

**INVESTIGACIÓN SOBRE LOS FACTORES DE DESIGUALDAD DE GÉNERO
EN EL CUERPO SUPERIOR DE ADMINISTRADORES CIVILES DEL ESTADO.
APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL (TGN)**



María Amor
Bárbara Couto
Mónica Macía
2018

ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
LA TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL (TGN)	3
METODOLOGÍA EMPLEADA	4
DESARROLLO DE LA TÉCNICA	5
RESULTADOS DE LA TÉCNICA POR GRUPO.....	9
CONCLUSIONES SOBRE LA TÉCNICA EMPLEADA	27

La Técnica de Grupo Nominal (TGN)

La Técnica de Grupo Nominal (TGN)¹ es una técnica cualitativa de las denominadas “creativas” para el análisis de problemas, que combina opiniones individuales al objeto de llegar a conclusiones que permitan facilitar la toma de decisiones. La TGN permite, en este sentido, identificar elementos de una situación o problema y proponer soluciones parciales o totales priorizadas, a partir de la consulta a un grupo de personas, respetando el anonimato.

La TGN constituye un proceso que se despliega en grupo, a través de cuatro fases:

- 1ª. Generación silenciosa e individual de ideas. **REFLEXIÓN.**
- 2ª. Proceso interactivo para clarificar ideas. **AGRUPACIÓN DE ALTERNATIVAS.**
- 3ª. Reflexión colectiva sobre los resultados obtenidos. **DEBATE.**
- 4ª. Jerarquización de las alternativas o propuestas resultantes. **VOTACIÓN.**

La principal virtud de la TGN reside en que permite analizar los problemas de una forma ordenada y sistemática, así como apuntar propuestas para la toma de decisiones, también jerarquizadas, mediante la combinación de respuestas creativas individuales que, por el debate colectivo, adquieren la condición de opinión cualificada del grupo.

La aplicación de esta técnica es de gran eficiencia para el análisis de problemas y la toma de decisiones ya que brinda, entre otras, las siguientes ventajas²:

- Un riguroso orden en la exposición de las ideas.
- Una exposición de ideas sintética y no prolija.
- Una recuperación de las posiciones minoritarias.
- Una garantía de que el éxito de las ideas depende de la bondad de su contenido y no de la brillantez en su exposición.
- Una conversión de ideas individuales dispersas en opinión de grupo.
- La priorización de los problemas y soluciones.
- Esa priorización se realiza con votaciones secretas.

¹ Entre otros, se han seguido para esta breve referencia teórica, a Ángel Guillén Zanón (1990), José M. Huerta (2005), documentos metodológicos de la Inspección General de Servicios del Ministerio de Administraciones Públicas (2008) y aplicaciones de la técnica para otros trabajos de investigación. Se sigue especialmente aquí a AEVAL (2008, 2015).

² AEVAL, 2015.

Metodología empleada

Para esta **Investigación sobre los factores de desigualdad de género en el Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado** se ha considerado de utilidad la realización de esta técnica, que permitió la identificación y definición de un diagnóstico de la situación en esta materia (primer panel) y contar con propuestas consensuadas y priorizadas para tratar de mejorar la situación (segundo panel).

La técnica se ha aplicado a dos grupos:

- En el primero participaron diez administradoras civiles del Estado en puestos técnicos y predirectivos (mayoritariamente niveles 28 y 29) de diferentes unidades y con diferentes niveles de responsabilidad.
- En el segundo participaron nueve administradoras civiles del Estado que ocupan puestos directivos, con diferentes grados de antigüedad y distintas situaciones.

En ambos grupos se utilizó el listado de asociadas de la ACSACE para realizar una preselección de sus componentes.

La metodología empleada fue común para los dos grupos, reunidos en una sesión cada uno los días 23 y 30 de mayo de 2018, respectivamente, en el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), en la calle Atocha de Madrid. En ambos casos, la sesión tuvo lugar a las 15 horas y con el mismo mecanismo, condiciones y materiales.

Desarrollo de la técnica

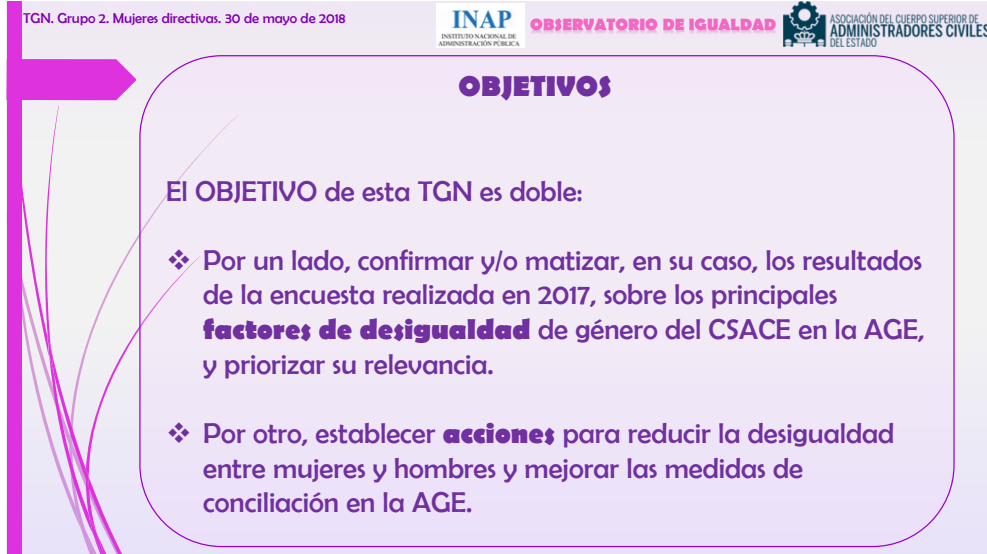
1. Presentación de las participantes

Prácticamente no fue necesario realizar una presentación de las participantes, ya que en la mayor parte de los casos todas se conocían previamente. Esta situación se dio sobre todo en el segundo grupo. Esta toma de contacto fue facilitada, además, durante el tiempo en el que las participantes pudieron departir mientras tomaban un pequeño tentempié que se ofreció al inicio, dada la hora a la que se celebraron las sesiones.

Se colocaron, además, unos carteles identificativos para cada una de las participantes en la sesión.

En segundo lugar, la coordinadora del Observatorio se dirigió a las participantes para explicar el objetivo de la investigación en que se enmarca la TGN, y después se procedió a presentar la técnica en sí misma, explicando brevemente en qué consiste, su desarrollo previsto en los dos paneles, y detallando qué material precisaría cada participante (cada una lo tenía en su puesto al llegar).

Ilustración 1. Diapositiva proyectada para la presentación de los objetivos de la TGN. Grupo 2.



TGN. Grupo 2. Mujeres directivas. 30 de mayo de 2018

INAP INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

OBSERVATORIO DE IGUALDAD

ASOCIACIÓN DEL CUERPO SUPERIOR DE ADMINISTRADORES CIVILES DEL ESTADO

OBJETIVOS

El **OBJETIVO** de esta TGN es doble:

- ❖ Por un lado, confirmar y/o matizar, en su caso, los resultados de la encuesta realizada en 2017, sobre los principales **factores de desigualdad** de género del CSACE en la AGE, y priorizar su relevancia.
- ❖ Por otro, establecer **acciones** para reducir la desigualdad entre mujeres y hombres y mejorar las medidas de conciliación en la AGE.

2. Formulación de la primera pregunta (panel 1)

Se pidió a las participantes un diagnóstico sobre los principales factores que inciden en la desigualdad de género en la AGE³, especialmente en el acceso y ejercicio de la función

³ El pasado año el Observatorio de Igualdad de la ACSACE presentó un informe basado en una encuesta realizada a los socios del CSACE (Observatorio de igualdad de la ACSACE, 2017). Dicho informe fue enviado a las participantes con antelación, en la fase de confirmación de la lista final de quienes iban a acudir a la sesión.

directiva por parte de las administradoras civiles del Estado. La finalidad era que expresaran sus ideas en unos *post-it*, para después debatir para agrupar dichas ideas y clasificarlas, con el objetivo final de definir una serie de ideas resumen, elaboradas en consenso.

Se proyectó la primera pregunta⁴, bien visible para todo el grupo, para que pudiera leerse con claridad. Una vez formulada, se solicitó a las integrantes de cada grupo que, de manera individual y en silencio, formulara un máximo de **tres ideas-respuesta** a dicha pregunta.

La primera pregunta fue la siguiente:

TGN. Grupo 2. Mujeres directivas. 30 de mayo de 2018

INAP INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

OBSERVATORIO DE IGUALDAD

ASOCIACIÓN DEL CUERPO SUPERIOR DE ADMINISTRADORES CIVILES DEL ESTADO

PREGUNTA 1:

En su opinión, ¿cuáles son los principales factores de desigualdad de género en el acceso y ejercicio de la función directiva en la AGE para las administradoras civiles del Estado?

3. Generación silenciosa de ideas

Se entregaron tres *post-it* a cada participante para expresar sus ideas en cada panel, invitándolas a utilizar todos, aunque no era obligatorio. De ahí que el número de ideas individuales en ocasiones no coincide con el total de *post-it* entregados, ni es igual en los distintos paneles.

Cada miembro del grupo fue generando ideas-respuesta a la pregunta. Cada una de ellas fue anotada en un *post-it* distinto, (*una idea, un papel*), aunque esta condición no se dio en todos los casos, como se verá. El tiempo otorgado a las participantes para la generación de ideas fue de **cinco minutos**, aunque se permitió un mayor plazo a aquellas que lo precisaron para completar sus ideas-respuesta, mientras se desarrollaban las siguientes fases.

⁴ Debe estar formulada por escrito.

4. Recogida de las ideas-respuesta

A medida que iban finalizando la redacción de sus ideas, las participantes las fueron entregando al equipo evaluador, que las recogió para proceder a su lectura y aclaración en la siguiente fase.

5. Asunción grupal de las ideas-respuesta, interpretación y aclaración

Una vez recogidos todos los *post-it*, y antes de colocarlos en el panel, se reiteró al grupo que todas las ideas recogidas son un *producto colectivo*, que no importan las autoras individuales, ya que todas tendrían la oportunidad de pronunciarse mediante la votación, por lo cual, en ese momento el grupo sólo **debía aclarar los significados** de las diferentes ideas expresadas.

En esta fase, y teniendo en cuenta que se trataba de **llegar a un consenso** sobre el significado de cada idea, se produce un pequeño debate sobre el contenido de las ideas-respuesta, para lograr su agrupación en una serie de **ideas-resumen**. En realidad, como se detallará más adelante, se produjeron ricos intercambios de ideas durante esta fase, superando ampliamente el contenido de los *post-it* y alimentando nuevas ideas.

La finalidad fue lograr ese consenso, facilitando asimismo la comprensión de las ideas expresadas y la votación posterior.

6. Votación

En esta etapa se trataba de conseguir una votación muy rápida y lo más secreta posible⁵. Para ello se utilizaron las **pequeñas pegatinas de colores**, realizando esa votación todas las participantes a la vez. Se repartieron doce pegatinas de voto. Las participantes usaron, siguiendo las indicaciones, seis para cada uno de los dos paneles. En cada panel, las participantes podían distribuir esas seis pegatinas de voto libremente, pudiendo priorizar unas ideas resumen sobre otras (colocando más pegatinas a la que consideraban más prioritaria y menos a la menos relevante, en su opinión).

7. Pausa

Al finalizar la votación, se realizó una pausa de unos 10 minutos, ofreciendo así un descanso a las participantes.

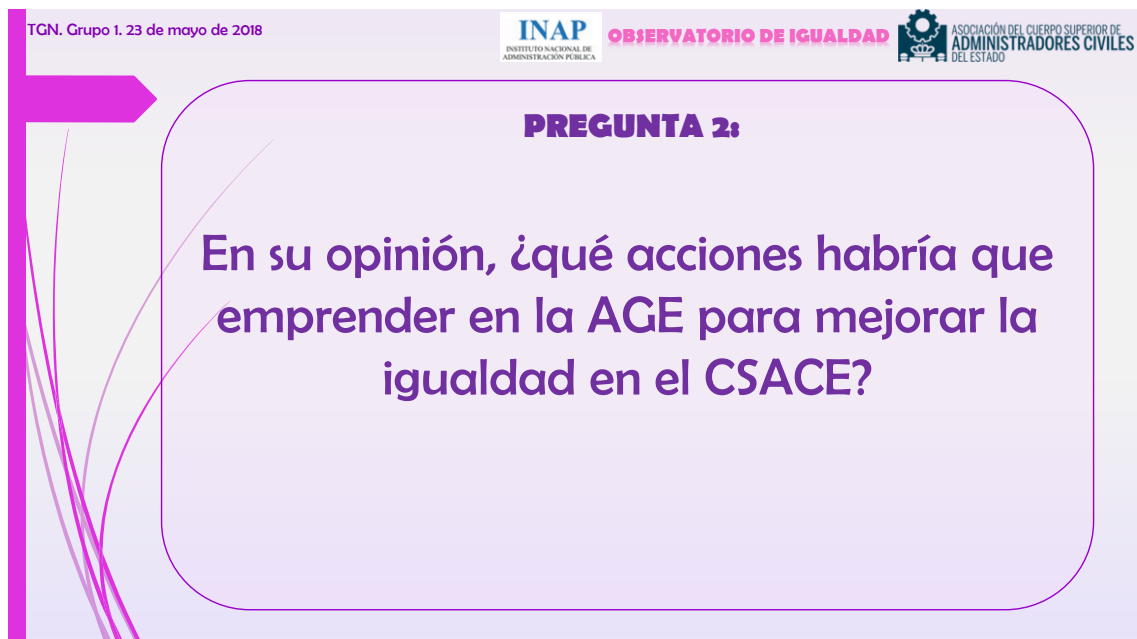
Esta pausa permitió asimismo al equipo organizador comprobar los resultados de la primera votación y determinar los principales problemas *grosso modo*.

⁵ El voto secreto es uno de los activos más importantes de esta técnica, ya que permite evitar los comportamientos debidos al temor de las reacciones de las demás.

8. Presentación de la segunda pregunta (panel 2)

A continuación, se presentó la segunda pregunta, correspondiente al segundo panel, con la que se pretendía buscar soluciones para los problemas consensuados a raíz de la primera votación, que sirvieran de base para realizar unas recomendaciones de actuación.

La dinámica de trabajo con esta segunda pregunta fue idéntica a la anterior pregunta (generación silenciosa de ideas; recogida de ideas-respuesta; asunción grupal de las ideas-respuesta, interpretación y aclaración, debate y votación). La segunda pregunta fue:



TGN. Grupo 1. 23 de mayo de 2018

INAP INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

OBSERVATORIO DE IGUALDAD

ASOCIACIÓN DEL CUERPO SUPERIOR DE ADMINISTRADORES CIVILES DEL ESTADO

PREGUNTA 2:

En su opinión, ¿qué acciones habría que emprender en la AGE para mejorar la igualdad en el CSACE?

9. Conclusión de la sesión

Se concluyó la sesión agradeciendo a todas su participación, e indicando que se remitiría el informe de resultados a cada una de ellas.

Resultados de la técnica por grupo

GRUPO 1 (23 de mayo de 2018)

El primer grupo estaba formado por diez administradoras civiles del Estado que ocupan puestos técnicos y predirectivos.

Este grupo fue convocado a través de correo electrónico el día 18 de mayo de 2018 tras una preselección realizada a partir del listado de socias de la ACSACE que cumplían las características indicadas, y tratando de incluir diferentes perfiles dentro de la homogeneidad (con y sin hijos, con y sin personal a cargo, con mayor o menor antigüedad en el CSACE, etc.).

Diagnóstico y definición del problema. Panel 1.

Tras la bienvenida y la presentación de la técnica, se pidió a las participantes un diagnóstico de los principales factores de desigualdad de género en el acceso y ejercicio a los puestos directivos, mediante la redacción de una serie de ideas expresadas en *post-it*, para después debatir para agruparlas y clasificarlas. El objetivo era definir las ideas resumen que permitieran un consenso en esa definición. En la fase siguiente, se solicitó una priorización de esas ideas resumen mediante voto secreto a través de pegatinas.

Las participantes entregaron tras el periodo de reflexión⁶ un total de **31 ideas** individuales⁷. Tras el debate, estas se agruparon en **ocho ideas resumen**, obteniendo seis de ellas algún voto del grupo en la fase de priorización.

Pese a haber explicado que no era objeto de la técnica el debate en sentido estricto sobre los factores de desigualdad para las administradoras civiles del Estado, sino llegar a un consenso sobre su definición a partir de las ideas individuales expresadas, lo cierto es que a la hora de cerrar dichas definiciones se produjeron varias intervenciones de las participantes que profundizaron, añadieron, matizaron y ampliaron los conceptos incluidos en los *post-it*.

⁶ Establecido en cinco minutos.

⁷ Como se ha indicado en la descripción de la metodología empleada, se entregaron tres *post-it* a cada participante para expresar sus ideas siendo la consigna “un *post-it*, una idea”. Se invitó a utilizarlos todos, pero no era obligatorio. De ahí que este número no coincida con el total de *post-it* entregados ni sea igual en los distintos paneles. También ha sucedido que el texto expresado en un *post-it* se ha desagregado, al contener varias ideas en una.

En general, las ideas resumen entregadas se refirieron de forma mayoritaria a problemas de **conciliación** y a la existencia de un **entorno masculinizado**, estando éste relacionado tanto con la cultura organizativa (con ideas en torno a la existencia de redes informales masculinas, entre otros factores) como a un sesgo masculino en el acceso a los puestos directivos.

La idea de **maternidad y crianza** fue entendida tanto como por una decisión personal que puede autolimitar el acceso a la función directiva por parte de las mujeres, como por un prejuicio de las personas encargadas de los nombramientos, normalmente hombres, aunque en el debate se decidió agrupar ambas cuestiones en la misma categoría.

También surgieron ideas en torno a lo que en el debate se clarificó como la propia **concepción del puesto directivo**, con unas características muy concretas de disponibilidad horaria y de forma de ejercicio.

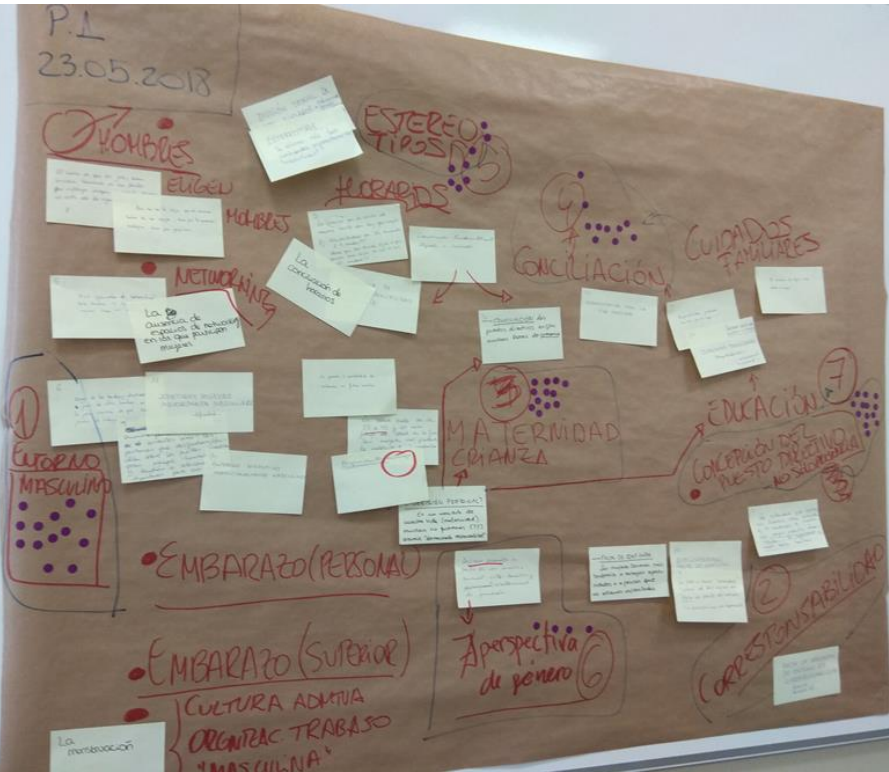
Por otra parte, surgieron muchas ideas en torno a los distintos **estereotipos** presentes en las relaciones laborales y personales que se producen en los distintos puestos de trabajo, aunque luego en la atribución de votos tuvo un peso ligeramente inferior.

Especial consenso consiguió la idea de que buena parte de los factores de desigualdad descritos se debían a la **educación**, aunque finalmente las participantes decidieron que la educación y los estereotipos se agruparan en la misma idea resumen, al igual que otras ideas relativas a las **autolimitaciones** o la “psicología femenina”.

Asimismo, también surgió una idea relativa a que las cuestiones que se estaban tratando eran fruto de **decisiones personales**, así como la de la falta de **corresponsabilidad** por parte de los hombres e incluso ideas que tienen que ver con la propia condición física / biológica de las mujeres, como la **menstruación**.

Cabe destacar el consenso detectado en este grupo en torno a los principales problemas, ya que las cuestiones más sugeridas en las ideas individuales (con un mayor número de post-it) también son, en general, las que luego serán más votadas en la fase de priorización.

Diagnóstico. Grupo 1. 23 de mayo de 2018.



En el cuadro siguiente se reproducen los textos literales de las ideas individuales, así como los votos recibidos a las ideas resumen en que se agruparon tras el debate.

Cuadro 1. Factores de desigualdad de género en el acceso y ejercicio de la función directiva en la AGE para las administradoras civiles del Estado, ordenadas de mayor a menor número de votos a la idea resumen. Grupo 1.

IDEA RESUMEN	IDEAS EXPRESADAS	Núm. votos
Entorno masculino	Jefaturas políticas mayormente masculinas. Afinidad.	13
	Entorno directivo tradicionalmente masculino.	
	Vías informales de <i>networking</i> entre hombres a los que las mujeres tienen un menor acceso.	
	La ausencia de espacios de <i>networking</i> en los que participen las mujeres.	
	El hecho de que los jefes sean hombres también es un factor que influye porque su estilo permea el resto de la organización.	
	En el acceso encontré factores de desigualdad evidentes como: las personas que designaban / decidían sobre los puestos directivos eran siempre hombres y tendían a seleccionar a hombres para esos puestos.	
	Que no se te elija por el mismo hecho de ser mujer, bien por la condición biológica, bien por prejuicios.	
	Sesgo de los hombres directivos en favor de otros hombres en la falsa creencia que los hombres encajan mejor.	
Concepción del puesto directivo	Exigencia de plena disponibilidad horaria.	13
	La autoridad que ejerce un hombre viene asociada a su condición de hombre. La mujer necesita demostrarla. Su capacidad de multitarea también.	
Maternidad y crianza	La edad suele ser de 35 a 45 y es una franja de edad en la que las mujeres nos planteamos la maternidad, la crianza y los cuidados.	12
	¿Decisión personal? En un momento de nuestra vida (maternidad) muchas no queremos (???) asumir "demasiada responsabilidad".	
	Excepcionalmente, embarazo.	
	La previsión o posibilidad de embarazo en futuro cercano.	
Conciliación / horarios	Conciliación con la vida familiar.	10
	La conciliación de horarios.	
	Conciliación. Fundamentalmente ligada a horarios.	
	El cuidado de hijos o padres a cargo.	
	Los horarios que se asume de manera tácita que hay que cumplir. Ejemplo: "¿No pretenderás ser Subdirectora General teniendo 2/3 tardes?", "Ahora que has tenido hijos o que vas a tener hijos te irás a un 28, ¿verdad?"	
	Conciliación, los puestos directivos exigen muchas horas de presencia.	
	Exigencia de gran disponibilidad horaria.	
	Responsabilidades familiares asumidas por la mujer.	
Educación / estereotipos / autolimitaciones	Ocupaciones familiares. Tiempo de dedicación. Educacional y personal.	8
	Falta de confianza. Las mujeres tenemos más tendencia a rechazar oportunidades o a pensar que no estamos capacitadas	
	Autolimitaciones. Falta de ambición	
	Estereotipos. Se valoran más las cualidades supuestamente masculinas	
	División sexual de los cuidados. Expectativas sociales: mujer, madre, etc. En la familia, en la pareja. Mujeres con "menos tiempo" (maternidad).	
Decisiones personales	La poca o menor "necesidad, interés" de las mujeres en "figurar" en puestos de mando. Psicología más de cooperación	4
	Decisiones personales. A partir de un análisis personal coste-beneficio y establecimiento de prioridades	
-	Falta de aplicación de medidas de corresponsabilidad: horarios, permisos, etc.	0
	La menstruación	0

Fuente: elaboración propia

Investigación sobre los factores de desigualdad de género en el Cuerpo de Administradores Civiles del Estado. Aplicación de una Técnica de Grupo Nominal.

Como se observa en el cuadro 1, también se produce una concentración entre los votos entregados a las ideas que han suscitado un mayor consenso. De hecho, las ideas resumen que congregaron los tres primeros puestos en votos (cuatro, porque dos de ellas empataron en votos) superan en 81% del total de votos expresados.

En el cuadro siguiente se reproduce el reparto de ideas resumen, agrupadas en función del número de votos.

Cuadro 2. Principales factores de desigualdad de género en el acceso y ejercicio de la función directiva en la AGE para las administradoras civiles del Estado expresadas en ideas resumen, ordenados de mayor a menor número de votos. Grupo 1.

PROBLEMAS. GRUPO 1.	VOTOS (Núm.)	% sobre el total
1 Entorno masculino	13	22%
2 Concepción del puesto directivo	13	22%
3 Maternidad y crianza	12	20%
4 Conciliación / horarios	10	17%
5 Educación / estereotipos / autolimitaciones	8	13%
6 Decisiones personales	4	7%
7 Corresponsabilidad	0	0%
8 Menstruación	0	0%

Fuente: Elaboración propia.

Se produce un predominio de tres grandes ideas resumen, con 20% o más de votos cada una (entorno masculino, concepción del puesto directivo, y maternidad y crianza); seguidas, con algo menos de apoyos, pero no a gran distancia, de la conciliación / horarios con un 17% y educación / estereotipos / autolimitaciones con un 13%, y, finalmente, con 7% de los votos, la idea resumen de decisiones personales. Ni la corresponsabilidad, ni la menstruación (que contaban con una idea cada una) obtuvieron votos.

La idea resumen sobre el **entorno masculino**, que obtuvo un 22% de votos, generó un amplio consenso, con varias ideas clave que se repitieron varias veces en los *post-it*. La primera de ellas, el hecho en sí de que la mayoría de los puestos directivos están ocupados por hombres, lo que genera cierta afinidad o sesgo a favor de otros hombres. También fueron muy comentadas las ideas en torno a la existencia de redes informales o espacios de *networking* puramente masculinos a las que las mujeres no tienen acceso. La tercera de las ideas clave de esta categoría fue que el hecho de que los puestos directivos hayan estado tradicionalmente ocupados por hombres, genera un estilo directivo determinado que permea el resto de la organización.

La **concepción del puesto directivo** obtuvo un 22% de los votos. Esta idea resumen surgió de solo dos ideas diferentes, pero en el debate se volvió varias veces a este tema relacionándolo también con otros factores. Aparece varias veces durante la sesión la afirmación de que el modelo de directivo público está pensado para una dedicación absoluta y no tener que hacerse cargo de otro tipo de responsabilidades, por lo que se relaciona también con la existencia de un modelo organizativo masculino (tanto dentro como fuera del trabajo). Se considera además que existe una cultura del trabajo administrativa que no se adapta a las mujeres, en la que se prioriza, por una parte, el horario realizado (cuantas más horas, mejor) y, por otra, la disponibilidad presencial sobre la cantidad de trabajo efectivo realizado.

Respecto a la idea sobre la **maternidad y crianza**, que obtiene el 20% de los votos, se menciona un doble componente sobre el posible origen de factor de desigualdad, ya que puede darse tanto como *autoexclusión* como por *decisión de un superior*, y supone una discriminación en sentido estricto (no dar entrada en puestos directivos a mujeres por pensar en un *riesgo* de embarazo). En este sentido se puso de manifiesto cómo, aunque tener hijas/os sea una fase puntual de la vida, esta circunstancia afecta a las mujeres ya que en general supone una paralización de sus carreras profesionales, mientras que en el caso de los hombres no supone un impedimento a su carrera y ésta sigue adelante.

De nuevo, debido a la concepción y definición *de facto* del puesto directivo, aparece la idea de la **conciliación / horarios**, con un 17% de votos, que incluye la falta de aplicación de medidas de **conciliación**.

Se puso de relevancia la relación de la idea resumen **decisiones personales** con otros factores, ya que la decisión individual puede estar condicionada por causas exógenas y contener también un componente educativo. Esta idea, reflejada en un único *post-it*, consiguió atraer varios votos.

Respecto al factor **educacional**, existió un acuerdo en que hay opciones vitales que no se ofrecen a los hombres⁸. También se tuvieron en cuenta los **estereotipos**, ya que en opinión de las participantes son más valoradas las cualidades que son supuestamente masculinas.

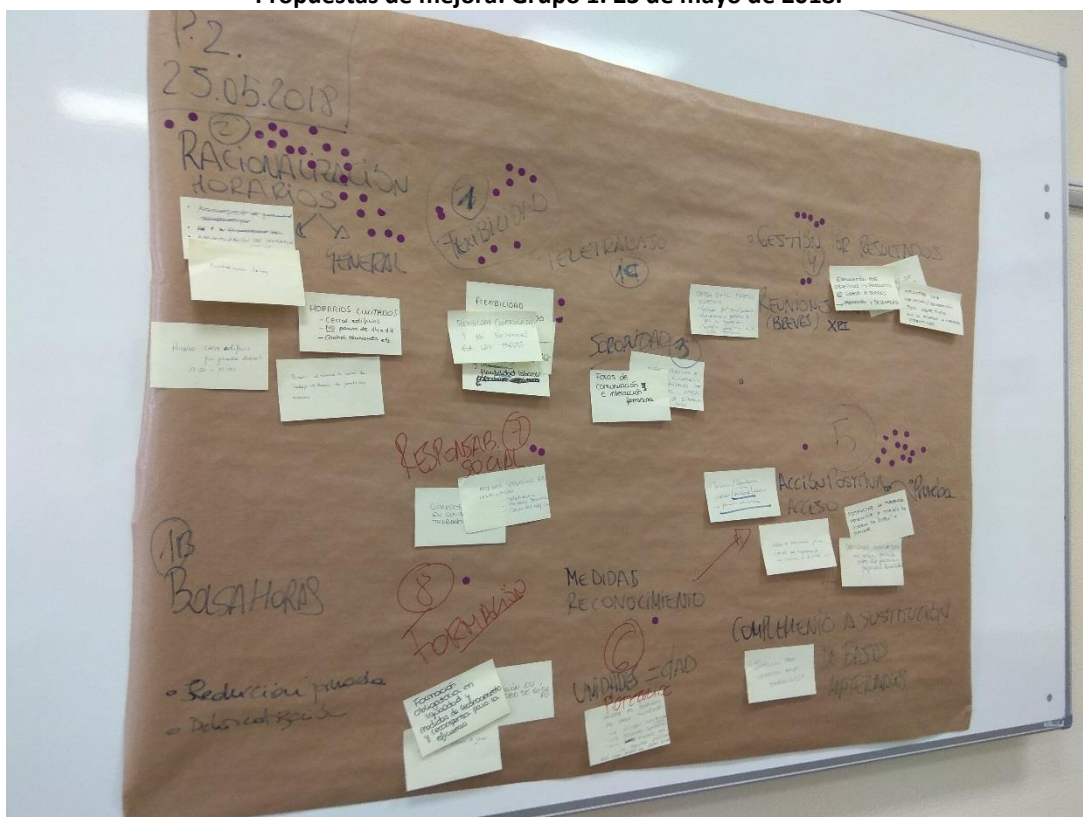
En cuanto a la **corresponsabilidad**, se asocia también con la educación; las participantes pusieron de manifiesto las desigualdades que hay entre mujeres y hombres en la asunción de las responsabilidades familiares. Por último, y aunque no obtuvo finalmente ningún voto, la idea resumen **menstruación** hacía referencia al tabú que esta situación biológica supone, lo mismo que otras situaciones particulares femeninas.

⁸ Por ejemplo, se puso el hecho mismo del emparejamiento y la maternidad.

Propuestas de mejora. Panel 2.

Tras la votación y la pausa, se presentó a las participantes la segunda pregunta de la técnica, que pretendía profundizar en las áreas de mejora posibles a partir del diagnóstico efectuado. Con el mismo procedimiento que en el panel anterior, las participantes generaron un total de **26 ideas individuales**, agrupadas, en **ocho ideas resumen**.

Ilustración 3. Agrupación de las ideas individuales en ideas resumen y votos de priorización. Panel 2. Propuestas de mejora. Grupo 1. 23 de mayo de 2018.



Las ideas generadas como acciones de mejora y su agrupación en ideas resumen se recogen en el cuadro siguiente.

Cuadro 3. Propuestas de mejora en los principales problemas que afectan a la desigualdad de género en el acceso y ejercicio de la función directiva en la AGE para las administradoras civiles del Estado, ordenadas de mayor a menor número de votos a la idea resumen. Grupo 1.

IDEA RESUMEN	IDEAS EXPRESADAS	Núm. votos
Racionalización de horarios	Racionalización de horarios en puestos directivos.	21
	Racionalización horaria.	
	Horarios. Cierre de edificios. Fin jornada laboral de 17 a 19 horas.	
	Horarios limitados. Cerrar edificios. No pausa de 14 a 17h. Control reuniones, etc.	
	Reducir el nº de horas de la jornada de trabajo. Jornada de mañana.	
	Medidas efectivas de conciliación. Teletrabajo, horarios racionales, cierre de edificios.	
Medidas de acción positiva	Promoción / regulación medidas paridad acceso a función directiva.	13
	Medidas de discriminación positiva (paridad, transparencia de las situaciones de desigualdad, etc.)	
	Direcciones compartidas a media jornada entre dos personas (experiencia Reino Unido).	
	Potenciar la presencia femenina a través de sistema de cupos o similar.	
	¿Interinos para cobertura de bajas por maternidad?	
	Medidas de reconocimiento y recompensa para la eficiencia.	
Medidas de flexibilidad laboral	Flexibilidad (controlada) y no reuniones por las tardes	12
	Flexibilidad + teletrabajo	
	Reducir la jornada laboral reduciendo el valor del presencialismo (a través de medidas de teletrabajo)	
	Racionalización de horarios (obligatoria) y medidas de flexibilidad laboral	
Gestión por resultados	Implantar una evaluación / valoración por objetivos en el acceso a cargos directivos	7
	Evaluación por objetivos. Productividad no ligada a tardes y promoción por desempeño.	
	Sistemas de valoración por objetivos.	
	Cambio en el modelo directivo: gestión por resultados, reuniones breves y por mañana y modelo adaptado a la vida familiar.	
Responsabilidad social	Guarderías en los centros de trabajo.	2
Formación	Formación obligatoria en Igualdad y medidas de reconocimiento y recompensa para la eficiencia	1
	Formación en Igualdad de género y educación en cuestiones de género	
Potenciar las unidades de igualdad	Unidad de Igualdad en cada Ministerio. Estudios interministeriales, acciones concretas, ponerlo en la agenda política de la AGE como espejo para el sector privado	1
Sororidad	Mujeres eligiendo a mujeres: <i>networking</i> , foros, visualización de capacidades...para revertir la situación paso a paso.	0
	Foros de comunicación e interacción femenina.	

Fuente: Elaboración propia.

Una idea recogió el sentir mayoritario en cuanto a acciones de mejora: la **racionalización de horarios**. Este consenso se aprecia tanto en por el número de ideas generadas como por que agrupó el 37% del total de votos. Dentro de las ideas, suscitó el consenso especialmente la idea de finalizar la jornada y cerrar los edificios a una hora temprana, lo que redundaría, a su vez, en una mejor relación con la conciliación / horarios. Y es que, en opinión de las participantes, si existen medidas y no se adaptan a la cultura organizativa, dichas medidas no surten el efecto deseado, de ahí la necesidad de *obligar* a esa racionalización horaria.

En la categoría de **medidas de acción positiva**, segunda en importancia con 23% del total de votos, destacaron las ideas de establecimiento de algún tipo de cuotas y las encaminadas a que los factores relacionados con la maternidad, que ocupaban un puesto destacado en la identificación de problemas, no sean un menoscabo para el ejercicio de la función directiva. Por ejemplo, en el debate se apuntó la posibilidad de que las personas que suplen el trabajo de una persona (se puso el ejemplo de una subdirectora general) de baja por maternidad cobren un suplemento por esa carga *extra* asumida. Algunas de estas propuestas se obtuvieron del *benchmarking* con actuaciones realizadas en otros países.

Por otra parte, mientras que en su identificación como problema la idea de **conciliación / horarios** estaba en cuarto lugar, se consideró de forma muy mayoritaria que las acciones en este terreno pueden contribuir favorablemente a superar el problema global del **entorno masculino**.

Sobre las medidas de **flexibilidad laboral**, que obtuvieron el 21% de los votos, se incidió en el debate en la necesidad de ligarla a una modificación de la cultura organizativa, ya que se señaló, por ejemplo, que *está mal visto que un directivo se acoja a una jornada reducida*.

La **gestión por resultados** ocupó también un lugar destacado, con un 12% de los votos, aunque algo inferior a la posición de la **concepción del puesto directivo** en la identificación de problemas, pero sobre el que se incide también con otro tipo de soluciones. El **establecimiento de objetivos** en la Administración se apunta como una necesidad clara, señalándose expresamente en tres de las ideas recogidas. También se apunta hacia las capacitaciones objetivas para acceder a los puestos directivos.

Menor peso tienen otras medidas, como la **responsabilidad social** –concretamente las guarderías en centros de trabajo- (4%), la **formación** y la **potenciación de las unidades de igualdad** (ambas con el 2% de los votos). En este sentido, se debatió sobre si la formación de género debe ser obligatoria o no.

Por último, las medidas de la categoría **sororidad** no obtuvieron votos, aunque fue un *leit-motiv* relevante, si no de forma expresa, al menos implícitamente, de todo el discurso. El establecimiento de redes de *networking* femeninas no se consideró una

solución, pese a que la existencia de estas redes masculinas sí se ha identificado como uno de los principales problemas. La razón es que se consideró que la forma de luchar contra este factor de desigualdad es con otras medidas, como la racionalización de tiempos de trabajo, que permita la igualación tanto para hombres como para mujeres.

Cuadro 4. Propuestas de mejora para los principales problemas que afectan desigualdad de género en el acceso y ejercicio de la función directiva en la AGE para las administradoras civiles del Estado expresadas en ideas resumen, ordenados de mayor a menor número de votos. Grupo 1.

SOLUCIONES. GRUPO 1.	VOTOS (Núm.)	% sobre el total
1 Racionalización de horarios	21	37%
2 Medidas de acción positiva	13	23%
3 Medidas de flexibilidad laboral	12	21%
4 Gestión por resultados	7	12%
5 Responsabilidad social	2	4%
6 Formación	1	2%
7 Potenciar las unidades de igualdad	1	2%
8 Sororidad	0	0%

Fuente: Elaboración propia.

GRUPO 2 (30 de mayo de 2018)

El segundo grupo al que se aplicó la técnica estaba formado por nueve administradoras civiles del Estado que ocupan puestos directivos y altos cargos.

Al igual que el grupo 1 las participantes fueron convocadas por correo electrónico el día 24 de mayo de 2018 tras una preselección realizada también a partir del listado de socias de la ACSACE, completado con sugerencias de las integrantes del Observatorio de Igualdad de la ACSACE.

Diagnóstico y definición del problema. Panel 1.

Siguiendo la misma dinámica anterior, este grupo también efectuó inicialmente un diagnóstico de los principales factores de desigualdad de género en el acceso y ejercicio a los puestos directivos en el que las participantes aportaron un total de **27 ideas individuales**. A lo largo del debate, se agruparon estas ideas en torno a **cinco ideas resumen**, quedando tres de ellas sin agrupar.

Este grupo coincidió con el primero en la identificación, como principal factor de desigualdad en el acceso y ejercicio de los puestos directivos en el CSACE, de la **cultura masculinizada**, entendida tanto en relación al acceso a los puestos directivos (se trataría de un sistema de nombramientos poco transparente, en el que se mantiene el sesgo masculino, y en el que no concurren las mujeres en condiciones de igualdad), como en el ejercicio de estos puestos (se señala que se trata un entorno masculinizado, en el que se produce en consecuencia una *masculinización del ejercicio de la autoridad*, y que lleva incluso a las mujeres a adoptar, en muchos casos, roles reconocidos como propios de los hombres). Esta idea fue expresada en un buen número de *post-it* con diferentes matices.

Las **responsabilidades familiares** fueron agrupadas por las participantes en dos categorías diferentes: por un lado, las responsabilidades consideradas **autoimpuestas**, y por otro, las contempladas **desde el punto de vista de la organización**. En el debate se señaló que las mujeres pueden renunciar a acceder a un puesto directivo debido a responsabilidades familiares asumidas de forma voluntaria, pero también por condicionantes más externos, tanto de tipo organizativo (escasas medidas de conciliación) como de presión sociocultural.

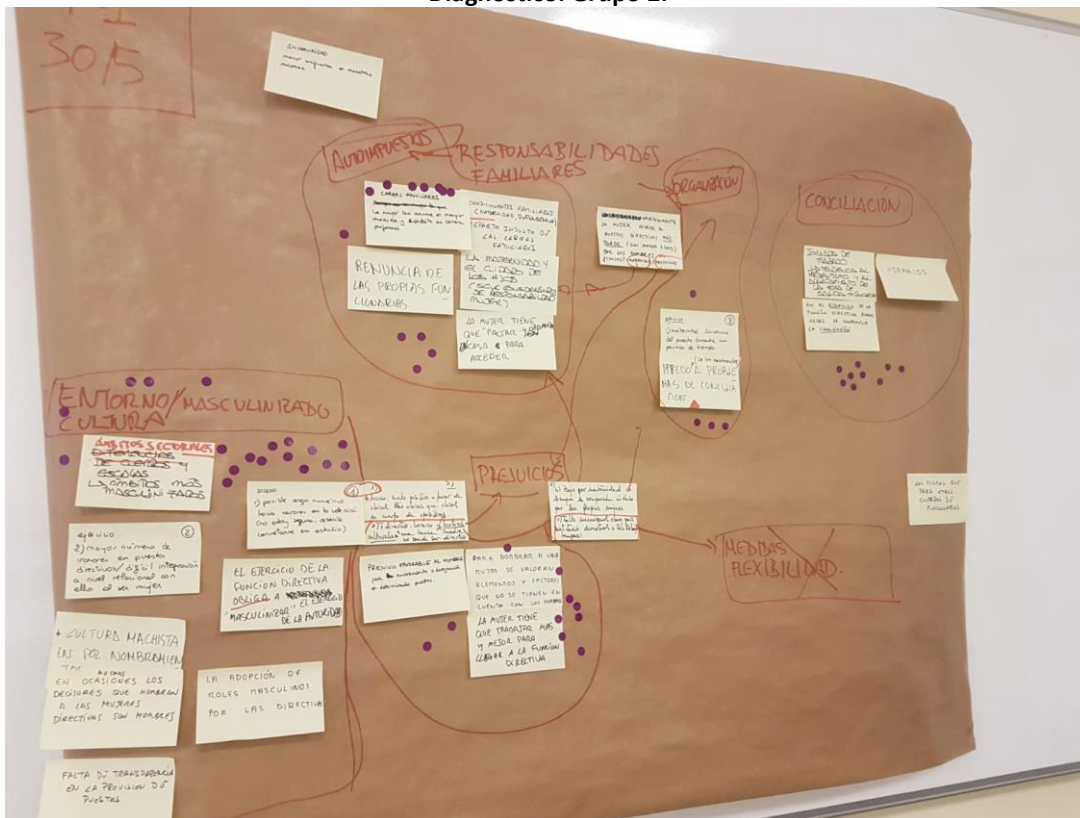
Al igual que en el grupo 1, se abordó la cuestión de los **prejuicios**, en general favorables a los hombres a la hora de escoger a un directivo público, y que tienden a valorar a las mujeres bajo criterios de mayor exigencia y teniendo en cuenta criterios más subjetivos.

Salió a la luz también en este grupo la dificultad para hacer compatible la vida familiar y la laboral, sobre todo por la concepción de la jornada laboral. Las distintas ideas sobre este asunto se agruparon en la categoría **conciliación**.

Otras tres ideas quedaron sin agrupar: falta de mecanismos claros de sustitución temporal de directivos o teletrabajo; inseguridad y falta de confianza; y una en la que se afirmaba que hay los mismos factores de desigualdad que en el resto de cuerpos de funcionarios.

En resumen, en esta sesión se produjo un elevado consenso entre las participantes en torno al principal factor de desigualdad para el acceso de las mujeres a los puestos directivos dentro de la AGE -la existencia de una cultura organizativa masculinizada- al que se sumaron otros factores que también fueron considerados influyentes -las responsabilidades familiares autoimpuestas, los prejuicios y el modelo de conciliación-.

Diagnóstico. Grupo 2.



En el cuadro siguiente se reproducen los textos literales de las ideas individuales, así como los votos recibidos a las ideas resumen en que se agruparon.

Cuadro 5. Principales factores de desigualdad de género en el acceso y ejercicio de la función directiva en la AGE para las administradoras civiles del Estado, ordenadas de mayor a menor número de votos a la idea resumen. Grupo 2.

IDEA RESUMEN	IDEAS EXPRESADAS	Núm. votos
Cultura masculinizada	Mayor número de varones en puestos directivos/ difícil integración a nivel relacional al ser mujer. En muchas ocasiones los decisores que nombran a las mujeres directivas son hombres. El ejercicio de la función directiva obliga a masculinizar el ejercicio de autoridad. Ámbitos sectoriales más masculinizados. La adopción de roles masculinos por las directivas Cultura machista en política nombramientos. Falta de transparencia en la provisión de puestos. Posible sesgo numérico hacia varones en la selección (no estoy segura, debería concretarse en estudio). Acceso: cuota positiva a favor de los chicos. Más chicas que chicos en cuerpos de opositores.	18
Responsabilidades familiares autoimpuestas	La mujer tiene que "pactar" y organizar en casa para acceder La maternidad y el cuidado de los hijos (sigue considerándose responsabilidad mujer) Cargas familiares: la mujer las asume en mayor medida y supedita su carrera profesional. Condicionantes familiares (maternidad, dependencia)... reparto injusto de las tareas familiares. Renuncia de las propias funcionarias. Habitualmente la mujer accede a puestos directivos más tarde (con mayor edad) que los hombres. Causas: maternidad, prejuicios.	12
Prejuicios	Función directiva: horario y factores culturales: "Una buena madre no puede ser directiva". Para nombrar a una mujer se tienen en cuenta factores que no se tienen en cuenta a los hombres. Prejuicio favorable al hombre para nombramiento o designación en determinados puestos. La mujer tiene que trabajar más y mejor para llegar a la función directiva.	10
Conciliación	Horarios. Jornada de trabajo. Tendencia al presencialismo y alargamiento de la hora de salida. Conciliación. En el ejercicio de la función directiva raras veces se contempla la conciliación.	9
Responsabilidades familiares desde el punto de vista de la organización	Miedo (de los nombrantes) a problemas de conciliación. Maternidad: ausencia del puesto durante un periodo de tiempo.	4
-	Falta mecanismos claros para sustitución temporal directivos o teletrabajo Inseguridad: menor confianza en nosotras mismas. Los mismos que para otros cuerpos de funcionarios.	0 0 0

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el Cuadro 6, se produjo una concentración de los votos de las participantes en las cuatro ideas que suscitaron mayor consenso. Las dos primeras suman casi el 60% del total, mientras que las ideas que se quedaron sin agrupar no recibieron, finalmente, ningún voto.

Cuadro 6. Principales factores de desigualdad de género en el acceso y ejercicio de la función directiva en la AGE para las administradoras civiles del Estado expresadas en ideas resumen, ordenadas de mayor a menor número de votos. Grupo 2.

PROBLEMAS. GRUPO 2.	VOTOS (Núm.)	% sobre el total
1 Cultura masculinizada.	18	34%
2 Responsabilidades familiares autoimpuestas.	12	23%
3 Prejuicios.	10	19%
4 Conciliación.	9	17%
5 Responsabilidades familiares desde el punto de vista de la organización.	4	8%
6 Falta mecanismos claros para sustitución temporal	0	0%
7 Inseguridad: menor confianza en nosotras mismas.	0	0%
8 Los mismos que para otros cuerpos de funcionarios.	0	0%

Fuente: Elaboración propia.

La idea de la **cultura masculinizada** como factor de desigualdad fue la que consiguió mayor consenso en la fase de votación, con un 34% de los votos. De hecho, esta idea generó mucho debate entre las participantes, quienes llamaron la atención sobre el dato objetivo de que hay más hombres directivos que mujeres directivas, lo que favorece el desarrollo de un entorno y una cultura masculinizados, e incluso en ocasiones machista.⁹ En este entorno *masculino* se produce una falta de transparencia y de igualdad en el acceso a los puestos directivos: las mujeres no concurren en condiciones de igualdad y se ven afectadas por criterios subjetivos de selección que no se tienen en cuenta en el acceso de los hombres a estos puestos (edad de procrear, físico y apariencia, entre otros).

Así, en dicho entorno se establecen relaciones e interacciones personales de carácter *masculino* en las que las mujeres corren el riesgo de quedar excluidas.¹⁰ Por ello, en el

⁹ Se señaló en particular que los modos y formas de trabajo se miden por el patrón del hombre, que es lo que se considera como estándar.

¹⁰ Por ejemplo, se mencionó el caso de algunos Directores Generales que salen a tomar un café con alguno de sus Subdirectores Generales varones, pero, por prejuicio, no tienen el hábito de compartir un café a solas con Subdirectoras Generales que forman parte de su equipo.

ejercicio de las funciones directivas las mujeres pueden tender a asumir un estilo de dirección característico de los varones y a nombrar como colaboradores a más hombres que mujeres. No obstante, este tema generó ciertas discrepancias entre las participantes, ya que algunas señalaron que, frente a ese *estilo masculinizado*, ellas intentaban mantener un estilo propio y personal de liderazgo.

Respecto a las **responsabilidades familiares autoimpuestas**, que obtuvo el 23% de los votos, se relacionaron con esta idea dos cuestiones principales: por un lado, la influencia que ejercen las limitaciones de la corresponsabilidad en el ámbito privado (cargas familiares asumidas generalmente por la mujer, tener que “pactar” en el hogar para poder acceder a puestos directivos, etc.) y, por otro lado, el hecho de que esas responsabilidades pueden suponer para las mujeres un obstáculo para el acceso a los puestos directivos, por renuncia personal o acceso tardío.

En este sentido, a continuación, y relacionada con la anterior, se señaló la importancia de la existencia de **prejuicios** de carácter sociocultural, con un 19% de los votos, como por ejemplo aquellos que contraponen los conceptos de mujer directiva con el de “buena madre”, y los que están relacionados con el acceso de la mujer a la función directiva (con carácter general se exige más a la mujer, que tiene que demostrar más y, en ocasiones, se tienen en cuenta criterios de carácter más subjetivo).

También se señaló la importancia que desempeña la **conciliación** dentro de esta problemática (la necesidad de racionalizar horarios, de adoptar nuevas medidas de conciliación o los prejuicios existentes sobre las medidas de conciliación en el ámbito directivo fueron algunos de los aspectos que destacaron las participantes). La conciliación como factor de desigualdad recogió el 17% de los votos del grupo formado por directivas y altos cargos.

En el debate se señalaron asimismo varias cuestiones que pueden caracterizar al sistema actual de conciliación: se cuenta con horarios *masculinizados* que hacen imposible la conciliación de la vida laboral y personal, se tengan o no responsabilidades familiares; el hecho de que las medidas de conciliación se caracterizan, por lo general, por separar a la mujer de su puesto de trabajo y, por ende, de su carrera profesional; y, por el contrario, cómo las nuevas generaciones de hombres directivos son más favorables a asumir responsabilidades familiares, frente a generaciones anteriores que parecían demorar la salida del trabajo para evitar tener que asumirlas. En este sentido, se planteó la necesidad de incentivar que los hombres se acojan a las medidas de conciliación y que se adopten otro tipo de acciones que no impliquen necesariamente la separación de la carrera profesional que tanto perjudica a las mujeres.

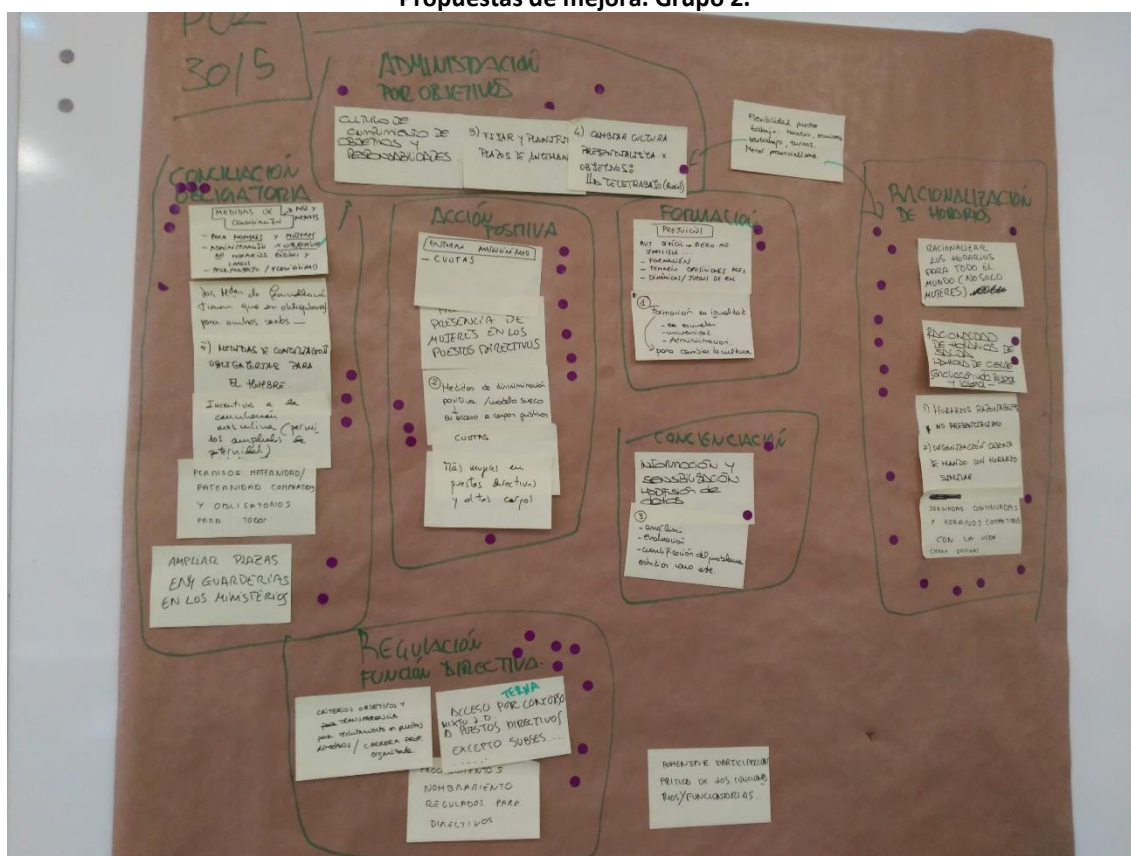
Y, en último lugar, se puso de manifiesto que las mujeres pueden ver limitado su acceso a los puestos directivos como consecuencia de la conceptualización de **las responsabilidades familiares desde el punto de vista de la organización** (8% de los

votos), como la valoración negativa que se hace generalmente tanto de las bajas por maternidad como del hecho de acogerse a las medidas de conciliación.

Propuestas de mejora. Panel 2.

Una vez identificados y priorizados en la fase anterior los principales problemas de acceso de las mujeres a los puestos de trabajo directivos, se realizó una pausa tras la que se abordaron las posibles propuestas de mejora. Siguiendo el mismo procedimiento que en el panel anterior, las participantes generaron un total de **28 ideas individuales**, agrupadas en **siete ideas resumen**.

Ilustración 5. Agrupación de las ideas individuales en ideas resumen y votos de priorización. Panel 2. Propuestas de mejora. Grupo 2.



En el cuadro siguiente se reproducen los textos literales de las ideas individuales, así como los votos recibidos a las ideas resumen en que se agruparon.

Cuadro 7. Propuestas de mejora en los principales problemas que afectan a la desigualdad de género en el acceso y ejercicio de la función directiva en la AGE para las administradoras civiles del Estado, ordenadas de mayor a menor número de votos a la idea resumen. Grupo 2.

IDEA RESUMEN	IDEAS EXPRESADAS	Núm. votos
Racionalización horario	Racionalidad de horarios de salida. Hora de cierre. Conciliación de vida personal y laboral.	17
	Jornadas continuadas y horarios compatibles con la vida. Cierre de oficinas.	
	Racionalizar los horarios para todo el mundo (no sólo mujeres).	
	Horarios razonables. No presencialismo.	
	Flexibilidad puesto trabajo: horarios, reuniones, teletrabajo, turnos. Menor presencialismo.	
	Organización cadena de mando con horario similar.	
Conciliación obligatoria	Medidas de conciliación, más y mejores. Para hombres y mujeres. Administración por objetivos. No horarios rígidos y largos. Teletrabajo/ flexibilidad.	11
	Ampliar plazas en guarderías en los ministerios.	
	Las medidas de conciliación tienen que ser obligatorias para ambos sexos.	
	Medidas de conciliación obligatorias para el hombre.	
	Permisos maternidad /paternidad compartidos y obligatorios para todos.	
	Incentivos a la conciliación masculina (permisos ampliados de paternidad, por ejemplo).	
Acción positiva	Cuotas.	10
	Cuotas.	
	Promover la presencia de mujeres en los puestos directivos.	
	Más mujeres en puestos directivos y altos cargos.	
	Medidas de discriminación positiva en el acceso a cargos públicos / modelo sueco.	
Regulación del acceso a la función directiva	Criterios objetivos y transparencia para reclutamiento en puestos directivos/ carrera profesional organizada.	8
	Acceso por concurso mixto LD a puestos directivos excepto subses. Ternas.	
	Procedimientos nombramiento regulados para directivos	
Administración por objetivos	Cambio cultura presencialista por objetivos. Teletrabajo.	4
	Cultura de cumplimiento de objetivos y responsabilidades.	
	Fijar y planificar plazos de antemano.	
Formación	Muy difícil pero no imposible: formación, temario oposiciones ACES, dinámicas/ juegos de rol.	2
	Formación en igualdad para cambiar la cultura. En escuelas, universidad, administración.	
Concienciación	Información y sensibilización: difusión de datos.	2
	Análisis, evaluación, cuantificación del problema, estudios como éste.	
-	Fomentar participación política de los funcionarios y funcionarias.	0

Fuente: Elaboración propia.

Investigación sobre los factores de desigualdad de género en el Cuerpo de Administradores Civiles del Estado. Aplicación de una Técnica de Grupo Nominal.

La categoría más votada como propuesta de mejora fue, al igual que en el grupo 1, la de **racionalización del horario**, con un 31% de los votos. Dentro de esta categoría se incluyen conceptos que abarcan un amplio espectro de actuaciones. Una de ellas es la racionalización y flexibilización de la jornada de trabajo, con herramientas como el teletrabajo, la reducción de los horarios de salida, el cierre de las oficinas a partir de cierta hora, etc. Otra es la posibilidad de flexibilizar los puestos de trabajo frente a la tradicional cultura del presencialismo.

Se señaló asimismo como acción de mejora la idea de promover un tipo de **conciliación obligatoria**, con un 20% de los votos, que, frente al modelo actual de medidas de conciliación de carácter voluntario, suponga una mayor participación de los hombres, lo cual ayudaría a la corresponsabilidad. Algunas de las actuaciones concretas sugeridas fueron los permisos de maternidad / paternidad compartidos y obligatorios o los incentivos a la conciliación masculina. Estas actuaciones deben ir acompañadas de la adopción de nuevas medidas que respondan a las demandas de las mujeres al objeto de que la compaginación de su vida personal y laboral no las aleje de su carrera profesional.

Las participantes dieron la tercera posición en cuanto a priorización de las actuaciones sugeridas, con un 10% de los votos a la **acción positiva**, con el fin de incrementar el número de mujeres que acceden a los puestos directivos. Para lograrlo, se propuso la adopción del sistema de cuotas y, siguiendo el modelo de otros países europeos, otras medidas de discriminación positiva para el acceso a la función directiva, como el modelo sueco¹¹.

La **regulación del acceso a la función directiva**, con un 15% de los votos, fue una medida propuesta con el fin de establecer un sistema de acceso más transparente y objetivo¹² que favorezca el acceso de las mujeres a los puestos directivos y que elimine los obstáculos que pueden encontrar con el sistema actual.

Y, por último, se señalaron otras tres propuestas a las que se les dio menor relevancia en número de votos: la **administración por objetivos**, con un 7%, para fomentar una mayor planificación y abandonar la cultura presencialista actual; la **formación** en temas de igualdad y la **concienciación y sensibilización** en la materia, ambas categorías con un 4% cada una.

Quedó sin encuadrar la idea de promover la **participación política de las funcionarias** como vía para favorecer su acceso a la función directiva, que, finalmente, tampoco consiguió ningún punto en la fase de votación por parte de este grupo.

¹¹ Uno de los más reconocidos en materia de medidas de acción positiva para terminar con las desigualdades de género.

¹² Se propuso un sistema mixto que combine una fase de concurso en el que primen los criterios objetivos con otra fase de libre designación.

Cuadro 8. Propuestas de mejora para los principales problemas que afectan desigualdad de género en el acceso y ejercicio de la función directiva en la AGE para las administradoras civiles del Estado expresadas en ideas resumen, ordenados de mayor a menor número de votos. Grupo 2

SOLUCIONES. GRUPO 2.	VOTOS (Núm.)	% sobre el total
1 Racionalización horario	17	30%
2 Conciliación obligatoria	11	19%
3 Acción positiva	10	18%
4 Regulación del acceso a la función directiva	8	14%
5 Administración por objetivos	4	7%
6 Formación	2	4%
7 Concienciación	2	4%
8 Fomentar participación política de los funcionarios	0	0%

Fuente: elaboración propia

Otros resultados de la técnica

Aunque no era objeto de la técnica, durante el debate del Grupo 2 surgió la cuestión de posibles sesgos hacia los hombres en el proceso selectivo de acceso al cuerpo, considerando que habría un mayor porcentaje de hombres que de mujeres respecto a los inscritos en el proceso selectivo que lo superarían, y se remarca la necesidad de verificar este hecho.

Se señalaron dos tipos de sesgos. El primero, que podría ser incluso inconsciente, por el que habría una predisposición favorable hacia los candidatos varones al ajustarse más a los roles preestablecidos de lo que es ser un profesional¹³. El segundo sesgo respondería al prejuicio de que contar con un cuerpo feminizado no sería algo positivo, por lo que se trataría de evitar esa feminización.

¹³ Se denominó durante la sesión el “efecto traje”.

Conclusiones de la TGN

Cabe destacar que existió gran consenso entre los dos grupos tanto en la definición de los problemas como en la propuesta de posibles soluciones.

En cuanto a los principales factores de desigualdad, las participantes identificaron los siguientes:

- Existe una **cultura organizativa masculinizada** que supone el principal obstáculo para el acceso de las mujeres a los puestos directivos.
- Los prejuicios, ligados a una determinada concepción del puesto directivo, tienen todavía mucho peso, y en particular la **exigencia de disponibilidad horaria y un modelo de liderazgo masculinizado**.
- Para las mujeres existe una dificultad adicional relacionada con los **cuidados** a terceros, que actúa tanto como un elemento de autolimitación, como un elemento generador de prejuicios, y produce un acceso más tardío de la mujer a los puestos directivos.
- Hay numerosas dificultades para una **conciliación** efectiva, fundamentalmente ligada a los horarios y una tendencia al presencialismo.

En cuanto a las posibles soluciones, las participantes destacaron las siguientes:

- La **racionalización de horarios** se señala claramente como la mejor solución. Se incluyen propuestas concretas como el cierre de oficinas a una hora determinada, y el establecimiento de limitaciones horarias para las reuniones.
- La introducción de la **obligatoriedad**, tanto para hombres como para mujeres, en determinadas medidas de **conciliación** – especialmente en lo que atañe a permisos de maternidad y paternidad y horarios- es necesaria para evitar que el peso de la conciliación recaiga sobre las mujeres, favoreciendo así a los hombres en el acceso a los puestos directivos.
- En el terreno de la conciliación, es fundamental también introducir más medidas de **flexibilidad laboral**, eliminando valor al presencialismo.
- Se consideran muy relevantes las medidas de **acción positiva**. Destacan como aportaciones en este sentido la adopción de **sistemas de cuotas** y la modificación de los **sistemas de provisión de los puestos directivos** para hacerlos más objetivos.
- Para implementar muchas de estas soluciones es necesario introducir un modelo de **administración por objetivos**, que permita valorar el desempeño efectivo, realizar una adecuada planificación e introducir en consecuencia mayor flexibilidad en los tiempos de presencia efectiva en el puesto de trabajo.

Bibliografía

AEVAL, Aplicación de la Técnica de Grupo Nominal (TGN) en la ACAIB. Metodología y resultados, Anexo 2, Evaluación del Plan de Calidad de los Recursos Humanos de los Servicios Generales de la Administración de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears, 2015

AEVAL, Resultados de la Técnica de Grupo Nominal (TGN) aplicada a la evaluación de los trámites administrativos para la creación de empresas en España, Anexo 23, Evaluación de los trámites administrativos para la creación de empresas en España, 2008

Guillén, A., La Técnica de Grupo Nominal, Documentación Administrativa, nº 23, julio-septiembre 1990.

Huerta, J.M., Grupo nominal, 2005.

Inspección General de Servicios de la Administración Pública, Técnica nominal de grupo. Metodología, 2008.

Observatorio de Igualdad de la ACSACE, Resultados de la I Encuesta sobre igualdad en el Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado 2017

Olaz, A.J., La Técnica de Grupo Nominal como herramienta de innovación docente. Revista de la Asociación de Sociología Docente, vol. 6, nº 1, 2013