



CORRESPONSABILIDAD, CUIDADOS Y ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO EN LA RIOJA

2 0 2 5 - 2 0 2 6

Alfonso Jesús Gil López, Domingo Carbonero Muñoz y Claudia Tobías Marín



CONTENIDO:

RESUMEN EJECUTIVO	1
I. Hallazgos clave	1
II. Prioridades 2026–2028	3
III. Cuadro mínimo de seguimiento	5
 INFORME EXTENSO	 7
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. Problema público y objetivos del estudio	7
1.2. Alcance, enfoque y estructura del informe	8
2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	9
2.1. Qué entendemos por desigualdad laboral de género: conceptos núcleo y medición	9
2.2. Marco multicausal orientado a intervención: institucional–cuidados / organizacional / trayectorias	10
3. EVIDENCIA CUANTITATIVA DE CONTEXTO	12
3.1. Foto esencial en España	12
3.2. Foto esencial en La Rioja	13
4. METODOLOGÍA.....	13
4.1. Diseño y justificación	13
4.2. Muestra y perfiles.....	14
4.3. Producción de datos	15
4.4. Estrategia analítica	15
4.5. Criterios de calidad y limitaciones.....	16
5. RESULTADOS CUALITATIVOS	16
5.1. Hallazgo 1. Los cuidados y los usos del tiempo son el “mecanismo raíz” que organiza trayectorias y amplifica brechas.....	16
5.2. Hallazgo 2. La “brecha indirecta” se fabrica en la arquitectura organizacional: complementos, disponibilidad y promoción más que en el salario base	18
5.3. Hallazgo 3. La segregación (horizontal y vertical) es persistente y actúa como “canal” que conecta estructura productiva con desigualdad	19
5.4. Hallazgo 4. La brecha entre norma y práctica es el principal cuello de botella: la desigualdad se sostiene por implementación desigual y capacidad limitada, especialmente en pymes.....	20

5.5. Retos de las políticas universales ante situaciones de mayor vulnerabilidad	21
5.6. El sistema de justicia laboral es clave pero insuficiente como motor único: la prevención organizacional y la rapidez son determinantes.....	23
6. COMPARATIVA INTER-AGENTES Y TRIANGULACIÓN	24
6.1. Convergencias robustas	24
6.2. Divergencias y tensiones interpretativas	25
6.3. Qué explican y qué no explican los datos (triangulación con contexto).....	26
7. ORIENTACIONES Y PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN LA RIOJA	28
7.1. Teoría de cambio (del mecanismo a la intervención)	28
7.2. Paquete priorizado 2026–2028	29
7.3. Diseño operativo (universalismo proporcional): tramo universal + intensificación por multibarreras.....	30
7.4. Propuestas de intervención en corresponsabilidad y organización del tiempo de trabajo	31
8. GOBERNANZA Y EVALUACIÓN	31
8.1. Encaje normativo e institucional	31
8.2. Roles y coordinación	33
8.3. Cuadro de indicadores.....	34
8.4. Riesgos de implementación y mitigación	36
9. CONCLUSIONES	37
REFERENCIAS.....	38

ANEXOS..... 41

Anexo 1: Guía de entrevista en profundidad 43

Anexo 2. Tabla de informantes (anonimizada) 49

Anexo 3. Matriz de categorías / códigos (resumen) 50

Anexo 4. Matriz mecanismo–palanca–indicador (extendida) 52

TABLAS:

Tabla 1. Matriz de indicadores de seguimiento: brecha salarial, cuidados y trayectorias laborales6

Tabla 2. Asignación de responsabilidades (RACI) para la implementación de las líneas de intervención 34

Tabla 3. Sistema de indicadores, fuentes y periodicidad para el marco de monitorización y evaluación 35

Tabla 4. Matriz de riesgos de implementación: manifestación y medidas de mitigación (por diseño) 36



RESUMEN EJECUTIVO

Este informe analiza la desigualdad laboral de género en La Rioja desde una perspectiva aplicada con especial foco en la Corresponsabilidad, Cuidados y Organización del tiempo de trabajo en La Rioja. El punto de partida es que las brechas observables (salarios, promoción, estabilidad, tiempo de trabajo) no se explican por una única causa, sino por la interacción de mecanismos institucionales—cuidados, organizacionales y de trayectorias. El estudio integra: (i) evidencia cuantitativa de contexto (España y La Rioja), (ii) entrevistas en profundidad con cinco bloques de agentes (administración general, justicia laboral, organizaciones empresariales, sindicatos y ONG), y (iii) una comparación entre personas interesadas para extraer convergencias, divergencias y condiciones de implementación. La finalidad no es solo describir desigualdades, sino traducirlas en palancas públicas realistas y en un cuadro mínimo de indicadores que permita seguimiento y evaluación.

I. Hallazgos clave

Este estudio analiza la brecha laboral de género en La Rioja situando en el centro del diagnóstico y de la intervención un factor estructural: la corresponsabilidad en los cuidados y la conciliación de la vida laboral y personal. El punto de partida es que las desigualdades observables en el mercado de trabajo —salarios, promoción, estabilidad y tiempo de trabajo— no se explican principalmente por discriminación salarial directa a igual puesto, sino por la forma en que la organización social del cuidado y del tiempo condiciona las trayectorias laborales de mujeres y hombres a lo largo del ciclo vital.

El análisis adopta un enfoque multicausal orientado a la acción, que conecta tres niveles interdependientes. En primer lugar, el nivel institucional—cuidados, donde la disponibilidad, accesibilidad y corresponsabilidad en los servicios y permisos de cuidado determinan la capacidad real de mantener jornadas completas y trayectorias continuas. En segundo lugar, el nivel organizacional, en el que las prácticas de gestión del tiempo, los complementos salariales ligados a disponibilidad y los procesos de promoción amplifican o mitigan las penalizaciones asociadas a los cuidados. En tercer lugar, el nivel de las trayectorias laborales, donde estas dinámicas se traducen en parcialidad, interrupciones, segregación sectorial y dificultades de progresión profesional.

El estudio integra tres fuentes de evidencia: (i) indicadores cuantitativos de contexto para España y La Rioja, que permiten situar magnitudes y segmentaciones clave; (ii) entrevistas en profundidad con agentes del mercado laboral riojano —administraciones públicas, justicia laboral, organizaciones empresariales, sindicatos y entidades sociales— para identificar mecanismos operativos y condiciones de implementación; y (iii) un ejercicio de triangulación inter agente para detectar consensos robustos y tensiones relevantes para el diseño de políticas.

Los resultados muestran un alto grado de convergencia en un diagnóstico central: la desigualdad laboral de género se construye principalmente a través de mecanismos indirectos asociados al tiempo y a la continuidad laboral. La carga desigual de cuidados y la falta de corresponsabilidad efectiva operan como

un “mecanismo raíz” que organiza las trayectorias, incrementa la parcialidad y limita la disponibilidad, con efectos acumulativos sobre ingresos anuales, acceso a complementos y oportunidades de promoción. Esta dinámica explica por qué la brecha salarial anual es sustancialmente mayor que la brecha por hora y por qué las desigualdades se intensifican en determinados sectores, tamaños empresariales y territorios.

A partir de este diagnóstico, el informe propone un conjunto de prioridades para el periodo 2026–2028 que sitúan la corresponsabilidad y la conciliación como infraestructura básica del empleo. Las líneas de actuación priorizan: (i) reforzar los servicios de cuidado y la corresponsabilidad masculina como condición para trayectorias laborales continuas; (ii) reorganizar el tiempo de trabajo y las carreras profesionales para evitar que la conciliación se traduzca en parcialidad estructural o estancamiento; (iii) abordar la igualdad retributiva real actuando sobre complementos, disponibilidad y promoción; y (iv) garantizar la accesibilidad territorial e interseccional de las políticas, de modo que lleguen efectivamente a quienes enfrentan mayores barreras.

El estudio se completa con un cuadro mínimo de indicadores orientado al seguimiento y la evaluación, diseñado para captar los mecanismos centrales —cuidados, tiempo, continuidad y resultados laborales— y facilitar una lectura periódica de avances y riesgos. El objetivo final no es solo describir la desigualdad, sino hacerla governable: traducir un fenómeno complejo en palancas de intervención plausibles y métricas que permitan evaluar si las políticas de corresponsabilidad y conciliación están contribuyendo, de forma efectiva, a reducir la brecha laboral de género en La Rioja.

De la triangulación se derivan seis hallazgos clave:

Hallazgo 1. La corresponsabilidad y los usos del tiempo operan como “mecanismo raíz” que organiza las trayectorias: una distribución desigual de cuidados se traduce en mayor parcialidad, interrupciones y restricciones de disponibilidad, con efectos acumulativos sobre ingresos anuales, acceso a complementos y oportunidades de promoción. La penalización se intensifica en sectores con turnos/nocturnidad, en entornos con menor capacidad de sustitución (micro y pymes) y cuando hay fricción territorial en el acceso a servicios (distancias y horarios).

Hallazgo 2. La conciliación existente sigue siendo, con frecuencia, una conciliación penalizante: cuando reducciones, excedencias o modalidades flexibles se concentran en mujeres, pueden consolidar el ajuste femenino del cuidado y activar pérdidas indirectas (menos jornada, menos complementos, menor visibilidad y menor progresión), reforzando la desigualdad a medio plazo.

Hallazgo 3. La brecha retributiva más relevante se construye a menudo por arquitectura organizacional: complementos vinculados a disponibilidad, nocturnidad, movilidad u horas extra, junto con criterios de promoción y valoración de puestos, amplifican la desventaja cuando los cuidados limitan la disponibilidad. Esto ayuda a explicar por qué la brecha salarial anual supera a la brecha por hora.

Hallazgo 4. La brecha entre norma y práctica aparece como el principal cuello de botella de implementación, especialmente en pymes: la capacidad técnica y de gestión para desplegar medidas (diagnóstico, seguimiento y verificación) es desigual, lo que favorece cumplimiento formal sin cambios sustantivos. La eficacia depende del acompañamiento, la simplificación y el control proporcional al riesgo.

Hallazgo 5. La desigualdad se agrava por interseccionalidad y territorio: cuando confluyen género con monoparentalidad, origen/migración, baja cualificación, brecha digital, falta de redes o ruralidad, aumentan las barreras de acceso y permanencia en el empleo. En estos perfiles, la “accesibilidad real” (información, trámites, horarios, transporte) se convierte en un mecanismo decisivo.

Hallazgo 6. La justicia laboral funciona como garantía de derechos, pero es insuficiente como motor único de cambio: por el carácter acumulativo de los daños en trayectoria, resultan determinantes la prevención

en origen, la trazabilidad de decisiones organizativas y mecanismos de resolución temprana que eviten que la desigualdad se consolide antes de llegar a instancias formales.

En conjunto, los hallazgos apuntan a que las estrategias más eficaces combinan: ampliación y accesibilidad de cuidados; corresponsabilidad efectiva (también masculina); y cambios organizacionales que neutralicen las penalizaciones por tiempo y disponibilidad, con acompañamiento técnico y verificación proporcionada.

Recuadro. Datos ancla de La Rioja (cuidados → trayectorias → desigualdad)

- Parcialidad (2022): mujeres 26,3% vs hombres 4,3% (mecanismo puente cuidados → ingresos y promoción).
- Excedencias por cuidado (2021): hijas/os mujeres 90,6% vs hombres 9,4%; familiares mujeres 81,4% vs hombres 18,6% (corresponsabilidad insuficiente y discontinuidad de carrera).
- Empleo en servicios (2022): mujeres 77,1% vs hombres 43,6% (segregación horizontal).
- Brecha salarial (EES 2021): anual 20,21%; por hora 9,8% (parte relevante se transmite por jornada/continuidad, no solo por salario/hora).

Fuente: Instituto de Estadística de La Rioja (2022, 2023); Unión General de Trabajadoras y Trabajadores [UGT] La Rioja (2024).

II. Prioridades 2026–2028

A partir del diagnóstico, el informe propone un conjunto de prioridades para el periodo **2026–2028** que sitúan la **corresponsabilidad en los cuidados** y la **conciliación no gravosa** como infraestructura básica del empleo. La orientación común es clara: el reto no es “conciliar” en abstracto, sino **evitar que la conciliación se traduzca en penalización** (parcialidad estructural, pérdida de ingresos anuales, menor acceso a complementos, estancamiento profesional o salida temporal del mercado de trabajo). En consecuencia, las prioridades combinan medidas de oferta de cuidados, reorganización del tiempo de trabajo y salvaguardas de carrera, con un enfoque de accesibilidad territorial e interseccional que garantice la llegada efectiva de las políticas a quienes afrontan mayores barreras.

Prioridad 1 (central). Corresponsabilidad y conciliación no gravosas como infraestructura del empleo

Objetivo (2026–2028): reducir la penalización laboral asociada a los cuidados, garantizando continuidad de jornada, ingresos y carrera, con especial atención a mujeres en edades centrales (25–54) y a hogares con mayores cargas de cuidado.

Enfoque: el problema no es la conciliación, sino **conciliar con penalización o como carga feminizada**. Por ello, la **corresponsabilidad masculina** debe tratarse como **condición necesaria** (no como complemento voluntario) para transformar trayectorias y resultados laborales.

Líneas de actuación prioritarias:

- **Servicios de cuidado (0–3 y dependencia) con criterios de “utilidad laboral”:** cobertura suficiente, horarios compatibles con empleo real (incluidos turnos cuando proceda), y equidad territorial (urbano–rural).
- **Impulso a la corresponsabilidad masculina:** incentivos y medidas que aumenten el uso efectivo de permisos y cuidados por parte de los hombres, reduciendo la concentración del ajuste en las mujeres.

- **Adaptaciones de jornada con salvaguardas retributivas y de carrera:** modalidades de ajuste del tiempo que no impliquen degradación profesional, pérdida sistemática de complementos o bloqueo en promoción.

Continuidad con políticas vigentes: esta prioridad se apoya y reordena medidas ya existentes a nivel autonómico (por ejemplo, gratuidad del cuidado 0–3 y ayudas a excedencias/reducciones reforzadas cuando las solicitan hombres) y estatal (permisos y marco laboral), orientándolas a un resultado verificable: **conciliación sin penalización y corresponsabilidad efectiva**.

Prioridad 2. Organización del tiempo de trabajo y trayectorias laborales continuas

Objetivo (2026–2028): evitar que la conciliación derive en parcialidad estructural, interrupciones o estancamiento, especialmente en sectores con mayor rigidez temporal y en pymes.

Enfoque: distinguir con claridad entre:

- **flexibilidad útil** (permite sostener jornada, continuidad y carrera), y
- **flexibilidad expulsiva o degradante** (reduce jornada/ingresos, deteriora complementos y bloquea promoción).

Líneas de actuación prioritarias:

- **Rediseño de turnos y horarios en sectores críticos:** instrumentos prácticos para cuadrantes, coberturas y sustituciones que reduzcan la dependencia de “disponibilidad total” como norma.
- **Apoyo técnico a pymes para organizar el tiempo de trabajo:** acompañamiento aplicado (no solo normativo) para implantar bolsas de horas, ajustes de turnos, teletrabajo cuando sea viable y gestión previsible de horarios.
- **Medidas específicas de retorno tras cuidados:** itinerarios de reenganche (formación breve, reciclaje, acreditación de competencias, acompañamiento) para evitar pérdidas permanentes de empleabilidad y progresión.

Continuidad con políticas vigentes: la prioridad se alinea con instrumentos ya desarrollados en el ámbito autonómico (medidas de flexibilidad en función pública, impulso al trabajo a distancia, bolsas de horas, ayudas a implantación organizativa) y con el marco estatal (Estatuto de los Trabajadores y normativa aplicable sobre conciliación y trabajo a distancia), reforzando su implementación efectiva en el tejido productivo riojano.

Prioridad 3. Igualdad retributiva real como resultado de trayectorias y tiempo

Objetivo (2026–2028): reducir la brecha salarial indirecta actuando sobre complementos, disponibilidad y promoción, entendiendo la igualdad retributiva como **resultado esperado** de la reorganización del tiempo y la corresponsabilidad.

Enfoque: la igualdad retributiva no se agota en el salario base; en muchos entornos depende de la **arquitectura organizacional** (complementos, disponibilidad, criterios de promoción y valoración de puestos). Esta prioridad mantiene ese foco, pero lo subordina al eje causal principal: **tiempo–cuidados–continuidad**.

Líneas de actuación prioritarias:

- **Revisión de complementos ligados a disponibilidad:** evaluar impactos de género y rediseñar criterios para evitar penalizaciones indirectas asociadas a cuidados.

- **Transparencia y trazabilidad en promoción y valoración de puestos:** criterios claros, comparables y verificables, con trazas de decisión que reduzcan discrecionalidad perjudicial.
- **Condicionalidad e incentivos en ayudas y contratación pública:** incorporar requisitos proporcionados y verificables sobre conciliación no gravosa, corresponsabilidad y resultados (no solo existencia formal de instrumentos).

Continuidad con políticas vigentes: la prioridad se apoya en marcos ya existentes (planes y herramientas de igualdad, obligaciones de transparencia y normativa aplicable), orientándolos a un enfoque de resultados: **mejoras medibles en acceso a complementos, promoción y brecha salarial anual.**

Prioridad 4 (transversal). Accesibilidad territorial e interseccional a conciliación y corresponsabilidad

Objetivo (2026–2028): garantizar que las políticas lleguen efectivamente a mujeres con mayores barreras (por ejemplo, autónomas, empresarias, madres en activo con hijos menores, y perfiles con menos redes o más fricción territorial), incorporando el **coste de acceso** como forma de desigualdad.

Enfoque: la desigualdad no solo está en el derecho, sino en la capacidad real de ejercerlo. Por ello, el diseño debe integrar **territorio + cuidados + maternidad** con medidas de simplificación y acompañamiento, y con un enfoque que proteja la maternidad y la corresponsabilidad sin convertirlas en penalización laboral.

Líneas de actuación prioritarias:

- **Reducir el “coste de acceso” a las medidas:** información clara, ventanillas únicas cuando sea posible, apoyo en tramitación, criterios simples y compatibles con vida laboral real.
- **Eje territorio–cuidados:** adaptar servicios y medidas al mapa de necesidades (ruralidad, movilidad, horarios), evitando que la distancia o la falta de recursos locales conviertan la conciliación en un privilegio.
- **Protección a la maternidad y libertad de elección:** integrar la maternidad como hito de igualdad real, asegurando que la decisión de tener hijos no implique degradación de carrera ni pérdida permanente de ingresos.
- **Enfoque de sostenibilidad social y económica:** reconocer que políticas eficaces de conciliación y corresponsabilidad contribuyen a la estabilidad del empleo, al tejido empresarial y a la sostenibilidad demográfica, siempre desde un marco de derechos y no de penalización.

Criterio común de implementación (2026–2028): de la norma al aterrizaje

Las cuatro prioridades comparten un criterio operativo: priorizar instrumentos **implementables y verificables**, con acompañamiento técnico proporcional (especialmente en pymes) y mecanismos de seguimiento que permitan detectar efectos no deseados (por ejemplo, que la conciliación aumente la parcialidad femenina o frene promociones). El objetivo final es “hacer gobernable” la desigualdad: traducir un fenómeno complejo en palancas plausibles y métricas que permitan evaluar si la corresponsabilidad y la conciliación están reduciendo, de forma efectiva, la brecha laboral de género en La Rioja.

III. Cuadro mínimo de seguimiento

El estudio se completa con un cuadro mínimo de indicadores orientado al seguimiento y la evaluación, diseñado para captar los mecanismos centrales —cuidados, tiempo, continuidad y resultados laborales— y facilitar una lectura periódica de avances y riesgos. El objetivo final no es solo describir la desigualdad,

sino hacerla gobernable: traducir un fenómeno complejo en palancas de intervención plausibles y métricas que permitan evaluar si las políticas de corresponsabilidad y conciliación están contribuyendo, de forma efectiva, a reducir la brecha laboral de género en La Rioja.

Tabla 1. Matriz de indicadores de seguimiento: brecha salarial, cuidados y trayectorias laborales

Bloque	Indicador	Fuente sugerida	Periodicidad
A. Corresponsabilidad y cuidados	1) Tasa de parcialidad por sexo	INE (EPA) / SEPE + IER	Trimestral/Anual
	2) Parcialidad cuyo motivo es el cuidado (si disponible)	INE (EPA, módulos)	Anual
	3) Excedencias y reducciones de jornada por cuidados, por sexo (si disponible)	Seguridad Social / IER (explotación)	Anual
	4) Cobertura efectiva de servicios 0–3 (plazas/ratio y listas de espera)	Registros administrativos (APC) / EELL	Anual
	5) Cobertura y tiempos de espera en dependencia	Sistema de dependencia (APC) / IER	Anual
B. Tiempo, continuidad y trayectorias	6) Tasa de empleo 25–54 por sexo	INE (EPA)	Trimestral/Anual
	7) Duración media del desempleo / paro de larga duración por sexo	SEPE / IER	Anual
	8) Temporalidad y fijeza discontinua por sexo (si disponible)	INE (EPA) / SEPE	Trimestral/Anual
C. Resultados retributivos	9) Brecha salarial anual	INE (EAES) + IER	Anual
	10) Brecha salarial por hora	INE (EES) / explotación EPA (proxy)	Anual/Bianual
	11) Diferencia de mediana salarial por sexo	INE (EAES)	Anual
D. Organización y poder	12) % mujeres en puestos de mando/dirección (proxy ocupacional)	INE (EPA) / registros (APC)	Anual

Leyenda: APC = Administración Pública Competente; IER = Instituto de Estadística de La Rioja; EELL = Entidades Locales; EPA = Encuesta de Población Activa; EES = Encuesta de Estructura Salarial; EAES = Encuesta Anual de Estructura Salarial; SEPE = Servicio Público de Empleo Estatal).



INFORME EXTENSO

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Problema público y objetivos del estudio

La brecha laboral de género constituye un problema público estructural en la medida en que afecta de forma directa a la autonomía económica, la calidad del empleo y la sostenibilidad de las trayectorias laborales a lo largo del ciclo vital. En el caso de La Rioja, como en otros contextos con un tejido productivo mayoritariamente compuesto por pequeñas y medianas empresas y con desigualdades territoriales relevantes, estas brechas no pueden entenderse únicamente como diferencias salariales, sino como el resultado acumulado de cómo se organiza el tiempo de trabajo y, especialmente, de cómo se distribuyen socialmente los cuidados.

Desde esta perspectiva, el problema central que aborda este estudio no es solo la existencia de desigualdades laborales entre mujeres y hombres, sino el papel que desempeñan la falta de corresponsabilidad y las dificultades para una conciliación no penalizante en la generación y persistencia de dichas desigualdades. La evidencia acumulada muestra que cuando el ajuste entre empleo y cuidados recae de forma asimétrica sobre las mujeres, este se traduce en mayor parcialidad, interrupciones de carrera, menor disponibilidad y limitaciones para la promoción, con efectos acumulativos sobre ingresos, estabilidad y progresión profesional.

El estudio parte de una formulación clara del problema público: ¿en qué medida la organización social del cuidado y del tiempo está condicionando las trayectorias laborales en La Rioja y cómo pueden activarse palancas institucionales y organizacionales que permitan conciliar sin penalizar? Esta pregunta desplaza el foco desde una lectura reduccionista de la brecha salarial hacia un enfoque más amplio, que integra corresponsabilidad, conciliación, organización del trabajo y continuidad laboral como elementos clave de la desigualdad.

Con este enfoque, los objetivos del estudio son:

1. Analizar la desigualdad laboral de género en La Rioja identificando los mecanismos centrales a través de los cuales la falta de corresponsabilidad y una conciliación penalizante afectan a salarios, promoción y estabilidad laboral.
 - Construir un marco explicativo multicausal que conecte tres niveles:
 - institucional–cuidados (servicios, corresponsabilidad, accesibilidad territorial).

- organizacional (gestión del tiempo, complementos, promoción).
 - trayectorias laborales (parcialidad, interrupciones, segregación).
2. Situar el contexto mediante una selección sintética de indicadores cuantitativos comparables para España y La Rioja, que permitan dimensionar el problema sin perder orientación a la intervención.
 3. Incorporar evidencia cualitativa de agentes clave del mercado laboral riojano para identificar prácticas, resistencias y condiciones reales de implementación.
 4. Proponer un conjunto de prioridades y un sistema mínimo de indicadores que permitan orientar políticas públicas centradas en la corresponsabilidad y la conciliación como vías estructurales para reducir la brecha laboral de género.

En conjunto, el estudio se orienta a transformar la conciliación y la corresponsabilidad en ejes centrales de la acción pública y organizacional, entendidas no como políticas accesorias, sino como condiciones necesarias para garantizar trayectorias laborales continuas, equitativas y sostenibles.

1.2. Alcance, enfoque y estructura del informe

Alcance. El informe se centra en desigualdades de género en el mercado laboral de La Rioja, con atención prioritaria a: (i) brechas retributivas (anual y por hora), (ii) segregación ocupacional y sectorial, (iii) promoción y acceso a puestos de responsabilidad, (iv) efectos de cuidados y corresponsabilidad sobre continuidad laboral, (v) condiciones de implementación de políticas de igualdad en un tejido empresarial mayoritariamente de pequeña dimensión, y (vi) desigualdades agravadas por territorio e interseccionalidad (por ejemplo, ruralidad, origen, vulnerabilidad social). El objetivo no es cubrir exhaustivamente todos los ámbitos de la desigualdad (educación, salud, etc.), sino el **núcleo laboral** que afecta a empleo, salarios y trayectorias.

Enfoque metodológico. Se adopta un enfoque **mixto en sentido funcional**:

- una **capa cuantitativa de contexto** para fijar magnitudes e identificar segmentaciones (España → La Rioja), y
- una **capa cualitativa** basada en entrevistas semiestructuradas en profundidad para explicar mecanismos, prácticas, percepciones y condiciones de implementación desde múltiples posiciones del campo (Patton, 2015; Kvale & Brinkmann, 2009).

La evidencia cualitativa se organiza comparativamente por perfiles y se sintetiza mediante patrones comunes/singulares y matrices, con el objetivo de producir resultados auditables y directamente traducibles a recomendaciones.

Estructura del informe. El documento se organiza en nueve bloques principales:

1. **Resumen ejecutivo**, con hallazgos clave, prioridades 2026–2028 y cuadro mínimo de indicadores.
2. **Introducción**, con formulación del problema público, objetivos, alcance y estructura.
3. **Marco teórico y conceptual**, que define conceptos núcleo y presenta el marco multicausal orientado a intervención.
4. **Evidencia cuantitativa de contexto**, con 5–7 datos ancla de España y un conjunto equivalente para La Rioja.
5. **Metodología**, describiendo diseño, muestra, producción y análisis, además de criterios de calidad.

6. **Resultados cualitativos**, presentados como 4–6 hallazgos defendibles (evidencia → condiciones → implicación → indicador).
7. **Comparativa inter-agentes y triangulación**, identificando convergencias robustas y tensiones relevantes para la implementación.
8. **Implicaciones para política pública en La Rioja**, con teoría de cambio y paquete priorizado 2026–2028.
9. **Gobernanza y evaluación**, integrando encaje institucional y cuadro mínimo de seguimiento.

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Qué entendemos por desigualdad laboral de género: conceptos núcleo y medición

Por desigualdad laboral de género entendemos el conjunto de diferencias sistemáticas entre mujeres y hombres en el acceso al empleo, las condiciones de trabajo, la remuneración, la promoción y la estabilidad, que no puede reducirse a “preferencias individuales” ni a un único indicador. Se trata de un fenómeno multicapas que combina estructuras del mercado de trabajo, normas sociales y prácticas organizacionales, y que se expresa en resultados acumulativos a lo largo del ciclo vital (Blau & Kahn, 2017; Goldin, 2014).

Brecha salarial (no ajustada y ajustada).

La brecha salarial **no ajustada** describe la diferencia media observada entre salarios de hombres y mujeres. Es útil para fijar magnitudes y comparaciones temporales o territoriales, pero no identifica por sí sola mecanismos. La brecha **ajustada** (o condicional) estima la parte de la diferencia salarial que persiste al comparar perfiles similares (ocupación, educación, experiencia, jornada, entre otras). Desde el punto de vista de política pública, la distinción es clave:

- Si domina la brecha no ajustada, ganan peso los mecanismos de composición (segregación sectorial/ocupacional, parcialidad, interrupciones).
- Si persiste una brecha ajustada relevante, ganan peso prácticas organizacionales (clasificación, complementos, promoción, sesgos en evaluación) y mecanismos no observados (Blau & Kahn, 2017).

Una vía estándar para operacionalizar esta distinción es la descomposición **Oaxaca–Blinder**, que separa una parte “explicada” por características observables de otra “no explicada” (Blinder, 1973; Oaxaca, 1973).

Segregación horizontal y vertical.

La segregación **horizontal** alude a la concentración diferencial por sexo en sectores y ocupaciones (p. ej., cuidados, comercio, limpieza frente a industria o tecnología), y es un mecanismo central de desigualdad retributiva por su efecto sobre salarios medios, estabilidad y condiciones laborales. La segregación **vertical** describe la desigual distribución en la jerarquía: menor presencia de mujeres en puestos de mando, dirección o posiciones con acceso a complementos y redes de influencia (Reskin & Roos, 1990). Ambos tipos de segregación alimentan la brecha salarial y limitan movilidad y carrera.

Penalización por cuidados (maternidad, corresponsabilidad y continuidad).

La penalización por cuidados describe cómo el reparto desigual del trabajo reproductivo (cuidado de menores, dependencia, gestión doméstica) se traduce en diferencias de horas trabajadas, continuidad, disponibilidad y progresión salarial. La evidencia ha documentado una penalización salarial por maternidad (Budig & England, 2001) y penalizaciones persistentes en ingresos tras el nacimiento de hijos e hijas (“child penalty”) (Kleven et al., 2019). Para una agenda autonómica, este concepto conecta directamente con políticas de corresponsabilidad, servicios de cuidado y diseños de empleo que eviten que la conciliación responsable se convierta en penalización.

Techo de cristal y desigualdad distributiva.

El techo de cristal refiere barreras al avance hacia posiciones superiores aun con credenciales similares, y suele observarse como mayor desventaja relativa en la parte alta de la distribución salarial o de la jerarquía (Cotter et al., 2001). Complementariamente, en algunos contextos aparece el fenómeno de “suelos pegajosos”: desventajas intensas en la parte baja. Estos conceptos son útiles porque la desigualdad no siempre se manifiesta solo en promedios: importa en qué tramo de la distribución se concentra.

Medición útil para política pública: salario/hora vs anual (y por qué importa)

Para intervención y evaluación conviene trabajar con un núcleo mínimo de medición que sea comparable, interpretable y accionable:

1. Salario por hora: aproxima mejor la “tarifa salarial” y es útil para detectar desigualdad asociada a valoración de puestos, complementos, sesgos retributivos o clasificación profesional.
2. Salario anual: integra tarifa y cantidad de trabajo remunerado (horas, parcialidad, interrupciones), captando con más fuerza el impacto de cuidados, discontinuidad y segmentación de jornada.

La lectura conjunta es esencial: una brecha anual muy superior a la horaria suele indicar que la desigualdad se amplifica por tiempo de trabajo y continuidad; una brecha horaria alta sugiere problemas más directos de remuneración y estructura salarial (Goldin, 2014; Blau & Kahn, 2017).

A ello se añade una recomendación metodológica simple: evitar quedarse solo en la media. Incorporar al menos mediana y, si es posible, un indicador distributivo (p. ej., percentiles o brecha por tipo de jornada) mejora la orientación a intervención, al señalar si el problema se concentra “arriba” (techo de cristal), “abajo” (suelos pegajosos) o en segmentos específicos (parcialidad, sectores, ocupaciones).

2.2. Marco multicausal orientado a intervención: institucional–cuidados / organizacional / trayectorias

Este marco plantea que la desigualdad laboral de género no se explica por un único factor, sino por la interacción de tres niveles causales que se refuerzan mutuamente. En primer lugar, incorpora los condicionantes estructurales del mercado de trabajo (normas, instituciones, organización productiva y sectorial). En segundo lugar, considera los mecanismos intermedios que traducen esos condicionantes en resultados desiguales (por ejemplo, la segregación ocupacional y sectorial, la penalización asociada a los cuidados, la parcialidad o la discontinuidad de las trayectorias). En tercer lugar, atiende a los resultados observables en términos de empleo, ingresos, estabilidad y oportunidades de promoción.

El valor del marco no es únicamente explicativo. También tiene una orientación práctica, pues facilita diseñar intervenciones coherentes y evaluables: permite identificar qué mecanismo está sosteniendo la desigualdad en cada contexto, seleccionar las palancas de actuación más adecuadas y definir indicadores

que hagan posible el seguimiento de avances y brechas persistentes. De este modo, el análisis se vincula directamente con la toma de decisiones y con la medición de resultados, favoreciendo que las políticas y medidas implementadas se sostengan en evidencia y puedan ajustarse con el tiempo (Blau & Kahn, 2017; Goldin, 2014).

(A) Nivel institucional–cuidados

Este nivel reúne las reglas, infraestructuras e incentivos que condicionan cómo se reparte el cuidado y con qué costes se compatibiliza con el empleo. En primer lugar, incluye la cobertura, calidad, horarios y accesibilidad territorial de los servicios de cuidado (0–3 y dependencia), que facilitan o dificultan la entrada y continuidad laboral. En segundo lugar, incorpora el diseño y uso de permisos, excedencias y medidas de corresponsabilidad, prestando especial atención a la participación masculina como mecanismo para redistribuir tiempos y reducir estereotipos. En tercer lugar, considera los costes económicos y de oportunidad que empujan a que el ajuste recaiga en quien tiene salarios más bajos o menor poder negociador, con frecuencia mujeres. Este nivel ayuda a entender por qué la conciliación responsable puede derivar en penalización si no se apoya en servicios suficientes y corresponsabilidad efectiva (Kleven et al., 2019; Budig & England, 2001).

(B) Nivel organizacional

Este nivel se centra en cómo las prácticas internas de empresas y organizaciones públicas convierten la igualdad formal en resultados reales. En primer lugar, abarca la estructura retributiva (salario base, complementos, incentivos, discrecionalidad y opacidad), donde parte de la brecha puede generarse por componentes no transparentes o ligados a disponibilidad. En segundo lugar, incluye la clasificación profesional y la valoración de puestos, ámbitos en los que pueden operar sesgos indirectos al infravalorar tareas feminizadas o al asignar categorías con distinta remuneración. En tercer lugar, considera los procesos de promoción y desarrollo de carrera, que a menudo dependen de criterios informales, redes, sesgos de evaluación y barreras de acceso a posiciones de liderazgo. Por último, incorpora la cultura del tiempo (presentismo y remuneración de la disponibilidad), que penaliza especialmente a quienes tienen responsabilidades de cuidado. Este nivel resulta decisivo en la “última fase” hacia la igualdad, cuando la brecha ya no se explica solo por educación o participación, sino por la estructura del trabajo y de las carreras dentro de las organizaciones (Goldin, 2014; Cotter et al., 2001).

(C) Nivel trayectorias

Este nivel traduce los dos anteriores en trayectorias laborales concretas y, por tanto, en desigualdades observables a lo largo del ciclo vital. En primer lugar, se expresa en la parcialidad y la reducción de jornada, con efectos sobre ingresos anuales, acceso a complementos, acumulación de experiencia y oportunidades de promoción. En segundo lugar, incluye las interrupciones y los retornos (excedencias, salidas temporales, transiciones entre empleo y desempleo), que generan pérdidas acumulativas en salario y estabilidad, y pueden aumentar el riesgo de paro de larga duración. En tercer lugar, incorpora la movilidad sectorial y ocupacional y la concentración en determinados sectores, reforzando la segregación horizontal y, en ocasiones, la vertical. En términos analíticos, aquí se materializa el carácter acumulativo de la desigualdad: pequeñas diferencias sostenidas en horas, disponibilidad o continuidad acaban produciendo brechas relevantes en salarios, calidad del empleo y progresión profesional con el paso del tiempo (Goldin, 2014).

Cierre operativo: de la explicación a la intervención

El marco se utiliza como el “motor” del informe y estructura tanto el análisis como la propuesta de actuación. En la presentación de resultados cualitativos, cada hallazgo se interpreta identificando, en

primer lugar, el mecanismo predominante al que remite (A, B o C); en segundo lugar, una palanca de intervención pública razonable y viable; y, en tercer lugar, un indicador mínimo que permita comprobar avances de forma periódica. De este modo, el diagnóstico no queda solo en la descripción, sino que se vincula directamente con opciones de política pública y con criterios de seguimiento.

En la sección de recomendaciones, las medidas se organizan atendiendo a su contribución esperada a debilitar la cadena de factores que sostiene la desigualdad, desde la organización social del cuidado hasta el tiempo disponible, las trayectorias laborales y, finalmente, la brecha indirecta. Esta ordenación incorpora dos criterios transversales: la implementabilidad, especialmente en pymes con menor capacidad técnica y recursos limitados, y la desigualdad territorial, considerando que el acceso a servicios y oportunidades no es homogéneo entre municipios y comarcas.

3. EVIDENCIA CUANTITATIVA DE CONTEXTO

3.1. Foto esencial en España

1. **Diferencia salarial media anual (magnitud “macro”).** En España, la ganancia media anual por trabajador/a fue de 28.049,94 € en 2023; en mujeres 25.591,31 € y en hombres 30.372,49 € (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2025). Esta ancla sitúa el “orden de magnitud” y permite, después, discutir mecanismos (segregación, parcialidad, complementos, promoción) sin perder escala.)
2. **Segmentación sectorial (por qué no basta una media).** En 2023, las actividades con remuneraciones extremas muestran la estructura del problema: Suministro de energía como sector de mayor remuneración (54.447,96 €) frente a Hostelería como el más bajo (16.985,78 €) (INE, 2025). Esta dispersión es clave para enlazar con segregación horizontal (concentración femenina en sectores de menor salario) y con la distinta capacidad de negociación salarial entre ramas.
3. **Desigualdad en la parte baja de la distribución (SMI como umbral útil).** En 2022, el 24,2% de las mujeres tuvo un salario anual $\leq$ SMI, frente al 10,3% de los hombres (INE, 2024a). Este dato sirve para “aterrizar” el debate: una parte relevante de la brecha opera por horas/año efectivamente trabajadas y por concentración femenina en empleos de baja remuneración, además del salario/hora.
4. **Brecha agregada como síntesis, con cautela.** En 2022, el salario promedio anual femenino fue el 82,9% del masculino (INE, 2024a). Es un indicador sintético útil para gobernanza, siempre recordando que mezcla composición sectorial/ocupacional, jornada, antigüedad y otros factores, por lo que debe leerse como “resultado final” del sistema, no como un único mecanismo causal.
5. **Penalización por cuidados visible en decisiones de jornada.** Un total de 391.300 ocupados/as trabajaron a tiempo parcial en 2023 con el objetivo de disponer de más tiempo para cuidar a personas dependientes; 372.800 fueron mujeres y 18.500 hombres (INE, 2024b). Es un dato especialmente “explicativo” porque conecta directamente con el nivel institucional-cuidados y con trayectorias: la desigualdad no se limita a salarios, sino a disponibilidad temporal condicionada por cuidados.
6. **Segregación vertical (indicador mínimo de poder organizacional).** En 2023, el porcentaje de directores/as de empresa grande o media fue 0,7% del total de ocupados/as; por sexo: 0,9% hombres y 0,4% mujeres (INE, 2024b). Esta ancla permite introducir el “cuello de botella” de

promoción y acceso a puestos con mayor discrecionalidad retributiva (bonus, complementos, decisiones de carrera).

3.2. Foto esencial en La Rioja

Nota metodológica (La Rioja). Para evitar lecturas erróneas, conviene reportar siempre dos métricas compatibles, pero no equivalentes: (i) la brecha salarial anual, que incorpora diferencias de horas, tipos de jornada, interrupciones y composición ocupacional; y (ii) la brecha salarial por hora, que compara el ingreso bruto por hora y suele ser menor cuando una parte sustantiva de la desigualdad se transmite por parcialidad y discontinuidad. En La Rioja, la divergencia entre ambas magnitudes refuerza la necesidad de presentarlas en paralelo (Instituto de Estadística de La Rioja, 2023).

1. **Nivel salarial medio anual (comparación territorial directa).** En 2022, La Rioja registró una ganancia media anual de 24.903,38 €, con 22.264,39 € en mujeres y 27.741,60 € en hombres (INE, 2024a). Este dato permite comparar el “suelo” salarial regional con la media estatal y, sobre todo, mantener el foco en diferencias internas por sexo dentro de un mismo territorio.
2. **Estructura productiva y afiliación (dónde se juega la segregación horizontal).** En La Rioja, el peso del empleo afiliado se concentra en Servicios (67,92%), seguido de Industria (19,59%), con Agricultura (6,10%) y Construcción (6,21%) (Servicio Público de Empleo Estatal [SEPE], 2024). Este reparto es un marco mínimo para interpretar por qué determinadas brechas son más “pegajosas” en territorios con fuerte terciarización y con nichos industriales específicos.
3. **La información contenida en este bloque resulta especialmente relevante para la elaboración de programas de actuación y el diseño de medidas correctoras, al permitir identificar los mecanismos que generan desigualdad en las trayectorias laborales. Su análisis facilita la toma de decisiones por parte de las Administraciones Públicas, tanto de ámbito nacional como autonómico, en el ejercicio de sus respectivas competencias.**
4. **Movilidad interprovincial (territorio, género y oportunidades).** La movilidad contractual muestra una diferencia relevante: tasa de movilidad 34,56% en hombres frente a 21,48% en mujeres (SEPE, 2024). La lectura para intervención no es “mujeres menos móviles” como rasgo, sino como posible restricción estructural vinculada a cuidados, accesibilidad del transporte, redes y disponibilidad temporal.
5. **Paro registrado y feminización del desempleo (diagnóstico de demanda).** A 31/12/2023 el paro registrado en La Rioja fue de 13.315 personas; por sexo, 59,81% mujeres y 40,19% hombres (SEPE, 2024). Es un dato que ayuda a justificar priorización territorial y segmentación de medidas (orientación, formación, intermediación, itinerarios) con enfoque de género.

4. METODOLOGÍA

4.1. Diseño y justificación

El estudio adopta un **diseño cualitativo** basado en **entrevistas en profundidad semiestructuradas** a informantes clave, con una lógica aplicada: explicar mecanismos, prácticas y condiciones de implementación de la igualdad laboral de género en La Rioja, más allá de lo que permiten observar los indicadores agregados (ver Anexo 1). En problemas donde intervienen normas sociales, culturas organizativas, incentivos y experiencias situadas, la entrevista cualitativa es especialmente adecuada para reconstruir procesos causales plausibles, identificar tensiones entre actores y mapear “cuellos de botella” institucionales y organizacionales (Kvale & Brinkmann, 2009; Patton, 2015).

El enfoque metodológico adoptado no busca representatividad estadística en sentido estricto, sino riqueza informativa y generalización analítica. El objetivo es producir explicaciones que sean transferibles en función de los mecanismos identificados, más que estimaciones poblacionales. En la práctica, esto implica construir interpretaciones sólidas sobre cómo se generan ciertas desigualdades a través de cadenas causales recurrentes, como la relación entre responsabilidades de cuidado, parcialidad y brecha salarial anual, o el papel de los complementos salariales, su discrecionalidad u opacidad y la aparición de brechas indirectas. El valor del análisis no depende tanto del tamaño de la muestra como de la capacidad para identificar patrones consistentes y comprender cómo operan en diferentes contextos.

Además, el trabajo cualitativo permite delimitar condiciones de ocurrencia y variación, es decir, en qué situaciones estos mecanismos tienden a activarse con mayor intensidad o adquieren formas distintas. Por ello, se atiende de manera explícita a factores contextuales como el territorio y la accesibilidad a servicios, el sector de actividad, la composición ocupacional y el tamaño de las organizaciones, ya que estas dimensiones modulan tanto las prácticas de conciliación responsable como las oportunidades de carrera y las dinámicas retributivas. Esta aproximación facilita, por un lado, distinguir lo que es estructural de lo que es específico de un entorno concreto y, por otro, formular recomendaciones más ajustadas a escenarios reales de implementación.

Este planteamiento se alinea con enfoques contemporáneos de muestreo cualitativo orientados a la idea de “información-poder”, según la cual una muestra bien focalizada puede ofrecer una alta densidad explicativa con un número moderado de entrevistas. La clave es que la selección sea estratégica, cubra la variabilidad relevante para los mecanismos estudiados y que el análisis sea trazable y coherente, de modo que las conclusiones se sostengan en evidencia cualitativa suficientemente robusta (Malterud et al., 2016).

4.2. Muestra y perfiles

Se utilizó un **muestreo intencional** con criterio de **máxima variación** y relevancia operativa para el objeto de estudio, incorporando actores que ocupan posiciones diferenciadas en el campo laboral riojano y que aportan miradas complementarias sobre mecanismos, implementación y efectos en población. En total se realizaron **13 entrevistas**, distribuidas en cuatro perfiles y cinco sub-bloques analíticos (ver Anexo 2):

- **Administraciones públicas (n = 5)**
 - **Justicia laboral (Juzgados de lo Social):** 2 entrevistas (Jueza Social-1; Jueza Social-2).
 - **Administración General vinculada a empleo/igualdad/salud laboral:** 3 entrevistas (AAPP-Téc-1; AAPP-Téc-2; AAPP-Dir-1).
- **Asociaciones empresariales / entidades representativas (n = 2)**
 - Patronal/organización empresarial y cámara/entidad de apoyo al tejido productivo (Emp-1; Emp-2).
- **Organizaciones sindicales (n = 3)**
 - Centrales y sindicato sectorial (Sind-1; Sind-2; Sind-3).
- **Organizaciones no gubernamentales (n = 3)**
 - Entidades de inclusión e igualdad con intervención en empleo (ONG-1; ONG-2; ONG-3).

Criterio de anonimización: en el cuerpo del informe se utilizan códigos (p. ej., *Jueza Social-1*) y se elimina información de contacto o identificadores directos. La tabla nominal puede mantenerse solo en un anexo interno o en una versión restringida.

4.3. Producción de datos

Las entrevistas fueron **semiestructuradas** y se organizaron mediante un guion modular:

- un **bloque común** para todos los perfiles (diagnóstico de desigualdad, mecanismos percibidos, valoración de políticas, propuestas), y
- **módulos específicos** por actor (p. ej., en justicia: tipos de litigios, tiempos procesales, adaptación de jornada y conflictos; en empresa: implementación de planes, dificultades pymes, cultura del tiempo; en sindicatos: negociación colectiva, complementos, casuística; en ONG: barreras de acceso, interseccionalidad, brechas de implementación).

Este diseño asegura comparabilidad transversal sin perder capacidad exploratoria (Kvale & Brinkmann, 2009). Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de **60–90 minutos**, realizadas en formato presencial o por videoconferencia. El registro se efectuó con **consentimiento informado**, y el material fue sistematizado para análisis posterior.

En términos de campo, se empleó una lógica de “entrevista experta”: se priorizó acceso a informantes con capacidad de observación privilegiada (normativa/implementación; casos; intermediación) y se incentivó el uso de ejemplos concretos (“casuística”) para aumentar densidad empírica y reducir afirmaciones genéricas.

4.4. Estrategia analítica

El análisis se diseñó para producir resultados auditables y comparables entre perfiles, conectados con el marco multicausal (institucional–cuidados / organizacional / trayectorias) (Ver Anexo 3 y Anexo 4). Se combinaron dos estrategias:

1. **Codificación temática** orientada a identificar categorías recurrentes, variaciones y tensiones entre actores. La lógica fue híbrida:
 - **deductiva**, a partir de categorías teóricas (segregación, cuidados, complementos, promoción, parcialidad); y
 - **inductiva**, incorporando categorías emergentes del material (p. ej., “presentismo” como norma no escrita; “miedo a denunciar”; “burocracia como barrera”). Este enfoque se apoya en el uso de análisis temático como herramienta robusta para sistematizar patrones sin perder sensibilidad contextual (Braun & Clarke, 2006).
2. **Análisis por matrices** para asegurar trazabilidad:
 - matrices por actor (tema × evidencia × implicación) y
 - matrices comparativas interagentes (convergencia/divergencia × condiciones × palancas).

En términos operativos, el procedimiento se estructuró en cinco pasos:

- a) síntesis por entrevista siguiendo la guía;
- b) codificación inicial y refinamiento de categorías;
- c) construcción de matrices por perfil;

d) comparación interagentes y triangulación;

e) traducción a hallazgos en formato “evidencia → condiciones → implicación → indicador” (orientación a política pública).

4.5. Criterios de calidad y limitaciones

El rigor se abordó desde la perspectiva de “trustworthiness” (credibilidad, transferibilidad, dependencia y confirmabilidad) (Lincoln & Guba, 1985):

- **Credibilidad:** triangulación por perfiles (AAPP, justicia, empresa, sindicatos, ONG), contraste sistemático de acuerdos y discrepancias, y búsqueda explícita de evidencia negativa (casos que no encajan con el patrón dominante).
- **Transferibilidad:** descripción del contexto territorial y productivo de La Rioja y especificación de condiciones de ocurrencia de los mecanismos (p. ej., tamaño empresarial, sectores, ruralidad).
- **Dependencia:** uso de guion modular común y matrices de análisis que permiten replicabilidad del procedimiento y consistencia entre informes por agente.
- **Confirmabilidad:** separación explícita entre “evidencia” (contenido reportado) e “interpretación” (inferencia), y documentación de decisiones analíticas (categorías, reglas de síntesis).

Limitaciones. El estudio no pretende generalización estadística; su alcance es de generalización analítica por mecanismos. Como en toda investigación cualitativa con informantes clave, pueden existir sesgos de acceso y de deseabilidad social (p. ej., infra-reporte de prácticas discriminatorias en ámbitos empresariales, o énfasis en conflictos en ámbitos de defensa). La heterogeneidad territorial y sectorial implica que algunos mecanismos pueden manifestarse con distinta intensidad según rama o zona. Estas limitaciones se mitigan mediante triangulación interagente y el uso de matrices de evidencia, pero deben considerarse al interpretar el alcance de las conclusiones.

5. RESULTADOS CUALITATIVOS

Nota de lectura: los hallazgos se presentan en formato aplicado (**evidencia → condiciones → implicación → indicador**) para facilitar su traducción a política pública y seguimiento. La evidencia se sintetiza por triangulación interagentes (Administraciones Públicas–justicia laboral–empresa–sindicatos–ONG). En la versión final en Word podéis incorporar 1–2 citas literales anonimizadas por hallazgo como “microevidencia” (sin datos identificativos).

5.1. Hallazgo 1. Los cuidados y los usos del tiempo son el “mecanismo raíz” que organiza trayectorias y amplifica brechas

Evidencia (qué aparece en las entrevistas)

- **Transversal:** todos los perfiles describen la desigual distribución de cuidados y la disponibilidad temporal como el principal factor que explica parcialidad, interrupciones y límites a la promoción.
- **Justicia laboral:** aparece la conciliación responsable como foco recurrente (adaptación de jornada, turnos, penalización indirecta, tensiones por embarazo/maternidad), con señales de que la efectividad de derechos depende de condiciones organizativas y de la capacidad de respuesta (tiempos, prueba, cultura).

- **Sindicatos:** destacan que las medidas de conciliación responsable tienden a “recaer” sobre mujeres y se convierten en penalización salarial/carrera (menos horas, menos complementos, menos promoción).
- **Empresas/patronal:** reconocen el peso del tiempo y la disponibilidad, subrayando límites de implementación en pymes y sectores con turnos; tienden a describir el problema como “indirecto” y de difícil ajuste sin servicios.
- **ONG:** el tiempo de cuidado aparece como barrera de acceso y permanencia en el empleo, agravada por ruralidad, falta de redes y situaciones de vulnerabilidad.

Condiciones (cuándo es más intenso / menos intenso)

- Más intenso en **sectores con turnos**, nocturnidad y disponibilidad (donde la organización del tiempo se “paga” con complementos o promoción).
- Más intenso en **pymes** (menor margen para reestructurar horarios y sustituir ausencias).
- Más intenso en **territorios rurales** o dispersos (servicios de cuidado, transporte, conciliación real).
- Tiende a concentrarse en determinados momentos del **ciclo vital** (maternidad, cuidados de mayores/dependencia) y en hogares con menor renta/red de apoyo.

Implicación para política pública

- Tratar cuidados/tiempo como **infraestructura del empleo** (no como “política blanda”): si no se reduce la penalización temporal, las intervenciones retributivas y de promoción tienen rendimiento limitado.
- Priorizar medidas “no penalizantes”: adaptación de jornada y flexibilidad con salvaguardas contra pérdida de complementos/progresión, combinadas con servicios y corresponsabilidad (especialmente uso masculino).
- Territorializar la respuesta (ruralidad): accesibilidad real, no solo formal.

Indicadores (seguimiento mínimo asociado al mecanismo)

1. Tasa de parcialidad por sexo y, si es posible, parcialidad por cuidados

Este indicador permite observar si el ajuste de tiempo de trabajo se está resolviendo de forma desigual. Una mayor parcialidad femenina suele ser un “puente” entre cuidados y resultados laborales, porque reduce ingresos anuales, limita el acceso a complementos y puede frenar la progresión. Si se dispone del motivo “cuidados”, se puede distinguir mejor la parcialidad elegida de la parcialidad inducida por falta de alternativas.

2. Uso de reducciones de jornada y excedencias por cuidados por sexo (o proxies disponibles)

Mide directamente la **interrupción o debilitamiento de la continuidad laboral** por responsabilidades de cuidado. Cuando estas figuras se concentran en mujeres, suelen acumular efectos a medio plazo: pérdida de experiencia, menor probabilidad de promoción y penalización salarial. Si no hay dato completo, pueden usarse proxies como excedencias registradas, prestaciones vinculadas o registros administrativos disponibles.

3. Cobertura y uso de servicios 0–3 y dependencia (plazas, listas de espera, horas de atención)

Este bloque captura la “infraestructura” que hace posible conciliar sin penalización. No basta con saber si existen servicios: la cobertura real, los tiempos de espera y las horas efectivas de atención determinan si una persona puede mantener jornada completa y continuidad en el empleo. Es especialmente relevante para leer desigualdades territoriales (diferencias entre municipios/comarcas) y para interpretar por qué en algunos contextos la conciliación se traduce en salidas o parcialidad.

4. Brecha salarial anual frente a brecha salarial por hora (para captar el efecto del tiempo).

Comparar ambas brechas permite separar dos componentes distintos. La **brecha por hora** se relaciona más con la estructura salarial, la segregación y posibles diferencias dentro de ocupaciones. La **brecha anual** incorpora además el efecto del tiempo trabajado (parcialidad, interrupciones, menos horas pagadas, menor acceso a complementos). Si la brecha anual es mucho mayor que la horaria, suele indicar que el mecanismo “tiempo/continuidad” está siendo determinante en la desigualdad salarial.

5.2. Hallazgo 2. La “brecha indirecta” se fabrica en la arquitectura organizacional: complementos, disponibilidad y promoción más que en el salario base

Evidencia (qué aparece en las entrevistas)

- **Sindicatos y justicia:** enfatizan la desigualdad a través de pluses/complementos, asignación de turnos, criterios discretos y promoción; se apunta a un “cumplimiento formal” de igualdad con persistencia de desigualdades en componentes variables o en categorías infravaloradas.
- **Empresas/patronal:** reconocen que ciertos complementos remuneran disponibilidad (y que esto interactúa con cuidados), aunque suelen atribuirlo a necesidades productivas y a dificultad de reorganización.
- **Administraciones Públicas:** señalan que la igualdad efectiva depende de prácticas internas (criterios transparentes, trazabilidad de decisiones), y aparece la idea de “ejemplaridad” del sector público como palanca.
- **ONG:** aportan evidencia de segmentación en empleos de baja remuneración y escaso acceso a complementos “buenos”, además de barreras para reclamar.

Condiciones (cuándo es más intenso / menos intenso)

- Más intenso en sectores con **retribución variable**, turnos, guardias, objetivos, nocturnidad y pluses de disponibilidad.
- Más intenso cuando la promoción es **informal** (redes, “confianza”, criterios no auditables).
- Menos visible en organizaciones con estructuras salariales más estandarizadas y procesos de promoción formalizados, pero puede persistir en la “microdiscrecionalidad” (asignación de tareas, oportunidades de formación, proyectos visibles).

Implicación para política pública

- Desplazar el foco desde “salario base” a **arquitectura retributiva y de carrera**: complementos, clasificación, valoración de puestos, promociones y cultura del tiempo.
- Estrategia de política pública **proporcional a pymes**: herramientas simplificadas + asistencia técnica para registros/auditorías/valoración, y condicionalidad en ayudas y contratación pública.

- Generar incentivos a rediseñar el tiempo de trabajo (reducir presentismo) porque es un motor de complementos y carreras.

Indicadores (seguimiento mínimo asociado al mecanismo)

1. Brecha en **complementos y retribución variable** (cuando existan datos organizacionales o sectoriales).
2. Porcentaje de empresas con registro retributivo/auditoría.
3. Porcentaje de mujeres en **mando/posiciones directivas** (proxy ocupacional) y tasa de promoción por sexo (si se dispone).
4. Horas extra/guardias por sexo (si se dispone) o proxy de disponibilidad.

5.3. Hallazgo 3. La segregación (horizontal y vertical) es persistente y actúa como “canal” que conecta estructura productiva con desigualdad

Evidencia (qué aparece en las entrevistas)

- **Empresas/patronal y Administraciones públicas:** aparece el argumento de “pipeline” (falta de candidatas en sectores técnicos/industriales) y la persistencia de ramas altamente feminizadas (servicios, cuidados, comercio) frente a otras masculinizadas.
- **Sindicatos:** subrayan que la segregación no es solo de entrada, sino de carrera: categorías feminizadas con menor valoración, dificultades de movilidad interna y promoción; también emergen microbarreras (asignación de tareas, acceso a formación, rotación).
- **ONG:** destaca segregación por ocupaciones de baja remuneración y condiciones precarias, especialmente en mujeres vulnerables (migrantes, rurales, sin redes).
- **Justicia:** aunque su foco es casuístico, su evidencia refuerza que los conflictos aparecen en determinados sectores y en momentos de maternidad/cuidados, lo que “fija” trayectorias.

Condiciones (cuándo es más intenso / menos intenso)

- Más intenso donde la estructura regional combina: (i) sectores feminizados de menor salario y (ii) sectores con mejores salarios, pero barreras de acceso o cultura masculina.
- Se intensifica cuando existe segmentación territorial (oportunidades concentradas en cabeceras, movilidad limitada).
- Menos intenso cuando hay programas sostenidos de transición sectorial (formación + intermediación + acompañamiento) y cuando las organizaciones abren vías de promoción auditables.

Implicación para política pública (agentes sociales)

- La segregación no se corrige solo con “campañas”: requiere políticas de oferta y demanda simultáneas (formación, intermediación, acuerdos sectoriales, condiciones en ayudas).
- Diseñar una agenda sectorial “focalizada”: 2–3 sectores tractores para inserción/progresión femenina (y 2–3 sectores feminizados para mejora de calidad/valoración).
- Introducir enfoque territorial: acceso a formación, transporte, servicios de cuidado y redes.

Indicadores (seguimiento mínimo asociado al mecanismo)

1. Índice simple de **segregación sectorial/ocupacional** por sexo (EPA/afiliación).
2. Porcentaje de mujeres en sectores objetivo (industria/tech u otros definidos) y en ocupaciones de mayor salario.
3. Porcentaje mujeres en **mandos** (segregación vertical).
4. Transiciones: porcentaje de mujeres que pasan de parcialidad/sector feminizados a empleo estable en sector objetivo (si hay datos de programas).

5.4. Hallazgo 4. La brecha entre norma y práctica es el principal cuello de botella: la desigualdad se sostiene por implementación desigual y capacidad limitada, especialmente en pymes

Evidencia (qué aparece en las entrevistas)

- **Administraciones Públicas:** aparece reiteradamente la necesidad de coordinación, recursos y continuidad; se percibe que las políticas existen, pero su impacto depende de acompañamiento y seguimiento.
- **Justicia:** resalta que la exigibilidad funciona, pero que tiempos/procesos y miedo a denunciar limitan efectos; la respuesta institucional no siempre llega con la rapidez necesaria para evitar daños de carrera.
- **Sindicatos:** señalan cumplimiento formal (planes “de papel”) y déficit de verificación, especialmente en componentes retributivos no transparentes.
- **Empresas/patronal:** ponen el acento en la dificultad real de implementación en micro/pymes (capacidad técnica, burocracia), y demandan herramientas simples y apoyo.
- **ONG:** identifican una brecha adicional: incluso cuando existen derechos y recursos, muchas mujeres no acceden por barreras de información, burocracia o vulnerabilidad.

Condiciones (cuándo es más intenso / menos intenso)

- Más intenso en tejido empresarial atomizado (micro/pymes) y en sectores con alta rotación.
- Más intenso donde la cultura organizativa es adversa a la conciliación responsable o a la transparencia.
- Menos intenso cuando hay: (i) asistencia técnica sostenida, (ii) incentivos y condicionalidad, (iii) mecanismos de verificación proporcionados, y (iv) coordinación estable entre actores.

Implicación para política pública

- **La política pública debe ser implementable.** Esto implica diseñar medidas que las pymes puedan aplicar sin necesidad de equipos especializados. En la práctica, conviene ofrecer “paquetes” de apoyo que combinen herramientas listas para usar (plantillas, guías, diagnósticos rápidos), formación adaptada por sectores y asesoramiento para resolver dudas concretas. A la vez, es importante incluir una verificación proporcional (más ligera para microempresas, más exigente para empresas mayores o con mayor riesgo) para evitar que se cumpla solo “en el papel” y se genere un cumplimiento meramente formal o simbólico.
- **Reforzar la gobernanza.** Para que las medidas no dependan de iniciativas aisladas, hace falta una arquitectura estable: unidades o referentes de igualdad con funciones claras, circuitos de

coordinación entre áreas (cuidados y apoyo, empleo y orientación, educación/formación, dependencia, inspección/relaciones laborales, etc.) y un ciclo anual de seguimiento. Ese ciclo debe fijar qué indicadores se revisan, quién es responsable de cada uno, qué decisiones se toman con los resultados y cómo se corrigen desviaciones.

- **Tratar la accesibilidad como parte de la implementación.** No basta con que existan recursos; deben ser utilizables y llegar a todo el territorio. Esto requiere medir el acceso real (cobertura, tiempos de espera, distancias, barreras administrativas), simplificar trámites y canales (ventanilla única, formularios claros, acompañamiento) y territorializar la intervención, adaptando el despliegue a municipios y comarcas para reducir brechas territoriales en el acceso a servicios y apoyos.

Indicadores (seguimiento mínimo asociado al mecanismo)

1. Número de empresas acompañadas (por tamaño/sector) y porcentaje que completan registro/auditoría/medidas.
2. Indicadores de alcance de acciones (formación, guías, campañas) y cobertura territorial.
3. Tasa de denuncias/conflictos o consultas (si se dispone) y tiempos medios de resolución (proxy de efectividad).
4. Evolución de brecha anual y parcialidad femenina como “resultado final” (para ver si implementación se traduce en cambios).

5.5. Retos de las políticas universales ante situaciones de mayor vulnerabilidad

Evidencia (qué aparece en las entrevistas)

- Las ONG describen de forma consistente que las desigualdades laborales de género se multiplican cuando confluyen otras dimensiones de vulnerabilidad: origen/migración, baja cualificación, edad, monoparentalidad, violencia de género, discapacidad, brecha digital y ausencia de redes. En estos casos, los obstáculos no son solo “de empleo”, sino de acceso efectivo a derechos, servicios y oportunidades.
- Aparece una brecha de implementación en forma de “coste de acceso”: información fragmentada, trámites complejos, miedo a denunciar o a perder el empleo, incompatibilidades horarias y dificultades de transporte.
- Desde AAPP se reconocen diferencias de acceso entre territorio urbano y rural, y la necesidad de “llegar” a municipios con menos recursos. La justicia laboral, indirectamente, refuerza la idea al observar que parte de los conflictos y vulneraciones no llegan a formalizarse por miedo, costes o desconocimiento.
- El patrón transversal es claro: las políticas universales (mismas reglas para todos) tienden a beneficiar más a quienes ya tienen capital informacional, redes y capacidad de gestión, mientras que los colectivos con multibarreras requieren mediación, acompañamiento y proximidad.

Condiciones (cuándo es más intenso / menos intenso)

- Más intenso en ruralidad y dispersión territorial, donde la disponibilidad de servicios de cuidado, formación y transporte condiciona la participación laboral.
- Más intenso en hogares con baja renta, con ausencia de redes sociales o en situaciones administrativas complejas.

- Menos intenso cuando existen dispositivos de ventanilla única, acompañamiento (gestoría social), itinerarios integrados y servicios itinerantes/comarcales.

Implicación para política pública

- Incorporar un enfoque explícito de accesibilidad como componente de igualdad: no basta con “ofrecer” recursos; es necesario garantizar que puedan usarse por quienes más los necesitan.
- Diseñar medidas con lógica de universalismo proporcional: políticas generales (universales) combinadas con intensidad adicional para perfiles de mayor vulnerabilidad (territorio, edad, origen, monoparentalidad, violencia).
- Reforzar mediación y coordinación con ONG como “sensores” de brechas de implementación y como canal de confianza, especialmente para mujeres que no llegan al sistema institucional por temor o saturación burocrática.

Indicadores (seguimiento mínimo asociado al mecanismo)

1. Participación en programas desagregada por sexo y perfil

Este indicador no solo cuenta cuántas personas participan, sino quiénes llegan realmente a los programas. Desagregar por sexo y variables como edad, origen/nacionalidad, territorio (municipio/comarca) y situación de vulnerabilidad permite detectar brechas de acceso: por ejemplo, si las mujeres con cargas de cuidado, las personas migrantes o quienes viven en zonas rurales participan menos, o si determinados perfiles quedan sistemáticamente fuera por barreras informativas, administrativas o de horarios.

2. Tasa de abandono de programas (por perfil) y motivos de salida

Sirve para identificar dónde se “rompe” el itinerario y por qué. Medir el abandono por perfil ayuda a ver si hay colectivos con mayor riesgo de salida y, al recoger los motivos (cuidado, incompatibilidad horaria, transporte, salud, desánimo, empleo precario puntual, trámites), se puede distinguir entre problemas de diseño del programa y factores externos. Es un indicador muy útil para ajustar la implementación (horarios, apoyos, acompañamiento, derivaciones).

3. Resultados de inserción a 3 y 6 meses y estabilidad a 12 meses (por perfil)

Este bloque mide el efecto real del programa más allá de la participación. La inserción a 3 y 6 meses captura la capacidad de transición al empleo; la estabilidad a 12 meses muestra si el empleo es sostenible. Desagregar por perfil y añadir variables de calidad (tipo de contrato y jornada) evita “éxitos” engañosos, como inserciones muy cortas, rotación o concentración en parcialidad involuntaria.

4. Acceso a servicios de cuidado por zona

Este indicador introduce el componente territorial que condiciona que una inserción sea viable. Medir cobertura 0–3 y dependencia, distancia o tiempo a recursos, listas de espera y, cuando sea posible, el uso efectivo, permite evaluar si en ciertas zonas la falta de cuidados funciona como un cuello de botella. Además, ayuda a interpretar resultados: una baja inserción o estabilidad puede estar vinculada no al programa en sí, sino a restricciones de infraestructura de cuidados en el territorio.

5.6. El sistema de justicia laboral es clave pero insuficiente como motor único: la prevención organizacional y la rapidez son determinantes

Evidencia (qué aparece en las entrevistas)

- Las entrevistas con justicia laboral aportan un mensaje doble: (i) el sistema es un mecanismo crítico de garantía de derechos (despidos, embarazo/maternidad, conciliación, acoso), pero (ii) su capacidad transformadora depende de la rapidez, de la evidencia disponible y de que los casos lleguen (lo que no siempre ocurre).
- Se señala indirectamente un problema clásico: cuando el proceso llega tarde, el daño ya se ha producido (pérdida de empleo, ruptura de trayectoria, deterioro reputacional, desgaste). En desigualdad laboral de género, la dimensión temporal importa porque los efectos son acumulativos y las ventanas de decisión (embarazo, cuidados, adaptación de jornada) son estrechas.
- Sindicatos y ONG refuerzan el argumento desde otro ángulo: existe una infra-denuncia por miedo, desconocimiento, dependencia económica o desgaste del procedimiento. Por ello, la justicia opera muchas veces como “último recurso” y no como mecanismo suficiente para modificar prácticas extendidas.
- En consecuencia, aparece una conclusión práctica compartida: la reducción de desigualdad requiere una estrategia preventiva dentro de organizaciones (transparencia, protocolos, formación, control de complementos, criterios de promoción), y el sistema judicial debe complementarse con mecanismos administrativos y organizacionales de resolución temprana.

Condiciones (cuándo es más intenso / menos intenso)

- Más intenso cuando existen culturas organizacionales adversas a la conciliación, alta precariedad o rotación (más miedo a reclamar).
- Más intenso en pymes con menor formalización de procesos y sectores con turnos/disponibilidad.
- Menos intenso cuando hay canales eficaces de resolución temprana (mediación, inspección, protocolos) y cuando las organizaciones adoptan medidas preventivas sistemáticas.

Implicación para política pública

- Diseñar una política dual:
(1) Garantía de derechos (exigibilidad): coordinación con inspección, mediación y servicios de orientación; y (2) Prevención organizacional: paquetes de herramientas para pymes, formación a mandos, protocolos y seguimiento (no solo “planes de igualdad” nominales).
- Priorizar intervenciones que reduzcan el coste de denunciar y aumenten la resolución temprana: información clara, acompañamiento, circuitos ágiles y confidenciales.
- Incorporar la variable “tiempo” como criterio de efectividad: una política de igualdad que llega tarde pierde capacidad protectora sobre trayectorias.

Indicadores (seguimiento mínimo asociado al mecanismo)

1. **Tiempos de tramitación** (si están disponibles): tiempos medios por fase/procedimiento para asuntos laborales relevantes (o, en su defecto, proxies administrativos).

2. **Volumen y tipología de asuntos** vinculados a conciliación, embarazo/maternidad, despido, acoso o discriminación (según disponibilidad estadística).
3. Medidas preventivas adoptadas en organizaciones: número de **protocolos de acoso**, acciones formativas, revisiones de complementos, y evidencias de transparencia (por ejemplo, empresas asistidas que implementan medidas).
4. **Consultas y derivaciones** a servicios de orientación/mediación/inspección por temática (como indicador de accesibilidad y uso del sistema).

Referencia teórica

La idea de que el acceso a la justicia y los procesos institucionales pueden producir desigualdad por costes y barreras (y que la prevención y la intervención temprana son claves) se apoya en literatura socio-jurídica sobre acceso a la justicia, experiencia legal y desigualdad (Galanter, 1974).

6. COMPARATIVA INTER-AGENTES Y TRIANGULACIÓN

Este apartado integra los resultados cualitativos de los cinco bloques de agentes (administración general, justicia laboral, organizaciones empresariales, sindicatos y ONG) y los conecta con la evidencia cuantitativa de contexto. El objetivo es doble: (i) identificar convergencias robustas (hallazgos con alta estabilidad inter-fuentes) y (ii) explicitar divergencias/tensiones que condicionan la viabilidad política y operativa de las medidas. La triangulación no se entiende como “buscar consenso”, sino como contrastar perspectivas para mejorar explicación y orientar intervención (Patton, 2015).

6.1. Convergencias robustas

C1. Cuidados y responsabilidad como mecanismo estructural (“raíz”).

Los cinco perfiles sitúan el tiempo y la corresponsabilidad como el principal condicionante de continuidad laboral, parcialidad, movilidad y promoción. Esta convergencia es especialmente relevante porque coincide con evidencias cuantitativas: la parcialidad por cuidados es marcadamente femenina en España y, en La Rioja, la contratación a tiempo parcial está fuertemente feminizada (INE, 2024b; SEPE, 2024). La lectura inter-agente es que la conciliación, si no se acompaña de servicios y rediseño del tiempo de trabajo, tiende a convertirse en penalización (Goldin, 2014; Kleven et al., 2019).

C2. Predominio de “brecha indirecta” (arquitectura salarial, complementos, disponibilidad y carrera).

Existe un acuerdo transversal en que buena parte de la desigualdad no aparece como “mismo puesto, distinto salario base”, sino como desigualdad en: complementos, turnos, objetivos, asignación de oportunidades, acceso a formación y promoción. Esta convergencia es clave para política pública porque orienta hacia herramientas organizacionales de transparencia, valoración de puestos, revisión de complementos y trazabilidad de promoción (Blau & Kahn, 2017).

C3. Segregación horizontal y vertical persistente como canal de reproducción.

Los agentes convergen en que el problema se sostiene por composición sectorial/ocupacional y por barreras de progresión. La evidencia cuantitativa sitúa una estructura productiva regional con fuerte peso de servicios y un peso relevante de industria; este marco es compatible con la persistencia de nichos feminizados de menor salario y nichos de mayor salario con barreras de entrada o carrera (SEPE, 2024). La convergencia conecta con la literatura sobre segregación y colas de empleo (Reskin & Roos, 1990).

C4. Brecha entre norma y práctica: el problema es de implementación, especialmente en pymes.

Todos los agentes reconocen que existen derechos e instrumentos, pero su efectividad depende de implementación real (capacidad técnica, incentivos, cultura organizativa, verificación). La atomización del tejido empresarial regional refuerza esta convergencia: sin apoyo proporcional, muchas pymes no convierten obligaciones en cambios sustantivos.

C5. Necesidad de combinación de palancas (paquetes) y continuidad temporal.

La convergencia final no es sobre una medida concreta, sino sobre el tipo de solución: los agentes coinciden en que el cambio requiere combinaciones (cuidados + organización + trayectorias) y continuidad. Esto coincide con evidencia internacional que muestra persistencia y naturaleza acumulativa de la desigualdad a lo largo del ciclo vital (Goldin, 2014; Budig & England, 2001).

6.2. Divergencias y tensiones interpretativas

Estas divergencias no deben interpretarse como “errores”, sino como posiciones estructurales distintas (intereses, experiencias, mandato institucional). Son útiles para diseñar políticas implementables y legítimas.

D1. Intensidad del diagnóstico y atribución causal.

- **Sindicatos y ONG** presentan un diagnóstico de desigualdad estructural de alta intensidad (precariedad, brecha indirecta, multibarreras, infra-denuncia).
- **Patronal** tiende a describir avances y a presentar desigualdad como más indirecta o dependiente del “pipeline” (disponibilidad de perfiles).
- **Administraciones Públicas y Justicia** se sitúan en una posición intermedia: reconocen avances, pero enfatizan focos persistentes, especialmente en el sector privado y en conflictos ligados a conciliación, embarazo y acoso.

Implicación: para evitar bloqueo, la APC necesita un relato que combine evidencia de desigualdad con un enfoque de soluciones proporcionales (apoyo/acompañamiento) y, a la vez, un componente de exigibilidad.

D2. Incentivos vs control/sanción (diseño de implementación).

- **Empresas/patronal** priorizan simplificación, acompañamiento y estímulos (distintivos, ayudas, asesoramiento).
- **Sindicatos y, en parte, justicia** enfatizan verificación, control y corrección de prácticas (especialmente complementos y promoción).
- **ONG** pone el foco en accesibilidad, mediación y reducción del “coste de acceso” a derechos.

Implicación: la estrategia más eficaz es combinar varias palancas en un mix coherente. Por un lado, acompañamiento técnico a pymes (herramientas tipo, formación aplicada y asesoramiento) para que puedan cumplir e implantar medidas sin que la falta de capacidad se convierta en un freno. Por otro, incorporar condicionalidad en subvenciones y en la contratación pública, de modo que el acceso a ayudas y licitaciones incentive prácticas reales y no solo declaraciones formales. Este enfoque debe completarse con verificación proporcional al tamaño y al riesgo (más sencilla para microempresas, más exigente cuando procede) y con mecanismos de resolución temprana que permitan detectar desviaciones, corregirlas con rapidez y evitar que los problemas se consoliden o deriven en incumplimientos recurrentes.

D3. Ubicación del problema (privado vs público) y ejemplaridad.

Hay consenso en que el sector privado concentra fricciones, pero aparecen señales de que en el sector público también hay mecanismos organizacionales relevantes (tiempo de trabajo, promoción, complementos).

Implicación: reforzar ejemplaridad del sector público aumenta legitimidad y facilita cambios en privado (efecto demostración).

D4. Universalismo vs focalización (interseccionalidad).

Los actores institucionales y empresariales tienden a formular soluciones universales; las ONG subrayan que sin focalización por perfil/territorio, una parte de las mujeres queda fuera.

Implicación: conviene adoptar un diseño de universalismo proporcional, en otras palabras, combinar políticas universales (disponibles para toda la población o para el conjunto de empresas y territorios) con una intensidad adicional dirigida a los perfiles y contextos que enfrentan mayores barreras. En la práctica, esto significa mantener un marco común de derechos, servicios y medidas, pero reforzar recursos, acompañamiento y accesibilidad allí donde el riesgo de exclusión o desigualdad es más alto, evitando que la universalidad “promedio” deje fuera a quienes parten de desventajas acumuladas.

Este enfoque se apoya en la lógica de la interseccionalidad: las desigualdades no se suman de forma lineal, sino que se combinan y pueden multiplicarse cuando confluyen varias condiciones (por ejemplo, género, origen, edad, territorio rural, discapacidad, monoparentalidad o baja cualificación). Por ello, el diseño debe prever capas de apoyo y criterios de priorización que permitan ajustar la intervención a necesidades reales, sin estigmatizar, y con seguimiento específico para comprobar que las medidas llegan efectivamente a quienes más lo necesitan (Crenshaw, 1994).

6.3. Qué explican y qué no explican los datos (triangulación con contexto)

Qué explican bien (y por qué es coherente con el contexto cuantitativo)

1. Brecha anual elevada y su vínculo con tiempo y trayectorias.

La evidencia cuantitativa muestra diferencias salariales en La Rioja y un sesgo claro en parcialidad contractual femenina (SEPE, 2024). Esto es coherente con los relatos interagentes sobre cuidados, parcialidad y penalización de carrera.

2. Persistencia de desigualdad en componentes no visibles del salario base.

La insistencia cualitativa en complementos, turnos y promoción es coherente con un marco donde la desigualdad se desplaza hacia componentes variables y decisiones organizacionales, especialmente en la fase “última” de convergencia de género descrita por Goldin (2014).

3. Segregación como mecanismo de canalización.

El contexto sectorial regional (servicios predominantes, industria relevante) y la dispersión de salarios por sector (en España) hacen plausibles desigualdades por composición y por itinerarios de acceso. Los discursos de “pipeline” (empresa) y de “categorías infravaloradas” (sindicatos/ONG) son dos caras del mismo mecanismo de segregación (Reskin & Roos, 1990).

4. Brecha de implementación.

La estructura empresarial de pymes y microempresas (muy frecuente en La Rioja) aporta plausibilidad a la idea de “cumplimiento formal” y a la necesidad de apoyo técnico y gobernanza estable.

Qué explican menos (o requieren cautela)

1. Peso relativo exacto de cada mecanismo.

Las entrevistas identifican mecanismos plausibles, pero no permiten cuantificar cuánto de la brecha se debe a cuidados vs segregación vs prácticas retributivas. Para eso se requeriría un ejercicio econométrico (p. ej., Oaxaca–Blinder) o microdatos empresariales. En el informe, esto se debe formular como “mecanismos plausibles y consistentes con evidencias disponibles”, no como atribución porcentual.

2. Heterogeneidad sectorial fina y diferencias intracategoría.

Los relatos varían por sector y tamaño, pero la muestra cualitativa no pretende cubrir todas las ramas. Por ello, conviene que las recomendaciones se formulen con priorización sectorial (2–3 sectores tractores) y que el cuadro de indicadores permita detectar dónde se producen cambios o resistencias.

3. Infra-denuncia y sesgos de visibilidad.

Justicia y sindicatos observan lo que llega como conflicto; ONG observa lo que llega como vulnerabilidad; empresa observa lo que se percibe como “operativo”. Estos sesgos no invalidan, pero obligan a triangulación y a diseñar medidas de accesibilidad (información, mediación, confidencialidad), porque parte del problema no llega a registrarse.

4. Efectos de intervención a corto plazo.

No todos los mecanismos que sostienen la desigualdad reaccionan con la misma velocidad. Hay ámbitos en los que una intervención bien diseñada puede producir cambios visibles en pocos meses, y otros donde los efectos son necesariamente lentos porque dependen de hábitos sociales, decisiones educativas o transformaciones culturales que se consolidan a lo largo de años. Por eso, el informe debe separar con claridad qué medidas pueden razonablemente generar resultados entre 2026 y 2028, y cuáles tienen un horizonte estructural más largo. Esta distinción mejora la credibilidad del diagnóstico, evita promesas inalcanzables y permite diseñar un seguimiento más realista.

En primer lugar, conviene identificar medidas con impacto probable en el corto plazo (2026–2028), es decir, intervenciones que actúan sobre palancas relativamente directas del mercado de trabajo y de la organización del empleo. Aquí entran, por ejemplo, actuaciones sobre el tiempo de trabajo (reducción de parcialidad involuntaria, mejoras de horarios, incentivos a corresponsabilidad efectiva), sobre componentes salariales donde puede haber brecha indirecta (como complementos, pluses y criterios retributivos más transparentes) y, especialmente, sobre la implementación (asistencia técnica, paquetes para pymes, condicionalidad en ayudas, verificación proporcional). Son ámbitos donde la administración puede modificar reglas de acceso, procedimientos, incentivos y capacidades operativas de forma relativamente rápida, y donde los indicadores suelen responder en plazos anuales o incluso trimestrales.

En segundo lugar, el informe debe reservar un bloque diferenciado para medidas estructurales de horizonte más largo. En este grupo se incluyen intervenciones orientadas a la segregación

educativa y ocupacional (vocaciones STEM, orientación académica y profesional, estereotipos de género en elecciones formativas) y el cambio cultural sostenido en hogares, empresas y comunidad (corresponsabilidad social, valores asociados al cuidado, liderazgo femenino, normalización de permisos masculinos). Son medidas imprescindibles para consolidar avances, pero su lógica es acumulativa: se observan primero cambios en actitudes, expectativas y patrones de elección, y solo después se trasladan de forma masiva a la estructura del empleo y a la brecha salarial.

En tercer lugar, para que esta distinción sea realmente útil, el informe puede proponer una lectura en “capas” de resultados:

- en el corto plazo, medir indicadores de proceso y primeros resultados (cobertura y uso de servicios, participación de pymes en asistencia técnica, cambios en transparencia retributiva, uso de permisos por sexo, reducción de parcialidad por cuidados);
- en el medio y largo plazo, seguir indicadores estructurales (segregación educativa/sectorial, presencia en ocupaciones de mayor remuneración, cambios sostenidos en corresponsabilidad, convergencia en trayectorias).

En conjunto, distinguir entre impacto probable 2026–2028 y objetivos estructurales a más largo plazo permite ordenar las recomendaciones por realismo temporal, asignar mejores responsabilidades y construir un sistema de seguimiento que capture avances tempranos sin perder de vista las transformaciones profundas que requieren continuidad.

7. ORIENTACIONES Y PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN LA RIOJA

7.1. Teoría de cambio (del mecanismo a la intervención)

Problema público operativo. La desigualdad laboral de género en La Rioja se sostiene por una combinación de (i) penalización por cuidados y usos del tiempo, (ii) arquitecturas organizacionales que retribuyen disponibilidad y reproducen opacidades en complementos/promoción, y (iii) trayectorias segmentadas por parcialidad, interrupciones y segregación sectorial/ocupacional. En términos de resultados, esto se traduce en brechas salariales (especialmente anuales), menor continuidad y menor presencia en posiciones de mando (Blau & Kahn, 2017; Goldin, 2014; Kleven et al., 2019).

Cadena causal (simplificada y evaluable).

1. Mecanismo institucional–cuidados

- *Causa próxima*: insuficiente corresponsabilidad y/o insuficiencia/inequidad territorial de servicios de cuidado.
- *Efecto*: reducción de jornada, salidas temporales, menos movilidad y menor disponibilidad.
- *Intervención pública esperada*: ampliar accesibilidad real de cuidados y corresponsabilidad para reducir el “coste laboral” del cuidado (Budig & England, 2001; Kleven et al., 2019).

2. Mecanismo organizacional

- *Causa próxima*: retribución de la disponibilidad (turnos, nocturnidad, objetivos), discrecionalidad en complementos y promoción, y baja transparencia.

- *Efecto*: “brecha indirecta” (diferencias que no se ven en el salario base) y techo de cristal.
- *Intervención pública esperada*: transparencia y auditoría retributiva, revisión de complementos y criterios de promoción, y apoyo a implementación en pymes, en coherencia con la regulación estatal (p. ej., Real Decreto 902/2020; Real Decreto 901/2020) y el impulso europeo de transparencia salarial (Directiva (UE) 2023/970).

3. Mecanismo de trayectorias

- *Causa próxima*: segregación horizontal/vertical y discontinuidad de carreras por cuidados y organización del tiempo.
- *Efecto*: concentración femenina en sectores/ocupaciones de menor salario y menor progresión, con desigualdad acumulativa.
- *Intervención pública esperada*: itinerarios de transición sectorial (formación + intermediación + acompañamiento) y medidas organizativas que sostengan continuidad sin penalización (Goldin, 2014; Reskin & Roos, 1990).

Supuestos críticos (lo que debe cumplirse para que funcione).

- La intervención debe ser **implementable** en un tejido de pymes: si se diseña como “cumplimiento complejo”, aumenta el formalismo y baja el impacto.
- La política debe combinar **universalismo proporcional**: medidas universales con intensidad adicional para colectivos/territorios con mayores barreras (Crenshaw, 1994).
- Debe existir un circuito de **seguimiento y control** (indicadores + periodicidad + proxy operativo), porque sin gobernanza el cambio tiende a ser episódico.

7.2. Paquete priorizado 2026–2028

Línea 1. Política del tiempo y corresponsabilidad no penalizante (cuidados como infraestructura laboral).

Objetivo: reducir parcialidad/interrupciones por cuidados y sostener continuidad laboral.

Palancas: servicios de cuidado con foco territorial, corresponsabilidad masculina y medidas de adaptación/flexibilidad que no penalicen carrera.

Indicadores núcleo (Anexo 4): Cobertura 0–3; Parcialidad por sexo. Monitorización: Excedencias por cuidado; Empleo 25–54.

Línea 2. Igualdad retributiva “real” y techo de cristal: actuar sobre complementos, clasificación y promoción.

Objetivo: reducir brecha indirecta y barreras de progresión.

Palancas: apoyo técnico para registros/auditorías y valoración de puestos (RD 901/2020; RD 902/2020), revisión de complementos ligados a disponibilidad y transparencia en promoción; alineación con Directiva (UE) 2023/970.

Indicadores núcleo (Anexo 4): Brecha salarial anual; % de mujeres en puestos de dirección/mando. Monitorización: Brecha por hora; mediana salarial; segregación ocupacional/sectorial (y complementos/variables si se dispone).

Línea 3. Implementación proporcional en pymes: acompañamiento + verificación.

Objetivo: cerrar brecha norma–práctica.

Palancas: kits simplificados, asistencia sectorial y condicionalidad en ayudas/contratación pública, combinadas con verificación proporcional y resolución temprana de conflictos.

Indicadores núcleo (Anexo 4): Número de empresas acompañadas. Monitorización: Medidas adoptadas tras la asistencia; empresas asistidas por sector/tamaño y alcance de asesoría/formación.

Línea 4. Accesibilidad e interseccionalidad: que las políticas lleguen (territorio y multibarreras).

Objetivo: reducir exclusión de mujeres con mayor vulnerabilidad.

Palancas: ventanilla única/derivación, mediación comunitaria, itinerancia, simplificación administrativa y coordinación estable con ONG.

Indicadores núcleo (Anexo 4): Estabilidad post-programa. Monitorización: Inserción por perfil; paro de larga duración por sexo; participación en programas por territorio (y cobertura 0–3 por zona si es viable); dependencia (cobertura/tiempos) como núcleo opcional.

7.3. Diseño operativo (universalismo proporcional): tramo universal + intensificación por multibarreras

Con el fin de garantizar que las medidas lleguen efectivamente a quienes más lo necesitan, el paquete 2026–2028 se implementará bajo el enfoque de universalismo proporcional: un tramo universal de acceso para toda la población destinataria y un tramo de intensificación activado cuando concurren multibarreras (intersección de desventajas que incrementan el coste de acceso, la exposición al riesgo y la probabilidad de abandono).

- Tramo universal (para todas): establecimiento de una ventanilla única de información y derivación; simplificación de trámites (reducción de requisitos, formularios y tiempos); comunicación clara y accesible (lenguaje sencillo, canales presenciales y digitales); y coordinación estable con entidades del tercer sector para reforzar capilaridad territorial y continuidad en la atención.
- Criterios de intensificación (activación): se aplicará un conjunto de criterios observables para identificar situaciones con multibarreras y activar apoyos adicionales. A título orientativo: barrera idiomática/origen, situación administrativa, monoparentalidad, violencias, discapacidad o necesidades específicas de apoyo, brecha digital, ruralidad/aislamiento, y pobreza o desempleo de larga duración. La intensificación se activará por concurrencia de criterios (no por un único factor), evitando sesgos y asegurando equidad.
- Canales de derivación (puertas de entrada): se definirán y formalizarán puntos de acceso con roles claros (APC (cuidados y apoyo), APC (empleo y orientación), Entidades Locales, ONG especializadas y agentes sociales). Se operará con un circuito único de derivación y seguimiento, con trazabilidad mínima (registro de derivación, primera atención efectiva y continuidad), para reducir pérdidas en el itinerario.
- Tramo intensivo (qué cambia): para casos activados por multibarreras se reforzará la respuesta mediante mediación comunitaria, acompañamiento y gestoría social (apoyo en trámites y acceso a recursos), dispositivos itinerantes/comarcales para superar barreras territoriales, apoyos a la asistencia (citas, transporte, horarios), traducción/interpretación cuando proceda y seguimiento del riesgo de abandono (alertas tempranas y reenganche).

7.4. Propuestas de intervención en corresponsabilidad y organización del tiempo de trabajo

Estas propuestas refuerzan la efectividad del paquete 2026–2028 actuando sobre el núcleo causal identificado: corresponsabilidad en los cuidados y organización del tiempo de trabajo, evitando que la conciliación se traduzca en penalización salarial o degradación de trayectorias.

(A) Organización del tiempo de trabajo con salvaguardas

- Promover rediseños de turnos y horarios que aumenten la predictibilidad y reduzcan la dependencia de la disponibilidad total, especialmente en sectores con horarios extendidos o variables.
- Impulsar medidas de flexibilidad útil (adaptación de jornada, teletrabajo cuando sea posible, bolsas horarias) acompañadas de salvaguardas retributivas y de carrera para evitar parcialidad estructural o estancamiento.

(B) Corresponsabilidad efectiva y uso equilibrado de permisos

Incentivar el uso corresponsable de permisos y medidas de cuidado por parte de los hombres, incorporando mensajes y acciones específicas para reducir la asimetría en la asunción de cuidados.

- Desarrollar acciones informativas y acuerdos con agentes sociales y empresas para facilitar el ejercicio de derechos sin efectos adversos en promoción, complementos o asignación de tareas.

(C) Implementación proporcional en pymes

- Ofrecer acompañamiento técnico a pymes para adaptar la organización del tiempo y revisar prácticas que penalizan la conciliación (complementos ligados a disponibilidad, criterios informales de promoción).

Incorporar condicionalidad proporcionada en ayudas y contratación pública, con verificación adecuada al tamaño empresarial y mecanismos de resolución temprana de incidencias.

(D) Acceso territorial y servicios de cuidado como infraestructura del empleo

- Fortalecer la cobertura y accesibilidad de servicios de cuidado (0–3 y dependencia), prestando atención a horarios, territorio y costes de acceso.
- Complementar con dispositivos de proximidad y coordinación con entidades locales y tercer sector para llegar a perfiles con mayores barreras (territorio, vulnerabilidad, multibarreras, entre otras).

8. GOBERNANZA Y EVALUACIÓN

8.1. Encaje normativo e institucional

La estrategia de política pública propuesta se inserta en un marco multinivel (UE–Estado–CCAA) donde la **efectividad** depende menos de “tener normas” que de cómo se **implementan** y se **evalúan**.

Marco autonómico (La Rioja).

- La **Ley 7/2023, de 20 de abril, de igualdad efectiva entre mujeres y hombres de La Rioja** constituye el marco general de referencia para orientar la acción pública hacia la igualdad real y efectiva, y legitima una agenda transversal que conecte empleo, cuidados, cultura organizacional y territorio (Ley 7/2023, 2023).
- El **Decreto 17/2024, de 18 de junio**, regula las **Unidades para la igualdad** como estructuras con funciones de impulso, coordinación, seguimiento y evaluación de actuaciones de igualdad dentro de la Administración Pública, proporcionando una pieza clave para la gobernanza (Decreto 17/2024, 2024).

Marco estatal y europeo relevante para el eje laboral (alineación técnica).

Corresponsabilidad y conciliación en el marco normativo estatal

El marco estatal incorpora de forma progresiva la corresponsabilidad y la conciliación como elementos estructurales de la igualdad en el empleo. Destacan, entre otras normas, el Real Decreto-ley 6/2019, que refuerza la igualdad de trato y oportunidades en el empleo y amplía los permisos corresponsables, así como el Real Decreto 901/2020, que regula los planes de igualdad y refuerza la necesidad de actuar sobre organización del tiempo, clasificación profesional y promoción. Estas normas configuran un entorno en el que la conciliación deja de ser una medida individual para convertirse en un ámbito de intervención organizacional y de política pública.

Corresponsabilidad y conciliación en el marco de la Unión Europea

En el ámbito europeo, la Directiva (UE) 2019/1158, traspuesta en parte al ámbito nacional a través del Real Decreto-ley 9/2025, de 29 de julio, relativa a la conciliación de la vida familiar y profesional de progenitores y cuidadores, establece un marco común orientado a promover la corresponsabilidad, el uso equilibrado de permisos y la adaptación del tiempo de trabajo sin penalización. Este enfoque refuerza la necesidad de alinear las políticas públicas territoriales con los objetivos europeos de igualdad, empleo de calidad y sostenibilidad de las trayectorias laborales.

- Para el bloque “igualdad retributiva y transparencia”, la política pública debe alinearse con los instrumentos estatales de planes de igualdad y de igualdad retributiva (Real Decreto 901/2020, 2020; Real Decreto 902/2020, 2020).
- A nivel europeo, la **Directiva (UE) 2023/970** refuerza la transparencia retributiva y los mecanismos de garantía del cumplimiento, lo que refuerza la pertinencia de orientar la intervención pública hacia prácticas organizacionales y capacidad de implementación (Directiva (UE) 2023/970, 2023).

Plan Corresponsables (cuidados como infraestructura laboral).

El **Plan Corresponsables** encaja como herramienta institucional–cuidados porque actúa sobre el mecanismo raíz identificado (cuidados/tiempo) y permite articular cobertura territorial, acceso real y profesionalización/empleo vinculado a cuidados (Ministerio de Igualdad, s. f.). Su valor en el marco de este informe no es “programático”, sino de teoría de cambio: reduce la penalización por cuidados al ampliar alternativas y redistribuir tiempo, lo que impacta sobre trayectorias y brecha anual.

El Plan Corresponsables se configura como un instrumento clave para el desarrollo de políticas públicas orientadas a garantizar el derecho al cuidado y a promover la corresponsabilidad en el ámbito familiar y laboral. En este marco, el plan no solo persigue ampliar la oferta de servicios de cuidado, sino también reducir las penalizaciones laborales asociadas a su asunción desigual, especialmente en mujeres en edad central de empleo.

Mediante la Resolución de 29 de mayo de 2025 de la Secretaría de Estado de Igualdad y para la Erradicación de la Violencia contra las mujeres por la que se publica el acuerdo de la Conferencia Sectorial de Igualdad de 23 de mayo, se ha introducido una modificación relevante en el sistema de financiación del Plan Corresponsables, estableciendo que las comunidades autónomas deberán aportar financiación propia equivalente al 25 % de los fondos asignados. Esta modificación, recogida en dicho acuerdo, refuerza el compromiso de las distintas Administraciones Públicas en la corresponsabilidad y subraya el carácter estructural del plan como política pública compartida, alineada con los objetivos estatales y europeos en materia de conciliación y empleo.

8.2. Roles y coordinación

Principio de diseño: para evitar gobernanza “difusa”, conviene separar (i) **liderazgo político**, (ii) **coordinación operativa**, (iii) **implementación sectorial** y (iv) **evaluación/seguimiento**.

A continuación, se propone una matriz **RACI** (“Responsible–Accountable–Consulted–Informed”) orientada al paquete 2026–2028.

RACI propuesto

- A (“Accountable” / Responsable último): Administración Pública Competente (APC), en gobernanza con empresas y agentes sociales.
- R (“Responsible” / Ejecuta): unidades y direcciones generales sectoriales según línea.
- C (“Consulted” / Consulta): agentes sociales (patronal/sindicatos), entidades locales, ONG, academia/observatorios.
- I (“Informed” / Informado): Consejo/órganos de participación, ciudadanía, otros departamentos.

Como puede observarse en la siguiente página, se presenta la Tabla 2: asignación de responsabilidades (RACI) para la implementación de las líneas de intervención, que muestra la distribución de roles (A/R/C/I) entre los principales actores y, en particular, la centralidad de la APC como responsable última (A) en todas las líneas. La tabla permite identificar de forma inmediata quién lidera la rendición de cuentas, qué unidades asumen la ejecución operativa (en coordinación con EELL cuando la implantación es territorial), qué agentes deben ser consultados (patronal, sindicatos, ONG y actores sectoriales) y a quién se debe informar para asegurar transparencia y coherencia del conjunto. En suma, ofrece una guía práctica para organizar la coordinación interdepartamental y social, facilitar el seguimiento y anticipar ajustes durante la implementación.

La **Tabla de asignación de responsabilidades (RACI)** sintetiza el modelo de gobernanza de la estrategia y clarifica, para cada línea de intervención, quién asume la responsabilidad última (A), quién ejecuta (R), quién debe ser consultado (C) y a quién se informa (I). El primer rasgo destacado es la claridad de liderazgo: todas las líneas cuentan con un “A” único (APC), lo que fija la rendición de cuentas por resultados y reduce el riesgo de dispersión de mando.

En segundo lugar, la tabla evidencia una ejecución operativa compartida entre las áreas con capacidad de gestión directa en cada línea —cuidados, empleo, educación 0–3, empleo público y contratación—, de acuerdo con el reparto competencial aplicable.

La coordinación del sistema de responsabilidades puede articularse a través de los mecanismos de cooperación ya existentes entre administraciones públicas, instituciones, empresas, agentes sociales, sindicatos y entidades del tercer sector. En este sentido, resulta recomendable aprovechar estructuras consolidadas de diálogo y coordinación, evitando la creación de dispositivos excesivamente complejos. De manera complementaria, podría valorarse la implantación de mesas técnicas o reuniones periódicas

de seguimiento, con una carga operativa ligera, orientadas al intercambio de información, la detección temprana de desviaciones y la mejora continua de las actuaciones.

Por último, la línea centrada en pymes refleja un diseño de implementación proporcional, combinando acompañamiento técnico, condicionalidad en contratación pública y coordinación con Inspección, orientado a un cumplimiento gradual pero verificable. En conjunto, el componente “I” (informados) refuerza la transparencia hacia empresas y ciudadanía y facilita la coherencia interna al mantener al resto de Direcciones Generales alineadas. La tabla, en suma, funciona como una plantilla replicable para convertir la estrategia en planes operativos, cronogramas y mecanismos de seguimiento por línea.

Tabla 2. Asignación de responsabilidades (RACI) para la implementación de las líneas de intervención

Línea de intervención	A ("Accountable")	R ("Responsible")	C ("Consulted")	I ("Informed")
L1. Política del tiempo y corresponsabilidad no penalizante	APC	APC (servicios de cuidado 0–3 y dependencia) + EELL (despliegue territorial)	Agentes sociales, organizaciones del tercer sector, EELL	Resto de ámbitos públicos y ciudadanía
L2. Igualdad retributiva real (complementos, clasificación, promoción)	APC	APC (empleo, empleo público y contratación) + empresas (implantación organizativa)	Agentes sociales y organizaciones empresariales	Empresas, ciudadanía
L3. Implementación proporcional en pymes (acompañamiento + verificación)	APC	APC (asistencia técnica y condicionalidad) + empresas (implantación)	Agentes sociales, organizaciones empresariales, autoridad laboral competente (coordinación)	Empresas, ciudadanía
L4. Accesibilidad e interseccionalidad (territorio y multibarreras)	APC	APC (inclusión, empleo y orientación) + EELL (proximidad)	Organizaciones del tercer sector, dispositivos comunitarios, salud/educación (cuando proceda)	Ciudadanía, agentes implicados

Leyenda: APC = Administración Pública Competente; DG = Direcciones Generales; EELL = Entidades Locales; ONG = Organizaciones No Gubernamentales; RACI = “Responsible” (Responsable de ejecución), “Accountable” (Responsable último), “Consulted” (Consultado), “Informed” (Informado).

8.3. Cuadro de indicadores

Criterio: cuadro mínimo (10–15) con tres capas: (i) **resultado final** (brecha/empleo), (ii) **mecanismos intermedios** (tiempo/segregación/promoción), y (iii) **implementación** (capacidad y alcance). En cada indicador se fija fuente, periodicidad y proxy operativo (en caso de no localizar el dato).

A continuación, se presenta la Tabla 3 “Sistema de indicadores, fuentes y periodicidad para el marco de monitorización y evaluación”, que muestra el conjunto de indicadores propuestos, sus fuentes oficiales y administrativas, la periodicidad de actualización y el proxy operativo. La tabla permite operativizar el

cuadro de mando y asegurar trazabilidad entre medidas y resultados, facilitando además la fijación de una línea base (2026) y metas (2028) para un núcleo de indicadores, mientras el resto funciona como monitorización para detectar efectos no deseados.

Tabla 3. Sistema de indicadores, fuentes y periodicidad para el marco de monitorización y evaluación

Nº	Indicador	Fuente	Periodicidad	Proxy operativo (si no hay dato)
1	Brecha salarial anual (mujeres/hombres) + mediana salarial por sexo (lectura distributiva)	INE (EAES/EES) + IER	Anual	Brecha en bases de cotización por sexo (Seguridad Social), si explotable
2	Brecha salarial por hora	INE (EES) / Explotación EPA	Anual / Bianual	Ingresos laborales medianos por sexo (fuente regional si existe)
3	Tasa de parcialidad por sexo	INE (EPA) / SEPE	Trimestral / Anual	% contratos a tiempo parcial por sexo (SEPE)
4	Parcialidad por motivo cuidados	INE (EPA, módulos)	Anual / Bianual	% parcialidad femenina + módulos de hogar/cuidados (si disponibles)
5	Excedencias y reducciones de jornada por cuidados, por sexo	Seguridad Social / IER	Anual	Distribución por tramos de duración (si el sistema lo permite)
6	Cobertura efectiva 0–3 años (plazas, ratios, listas de espera)	Registros administrativos (APC) / EELL	Anual	Evolución de la cobertura territorial ; tasa de ocupación (plazas ocupadas/ofertadas)
7	Dependencia: cobertura y tiempos de espera	Sistema de Dependencia (APC) / IER	Anual	Solicitudes pendientes y tiempos medios por territorio
8	Tasa de empleo 25–54 por sexo	INE (EPA)	Trimestral / Anual	Afiliación 25–54 por sexo (Seguridad Social)
9	Duración media del desempleo / paro de larga duración por sexo	SEPE / IER	Anual	% paro >12 meses por sexo (SEPE)
10	Temporalidad y fijeza discontinua por sexo	INE (EPA) / SEPE	Trimestral / Anual	% contratos temporales + fijos discontinuos (SEPE)
11	Tasa de parcialidad por sexo	INE (EPA) / SEPE	Trimestral / Anual	% contratos a tiempo parcial por sexo (SEPE)
12	Parcialidad por motivo cuidados	INE (EPA, módulos)	Anual / Bianual	% parcialidad femenina + módulos de hogar/cuidados (si disponibles)

Leyenda: APC = Administración Pública Competente; INE = Instituto Nacional de Estadística; IER = Instituto de Estadística de La Rioja; SEPE = Servicio Público de Empleo Estatal.

La tabla ofrece un cuadro de mando equilibrado y utilizable para el seguimiento 2026–2028, porque combina indicadores estructurales (brecha salarial, empleo, parcialidad y segregación) con indicadores de capacidad del sistema de cuidados (0–3 y dependencia) y con métricas de implementación (empresas acompañadas, medidas adoptadas e inserción/estabilidad en programas). Esto permite leer tanto resultados como cuellos de botella de acceso y continuidad.

Además, la incorporación de responsables del dato y proxies operativos refuerza la viabilidad: reduce el riesgo de “indicadores deseables, pero no medibles” y facilita que el seguimiento sea regular y auditable, incluso cuando algunas fuentes estatales no estén disponibles con el nivel de desagregación o la periodicidad necesaria para La Rioja.

8.4. Riesgos de implementación y mitigación

En la Tabla 4 se presenta una matriz de riesgos de implementación (manifestación y medidas de mitigación) que identifica los principales puntos de vulnerabilidad del despliegue —tanto en la ejecución en pymes como en la coordinación institucional y el acceso efectivo a derechos— y los traduce en respuestas de diseño concretas. En particular, la matriz prioriza medidas preventivas y de corrección temprana: acompañamiento y verificación proporcional para evitar el cumplimiento meramente formal, intervención sobre organización del tiempo y sesgos para abordar resistencias culturales, y mecanismos de gobernanza (RACI, comité director, mesa técnica) para reducir solapamientos y asegurar coherencia. Asimismo, incorpora riesgos de brecha territorial, infra-acceso, insuficiencia de datos y efectos no deseados, proponiendo mitigaciones orientadas a garantizar cobertura, trazabilidad y sostenibilidad del ciclo 2026–2028.

Tabla 4. Matriz de riesgos de implementación: manifestación y medidas de mitigación (por diseño)

Riesgo	Cómo se manifiesta	Mitigación (diseño)
R1. Cumplimiento formal en pymes (“papel”)	planes/registros sin cambios reales	Kits simplificados + asistencia técnica + verificación proporcional; condicionalidad en ayudas/contratación pública; auditoría de complementos y promoción
R2. Resistencia cultural (presentismo y disponibilidad)	penalización de conciliación; sesgos en promoción	intervención explícita sobre organización del tiempo; formación a mandos; reconocimiento de buenas prácticas; seguimiento de indicadores de promoción y complementos
R3. Déficit de coordinación interdepartamental	solapamientos, lagunas y mensajes contradictorios	RACI formal + comité director trimestral + mesa técnica; Unidades para la igualdad como “bisagra” (Decreto 17/2024, 2024)
R4. Brecha territorial (ruralidad)	servicios y programas “no llegan”	planificación comarcal, itinerancia y acuerdos con EELL; indicadores por zona (0–3, dependencia, participación en programas)
R5. Infra-denuncia y bajo acceso a derechos	conflictos invisibles; baja utilización de recursos	ventanilla única/derivación; mediación comunitaria; comunicación clara; protección/confidencialidad; coordinación con sindicatos/ONG
R6. Datos insuficientes o no comparables	dificultad para evaluar avances	cuadro mínimo realista; acuerdos de intercambio de datos; explotación sistemática anual; priorizar indicadores disponibles y proxies transparentes
R7. Efectos no deseados (refuerzo de roles)	políticas de conciliación responsable usadas mayoritariamente por mujeres	diseño corresponsable: campañas y medidas para hombres; incentivos al uso masculino; medir uso por sexo
R8. Ciclo político y discontinuidad	medidas episódicas sin sostenibilidad	programación 2026–2028 con hitos semestrales; informe anual público; institucionalizar la mesa técnica y el tablero de indicadores

Leyenda: R1–R8 = riesgos identificados para la implementación del paquete 2026–2028; pymes = pequeñas y medianas empresas; RACI = Responsable (Responsable de ejecución), Accountable (Responsable último), Consulted (Consultado), Informed (Informado); EELL = Entidades Locales; 0–3 = primer ciclo de educación infantil (0 a 3 años); infra-denuncia = infradeclaración o no denuncia por barreras de acceso (miedo, costes, desinformación, etc.); proxies = indicadores sustitutos simples cuando no existe desagregación o comparabilidad suficiente.

La Tabla 4 funciona como un registro práctico de riesgos que anticipa los principales obstáculos de la implementación y los convierte en medidas de diseño accionables. Destaca, en primer lugar, el énfasis en el riesgo de cumplimiento meramente formal en pymes (R1), que se mitiga con un enfoque combinado

de simplificación + asistencia técnica + verificación proporcional, apoyado por condicionalidad en ayudas y contratación pública.

En segundo lugar, incorpora riesgos “blandos” pero decisivos —resistencia cultural y sesgos organizativos (R2)— proponiendo intervención directa sobre organización del tiempo, formación a mandos y seguimiento de promoción y complementos. En paralelo, reconoce que la eficacia depende de la arquitectura de gobernanza (R3): la formalización RACI y las estructuras de coordinación (comité director y mesa técnica) actúan como salvaguarda frente a solapamientos y mensajes contradictorios, apoyándose en el papel bisagra de las Unidades para la Igualdad.

La matriz también introduce una mirada de equidad territorial y de acceso (R4 y R5), con soluciones de proximidad (planificación comarcal, itinerancia, acuerdos con EELL) y dispositivos de derivación/mediación para reducir infra-denuncia y bajo uso de derechos. Finalmente, refuerza la calidad evaluativa y la sostenibilidad: contempla la limitación de datos (R6) con un cuadro mínimo realista y acuerdos de intercambio, previene efectos no deseados (R7) midiendo uso por sexo e incentivando participación masculina, y blinda la continuidad ante el ciclo político (R8) mediante programación 2026–2028, hitos semestrales, informe anual público e institucionalización del tablero de indicadores.

9. CONCLUSIONES

El análisis desarrollado a lo largo de este estudio permite afirmar que la brecha laboral de género en La Rioja no es el resultado de un único factor, sino de un conjunto de mecanismos interrelacionados que operan de forma acumulativa a lo largo de las trayectorias laborales. Entre estos mecanismos, la organización social del cuidado, la distribución del tiempo y la falta de corresponsabilidad efectiva emergen como elementos estructurales que condicionan de manera decisiva el acceso, la continuidad y la progresión en el empleo.

Los resultados ponen de manifiesto que las desigualdades laborales no se generan principalmente en el salario por hora, sino en la acumulación de desventajas vinculadas a la parcialidad, las interrupciones de carrera, la menor disponibilidad horaria y las dificultades de promoción. Estas dinámicas afectan de forma diferenciada a mujeres y hombres debido a la asunción desigual de las responsabilidades de cuidado, lo que convierte a la conciliación no penalizante y a la corresponsabilidad en palancas clave para reducir la brecha laboral de género.

Desde una perspectiva de política pública, el estudio evidencia que las intervenciones centradas exclusivamente en la igualdad retributiva, sin abordar los condicionantes previos relacionados con el tiempo y los cuidados, resultan insuficientes. Avanzar hacia un mercado de trabajo más equitativo requiere actuar sobre la infraestructura de cuidados, la organización del tiempo de trabajo y las prácticas empresariales que penalizan la adaptación de jornadas o la reducción temporal de disponibilidad.

Asimismo, el análisis cualitativo refleja un amplio consenso entre los distintos agentes del mercado laboral en torno a la necesidad de reforzar la corresponsabilidad como condición para trayectorias laborales continuas y sostenibles. Este consenso convive, no obstante, con dificultades prácticas relacionadas con el tamaño de las empresas, la estructura sectorial y las desigualdades territoriales, lo que subraya la importancia de diseñar políticas flexibles, adaptadas y coordinadas entre distintos niveles de la Administración Pública.

Las orientaciones y propuestas recogidas en este informe se plantean como un marco de referencia para el diseño de políticas públicas que integren la corresponsabilidad y la conciliación como ejes centrales, no como medidas accesorias. En este sentido, el fortalecimiento de los servicios de cuidado, la promoción

del uso corresponsable de permisos, la reorganización del tiempo de trabajo y la eliminación de penalizaciones asociadas a la conciliación constituyen ámbitos prioritarios de actuación.

Finalmente, el sistema de indicadores propuesto permite realizar un seguimiento periódico de los avances y detectar posibles desviaciones, facilitando una gestión basada en evidencias. De este modo, el estudio aspira a contribuir no solo al diagnóstico de la desigualdad laboral de género en La Rioja, sino también a su gobernanza, ofreciendo herramientas analíticas y orientaciones prácticas para avanzar hacia un mercado de trabajo más justo, corresponsable y sostenible.

REFERENCIAS

- Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2017). The gender wage gap: Extent, trends, and explanations. *Journal of Economic Literature*, 55(3), 789–865.
- Blinder, A. S. (1973). Wage discrimination: Reduced form and structural estimates. *Journal of Human Resources*, 8(4), 436–455. <https://doi.org/10.2307/144855>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Budig, M. J., & England, P. (2001). The wage penalty for motherhood. *American Sociological Review*, 66(2), 204–225.
- Cotter, D. A., Hermesen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655–681.
- Crenshaw, K. (1994). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241–1299.
- Decreto 17/2024, de 18 de junio, por el que se regulan las Unidades para la igualdad de mujeres y hombres de la Comunidad Autónoma de La Rioja. Boletín Oficial de La Rioja.
- Directiva (UE) 2023/970 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 10 de mayo de 2023, por la que se refuerza la aplicación del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres por un mismo trabajo o por un trabajo de igual valor mediante mecanismos de transparencia retributiva y de garantía del cumplimiento. Diario Oficial de la Unión Europea.
- Galanter, M. (1974). Why the “haves” come out ahead: Speculations on the limits of legal change. *Law & Society Review*, 9(1), 95–160.
- Goldin, C. (2014). A grand gender convergence: Its last chapter. *American Economic Review*, 104(4), 1091–1119. <https://doi.org/10.1257/aer.104.4.1091>
- Instituto de Estadística de La Rioja. (2022). Mujeres y hombres en La Rioja. Año 2022 [Informe]. Gobierno de La Rioja.
- Instituto de Estadística de La Rioja. (2023, 20 de junio). Encuesta anual de estructura salarial. Año 2021 [Nota informativa]. Gobierno de La Rioja.
- Instituto Nacional de Estadística. (2024a, 20 de junio). Encuesta de Estructura Salarial (EES). Avance 2022 [Nota de prensa].
- Instituto Nacional de Estadística. (2024b, 19 de abril). Encuesta de Población Activa (EPA). Variables de submuestra. Año 2023 [Nota de prensa].
- Instituto Nacional de Estadística. (2025, 28 de mayo). Encuesta Anual de Estructura Salarial (EAES). Año 2023. Datos definitivos [Nota de prensa].
- Kleven, H., Landais, C., & Sjøgaard, J. E. (2019). Children and gender inequality: Evidence from Denmark. *American Economic Journal: Applied Economics*, 11(4), 181–209.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). SAGE.
- Ley 7/2023, de 20 de abril, de igualdad efectiva entre mujeres y hombres de La Rioja. Boletín Oficial del Estado.

- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE.
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: Guided by information power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760.
- Ministerio de Igualdad. (s. f.). Plan Corresponsables.
- Oaxaca, R. (1973). Male-female wage differentials in urban labor markets. *International Economic Review*, 14(3), 693–709.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). SAGE.
- Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo. Boletín Oficial del Estado, 272, 84804–84846.
- Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres. Boletín Oficial del Estado, 272, 84858–84893.
- Reskin, B. F., & Roos, P. A. (1990). Job queues, gender queues: Explaining women's inroads into male occupations. *Temple University Press*.
- Servicio Público de Empleo Estatal. (2024). Informe del mercado de trabajo de la provincia de La Rioja: Datos 2023.
- Unión General de Trabajadoras y Trabajadores (UGT) La Rioja. (2024). Informe sobre brecha salarial en La Rioja (EES 2021) [Informe]. UGT La Rioja.



ANEXOS

Anexo 1: Guía de entrevista en profundidad	43
Anexo 2. Tabla de informantes (anonimizada)	49
Anexo 3. Matriz de categorías/códigos (resumen)	50
Anexo 4. Matriz mecanismo–palanca–indicador (extendida)	52



CORRESPONSABILIDAD, CUIDADOS Y ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO EN LA RIOJA

Guía de entrevista en profundidad

IP: Alfonso Jesús Gil López
UNIVERSIDAD DE LA RIOJA | FUNDACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

Introducción

La siguiente guía de entrevista en profundidad se ha elaborado para el estudio cualitativo encargado por la Subdirección General de Igualdad del Gobierno de La Rioja. El objetivo general del estudio es analizar la situación de la mujer en el mercado laboral de la Comunidad Autónoma de La Rioja, así como evaluar la eficacia de los instrumentos administrativos existentes para corregir desigualdades de género prestando especial atención al ámbito de la corresponsabilidad, los cuidados y los usos del tiempo.

Las preguntas propuestas están organizadas en una sección de preguntas generales, aplicables a todos los perfiles de informantes, seguida de secciones de preguntas específicas adaptadas a diferentes perfiles clave: Administraciones Públicas, Asociaciones Empresariales, Representantes Sindicales y Organizaciones No Gubernamentales. Todas las preguntas son abiertas, formuladas de manera clara, y buscan propiciar una exploración profunda de las experiencias, percepciones y propuestas de los entrevistados. Se recomienda la persona entrevistadora emplear esta batería de forma flexible, utilizando preguntas de sondeo adicionales cuando sea necesario para ahondar en las respuestas.

Preguntas Generales (comunes a todos los perfiles entrevistados)

Pregunta 1: *En términos generales, ¿cómo describiría la situación actual de las mujeres en el mercado laboral de La Rioja? ¿Cuáles diría que son los principales obstáculos que encuentran para acceder, mantenerse y avanzar en el empleo?*

Pregunta 2: *Desde su experiencia, ¿qué diferencias en el trato o en las oportunidades entre mujeres y hombres ha observado en el ámbito laboral? ¿Podría compartir algún ejemplo que ilustre esas diferencias? ¿A qué atribuye esas brechas? (Por ejemplo, a estereotipos de género, a la cultura organizacional o a la falta de políticas efectivas vinculadas con la corresponsabilidad y el reparto equilibrado de cuidados y usos del tiempo).*

Pregunta 3: *En su entorno, y en La Rioja en general, ¿cómo valora la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad? ¿Percibe que cuentan con las mismas oportunidades de desarrollo y promoción que los hombres? ¿Qué factores cree que explican la mayor o menor presencia de*

mujeres en cargos directivos? ¿Y qué elementos influyen en que las oportunidades de promoción sean o no iguales para mujeres y hombres? ¿Percibe que los factores y elementos anotados tienen alguna vinculación con la corresponsabilidad, los cuidados y los usos del tiempo de hombres y mujeres?

Pregunta 4: ¿Cómo valora el funcionamiento real de las medidas de conciliación laboral y familiar (por ejemplo, permisos de maternidad/paternidad, reducciones de jornada o teletrabajo)? ¿Qué cambios o mejoras considera necesarios para que la conciliación sea más efectiva, de modo que se favorezca la corresponsabilidad y el reparto equilibrado de los cuidados y los usos del tiempo entre hombres y mujeres?

Pregunta 5: En su experiencia, ¿ha percibido diferencias en la retribución o en los complementos entre mujeres y hombres que realizan funciones comparables? Si es así, ¿qué factores cree que podrían explicarlas?

Pregunta 6: En relación con la normativa y los mecanismos autonómicos de La Rioja para promover la igualdad laboral, ¿considera que se están aplicando correctamente y que resultan eficaces? ¿Qué instrumentos concretos conoce (por ejemplo, programas, organismos, inspecciones) y cómo valora su funcionamiento y suficiencia? ¿Podría señalar algún ejemplo que respalde su opinión?

Pregunta 7: En los últimos meses, la Subdirección General de Igualdad del Gobierno de La Rioja ha impulsado varias iniciativas, como una guía de buenas prácticas en comunicación, la formación de personas responsables de igualdad en centros educativos y campañas de sensibilización dirigidas al impulso de las masculinidades corresponsables. ¿En qué medida diría que estas actuaciones son conocidas en su entorno? ¿Qué efectos si los hay observa o prevé que tengan en las políticas de igualdad dentro de su ámbito?

Pregunta 8: ¿Cómo describiría la actitud de empleadores/as, directivos/as y compañeros/as de trabajo en La Rioja hacia la igualdad de género en el entorno laboral? ¿Qué cambios recientes ha percibido en la cultura laboral en este sentido? ¿De qué manera cree que los factores socioculturales propios de la región influyen en la participación laboral y en las oportunidades de las mujeres? ¿De qué modo cree que se podría fomentar la corresponsabilidad, los cuidados y los usos de los tiempos equilibrados entre hombres y mujeres dentro de la cultura organizacional y laboral?

Pregunta 9: Si pudiera proponer una o dos iniciativas clave para mejorar la igualdad de género en el mercado laboral de La Rioja, ¿cuáles serían y por qué? ¿Hay alguna reflexión o aspecto relevante sobre la situación de las mujeres en el trabajo, prestando especial atención al ámbito de la corresponsabilidad, los cuidados y los usos de tiempo, que desee añadir y que no hayamos mencionado?

Preguntas Específicas para Administraciones Públicas

(Dirigidas a funcionarios/as, personal de Inspección de Trabajo, Seguridad Social, UMAC* u otros cargos públicos relacionados con empleo e igualdad.)

Pregunta 1: Desde su posición, ¿qué formas de desigualdad o discriminación de género en el ámbito laboral ha identificado a través de denuncias, expedientes o casos? (Por ejemplo, brechas salariales, despidos por motivo de maternidad o casos de acoso laboral). ¿Cómo operan en la práctica los canales de coordinación entre las entidades públicas implicadas en esos casos (Inspección de Trabajo, Juzgados de lo Social, Consejería o Instituto de Igualdad, ¿entre otras)? Según su experiencia, ¿qué aspectos de esa coordinación funcionan bien y cuáles no, y qué beneficios aporta la colaboración interinstitucional? ¿Considera que alguno de los aspectos señalados guarda algún tipo de vinculación con la corresponsabilidad y el reparto equilibrado de cuidados y usos del tiempo entre hombres y mujeres?

Pregunta 2: ¿Cómo valora la eficacia de los mecanismos extrajudiciales (por ejemplo, la UMAC) para resolver conflictos laborales por desigualdad de género? Según su experiencia, ¿qué sucede con más frecuencia: que se alcancen acuerdos satisfactorios en la mediación, ¿o que los casos acaben en la vía judicial?

Pregunta 3: En la propia Administración Pública, ¿cómo se integra la perspectiva de género en sus prácticas internas? (Por ejemplo, en los procesos de selección de personal, la promoción interna o la formación obligatoria del funcionariado). ¿Hasta qué punto considera que la Administración actúa como un referente de igualdad para el conjunto de la sociedad? ¿Considera que dicha referencia impulsa de alguna manera la corresponsabilidad y el reparto equilibrado de cuidados y usos del tiempo entre hombres y mujeres? ¿Considera que esta forma de actuar de la administración impulsa la adaptación de las normas laborales para mejorar también en el ámbito privado la corresponsabilidad, la conciliación, el reparto de tiempos de ocio, cuidados y tareas entre mujeres y hombres?

Pregunta 4: Desde su rol aplicando o haciendo cumplir la normativa de igualdad (nacional y autonómica), ¿cómo valora el marco legal en su conjunto? ¿Qué disposiciones destacaría como especialmente útiles para avanzar en la igualdad laboral? Por el contrario, ¿hay alguna norma o medida que le parezca difícil de aplicar o poco efectiva en la práctica?

Pregunta 5: ¿Qué colectivos específicos de mujeres en La Rioja identifica la Administración con mayores dificultades para acceder, mantenerse o progresar en el empleo? (Por ejemplo, mujeres desempleadas de larga duración, mujeres jóvenes en su primer empleo, mujeres migrantes, víctimas de violencia de género o mujeres del medio rural). ¿Qué estrategias o programas específicos existen para apoyar a estos colectivos y mejorar su inserción y promoción laboral? ¿Valora que en dichas estrategias se tiene presente de algún modo la corresponsabilidad y el reparto equilibrado de cuidados y usos del tiempo entre hombres y mujeres?

Pregunta 6: ¿Cómo evalúa la Administración el éxito de las políticas de igualdad que implementa? ¿Qué indicadores o datos utiliza para medir los avances? (Por ejemplo, número de denuncias resueltas favorablemente, reducción de las brechas salariales en determinados sectores, incremento en las contrataciones o ascensos de mujeres o medidas dirigidas al impulso de la corresponsabilidad y la conciliación familiar y laboral).

Pregunta 7: Desde su experiencia, ¿qué cambios o mejoras propondría en las políticas públicas o en los procedimientos administrativos para promover la igualdad de género en el trabajo? (Por ejemplo, algún ajuste normativo, mejoras en la gestión, campañas de sensibilización más efectivas o un refuerzo de recursos humanos y presupuestarios o el impulso de medidas dirigidas al fomento de la corresponsabilidad masculina y la conciliación familiar y laboral). ¿Cuál considera que es el próximo gran desafío que las instituciones de La Rioja deberían abordar para cerrar las brechas de género en el ámbito laboral? Para finalizar, ¿hay algún aspecto relevante que no hayamos tratado y que desee añadir como reflexión final?

Pregunta 8: ¿Cómo colabora la Administración de La Rioja con los agentes sociales (sindicatos, asociaciones empresariales, organizaciones de la sociedad civil) para promover la igualdad de género en el ámbito laboral? ¿Existen espacios formales de diálogo o coordinación con estos actores (por ejemplo, mesas de diálogo social, consejos de igualdad) y considera que son efectivos? ¿Qué podría mejorarse en esa colaboración para que las políticas de igualdad respondan mejor a las necesidades reales de la población? ¿Considera que lo anotado guarda alguna relación con el impulso de la corresponsabilidad y el reparto equilibrado de cuidados y usos del tiempo?

Preguntas Específicas para Asociaciones Empresariales

(Dirigidas a representantes de cámaras de comercio, asociaciones empresariales sectoriales, colegios profesionales – p. ej., Colegio de Abogados – u otras entidades del ámbito empresarial.)

Pregunta 1: Desde la óptica empresarial, ¿cómo describiría la situación actual de las mujeres en el mercado laboral de La Rioja? ¿Cuáles son actualmente las principales preocupaciones o debates en las empresas sobre igualdad y diversidad de género? ¿Hasta qué punto percibe una concidencia real en el tejido empresarial frente a actitudes de resistencia, desconocimiento o apatía? ¿Considera que hay algún aspecto clave en dicha situación que guarde relación con el ámbito de la corresponsabilidad y el reparto equilibrado de cuidados y usos del tiempo entre hombres y mujeres?

Pregunta 2: En La Rioja, ¿qué diferencias observa entre los distintos sectores económicos en materia de igualdad de género? ¿Qué sectores o ámbitos productivos están más avanzados y cuáles se encuentran más rezagados, y a qué atribuye esas diferencias? Por otro lado, ¿cómo valora la presencia de mujeres en puestos directivos o de toma de decisiones? ¿Qué factores cree que facilitan o dificultan el acceso de las mujeres a esos cargos de liderazgo?

Pregunta 3: ¿Qué papel desempeñan actualmente las asociaciones empresariales y las cámaras de comercio en la promoción de la igualdad de género? ¿Qué tipo de apoyo práctico ofrecen a las empresas para implantar medidas de igualdad y diversidad? (Por ejemplo, elaboración de guías, servicios de asesoramiento o programas de formación o medidas de conciliación y corresponsabilidad).

Pregunta 4: ¿Podría compartir algunos ejemplos concretos de buenas prácticas en empresas de La Rioja en materia de igualdad de género? (Por ejemplo, paridad de género en la alta dirección, medidas innovadoras de conciliación laboral y familiar, o protocolos efectivos de prevención del acoso). En contraste, ¿conoce casos problemáticos relevantes en la región en cuanto a igualdad? (Por ejemplo, denuncias recientes de discriminación de género, brechas salariales muy marcadas, o sectores donde prácticamente no hay mujeres). ¿Cómo reaccionó el entorno empresarial ante esos casos negativos y qué aprendizajes o cambios surgieron a raíz de ellos?

Pregunta 5: Desde la óptica de la competitividad empresarial, ¿en qué medida diría que la igualdad y la diversidad de género influyen en los resultados de las empresas? Según su

experiencia, ¿la parte empresarial suele percibir estas políticas como un valor añadido (por ejemplo, algo beneficioso para atraer talento o mejorar la reputación) o más bien como una carga o un mero trámite? ¿Por qué cree que prevalece esa percepción?

Pregunta 6: Desde su experiencia, ¿qué colectivos de mujeres enfrentan las mayores dificultades en el entorno empresarial de La Rioja? (Por ejemplo, mujeres jóvenes buscando su primer empleo, mujeres mayores de 50 años en reinversión profesional, o mujeres migrantes con barreras idiomáticas o de homologación de títulos). ¿Qué acciones se están llevando a cabo desde las empresas o las asociaciones empresariales para apoyar a estos colectivos y reducir dichas brechas? ¿Considera que dichas estrategias de acción impulsan de algún modo la corresponsabilidad y el reparto equilibrado de cuidados y usos del tiempo entre hombres y mujeres?

Pregunta 7: Desde su experiencia en el ámbito jurídico-laboral, ¿qué tan efectivas son en la práctica las herramientas legales vigentes contra la discriminación de género? ¿Cómo valora el nivel de sensibilización y capacitación en igualdad que tiene el personal profesional implicado (por ejemplo, abogados/as, asesores/as laborales, graduados/as sociales)?

Pregunta 8: Desde su perspectiva empresarial, ¿qué recomendaciones haría tanto a las autoridades como al propio sector para acelerar los avances en igualdad de género? (Por ejemplo, crear incentivos específicos, ofrecer más formación en las empresas, impulsar campañas de sensibilización o establecer redes de apoyo entre empresas o impulsar medidas de conciliación y corresponsabilidad). ¿Cuál sería el cambio cultural u organizativo más relevante que le gustaría ver en las empresas de La Rioja para lograr una igualdad real? Para finalizar, ¿hay algún punto adicional o reflexión final sobre este tema que quisiera añadir y que no hayamos abordado?

Preguntas Específicas para Representantes Sindicales

(Dirigidas a representantes de sindicatos de trabajadores y trabajadoras, tanto de centrales sindicales generales como de sindicatos agrarios u otros específicos.)

Pregunta 1: Desde su posición como representante sindical, ¿cuáles son los problemas o situaciones de desigualdad de género que con más frecuencia afrontan las mujeres trabajadoras en La Rioja? ¿Qué tipos de discriminación observa en los centros de trabajo que usted representa?

(Por ejemplo, una mayor temporalidad contractual entre las mujeres, dificultades para que accedan a ciertos puestos, brechas salariales en trabajos de igual valor, obstáculos para ascender, o un reparto desequilibrado de las tareas más penosas y los turnos u otras cuestiones vinculadas con la corresponsabilidad y los cuidados en el ámbito familiar y/o doméstico).

Pregunta 2: En la negociación de convenios colectivos, ¿qué cláusulas o medidas con perspectiva de género suele proponer el sindicato? ¿Cómo suele recibir la patronal esas propuestas? (Por ejemplo, cláusulas de igualdad salarial, inclusión de planes de igualdad en la empresa, mejoras en los permisos de conciliación, protocolos contra el acoso laboral o mayor flexibilidad horaria). ¿De qué manera considera que dichas estrategias de acción impulsan la corresponsabilidad y el reparto equilibrado de cuidados y usos del tiempo?

Pregunta 3: Desde su experiencia sindical, ¿en qué medida el marco legal vigente (tanto nacional como autonómico) facilita la defensa de los derechos de las trabajadoras? ¿Qué vacíos legales o dificultades de aplicación han encontrado que limiten la protección efectiva de esos derechos?

Pregunta 4: ¿Qué cambios culturales o de mentalidad cree usted que aún son necesarios en los lugares de trabajo para eliminar los sesgos de género? (Por ejemplo, lograr un reparto más equitativo de las tareas diarias, dar mayor valoración al liderazgo femenino, y superar estereotipos sobre “trabajos de hombres” y “trabajos de mujeres” y favorecer la corresponsabilidad masculina y el reparto equilibrado de cuidados y usos del tiempo).

Pregunta 5: ¿Qué diferencias generacionales percibe en las preocupaciones y actitudes de las trabajadoras respecto a la igualdad de género? (Por ejemplo, es posible que las trabajadoras más jóvenes demanden mayor corresponsabilidad por parte de los hombres en las tareas familiares y entornos laborales más diversos, en comparación con las de mayor edad). ¿Cómo se está

adaptando el sindicato a esas nuevas visiones y demandas de las distintas generaciones de trabajadoras?

Pregunta 6: Si tuviera que priorizar una única medida o línea de acción sindical para avanzar en la igualdad de género en el trabajo, ¿cuál sería? ¿Por qué la considera la más urgente o la de mayor impacto? Para finalizar, ¿hay alguna aportación o reflexión final sobre cómo los sindicatos pueden o deben contribuir a la igualdad de género que no hayamos tratado y que le gustaría añadir?

Pregunta 7: En cuanto al funcionamiento interno del sindicato, ¿qué medidas se han adoptado para promover la igualdad de género dentro de la propia organización sindical? (Por ejemplo, garantizar presencia de mujeres en puestos de liderazgo del sindicato, impartir formación en igualdad para delegados y delegadas, o crear secretarías/comisiones de igualdad internas). ¿Considera que nuestro sindicato actúa como un ejemplo de igualdad hacia sus afiliados/as y frente a las empresas, y hay algún aspecto interno que aún podría mejorarse?

Preguntas Específicas para Organizaciones No Gubernamentales

(Dirigidas a representantes de ONG o asociaciones civiles que trabajan o están interesadas en la igualdad laboral de las mujeres.)

Pregunta 1: Desde su experiencia en la organización, ¿cómo describiría la situación general de las mujeres en el mercado laboral de La Rioja? ¿Qué problemáticas observa con más frecuencia en la población a la que atienden y con qué grupos trabajan de forma prioritaria? ¿Hay algún grupo de mujeres que enfrente mayores barreras para acceder a un empleo o a condiciones laborales justas? (Por ejemplo, mujeres migrantes, del medio rural, desempleadas de larga duración, víctimas de violencia de género, mujeres jóvenes sin experiencia).

Pregunta 2: En su opinión, ¿hasta qué punto las empresas y la sociedad en general son conscientes de las barreras específicas que afrontan algunos colectivos de mujeres? ¿Podría aportar algún ejemplo que ilustre el nivel de sensibilización (o la falta de ella) que ha observado? ¿Considera que dicha situación guarda algún tipo de vinculación con la corresponsabilidad y el reparto equilibrado de cuidados y usos del tiempo entre hombres y mujeres?

Pregunta 3: Según su experiencia, ¿hasta qué punto la legislación y las políticas de igualdad laboral están beneficiando realmente a las mujeres con las que trabajan? ¿Observan mejoras tangibles (por ejemplo, en contrataciones o en la reducción de la discriminación) o más bien brechas entre la norma y la realidad? ¿Qué medidas que en teoría deberían ayudar no se están implementando bien o no llegan a sus destinatarias, y a qué lo atribuye? (falta de difusión, burocracia, escasez de recursos, voluntad política, etc.) ¿En qué grado valora que todo lo anotado incide en la corresponsabilidad y el reparto equilibrado de los cuidados y usos del tiempo?

Pregunta 4: ¿Cómo integra su organización la perspectiva interseccional en sus proyectos y actividades? ¿Podría compartir un ejemplo concreto de cómo adaptan la intervención según las necesidades de un grupo específico de mujeres? ¿Podría compartir un ejemplo concreto relativo al ámbito de la corresponsabilidad, los cuidados y/o los usos del tiempo?

Pregunta 5: En su organización, ¿han atendido o asesorado casos de discriminación o acoso laboral hacia mujeres? De ser así, ¿qué apoyos brindaron y qué dificultades encontraron en la búsqueda de soluciones? (Por ejemplo, reticencia de las afectadas a denunciar, procesos legales muy prolongados, falta de pruebas para acreditar la discriminación).

Pregunta 6: Según su experiencia, ¿cómo perciben las mujeres a las que atienden los instrumentos públicos disponibles para ayudar en estos casos? (por ejemplo, oficinas de empleo, centros asesores de la mujer, líneas de denuncia, tribunales de justicia) ¿Los consideran accesibles y útiles o detectan más bien desconfianza o desconocimiento sobre ellos? ¿A qué lo atribuyen?

Pregunta 7: ¿Hasta qué punto la sociedad civil y las ONG tienen una voz efectiva en la elaboración de las políticas de igualdad laboral? ¿Cómo podría mejorarse la colaboración con la Administración para que esas políticas respondan mejor a las necesidades reales? (Por ejemplo, creando más espacios de consulta, diseño de programar, o promoviendo evaluaciones participativas con usuarias).

Pregunta 8: Desde el punto de vista sociocultural, ¿qué cambios considera necesarios para que la igualdad en el trabajo sea real para todas las mujeres? ¿Cuáles priorizaría? (Por ejemplo, combatir estereotipos de género desde la educación, fomentar la corresponsabilidad masculina en los cuidados, favorecer el reparto equilibrado en los usos del tiempo, o revalorizar los sectores feminizados en el mercado laboral).

Pregunta 9: Si pudiera señalar una única prioridad o acción clave (ya sea de los poderes públicos, de las empresas, de la sociedad o de las propias ONG) que mejoraría sustancialmente la situación laboral de las mujeres con las que trabajan, ¿cuál sería y por qué? Para terminar, ¿hay alguna reflexión adicional sobre la igualdad de género en el ámbito laboral, desde la perspectiva de su organización, que desee añadir y que no hayamos tratado?

Anexo 2. Tabla de informantes (anonimizada)

Participantes en el Estudio:

Código	Grupo	Perfil/Cargo (anonimizado)	Institución / Organización	Fecha entrevista (mm/aaaa)
AP-01	Administraciones públicas	Magistratura de lo Social	Juzgados de lo Social (La Rioja)	11/2025
AP-02	Administraciones públicas	Magistratura de lo Social	Juzgados de lo Social (La Rioja)	11/2025
AP-03	Administraciones públicas	Jefatura de servicio (Salud Laboral)	Gobierno de La Rioja	12/2025
AP-04	Administraciones públicas	Dirección (Trabajo y Salud Laboral)	Gobierno de La Rioja	01/2026
AP-05	Administraciones públicas	Jefatura de servicio (Administración Personal)	Gobierno de La Rioja	12/2025
AE-01	Asociaciones empresariales	Responsable de departamento (Asesorías de la Federación de Empresarios de La Rioja)	Federación de empresas (La Rioja)	10/2025
AE-02	Asociaciones empresariales	Responsable (Departamento Formación y Empleo)	Cámara de Comercio	12/2025
S-01	Representación sindical	Responsable (Enseñanza Privada)	UGT	11/2025
S-02	Representación sindical	Cargo directivo sindical	STAR	11/2025
S-03	Representación sindical	Cargo directivo sindical	CCOO	11/2025
ONG-01	ONG	Coordinación general	CÁRITAS	10/2025
ONG-02	ONG	Representación asociativa	Consejo sectorial de la Mujer	09/2025
ONG-03	ONG	Responsable (área de empleo)	CRUZ ROJA	10/2025

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Matriz de categorías / códigos (resumen)

Resumen del libro de códigos utilizado para el análisis cualitativo. Incluye definiciones operativas, criterios de uso y ejemplos en paráfrasis (sin información identificativa).

Categoría	Código	Definición operativa	Incluye	Excluye	Ejemplo (paráfrasis)
Cuidados y tiempo	C1. Carga de cuidados	Referencias a responsabilidades de cuidado (hijas/os, mayores, dependencia) y su reparto, y su impacto en empleo o disponibilidad.	Falta de red; dependencia; doble jornada; sobrecarga de cuidado.	Tareas domésticas sin vínculo a cuidado o sin impacto laboral.	“La dependencia en casa me limita los horarios.”
Cuidados y tiempo	C2. Parcialidad por cuidados	Reducción de jornada o empleo parcial atribuible a cuidados o conciliación.	Reducciones; parcialidad involuntaria por conciliación; cambios de turno por cuidados.	Parcialidad por estudios u otras razones no vinculadas a cuidados.	“Acepté media jornada por los niños.”
Organización del trabajo	C3. Presentismo /disponibilidad	Normas culturales de presencia y disponibilidad que penalizan la conciliación o el uso de medidas de flexibilidad.	Reuniones tarde; expectativas de estar; penalización de permisos o teletrabajo.	Falta de personal sin componente cultural/organizativo explícito.	“Si no te quedas, no te cuentan.”
Organización del trabajo	C4. Flexibilidad real	Existencia y accesibilidad efectiva de flexibilidad (horaria/teletrabajo), diferenciando norma formal de uso real.	Flexibilidad solo para ciertos puestos; barreras de acceso; uso desigual por género.	Beneficios informales sin reglas; casos aislados sin patrón.	“Existe, pero solo para ciertos perfiles.”
Retribución	C5. Complementos y pluses	Diferencias salariales vinculadas a complementos (turnos, disponibilidad, productividad) y su asignación.	Pluses; incentivos; variables; disponibilidad; nocturnidad.	Salario base sin mención a complementos o criterios de asignación.	“Los pluses dependen de estar disponible.”
Retribución	C6. Clasificación profesional	Asignación de categorías o funciones con impacto salarial, incluyendo infraclasificación o categorías feminizadas.	Misma tarea con distinto grupo; categorías infraasignadas; funciones no reconocidas.	Diferencias salariales sin referencia a clasificación o funciones.	“Hacemos lo mismo, pero distinto grupo.”
Trayectoria	C7. Promoción y carrera	Acceso a ascensos, evaluación del desempeño y oportunidades de carrera (formales e informales).	Sesgos; falta de transparencia; mentoría; redes; evaluaciones.	Formación sin vínculo a promoción; opiniones generales sin ejemplos.	“A mando suben siempre los mismos.”
Segregación	C8. Segregación sectorial/ocupacional	Concentración por sectores u ocupaciones por sexo y sus efectos en salarios y oportunidades.	Sectores feminizados; ocupaciones masculinizadas; barreras de entrada.	Preferencias individuales sin contexto estructural o institucional.	“Ellos en industria, nosotras en servicios.”
Acceso a derechos	C9. Conocimiento de derechos	Conocimiento y uso de derechos de conciliación e igualdad (información, orientación y comprensión normativa).	Confusión normativa; necesidad de asesoría; barreras informativas.	Opiniones generales sin referencia a derechos o procedimientos.	“No sabía que podía pedirlo.”
Acceso a derechos	C10. Infra-denuncia / invisibilidad	Conflictos que no se reportan por miedo, coste, normalización o falta de confianza.	Miedo a represalias; normalización; falta de pruebas; costes.	Casos ya judicializados sin barrera previa de acceso.	“No lo denuncié por miedo.”

Territorio	C11. Brecha territorial (ruralidad)	Dificultades asociadas a distancia, conectividad o disponibilidad de servicios y recursos por zona.	Transporte; itinerancia; horarios; falta de recursos comarcales.	Barreras personales sin componente territorial explícito.	“El recurso está a 40 km.”
Interseccionalidad	C12. Multi-barreras	Barreras acumuladas (origen, edad, discapacidad, idioma, violencia, pobreza) que afectan acceso a empleo y derechos.	Idioma; situación administrativa; salud; pobreza; violencia; cuidados múltiples.	Vulnerabilidad mencionada sin conexión con acceso/empleo/servicios.	“Sin papeles no accedo a los recursos.”
Implementación	C13. Cumplimiento formal (papel)	Medidas o planes que existen formalmente, pero sin cambios reales en prácticas o resultados.	Acciones cosméticas; planes sin despliegue; registros sin efectos.	Cambios reales con evidencia de práctica o seguimiento.	“Hay plan, pero nada cambia.”
Gobernanza	C14. Coordinación interdepartamental	Problemas o aciertos en la coordinación institucional (derivación, solapamientos, coherencia de mensajes).	Solapamientos; lagunas; circuitos de derivación; mensajes contradictorios.	Opiniones sin referencia a coordinación o procesos.	“Me derivan de un sitio a otro.”
Evaluación	C15. Datos y seguimiento	Calidad, disponibilidad y comparabilidad de datos para evaluar avances e impactos.	Falta de desagregación; acuerdos de datos; necesidad de indicadores/proxies.	Anecdotario sin referencia a medición o seguimiento.	“No medimos impactos, solo actividades.”

Anexo 4. Matriz mecanismo–palanca–indicador (extendida)

Tabla puente entre diagnóstico y acción. Conecta mecanismos causales con palancas de intervención y con indicadores (resultado, mecanismo e implementación) para su seguimiento y evaluación.

Indicadores núcleo sugeridos para línea base 2026 y metas 2028

- Brecha salarial anual (mujeres/hombres).
- Parcialidad por sexo (tasa de parcialidad y porcentaje de mujeres en empleo parcial).
- Porcentaje de mujeres en puestos de dirección/mando (proxy ocupacional).
- Cobertura 0–3 (plazas/ratio; y lista de espera/tiempos si se dispone).
- Número de empresas acompañadas (pymes) en igualdad retributiva/planes.
- Estabilidad post-programa (inserción y estabilidad en programas).

El resto de indicadores se mantiene como monitorización para detectar desplazamientos no deseados (por ejemplo, reducción de brecha con aumento de parcialidad o cambios en segregación).

L1. Política del tiempo y corresponsabilidad no penalizante

Mecanismo (qué pasa)	Palanca (qué hacemos)	Implementación (R)	Producto (output)	Resultado esperado	Indicadores (núcleo/monitor)	Fuente / periodicidad
Cuidados → ajustes laborales (parcialidad / excedencias) → menor ingreso y carrera.	Refuerzo y accesibilidad 0–3; medidas de corresponsabilidad no penalizante.	Educación + EELL + APC (cuidados y apoyo).	Más plazas/ratio 0–3; mejoras de acceso; campañas / medidas corresponsables.	Menor parcialidad por cuidados; mayor empleo femenino (25–54).	Núcleo: Cobertura 0–3; Parcialidad por sexo. Monitor: Excedencias por cuidado; Empleo 25–54.	Consejería/EELL (anual); EPA (trimestral/anual); Estadística Rioja / Seguridad Social (anual).
Presentismo/disponibilidad penaliza conciliación y reduce oportunidades.	Intervención en organización del tiempo; formación a mandos; reconocimiento de buenas prácticas.	APC + Empleo/Trabajo + Función Pública (según ámbito).	Guías y acciones; formación; criterios de seguimiento; reconocimiento.	Menor penalización de conciliación; más acceso a promoción.	Núcleo: Porcentaje de mujeres en mando. Monitor: brecha anual; complementos/variables (si se dispone).	EPA/registros (anual); EAES/EES (anual/bianual).

L2. Igualdad retributiva real (complementos, clasificación, promoción)

Mecanismo (qué pasa)	Palanca (qué hacemos)	Implementación (R)	Producto (output)	Resultado esperado	Indicadores (núcleo/monitor)	Fuente / periodicidad
Complementos/variables ligadas a disponibilidad → brecha persistente.	Auditoría de complementos y revisión de criterios; guía de complementos “neutros”.	APC (empleo) + APC (apoyo a empresas).	Auditorías/revisión; ajustes de criterios; recomendaciones por sectores.	Reducción de brecha salarial (especialmente anual).	Núcleo: Brecha salarial anual. Monitor: brecha por hora; mediana salarial.	INE/EAES (anual); INE/EES/EPA (anual/bianual).
Clasificación/promoción con sesgos → techo vertical y desigualdad de carrera.	Protocolos de promoción; transparencia y métricas; ejemplaridad en sector público.	Función Pública + APC + empresas.	Protocolos; formación; reporting interno; revisión de procesos.	Aumento de mujeres en mando y mejora de movilidad profesional.	Núcleo: % mujeres en mando. Monitor: segregación ocupacional/sectorial.	EPA/registros (anual); Seguridad Social/SEPE/EPA (anual).

L3. Implementación proporcional en pymes (acompañamiento + verificación)

Mecanismo (qué pasa)	Palanca (qué hacemos)	Implementación (R)	Producto (output)	Resultado esperado	Indicadores (núcleo/monitor)	Fuente / periodicidad
Baja capacidad en pymes → cumplimiento formal ("papel") sin cambios reales.	Kits simplificados + asistencia técnica + verificación proporcional.	APC (empleo) (asistencia) + APC.	Número de empresas asistidas; asesorías; revisiones y recomendaciones.	Cambios reales en prácticas retributivas y de carrera en pymes.	Núcleo: Empresas acompañadas. Monitor: medidas adoptadas tras asistencia.	Registros APC/Trabajo (semestral/anual).
Incentivos débiles → baja adopción y sostenibilidad.	Condicionalidad en ayudas y contratación pública; resolución temprana de incidencias.	Contratación pública + APC (empleo) (coordinación).	Cláusulas y criterios; controles proporcionales; circuitos de corrección.	Mayor cumplimiento efectivo y sostenido.	Monitor: empresas asistidas por sector/tamaño; acciones de formación/asesoría y alcance.	Registros administrativos (semestral/anual).

L4. Accesibilidad e interseccionalidad (territorio y multibarreras)

Mecanismo (qué pasa)	Palanca (qué hacemos)	Implementación (R)	Producto (output)	Resultado esperado	Indicadores (núcleo/monitor)	Fuente / periodicidad
Brecha territorial: servicios y programas no llegan o llegan tarde.	Planificación comarcal, itinerancia y acuerdos con EELL.	Inclusión/APC (cuidados y apoyo) + Empleo/Orientación + EELL.	Dispositivos móviles; acuerdos comarcales; circuitos de acceso.	Aumento de cobertura y participación en programas en zonas de menor acceso.	Monitor: participación en programas por territorio; Cobertura 0–3 por zona (si viable).	Registros Empleo/ONG/EELL (semestral/anual); Educación/EELL (anual).
Multibarreras → infra-acceso a derechos y empleo; baja utilización de recursos.	Ventanilla única y derivación; mediación comunitaria; coordinación con ONG y sindicatos.	Inclusión/APC (cuidados y apoyo) + ONG + EELL.	Circuitos de derivación; puntos de acceso; mediación y acompañamiento.	Mejora de inserción y estabilidad; reducción de infra-denuncia.	Núcleo: Estabilidad post-programa. Monitor: inserción por perfil; paro larga duración por sexo.	Registros de programas (semestral/anual); SEPE (mensual/anual).
Cuidados de larga duración tensionan trayectorias y disponibilidad.	Mejoras en dependencia: cobertura y reducción de tiempos de espera.	APC (cuidados y apoyo) + APC.	Mejoras de acceso; reducción de esperas; priorización por necesidad.	Menos salidas del empleo por cuidados y menor discontinuidad laboral.	Monitor (núcleo opcional): dependencia (cobertura/tiempos); excedencias por cuidado por sexo.	Sistema de dependencia (anual); Estadística Rioja / Seguridad Social (anual).

Nota operativa para evaluación

En 2026 conviene fijar una línea base y metas realistas 2028 para 6–8 indicadores prioritarios (por ejemplo: parcialidad femenina, brecha anual, % mujeres en mando, cobertura 0–3, empresas acompañadas y estabilidad post-programa). El resto se mantiene como monitorización para detectar desplazamientos no deseados.



CORRESPONSABILIDAD, CUIDADOS Y ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO EN LA RIOJA

2 0 2 5 - 2 0 2 6