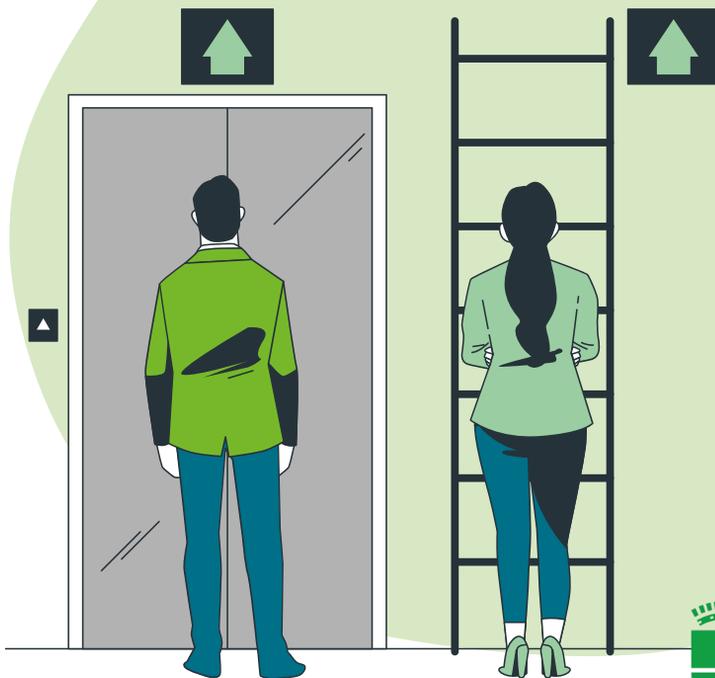


Guía para la incorporación de

Perspectiva de género en Recursos Humanos



Ayuntamiento de
ALCOBENDAS

INCORPORACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL

Guía para incorporar la perspectiva de género en el
área de Recursos Humanos.

Edita:



Idea original y textos: DELFO, S.L.
Diseño y maquetación: DELFO, S.L.
a.arriazu@delfo.es
Mejía Lequerica 14, 1º izq.
28004 Madrid
www.delfo.es

ÍNDICE

1 MARCO CONCEPTUAL.....2

- 1.1. La importancia de la perspectiva de género..... 4
- 1.2. Una razón más para incorporar la perspectiva de género 6

2 INCORPORACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO A LOS RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA.....7

- 2.1. Dificultades para implementar la perspectiva de género.8
- 2.2. Consecuencias de la falta de perspectiva de género en RR.HH.9

3 LA IGUALDAD EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN..... 13

- 3.1. Dificultades a las que enfrentarse 15

- 3.2. Fases para la incorporación de la perspectiva de género en un proceso de selección.... 16
 - Fase inicial 16
 - Fase operativa.....22
 - Fase de incorporación.....30
 - Tolerancia cero con la discriminación y el acoso sexual.....33

4 LA INTEGRACIÓN DE LAS VÍCTIMAS DE VIOLENCIA DE GÉNERO EN LA EMPRESA 33

5 BUENAS PRÁCTICAS..... 37

6 FUENTES 40

MARCO CONCEPTUAL



El ámbito empresarial y la manera de organizar, dirigir y gestionar las empresas ha sufrido un gran cambio desde comienzo del S.XXI. El liderazgo autoritario, el presencialismo, la fidelidad a la empresa, la retención del talento, la jerarquía vertical, e incluso, la denominación de Recursos Humanos, son conceptos que están siendo desbancados por otras nuevas herramientas y percepciones del trabajo.

Estos cambios, sin duda alguna, tienen su origen en cambios sociales y culturales. Desde la formación especializada de la mujer y su incorporación en el mundo laboral cualificado, el desarrollo de APP para la búsqueda de empleo, la posibilidad de hacer reseñas en internet sobre las empresas en las que hemos trabajado, la competitividad de las empresas por mantener el talento, son hitos que ha provocado un cambio cultural en las empresas que se refleja en un cambio en los valores, misiones y objetivos de las mismas.

Para que una empresa sobreviva debe adaptarse e integrar en su cultura, en su organización, en su gestión y en su liderazgo, los cambios y demandas sociales. Debe ser capaz de dar una respuesta a esos cambios y plantearse su adaptación

a la sociedad del siglo XXI en la que vive hoy, más comprometida con los valores medioambientales, de igualdad de derechos y oportunidades, y en la gestión de su personal.

Se está presenciando un cambio de modelo organizacional del mundo del trabajo que apuesta por valores más humanos, éticos y sostenibles. Un nuevo modelo en el que el capital humano se convierte en un recurso esencial.

En este cambio de paradigma aparecen conceptos nuevos que giran en torno al bienestar de las personas trabajadoras, y la influencia que tienen éstas sobre las empresas: employer branding, desarrollo profesional, salario emocional, bienestar laboral, gestión de las personas y de los equipos... Cada vez son más las empresas que se preocupan por trabajar de forma ética y responsable para y con sus recursos humanos.

Por esta razón, es necesario incorporar la perspectiva de género en sus estrategias organizativas, de forma que este no sea solo un rasgo que defina su identidad corporativa, sino que se convierta en un valor que aporte coherencia, seguridad y satisfacción entre su plantilla de personal.

I.I. La importancia de la perspectiva de género

La “perspectiva de género” hace referencia al análisis que se hace de una cultura sobre la forma que tiene de entender cómo deben comportarse los hombres y las mujeres, lo que en sí mismo, representa la existencia de desigualdades entre ambos géneros.

Según la ONU, *“la perspectiva de género es una forma de ver o analizar que consiste en observar el impacto del género, en las oportunidades, roles e interacciones sociales en las personas.”*

Este enfoque es fundamental para descubrir y comprender cómo se originan los tratos discriminatorios contra las mujeres en cualquier ámbito de la vida. Es un instrumento para el descubrimiento y remedio de las desigualdades existentes entre hombres y mujeres.

Es importante señalar que la **discriminación por razón de género** se percibe generalmente como un problema de las mujeres, cuando, en realidad, se trata de una disfunción de carácter global, cuya solución involucra a la sociedad en general.

La incorporación de la perspectiva de género en el ámbito laboral supone la inclusión de un punto de vista desde el cual, se analiza el entorno, y más concretamente, las relaciones de igualdad entre hombres y mujeres dentro de las relaciones laborales, y la no discriminación de las mujeres por razón de su sexo.

Que las empresas pongan el foco en las personas, que fomente la gestión del talento y que se apueste por la incorporación de la diversidad en la plantilla, muy especialmente la diversidad de género, supone enriquecer a los equipos y a la propia empresa. Supone la incorporación de distintos estilos de liderazgo, competencias y una reorganización de las prioridades. Avanzar en este nuevo modelo supone introducir cambios en la organización y tenerse que plantear la gestión del talento desde la diversidad, aprovechando muy especialmente el talento de las mujeres.



En este sentido, es importante incluir los siguientes objetivos en el plan de la organización:

- Desarrollar y dar a conocer, entre el personal, el plan de igualdad de la organización.
- Utilizar un lenguaje no sexistas en las publicaciones de la organización.
- Atender y solucionar cualquier conflicto derivado de las desigualdades entre sexos.
- Fomentar políticas que ayuden a alcanzar un clima laboral integrador.

- Desarrollar modelos de trabajo que permitan la conciliación personal, laboral y familiar de las y los trabajadores.
- Incorporar medidas de acción positiva que aseguren la igualdad de condiciones en los distintos puestos de trabajo.
- Analizar las barreras de género existentes y los enfoques tradicionales que pueden aparecer en el diseño de los puestos de trabajo para aplicar medidas inclusivas.
- Eliminar cualquier forma de discriminación en los procesos de selección de personal.

El objetivo de esta guía es, por un lado, hacernos reflexionar sobre la importancia de incorporar la perspectiva de género en el departamento de recursos humanos; y, por otro lado, proporcionarnos herramientas para incluir esta perspectiva a los procesos de selección del personal.

I.2. Una razón más para incorporar la perspectiva de género

Ley Orgánica 3/ 2007, de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, indica lo siguiente: *“Hacer efectivo el derecho a la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres, en particular, mediante la eliminación de la discriminación de la mujer, sea cual fuere su circunstancia o condición, en cualquiera de los ámbitos de la vida, y singularmente en las esferas política, civil, laboral, económica, social y cultural (...)”*

- Destacando el principio de presencia o composición equilibrada, con el que se trata de asegurar que, dentro de las relaciones laborales, exista una representación significativa de ambos sexos en órganos y cargos de responsabilidad.

La presencia de mujeres y hombres de forma que, en el conjunto al que se refiera, las personas de cada sexo no superen el 60% ni sean menos del 40%.

- Así como los actos y cláusulas de los negocios jurídicos que constituyan o causen discriminación por razón de sexo se consideraran nulos y sin efectos.

Importante recordar

En el año 2019, únicamente un 32% de los cargos directivos en España estaban ocupados por mujeres. En concreto, en las empresas que componen el Ibex 35, la presencia femenina en sus consejos de administración fue del 23,8%, lo que indica que persiste la infrarrepresentación femenina en los puestos de alta responsabilidad en las organizaciones.

ÍNDICEIR

2 INCORPORACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO A LOS RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA

Aunque la incorporación de la perspectiva de género en una empresa debe nacer desde la dirección, y, por tanto, debería de ser incorporada como parte de la cultura empresarial, es imprescindible que desde el departamento de RR.HH. se fomenten y promuevan actitudes, así como medidas, que conlleven a alcanzar una igualdad real de trato y de oportunidades en la empresa.

La inclusión de la perspectiva de género debe comenzar en la propia planificación y formación del departamento de RR.HH. Ésto supone el punto de partida de la gestión y, por tanto, debe ser coherente, además, con la visión, misión y objetivos de la empresa.

Es necesario que el departamento de RR.HH. trabaje para fomentar una cultura empresarial más inclusiva, diversa y tolerante, implementando políticas de conciliación laboral e igualdad, erradicando cualquier tipo de discriminación, así como condenando gravemente el acoso sexual. Este departamento es quien conoce al personal, los puestos de trabajo y las necesidades existentes por lo que debe ser responsable y ejemplo de abandonar dicha iniciativa en la organización.

Por ello, una gestión de RR.HH. con perspectiva de género es fundamental para asegurar que no se ignoren, o quedan invisibilizadas, necesidades y situaciones de discriminación.

2.1. Dificultades para implementar la perspectiva de género

Sesgos y estereotipos de género

Éstos provocan que se emitan juicios que conllevan a desigualdad de género. Y es que hoy día los hombres continúan recibiendo mucho más reconocimiento que las mujeres en la actividad profesional, y poseen más oportunidades de ascenso, a pesar de que ambos tengan el mismo empleo y presenten habilidades idénticas.



Discriminación laboral

La discriminación directa por razón de sexo, o la discriminación indirecta, provoca desventajas de un sexo respecto del otro.

Otra de las consecuencias que aparecen en una organización cuando hay discriminación laboral, es la **segregación horizontal** (concentración de las mujeres en determinadas ocupaciones o familias profesionales, que generalmente cuentan

con condiciones pocas satisfactorias, bajos salarios y pocas oportunidades), que tiene como principal consecuencia el “**Suelo Pegajoso**”; o bien, la **segregación vertical** (las mujeres ocupan las escalas más bajas en la estructura jerárquica de las empresas y entidades mientras que los hombres ocupan los puestos de mayor poder y toma de decisiones), cuya consecuencia directa es el “**Techo de Cristal**”.

La infravaloración del trabajo de las mujeres

En nuestro ideario continuamos asociando aptitudes y competencias frecuentemente subestimadas a las mujeres, lo que genera un mayor rechazo

a la hora de las contrataciones, dado que preferimos incorporar a personas (hombres) con aptitudes mejor valoradas socialmente.

2.2. Consecuencias de la falta de perspectiva de género en RR.HH.

Conciliación de la vida laboral y familiar

Promover políticas de conciliación que fomenten la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, es una medida esencial en la que debe trabajar RR.HH.

Las oportunidades con las que cuentan las mujeres para poder desarrollarse en sus empleos están influidas por sus tareas y compromisos con el hogar y la familia, y además, éstas no afectan de la misma manera a los hombres.

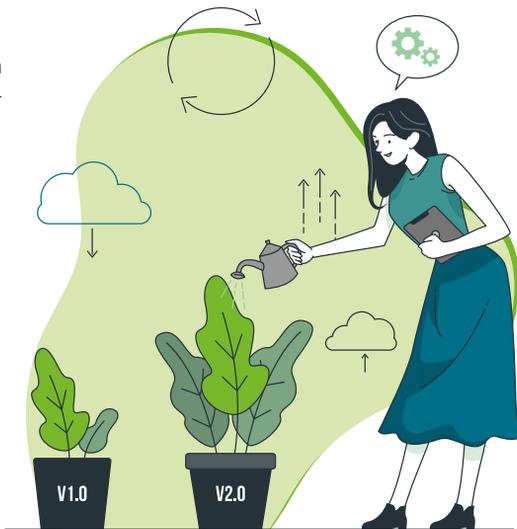
Los cuidados siguen siendo una doble tarea asumida generalmente por las mujeres que termina afectando en su desarrollo laboral.

Los beneficios que supone la conciliación de la vida laboral, familiar y personal:

- Existe menor conflictividad laboral.
- Incremento del compromiso de la plantilla con la compañía.
- Mejora de la imagen de la empresa.
- Incremento de los resultados económicos de la organización.

Entre las posibles prácticas que pueden promover o facilitar la conciliación se encuentran las siguientes:

- Horarios flexibles.
- Teletrabajo.
- Reducción de jornada.
- Trabajar a tiempo parcial.



La insuficiente representación de mujeres en cargos de mando y de alta responsabilidad

El artículo publicado en el periódico “El Economista” en 2019 señaló que 27 de las 35 empresas que componen el IBEX 35 reconocen ofrecer una retribución más alta, de media, a los hombres que a las mujeres.

Continúa la baja representación de las mujeres en puestos con cargos de res-

ponsabilidad. ¿Es por falta de cualificación?, ¿por falta de compromiso?, ¿por falta de experiencia, habilidades o competencia?

Es necesario que desde RR.HH. revisemos los procedimientos para que promuevan oportunidades igualitarias.

Brecha salarial

	Mujeres			Hombres		
	2019	2018	2017	2019	2018	2017
Salario a tiempo completo	26.939,88	26.274,06	25.416,75	29.501,75	29.354,53	28.716,71
Salario medio bruto	21.682,02	21.011,89	20.607,85	26.934,38	26.738,19	26.391,84
Salario a tiempo parcial	10.892,24	10.580,42	10.409,96	12.421,50	12.344,73	11.279,92

Fuente: Encuestas de Estructura Salarial. INE, Instituto Nacional de Estadística.

Según los datos que aporta el INE en relación con la brecha salarial, se observa que la brecha salarial entre hombres y mujeres durante los 3 últimos años es de un 9,1%.

Esto indica que, actualmente, sigue existiendo discriminación en el lugar de trabajo por razón de sexo. Es decir, hombres y mujeres no cobran la misma cuantía salarial pese a que se encuentran en empleos idénticos, desempeñando el mismo trabajo o semejante.

También, la brecha salarial indica que el tipo de contratos y los sectores siguen estando condicionados por el sexo. La mayoría de las personas que trabajan a tiempo

parcial son mujeres y esto no se debe, mayoritariamente, a que ellas hayan elegido esta opción, sino porque es la modalidad de contrato que les ofrecen. Por todo ello, trabajan en ámbitos y profesiones donde puedan compaginar su vida laboral y familiar, denominados por esta característica "sectores feminizados".

RR.HH. debe garantizar una distribución proporcional de mujeres y hombres según categorías profesionales, para evitar tanto la ya mencionada segregación horizontal como la segregación vertical, así como contratos de calidad que permitan la estabilidad y bienestar de las y los trabajadores.



Los beneficios que se originarían al poner fin a la brecha salarial podrían ser los siguientes:

- Organización más inclusiva, responsable y comprometida (mejora del employer branding);
- disminución del número de procesos judiciales y reclamaciones, así como de bajas no esenciales;
- creación de empleos de calidad, y estabilidad;
- satisfacción y compromiso de la plantilla (motivación y pertenencia).

En cuanto a las políticas de contratación, si en el diagnóstico de situación de la empresa se ha detectado una infrarrepresentación de alguno de los sexos, desde RR.HH. se deben promover acciones positivas para corregirlo; es decir, en caso de que haya pocas mujeres en el cómputo total de la plantilla, se debería favorecer la contratación de éstas, siempre atendiendo a la igualdad de condiciones entre las personas candidatas.

ÍNDICE **IR**

3 LA IGUALDAD EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN



Una vez entendida la necesidad y los beneficios que supone la aplicación de la perspectiva de género a la empresa y, más en concreto, en RR.HH., es necesario comprender, en los procesos de selección, lo que implica este análisis y las distintas herramientas y mecanismos para llevarlo a cabo.

Para poner en práctica un proceso de reclutamiento y selección de personal con perspectiva de género, se debe analizar cada una de sus etapas para asegurar que esté libre de sesgos sexistas.

A lo largo de este apartado se ahondará en cada una de las principales fases de los procesos de selección y las estrategias a adoptar en las mismas. Sin embargo, para comenzar esta transformación es esencial comprender las siguientes cuestiones:

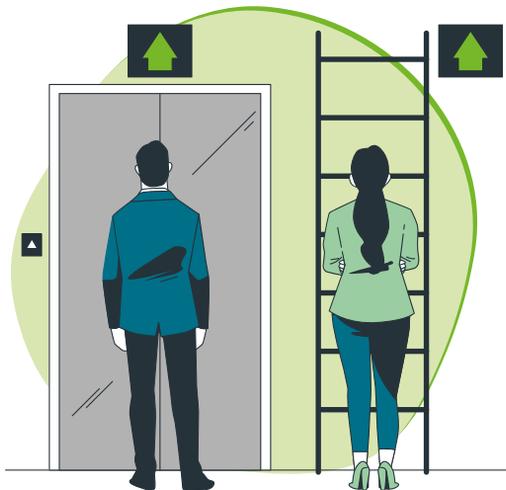
- Por un lado, entender que aplicar el análisis de género a los procesos de selección supone reconocer que existen unos roles, estereotipos y distribución desigual de poder basadas en el género a nivel global que se reflejan en las estructuras de la empresa.

- Y por otro lado, sensibilizar a las y los profesionales encargados de los procesos de selección y, en caso de tratarse de un proceso externalizado, es esencial comprobar que la entidad y equipo que lo desarrolle también incorpore ésta perspectiva.

Para poner en práctica un proceso de reclutamiento y selección de personal con perspectiva de género, se debe analizar cada una de sus etapas para asegurar que esté libre de sesgos sexistas. No basta con llevar a cabo cambios en el formato, como utilizar un lenguaje neutro en las ofertas de trabajo, sino que éstos siempre deberán complementarse con prácticas de fondo que supongan una transformación real de valores tanto en la empresa como en la plantilla.

3.1. Dificultades a las que enfrentarse

Sesgos inconscientes en el trabajo



- Sesgo de afinidad: “Vive en el mismo barrio que yo”. Este sesgo hace que evalúes a una persona de manera positiva por tener alguna característica o rasgo similar a ti.
- Sesgo de confirmación (o profecía autocumplida): “Ya sabía yo que no iba a encajar”. Sólo tenemos en cuenta

la información que confirma la idea preconcebida que tenemos de una persona. El resto de información que la contradice, la ignoramos.

- Efecto Halo. Una cualidad o rasgo especialmente positivo acapara todo nuestro juicio: “Es tan correcta y educada que se sabrá desenvolver a la perfección”.

Por el contrario, puede aparecer el mismo sesgo en negativo (efecto diablo) de una persona: “Se ha retrasado. Es que no está comprometida”.

En ambos casos, se emiten juicios de valor discriminatorios con base en sólo una cualidad y no valorando otras dimensiones, competencias y capacidades.

- Efecto anclaje: “¡Así no puede venir a su puesto de trabajo, no es profesional!”. Se usa la información inicial de una persona o sólo aquella de la que disponemos, para emitir juicios posteriores.

¿Cómo podemos eliminar los sesgos?

Ser consciente de que las personas, y los equipos tienen sesgos, es un análisis esencial para poder detectarlos y trabajarlos, y hacer que no influyan en una evaluación.

Para ello, sería recomendable:

- Impartir **formación en todos los niveles**, o en aquellos en los que pueda existir un mayor número de sesgos inconscientes. Es importante explicar, reflexionar y confrontar estos sesgos para evitar que sean limitaciones de la plantilla hacia el camino de la igualdad.

- Aplicar la **objetividad**, es decir, revisar los procedimientos en la gestión de recursos humanos para detectar la presencia de sesgos en los procesos de selección, formación, desarrollo profesional o promoción.
- Diversificar **opiniones**. Implicar a alguna persona más en el proceso que pueda aportar otros puntos de vista, así como establecer criterios lo más neutrales posibles.

3.2. Fases para la incorporación de la perspectiva de género en un proceso de selección

Fase inicial

La eliminación de los sesgos en esta fase evitará o, al menos, se tenderá a evitar la existencia de puestos muy feminizados o muy masculinizados, por-

que las tareas a desempeñar se asocian, erróneamente, con supuestas habilidades y capacidades innatas a cada uno de los géneros.

Por lo tanto, los puestos de trabajo se deberían definir en función de las tareas a realizar, las habilidades, conocimientos y experiencia requeridos para desempeñar dichas tareas, dejando fuera cualquier otra consideración que no tenga incidencia real en el puesto (como puede ser la situación familiar, la apariencia física, el género, etc.).



Definición del puesto de trabajo

En primer lugar, es necesario definir las necesidades de la vacante a cubrir, tanto si se trata de un puesto ya existente como de uno de nueva creación. El primer paso será la redacción de una ficha con los requisitos y necesidades reales.

Puesto ya existente: RR.HH. se basará en la ficha ya existente y será necesaria su revisión para comprobar que está redactada correctamente.

Puesto de nueva creación: en este caso, RR.HH. y las personas del departamento correspondiente al puesto, deberán definir los requisitos y necesidades de la vacante en conjunto.

Para observar lo expuesto de forma más clara, se proponen los siguientes ejemplos:

EJEMPLO A

Vacante en logística en almacén de puertas.

NECESIDADES DEL PUESTO

Conocimientos sobre carga y descarga de mercancía y manejo de carretillas.

Dotes de gestión y organización según necesidades del almacén.

Flexibilidad y disponibilidad para trabajar a turnos.

Capacidad de trabajo en equipo.

Carné de manejo de carretillas.

Carné de conducir B.

EJEMPLO B

Vacante en educación en escuela infantil.

NECESIDADES DEL PUESTO

Conocimientos sobre educación infantil.

Conocimientos sobre integración socioeducativa y necesidades educativas especiales.

Capacidad de creación y gestión de currículo educativo anual.

Conocimiento sobre implantación de metodologías pedagógicas diversas en el aula.

Flexibilidad y capacidad de adaptación.

Nivel B2/C1 inglés.

¿Cuál es la utilidad de crear una ficha de necesidades?

Contar con unos parámetros objetivos por escrito a los que comprometerse durante todo el proceso de selección,

supone un primer paso para frenar la discriminación y hacer más difícil la elección de candidaturas basadas en valoraciones subjetivas basadas en el género que se expondrán más adelante.

Diseño y publicación de la oferta de empleo

La oferta de empleo deberá realizarse en base a la ficha de necesidades explicada en el apartado anterior para evitar sesgos y valoraciones subjetivas basadas en el género. Esto significa que se eliminará cualquier alusión a requisitos no significativos ni términos que produzcan

discriminaciones ya sea de forma directa o indirecta.

A continuación, se mencionan algunos ejemplos:

“No se considerará a personas con cargas familiares”.

Explicación: Esta afirmación discrimina en mayor medida a mujeres ya

que se encuentran socialmente unidas a las cargas familiares, lo cual, se per-



cibe como negativo para el puesto de trabajo cuando no se trata de un requisito para esa vacante.

“Abstenerse personas de entre 25 y 35 años”.

Explicación: aunque el lenguaje es neutro, alude específicamente a la franja de edad en la cual las mujeres suelen decidir ser madres en general.

“Abstenerse diseñadoras ya que el trabajo conlleva una carga física”.

Explicación: se trata de una discriminación directa hacia las mujeres asumiendo que ninguna estará a la altura de los requisitos físicos del trabajo.

“Se busca camarera con buen físico”.

Explicación: se trata de una sexualización y cosificación de la profesional sin relación con que, además, no suele ser un requisito que se pida a un profesional hombre del mismo sector.

Junto a la práctica de fondo que supone analizar el contenido de la oferta y los sesgos de género en toda la fase de creación, el lenguaje e imágenes que se utilicen son realmente importantes.

Las ofertas de empleo deberán llegar a mujeres y hombres por igual. Por eso, es necesario evitar usar un lenguaje que incite a la autoexclusión de algunas personas candidatas (por ejemplo, mediante el uso de un lenguaje no sexista).

Asimismo, además de la práctica de fondo que supone analizar el contenido de la oferta y los sesgos de género en toda la fase de creación, el lenguaje e imágenes que se utilicen son realmente importantes.

Para continuar con los ejemplos iniciales, se expone a continuación una buena y mala práctica en estas ofertas de empleo.

EJEMPLO A

NO INCLUSIVA	INCLUSIVA
“Necesitamos un mozo de almacén para nuestro almacén en Getafe.”	Se precisa mozo/a de almacén... Se precisa moza/o de almacén... Se precisa personal para almacén con las siguientes funciones...

<p>“Es imprescindible tener carné de carretillero y puente grúa.”</p>	<p>Es imprescindible contar con carné de manejo de carretillas y puente grúa. El carné de manejo de carretillas será imprescindible. Acreditación para el manejo de carretillas...</p>
<p>“Las funciones incluirán informar al jefe de Almacén de posibles anomalías que surjan durante el desarrollo de sus funciones.”</p>	<p>Las funciones incluirán informar al jefe/a. Las funciones incluirán informar a la jefa/e. Las funciones incluirán informar a los/las superiores de Almacén. Las funciones incluirán informar a la jefatura de almacén.</p>

EJEMPLO B

NO INCLUSIVA	INCLUSIVA
<p>“Buscamos educadoras para nuestra escuela en Valladolid.”</p>	<p>Buscamos a educadoras/es...Plaza vacante en educación infantil. Buscamos a personas formadas en educación...</p>
<p>“Imprescindible experiencia como profesora.”</p>	<p>Imprescindible experiencia en el sector de la enseñanza. Imprescindible experiencia como profesora/or. Imprescindible experiencia como docente.</p>
<p>“La educadora tendrá la función de...”</p>	<p>La educadora/or tendrá... Una de las funciones a desempeñar será...</p>

Como se puede observar, existen diversas estrategias para transformar el lenguaje de una oferta laboral en inclusivo, que van desde: desdoblarse ciertos términos, utilizar palabras neutras, centrarse en las funciones y no en la per-

sona que desempeñará el trabajo, etc. Existen numerosas guías dedicadas al lenguaje inclusivo dentro de la empresa.

Fase operativa

Análisis de género

Una vez se han detectado las necesidades de la vacante y ha sido diseñada la oferta de trabajo es necesario examinar la situación de la empresa y el sector en relación con la igualdad entre mujeres y hombres ya que esto determinará la forma de encarar el resto de las fases.

Existen diversas herramientas para la evaluación de la igualdad entre mujeres y hombres dentro de cada empresa. Un ejemplo de herramienta para ello son los

questionarios técnicos y “checklist” diseñados por el Instituto de las Mujeres e incluidos en su glosario de herramientas para la igualdad en las empresas.

Una vez determinado el nivel en el que se encuentra la empresa o el departamento correspondiente en relación con la igualdad en su plantilla, se podrá continuar con el proceso de selección y se podrán tomar distintas decisiones en la fase operativa y de incorporación.

Difusión y comunicación de la oferta

El primer paso en la fase operativa influirá notablemente en el desarrollo del resto del proceso de reclutamiento, ya que los canales y estrategias escogidas no sólo deben diseñarse en base al análisis de género inicial, sino que también serán determinantes para el tipo de candidaturas que se reciban y seleccionen.

En el caso de una publicación de la va-

cante a nivel interno, debe tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- Comunicación de la oferta de empleo a nivel global.

Por un lado, una comunicación interna a toda la empresa supone una declaración de transparencia con las y los empleados. Por otro lado, este tipo de comunicación sirve para evitar

dirigir la oferta exclusivamente a departamentos masculinizados o feminizados y continuar el ciclo contratando de nuevo a mujeres y hombres típicamente asociados con determinados empleos.

Es importante destacar que, una práctica habitual de las empresas es ofertar cargos de mayor prestigio y posibilidad de ascenso a departamentos masculinizados, mientras que se ofertan cargos de menor responsabilidad y nivel a departamentos feminizados.

Este tipo de casos evidencian el carácter estructural de la desigualdad de género y contribuye al crecimiento de la segregación vertical.

En el caso de una publicación de la vacante a nivel externo, debe tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- Brecha digital de género.

Dado que existe una brecha digital de género, entendida como la desigualdad entre mujeres y hombres en el acceso, uso y tipo de uso de las TIC, y que es fruto de la desigualdad de género en nuestra sociedad, es importante tener en cuenta que la publicación de una oferta de em-

pleo sólo en medios digitales que requieran conocimientos tecnológicos impide el acceso de mujeres a ciertos puestos y sectores. Por ello, una estrategia viable sería diversificar los canales de comunicación de la oferta para facilitar el acceso al mayor número de personas posibles.



- Canales de comunicación con audiencias masculinizadas o feminizadas.

Igualmente, será importante la selección de canales de comunicación con audiencias diversas tanto si se trata de medios digitales como si no. Por ejemplo, si se ha redactado una oferta inclusiva pero después se publica en un blog o revista cuya audiencia sean

exclusivamente hombres, no llegará a mujeres.

En cualquiera de los casos, la idea general es seleccionar canales de comunicación incluyentes que sirvan para ampliar la oportunidad de acceso a la vacante. Sin embargo, las estrategias de igualdad en la fase de reclutamiento no sólo se limitan a ofertar el puesto tanto a mujeres como a hombres, sino que también incluye lo que se denomina “Acción positiva”.

En la fase de comunicación de la oferta, una estrategia de acción positiva podría materializarse en ofertar el puesto exclusivamente a mujeres si el análisis de gé-

nero sobre el departamento o empresa en general nos indica que existe una desigualdad entre mujeres y hombres. Más en concreto, algunas empresas realizan procesos de reclutamiento de mujeres para la vacante que deseen cubrir en universidades, lo cual no sólo fomenta que les pueda llegar una oferta dirigida al público general, sino que se focaliza en crear “canteras” de mujeres para sectores generalmente masculinizados. Esto supone utilizar una estrategia activa para fomentar la inserción de mujeres en sectores a los que no suelen tener acceso como solución a la segregación horizontal.

Selección y criba de CV

En primer lugar, vuelve a ser esencial establecer un protocolo de selección y criba de currículums por escrito como

herramienta para paliar las decisiones basadas en estereotipos y sesgos de género conscientes o inconscientes.

Tipos de CV solicitados para la candidatura

¿Por qué es necesario crear una estrategia relacionada con los CV?

Como se indica al principio, el proceso de selección debe incluir la perspectiva

de género en cada una de sus fases ya que existe la posibilidad de discriminación por género en distintos momentos. En el caso de los CV, incluso si se han recibido

candidaturas de mujeres para un puesto en un sector masculinizado, los datos indican que tienen un 30% menos de posibilidades de conseguir el puesto de trabajo

que los hombres, especialmente, si se encuentran en edades que habitualmente se asocian a las épocas en las que suelen tener hijos/as.

	PROS	CONTRAS
CV CLÁSICO	Permite realizar estrategias de acción positiva	Hace que sea más fácil desechar determinados currículums basados en los sesgos de género Contribuye al sesgo de algoritmos de búsqueda de empleo
CV CIEGO	Permite la selección de personal basada en el cumplimiento de los requisitos de la oferta de empleo y evita la discriminación por género. Contrarresta el sesgo de algoritmos de la búsqueda de empleo	No permite estrategias de acción positiva para paliar la desigualdad en el departamento o empresa

Estrategias de acción positiva.

Cuando se habla de acción positiva relacionada con la criba de currículums no se trata de priorizar ciertos CV porque exista un sistema de cuotas o porque se quiera paliar una desigualdad en la empresa de forma indiscriminada, lo cual no suele ocurrir, en cualquier caso. Se trata de frente a dos CV de igual idoneidad, y como estrategia de integración por ne-

cesidades sociales y de la empresa, seleccionar, por ejemplo, el que corresponda a una mujer en el caso de un sector masculinizado.

Algoritmos.

Distintos artículos e investigaciones desvelan que los algoritmos incorporados en los motores de búsqueda de empleo “aprenden” los valores de la empresa. De

otro modo, si una empresa selecciona generalmente a candidatos y no a candidatas, el algoritmo comienza a enseñar esas ofertas de empleo sólo a hombres ya que detecta que la empresa que utiliza sus servicios tiene esta necesidad.

En concreto, se ha detectado este fenómeno en el caso de puestos mejor

remunerados y de mayor prestigio que mayoritariamente aparecen en las búsquedas realizadas por hombres, pero no por mujeres. Por ello, los perfiles y CV sin datos personales pueden contar con la ventaja de escapar de este sesgo y las empresas podrán contar con una mayor diversidad de candidaturas.

Reclutamiento y proceso de selección

Es fundamental, por un lado, que el personal encargado del reclutamiento y entrevistas tenga formación en igualdad de género; y, por otro lado, que se eliminen cualquier tipo de prejuicio o estereotipo de género para valorar solo las competencias necesarias para el desempeño del puesto de trabajo.

Las pruebas de selección deben ser objetivas, en el sentido de que deben evaluar las capacidades, cualificaciones y experiencia de las personas candidatas, dejando fuera cualquier tipo de factor subjetivo, que generalmente suelen estar influenciados por sesgos inconscientes.

Las entrevistas de trabajo deben contener las mismas preguntas para todas las personas candidatas, de manera que se

garantice una evaluación objetiva de las respuestas. Las preguntas solo deben girar en torno a cuestiones relevantes para el desempeño de las tareas y responsabilidades del puesto de trabajo, como son la formación académica, la experiencia y las habilidades requeridas.

Equipos de selección mixtos

Para comenzar la fase operativa es necesario contar con un equipo de reclutamiento adecuados para garantizar que la perspectiva de género se tiene en cuenta a lo largo de todo el proceso.

Para ello, una buena estrategia es formar equipos de selección de mujeres y hombres para frenar, en la medida de lo posible actitudes discriminatorias y ofrecer a las personas que postulen para el

puesto una imagen de mayor diversidad y seguridad.

No obstante, estos equipos deben estar sensibilizados en materia de igualdad

Entrevistas

Para el desarrollo de las entrevistas con perspectiva de género existen varias claves básicas:

1. Debe existir un **protocolo para entrevistas** por escrito que servirá como guía adaptable a los distintos procesos de selección que puedan llevarse a cabo en la empresa.
2. Los **puntos** que tratar en las entrevistas deben estar **pautados y estandarizados** para ser comunes independientemente de la persona entrevistada.
3. Deben estar **diseñadas para contrarrestar** de forma activa los **sesgos de género** y garantizar la igualdad de oportunidades.
4. A la hora de concertar entrevistas, se deben ofrecer distintos días y franjas horarias para garantizar el acceso al futuro puesto de trabajo a aquellas

de género ya que el hecho de ser mujer u hombre no garantiza que tengan una perspectiva adecuada.

personas con cargas de cuidados o tiempos limitados, que en su mayoría son mujeres.



5. **Preguntas prohibidas:** se trata de aquellas preguntas relacionadas con la vida personal de las y los candidatos, especialmente aquellas que estén relacionadas con la vida familiar y las cargas de cuidados, ya que sistemáticamente suponen una desventaja

para las mujeres a la hora de ser consideradas para un puesto de trabajo.

Ejemplos:

- ¿Está casada/o?
- ¿Tiene intención de quedarse embarazada?
- ¿Cuántos hijos/as tiene?
- ¿No le va a resultar complicado compaginar su vida familiar con el trabajo?
- ¿Qué hace en su tiempo libre?
- ¿Qué significa para usted el trabajo?

6. **Revisar o eliminar los tests diseñados** para procesos de selección ya que en su mayoría incluyen preguntas con sesgos de género conscientes e inconscientes. Una forma de evaluar los tests es realizar preguntas como las siguientes:

- ¿Qué relación hay entre los resultados ofrecidos por el test sobre la valoración de la persona y los aspectos más significativos del puesto?

- ¿Se mide realmente la capacidad de la persona para realizar el trabajo o se están evaluando aspectos no relacionados con la misma?
- ¿Los criterios utilizados conducen a una valoración superior de un sexo sobre el otro?
- ¿Se basan las preguntas y la valoración de las posibles respuestas en prejuicios sobre las características y los roles de género?

7. **Valoración integral de las competencias adquiridas** tanto a través de la formación como del desarrollo profesional y personal.

8. **Cumplimiento de los requisitos de la oferta:** en este punto del proceso vuelve a ser esencial tener muy presentes los requisitos necesarios para el puesto que se establecieron al comienzo del proceso de selección para garantizar que una valoración final subjetiva relacionada con el género no sea la que determine la selección para el puesto de trabajo.

EJEMPLO A

REQUISITOS NECESARIOS	NO REQUISITOS NECESARIOS
<ul style="list-style-type: none">Conocimientos sobre carga y descarga de mercancía y manejo de carretillas.Dotes de gestión y organización según necesidades del almacén.Flexibilidad y disponibilidad para trabajar a turnos.Capacidad de trabajo en equipo.Carné de manejo de carretillas.Carné de conducir B.	<ul style="list-style-type: none">Aspecto físico fuerte y alto.Hábitos de deporte.

EJEMPLO B

REQUISITOS NECESARIOS	NO REQUISITOS NECESARIOS
<ul style="list-style-type: none">Conocimientos sobre educación infantil.Conocimientos sobre integración socioeducativa y necesidades educativas especiales.Capacidad de creación y gestión de currículo educativo anual.Conocimiento sobre implantación de metodologías pedagógicas diversas en el aula.Flexibilidad y capacidad de adaptación.Nivel B2/C1 inglés.	<ul style="list-style-type: none">Voz suave.Tener relación habitual con niños o niñas (hijos/a, personas a cargo etc.).

Los ejemplos de la tabla corresponden a cualidades que realmente no son necesarias para el trabajo y que, sin embargo, podrían ser valoradas en la entrevista y

confundidas con aptitudes para el puesto de trabajo y que están relacionadas de forma directa con las construcciones de género.

Fase de incorporación

Superadas las fases de oferta de empleo y de reclutamiento, se seleccionará a la candidata o candidato basándose en su experiencia, formación, capacidades y habilidades exclusivamente.

Antes de que concluya el proceso de selección y se inicie la incorporación de la persona al puesto, se le deberá exponer

de forma transparente las condiciones de trabajo. Estas condiciones deberán ser iguales para cualquier persona sin importar su género (salario, horario, días de vacaciones, posibilidad de jornadas reducidas, permisos por maternidad/paternidad, bajas médicas etc.).

Gestión del rendimiento (productividad)

La evaluación del desempeño, o la evaluación de la productividad, debe tener también incluida la perspectiva de género, ya que los sesgos afectan de manera más negativa a las mujeres.

Estas herramientas deben permitir una valoración objetiva. Para ello, se puede recurrir a la evaluación por objetivos, el uso de indicadores de rendimiento, o las denominadas «evaluaciones 360°».

Gestión de la remuneración

Un análisis y una gestión de la remuneración con perspectiva de género servirán para determinar si existe una brecha salarial y a qué puede deberse. Que desde RR.HH. detecten la existencia de ésta, sirve para implementar medidas que lleven a su reducción y, finalmente su eliminación.

Para ello, se deberá establecer un sistema de retribuciones transparente. Los complementos salariales y pluses deben garantizar que mujeres y hombres cobren lo mismo por trabajos de igual valor y eso conlleva a desterrar esos sesgos y estereotipos de género que hemos ido

mencionando a lo largo de la guía, pero también a implementar medidas como las siguientes:

- Los complementos salariales de los puestos de trabajo deberían aplicarse de forma independiente a las condiciones contractuales (tipo de contrato, permanencia, etc.).
- El plus de antigüedad debería tener en cuenta los periodos de permisos o excedencias por cuidado de familiares dependientes.
- Los complementos por cualificación individual deben responder a unos

criterios comunes, homogéneos y objetivos para toda la plantilla.

- El plus o complemento por peligrosidad debe incluir tanto los riesgos físicos como los psicológicos para todos los puestos, evitando posibles sesgos de género.
- No penalizar ausencias justificadas para atención de familiares dependientes cuando se considera asignar un complemento de asistencia.
- Los complementos de productividad deben responder a criterios objetivos y uniformes para toda la plantilla.



Gestión del desarrollo profesional

La aplicación de la perspectiva de género en el desarrollo profesional de empleados y empleadas pasa no solo por contar con procesos de promoción libres de estereotipos y por fomentar el ascenso de mujeres a puestos de responsabilidad cuando estas están infrarrepresentadas en ellos, sino también garantizar que tanto ellos como ellas pueden acceder

en las mismas condiciones a la formación que ofrece la empresa.

Muchas veces, y de manera no intencional, este acceso a la formación no se produce en condiciones iguales para trabajadores y trabajadoras, en ocasiones se debe al horario de los cursos u otras a cuestiones subjetivas de las propias mujeres.

Tolerancia cero con la discriminación y el acoso sexual

Finalmente, aunque la alta dirección debe liderar con el ejemplo y cumplir con el compromiso de una tolerancia cero con la discriminación por razón de género y con el acoso sexual, desde RR.HH. debe implementar las medidas necesarias para lograr estos objetivos.

Desde la creación del protocolo de prevención del acoso sexual y por razón de sexo, hasta la gestión del canal de denuncias, este departamento tiene una labor clave para acabar con estas conductas y

garantizar un centro de trabajo libre de las mismas o, cuanto menos, donde son perseguidas y sancionadas. Debe asegurarse, eso sí, que el personal dedicado a la investigación de denuncias tiene la formación adecuada y suficiente para ello.

ÍNDICEIR

4 LA INTEGRACIÓN DE LAS VÍCTIMAS DE VIOLENCIA DE GÉNERO EN LA EMPRESA



A lo largo de esta guía se han tratado diversas manifestaciones de la desigualdad de género como la brecha salarial, la segregación horizontal y otras que se suelen conectar de forma más directa con el mundo empresarial. Sin embargo, este apartado estará dedicado a tratar el papel de las empresas en la lucha contra las violencias de género, una conexión que no se hace tan habitualmente.

Es sencillo, en la búsqueda de la igualdad real entre mujeres y hombres, eliminar la violencia contra las mujeres es clave puesto que supone la forma más extrema de desigualdad. Dado que las empresas pueden y deben adquirir una responsabilidad social como agentes de impacto en la sociedad, existen políticas de inserción que forman parte de la lucha contra las violencias de género.

¿Por qué la inserción laboral es esencial para una víctima de violencia de género?

El acceso a un puesto de trabajo para una víctima de violencia de género es esencial en su recuperación puesto que no sólo le aporta una independencia económica, aspecto clave para eliminar este vínculo que existe con el agresor habitualmente, sino que supone una puesta en valor de las capacidades de estas profesionales.

Más aún, supone ofrecerles una red de vínculos, de apoyos y crea un impacto inmenso en su salud mental con mejoras en el autoconcepto y la autoestima. En definitiva, integrar a una víctima de violencia de género en la empresa es ayudar a devolverle el poder sobre su vida y su persona.

¿Qué supone para la empresa incorporar a estas profesionales en su plantilla?

La mayor barrera para la inserción laboral de víctimas de violencia de género son los estereotipos a los que se enfrentan en

el contexto empresarial. Dichos estereotipos nacen de los existentes en la sociedad en general y suponen una causa de

discriminación en el acceso al empleo más a menudo de lo que se piensa.

Entre ellos se encuentran los siguientes:

- Las víctimas de violencia de género son más débiles debido a la violencia que han recibido.
- A consecuencia del maltrato, su rendimiento será más bajo.
- Integrar a estas mujeres supondrá necesariamente tratarlas de forma distinta en detrimento del resto de la plantilla.
- Integrar a una víctima de violencia de género puede traer problemas para el lugar de trabajo por riesgo de aparición del agresor en el mismo.

Dichos estereotipos son frutos del miedo ante las consecuencias de la violencia de género y se fundamentan en los prejuicios mantenidos y reproducidos en el

tiempo que presentan a las mujeres víctimas de violencia de género como casos aislados relacionados con sus personalidades, carácter o clase social. Lamentablemente, la realidad es que cualquier mujer es susceptible a ser víctima de violencia de género en el contexto social del pasado y actual.

Frente a estos prejuicios, sin embargo, se presenta la realidad de las víctimas de violencia de género en su faceta laboral. Las empresas señalan que el desempeño en su puesto de trabajo es muy positivo y que son perfiles con una alta motivación e implicación. De hecho, las mujeres que han superado una situación de violencia han desarrollado en la mayoría de los casos unas capacidades emocionales que son clave en la superación y el crecimiento personal, cualidades que comienzan a ser muy valoradas por las empresas.

Tips y claves para una buena integración de estas profesionales

- Es necesario que exista un compromiso desde las los equipos directivos de las empresas.
- Es vital establecer programas de inserción con una planificación correcta
- y contar con una entidad colaborativa experta en la materia.
- Sensibilizar a la plantilla en materia de violencia de género para una correcta acogida a su compañera.

- Respetar la privacidad de la profesional respecto a su situación pasada personal.
- Realizar seguimientos de la integración de las profesionales.
- Ir más allá de la iniciativa de inserción y complementar con acciones indirectas, campañas, jornadas de sensibilización etc. que posicionen a la empresa y su plantilla de manera clara contra la violencia de género.

Red de empresas sociedad libre de violencias de género

En la actualidad, desde La Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad a través de la Delegación del Gobierno para la Violencia de Género y del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, existe la Red de Empresas por una Sociedad Libre de Violencia de Género, creada en 2012.

Los objetivos principales de la red son:

- Fomentar la integración social y laboral de las víctimas.
- Presentar a la empresa como agente de concienciación social.
- Sensibilizar sobre la igualdad y las violencias de género a mujeres y hombres.

Para ampliar información sobre el proceso de inserción, herramientas, ayudas a empresas y casos de éxito es muy útil el *“Manual Interactivo para facilitar la inserción*

laboral de mujeres víctimas de violencia de género” del Instituto de las Mujeres, documento que ha servido de base para la elaboración de esta guía, en el presente apartado.



ÍNDICE **IR**

5 BUENAS PRÁCTICAS

Recomendaciones para aplicar la perspectiva de género en los procesos de selección de personal:

- 1 Formar en sensibilización sobre igualdad y sesgos de género a las personas que realizan los procesos de selección.
- 2 Realizar una descripción neutra del puesto de trabajo y del perfil profesional.
- 3 Redactar la convocatoria con lenguaje e imágenes neutras e inclusivas.
- 4 Elegir canales de comunicación de la oferta de empleo incluyentes.
- 5 Buscar estrategias en las que el sexo en un CV no sea un criterio excluyente.
- 6 Evitar solicitar información personal, ajena a los requisitos específicos del puesto a cubrir.
- 7 Configurar equipos de selección mixtos, integrados por hombres y mujeres.
- 8 En los procesos de selección y de promoción interna, ante dos candidaturas de diferente sexo y que aportan el mismo valor (en cuanto a formación, experiencia, competencias, etc.) incorporar al puesto de trabajo a aquella persona del sexo que esté infrarepresentado para equilibrar progresivamente aquellas áreas masculinizadas o feminizadas.
- 9 Incluir en la fase final personas candidatas de ambos sexos (que evidentemente reúnan los requisitos del puesto).
- 10 En las ofertas de empleo y de promoción interna: incluir mensajes que incentiven a las mujeres a presentarse a ocupaciones tradicionalmente masculinizadas y viceversa.

Ampliar los principios de igualdad a empresas externas que participen en el proceso de selección para que obligatoriamente los apliquen.

Con este fin, se indican algunas pautas que se pueden realizar desde el área de formación:

Compensar la diferencia de formación existente entre hombres y mujeres debido a la falta de corresponsabilidad en la sociedad con las obligaciones familiares, que suelen recaer en las mujeres. Otra opción es utilizar la modalidad de formación e-learning (online) o blended learning (que combina la formación online con la presencial).

Seleccionar a las personas para la formación en función de su puesto, sus actitudes y capacidades en el trabajo, sin estereotipos de género. Como medida de acción positiva se puede dar preferencia a la participación a personas del sexo menos representado.

Incluir mujeres formadoras en áreas de trabajo masculinizadas. Que la formación en estas áreas sea impartida por mujeres expertas puede romper con estereotipos de género.

Realizar acciones de promoción del liderazgo femenino y para el desarrollo profesional de mujeres (talleres, mentoring, coaching ejecutivo para desarrollo del talento femenino) en empresas con menor representación de mujeres en puestos de dirección.

Desarrollar e impartir los contenidos formativos con lenguaje e imágenes neutras e inclusivas. A través de los contenidos, la empresa demuestra que la igualdad es un valor importante que forma parte de la cultura corporativa.

Desagregar los datos de mujeres y hombres en la fase de evaluación de la formación.

Realizar evaluaciones de desempeño sin sesgo de género para lograr una política retributiva que no genere discriminación por razón de sexo.

Estas medidas, por supuesto, no son las únicas, pero esperamos que sean útiles y ayuden a la hora de abordar algunos procesos clave de la gestión de recursos humanos desde esta perspectiva. Aplicarla no es tarea fácil y es necesario que las personas responsables se formen para adquirir los conocimientos y recursos necesarios.

Estas medidas, por supuesto, no son las únicas, pero esperamos que sean útiles y ayuden a la hora de abordar algunos

procesos clave de la gestión de recursos humanos desde esta perspectiva. Aplicarla no es tarea fácil y es necesario que las personas responsables se formen para adquirir los conocimientos y recursos necesarios.

ÍNDICE **IR**

6 FUENTES

- *Cuestionarios técnicos y checklist. Herramientas para la igualdad* Servicio de Asesoramiento para Planes y Medidas de Igualdad. Instituto de las Mujeres. Ministerio de Igualdad.
- *Monográfico 3: INTEGRACIÓN DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL.* Herramientas de diagnóstico para el distintivo de calidad de género. Fundación Mujeres e Instituto Andaluz de la Mujer.
- *Guía Buenas prácticas para implantar la igualdad de género en las empresas.* Fundación Mujeres para el programa de “Promoción de la Igualdad de Oportunidades en empresas de la Comunidad Autónoma de Extremadura”.
- *PROTOCOLO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN CON PERSPECTIVA DE GÉNERO.* Asociación Barró en colaboración con Concilia2.
- *Igualdad en los procesos de selección.* Fundación Factor Humano.
- *Guía para aplicar la igualdad en los procesos de selección.* Grupo Ático34.
- *Claves para incorporar la perspectiva de género a la selección de personal.* (Re)visita de Consultoría. Grupo ISONOR.
- *¿Cómo consigo aplicar la perspectiva de género en un proceso de selección de personal?* Alba Alonso Abadia. LinkedIn.
- *Manual Interactivo para facilitar la inserción laboral de mujeres víctimas de violencia de género.* Instituto de las Mujeres. Ministerio de Igualdad.

ÍNDICE IR

INICIOIR



Unión Europea
Fondo Social Europeo
"El FSE invierte en tu futuro"

 **MUJER**
A L C O B E N D A S



**Comunidad
de Madrid**

Cofinanciada al 50% por el FSE y la Comunidad de Madrid en el marco del Programa Operativo FSE 2014-2020. Eje 1 - Fomento del empleo sostenible y de calidad y de la movilidad laboral -Prioridad de Inversión 8.4 -La Igualdad entre mujeres y hombres en todos los ámbitos, incluidos el acceso al empleo, la progresión en la carrera profesional, la conciliación de la vida personal y laboral; remuneración igual trabajo igual valor- de la Comunidad de Madrid, y desarrollada en el marco del Programa de Promoción de la Igualdad de Oportunidades y entre Mujeres y Hombres del Convenio entre la Comunidad de Madrid y la Entidad Local para realización de actuaciones contra la violencia de género y para la promoción de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, suscrito en diciembre de 2019 y prorrogado en diciembre de 2020.