confianza, la franqueza y la inteligencia se situaba entre las diez primeras en todos los grupos.

Los dos grupos masculinos incluyeron la decisión personal entre sus cinco primeras, aunque esta no estaba presente entre las diez primeras de las mujeres. La energía estaba entre las cinco primeras cualidades del Equipo de Dirección de Torfaen y entraba dentro de la lista de las diez primeras de los entrevistados masculinos de los tres niveles superiores (3NS-H), pero no se encontraba tampoco en la lista de las mujeres.

Una cualidad común tanto en la lista del Equipo de Dirección de Torfaen como en la de las mujeres del grupo de los tres niveles superiores (3NS-M) era ser una persona centrada.

**Figura 8.** Respuestas a la P20. Priorización de las cualidades personales que debería tener un cargo directivo



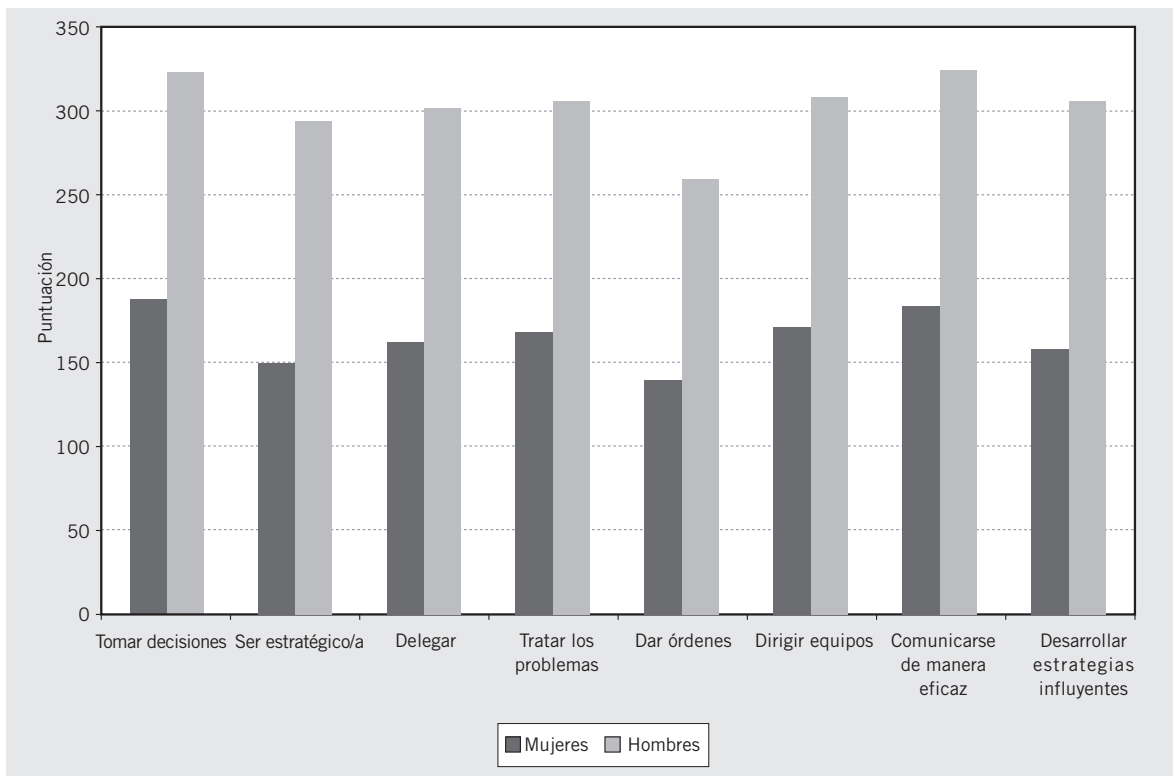
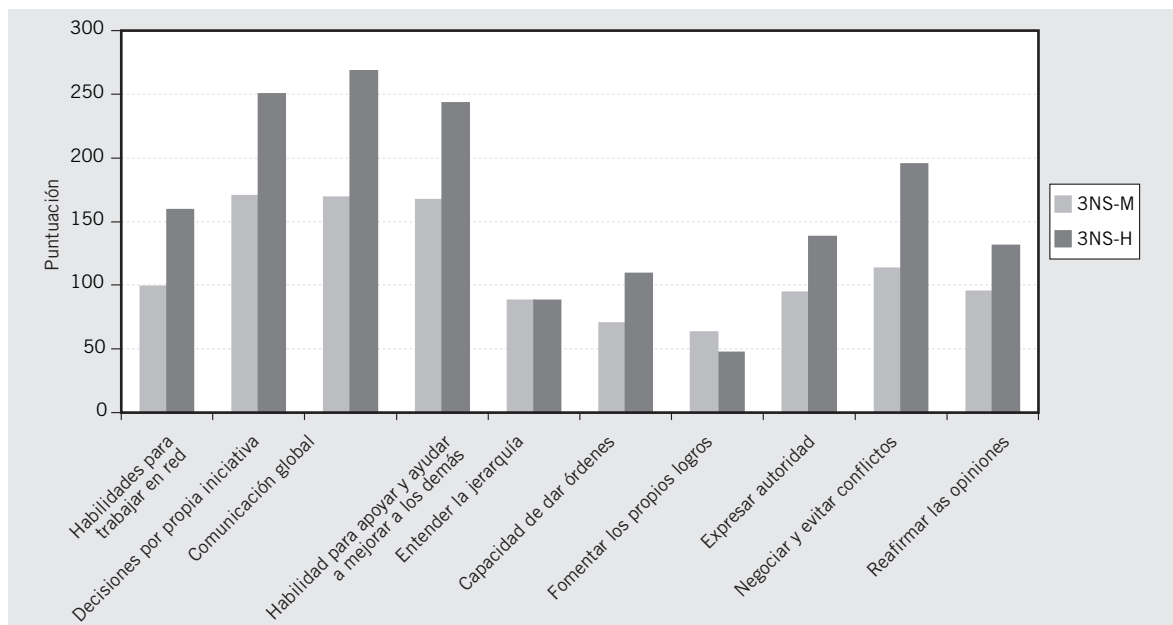
Aunque no aparecían en las listas del Equipo de Dirección de Torfaen, saber escuchar y tener autoridad figuraban entre las diez principales cualidades escogidas por los dos grupos de los tres niveles superiores.

La lista escogida por las entrevistadas incluía ser una persona lógica, que no figuraba en ninguna de las listas de los hombres entrevistados.

**Habilidades.** Las habilidades que figuraban en las tres listas de los tres grupos entrevistados eran las mismas, aunque en un orden significativamente distinto: dirigir equipos, tomar decisiones y comunicarse de manera eficaz. La menos importante fue dar órdenes (véase el Gráfico 9).

**Indicadores de idoneidad para ascender.** De nuevo, los tres grupos escogieron los mismos factores al identificar los indicadores de idoneidad para ascender (véase el Gráfico 10):

- Capacidad para tomar decisiones por propia iniciativa (fue la primera prioridad indicada por el Equipo de Dirección de Torfaen [EDT] y por el grupo de las mujeres en los tres niveles superiores [3NS-M], y la segunda prioridad entre los hombres del grupo de tres niveles superiores [3NS-H]).
- Capacidad para comunicarse de un modo global (la segunda prioridad para el EDT y el 3NS-M, pero la primera para el 3NS-H).
- Habilidades a la hora de apoyar y ayudar a mejorar a los demás (tercera prioridad de todos los grupos).

**Figura 9.** Respuestas del 3NS a la P23. Habilidades más importantes de un cargo directivo**Figura 10.** Respuestas del 3NS a la P24. Indicadores de idoneidad para ascender

**Estilo de dirección.** Respecto a los cambios que desearían en el estilo de dirección, aparecieron algunos temas centrales comunes a todos los grupos: una mejor priorización y unos plazos más realistas, mayor interés en el equilibrio trabajo-vida personal, énfasis en intentar resolver la cultura de la larga jornada, una comunicación más global, más trabajo corporativo y la eliminación de las «luchas internas por el control», un mejor pensamiento estratégico y la eliminación de la «cultura de la culpa». Algunos comentarios habituales fueron:

«Tenemos que centrarnos en menos prioridades, pero de manera más eficaz. Los cargos directivos deben tener la habilidad de saber priorizar y deben desarrollar la de las personas con las que trabajan para mejorar su capacidad y para que podamos conseguir un mejor equilibrio trabajo-vida personal». [M001/25]

«Llegar a ser realmente corporativos (de acción, no de nombre). Llegar a ser más inclusivos en diversos niveles. Establecer unas prioridades más claras y mantenerlas. Hay que “predicar con el ejemplo” respecto al equilibrio trabajo-vida personal y respecto a la larga jornada (tiene relación con las prioridades)». [M048/25]

«Más acción respecto al equilibrio trabajo-vida personal. Una mejor planificación para tener unos plazos más realistas. Menos reorganización». [F005/25]

Hubo respuestas mezcladas por parte de todos los grupos en referencia a los cambios que provocaría el hecho de tener a más mujeres directivas en el Consejo. Mientras que algunos creen que mejoraría la comunicación, que habría una mayor inclusión y un mayor énfasis en el equilibrio trabajo-vida personal, otros opinaban que el incremento de la representación de mujeres solamente no supondría ningún cambio.

## ■ IMAGINERÍA SOCIAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Se preguntó a las personas entrevistadas de todos los grupos si habían sentido en alguna ocasión la necesidad de presentarse a sí mismos/as de una manera concreta para que se les valorara dentro de la cultura organizativa del Consejo del Condado de Torfaen. De nuevo, se dieron interesantes similitudes y diferencias en los tres grupos entrevistados. Los factores más significativos fueron:

**Tabla 5. Respuestas a la P27. ¿Ha sentido alguna vez la necesidad de presentarse a sí mismo de un modo concreto para que se le valorara dentro de la cultura organizativa del CC de Torfaen?**

Grupo de personas entrevistadas	Frecuencia	Sintieron la necesidad de presentarse a sí mismos/as como...
<b>Equipo de Dirección de Torfaen (EDT)</b>	A menudo Nunca A menudo Pocas veces	Técnicamente competente Atractivo/a Complaciente Familiar
<b>Respuesta de las mujeres de los tres niveles superiores de dirección (3NS-M)</b>	Siempre Nunca A menudo Siempre A menudo A menudo A menudo	Eficiente (60 %) Atractivo/a (60 %) Objetivo/a (55 %) Técnicamente competente (50 %) Complaciente (50 %) Dócil (50 %) Comprensivo/a (50 %)
<b>Respuesta de los hombres de los tres niveles superiores de dirección (3NS-H)</b>	Nunca A menudo A menudo Pocas veces Nunca Nunca	Atractivo/a (75 %) Complaciente (54 %) Técnicamente competente (45 %) Independiente (45 %) No emocional (45 %) Familiar (45 %)

Los dos grupos masculinos indicaron que a menudo tenían la sensación de tener que parecer técnicamente competentes, mientras que para el grupo femenino eso ocurría siempre. En los tres grupos, la mayoría de las personas entrevistadas nunca se vieron en la necesidad de tener que parecer atractivos. Sin embargo, el 18 % de las mujeres (las entrevistadas del grupo 3NS-M), contra el 9 % de los hombres (los entrevistados del grupo 3NS-H), mencionaron que se vieron en esa situación «pocas veces». En los tres grupos, la mayoría declaró haber tenido la necesidad de presentarse a sí mismos/as como complacientes.

Los puntos de diferencia entre los grupos de hombres y mujeres fueron: el 60 % de las mujeres entrevistadas siempre se veían obligadas a parecer eficientes (comparado con el 42 % del grupo masculino paralelo); el 50 % de las entrevistadas a menudo se veían en la necesidad de parecer dóciles y comprensivas.

Se obtuvieron otras percepciones adicionales sobre la imagería social de la organización a través de la observación directa de reuniones. Se constató un amplio uso de imagería masculina en las referencias al rugby, al fútbol y a un coro masculino. Los intercambios informales antes de las reuniones se centraron en el rugby, el golf y el fútbol.

---

# Conclusiones

## ■ COMPARACIÓN DE RESULTADOS

**Existen algunas áreas comunes entre los tres grupos.** Por ejemplo, la importancia de la motivación propia como factor importante para progresar profesionalmente dentro del Consejo, y también la larga jornada laboral identificada como el mayor impedimento.

La mayoría de las personas de todos los grupos declararon sentirse incómodas durante las reuniones, y la opinión más generalizada era que la gente que intimida al resto lo hace sin que nadie lo cuestione.

Ser un/a jugador/a de equipo era el factor común más significativo para todos los grupos a la hora de establecer la prioridad entre las cualidades personales de un cargo directivo, seguido por ser solidario/a, ser accesible y después por la confianza, la franqueza y la inteligencia.

Hubo un punto de vista compartido por la mayoría en todos los grupos respecto a que ser capaz de conducir equipos, tomar decisiones y comunicarse de manera eficaz eran las habilidades más importantes que debía tener un cargo directivo.

Además, los tres grupos indicaron como prioritarios los mismos factores al identificar los indicadores de idoneidad para ascender: la capacidad de tomar decisiones por iniciativa propia, la capacidad de comunicarse de manera global y la habilidad de apoyar y ayudar a mejorar al resto.

Todos los grupos indicaron que habían sentido la necesidad de parecer técnicamente competentes (aunque las mujeres se encontraban «siempre» en esa situación, mientras que los hombres sólo «a menudo») y todos los grupos declararon que «a menudo» habían sentido la necesidad de parecer complacientes.

**En otras áreas existen similitudes entre las respuestas de los dos grupos masculinos (el Equipo de Dirección de Torfaen [EDT] y los hombres de los tres niveles directivos superiores [3NS-H]),** por ejemplo, en los tres principales impedimentos para progresar profesionalmente en el Consejo: la larga jornada laboral, la falta de acceso a las redes informales y las responsabilidades familiares.

Aunque la mayoría en todos los grupos declaró que pocas veces o nunca se sentían excluidos de las conversaciones y las redes sociales informales diarias, en los momentos en que se sentían excluidos, los hombres destacaban como motivos el lugar, los conflictos con otros compromisos y la falta de tiempo.

A la hora de identificar las cualidades personales de un cargo directivo, ambos grupos masculinos incluyeron la decisión personal entre los cinco primeros factores y la energía entre los 10 primeros.

**Hay dos áreas en las que existen similitudes entre las respuestas del grupo de altos cargos directivos (EDT) y las mujeres del grupo de los tres niveles directivos superiores (3NS-M).** Por ejemplo, dos tercios de ambos grupos consideraron que el Consejo solamente estaba comprometido con el trato justo del personal, sin importar el género, en su política y en otros documentos.



Ambos grupos incluyeron como una de las diez primeras cualidades para un director el ser una persona centrada.

**Sin embargo, en algunas áreas existen claras diferencias, aunque a veces pueden ser bastante sutiles, entre las respuestas habituales de los dos grupos masculinos y las del grupo femenino.** Por ejemplo, las tres principales barreras para progresar profesionalmente en el Consejo eran, para las mujeres, la larga jornada laboral, el cansancio/falta de energía y la falta de confianza.

Respecto a sentirse excluidas de las redes sociales y las conversaciones informales diarias en el trabajo, las mujeres escogieron como factores principales el lugar, la distribución del tiempo y también la imposibilidad de introducirse en los «grupillos» ya formados, la sensación de no ser bienvenidas y la forma en que se comportaban los unos con los otros.

Sólo el grupo de mujeres entrevistadas incluyó el ser lógico en su lista de las diez cualidades personales para ser director.

En los tres grupos, la mayoría de las personas entrevistadas «nunca» se vieron en la necesidad de tener que parecer atractivas, pero el 18 % de las mujeres entrevistadas indicó que se vieron en esa situación «pocas veces», en comparación con el 9 % de los hombres. Además, el 60 % de las mujeres declaró que «siempre» se veía obligada a parecer eficiente y el 50 % «a menudo» a parecer complaciente y comprensiva.

En resumen, la conclusión es que existen indicios de que hay una dimensión distinta de la experiencia de las mujeres en su trabajo dentro de la organización en comparación con sus equivalentes masculinos. Esta diagnosis más precisa de los temas que afectan a las mujeres ofrece la oportunidad no sólo de obtener una mayor comprensión sino también de emprender una acción con unos objetivos más directos.

## ■ PERSPECTIVA GENERAL

Un estudio general sobre igualdad en las autoridades locales galesas mostró que, fuera de los despachos de los grupos expertos, existía aún una amplia falta de comprensión sobre este tema.<sup>16</sup> Este estudio de investigación podría sugerir que ese también es el caso de la igualdad de género dentro del Consejo del Condado de Torfaen. Los hombres y las mujeres de todos los niveles dentro de la organización presentan diferentes niveles de conocimiento y comprensión de esos temas y, por tanto, algunas personas se mostraron reacias a expresar sus opiniones; otras actúan desde la base de la falta de conocimiento y la falta de comprensión. Algunos comentarios habituales fueron:

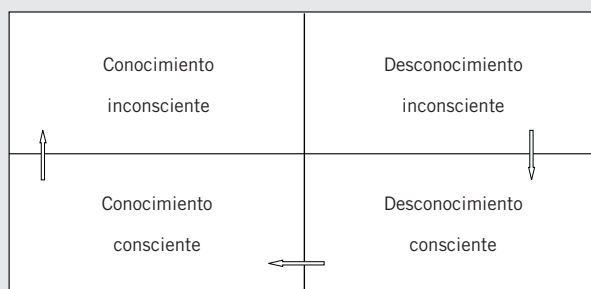
«No creo que haya ninguna relación entre la justicia y las relaciones de género». [M017/9]

«No creo que sea mi género lo que repercute en mi carrera profesional, sino mi papel como madre. Son dos cosas completamente distintas. Tener una familia fue decisión mía y como tal me supone unas limitaciones». [F006/7b]

El siguiente modelo (véase el Gráfico 11) se ha desarrollado a partir de las conclusiones encontradas.

El conocimiento inconsciente describe a aquellas personas que son ajenas a la cuestión de la igualdad de género o no la reconocen y, por tanto, podrían discriminar de manera inconsciente a las mujeres o basar sus puntos de vista en la desinformación. El desconocimiento consciente describe a aquellas que admiten su desconocimiento e incompreensión de los temas de igualdad de género. El conocimiento consciente describe a las personas que están informadas sobre la igualdad de géneros y que se esfuerzan por actuar de manera no discriminatoria. El conocimiento inconsciente describe a las que tienen un conocimiento y comprensión interiorizados sobre la igualdad de géneros y auto-

16. SULLIVAN, Mike; WILLIAMS, Paul and WOODING, Neil (2004) *Managing equality in Welsh Local Government* Cardiff: WLGA.

**Figura 11.** Matriz de conocimiento sobre la igualdad de género

máticamente aplican una perspectiva de género en sus acciones. En términos organizativos, el pensamiento dominante sería el conocimiento inconsciente.

El modelo describe tanto los diferentes niveles de conciencia de igualdad de género entre los individuos como entre los grupos de la organización. Representa la necesidad de centrarse en una serie de iniciativas de cambio para satisfacer diversos niveles de requisitos (para empezar en el punto adecuado para el individuo o el grupo implicado). También destaca el objetivo de animar y posibilitar que las personas interioricen los temas de la igualdad de género y que apliquen automáticamente una perspectiva de género en todas las áreas de la política y la práctica. Desde una perspectiva organizativa, su objetivo es conseguir que la igualdad de género llegue a ser la idea dominante.



# **Conclusiones y comparación de estudios**



---

# Conclusiones

## MARCO COMPARATIVO ENTRE LOS PAÍSES SOCIOS

Uno de los objetivos específicos planteados en un inicio en el Proyecto LIBRA 2003 fue evaluar la utilidad del instrumento conceptual de Diagnóstico de la Sensibilización en Género como un modelo transferible a distintos contextos y situaciones. Ante dicho cometido, era necesario, una vez concluidos los respectivos estudios locales de los países socios, sopesar la posibilidad de elaborar un marco comparativo de los resultados que se habrían obtenido con la aplicación del modelo en las distintas instituciones diagnosticadas. A pesar de la elección individual de las variables por parte de cada país socio, ello no ha impedido la convergencia de un conjunto de las mismas que, en última instancia, ha permitido extrapolar los resultados de cada institución para la elaboración de un marco comparativo conjunto.

En la primera reunión transnacional del Proyecto LIBRA 2003, celebrada en febrero de 2004, se propuso a los países socios locales un amplio listado de variables para cada una de las tres dimensiones elegidas del modelo, el contexto institucional, la apertura en temas de género y la cultura organizativa. Tal propuesta permitió flexibilizar el uso del modelo, pues los socios tuvieron la posibilidad de elegir las variables que, de acuerdo con sus particularidades contextuales y su trayectoria específica en políticas públicas de género, podrían resultar más interesantes para el estudio de sus respectivas instituciones.

Mientras que las regiones escandinava y anglosajona, Jyväskylä y Torfaen, optaron por abordar, en mayor medida, variables referentes a la dimensión cultural y al ámbito de las personas, las provincias latino-mediterráneas y centroeuropeas –Barcelona, Budapest y Lucca– se decantaron por realizar un análisis menos pormenorizado de dicha cuestión. Las diferencias en la elección de las variables entre los países socios han tenido su razón de ser, en parte, en las particularidades socio-culturales de sus países de pertenencia, ya sea como consecuencia del distinto grado de penetración social de la igualdad de oportunidades o del diferente nivel de experiencia en la investigación en género. Y es que, si bien España e Italia –y, en mayor medida, Hungría– se encuentran en una etapa todavía incipiente en lo que al estudio de la desigualdad de género y a la implementación activa de políticas sociales de género se refiere, no se puede afirmar lo mismo de Finlandia y del Reino Unido.

### ■ LAS VARIABLES DE ESTUDIO DE LA DIAGNOSIS DE LA SENSIBILIZACIÓN EN GÉNERO COMPARTIDAS POR LOS SOCIOS LOCALES

Al margen de las variables específicas escogidas por los países socios, hubo coincidencia en la elección de un conglomerado de variables conjuntas. Estas se han enmarcado en los parámetros de análisis propios de cada dimensión del modelo de Diagnóstico de la Sensibilización en Género:

La dimensión referente al *contexto institucional* se propone abordar la tésitura de la igualdad de oportunidades dentro de la organización en lo referente a la política de recursos humanos, la política laboral y el funcionamiento institucional. Con este cometido, los socios locales han coincidido en analizar las siguientes variables:

- Posición del personal en los niveles político e institucional.
- Acceso a los puestos de toma de decisiones.
- Ejercicio de los puestos de toma de decisiones.

La dimensión relativa a la *apertura en temas de género* pretende analizar y evaluar el conjunto de reformas estructurales desarrolladas o proyectadas a ser desarrolladas en un futuro para la introducción de la igualdad de oportunidades en el interior de la institución. De acuerdo con dicho propósito los socios locales han compartido el estudio de los siguientes aspectos:

- Agenda política de la institución desde la perspectiva de género, nivel de desarrollo de la maquinaria institucional y nivel de actuación institucional.
- Demandas en igualdad de oportunidades formuladas por los miembros de la institución.

La dimensión alusiva a la *cultura organizacional* incluye los elementos culturales que subyacen en el seno de la institución y que terminan por resultar un reflejo de la realidad social externa a la organización. Los socios han coincidido en examinar las siguientes variables:

- Factores culturales que potencian la configuración de las redes informales.
- Reflejo de la cultura social en el interior de la institución.
- Modelos de gestión diferenciados en función del género.

En el siguiente cuadro se expone un marco comparativo de los resultados de la aplicación del modelo en las localidades de Barcelona, Budapest, Jyväskylä, Lucca y Torfaen. Se incluyen las diversas variables elegidas por los países socios europeos, si bien, no hay respuestas de todos los socios a todas ellas. Esto se debe al carácter selectivo del modelo, es decir, a que en cada institución se eligió algunas de estas variables y se dejó fuera a otras en favor de terceras.<sup>1</sup>

1. Entre estas, cabe mencionar las variables elegidas de manera exclusiva por Torfaen, entre las cuales se encuentran los factores de motivación personal para el desarrollo de la carrera profesional, la experiencia de los individuos en las reuniones de trabajo o los procesos de exclusión en las conversaciones informales. En el caso de Jyväskylä, se ha optado, entre otras, por el grado de satisfacción personal con la carrera profesional (variable también abordada por la provincia de Lucca), los aspectos positivos y negativos del ejercicio del Mando y los procesos de promoción.

**MARCO COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO DE DIAGNOSIS DE LA SENSIBILIZACIÓN EN GÉNERO**

DIMENSIONES	VARIABLES	RESULTADOS DE LOS SOCIOS LOCALES
CONTEXTO INSTITUCIONAL	Posición del personal en los niveles político e institucional: la segregación vertical y horizontal	<p><b>BARCELONA:</b> Los hombres son mayoría en la Alta Dirección. Algunas áreas registran una mayoría de hombres y otras una mayoría de mujeres. En todos los órganos de gobierno, las mujeres son minoría.</p> <p><b>BUDAPEST:</b> Las mujeres se concentran en el <i>Local Government</i>, órgano apolítico y situado en una posición subordinada respecto al órgano político, la <i>Board of Representatives</i> (BR), donde el ratio de mujeres es menor al de hombres.</p> <p><b>JYVÄSKYLÄ:</b> El porcentaje de mujeres disminuye a medida que aumenta el rango jerárquico. Hay departamentos con una mayoría femenina y otros con una mayoría masculina. En el nivel político, el porcentaje de hombres es también mayor.</p>
	Acceso a los puestos de toma de decisiones: las redes informales	<p><b>BARCELONA:</b> La ausencia de las mujeres en las redes informales masculinas que se gestan en las altas esferas de poder de la institución (en los niveles político y técnico) dificulta sus posibilidades de nombramiento.</p> <p><b>BUDAPEST:</b> Las redes masculinas son un problema para el desarrollo de la carrera política de las mujeres.</p> <p><b>JYVÄSKYLÄ:</b> La falta de acceso a las redes informales (donde se toman de manera confidencial las decisiones administrativas) es un obstáculo para el desarrollo de las carreras profesional y política, en mayor medida para las mujeres.</p> <p><b>LUCCA:</b> No se ha hecho alusión a la necesidad de pertenecer a redes para el acceso a los puestos, pues este se efectúa mediante competición interna según las calificaciones y los resultados de exámenes.</p> <p><b>TORFAEN:</b> El absentismo en las redes es una traba para el desarrollo de la carrera profesional, mayormente para las mujeres.</p>
	Ejercicio de los puestos de toma de decisiones: las condiciones laborales y los problemas de conciliación de las mujeres.	<p><b>BARCELONA:</b> Las condiciones laborales son valoradas de manera positiva, pero el desempeño de los puestos (de acuerdo con las exigencias de dedicación) es incompatible con las responsabilidades familiares, a menudo asumidas por las mujeres de la institución. Las mujeres que aspiran a los puestos deben sacrificar (total o parcialmente) su vida familiar.</p> <p><b>JYVÄSKYLÄ:</b> El salario representa un problema para las mujeres pues a pesar de realizar tareas similares, unos y otras no siguen los mismos parámetros de clasificación profesional. Asimismo, los hombres disponen de mayor libertad en la distribución de las tareas, hecho que les permite optar por las actividades más interesantes para su carrera profesional. Por otra parte, la extensión de la jornada laboral no es considerada un obstáculo explícito, pues la conciliación no se estima especialmente como un problema (excepto para las personas con hijos menores de 18 años).</p> <p><b>LUCCA:</b> Las obligaciones domésticas y las responsabilidades familiares constituyen serios obstáculos para el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres que aspiran a puestos de toma de decisiones. La falta de tiempo (ante las elevadas exigencias de dedicación de los puestos), se estima también como una dificultad importante. Un porcentaje considerable de mujeres (superior al de hombres en más de quince puntos) ha optado por renunciar al desarrollo de su carrera profesional.</p> <p><b>TORFAEN:</b> La larga duración de la jornada laboral y las responsabilidades familiares son sendos obstáculos para el desarrollo de la carrera profesional (en ambos casos, mayores para los hombres).</p>
APERTURA EN TEMAS DE GÉNERO	Agenda política en temas de género, maquinaria y actuación institucional	<p><b>BARCELONA:</b> La igualdad de oportunidades (IOG) ha ido adquiriendo un espacio cada vez mayor en la agenda política de la institución durante la última década. La maquinaria institucional se ha incorporado en el organigrama y el Órgano responsable en la materia ha crecido en términos de infraestructura y de competencias. Ello, sin embargo, no se ha traducido en una actuación institucional al respecto, en un incremento de la sensibilización en género ni en un asentamiento de la IOG en el seno de la institución.</p> <p><b>BUDAPEST:</b> No se puede afirmar que la IOG se haya introducido en la agenda política ni que se haya incorporado una maquinaria institucional a su organigrama. Hay una oposición a la discriminación positiva (el sistema de cuotas), ya que sitúa en una posición de desventaja a los hombres no obstante, sí existe consenso en torno a una visión no radical de la igualdad de oportunidades, basada en la igualdad de resultados.</p> <p><b>JYVÄSKYLÄ:</b> La IOG se atiene a la legislación finlandesa que prohíbe la discriminación por razón de género. Existen algunas instituciones gubernamentales comprometidas con la IOG y, asimismo, se han implementado distintos planes basados en la estrategia del <i>mainstreaming</i>. Entre el personal, la mayoría (aunque, en menor medida, las mujeres) piensa que la IOG se ha implementado «muy bien» o «bastante bien».</p> <p><b>LUCCA:</b> A pesar de que se ha introducido una ley comprometida con la IOG, su funcionamiento se ha visto obstaculizado por la complejidad de su aplicación y por su bajo conocimiento entre el personal de la institución (sobre todo, entre los hombres). Por otra parte, existe una percepción muy diferenciada según el género acerca del grado de inserción institucional de la IOG (más del doble de mujeres que de hombres han considerado que esta no se ha implementado en la institución).</p> <p><b>TORFAEN:</b> A pesar de que se ha puesto el tema en la agenda política de la institución y se ha desarrollado la maquinaria institucional, la IOG no ha sido ni interiorizada ni <i>mainstreamed</i>. No ha habido, por tanto, una actuación institucional al respecto.</p>



## MARCO COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO DE DIAGNOSIS DE LA SENSIBILIZACIÓN EN GÉNERO (continuación)

DIMENSIONES	VARIABLES	RESULTADOS DE LOS SOCIOS LOCALES
APERTURA EN TEMAS DE GÉNERO	Demandas en IOG	<p><b>BARCELONA:</b> Se ha comentado, entre otros aspectos, la necesidad de integrar medidas para la flexibilidad horaria, la paridad, el cambio de mentalidad en la cultura organizativa, la sensibilización en género y la formación en IOG.</p> <p><b>JYVÄSKYLÄ:</b> Se ha aludido, por una parte, a la importancia de incorporar a más mujeres en las profesiones «masculinas» y a más hombres en las profesiones «femeninas» y, por la otra, a la necesidad de modificar los criterios de asignación de los salarios, los principios de distribución de las tareas de trabajo y la «base cultural» que fomenta la segregación de tipo horizontal.</p> <p><b>LUCCA:</b> Se ha hecho referencia a la necesidad de desarrollo y de mejora, así como también de mejor uso, de las redes y de los servicios sociales de apoyo de carácter público, pues se considera que éstos deben ser capaces de responder a las diferentes necesidades de conciliación de la vida laboral y familiar y de adaptarse a los cambios que ha sufrido la estructura familiar. Otras demandas han aludido a la implantación de medidas que incrementen la promoción de las mujeres en las carreras profesionales, que incentiven la corresponsabilidad familiar y que promuevan la sensibilización en igualdad de oportunidades. También ha habido una amplia demanda de formación.</p> <p><b>TORFAEN:</b> Se ha apuntado, entre otros elementos, la necesidad de equilibrar la vida laboral y la vida familiar (<i>Work life balance</i>), de acabar con la «cultura de la larga jornada» (<i>long working hours culture</i>), de establecer un tipo de comunicación más «inclusiva» de hombres y de mujeres y de eliminar la «cultura de la culpa» (<i>blame culture</i>).</p>
	Configuración de las redes informales	<p><b>BARCELONA:</b> Existe un conjunto de elementos culturales que potencian la configuración de las redes informales masculinas (entre otros, la participación en actividades extra laborales y los procesos de socialización en función del género) y otros que dificultan la formación de las redes informales femeninas (entre ellos, la falta de tiempo a causa de la asunción de un rol doméstico, los conflictos con otras mujeres o la adopción de modelos de gestión masculinizados).</p> <p><b>BUDAPEST:</b> La vida política tiene un carácter de «club» que no incluye a las mujeres (<i>club character of the political life</i>).</p> <p><b>JYVÄSKYLÄ:</b> Las redes informales se fortalecen fuera del contexto laboral en determinadas actividades (saunas, actos deportivos,...) en las que no acostumbran a participar las mujeres.</p> <p><b>LUCCA:</b> A pesar de que no se ha mencionado la existencia de redes informales, sí se ha comentado la baja disponibilidad de tiempo de las mujeres para establecer relaciones sociales en ámbitos no laborales. Asimismo se ha incidido en el menor interés femenino en las actividades de la esfera política.</p> <p><b>TORFAEN:</b> Las mujeres se ven excluidas de las redes informales, entre otros motivos, por la percepción de no ser bien recibidas por sus miembros, por las formas de comportamiento y por la falta de tiempo.</p>
CULTURA ORGANIZATIVA	Reflejo de la cultura social en la institución	<p><b>Los sistemas de roles y la segregación horizontal</b></p> <p><b>BARCELONA:</b> El rol doméstico es asumido por las mujeres, hecho que, a diferencia de los hombres, condiciona el tipo de actividades que realizan en su tiempo libre. El sistema de roles incide también en la composición por género de las Áreas de la Diputación, la cual es un reflejo de la masculinización y la feminización del mercado de trabajo y de las carreras universitarias.</p> <p><b>BUDAPEST:</b> Existe una división del trabajo que atribuye a las mujeres, de manera «normal» y «natural» el desempeño del trabajo reproductivo. Los roles tradicionales también inciden en la composición de los Comités del Consejo Municipal del Distrito (la presidenta del Comité Educativo es una mujer).</p> <p><b>JYVÄSKYLÄ:</b> La distribución por género del personal en los distintos departamentos es un reflejo de la segregación ocupacional del mercado de trabajo finlandés así como de la distribución por género en el mundo académico.</p> <p><b>LUCCA:</b> Los roles tradicionales asociados a hombres y a mujeres se han materializado en una desequilibrada distribución del trabajo no remunerado (reproductivo) y el remunerado (productivo) entre los géneros; las obligaciones y las oportunidades de ambos no son las mismas y todavía se atribuye a las mujeres la responsabilidad de las tareas de cuidado. También se ha comentado la existencia de diferencias en el uso del tiempo de hombres y de mujeres (mientras que ellos priorizan el trabajo, ellas lo destinan principalmente a la familia).</p>
	Modelos de gestión en función del género	<p><b>Los factores psicosociales de las mujeres</b></p> <p><b>BARCELONA:</b> El sentimiento de culpa, la inseguridad y el instinto maternal son características que se atribuyen a las mujeres y que repercuten en sus posibilidades de acceder a la toma de decisiones.</p> <p><b>TORFAEN:</b> La falta de confianza y la falta de energía han sido factores señalados, en su mayoría por mujeres, como obstáculos para el desempeño de la carrera profesional.</p> <p><b>BARCELONA:</b> Existen formas estereotipadas de gestionar de hombres y de mujeres: mientras que el modelo masculino es considerado sinónimo del éxito profesional, el modelo femenino es evaluado con mayores criterios de exigencia.</p> <p><b>BUDAPEST:</b> El trabajo político se define a partir de normas y valores masculinos. Se considera que las mujeres por su carácter emocional, tienen menor capacidad de liderazgo.</p> <p><b>JYVÄSKYLÄ:</b> Hay un «doble estándar» (<i>double standard</i>) para mujeres y hombres en puestos de toma de decisiones que exige a las primeras un mejor desempeño del trabajo y un menor margen de error.</p> <p><b>TORFAEN:</b> Existen algunas particularidades atribuidas al modo de gestionar de las mujeres (ellas mismas se proyectan como «eficientes» (<i>bussinesslike</i>), «dóciles» (<i>compliant</i>) o «comprensivas» (<i>caring</i>)).</p>

## ■ LA CONVERGENCIA Y LA DIVERGENCIA ENTRE LOS RESULTADOS DE LOS PAÍSES SOCIOS

La elaboración de un marco comparativo a partir de los resultados de los países socios ha permitido detectar en qué grado éstos han presentado similitudes o bien han reflejado la existencia de líneas de divergencia entre sus respectivas realidades. Se presentan a continuación algunos puntos de convergencia y otros de divergencia entre los datos de los estudios de los cuatro socios sobre los que se ha hecho la comparación.

### Los puntos de convergencia

- Dos tipos de segregación, una vertical –reflejada en una mayoría de hombres en los puestos políticos y técnicos de toma de decisiones– y otra horizontal –evidenciada en la existencia de áreas y/o departamentos con porcentajes marcadamente superiores de hombres o de mujeres– se han podido registrar en Barcelona, Budapest y Jyväskylä.
- Las redes relacionales de carácter informal han sido un obstáculo en el desarrollo de la carrera política y/o profesional de las mujeres y en su acceso a los puestos de toma de decisiones en Barcelona, Budapest, Jyväskylä y Torfaen. Las redes se han fortalecido, en su mayoría entre los individuos de género masculino, mediante los lazos de amistad y confianza, las formas de comportamiento afines o las actividades compartidas fuera del entorno laboral.
- Las elevadas exigencias de dedicación al ejercicio de los puestos de toma de decisiones han supuesto una traba para las mujeres con responsabilidades familiares que han aspirado a ocupar tales puestos en Barcelona, en Lucca y en Torfaen.
- La igualdad de oportunidades en género ha sido introducida en la agenda política de las respectivas instituciones de Lucca (en términos legislativos), de Barcelona, y de Torfaen y, al mismo tiempo, en las dos últimas se ha creado la maquinaria institucional necesaria para su implantación. Sin embargo, en estas no ha habido una actuación institucional al respecto.
- Las demandas en igualdad de oportunidades formuladas en Barcelona, Jyväskylä, Lucca y Torfaen han coincidido en la necesidad de efectuar un cambio cultural con la finalidad de erradicar la mentalidad tradicional de sus respectivas instituciones.
- El sistema tradicional de roles de género ha determinado las formas de organización del trabajo productivo y reproductivo de hombres y de mujeres en Barcelona, en Lucca y, en mayor medida en Budapest, así como la presencia de ambos géneros –también en Jyväskylä– dentro de la institución.
- La existencia de modelos estereotipados de gestión en función del género han sido un elemento común en Barcelona, Budapest, Jyväskylä y Torfaen.

### Los puntos de divergencia

- Los criterios de asignación del salario en Jyväskylä han mostrado desigualdades en función del género, a diferencia de Barcelona, donde la equidad en términos de política laboral y salarial ha sido respetada.
- En Lucca no se ha hecho referencia a la influencia de las redes informales en el acceso a los puestos.
- Los problemas de la conciliación entre lo laboral y lo familiar han sido diferentes entre los socios. En Jyväskylä, es un problema menor, aunque existen dificultades para ambos géneros en el caso de tener de hijos/as menores de edad. En Torfaen, las exigencias de dedicación al ejercicio de los puestos y las responsabilidades familiares han supuesto un problema mayor para los hombres que para las mujeres. En el caso de los otros socios la conciliación recae básicamente sobre las mujeres.

- En cuanto a las medidas de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres también hay diferencias entre los socios. Jyväskylä y Torfaen ya habían implementado medidas para la igualdad en sus respectivas instituciones y cuentan en sus países o regiones con leyes y normativas de igualdad de oportunidades o de acción positiva. En el caso de Jyväskylä ha sido un reflejo del compromiso legislativo y de la intervención activa de los Estados escandinavos en materia de género. En Barcelona, el tema de la igualdad había sido incorporado en la agenda de la institución, con la creación de una unidad específica y la propuesta de un plan. Pero esto no ha impactado en el conjunto de la institución. En Lucca, la igualdad se ha visto obstaculizada por normas y valores de carácter tradicional, ante los cuales se han proyectado algunas medidas. En Budapest, en cambio, la igualdad no es considerada un problema y por lo tanto no ha sido incorporada en la agenda política. Se puede decir que esta institución se encuentra en una fase previa a la etapa del diseño de una política de género.

A modo de conclusión podemos decir que el modelo teórico de diagnóstico (Diagnóstico de Sensibilidad en Género) del que partían todos los estudios, ha puesto de manifiesto que el modelo es flexible y se adecua a los diferentes contextos. Este hecho viene demostrado por las diferencias, tanto culturales como sociales, presentadas por cada uno de los países participantes (países del Norte, del Sur y del Este de Europa), y por los modelos administrativos de diferentes tipología y composición (ayuntamientos, comarca, diputación). Es necesario decir que este factor de diferenciación entre socios fue un elemento ya buscado desde la preparación del proyecto, puesto que se quería valorar la aplicabilidad de un modelo estándar en entornos muy diferentes.

Los resultados obtenidos han demostrado que la flexibilidad es factible y, por tanto, queda confirmado que el modelo de Diagnóstico inicial es extrapolable a otras entidades/territorios.

Otra de las grandes conclusiones extraídas es que queda aún mucho camino por recorrer en pos del equilibrio y de la presencia de las mujeres en puestos de toma de decisiones. Tal y como hemos podido ir desgranando a lo largo del estudio, incluso los países nórdicos, mucho más avanzados en cuestiones de implementación de normativas de paridad y de fomento de la presencia de mujeres en todos los estamentos, encuentran obstáculos, tales como la falta de aceptación de las mujeres en las redes informales, la utilización de estereotipos basados en el género a la hora de valorar el trabajo desarrollado por las mujeres y los hombres, la falta de corresponsabilidad de la vida familiar por parte de los hombres, etc.

Es por esto que consideramos el estudio de un alto valor al haber podido detectar estrategias culturales y sociales que, muchas veces, escapan al más puro recuento cuantitativo de las estadísticas y de las propuestas de paridad basadas en números.