

GUÍA

PARA EL SEGUIMIENTO, Y EVALUACIÓN DE LOS PLANES DE IGUALDAD



secretaría confederal
de la mujer

CCOO

Madrid, Edición noviembre 2009

Edita: Secretaría Confederal de la Mujer de CCOO
Elabora: Secretaría Confederal de la Mujer de CCOO
Ilustración cubierta: Laura Lucas
Maquetación: Carmen de Hijes

Depósito legal: Depósito legal: M-51660-2009

GUÍA

**PARA EL SEGUIMIENTO,
Y EVALUACIÓN DE LOS
PLANES DE IGUALDAD**

Desde la Secretaría Confederal de la Mujer queremos agradecer la colaboración de las Secretarías de la Mujer de las federaciones de COMFIA, FECOHT y FSC, así como a las secciones sindicales de MUTUALIA, El Corte Inglés y Ferrocarrils de la Generalitat Valenciana (FGV).

Índice



Págs. **6-7**

INTRODUCCIÓN



Págs. **8-9**

LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN



Pág. **10**

QUÉ SE VA A EVALUAR



Pág. **11**

DISEÑO DE EVALUACIÓN



Págs. **12-16**

TIPOS DE EVALUACIÓN



Pág. **17**

CÓMO REALIZAR LA EVALUACIÓN



Pág. **18**

QUIEN EVALÚA



Pág. **19**

EJEMPLO DE MODELO DE EVALUACIÓN



Págs. **27**

DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

Págs. **29-38**

MUTUALIA

Págs. **39-53**

EL CORTE INGLÉS

Págs. **55-61**

FERROCARRILS DE LA GENERALITAT VALENCIANA



Introducción

Después de la entrada en vigor de la LOIMH en 2007, y una vez iniciado el proceso de implantación de planes de igualdad en las empresas, se abre una nueva etapa, la de evaluación, con el fin de ir dando cumplimiento a lo dispuesto en la Ley.

La presente Guía se presenta como continuación del “*Manual para delegadas y delegados*”, elaborado por la Secretaría Confederal de la Mujer en 2007. Aquel manual estaba estructurado en dos partes: una, relativa al análisis jurídico del contenido laboral de la ley de igualdad, y otra, destinada a la elaboración de un diagnóstico de situación previo a la elaboración y aplicación de los planes de igualdad.

La presente Guía nace con el ánimo de ser una continuación de aquella segunda parte. Una vez que entró en vigor la LOIMH, existían convenios abiertos que, a pesar del poco tiempo disponible, incorporaron la negociación de los planes de igualdad. La negociación, planificación y puesta en marcha de un plan es un proceso largo, principalmente por el diseño del diagnóstico que es la fase que generará los indicadores sobre los que determinar los objetivos y medidas a implantar.



Actualmente se ha abierto el proceso de negociación colectiva, en el que se incluirá no sólo la negociación y puesta en marcha de nuevos planes, sino también la revisión y actualización de los existentes.

Ante esta situación, en que hay planes firmados con dos años de antigüedad se hace imprescindible un proceso de análisis sobre la eficacia de las acciones emprendidas así como del grado de cumplimiento de las mismas. A esta necesidad sindical se suma lo dispuesto en la LOIMH, que establece que a los cuatro años desde su entrada en vigor, el Gobierno, junto con las organizaciones sindicales y asociaciones empresariales más representativas, evaluarán el estado de la negociación colectiva en materia de igualdad.

Por todo ello, la Secretaría Confederal de la Mujer ha considerado necesario elaborar una herramienta que permita llevar a cabo el seguimiento y evaluación de los planes de igualdad.

La presente Guía tiene como objeto facilitar esta tarea a nuestras delegadas y delegados así como servir de herramienta útil para entender y saber cómo abordar la realización de todo el proceso de elaboración del plan de igualdad: [Diagnóstico](#), [Implantación](#) y [Seguimiento y Evaluación](#).



La importancia de la evaluación

La evaluación es el proceso que tiene por finalidad obtener un conocimiento preciso sobre las intervenciones realizadas, que permita emitir una valoración (enjuiciamiento crítico) sobre el valor o el mérito de las mismas, de forma que sean de utilidad para tomar decisiones. Para ello es necesario partir de la recogida y el análisis de la información mediante métodos y técnicas rigurosos.

La evaluación es una parte importante en todo proceso porque:

- La intervención sindical no finaliza con el Acuerdo, sino que tiene su continuidad en el proceso de seguimiento y verificación del cumplimiento del mismo.
- La evaluación no es un proceso menor o secundario dentro de un Plan de Igualdad, sino que debe formar parte del diseño inicial del mismo. Para ello es preciso designar en el propio plan, el órgano encargado de realizar la evaluación
- La evaluación se utiliza para corregir errores y poder modificar el curso de las acciones emprendidas, es decir, tiene sentido en la medida que sirve para tomar decisiones concretas y poner de manifiesto análisis o juicios que permitan configurar estrategias en torno a temas o programas que son de interés.
- Es un proceso riguroso en su metodología, a la vez que participativo en su configuración.



- Debe ser lo más amplia y desagregada posible, afectando al conjunto de medidas incluidas en cada plan.
- Ante todo tiene que ser útil, es decir, tiene que servir para tomar decisiones y mejorar el conjunto de las medidas y acciones propuestas.

La Ley establece en su disposición final quinta que, *“una vez transcurrido cuatro años desde la entrada en vigor, el Gobierno procederá a evaluar, junto con las organizaciones sindicales y asociaciones empresariales más representativas, el estado de la negociación colectiva en materia de igualdad, y estudiar, en función de la evolución habida, las medidas que en su caso, resulten pertinentes”*. En base a esto, la evaluación de los planes de igualdad, además de dar cumplimiento a un precepto de la Ley, es una necesidad debido a que permite conocer el impacto y los resultados que están produciendo los objetivos y las medidas propuestas.

La evaluación tiene los siguientes objetivos:

- Conocer el grado de cumplimiento de los objetivos del plan.
- Analizar el desarrollo del proceso del plan.
- Reflexionar sobre la continuidad de las acciones.
- Identificar nuevas necesidades que requieren acciones para fomentar y garantizar la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres en la empresa, de acuerdo con el compromiso adquirido.



Qué se va a evaluar

Lo que se ha conseguido: ‘¿qué se ha cumplido?, ¿qué se ha conseguido?, ¿qué no se ha conseguido? ¿por qué?...

Lo que se ha hecho: acciones que se han realizado, recursos invertidos por cada acción, asunción de responsabilidades, agentes implicados...

Como se ha hecho: procesos de trabajo, planificación, aplicación...



Diseño de evaluación

En el diseño de todo Plan de Igualdad, es necesario contemplar la configuración de una comisión responsable de impulsar la evaluación de las diferentes medidas y estrategias adoptadas con el fin de alcanzar los objetivos de igualdad.

Esta comisión puede ser la Comisión de Igualdad o de Seguimiento. Su cometido será diseñar o participar en el diseño de una herramienta de evaluación, diseñar un calendario para la aplicación de la misma, aplicación de la evaluación, redacción de informe...

Dentro de esta comisión evaluadora es necesario que participe la representación sindical, pues su actividad no se limita a la valoración de resultados, sino también a la elaboración y/o valoración de los instrumentos y técnicas que se vayan a utilizar.

En esta comisión evaluadora es importante impulsar medidas para aumentar la participación de mujeres.



Tipos de evaluación

El objeto de la evaluación es que los resultados sean adecuados y guarden coherencia con los objetivos previstos en el Plan. Existen tres tipos de evaluación, complementarias entre sí:

Evaluación previa: Se corresponde con la fase de diagnóstico. Su objetivo es tener una referencia sobre las diferentes situaciones y permite establecer los ámbitos y objetivos sobre los que se quiere actuar.

Además facilita comparaciones con los resultados posteriores a la implantación del plan con relación al grado en que éste ha modificado las situaciones de discriminación detectadas. Los resultados previos proporcionan un valor de referencia que se pueden comparar con los resultados posteriores. De la comparación de ambos, se obtiene una valiosa información sobre el efecto del plan.



Ejemplo de datos a requerir para la evaluación previa de la estructura de la plantilla:

ANTIGÜEDAD	Total	Hombres	Hombres %	Mujeres	Mujeres %
Menos de 1 año					
De 1 a 3 años					
De 3 a 5 años					
De 6 a 10 años					
Más de 10 años					
TOTAL					

Preguntas que se pueden plantear con el fin de complementar los datos proporcionados:

- 1 ¿Qué sistemas de reclutamiento de personal se emplean en la empresa?
- 2 ¿Qué criterios se siguen en los procesos de selección?
- 3 ¿Cómo se publicitan las vacantes? ¿En qué medios se publican?
- 4 Las ofertas de empleo ¿contienen alguna referencia directa o indirecta al sexo?
- 5 ¿Qué lenguaje y qué contenido tienen los formularios de solicitud?
- 6 ¿Qué tipo de pruebas de selección se realizan?
- 7 ¿Qué importancia tiene la entrevista personal en el proceso de selección? ¿Quién la realiza y sobre qué versa?
- 8 Quien realiza la selección ¿ha recibido formación sobre igualdad de oportunidades?
- 9 ¿Qué papel juega la representación de los trabajadores y trabajadoras en este proceso?



Evaluación intermedia: Esta fase se realiza en un tiempo determinado después de implantado el Plan. Se centra en analizar la puesta en marcha y desarrollo de las diferentes medidas y estrategias. Esta evaluación tiene que dar pistas sobre la necesidad o no de modificar total o parcialmente alguna de las acciones emprendidas.

Ejemplo:

Para realizar la evaluación intermedia se pueden plantear las siguientes preguntas:

- 1** ¿En qué grado se están cumpliendo los objetivos definidos para cada acción?
- 2** ¿Se están realizando todas las acciones propuestas? En caso negativo ¿por qué?
- 3** ¿Se está cumpliendo la calendarización propuesta?
- 4** ¿Qué personas están participando en el proceso?



Evaluación final: El objetivo de esta fase consiste en valorar las medidas y estrategias, una vez se alcance el tiempo estipulado para la aplicación del Plan de Igualdad en la empresa.

Ejemplo:

ESTRUCTURA DE LA PLANTILLA: la plantilla ha cambiado en el último año:

Indicador cuantitativo: comparar el total del personal en la empresa, con los datos del diagnóstico.

Datos recogidos en la evaluación inicial

ANTIGUEDAD	Total	Hombres	Hombres %	Mujeres	Mujeres %
Menos de 1 año					
De 1 a 3 años					
De 3 a 5 años					
De 6 a 10 años					
Más de 10 años					
TOTAL					

Datos recogidos en la evaluación final

ANTIGUEDAD	Total	Hombres	Hombres %	Mujeres	Mujeres %
Menos de 1 año					
De 1 a 3 años					
De 3 a 5 años					
De 6 a 10 años					
Más de 10 años					
TOTAL					



A raíz de dicha comparación, contestar a las siguientes preguntas:

Edad: _____

Antigüedad: _____

Categoría y/o Nivel profesional: _____

Bajas totales en la empresa, la empresa nos informa sobre:

- Estabilidad/rotación
- Causas de las bajas

Indicador cualitativo: contestar brevemente:

a) ¿Se han producido jubilaciones?

b) ¿La edad ha disminuido/aumentado en base al perfil de nuevas contrataciones?

.....

c) ¿La empresa ha realizado acciones positivas, los cambios de nivel se han producido por pruebas objetivas, la empresa ha realizado acciones específicas de formación para mujeres?

.....

d) ¿Estos resultados son consecuencia de las acciones/medidas de igualdad del Plan?

.....

e) Es necesario realizar

.....

.....



Cómo realizar la evaluación

Para realizar la evaluación del Plan de Igualdad, es necesario tener en cuenta los siguientes criterios:

- ✔ Los indicadores (datos a utilizar) seleccionados deben ser lo más amplios posibles, así como tener un elevado nivel de desagregación, de forma que permitan ver la situación que se está analizando con el mayor detalle posible.
- ✔ Los datos que se van a utilizar así como las preguntas que pueden componer el cuestionario de evaluación, tienen que guardar coherencia con los objetivos propuestos en cada una de las áreas objeto de estudio.
- ✔ Es necesario que todos los datos que se van a analizar estén desagregados por sexo, de forma que se pueda justificar la intervención en determinadas áreas o campos de la empresa, así como facilitar la definición de objetivos y medidas a implantar.
- ✔ Los datos a tener en cuenta deben estar en función de las medidas y de los contenidos de los planes.

An abstract graphic at the top of the page features a large, stylized sun with a simple red smile and closed eyes. The sun is positioned above a dark doorway that opens into a brightly lit, orange-hued space. The background is a mix of green and yellow tones with some faint, illegible text or markings. The overall style is modern and optimistic.

Quién evalúa

Es preciso tener en cuenta que la parte sindical no tiene por que asumir completamente el proceso de evaluación, es decir, no es tarea exclusiva suya, pero sí que debe controlarla. Esta participación sindical es necesaria porque la evaluación nos indicará el grado de cumplimiento de lo pactado, y por tanto, del compromiso que hemos adquirido ante las trabajadoras y trabajadores.

Para la realización de la fase de evaluación es preciso contar con crédito horario y recursos humanos así como una dotación económica. Todo ello debe quedar reflejado en la fase de diseño del propio plan. Igualmente, en el diseño del plan se tiene que establecer si la evaluación será realizada de forma externa o interna. En caso que sea externa, debe establecerse la forma en que la parte sindical participará en el desarrollo del proceso.



Ejemplo de modelo de evalua-

Esta parte de la Guía responde a la conveniencia de disponer de una propuesta de modelo que enjuicie críticamente el conjunto de medias y actuaciones llevadas a cabo para conseguir los diversos objetivos planteados en el Plan de Igualdad.

Para ello, se ha tomado como referencia el modelo de evaluación que se está comenzando a aplicar en la federación COMFIA. El motivo de recurrir a esta herramienta es la versatilidad que manifiesta, lo que supone que puede adaptarse a todo tipo de empresas.

Esta herramienta se divide en **5 ámbitos** y cada uno de ellos contiene diferentes elementos de control.

Ámbitos	Elementos de control
Contratación y clasificación profesional	<ul style="list-style-type: none"> Distribución total de la plantilla Distribución de la plantilla, por categoría profesional Distribución de la plantilla, POR FUNCIONES Distribución de la plantilla por edades Distribución de la plantilla por antigüedad Altas totales en la Empresa Distribución de altas en el último año, por categoría profesional Distribución de altas por tipo de contrato en el último año Distribución de la plantilla por tipo de contrato Estudios por categoría profesional Bajas totales en la Empresa
Política salarial	<ul style="list-style-type: none"> Componentes salariales obligatorios (Salario base medio + Pluses obligatorios), por categoría profesional Componentes salariales voluntarios (Complementos + Incentivos + Pluses voluntarios), por categoría
Formación continua	<ul style="list-style-type: none"> Personas formadas en el último año Horas empleadas en formación en el último año
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> Promociones en el último año, por categoría Promociones en el último año, considerando las subidas
Conciliación de la vida familiar, personal y laboral	<ul style="list-style-type: none"> Permisos retribuidos durante el último año Permisos no retribuidos



A su vez, los elementos de control se subdividen en diferentes medidas a realizar, analizando cada una de ellas por sexo, de forma que se trabaja al mayor nivel posible de desagregación, lo que facilita la aplicación de medidas.

Con el fin de poder mostrar el funcionamiento de la aplicación, a continuación se reproducen algunos apartados de esta herramienta. Los datos que se han incluido no corresponden a ninguna empresa en concreto, se incluyen a modo de ejemplo de funcionamiento.

Apartado dedicado al análisis total de la plantilla y su distribución por categoría profesional:

Area de la mujer - Cuestionarios

1.1 Distribución total de la plantilla					
Categoría	Mujeres		Hombres		Total/Media
	#	%	#	%	
Total de personas en la empresa	4346	45,4	5228	54,6	9574

1.2 Distribución de la plantilla, por categoría profesional					
Categoría	Mujeres		Hombres		Total/Media
	#	%	#	%	
Grupo I, Nivel 1	22	13,2	145	86,8	167
Grupo I, Nivel 2	52	16,9	256	83,1	308
Grupo I, Nivel 3	245	23,7	789	76,3	1034
Grupo I, Nivel 4	483	23,9	1541	76,1	2024
Grupo II, Nivel 5	1202	48,4	1280	51,6	2482
Grupo II, Nivel 6	1784	63,5	1027	36,5	2811
Grupo III, Nivel 7	1	3,1	31	96,9	32
Grupo III, Nivel 8	554	77,7	159	22,3	713
Grupo IV, Nivel 9					
TOTAL	4343	45,4	5228	54,6	9571

Los colores indican las prioridades de intervención, así, el rojo indica las categorías en las que la situación de igualdad es más desfavorable.

Apartado destinado al análisis de la plantilla, en concreto al primer nivel de Dirección:

Area de la mujer - Cuestionarios

1.3 Distribución de la plantilla, al primer nivel de Dirección*					
Categoría	Mujeres		Hombres		Total/Media
	#	%	#	%	
Dirección general	8	6,3	119	93,7	127
Dirección de área	31	12,2	224	87,8	255
Jefes y Mandos	297	20,7	1138	79,3	1435
Técnicos	394	25,4	1158	74,6	1552
Comercial	829	39,6	1262	60,4	2091
Administrativos y personal de apoyo	2677	65,9	1384	34,1	4061
TOTAL	4236	44,5	5285	55,5	9521

Análisis de las promociones realizadas en el último año, por categoría:

Area de la mujer - Cuestionarios					
4.1 Promociones en el último año, por categoría					
Categoría	Mujeres		Hombres		Total/Media
	#	%	#	%	
Grupo I, Nivel 1	1	4,5	21	95,5	22
Grupo I, Nivel 2	2	11,1	16	88,9	18
Grupo I, Nivel 3					
Grupo II, Nivel 4					
Grupo II, Nivel 5	36	87,8	5	12,2	41
Grupo II, Nivel 6	65	73,9	23	26,1	88
Grupo III, Nivel 7					
Grupo III, Nivel 8					
Grupo IV, Nivel 9					
TOTAL	104	61,5	65	38,5	169

[Refresca](#) [Guarda](#) [Menú](#)

Es necesario recordar que en la fase de diagnóstico se recogieron estos datos. Esto permite hacer una comparación a nivel cuantitativo, es decir, a nivel de número de trabajadoras y trabajadores de la situación de partida y la situación una vez puesta en marcha el plan.

Esta aplicación además se acompaña de un cuestionario de preguntas abiertas para cada uno de los ámbitos de análisis y de los elementos de control, con las que se explican las diferencias observadas. A continuación se reproduce un extracto de dicho documento, relativo al ámbito de **FORMACIÓN**.



FORMACIÓN

Indicador cuantitativo o numérico: comparar el total del personal en la empresa, con los datos del diagnóstico; a raíz de dicha comparación, contestar a las siguientes preguntas

Indicador cualitativo o explicativo de los datos obtenidos:

- a** Se han cumplido las acciones/medidas de igualdad en relación al acceso a cursos: incremento o no de mujeres
- b** Se ha adecuado en base a las medidas del plan el horario de la formación
- c** Se han producido acciones/medidas de igualdad en formación vinculada a promoción: cursos específicos para mujeres
- d** La formación obligatoria/ formación voluntaria ha mejorado la participación de mujeres
- e** Cursos de igualdad: ¿tenemos conocimiento de ellos?
- f** Acceso durante los permisos por maternidad-paternidad: la empresa ha facilitado los medios, la empresa convoca e informa sobre los exámenes por capacitación
- g** La RLT participa en el diseño, puesta en practica de los cursos
- h** Es necesario mejorar...

Esta aplicación está disponible en la página de COMFIA, para acceder a ella es necesario enviar un correo a Ana Herranz (aezke-rra@comfia.ccoo.es) solicitando el alta en la página de la Federación. Esta situación de alta únicamente se concederá a aquellos correos de dominio de CCOO.



De la teoría a la práctica

A continuación se presentan ejemplos de Diagnósticos, Plan y Evaluación de tres empresas representativas de su sector. De acuerdo con las mismas, se han guardado los formatos creados por cada una de ellas.

Empresas:

MUTUALIA

EL CORTE INGLÉS

FERROCARRILS DE LA GENERALITAT

VALENCIANA (F.G.V)



DIAGNÓSTICO DE FORMACIÓN

En lo que respecta a la distribución de plantilla teniendo en cuenta la FORMACIÓN, se detecta que en el grupo II niveles 5 y 6, a pesar de que en la plantilla hay más mujeres que hombres, los hombres han recibido más horas de formación que las mujeres, cuando debería de haber sido al menos proporcional al número de mujeres.

Analizando, en cambio, el número de cursos en esos mismos niveles nos encontramos con que éste ha sido menor para los hombres que para las mujeres, lo que indica una mayor entidad en los cursos impartidos a los hombres que a las mujeres.

En el nivel II/4 a pesar de que en efecto se dan más cursos a las mujeres que a los hombres, la proporción de estos no se corresponde con la de la plantilla, puesto que un total de 171 mujeres han recibido 43 cursos, lo que significa un 25%; en cambio, 56 hombres han recibido 24 cursos, lo que supone un 43%.



De la teoría a la práctica

MUTUALIA

No hay información clara y accesible a toda la plantilla de la oferta formativa de la Empresa, corriéndose el riesgo de que la formación se facilite sólo a aquellas personas que tienen mayor acceso a la información.

La formación está ligada directamente al puesto de trabajo, lo que contribuye a perpetuar la segregación ocupacional existente, dejando un importante porcentaje de mujeres fuera de las prioridades formativas empresariales (puestos NO cualificados que la empresa considera que no necesitan formación).

En MUTUALIA, tanto la elaboración del diagnóstico de necesidades formativas, como el de la Planificación de formación, no se hayan alineados con los requisitos exigidos para la promoción.

Objetivos concretos:

Evitar la discriminación por cuestión de género en el acceso a la formación.



De la teoría a la práctica

MUTUALIA

Acciones:

La Empresa se compromete a:

- 1** Formar el equipo directivo en gestión de personal desde la perspectiva de género.
- 2** Potenciar la formación en igualdad de oportunidades al conjunto de la empresa.
- 3** Abrir la oferta formativa a toda la plantilla, para que ésta tenga mayores posibilidades de promoción.
- 4** Programar acciones formativas específicamente dirigidas a trabajadoras para facilitar su promoción a puestos de responsabilidad y/o categorías profesionales u ocupaciones en las que están infra-representadas.
- 5** Facilitar que los horarios para la formación sean compatibles con las responsabilidades familiares.
- 6** Revisar el Diagnóstico y plan de Formación de MUTUALIA e incorporar en su elaboración la participación de la figura del Agente de Igualdad.

Tiempo de ejecución: Ver cronograma

DIAGNÓSTICO SENSIBILIZACIÓN Y COMUNICACIÓN

MUTUALIA tiene constituida una Comisión para la igualdad que ha creado la figura de agente por la igualdad. MUTUALIA ha certificado la memoria con los criterios de Responsabilidad social Corporativa. Se ha detectado una utilización sexista del lenguaje tanto en sus comunicaciones internas como externas.

Objetivos concretos:

- 1** Promover el principio de igualdad y no discriminación, y el seguimiento de la aplicación de las medidas legales que se establezcan para fomentar la igualdad.
- 2** Realizar un seguimiento del cumplimiento y desarrollo de las medidas previstas en el Plan de Igualdad de Oportunidades que se firme próximamente.
- 3** Conocer las denuncias que tengan lugar de conformidad con el procedimiento establecido en la Disposición Adicional Octava del Convenio Colectivo sobre temas de acoso sexual, de acuerdo con la Directiva 2002/73/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de septiembre de 2002.



De la teoría a la práctica

MUTUALIA

Acciones:

La empresa se compromete a:

- 1** Sensibilizar a toda la plantilla respecto a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- 2** Impartir formación para la utilización no sexista del lenguaje a toda la plantilla, priorizando en aquellas áreas en las que se producen más comunicados.
- 3** Revisar, corregir y vigilar sistemáticamente el lenguaje y las imágenes utilizadas en las comunicaciones, tanto de uso interior como externo, a fin de eliminar sexismos como: denominaciones de colectivos masculinizados, que en la definición del ámbito personal se mencione explícitamente a los y las trabajadoras, que en las descripciones de las funciones o tareas, la definición de categorías o grupos profesionales, y las referencias a los mismos en relación a conceptos retributivos, etc. se realicen utilizando denominaciones neutras.
- 4** Comunicar a toda la plantilla las políticas de Igualdad de Oportunidades en MUTUALIA
- 5** Participar en campañas y eventos relacionados con la Igualdad de Oportunidades de mujeres y hombres.
- 6** Crear la figura del Agente por la Igualdad.
- 7** Establecer canales de información permanentes sobre la integración de la igualdad de oportunidades en la Empresa, como sugerencias, etc.



De la teoría a la práctica

MUTUALIA

- 8** Incluir noticias de “Igualdad de oportunidades” en la Revista interna de MUTUALIA.
- 9** Informar anualmente a toda la plantilla del desarrollo del Plan de Igualdad:
 - Cómo se ha realizado el diagnóstico, resultados obtenidos, objetivos del Plan de Igualdad, proceso de desarrollo del Plan.
- 10** Motivar a la participación a través de la Comisión para la Igualdad, habilitando vías para que la plantilla pueda expresar sus opiniones y sugerencias sobre el Plan.

Tiempo de ejecución: Ver cronograma

EVALUACIÓN DEL PLAN DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ENTRE MUJERES Y HOMBRES DE MUTUALIA

Formación

Indicadores cuantitativos

En lo que respecta a la distribución de Plantilla teniendo en cuenta la FORMACIÓN, se detecta que se ha producido una sensible mejoría, porque:

- De los indicadores “Total de Personas Formadas”, y “nº de personas formadas a iniciativa de la Dirección”, el 78% han sido mujeres, cuando en Mutualia las mujeres suponen el 69% de la plantilla.
- Asimismo del indicador “nº de personas formadas a iniciativa propia”, el 73% han sido mujeres.

Indicadores cualitativos

Creación de un equipo de trabajo formado por la Dirección y la Representación Sindical, con el objeto de elaborar un procedimiento de Selección y Promoción, en el que se ha hecho especial énfasis en el establecimientos de criterios de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, atajando de esta forma posibles actuaciones discriminatorias (el procedimiento que ha sido aprobado el pasado 21.10.08).



De la teoría a la práctica

MUTUALIA

- Dentro del procedimiento creado se ha dado participación a la Agente por la Igualdad, la cual forma parte del Comité Evaluador de los diferentes procedimientos velando por el efectivo cumplimiento de las políticas no discriminatorias establecidas en la Mutua.
- El mismo equipo de trabajo que ha elaborado este procedimiento, va a seguir trabajando para elaborar y consensuar un procedimiento de FORMACIÓN, que regule de forma transparente el acceso a la misma.
- Se ha elaborado una Acción Formativa dirigida al Equipo de Dirección y a todas las personas con personal a su cargo, con el objetivo de sensibilizarles en material de igualdad. Esta formación va a ser impartida por dos personas que forman parte de la Comisión de Igualdad, una de las cuales es la Defensora de la Igualdad.

SENSIBILIZACIÓN Y COMUNICACIÓN

Indicadores cualitativos

- En este ámbito de actuación se ha dado especial importancia a la figura de la Agente para la Igualdad dado que está presente en ámbitos de actuación como la selección y promoción que se lleva a cabo en la Mutua. Igualmente, la Agente para la Igualdad tiene especial trascendencia en la información a las personas trabajadoras de la Mutua en todos aquellos temas que hagan referencia a la igualdad de oportunidades en la Mutua. Dentro de estos cometidos tiene especial relevancia su labor mediadora en temas de conciliación.
- Las personas que forman parte de la Comisión de Igualdad han acudido a diferentes eventos para divulgar el Plan de Igualdad de Mutualia. Dentro de esta labor divulgativa, ante la demanda de Kutxa y Seguros Bilbao, les hemos presentado tanto el proceso de elaboración del Plan de Igualdad, como su contenido. Además, hemos participado en otras campañas y eventos relacionados con la Igualdad, presentando nuestra sistemática en foros como la Semana Europea de la Calidad y SEA (Empresariado Alavés)



De la teoría a la práctica

MUTUALIA

- En esta línea se ha publicado un artículo remitido por la Defensora de Igualdad de MUTUALIA en un periódico local con motivo del Plan de Igualdad.
- Asimismo en la Revista de la Confederación de CC.OO. de Euskadi, BILTZAR se publicó un artículo con motivo del 8 de Marzo de 2009 en el que presentaban el Plan de Igualdad de Mutualia como modelo a seguir.
- Hemos publicados diferentes artículos, divulgando el Plan de Igualdad, tanto en la revista interna como externa de MUTUALIA.

De la teoría a la práctica

EL CORTE INGLÉS



**federación estatal de comercio,
hostelería y turismo**

DIAGNÓSTICO

A través del Programa Óptima, el Instituto de la Mujer y el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales organizaron y elaboraron, con la Asistencia Técnica de Intermedia Labora, el Informe Diagnóstico de El Corte Inglés en Septiembre de 2007.

La entrevista con la Empresa y la entrega de la información se efectuó en Marzo del mismo año.

El Informe Diagnóstico resultante sirvió como base a la Comisión Negociadora del Plan de Igualdad para la elaboración del texto del Plan de Igualdad de El Corte Inglés, culminándose su firma el 21 de Mayo de 2008.

La Confederación Sindical de Comisiones Obreras a través de las Secretarías de la Mujer y de Acción Sindical y de Políticas Sectoriales confeccionó con los da-



De la teoría a la práctica

EL CORTE INGLÉS

tos aportados por la dirección de la empresa su propio Informe Diagnóstico de situación y principales objetivos para la elaboración del Plan de Igualdad. Dicho informe es crítico con el encargado por el Instituto de la Mujer, entre otros argumentos, por haberlo fundado exclusivamente con la información entregada por la empresa. De cualquier forma, es coincidente en el punto de PROMOCIÓN.

Los datos aportados y utilizados en el Informe Diagnóstico son:

Plantilla				
Total	Mujeres	Mujeres %	Hombres	Hombres %
	36.683	60,65	25.101	39,35

Clasificación profesional	% Mujeres	% Hombres
Profesionales Inicio	11,98	9,13
Profesionales	81,50	60,62
Técnicos	1,61	3,06
Coordinadores	2,50	6,88,
Mandos	2,42	20,31

PROPUESTAS DE MEJORA

Diseñar programas específicos para la promoción de las mujeres

Una de las principales conclusiones que se desprenden del diagnóstico realizado es la baja promoción de las mujeres a puestos de responsabilidad, en una plantilla mayoritariamente femenina. Planteamos el diseño de un programa que incluya el estudio de las barreras a la promoción que pueden estar dándose en las mujeres a la hora de promocionarse, así como acciones concretas para la promoción femenina.

En este sentido, resultaría interesante disponer de información sobre la formación que reciben las mujeres en detección de potencial, información de la que se nos ha hablado, pero de la que no nos constan datos. Por tanto, sería interesante revisar las carreras profesionales y la formación que facilite el desarrollo de las mismas, especialmente orientada a la promoción de mujeres.

Por otra parte, sería interesante revisar cada uno de los criterios utilizados para la evolución del desempeño, en cada uno de los puestos de trabajo, así como la documentación relacionada con cada uno, de forma que se detecte si existe alguna premisa que pueda obstaculizar la promoción de las mujeres.



De la teoría a la práctica

EL CORTE INGLÉS

Utilizar la mayor variedad de canales de comunicación para hacer llegar las vacantes y las ofertas formativas

Debido a la dispersión del personal en diferentes centros de trabajo y en jornadas de trabajo distintas, se hace necesario publicitar las vacantes que se produzcan, bien para seleccionar nuevo personal, bien de cara a promocionar al personal, utilizando la variedad de canales de comunicación que tiene la empresa.



De la teoría a la práctica

EL CORTE INGLÉS

PLAN DE IGUALDAD DE “EL CORTE INGLÉS”

Criterios de seguimiento para cada acción propuesta y plazos de ejecución.

PROMOCIÓN

Objetivo

Garantizar la objetividad y no discriminación en la promoción y ascensos; eliminar las barreras que dificultan la promoción profesional de las mujeres; fomentar la promoción profesional de la mujer en la empresa e incrementar la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad (coordinadores y mandos) teniendo como meta alcanzar una presencia equilibrada de mujeres en estos dos grupos.

Acciones

- Establecer medidas de acción positiva en las bases de la promoción interna: en igualdad de méritos y capacidad tendrán preferencia las mujeres en el ascenso a puestos, funciones o grupos profesionales en los que estén menos representadas.



De la teoría a la práctica

EL CORTE INGLÉS

- Participación de la mujer en cursos específicos para acceder a puestos de responsabilidad, como el Curso de Detección de Potencial u otros similares que se puedan realizar en los distintos centros de trabajo; Compromiso de participación del 40-60% de las mujeres en los mismos.
- Promover la participación de mujeres en otros cursos (formación continua) relacionados con actividades masculinizadas en la empresa: mantenimiento, sastrería, cocina y restauración garantizando, en la medida de lo posible, la participación en los mismos de aquellas trabajadoras que lo soliciten.
- Todas las acciones formativas referenciadas en este apartado se realizarán dentro de la jornada de trabajo.
- Formación específica en materia de género e igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres dirigida a las personas responsables de proponer candidatos y evaluar las posibilidades de promoción, con el fin de garantizar que se realiza esta labor de manera objetiva, sin estereotipos de género que pudieran condicionar las elecciones y evaluaciones de las candidaturas.



De la teoría a la práctica

EL CORTE INGLÉS

- Formación específica ligada a funciones de responsabilidad que contenga, entre otras, las siguientes materias: gestión de equipo, resolución de conflictos, planificación de actividades.
- En cuanto a los sistemas horarios de los nuevos coordinadores y mandos, se promoverán las siguientes medidas:
 - Puesta en marcha de nuevas formas de ordenar el tiempo de trabajo en el Grupo de Mandos y Coordinadores, reduciendo la permanencia en torno al centro de trabajo.
 - Incorporación de las jornadas continuadas en su régimen específico.
 - Estas dos medidas para nuevos Coordinadores y Mandos, tendrán carácter universal/general y no se limitarán a un determinado sexo.
 - El carácter de esta política deberá posibilitar la coexistencia con el actual sistema y régimen en los grupos profesionales de coordinadores y mandos, distribución horaria, retribuciones, etc.
 - En todo caso, se garantizará el mantenimiento de la flexibilidad horaria prevista en el Convenio Colectivo, en referencia a los tramos horarios definidos.



De la teoría a la práctica

EL CORTE INGLÉS

- Definición e implantación de un sistema de evaluación continuada del desempeño, con criterios y procedimientos estructurados, baremados, públicos y transparentes. El sistema debe ser objetivo, definiendo las competencias exigidas a la función objeto de evaluación (ventas, cajas, administración, mantenimiento, etc.), orientándose el baremo o peso específico de cada una de ellas en la valoración o puntuación total. A título de ejemplo, y sin carácter exhaustivo, los factores y competencias que se incluirán en la evaluación del desempeño serán: cumplimiento presupuesto ventas (en el caso de vendedores), atención al cliente, comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas de gestión, iniciativa, incidencias de reclamaciones, implicaciones en los resultados del área..., evitándose aquellos criterios que puedan causar, de forma directa o indirecta, una menor valoración de las mujeres.
- Promoción de campañas y programas de información que motiven e impulsen la movilidad de las trabajadoras en los puestos de trabajo y grupos profesionales en los que estén subrepresentadas.



De la teoría a la práctica

EL CORTE INGLÉS

Plazos de ejecución y criterios de seguimiento

Durante el primer año desde su constitución, la Comisión de Seguimiento conocerá el contenido de la evaluación de desempeño del personal y cuantificación del resto de criterios de promoción.

Anualmente la empresa facilitará a la Comisión de Seguimiento información sobre el contenido genérico, duración, modalidad, participantes, resultados y criterios de evaluación utilizados en los cursos de detección de potencial (ahora llamados cursos de desarrollo profesional) al objeto de revisar las trayectorias profesionales y evolución formativa de las mujeres y hombres en la empresa.

La Comisión de Seguimiento dispondrá igualmente de toda la información relativa al contenido, modalidad y número de participantes de la formación específica en igualdad de trato y oportunidades dirigida a los mandos-responsables de proponer candidatos/as.

La Comisión de Seguimiento revisará anualmente la progresión en las promociones de mujeres al grupo de Coordinadores y Mandos.

A partir de las promociones efectuadas en 2009, se informará igualmente a la Comisión de Seguimiento de la modalidad de jornada del trabajador/a promocionado/a.

UTILIZAR UNA MAYOR VARIEDAD DE CANALES DE COMUNICACIÓN PARA HACER LLEGAR LA OFERTA DE CURSOS DE FORMACIÓN Y LAS VACANTES EN LOS MISMOS

Objetivo

Acercar el conocimiento de las acciones formativas a los trabajadores y a la Comisión de Seguimiento y, trasladar los criterios que se exigen para la promoción profesional existente en la empresa a la plantilla de cada centro, a las organizaciones sindicales y a las RLT.

Acciones:

.....

Boletines y circulares (con la oferta formativa, número de promociones realizadas y plazas de nueva creación, a nivel de centro de trabajo) que se colocarán en tablo- nes, en la intranet y que también podrá solicitar el tra- bajador/a al Departamento de Personal o superior je- rárquico.

.....

Plazos de Ejecución y Criterios de Seguimiento

Se ejecutará a lo largo del primer año del Plan y, suce- sivamente, cada año de manera habitual.

De la teoría a la práctica

EL CORTE INGLÉS

EVALUACIÓN DEL PRIMER AÑO DE VIGENCIA DEL PLAN DE IGUALDAD CON LOS DATOS APORTADOS POR LA EMPRESA SOBRE EL PRIMER SEMESTRE DE 2009

Los datos de nuevas contrataciones siguen ofreciendo resultados discriminatorios:

Nuevas contrataciones	Hombres	Mujeres
Iniciación	249	471
Profesional	352	1128
Coordinador/a	29	26
Grupo técnico	11	39
Grupo Mandos	35	30

La segregación horizontal en determinadas ocupaciones como la de cajero/a de línea de cajas de supermercado, donde el trabajo desarrollado es uno de los más penosos dentro de la actividad laboral de los centros de trabajo, sigue estando prácticamente feminizado al 100%.

Las medidas de acción positiva para posibilitar un mayor equilibrio de los géneros en los grupos profesionales y en las áreas y puestos a cubrir no se desarrollan: “se tendrá en cuenta la composición de partida de hombres y mujeres para el puesto a cubrir, área y/o grupo profesional en el que se pretende incorporar



De la teoría a la práctica

EL CORTE INGLÉS

plantilla, de modo que, en igualdad de condiciones y competencias, acceda la persona del sexo menos representado”.

En la información entregada faltan los siguientes datos:

- Datos generales actualizados de la plantilla
- En las nuevas contrataciones no facilitan el tipo de contrato y tipo de jornada
- Traslados
- Jornadas por grupos profesionales
- Formación diferenciada entre formación inicial y evolución formativa de la plantilla
- Grupo profesional de los trabajadores/as que se acogen a las medidas de conciliación laboral y familiar.

Promoción

Garantizar la objetividad y no discriminación en la promoción y ascensos.

Los objetivos del capítulo de promoción para garantizar la objetividad y no discriminación son:

- Eliminar las barreras que dificultan la promoción profesional
- Fomentar la promoción profesional de la mujer en la empresa

De la teoría a la práctica

EL CORTE INGLÉS

- Incrementar la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad para alcanzar un equilibrio en los grupos de coordinadores y mandos.

Los datos de las promociones en el primer semestre de 2009 desagregados por sexo son:

Promociones	Mujeres	Hombres
Inicio a Profesionales	2148	883
Inicio a Coordinadores	0	1
Inicio a Técnicos	0	1
Profesionales a Coordinadores	206	268
Profesionales a Técnicos	44	20
Profesionales a Mandos	7	15
Coordinadores a Técnicos	10	8
Coordinadores a Mandos	84	197
Técnicos a Mandos	24	45

Los datos de ascensos en el primer semestre de este año siguen siendo discriminatorios en todos los grupos, salvo en el de inicio a profesionales, que se explica por la composición de la plantilla, mayoritariamente de mujeres, y en el de profesionales a técnicos. Destaca el dato de coordinadores a mandos, 84 mujeres y 197 hombres.



De la teoría a la práctica

EL CORTE INGLÉS

La promoción profesional está vinculada a las evaluaciones de desempeño, la formación profesional, los criterios empresariales y los cursos de desarrollo profesional.

Evaluaciones de desempeño. No están instauradas en todos los centros de trabajo con unos criterios unitarios. No se han facilitado datos a esta Comisión de Seguimiento de las evaluaciones realizadas y de sus conclusiones.

En el colectivo de venta el dato de “objetivo de venta”, no está explicado, por lo que no podemos valorar si es objetivo o no.

Cursos de desarrollo profesional. Ni el contenido ni las conclusiones conseguidas, con los cursos de desarrollo profesional han sido facilitados, por lo que no podemos saber su incidencia en el desarrollo profesional de las personas participantes.

Criterios para la libre designación en los ascensos. En los criterios comunes se incluye la “dedicación”, y en los específicos para el grupo de mandos, la “disponibilidad para adaptar la jornada en situaciones de necesidad”. Consideramos que ambos son un obstáculo para la promoción profesional de las mujeres y que entran en contradicción con las medidas correctoras que deben aplicarse para eliminar las barreras que dificultan la promoción profesional de las mujeres en la Empresa.



De la teoría a la práctica

EL CORTE INGLÉS

Formación profesional. El acceso a la formación profesional dentro de la Empresa no es público, siendo la libre designación empresarial la única manera de acceder a ellos. Los criterios empleados en la selección son desconocidos.

Canales de comunicación

Acercar la oferta de cursos de formación y las vacantes en los mismos a los trabajadores/as:

- No se publican las vacantes siendo la libre designación por parte de las Direcciones de los Centros de los trabajadores/as el único medio para acceder a la oferta formativa, así como a las promociones realizadas, conculcando la acción que en este capítulo desarrolla el Plan de Igualdad, en cuanto al objetivo de acercar el conocimiento y facilitar el acceso a la oferta de formación profesional, así como a las vacantes existentes en los centros de trabajo con la publicación de ellos.

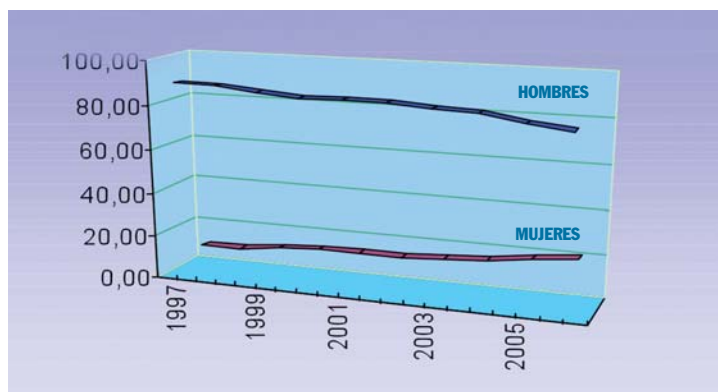
De la teoría a la práctica

FERROCARRILS DE LA GENERALITAT VALENCIANA (F.G.V)



**federación de
servicios a la ciudadanía**

DIAGNÓSTICO DE COMPOSICIÓN DE LA PLANTILLA



Al realizar la composición de la plantilla en los últimos diez años, se puede apreciar que la presencia de mujeres en la empresa ha ido incrementándose paulatinamente:



De la teoría a la práctica

FERROCARRILS DE LA GENERALITAT VALENCIANA (F.G.V)

1997	Hombres	Mujeres	Total
	991	109	1110

A 31/12/97, las mujeres representan el 9'91% de la plantilla, y los hombres representan un 90'09%.

2006	Hombres	Mujeres	Total
	1202	314	1516

A 31/12/06, las mujeres representan el 20'71% de la plantilla, y los hombres representan un 79'29%.

En el diagnóstico de situación, la Empresa reconoce la ausencia de mujeres en su plantilla, ausencia que viene dada porque con anterioridad al proceso de transferencias que dio como resultado su creación, el acceso a la empresa se efectuaba principalmente a través del servicio militar, que por esas fechas (antes del año 86) sólo realizaban los hombres. Sin embargo, una vez constituida F.G.V, los ingresos de la mayor parte del personal son por concurso-oposición o a través del Server (Servicio Valenciano de Empleo y Formación), por lo que la presencia de mujeres en la empresa crece poco a poco, salvo en los oficios técnicos, donde se requieren unos estudios que tradicionalmente han sido y siguen siendo cursados mayoritariamente por hombres (FP de ramas técnicas o industriales, mecánica, etc).



De la teoría a la práctica

FERROCARRILS DE LA GENERALITAT VALENCIANA (F.G.V)

Medidas

En la negociación del Plan de Igualdad, como medidas correctoras de esta situación, con el objetivo de fomentar la presencia de mujeres en esos oficios técnicos, se decide que es importante adaptar las instalaciones para que no resulten disuasorias para la promoción profesional de las mujeres, por lo que se acuerda:

- 1** Crear zonas de aseo y vestuarios para las mujeres en los Talleres e Instalaciones Fijas.
- 2** Cuando una trabajadora acceda, por promoción interna, a una categoría encuadrada en el área profesional de Talleres e Instalaciones Fijas para la que se requiera una FP específica, se le reembolsará hasta un 50% del importe que, en concepto de matrícula, abonó en su día para cursar esta Formación Profesional.
- 3** En los procesos de promoción interna, en caso de empate, tras la suma de todas las puntuaciones en los procesos como criterio de desempate se utilizará la pertenencia al género subrepresentado, hasta que se equipare el peso en la categoría de que se trate de ambos sexos.

En cuanto a las ofertas de empleo, desde la negociación del Plan de Igualdad, se deberán revisar los procesos de convocatorias de ingreso y de contratación



De la teoría a la práctica

FERROCARRILS DE LA GENERALITAT VALENCIANA (F.G.V)

temporal desde una perspectiva de género, garantizando que no contienen elementos de discriminación directa o indirecta.

Desde la Comisión de Seguimiento del Plan de Igualdad se ha propuesto también que, dentro de las campañas de voluntariado que FGV realiza dirigidas a estudiantes de secundaria, a los que se invita a visitar las instalaciones de la empresa, con la finalidad de estimularles a que sigan estudiando y vean que el resultado es encontrar un buen trabajo en empresas como F.G.V., explicar a las estudiantes los trabajos que se realizan en los talleres, recalcándoles que son trabajos que todas pueden realizar y que lo único que tienen que hacer es estudiar para ello.



De la teoría a la práctica

FERROCARRILS DE LA GENERALITAT VALENCIANA (F.G.V)

OTRAS ACCIONES EMPRENDIDAS POR LA EMPRESA PARA FOMENTAR LA IGUALDAD:

La Dirección de Recursos Humanos ha editado los denominados “*cuadernos para la igualdad*”, cuatro en total, con una periodicidad trimestral: el primero era una guía de utilización de un lenguaje no sexista; el segundo, una guía de derechos laborales para las mujeres víctimas de la violencia de género; el tercero ha versado sobre el acoso sexual y el acoso por razón de sexo y el último es una guía de derechos para conciliar la vida familiar y profesional.

Además, se han organizado dos conferencias, una en Valencia y otra en Alicante, a cargo de las responsables del Centro Mujer 24 horas, sobre violencia de género y recursos frente a ella. Está pendiente una próxima, sobre acoso sexual, por parte de una persona de la Facultad de Derecho.

Asimismo se ha organizado, fruto también de una sugerencia de la Comisión de Seguimiento del Plan de Igualdad, un concurso fotográfico entre el personal de FGV que tiene como temática la igualdad entre mujeres y hombres. Este concurso se fallará en el mes de diciembre.

Se ha impartido un curso formativo sobre acoso sexual a las personas que pueden intervenir como mediadoras, en caso de acoso sexual o acoso por razón de sexo, en un procedimiento de solución acordada.

De la teoría a la práctica

FERROCARRILS DE LA GENERALITAT VALENCIANA (F.G.V)

EVALUACIÓN

Para realizar la evaluación de este Plan se recurre al uso de la herramienta diseñada por COMFIA que nos dará la situación actual en la empresa, además de comprobar si las medidas adoptadas son adecuadas o si es necesario introducir cambios o medidas nuevas.

Elementos de control	Medida a realizar	MUJERES		HOMBRES		TOTAL / MEDIA
		#	%	#	%	
1.1 Distribución total de la plantilla	Total de personal en la empresa	314	20,7	1.202	79,3	1.516

Distribución de la Plantilla

Indicador cuantitativo: comparar el total del personal en la empresa, con los datos del diagnóstico. A raíz de dicha comparación, contestar a las siguientes preguntas:

ACCESO AL EMPLEO, la empresa ha informado sobre: En relación a la CONTRATACIÓN, se conoce el tipo de contratación, se ha producido una mejoría en la contratación de mujeres.

Indicador cuantitativo: A tener en cuenta en relación con el diagnóstico inicial, comparar:



De la teoría a la práctica

FERROCARRILS DE LA GENERALITAT VALENCIANA (F.G.V)

- a. Tipos de Contrato
- b. Duración
- c. Jornada

Indicador cualitativo, contestar brevemente:

- a** ¿La empresa ha cumplido con las acciones positivas/ medidas de igualdad comprometidas en el Plan?
Descripción de las mismas y valoración por parte de la RLT
- b** ¿Se están iniciando acciones?
- c** ¿Se cumplen los plazos señalados?
- d** A raíz de la aprobación del Plan de Igualdad conocemos o participamos en:
 - c.1) sistemas de selección
 - c.2) convocatoria de vacantes y ofertas de empleo
 - c.3) tipos de pruebas de acceso
 - c.4) cuestionario de entrevista personal
- e** Comparando los datos cuantitativos la contratación de las mujeres es...
- f** Es necesario realizar...

Subvencionado por:



MINISTERIO
DE IGUALDAD

SECRETARÍA
GENERAL
DE POLÍTICAS
DE IGUALDAD

INSTITUTO
DE LA MUJER



**secretaría confederal
de la mujer**

CCOO