



Winfried Heidemann

es director de la Unidad de cualificación de la Hans-Böckler-Stiftung de Düsseldorf, instituto sindical alemán de investigación y consultoría. Ha dirigido varios proyectos FORCE y es miembro del grupo de expertos sobre diálogo social europeo.



Freida Murray

es directora de Igualdad de Oportunidades del Consejo de Suministro Eléctrico (ESB) de Dublín.



El «Programa de igualdad de oportunidades» del Consejo de Suministro Eléctrico de Irlanda*

Información de referencia sobre el Consejo de Suministro Eléctrico (ESB)

El Consejo de Suministro Eléctrico (Electricity Supply Board, ESB) es una empresa pública para la generación y suministro de electricidad en Irlanda. Tiene una plantilla de 9.322 trabajadores fijos y 537 temporales. Un 17 % son mujeres y un 1 % desarrollan su actividad en áreas de trabajo no tradicionales, como la ingeniería, la tecnología y los oficios.

mación para empresas de servicios públicos. Hasta la fecha ha trabajado en 55 países.

¿Cuáles son los principales elementos del programa?

El ESB sigue un programa estructurado, diseñado para garantizar la igualdad de oportunidades de las mujeres en el lugar de trabajo y en la jerarquía laboral (programa de acción positiva). Sus objetivos generales, que van más allá de la educación y formación complementarias en sí, son los siguientes:

- cambio de las actitudes tradicionales ante las mujeres trabajadoras;
- mejora de la cualificación de las mujeres trabajadoras para promover su carrera profesional mediante la aplicación de una política de apoyo global a la educación;
- aumento de la proporción de trabajadoras en los diversos niveles jerárquicos mediante la fijación de objetivos;
- lucha contra el acoso sexual a través de la formación y la designación de consejeros confidenciales que asesoren y apoyen a las víctimas;
- adaptación (o flexibilización) de las condiciones de trabajo para satisfacer las necesidades específicas de las mujeres (permiso de maternidad, «descansos» profesionales, trabajo compartido), subrayando las ventajas económicas de la igualdad de oportunidades para este grupo de población;
- formación sobre igualdad en los ámbitos de la contratación y la selección;
- integración de la igualdad de oportunidades en la política general y formación sobre igualdad a personas que ac-

Muchas personas, incluso afiliadas a algún sindicato, suelen considerar que la educación y formación complementarias son una «panacea» que garantiza simultáneamente la modernización de las empresas y la ampliación de la libertad y de las opciones de los trabajadores. Esta actitud implica el riesgo de que las dificultades surgidas en el proceso de modernización se imputen a fallos individuales del personal. Por tanto, desde el punto de vista de los sindicatos, es importante desarrollar un concepto más general de la modernización, en el que la educación y formación complementarias se vinculen a otros elementos. El ejemplo irlandés pone de manifiesto la utilización de este tipo de estrategia para fomentar la igualdad de oportunidades para las mujeres en el lugar de trabajo. En esta estrategia, la educación y formación complementarias constituyen un elemento más de un proceso global de cambio de las estructuras internas de las empresas encaminado a la consecución de la igualdad de oportunidades. El ejemplo demuestra claramente que la realización de cambios en la situación profesional de los trabajadores no puede basarse únicamente en iniciativas de formación complementaria. En el modelo irlandés se combinan las medidas de este tipo con la aplicación de la legislación nacional sobre igualdad en el lugar de trabajo. Asimismo, a través del ejemplo puede comprobarse la necesidad de crear nuevas estructuras organizativas para poner en práctica la estrategia de igualdad y controlar sus efectos.

* El presente artículo se basa en el proyecto FORCE «Formación profesional complementaria en Europa - Documentación sobre el diálogo social» (Nº: 94-23-POL-0014-00), dirigido por la Hans-Böckler-Stiftung. Los autores desean agradecer a Eckehart Ehrenberg su preparación de la descripción del caso.

Su facturación fue en 1994 de 976 millones de libras esterlinas.

Tiene más de un centenar de oficinas repartidas por todo el país. Su filial ESB International realiza actividades de consultoría y de tecnología de la infor-



túen como enlaces y que se ocupen de promover el programa a escala local.

Para alcanzar estos objetivos se organizan diversas *actividades de educación y formación*.

Se ha elaborado un Código Profesional específico sobre acoso sexual, que ha sido distribuido a toda la plantilla. Los consejeros confidenciales han recibido formación de un experto del Centro de Crisis en caso de Violaciones de Dublín, y se han comunicado al personal las funciones que desempeñan y las condiciones para ponerse en contacto con ellos. Se han entregado a los directores y supervisores un folleto y unas directrices en que se exponen las pautas para abordar los distintos casos posibles. Por otra parte, se imparte un seminario sobre «acoso sexual» a grupos formados por un máximo de 25 trabajadores y trabajadoras. En él, además de ofrecer información pormenorizada sobre el cambio de la política de la empresa y de explicarse y definirse el término «acoso sexual», se señalan al personal las medidas que debe adoptar en caso de que se éste se produzca.

Se ha establecido un *curso* de dos días de duración, bajo el título «*Trabajo conjunto de hombres y mujeres*», en el que participan hasta 14 personas y donde se analizan la política empresarial del ESB en materia de igualdad, los problemas asociados al trabajo de hombres y mujeres en el mismo medio y los diferentes criterios utilizados por uno y otro grupo en el lugar de trabajo. En este curso se intenta reconducir las actitudes tradicionales hacia una mayor igualdad respecto a las mujeres. Esta estrategia se fomenta mediante el empleo de métodos interactivos: trabajo en equipo, autorreflexión, ejercicios y debate.

Existe también un *programa de formación*, titulado «*Desarrollo profesional para mujeres*», en el que participan 16 mujeres y que se desarrolla en una fase inicial de dos días de duración y en un tercer día lectivo tres meses más tarde. Los objetivos de aprendizaje perseguidos son los siguientes:

□ identificación y desarrollo de las capacidades y los intereses profesionales de las participantes para lograr una evalua-

ción óptima de su potencial laboral en el ESB;

□ determinación de las medidas pedagógicas necesarias para lograr el objetivo profesional;

□ desarrollo de planes de acción personales;

□ utilización de técnicas de eficacia personal.

El módulo de dos días de duración se ha diseñado para determinar actitudes, motivaciones y características personales, y comprende la práctica de acciones orientadas a la consecución de objetivos: identificación de éstos, análisis de oportunidades y dificultades, compilación de un plan de acción y utilización de técnicas de comunicación para alcanzar las metas fijadas.

El programa de formación «*Eficacia personal para mujeres*» coincide con el anterior en cuanto a su duración y organización. Los objetivos de aprendizaje son el apoyo a las participantes para que se fijen sus propias metas, el conocimiento de técnicas interpersonales esenciales, y la identificación, desarrollo y utilización de técnicas de trabajo efectivas. En el primer día del curso se hace hincapié en la formación de la autoconfianza y de técnicas de comunicación efectivas, mientras que el segundo día se dedica al tratamiento del estrés y al modo de lograr la confianza en sí mismo en las relaciones con los demás.

¿Qué problemas se abordan con esta intervención?

Con esta intervención se trata de corregir las limitaciones de la educación y formación complementarias tradicionales, mejorar las perspectivas profesionales de las trabajadoras y utilizar plenamente su potencial en la empresa. Es evidente que las mujeres suelen tener más dificultades para acceder a ese tipo de formación y que, con frecuencia, el simple hecho de poseer cualificaciones superiores no les basta para mejorar su posición en el ESB.

Por otra parte, al adoptar este enfoque también se ponen de manifiesto las opciones que surgen cuando se amplían la educación y formación complementarias

«El ESB sigue un programa estructurado, diseñado para garantizar la igualdad de oportunidades de las mujeres en el lugar de trabajo y en la jerarquía laboral», y organizado y aplicado en colaboración con los sindicatos.



«Los puestos de trabajo más comunes en ESB son los que requieren cualificaciones técnicas. (...) la mayor parte de estos empleos (sobre todo, los de montadores electricistas y técnicos) se reservan a los hombres (...).»

«Los juicios de valor sociales y la aplicación de procedimientos de selección dominados por hombres han dado lugar a que, salvo en los puestos de secretaría, la presencia de mujeres en la empresa haya sido escasa, sobre todo en los niveles jerárquicos superiores.»

«Es interesante señalar que los sindicatos consideran el sector privado más activo que el público en cuanto a las iniciativas contra la discriminación.»

con contenidos distintos a los elementos técnicos tradicionales y cuando se integran en un programa de acción destinado a la promoción de los intereses de las mujeres. Este último aspecto constituye uno de los objetivos fundamentales de los sindicatos. Por otra parte, exige la creación de nuevas estructuras organizativas que apoyen la aplicación y faciliten su seguimiento. La ampliación de las opciones de educación y formación complementarias no basta para lograr una mejora de la situación profesional de las mujeres. El caso irlandés subraya las limitaciones de este tipo de formación como medida aislada.

Los puestos de trabajo más comunes en el ESB son los que requieren cualificaciones técnicas. Dados los criterios estructurales y los prejuicios sociales que dictan que la mayor parte de estos empleos (sobre todo, los de montadores electricistas y técnicos) se reserven a los hombres, en el ESB existe un acusado predominio masculino. En Irlanda, como en otros países, estos puestos se consideran tradicionalmente «no femeninos». No resulta sorprendente que sólo el 17 % de los miembros de la plantilla del ESB sean mujeres.

Los juicios de valor sociales y la aplicación de procedimientos de selección dominados por hombres han dado lugar a que, salvo en los puestos de secretaría, la presencia de mujeres en la empresa haya sido escasa, sobre todo en los niveles jerárquicos superiores.

¿Cómo se ha desarrollado esta intervención?

El punto de partida de las actividades del ESB en materia de igualdad de oportunidades no hay que buscarlo en una iniciativa sindical ni en un concepto propuesto por la dirección, sino en dos leyes adoptadas en el decenio de 1970 que el Gobierno ha tratado de activar después de muchos años de aplicación inadecuada en los sectores público y semipúblico. En concreto se trata de:

- la Ley contra la discriminación salarial de 1974 y
- la Ley de igualdad en el empleo de 1977.

Ambas se aplican de modo exclusivo a las mujeres y tienen un carácter fundamentalmente protector; en otras palabras, no exigen la adopción de medidas activas por parte de las empresas, sino que señalan la dirección que deben tomar las actividades al respecto. (Actualmente, ambas leyes están revisándose para incluir en su ámbito otros grupos desfavorecidos.) Es interesante señalar que los sindicatos consideran el sector privado más activo que el público en cuanto a las iniciativas contra la discriminación.

En 1988 se elaboró en el ESB el documento titulado «Política y directrices prácticas sobre igualdad», en el que se estableció lo siguiente:

«El ESB se compromete a respetar el principio de igualdad de oportunidades en su política de personal. La empresa garantizará que ningún candidato sea discriminado por razón de sexo o estado civil. Las personas serán seleccionadas, ascendidas y tratadas en función de su capacidad, sus méritos y los requisitos del puesto de trabajo. Se concederá a todos la oportunidad de demostrar sus capacidades y de ascender en la organización.»

Con objeto de estimular la aplicación de estas directrices, se creó, unos dos años después, un grupo especial de evaluación de la igualdad para que «examinase la realidad de la igualdad de oportunidades para las mujeres en el ESB y elaborase un informe en el que se incluyeran recomendaciones». Las 25 recomendaciones que presentó el citado grupo dieron lugar a la creación del Consejo de Igualdad en 1991, presidido por expertos ajenos a la empresa. Este órgano central dio paso, dos años después, a la constitución del Consejo Conjunto de Igualdad (CCI) (compuesto por representantes de la dirección y de los sindicatos). Durante el proceso de descentralización de la empresa (en el cual se dividirá el ESB en cinco unidades de negocios descentralizadas y una unidad central), el Consejo Conjunto de Igualdad se someterá a revisión y modificación para ajustarlo a la nueva estructura empresarial.

Se considera prioritario garantizar que la política de igualdad sea tenida en cuenta por todos aquellos a los que concierne, en especial los miembros de la alta direc-



ción. Por esta razón, el Consejo de Igualdad organizó en 1992 un seminario especial para estos directivos, que fue inaugurado por el ministro del ramo. Además, se ha encargado a expertos externos la elaboración de documentos informativos sobre igualdad, que se distribuirán a 450 directivos del ESB.

¿Quién participa?

Hay en la empresa ocho sindicatos representativos, que forman el «Grupo de Sindicatos del ESB». Cuatro de ellos son sindicatos profesionales de trabajadores cualificados. El Grupo designa sus representantes en el CCI.

Cuatro sindicatos, entre ellos el Sindicato Técnico Profesional Industrial y de Servicios (Services Industrial Professional Technical Union, SIPTU), junto con el presidente del CCI, una persona independiente cuya nombramiento es acordado por la dirección y los sindicatos, tienen mayoría en el CCI, que está compuesto por nueve miembros. Actualmente, el cargo de presidente es ocupado por el director de igualdad y educación del Congreso Irlandés de Sindicatos (Irish Congress of Trade Unions, ICTU).

El CCI se reúne una vez al mes y su labor es efectiva (según la opinión tanto de la empresa como de los trabajadores). Sus dictámenes tienen carácter consultivo tanto para la dirección como para el Grupo de Sindicatos. Sus principales tareas son:

- analizar el desarrollo de las medidas adoptadas en la empresa a favor de la igualdad. Esta «función de vigilancia» se basa en el informe sobre igualdad de 1990 y en las 25 recomendaciones en él incluidas, así como en un informe recientemente presentado sobre «relaciones sociales» en la empresa;
- examinar las cuestiones vinculadas al respeto de la igualdad en sus propias iniciativas;
- ayudar a modificar las actitudes de los trabajadores y crear una nueva cultura empresarial en la que se fomente la igualdad.

El Grupo de Sindicatos del ESB dispone en la empresa de una oficina a través de

la cual pueden presentarse reclamaciones relacionadas con la igualdad para su debate en las negociaciones que se celebran regularmente entre los sindicatos y la dirección. También los cuatro sindicatos no representados en el CCI utilizan los servicios de esta oficina.

¿De qué recursos e instrumentos se dispone?

Además de los programas de formación ya descritos, se ha creado una amplia gama de instrumentos para llevar a la práctica el programa general de igualdad:

- El cargo de Director de Igualdad de Oportunidades, que tiene el carácter de puesto de alta dirección;
- la Oficina de Igualdad de Oportunidades, dependiente directamente del Director de Personal;
- un sistema informático de información sobre cuestiones de igualdad (Sistema de Información para la Gestión de Personal, Personal Management Information System, PMIS);
- un grupo de apoyo y asesoramiento contra el acoso sexual;
- un grupo de enlace local dedicado a cuestiones de igualdad;
- el Consejo Conjunto de Igualdad, integrado por representantes de la dirección y de los sindicatos;
- un logotipo especial, que dota de una imagen uniforme al programa y asocia gráficamente la identidad corporativa de ESB con sus compromisos en materia de igualdad;
- una Semana de igualdad dentro de la empresa, durante la cual se desarrollan diversas actividades y se presentan ejemplos extraídos del programa general.

La Oficina de Igualdad de Oportunidades, que depende directamente del Director de Personal, estaba integrada en un principio por tres trabajadores a tiempo completo: el Director de Igualdad de Oportunidades y dos administrativos. Tras la aplicación del programa para la reconducción de la política en materia de igualdad, la Oficina cuenta con dos miembros, uno de ellos su Director.

Hasta ahora se ha dedicado un 48 % del presupuesto total de la Oficina de Igual-



«(...) han tomado parte en el programa la mayoría de las trabajadoras del ESB, entre ellas las que ocupan puestos de trabajo que no exigen una gran cualificación (...)»

«(...) un aumento significativo del número de trabajadoras en todas las categorías, salvo en la de administrativos, grupo en el que, en cualquier caso, predominan tradicionalmente las mujeres.»

«(...) se plantean quejas sobre las grandes dificultades que hay que vencer para integrar a los mandos intermedios e inferiores en actividades encaminadas al logro de la igualdad.»

dad de Oportunidades a la financiación de medidas de formación. Todos los cursos y seminarios son costeados por la Oficina. Algunos se imparten ocasionalmente al margen de la jornada normal de trabajo. Entre ellos figura el ya mencionado sobre «Trabajo conjunto de hombres y mujeres», que tiene un coste relativamente elevado y se desarrolla los fines de semana en un hotel para conseguir un entorno más propicio.

Los cursos sobre «Desarrollo profesional para mujeres» y «Eficacia personal para mujeres» se celebran en el centro de formación de la empresa en Dublín. Las materias son impartidas por consejeros y formadores externos, que se ocupan también del seminario sobre «Trabajo conjunto de hombres y mujeres». Los docentes del seminario sobre acoso sexual pertenecen a la Oficina de Igualdad de Oportunidades.

Como resultado de la división prevista del ESB en diferentes unidades empresariales, la Oficina de Igualdad de Oportunidades centrará su actividad en la formulación de políticas y la estrategia, mientras que el trabajo operativo se repartirá entre las unidades resultantes.

Además de las medidas especiales sobre igualdad financiadas por el ESB, los sindicatos organizan programas dirigidos a sus afiliadas en todos el país y financiados con fondos propios.

¿Cuál es la evaluación actual de la intervención?

Desde 1991, un total de 932 mujeres han participado en el Programa de Desarrollo Profesional y 800 han asistido a los cursos de Eficacia Personal. Estas cifras indican que han tomado parte en el programa la mayoría de las trabajadoras del ESB, incluidas las que ocupan puestos de trabajo que no exigen una gran cualificación (p. ej. el personal de restauración).

De acuerdo con las encuestas realizadas, los participantes valoran los cursos muy favorablemente. Las respuestas ponen de manifiesto que las mujeres aprecian en especial las iniciativas dirigidas a promover su autoconfianza y determinación.

Estas capacidades no se asocian a ningún requisito específico del lugar de trabajo o de la empresa, sino que son transmisibles en el más amplio sentido de la palabra.

Se ha considerado asimismo como un factor positivo que los cursos sean impartidos por un consultor externo, lo que permite a los trabajadores ser más sinceros y abiertos. Los dos tipos de cursos mencionados ya han concluido.

La evaluación de los seminarios sobre «Trabajo conjunto de hombres y mujeres» no ha sido tan positiva. Durante ellos surgieron todos los viejos prejuicios, rivalidades y otras formas de tensión y conflicto generadas en el lugar de trabajo y, por tanto, la selección apropiada de participantes de ambos sexos fue decisiva para el éxito del seminario.

En lo que respecta al éxito general del programa de igualdad de oportunidades, es interesante señalar cómo ha cambiado desde 1991 el porcentaje de mujeres en las diversas categorías de trabajadores no manuales del ESB:

	Abril 1991	Marzo 1996	Variación
Alta dirección	2	11	450 %
Mandos intermedios	27	59	119 %
Mandos inferiores	154	232	51 %
Administrativos	1087	795	- 27 %
Otro personal femenino	337	654	94 %

Las cifras revelan un aumento significativo del número de trabajadoras en todas las categorías, salvo en la de administrativos, grupo en el que, en cualquier caso, predominan tradicionalmente las mujeres. Las variaciones se deben sin duda a los programas de formación y al cambio de actitud en el departamento de recursos humanos. No obstante, se plantean que-



jas sobre las grandes dificultades que hay que vencer para integrar a los mandos intermedios e inferiores en actividades encaminadas al logro de la igualdad.

En este período no se han modificado la política de desarrollo profesional ni las prácticas de contratación. Con todo, el nivel de incorporaciones a la empresa ha sido mínimo y la plantilla se ha reducido en un 9 %. La proporción de mujeres respecto a la de hombres se ha mantenido constante en un 17 % a lo largo de estos años.

Estos programas de formación se han diseñado, en primer lugar, para consolidar la confianza de las trabajadoras de la empresa y, en segundo lugar, para modificar actitudes. Su repercusión sobre el empleo técnico resulta difícil de medir en esta fase.

¿Cuál es la situación de esta intervención en el contexto de la política sindical de educación y formación complementarias?

El programa del ESB es un ejemplo aislado en una única empresa (aunque de grandes dimensiones). Los sindicatos apoyan esta iniciativa y participan en su aplicación. No obstante, la comunicación sigue siendo deficiente. Así, ni la dirección ni el Director de Igualdad de Oportunidades de la empresa están plenamente informados de las actividades sindicales en materia de la igualdad.

Además, siguen planteándose cuestiones que dan lugar a conflictos, sobre todo en lo que respecta a la igualdad de salarios; de hecho, hay algún procedimiento judicial pendiente contra el ESB por este motivo.

Como se ha mencionado, los sindicatos también organizan sus propios programas de formación para sus afiliados con miras a contribuir al respeto de la igualdad de oportunidades, en cuanto que esta cuestión constituye una de sus prioridades. En cualquier caso, el interés de los sindicatos por este tema y el alcance de sus actividades al respecto dependen en

gran medida de la tasa de afiliación femenina. La disposición a apoyar la defensa de la igualdad es escasa en los puestos técnicos y en los oficios, en los que queda una importante labor por realizar. Además, surgen conflictos de intereses cuando se intenta mejorar las prestaciones para las trabajadoras en casos de aumento salarial predeterminado, ya que esa mejora se logra necesariamente a costa de los trabajadores varones.

¿Qué incentivos implica esta iniciativa para la transferencia de experiencias a otros países?

Suele aceptarse que los ejemplos de «buenas prácticas» incentivan la actuación de los agentes de otros países. No obstante, sigue habiendo problemas con la transferencia de experiencias de un país a otro: hay que contar siempre con un marco institucional, jurídico, político y cultural específico.

Aunque las actividades del ESB encaminadas a la defensa de la igualdad tienen su fundamento en la legislación irlandesa, en última instancia no están ligadas a ningún supuesto jurídico concreto. Hay disposiciones semejantes en otros Estados miembros de la UE. Por último, pero no menos importante, hay que recordar que desde 1976 está en vigor la «Directiva del Consejo relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo» (nº 76/207 de 9/2/1976).

Por tanto, el programa de igualdad de oportunidades del ESB, organizado y aplicado en colaboración con los sindicatos y dotado de una eficacia demostrable, constituye una iniciativa que parece adecuada en muchos de sus aspectos para su aplicación en otros países. Con todo, dado que la transferencia de experiencias es un proceso social, se requiere la comunicación entre los protagonistas del caso («emisores») y los que están interesados en aplicar en su propio contexto lo esencial de la iniciativa («receptores»).

«Su repercusión sobre el empleo técnico resulta difícil de medir en esta fase.»