

**Orientaciones
Para Negociar Medidas
y Planes de Igualdad
de Oportunidades Entre**

**Mujeres
y Hombres
en las Empresas**

Guías

**Orientaciones
Para Negociar Medidas
y Planes de Igualdad
de Oportunidades Entre**

**Mujeres
y Hombres
en las Empresas**

Guías

Catálogo general de publicaciones oficiales
<http://www.060.es>

© Instituto de la Mujer (Ministerio de Igualdad)

Edita: Instituto de la Mujer (Ministerio de Igualdad)
C/ Condesa de Venadito, 34
28027 Madrid (España)
www.migualdad.es/mujer
correo electrónico: inmujer@migualdad.es

Elaborado por FUNDACIÓN MUJERES

Maqueta y realiza: Monterreina, S.A.

Imprime: EGRAF, S.A.

Nipo: 207-08-033-X

Depósito Legal: M-19416-2008

Primera edición: 2007

Segunda edición: 2008

ÍNDICE



PRESENTACIÓN	5
GUÍA PARA NEGOCIAR MEDIDAS Y PLANES DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN LAS EMPRESAS	9
<ol style="list-style-type: none">1. ¿Qué es la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres?2. ¿Por qué la igualdad de oportunidades es un “buen negocio”?3. ¿Quién impulsa la integración de la igualdad en la gestión de la empresa?4. ¿Cómo es el proceso de integración de la igualdad de oportunidades en la gestión de la empresa?5. Tipos de acciones a negociar para integrar la Igualdad de Oportunidades6. ¿Cómo se consolida la integración de la igualdad a través de la negociación colectiva?	
GUÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE PLANES DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ENTRE MUJERES Y HOMBRES EN LAS EMPRESAS	39
<ol style="list-style-type: none">1. ¿Qué necesito saber para poner en marcha la integración de la igualdad de oportunidades en mi empresa?2. ¿Cómo ponemos en marcha este proceso?3. ¿Qué tengo que hacer ahora?4. ¿Cómo se hace el Diagnóstico de la empresa?5. Cómo se define y desarrolla el Plan de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres de la empresa6. Anexos	
GUÍA PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PLANES DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ENTRE MUJERES Y HOMBRES EN LAS EMPRESAS	75
<ol style="list-style-type: none">1. ¿Para qué sirven las herramientas de seguimiento y la evaluación del Plan de Igualdad?2. ¿Cómo se define un protocolo de seguimiento y evaluación del Plan de Igualdad?3. ¿Cómo utilizo los resultados del seguimiento y la evaluación del Plan de Igualdad?4. Anexos	
ANEXOS	101
<ol style="list-style-type: none">1. Normativa de la Unión Europea sobre Igualdad de Oportunidades2. Normativa del Estado Español sobre Igualdad de Oportunidades3. Glosario4. Recursos web de interés5. Bibliografía	

Presentación

¿Por qué estas Orientaciones?

La integración de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las organizaciones laborales es una estrategia de gestión de los recursos humanos por la cual las empresas –tanto la dirección como la representación sindical- muestran cada día más inquietud. Este interés se ha generado por dos motivos principales:

- ▶ los avances legislativos promovidos por la Unión Europea y por el Estado Español en materia de igualdad, que apoyan y en ocasiones exigen el desarrollo de planes de igualdad en las empresas, y
- ▶ los cambios en el mercado global y el mercado de trabajo que exigen de las empresas nuevas formas de gestión que garanticen la competitividad y la calidad total en las organizaciones.

Las Orientaciones tienen el objetivo de servir como herramientas para entender y saber cómo abordar el proceso de diseño e implantación de planes de igualdad entre mujeres y hombres, que permitan a las empresas cumplir con la nueva legislación y ser más competitivas.

¿A quién van dirigidas?

Las organizaciones laborales tienen actualmente la necesidad de adaptarse a este nuevo contexto, por lo que requieren referencias prácticas que permitan tanto la comprensión de esta temática como el análisis de su incidencia en la organización.

Las Orientaciones se dirigen a las direcciones y a las representaciones sindicales de todas las empresas: pequeñas, medianas y grandes, incluyendo las que tienen convenio colectivo propio y las que simplemente tienen su política y prácticas de gestión recogidas en documentos internos.

¿Qué contienen?

Este material se ha concebido para explicar y apoyar el proceso completo de negociación e integración de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la gestión de los recursos humanos. Para ello se ha estructurado en tres Orientaciones:

Las *Orientaciones para negociar medidas y Planes de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres en las empresas* explica el proceso de negociación e integración de la igualdad en la gestión empresarial. Estas orientaciones fundamentan la necesidad de integrar transversalmente la igualdad de oportunidades en las organizaciones laborales. Se detallan los beneficios para la organización, tanto en términos de gestión como de resultados en cuanto a la calidad, la gestión del conocimiento y la Responsabilidad Social Corporativa. Así mismo presenta el proceso mediante una introducción a los instrumentos necesarios para realizar esta integración. Explica también cómo recoger y consolidar este compromiso mediante las herramientas que la negociación colectiva pone a disposición de las organizaciones laborales para asegurar su éxito y permanencia. Se anexa la normativa europea y estatal actual en materia de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Las *Orientaciones para la implantación de Planes de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres en las empresas* dirigen metodológicamente el proceso. Esto es, a partir de los conceptos básicos para el análisis de la realidad de la empresa, explica cómo realizar el diagnóstico de la organización. Aporta también

las claves para el diseño y ejecución de Planes de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres en las empresas. Detalla, así mismo, el papel de la negociación colectiva para impulsar el desarrollo de los Planes y consolidar la Igualdad de Oportunidades en la gestión empresarial. Define el papel de los agentes negociadores, recomendaciones para integrar la Igualdad en el Convenio y los elementos a tener en cuenta en cada ámbito del Convenio. Los anexos incluyen las fichas de recogida de información para el Diagnóstico, qué contenidos mínimos deben tener tanto el Diagnóstico como el Plan de Igualdad y un guión para negociar el Plan.

Por último, las *Orientaciones para el seguimiento y evaluación de Planes de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres en las empresas* ofrece las pautas necesarias para realizar el seguimiento y evaluación de los planes. Se dirige a facilitar la adaptación y ajuste del Plan a las necesidades de la empresa y evaluar los resultados obtenidos en términos de impacto en la reducción de los desequilibrios de participación de mujeres y hombres en la organización, así como en la mejora de la gestión de la organización medida en términos de calidad y buen aprovechamiento de los recursos humanos. Presenta también el plan de mejora como instrumento de refuerzo en la consolidación de la igualdad y las herramientas necesarias para la realización tanto del seguimiento como de la evaluación.

Cada Orientación se completa con un glosario del vocabulario utilizado y la bibliografía utilizada y recomendada para ampliar y consolidar el conocimiento de la materia en cuestión. Se complementa con una serie de enlaces a páginas web para reforzar y ampliar la comprensión del proceso de negociación e integración de la igualdad de oportunidades en la gestión empresarial.

Si en algún momento ha pensado...

.....No encuentro personal cualificado.
Formas a alguien y en un par de años
se va a la competencia.

.....La igualdad de oportunidades no sale rentable.
Somos una empresa, no una ONG.

.....Tenemos lo último en tecnología.
¿Somos una empresa moderna?

.....Los sindicatos están hablando de igualdad de
oportunidades entre mujeres y hombres y quieren
incluirla en el convenio colectivo.

.....Antes éramos sólo hombres y ahora
hay bastantes mujeres en plantilla.

.....Es difícil mantener un sistema de
calidad cuando la gente no se implica.

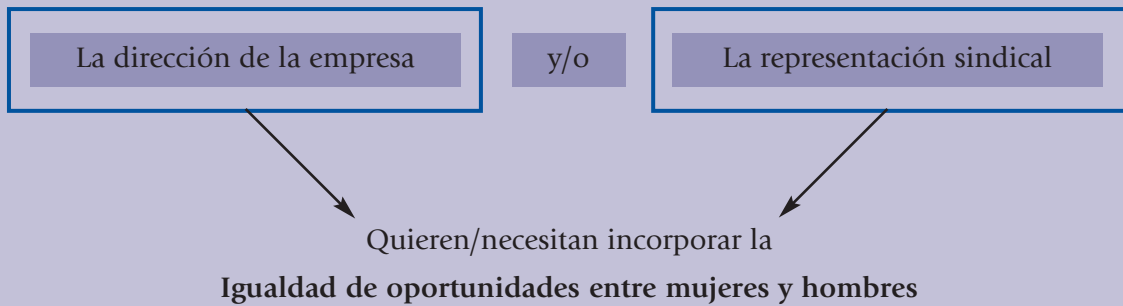
.....En esta empresa no discriminamos.
Aquí no miramos el sexo de las personas sino
su experiencia.

.....Dicen que la ley va a obligar a que
tengamos un plan de igualdad, algo de mujeres.

.....¿Cómo mejoramos la gestión de la empresa?

...esta guía le interesa!

En muchas empresas...



¿Por qué este interés?

- ▶ Para mejorar y optimizar la gestión de recursos humanos, de una manera integral y actualizada.
- ▶ Porque se va a negociar el convenio colectivo y se pretende introducir la igualdad de oportunidades.
- ▶ Para cumplir con la legislación en materia de igualdad.

... pero, qué es, por qué, quién la impulsa, cómo y qué conlleva la integración de la igualdad de oportunidades en una organización laboral?

GUÍA PARA NEGOCIAR MEDIDAS Y PLANES DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN LAS EMPRESAS

GUÍA PARA NEGOCIAR MEDIDAS Y PLANES DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN LAS EMPRESAS

1. ¿Qué es la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres? ▶ Qué significa en las empresas	12
2. ¿Por qué la igualdad de oportunidades es un “buen negocio”? ▶ Cumplir con la legislación vigente ▶ Optimizar los recursos humanos ▶ Asegurar el desarrollo de los sistemas de calidad ▶ Consolidar la Responsabilidad Social Corporativa	12
3. ¿Quién impulsa la integración de la igualdad en la gestión de la empresa?	19
4. ¿Cómo es el proceso de integración de la igualdad de oportunidades en la gestión de la empresa? ▶ Fases del proceso de integración de la igualdad de oportunidades en las empresas.	20
5. Tipos de acciones a negociar para integrar la Igualdad de Oportunidades	25
6. ¿Cómo se consolida la integración de la igualdad a través de la negociación colectiva? ▶ ¿Por qué es importante recoger el principio de igualdad y las acciones del Plan en la negociación colectiva? ▶ Recomendaciones para integrar la igualdad de oportunidades en el Convenio Colectivo ▶ ¿Qué elementos se deben tener en cuenta en los ámbitos del Convenio Colectivo o el Acuerdo de empresa?	26

1. ¿Qué es la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres?

Se refiere a la participación activa y equilibrada de todas las personas, independientemente de su sexo, en todas las áreas de la vida pública y privada.

¿Qué significa en las organizaciones laborales?

La igualdad de hecho en el acceso, participación y permanencia en todos los procesos de la empresa: selección, promoción, formación, desarrollo de carrera profesional, remuneración y conciliación de la vida laboral y personal para todas las trabajadoras y trabajadores.

En cualquier ámbito la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres exige la eliminación de los impedimentos que, basados en el sexo de una persona, limitan su participación. Por ejemplo, en muchas organizaciones laborales, y a pesar del incremento de participación de mujeres cualificadas en el mercado laboral, éstas no participan en igualdad de condiciones:

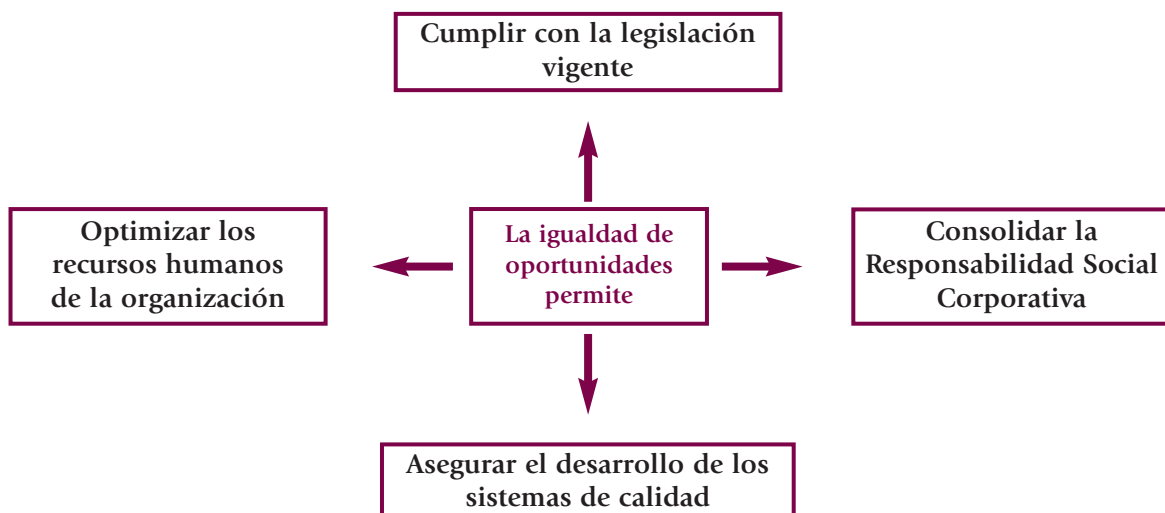
- ▶ las trabajadoras tienen, por lo general, empleos más precarios que los trabajadores,
- ▶ cobran menores salarios por trabajos equivalentes,
- ▶ ocupan puestos de menor responsabilidad, y
- ▶ presentan mayor temporalidad en sus contratos, que además son de menor duración.

Las empresas –equipos directivos y representación sindical- pueden eliminar estas desigualdades a través del desarrollo e implementación de Planes de Igualdad que supriman las diferencias existentes entre mujeres y hombres y prevengan futuras discriminaciones.

¡Pero en mi empresa no discriminamos a nadie!

No es cuestión sólo de no discriminar, la igualdad es muy rentable para las empresas porque...

2. ¿Por qué la igualdad de oportunidades es un “buen negocio”?



Ejemplos de actualidad:

El Tribunal Superior de Justicia de Castilla y León ha ratificado una sentencia que condena a una empresa de Valladolid a pagar a una trabajadora el mismo salario que a sus compañeros.

“Hay que provocar la igualdad de sexos en la dirección”. Así lo explica una empresa de telecomunicaciones en la que el área de recursos humanos tiene como prioridades desarrollar el liderazgo femenino dentro de la organización y conseguir personal más comprometido y feliz.

La presidenta de una empresa de informática afirma que la mejor manera para la organización de comprometerse con la Responsabilidad Social Corporativa es poner a su disposición su producto, tecnología y plantilla.

Algunas empresas de diferentes sectores (turismo, metal, automoción y consultoría, por ejemplo) empiezan a incorporar medidas de igualdad de oportunidades a través de sus propios sistemas de gestión de la calidad. Algunas de las empresas poseen certificaciones del modelo EFQM y otras gestionan la calidad a través de la Normativa ISO.

Cumplir con la legislación actual

Además de que está prohibida cualquier discriminación (directa o indirecta), la legislación actual, tanto europea como estatal, promueven en el ámbito empresarial la implicación y cooperación del empresariado y la representación sindical de trabajadoras y trabajadores para:

- ▶ Implementar medidas de acción positiva para suprimir diferencias,
- ▶ Desarrollar planes de igualdad para prevenir discriminaciones, e
- ▶ Integrar inquietudes sociales en sus relaciones y actividades.

España -como estado miembro de la Unión Europea- define sus políticas de empleo siguiendo los lineamientos del Consejo de Europa para cumplir los objetivos marcados por la Unión y, por tanto, asume la obligación de promover la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres. Para ello, el Gobierno del Estado Español ha aprobado la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

- incentiva a las empresas para que incorporen a mujeres en puestos de dirección y en consejos de administración, donde actualmente son minoría,
- insta a las empresas a que desarrollen Planes de Igualdad.

Por ejemplo, de acuerdo a la normativa, se promueve y/o exige a las empresas

Desde la Unión Europea	Desde el Estado Español
<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la igualdad de trato de mujeres y hombres en el lugar de trabajo de forma planificada y sistemática.² • Desarrollar medidas para eliminar las desigualdades en el ámbito laboral.³ • Impulsar la presentación al personal y/o a sus representantes información sobre la igualdad de trato en la empresa, con información estadística sobre las mujeres y hombres en los diferentes niveles de la organización y posibles medidas para mejorar la situación.⁴ • Integrar las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones y relaciones, así como los intereses y las necesidades de todas las personas de la empresa de manera satisfactoria para ellas.⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar toda discriminación en materia de empleo (sanciona el acoso sexual en el lugar de trabajo, exige igual retribución por trabajos equivalentes, etc.).⁶ • Se establece la igualdad de trato y de oportunidades en el acceso al empleo, en la formación y en la promoción profesionales, y en las condiciones de trabajo.⁷ • Establece un marco general para la adopción de las llamadas acciones positivas que permitan alcanzar la igualdad real y efectiva entre mujeres y hombres.⁷ • Se regulan los Planes de Igualdad en las empresas y su negociación en los convenios colectivos.⁷ • Se crea el distintivo empresarial en materia de igualdad.⁷ • Se establecen medidas específicas para prevenir el acoso sexual y el acoso por razón de sexo en el trabajo.⁷ • Se reconoce el derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y el fomento de una mayor corresponsabilidad entre mujeres y hombres en el reparto de las obligaciones familiares.⁷ • Se crea el permiso de paternidad autónomo y su correspondiente prestación económica.⁷ • Las empresas podrán asumir la realización voluntaria de acciones de responsabilidad social destinadas a promover condiciones de igualdad entre las mujeres y los hombres en el seno de la empresa o en su entorno social.⁷ • Se insta a las empresas a formar Consejos de Administración paritarios (ni más del 60% ni menos del 40% de ningún sexo) en un plazo de ocho años.⁷

² Directiva 2002/73/CE del Parlamento Europeo

³ Quinto Programa de Acción a Medio plazo (2001-2005).

⁴ Directiva 2002/73/CE del Parlamento Europeo.

⁵ Libro Verde sobre la Responsabilidad Social de las Empresas.

⁶ Constitución Española (Art. 14, 15, 18, 28, 35, 37, 1 y 40)

⁷ Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres.

Optimizar los recursos humanos de la organización

Las organizaciones laborales que conforman el tejido empresarial español desarrollan sus actividades en un entorno caracterizado por:

- Un **mercado globalizado**, en el que compiten para obtener un segmento del mercado para sus servicios y productos con otras empresas a nivel local, estatal y mundial;
- Acelerados **cambios tecnológicos** que requieren utilizar las últimas tecnologías y de **equipos humanos** altamente adaptables, cualificados y flexibles; y,
- Un **mercado laboral** en que:
 - la mano de obra envejece;
 - la demanda de mano de obra cualificada es cada vez mayor; y,
 - la participación de mujeres cualificadas es creciente.

Ante este contexto, y para ser competitivas, las organizaciones laborales requieren integrar en sus plantillas personas preparadas y cualificadas, motivadas, con capacidad de aprendizaje, creatividad, flexibilidad y adaptabilidad.

La participación de las mujeres en el mercado laboral aumenta cada día; las trabajadoras que logran acceder a él lo hacen con intención de permanecer, y aportan niveles educativos y experiencia comparables con las de los trabajadores. Incluso algunos de los tradicionales patrones de género han experimentado cambios:

- las mujeres acceden a todo tipo de carreras,
- muchas han retrasado posibles maternidades para consolidar sus carreras profesionales,
- participan con interés en la formación continua...

Sin embargo, se observa un desaprovechamiento generalizado de su potencialidad y de su valía en un momento en el que el mercado laboral necesita más mano de obra cualificada.

**¡Pero el desaprovechamiento no sólo es de la mano de obra femenina, de la masculina también!
¿Por qué?**

Causas del desaprovechamiento del capital

El que los recursos humanos actuales, especialmente de los recursos que las trabajadoras representan para las empresas, no se estén optimizando se basa, principalmente, en los tradicionales roles de género asignados a mujeres y a hombres. Estos roles han dado lugar a estereotipos y tratos desiguales que afectan al mercado laboral y que por lo tanto, han permeado a las organizaciones laborales:

<p>Se asignan a las mujeres habilidades distintas a las de los hombres</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hay distintas actividades para unas y otros, y hay puestos masculinos y puestos femeninos. • No se tienen en cuenta las capacidades, experiencia o preparación de cada persona. • Se identifican las responsabilidades familiares y domésticas como propias de las mujeres. <p>Resultados: No se asignan los puestos de acuerdo a las capacidades reales de las personas. Las trabajadoras tienen dificultades para conciliar vida laboral y familiar. Los trabajadores tienen una limitada participación en las actividades familiares. El aporte individual de las personas del equipo de trabajo es limitado.</p>
<p>Hay una fuerte división entre los roles de las mujeres y los de los hombres, y se valoran de distinta manera</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los salarios de las mujeres son más bajos que los hombres por trabajos equivalentes. • Se les exigen mayores niveles educativos pero son menos valoradas que sus colegas. • Sus contratos son más cortos. • Ocupan puestos de menor responsabilidad. <p>Resultado: Las trabajadoras no se sienten valoradas por la empresa.</p>
<p>Se asocia a las mujeres con posibles maternidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contrataciones temporales, a tiempo parcial y con menor estabilidad laboral para las trabajadoras. • Se limita el acceso de las mujeres a la formación en la empresa. <p>Resultado: Se genera una baja estabilidad de la plantilla, con pérdida de recursos humanos y de la experiencia y el conocimiento que han adquirido en el puesto de trabajo.</p>

**Pero esto parece un asunto social más que empresarial.
¿Qué tiene que ver con mi empresa?**

El proceso de cambio, modernización y constantes avances tecnológicos, así como un mercado globalizado, exigen que los recursos humanos empresariales sean capaces de adaptarse y sean flexibles. En este contexto hay también una necesidad interna en la propia organización para incorporar a las mujeres a sus equipos de trabajo en condiciones de igualdad. Esta necesidad exige una **modernización de la gestión de recursos humanos** que:

- los entienda como factor competitivo,
- fomente la participación igualitaria de trabajadoras y trabajadores, de forma plena y activa, en un ambiente y unas condiciones de trabajo que permitan el desarrollo profesional tanto de mujeres como de hombres.

La incorporación de las mujeres al mercado laboral es una oportunidad para las empresas, porque permite incorporar a personas altamente cualificadas, adaptables y flexibles a las organizaciones.

Pero además, reconociendo el entorno económico en el que se mueven las empresas, junto a la estrategia de calidad surge la necesidad de **gestionar el conocimiento** de las personas de la empresa.

El conocimiento en una empresa es el conjunto de saber y saber hacer; su gestión supone administrarlo y rentabilizarlo. **La óptima gestión del conocimiento requiere equipos de trabajo cohesionados, donde participen personas que aportan todos sus saberes –conocimientos y experiencias- a la organización.**

Propiciar equipos de trabajo donde cada trabajadora y trabajador comparta sus conocimientos y experiencias sólo se garantiza en un ambiente de interacción que fomente la participación, la implicación personal, las buenas relaciones y la confianza. Es necesario reconocer que los equipos están conformados por mujeres y hombres, que sólo en condiciones de igualdad y con igualdad de oportunidades, pueden compartir su conocimiento con el resto.

Y todo esto ¿en qué resulta?

Resultados de la integración de la igualdad de oportunidades en la gestión de recursos humanos.

Las empresas que incorporan la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres de manera transversal –como **principio** de la organización- en la gestión de sus recursos humanos, además de reflejar un avance acorde a la transformación actual de la sociedad, obtienen ventajas de importante valor económico.

Algunos resultados de la integración de la igualdad en la gestión de recursos humanos

- ✓ Un equipo de trabajo motivado.
- ✓ Una plantilla implicada en la empresa y comprometidas con la organización.
- ✓ Trabajadores y trabajadoras que aportan sus conocimientos y experiencias.
- ✓ Una comunicación interna fluida.
- ✓ Un personal que comparte la cultura, los valores y los objetivos empresariales.
- ✓ Un equipo de trabajo adaptable a nuevas formas de trabajo.
- ✓ Mayor flexibilidad.
- ✓ Un proceso de aprendizaje continuo en el cual cada persona desarrolla estrategias, tácticas y técnicas de manera que se aporta y se aprende de las demás y con las demás.
- ✓ Mayor productividad.
- ✓ Mejor gestión del tiempo y de la planificación del tiempo de trabajo.
- ✓ Una imagen externa más actual, moderna y valorada de la empresa y de sus productos.

Una empresa dedicada a la fabricación de maquinaria para la construcción, duplicó su facturación en cinco años. En 1999 la dirección reconoció la necesidad absoluta de atraer y retener a sus recursos humanos, consecuencia de la falta de personal cualificado disponible en un mercado laboral altamente competitivo, tradicionalmente dominado por hombres. El tiempo necesario para formar a una persona recién incorporada en la empresa sobre la tecnología y los procesos internos era largo y costoso. Pero cambió su estrategia: decidió ofrecer políticas familiarmente responsable a todo su personal, por lo cual lograron atraer, formar y retener nuevos recursos humanos, (principalmente mujeres)...

Las políticas transmiten la importancia que tiene para la dirección de esta empresa la contribución de cada persona, especialmente las mujeres. Sus políticas están diseñadas para fomentar el compromiso y la participación de todas las personas en plantilla, reconociéndose que el equilibrio emocional de todo el personal, desde el actual Presidente hasta las personas recién incorporadas, influye en el rendimiento y la productividad globales. Las políticas son flexibles para adaptarse a las necesidades específicas y cambiantes de cada trabajador y trabajadora.

La efectividad de su estrategia ha sido también reconocida dentro del grupo y está siendo copiada en otras filiales europeas.

Asegurar el desarrollo de los sistemas de calidad

La mejora de la calidad es una estrategia empresarial que tiene un clarísimo impacto, concreto y medible, en las cuentas de resultados de la organización.

El concepto de calidad ya no se refiere exclusivamente al control y aseguramiento de productos o servicios. Ha evolucionado hasta el concepto de **calidad total**, entendida como una estrategia integral, un estilo de gerencia de la empresa centrada en las personas, que entiende que es imposible trabajar con calidad si las condiciones en las que se trabaja son desfavorables para la persona.

Este nuevo concepto de calidad reconoce a las personas como las responsables, en su hacer diario, del desarrollo, mantenimiento y mejora de los procesos de calidad.

Esta estrategia, que implica a todas las áreas funcionales y departamentos de la empresa, requiere:

- la participación de la plantilla al completo y
- el desarrollo y establecimiento de una cultura empresarial centrada en el respeto del ser humano.

Es decir, incorpora a la calidad de productos y/o servicios la calidad de la vida y las condiciones laborales y por lo tanto, la gestión de los recursos humanos. El respeto a la persona, mujer u hombre, se evidencia en hechos como fomentar su formación y desarrollo profesional, promover su participación en la organización..., siempre en igualdad de condiciones y con las mismas oportunidades.

Las estrategias de optimización de los recursos humanos, de gestión de la calidad y la gestión del conocimiento, se retroalimentan. Una mejora en su gestión resulta en una mayor eficiencia de la organización y asegura la correcta gestión de la calidad.

Una mutua de accidentes de trabajo basa su filosofía empresarial en dos pilares fundamentales:

- la coherencia (actuación de las personas, procesos operativos y calidad de los servicios) y
- la comunicación (objetiva, pertinente y transparente).

Estos fundamentos se traducen en el ámbito externo como liderazgo, servicio, orientación a la clientela y compromiso social; y en el interno, en la motivación y la buena gestión de los recursos humanos.

Consolidar la Responsabilidad Social Corporativa

Se identifica a la organización como parte de una sociedad concreta y con responsabilidades, derechos y obligaciones específicas que enmarcan la relación y el compromiso de la empresa con la sociedad, abarcando a la vez sus relaciones internas y externas.

La Responsabilidad Social Corporativa se refleja en el cumplimiento de la legislación, la transparencia y el respeto por las personas y el medio ambiente. De aquí surge la empresa socialmente responsable que define su gestión para implicarse con la sociedad a la que pertenece.

En el ámbito interno, la Responsabilidad Social significa una mayor motivación de sus recursos humanos, una mayor comunicación y cohesión interna, en tanto que se introducen valores y principios éticos. La igualdad de oportunidades es un principio aplicable tanto en las relaciones internas como externas de la empresa. De esta manera, hay que integrarla de manera transversal en la cultura de la organización y ser el principio rector de la política de la empresa.

Es de sobra conocido que la Responsabilidad Social empresarial contribuye a promover una mejor imagen pública de la organización porque legitima su función social y obtiene más credibilidad y reconocimiento público. Sin embargo, este beneficio es sólo uno más de un conjunto de beneficios obtenibles y perdurables, sólo si la Responsabilidad Social se integra en los valores de la empresa y no se concibe únicamente como una estrategia de marketing.

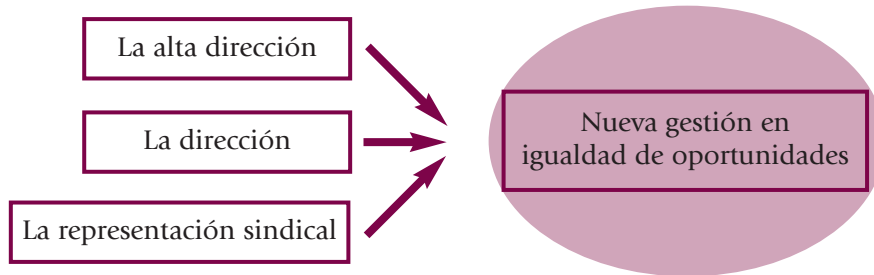
La Responsabilidad Social de la empresa repercute positivamente:

- en la calidad de servicios y productos porque refuerza su capacidad para competir en el mercado,
- en la permanencia y dedicación del equipo de trabajo,
- en nuevos recursos humanos entre quienes comparten los principios y las inquietudes empresariales.

Una importante entidad financiera española percibe que una empresa con vocación de liderazgo no puede enfocarse exclusivamente a los aspectos productivos, comerciales, financieros o de gestión de los recursos. Tiene también una Responsabilidad Social que le exige una perspectiva más amplia, por lo que debe prestar atención a cuestiones como el buen gobierno, la transparencia, la ética, la calidad, el conocimiento, una aproximación más integral a la gestión de los recursos humanos, el respeto al medio ambiente o el apoyo al desarrollo socioeconómico.

El compromiso de la empresa, además de sus accionistas, personal, clientela y empresas proveedoras, incluye al conjunto de la sociedad con la que opera y con el medio ambiente. Un compromiso múltiple, del que la empresa debe rendir cuentas

3. ¿Quién impulsa la integración de la igualdad en la gestión de la empresa?



La idea de integrar la igualdad de oportunidades en la gestión empresarial puede surgir de una o de varias de las partes que intervienen activamente en la empresa, como sucedería con cualquier otra estrategia empresarial o con un tema que sea competencia de la negociación colectiva.

El interés por una gestión que garantice la igualdad de oportunidades puede ser planteado por **la alta dirección de la organización, la dirección o gerencia de la representación sindical de trabajadoras y trabajadores**. Los motivos son muchos y muy variados, por ejemplo:

- Cumplir y seguir los lineamientos que marca la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, así como el desarrollo de Planes de igualdad en las empresas;
- Modernizar y optimizar la gestión de recursos humanos;
- Desarrollar un nuevo sistema de calidad total en la empresa;
- Implementar un plan integral de Responsabilidad Social Corporativa;
- Atender a las directrices y recomendaciones de los sindicatos sobre la negociación de medidas dirigidas a promover la igualdad entre mujeres y hombres;
- Mejorar las condiciones laborales de trabajadoras y trabajadores; y/o,
- Cumplir con las disposiciones del convenio que rija las relaciones laborales en la empresa.

Sea cual sea la parte que proponga la integración de la igualdad de oportunidades en la organización, el éxito de ésta dependerá de la negociación con cada una de las otras partes para obtener el consenso, compromiso y voluntad. No es cuestión de "obligar" a una nueva gestión, el éxito de la iniciativa requiere el compromiso y el convencimiento de cada una.

La igualdad de oportunidades en una empresa farmacéutica: Por acuerdo mutuo entre algunas empleadas, representantes de recursos humanos y el Comité de empresa se creó el Departamento para los Derechos de la Mujer. Años después se transformó a Departamento de Igualdad de Oportunidades. Los principios de la política de personal ofrecen condiciones para el desarrollo profesional y personal, por lo que se persigue desde hace bastante tiempo una política que fomente la igualdad de oportunidades y se oponga a prejuicios y a cualquier discriminación. Esta filosofía es la base de su cultura empresarial.

¿Qué conlleva el proceso de integración de la igualdad?

4. ¿Cómo es el proceso de integración de la igualdad en la gestión de la empresa?

En muchas empresas se están desarrollando **acciones específicas** en relación con la igualdad de oportunidades, a modo de ejemplo, la tabla que sigue a continuación:

¿Cómo están impulsando los sindicatos y las empresas la igualdad de oportunidades en las organizaciones laborales?	
La representación sindical	Las empresas
<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizando a trabajadores y trabajadoras sobre la igualdad de oportunidades y de trato en el entorno laboral. • Proponiendo y negociando cláusulas específicas en los convenios colectivos. • Promoviendo prácticas de participación y reorganización del trabajo en los propios comités de empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporando nuevas formas de gestión y organización del trabajo. • Fomentando una cultura de empresa que incluye como principio y valor la igualdad de oportunidades. • Mejorando las condiciones legales de trabajadoras y trabajadores a través de convenios y protocolos de actuación.

La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres es un elemento básico de la gestión integral de la empresa enfocada hacia y desde las estrategias de gestión de los recursos humanos, gestión del conocimiento, calidad y Responsabilidad Social Corporativa. Es una dimensión esencial de estos criterios y por lo tanto del modelo integral de gestión empresarial. Como tal, **la igualdad de oportunidades debe integrarse en la cultura empresarial como principio que rige todas sus actuaciones, es decir, teniendo un carácter transversal.**

Por ello, el compromiso con la igualdad de oportunidades implica recoger este principio en los objetivos de las distintas políticas de gestión de la organización y trasladarlo a las actuaciones que se derivan de ellas a través de las distintas prácticas que se desarrollan interna y externamente. Esta estrategia va más allá del desarrollo de acciones positivas, de carácter puntual y temporal para corregir desequilibrios entre mujeres y hombres detectados en una empresa:

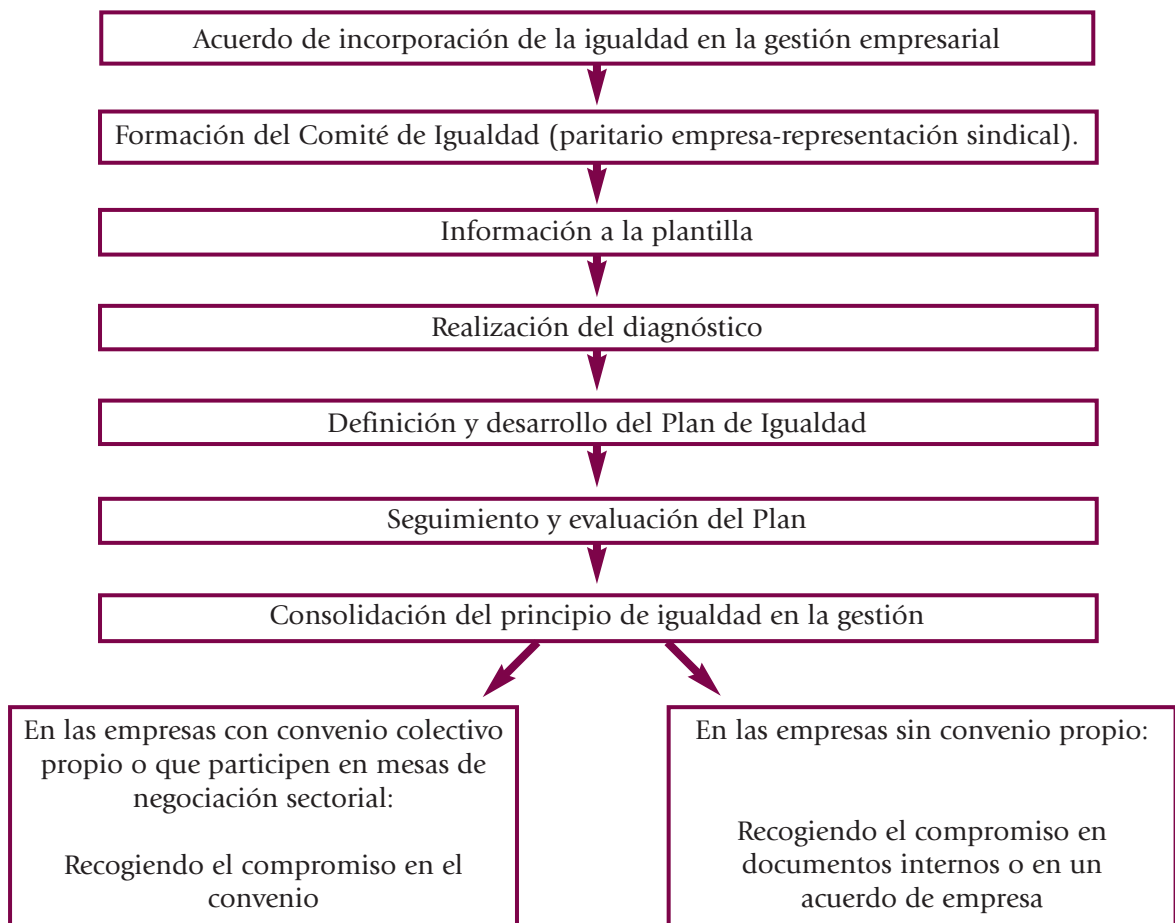
- ▶ Se dirige tanto a alcanzar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres como a mantenerla.

Por ello, y para garantizar su total integración, éxito y permanencia en el tiempo, se requiere un **proceso organizado, definido y cohesionado** para incorporar la igualdad de oportunidades en la gestión de recursos humanos. Este planteamiento requiere, por tanto, que la igualdad no sea concebida como un aspecto tangencial en las actividades de la empresa, pues al contrario, exige atravesar transversalmente todos los procedimientos que rigen el quehacer empresarial. Para ello se requiere cierto grado de conocimiento y entendimiento de:

- ▶ la gestión integral de la organización, con énfasis en la de recursos humanos y
- ▶ del principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y su aplicación práctica en la gestión.

La integración de la igualdad de oportunidades –o mainstreaming de género- se refiere a su inclusión como principio fundamental en los protocolos de actuación, en el sistema de calidad, en el convenio colectivo, no haciendo simplemente una declaración de intereses sino integrándola de manera consciente y explícita en todas las actuaciones de la empresa. Para esto es primordial el compromiso de la empresa y la concertación constante entre todas las partes: empresa (alta dirección y dirección), Comité de Empresa y Comité Permanente de Igualdad. Este compromiso con la igualdad de oportunidades debe ser conocido por todo el personal.

El proceso de integración de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres

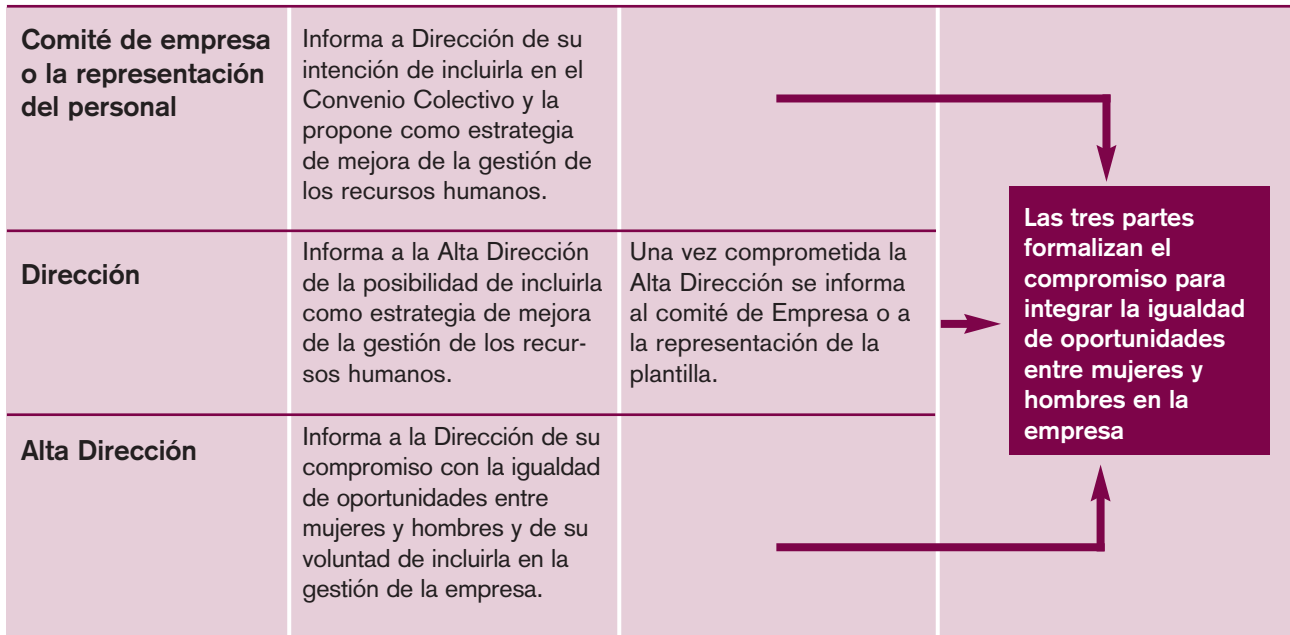


La integración, sin importar quién la inicie, es un proceso negociado entre la dirección de la empresa y la representación sindical:

- ▶ Al inicio, para obtener el compromiso y consenso de todas las partes involucradas,
- ▶ Al final, para consolidar la igualdad como principio de la organización.

Las fases del proceso de integración de la igualdad de oportunidades en las empresas.

Como ya se ha mencionado anteriormente, una vez propuesta la integración de la igualdad en la gestión de la empresa por una de las partes, es fundamental obtener el compromiso del resto. Los pasos son los siguientes, dependiendo de quién lo proponga:



El proceso de integración de la igualdad de oportunidades en la organización se enfoca fundamentalmente en la política de gestión de recursos humanos dado que está relacionada directamente con las personas. Sin embargo, como eje transversal, deberá incluirse en políticas tales como las de comunicación, marketing y publicidad (por ejemplo, no utilizando lenguaje ni imágenes sexistas), en el sistema de prevención de riesgos laborales (teniendo en cuenta las diferencias físicas entre mujeres y hombres para proporcionar la adaptación ergonómica correcta para cada persona), etc.

Este proceso lo componen una sucesión de etapas fundamentales en las cuales existen una serie de instrumentos a disposición de la organización para desarrollar y consolidar la integración de la igualdad como valor fundamental de la empresa, como sigue a continuación:

Paso 1: Formalización del compromiso

Adquisición del compromiso por integrar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la organización por parte de la Alta Dirección , lo que supone:	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reconocer la igualdad como principio básico –y transversal- de la organización. ▶ Incluir este principio en los objetivos de la política de empresa y, en particular, en la política de gestión de recursos humanos. ▶ Facilitar los recursos necesarios, tanto materiales como humanos, para la elaboración del diagnóstico, definición e implementación del Plan de Igualdad y la inclusión de la igualdad en la negociación colectiva.
---	---

Posteriormente, y tras el Paso 2: Constitución del Comité Permanente de Igualdad, se informará de este compromiso a todas las personas de la empresa.

Paso 2: Comité o Comisión Permanente de Igualdad

Constituir el **Comité o Comisión** que impulsará las acciones de:

- información y sensibilización de la plantilla,
- apoyo y/o realización del Diagnóstico y Plan de Igualdad,
- apoyo y/o realización de su seguimiento y evaluación.

- ▶ Conformado de forma PARITARIA entre empresa y representación de trabajadoras y trabajadores.
- ▶ Con un número de personas que permita que sea un grupo DINÁMICO.
- ▶ Compuesto por MUJERES y HOMBRES porque es un tema que interesa y beneficia a todas las personas.
- ▶ Es recomendable que por parte de la empresa lo integren personas en puestos influyentes, con capacidad de decisión dentro de la empresa.

Paso 3: Formación sobre igualdad de oportunidades

Garantizar **formación específica sobre igualdad de oportunidades** y perspectiva de género.

- ▶ Dirigida a todas las personas que componen el Comité Permanente de Igualdad.
- ▶ Debería hacerse extensiva a:
 - Equipo directivo de la empresa,
 - Mandos intermedios, y
 - Comité de empresa.

Paso 4: Comunicación

Acciones de **comunicación, información y sensibilización** a todas las personas de la empresa sobre el compromiso de la organización con la igualdad de oportunidades.

- ▶ Asegurando que la información llega a toda la plantilla, con énfasis para los mandos intermedios pues su implicación en el desarrollo del compromiso es crucial.
- ▶ Detallando claramente el proceso de integración de la igualdad, los objetivos que se desean alcanzar y la decisión de realizar un diagnóstico de la empresa que dé paso a un Plan de igualdad para corregir las desigualdades encontradas.
- ▶ Informando sobre la creación del Comité Permanente de Igualdad, quiénes lo conforman y actividades a desempeñar y fomentando la comunicación con el mismo y apoyando la participación continua del personal en todo el proceso
- ▶ Utilizando los canales formales de comunicación de la empresa (reuniones informativas, tabloneros de anuncios, comunicados internos...)

Es importante que la plantilla conozca este compromiso y comprenda el proceso para lograr su implicación en su desarrollo y garantizar la transparencia del mismo.

Paso 5: Diagnóstico

Realización de un **diagnóstico** para conocer la situación de la empresa en relación a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

- ▶ Análisis, desde el enfoque de género, de temas como:
 - la distribución en niveles jerárquicos y departamentos,
 - la participación de mujeres y hombres en todos los procesos de la empresa,
 - la política y prácticas de gestión de recursos humanos y cómo se benefician trabajadoras y trabajadores de ellas.
- ▶ Su objetivo es identificar que áreas necesitan ser modificadas.

La realización del diagnóstico requiere de un equipo formado en igualdad de oportunidades, pues el análisis de la realidad de la empresa se realiza en base al análisis de género y la evaluación del impacto de género de prácticas y políticas de gestión.

Paso 6: Plan de Igualdad

A partir de los resultados del diagnóstico se define y se implementa el **Plan de Igualdad**

- ▶ Objetivos del Plan:
 - promover el cambio en la cultura empresarial integrando la igualdad de oportunidades en la gestión empresarial,
 - reducir los desequilibrios detectados previamente y
 - prevenir posibles desequilibrios futuros.
- ▶ Debe estar dotado de recursos humanos y materiales suficientes para su realización.
- ▶ Identificará a todas las personas implicadas, especialmente la dirección como responsable de su ejecución.

Al igual que en la realización del Diagnóstico, las etapas de definición del Plan de Igualdad así como su seguimiento y evaluación requieren de un equipo formado en igualdad de oportunidades.

Paso 7: Seguimiento y evaluación del Plan de Igualdad

Seguimiento continuo y **evaluación** del Plan de Igualdad.

- ▶ El seguimiento durante todo el desarrollo del Plan permite comprobar la consecución de los objetivos propuestos para cada acción y conocer el proceso de desarrollo, con el objetivo de introducir otras medidas si fuera necesario o corregir posibles desviaciones.
- ▶ La evaluación de los resultados y efectos de las prácticas desarrolladas y los procesos en la empresa, especialmente las que tienen que ver con la gestión de recursos humanos.
- ▶ Permite la revisión de las prácticas en función de los resultados de la evaluación para facilitar el cumplimiento del objetivo de igualdad de la organización.

Al igual que en las etapas de definición del Plan de Igualdad, su seguimiento y evaluación requieren un cierto nivel de formación en género e igualdad de oportunidades del equipo responsable.

Paso 8: Consolidación del compromiso a través de la negociación colectiva

Consolidación del compromiso a través de la negociación colectiva, desde los convenios colectivos hasta los códigos de conducta empresariales.

- ▶ Incluir la igualdad de oportunidades es un paso para garantizar su cumplimiento y permanencia en el tiempo porque el Convenio Colectivo recoge los temas de relaciones laborales, condiciones económicas y de trabajo, derechos y deberes, y fija las normas de actuación sobre las condiciones laborales.
- ▶ La inclusión se refiere a que no existan cláusulas discriminatorias, y que lo contemplado no tenga un impacto negativo para ninguno de los sexos.
- ▶ Debe contemplar las necesidades y recoger las soluciones a las inquietudes de trabajadoras y trabajadores en relación a las condiciones de trabajo para fomentar el trato en igualdad de condiciones y garantizar las mismas oportunidades para mujeres y hombres.

Las empresas que no cuentan con convenio propio pueden recoger su compromiso con la igualdad así como las políticas y procesos redefinidos de acuerdo a este principio en acuerdos de empresa y/o en los documentos internos que definen estos procesos y especifican la cultura empresarial. A la vez, deben asegurarse que todas las personas en plantilla los conocen.

Y todo esto ¿cómo se va a concretar?

5. Tipos de acciones a negociar para integrar la igualdad de oportunidades

Las acciones específicas que se acabe negociando tras el proceso que se ha descrito anteriormente dependerán de los resultados del diagnóstico, como ya se ha mencionado. Sin embargo, y a modo ilustrativo, presentamos una serie de ejemplos de posibles acciones a poner sobre la mesa de negociación para integrar la igualdad de oportunidades en las diferentes áreas de gestión empresarial. Estas posibles acciones, además de cumplir con la normativa vigente en temas laborales, tienen la característica de hacerla explícita y de mejorar en muchos casos, las condiciones establecidas por ley, como es el caso, por ejemplo de las propuestas en el tema de conciliación.

Área	Ejemplo de acciones a negociar
Principios empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar la igualdad de oportunidades y trato como principio de la organización. • Recoger en los documentos internos de la empresa la prohibición explícita de cualquier discriminación por sexo, respetándose el principio de igualdad en el trabajo a todos los efectos. • ...
Gestión integral de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Formar en igualdad de oportunidades a responsables de la gestión de RR. HH. • Introducir criterios de realización de las distintas prácticas de gestión de RR. HH. desde un enfoque de género. • ...
Reclutamiento y selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar mujeres en áreas o departamentos y grupos. profesionales y niveles jerárquicos con menor presencia femenina. • Desarrollar medidas que faciliten el reclutamiento de mujeres. • Establecer objetivos de contratación de mujeres. • Dar preferencia, en igualdad de condiciones, a la contratación de personas del sexo menos representado en el nivel jerárquico o departamento. • ...
Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Detectar las necesidades formativas desde la perspectiva de género. • Diseñar, planificar y organizar la formación desde un enfoque de género. • Informar y motivar a las mujeres para participar en la formación. • Desarrollar de las actividades formativas durante la jornada laboral y en el propio centro de trabajo o un lugar cercano. • ...

<p>Promoción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar profesionalmente garantizando la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres. • Identificar los obstáculos que dificultan la participación de las mujeres en la promoción profesional. • Identificar el potencial de mujeres con posibilidades de promoción. • Fomentar la participación de mujeres en la formación continua ligada a la promoción. • Adecuar la formación continua a las necesidades y demandas formativas de las mujeres con potencial para promocionar. • Establecer criterios de promoción en igualdad. • Establecer objetivos de promoción de mujeres. • Dar preferencia, en igualdad de condiciones, a la promoción de mujeres. • Desarrollar planes de carrera para mujeres y hombres en todos los grupos profesionales. • Informar y motivar a mujeres para participar en procesos de promoción profesional. • Adoptar medidas que favorezcan la conciliación de la vida familiar y laboral. • ...
<p>Conciliación de la vida familiar y laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilitar la flexibilidad en los horarios de entrada y salida. • Dar preferencia en la elección de turnos de trabajo y periodos de vacaciones para personas con responsabilidades familiares. • Estipular periodos vacacionales coincidiendo con las vacaciones escolares. • Mejorar los periodos de maternidad y paternidad. • Mejorar los permisos retribuidos. • Posibilitar la reducción de jornada. • Adecuar los puestos de trabajo en casos de embarazo. • ...
<p>Política salarial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la política salarial desde un enfoque de género: complementos, incentivos, beneficios sociales. • Garantizar la igualdad de retribución por trabajos equivalentes. • ...
<p>Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Usar lenguaje e imágenes no sexistas en toda la comunicación, interna y externa, de la empresa. • ...
<p>Acoso sexual y moral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir un protocolo de prevención y denuncia del acoso sexual y del acoso moral, especificando procesos y penalizaciones. • Considerar explícitamente el acoso como falta muy grave. • ...

6. ¿Cómo se consolida la integración de la igualdad a través de la negociación colectiva?

La integración de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres¹¹ se ve consolidada si se recogen tanto el principio -como eje fundamental de la política empresarial- como las medidas que correspondan a cada ámbito de la gestión en los documentos que regulan las relaciones laborales de la empresa:

- Para las empresas que carecen de convenio colectivo propio puede ser a través de un acuerdo de empresa, donde se debe incluir previa negociación con el Comité Permanente de Igualdad.
- Para las empresas con convenio colectivo propio se deben incluir todas las medidas del Plan de Igualdad ya que afectan el ámbito laboral, por lo que su inclusión resulta fundamental.
- Las empresas que participan en las mesas de negociación del convenio colectivo sectorial deberán también negociar medidas dirigidas a promover la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral.

¹¹Tras la realización del Diagnóstico y la definición y desarrollo del Plan de Igualdad

¿Por qué es importante recoger el principio de igualdad y las acciones del Plan en la negociación colectiva?

El convenio colectivo o en su defecto, un acuerdo de empresa, es la mejor herramienta para consolidar la integración del principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres porque:

- ▶ Regula las relaciones laborales en la empresa y por lo tanto debe recoger el principio de igualdad de oportunidades que supondrá una modificación sustancial de ellas;
- ▶ Recoge explícitamente el compromiso de la empresa con la igualdad de oportunidades en todas las áreas de gestión de personal; y,
- ▶ Favorece la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres porque puede especificar determinadas medidas para corregir desigualdades en la empresa y garantizar la igualdad.

Recomendaciones para integrar la igualdad de oportunidades en el Convenio Colectivo o en un acuerdo de empresa	
Promover la participación de mujeres y hombres con formación en igualdad de oportunidades en las mesas de negociación del Convenio.	La comprensión de la situación de la empresa en relación a la igualdad de oportunidades y proponer las acciones positivas correspondientes requieren un conocimiento expreso de la materia. Para ello: <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el acceso a formación sobre igualdad de oportunidades para todas las personas responsables de la negociación colectiva.
Incluir una cláusula expresando el compromiso con la igualdad de oportunidades.	Plantear la consecución de la igualdad y la eliminación de desigualdades entre trabajadoras y trabajadores como una de las prioridades de la empresa.
Especificar medidas de acción positiva para alcanzar la paridad efectiva.	No es cuestión de enumerar cláusulas con derechos ya dispuestos por ley. Se debe incluir el Plan de Igualdad definido por la empresa, especificando: <ul style="list-style-type: none"> - las acciones positivas dirigidas a alcanzar la igualdad entre trabajadoras y trabajadores en la empresa. - las acciones positivas para fomentar el acceso de mujeres a puestos y actividades en los que están subrepresentadas.
Incluir cláusulas dirigidas a detectar y corregir las situaciones de desigualdad.	Debe especificar estrategias concretas para eliminar las discriminaciones directas e indirectas detectadas en el Diagnóstico de la empresa realizado anteriormente.
Utilizar un lenguaje no sexista en el Convenio.	El lenguaje debe reflejar el compromiso por la igualdad de oportunidades. Para ello: <ul style="list-style-type: none"> • No nombrar puestos y categorías profesionales en masculino o femenino. • No considerar la plantilla de la empresa únicamente como masculina pues se compone de mujeres y hombres.
Promover la participación del Comité Permanente de Igualdad.	Definiendo sus competencias en relación a: <ul style="list-style-type: none"> • El seguimiento sobre la situación de la empresa en materia de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. • El desarrollo de actividades a favor de la igualdad.

¿Qué elementos se deben tener en cuenta en los ámbitos del Convenio Colectivo o el Acuerdo de empresa?

Integración de la igualdad y la no discriminación.

- Adoptar una cláusula declarativa sobre el compromiso de la empresa con la igualdad de oportunidades y especificar su actitud antidiscriminatoria como principio general que se concreta y recoge en cada apartado específico del Convenio.
- Incluir una cláusula que especifique la conformación, composición paritaria empresa-representación sindical y las responsabilidades de una Comisión o Comité Permanente de Igualdad. Entre las funciones se deben incluir:
 - El control de todas las prácticas en materia de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, y
 - La evaluación de la aplicación del Convenio desde la perspectiva de la igualdad de oportunidades.
- Fomentar la participación de mujeres y hombres con formación en igualdad de oportunidades en la negociación colectiva, tanto por parte de la empresa como de la representación sindical.
- ...

PARA LA REFLEXIÓN

- ▶ ¿Se especifica el compromiso de la empresa y de la representación sindical con la igualdad de oportunidades?
- ▶ ¿Se especifica la voluntad de incluir medidas de acción positivas para corregir los desequilibrios detectados?
- ▶ ¿Se garantiza la participación de personas con formación en igualdad de oportunidades en la negociación colectiva?

✓ Buena Práctica:

La dirección de Recursos Humanos y los sindicatos con representación en el grupo han firmado un acuerdo sobre respeto y gestión de la diversidad en el entorno laboral. El documento recoge la integración de personal con perfiles variados, tanto en lo referente a su experiencia, como por su formación, sexo, cultura o edad. El acuerdo hace referencia a las personas que se encuentran en una posición menos favorable frente al acceso al empleo. Se refleja el desarrollo de las carreras profesionales de trabajadores y trabajadoras de dichos colectivos, así como la garantía de transparencia y equidad en los procesos de promoción, para asegurar las mismas posibilidades de acceso a un puesto de trabajo para todas las personas. Se evita, así, que las diferencias puedan generar barreras o impedimentos para la evolución profesional de cualquier persona en el interior de la empresa.

Selección y contratación

- Definir sistemas objetivos para la contratación que no sean excluyentes por sexo ni contengan criterios discriminatorios.
- Definir y precisar procedimientos de selección de personal y el tipo de pruebas de acceso así como de su contenido de acuerdo al principio de igualdad de oportunidades.
- Establecer la revisión periódica del equilibrio por sexo de la plantilla y la ocupación equilibrada de mujeres y de hombres en todos los puestos y categorías profesionales con el compromiso de adoptar medidas de acción positiva para corregir esas desigualdades.
- Establecer acciones positivas para el acceso de mujeres al empleo, por ejemplo dando preferencia de contratación para puestos y categorías en los que tengan menor presencia.
- Establecer criterios de preferencia, en igualdad de condiciones, para apoyar la contratación indefinida y a jornada completa de personas que estén o hayan estado vinculadas a la empresa con contratos temporales.
- Establecer criterios para la contratación a tiempo parcial y la fija discontinua en los sectores o empresas que hacen uso de estas fórmulas en cuanto al derecho a optar a un puesto de trabajo a tiempo completo, asegurando la aplicación de la igualdad de trato en las condiciones de trabajo, la remuneración y los beneficios sociales.
- ...

PARA LA REFLEXIÓN

- ▶ ¿Cómo va a afectar a las mujeres? ¿Y a los hombres?
- ▶ ¿Las mujeres y los hombres tendrán el mismo acceso al empleo?
¿Se garantiza y promueve el acceso de las mujeres?
- ▶ ¿Se contribuye al equilibrio por sexo de la plantilla?
- ▶ ¿Se fomenta la contratación de mujeres en igualdad de condiciones a la de los hombres?

Buena Práctica:

En el Convenio Colectivo la empresa y la representación sindical acuerdan controlar la contratación del personal necesario efectuando las pruebas de ingreso que se consideren oportunas sin discriminación por razón de sexo, edad, estado civil, raza, condición social, ideas religiosas o políticas, sexualidad o afiliación o no a un sindicato.

Clasificación profesional

- Utilizar términos neutros en la denominación y clasificación profesional, sin denominarlos en femenino o masculino.
- Eliminar criterios discriminatorios en las clasificaciones profesionales como el sexo o la edad, por ejemplo.
- Definir las funciones de cada puesto de trabajo para evitar o por lo menos limitar la movilidad funcional así como para prevenir casos de discriminación o cubrir puestos vacantes mediante este mecanismo.
- Regular un sistema de clasificación profesional que garantice la no discriminación por género, definiendo los criterios que conforman los grupos y las categorías profesionales.
- Establecer un sistema objetivo de valoración del trabajo que permita la evaluación periódica del encuadramiento profesional así como la corrección de las situaciones que puedan estar motivadas por una minusvaloración del trabajo de las mujeres.
- ...

PARA LA REFLEXIÓN

- ▶ ¿Cómo se van a beneficiar las mujeres con la revisión de la clasificación ?
¿Y los hombres?
- ▶ ¿Las mujeres y los hombres tendrán el mismo acceso? ¿Se garantiza y promueve el acceso de las mujeres a todos los puestos y niveles?
- ▶ ¿Los criterios definidos están relacionados realmente con el puesto?
¿Obstaculizan la contratación de mujeres?
- ▶ ¿Se contribuye al equilibrio por sexo de cada grupo profesional?
- ▶ ¿Se utiliza un lenguaje no sexista y por lo tanto, incluyente en la clasificación profesional?

Buena Práctica:

El Convenio reorganiza los grupos profesionales en una nueva estructura que pretende ser más productiva sin merma de la dignidad, oportunidad de promoción y justa retribución de cada persona. La nueva clasificación se basará en:

1. Conocimientos (formación mínima y experiencia requerida),
2. Iniciativa y autonomía,
3. Complejidad (dificultad y circunstancias del trabajo),
4. Responsabilidad (gestión, resultados y capacidad de interrelación), y
5. Mando (ordenación de tareas, liderazgo, trabajo en grupo y número de personas).

Promoción profesional y desarrollo de carrera

- Establecer sistemas de promoción profesional sobre la base de criterios técnicos y objetivos que no sean excluyentes por sexo ni contengan criterios discriminatorios.
- Adoptar medidas de acción positiva que fomenten la promoción de mujeres a cargos de responsabilidad.
- Introducir medidas de acción positiva en torno a la promoción de la persona cuyo sexo esté subrepresentado en el puesto de trabajo a cubrir.
- Establecer criterios objetivos para establecer planes de desarrollo profesional para las trabajadoras y trabajadores de la empresa en igualdad de oportunidades y condiciones.
- ...

PARA LA REFLEXIÓN

- ▶ ¿Las mujeres y los hombres tendrán el mismo acceso a la promoción?
¿Se garantiza y promueve la promoción de las mujeres a todos los puestos y niveles?
- ▶ ¿Los criterios definidos están relacionados realmente con el puesto?
¿Obstaculizan la promoción de mujeres?
- ▶ ¿Se contribuye al equilibrio por sexo de cada nivel profesional?
- ▶ ¿Se fomenta el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres con las mismas oportunidades que los hombres?

Buena Práctica:

El Convenio define el ascenso como la promoción del trabajador o trabajadora a un grupo o categoría profesional superior con carácter permanente. Del sistema básico de ascenso se han eliminado criterios que podrían resultar en una limitación de las posibilidades de promoción de algunas personas. El actual se basa exclusivamente en el criterio de valoración de la formación y méritos del trabajador o trabajadora tomando como referencia las siguientes circunstancias.

1. Titulación adecuada (en su caso).
2. Valoración académica (en su caso).
3. Conocimiento del puesto de trabajo.
4. Historial profesional.
5. Desempeño de funciones de superior grupo profesional.
6. Superación satisfactoria de las pruebas que al efecto se establezcan.

Formación

- Establecer la formación continua del personal en horario laboral, facilitando la asistencia de las personas con responsabilidades familiares. Cuando no fuera posible realizarla dentro de jornada, combinar la presencial con la formación a distancia para facilitar la conciliación de responsabilidades familiares o personales.
- Establecer ayudas económicas por gastos de cuidado de dependientes durante las acciones formativas cuando éstas no se realicen dentro de la jornada laboral.
- Promover la participación de las trabajadoras en acciones formativas que faciliten su acceso a la promoción profesional.
- Fomentar la formación de mujeres para puestos en los que tengan menor presencia.
- Contemplar el derecho a la formación profesional de trabajadoras y trabajadores en periodo de excedencia por atención a personas dependientes.
- ...

PARA LA REFLEXIÓN

- ▶ ¿Se benefician las mujeres igual que los hombres de la formación?
- ▶ ¿Las mujeres y los hombres tendrán el mismo acceso a la formación continua?
- ▶ ¿Se obstaculiza la participación de las trabajadoras en las acciones formativas?
- ▶ ¿Se fomenta el acceso a la formación de trabajadoras y trabajadores en periodos de excedencia por cuidado de familiares?
- ▶ ¿Se fomenta el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres y la promoción de éstas a través de la formación?

Buena Práctica:

El “Acuerdo para la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres” firmado entre los sindicatos y la dirección de una entidad bancaria señala que se facilitará la participación del personal con un contrato de trabajo suspendido por excedencia por motivos familiares, en las actividades de formación pertinentes para su reciclaje profesional, durante el último trimestre de excedencia para facilitar su reincorporación. Así mismo, estas personas podrán participar en las convocatorias de traslados y ascensos, así como concurrir a exámenes de capacitación como si se estuvieran en activo. Igualmente, se facilita la participación en las acciones formativas del personal con reducción de jornada. Se incluirá en las acciones formativas módulos específicos con información sobre los principios de no discriminación y de igualdad de oportunidades.

Sistema retributivo

- Revisar que los complementos salariales no primen las tareas realizadas por los trabajadores (complemento de peligrosidad, toxicidad, esfuerzo físico, disponibilidad, dedicación plena...) en lugar de otras características de puestos ocupados principalmente por las trabajadoras.
- Recoger el principio de igual remuneración por trabajos equivalentes.
- Establecer un sistema de clasificación profesional para determinar las retribuciones de acuerdo al principio de igualdad de retribución y basado en criterios comunes tanto para trabajadoras como para trabajadores, y establecerse de forma que excluya las discriminaciones por razón de sexo.
- Especificar una estructura retributiva y complementos salariales transparentes, e incluir una cláusula de control para evitar discriminaciones en el futuro.
- Incluir en el convenio la definición y condiciones de todos los conceptos retributivos que tradicionalmente se vengán abonando.
- ...

PARA LA REFLEXIÓN

- ▶ ¿Cómo va a afectar a los salarios devengados por las trabajadoras? ¿Y a los de los trabajadores?
- ▶ ¿Se ha recogido explícitamente el criterio de igual remuneración por trabajos equivalentes?
- ▶ ¿Se ha revisado que los pluses no recaigan de manera poco justificada en los puestos y categorías ocupadas principalmente por hombres?

Buena Práctica:

La empresa está obligada a pagar por la prestación de un trabajo de igual valor el mismo salario, tanto en salario base como por los complementos salariales sin discriminación alguna por razón de sexo, nacionalidad o duración del contrato.

Condiciones de trabajo/Salud laboral

- Evaluar los riesgos laborales y los planes de prevención incluyendo la atención a los riesgos para la reproducción y la incidencia del estrés acumulado.
- Establecer una cláusula que limite el número máximo de contrataciones temporales y/o a tiempo parcial.
- Regular el trabajo a tiempo parcial y fijo discontinuo asegurando el principio de igualdad de trato en las condiciones de trabajo, remuneración, acceso a la formación y beneficios sociales.
- Eliminar la realización de horas extraordinarias para todo el personal.
- Establecer un procedimiento objetivo basado en causas reales (económicas, técnicas, organizativas o de producción) para la movilidad geográfica, dando prioridad de permanencia para las personas con responsabilidades familiares.
- Incluir una cláusula que promueva un concepto de salud que integre las enfermedades relacionadas con las funciones y actividades desarrolladas y que hasta ahora no han sido consideradas como enfermedades profesionales.
- ...

PARA LA REFLEXIÓN

- ▶ ¿Cómo va a afectar a las mujeres? ¿Y a los hombres?
- ▶ ¿Las mujeres y los hombres tendrán las mismas condiciones laborales y se beneficiarán de la misma manera de ellas?
- ▶ ¿Se fomenta la contratación indefinida para las trabajadoras y los trabajadores?
- ▶ ¿Se garantiza la igualdad de oportunidades en el sistema de evaluación y prevención de riesgos laborales?
- ▶ ¿Se han incluido las posibles enfermedades laborales de las trabajadoras y las condiciones especiales que pueden requerir las trabajadoras con embarazos de riesgo?

Buena Práctica:

Se acuerda para el logro de una igualdad de oportunidades sistemática y planificada que los puestos de trabajo, las prácticas laborales, la organización del trabajo y las condiciones laborales se orientarán de tal manera que sean adecuadas, tanto para las mujeres como para los hombres. Además, trabajadoras y trabajadores gozarán de igualdad de oportunidades en cuanto al empleo, la formación, la promoción y el desarrollo en su trabajo, y recibirán igual salario a igual trabajo, con igualdad en sus condiciones de empleo.

Conciliación de la vida personal, familiar y laboral

- Definir una cláusula para fomentar el uso de medidas de conciliación de la vida familiar, personal y laboral por parte de los trabajadores así como de la corresponsabilidad de mujeres y hombres en el ámbito familiar y doméstico.
- Depurar las cláusulas que recogen o regulan derechos sólo dirigidos a las mujeres y que no sean los estrictamente relacionados con la salud en torno a la reproducción y la maternidad.
- Introducir cláusulas de flexibilidad: en el horario de entrada y salida; posibilidad de excedencias cortas; extensión del permiso de maternidad/paternidad; reducción de jornada; puestos de trabajo compartidos; elección preferencial de vacaciones para personas con responsabilidades familiares ...
- Introducir cláusulas en relación a la movilidad y el tiempo de trabajo: jornada continua; tiempos de descanso más cortos cuando la jornada es partida; ofrecer y utilizar un transporte colectivo gratuito o a coste compartido entre personal y empresa; fomentar el teletrabajo; celebrar videoconferencias para reuniones con el fin de evitar viajes...
- Introducir y definir servicios de apoyo: guardería en la empresa; servicios de guardería externos con descuentos o gratuidad; pago de servicios de cuidados cuando se tenga que prolongar el horario laboral para asistir a acciones formativas; facilitar mecanismos de adaptación al puesto de trabajo cuando se producen cambios temporales que pueden afectar a la persona (separaciones, nacimientos, etc....).
- ...

PARA LA REFLEXIÓN

- ▶ ¿Cómo va a afectar a las mujeres? ¿Y a los hombres?
- ▶ ¿Se está promoviendo la corresponsabilidad de mujeres y de hombres y fomentando el uso de las medidas por parte de los trabajadores?
- ▶ ¿Las medidas definidas fomentarán y facilitarán la participación de las mujeres en todas las áreas y actividades de la empresa?

Buena Práctica:

El convenio colectivo especifica que los turnos de trabajo se adaptarán a los horarios de guardería, con derecho a descanso semanal de sábados y domingos. Adicionalmente, el personal que se acoge a esta medida no puede realizar horas extraordinarias (salvo en caso de fuerza mayor), ni puede modificar sus turnos de trabajo.

Acoso moral y sexual

- Establecer el acoso sexual como falta muy grave que conlleva las debidas sanciones.
- Determinar un proceso tanto de prevención como de denuncia y sanción del acoso sexual, apoyando y protegiendo a la víctima en todo momento y garantizando su intimidad y dignidad, teniendo en cuenta las repercusiones a nivel sanitario a través de un tratamiento diferencial de las víctimas.
- Definir un protocolo de prevención y sanción del acoso moral para facilitar la detección y corrección de incidencias.
- Establecer un equipo paritario de mujeres y hombres por la empresa y la plantilla responsable del proceso de denuncia con conocimientos y formación adecuada.
- ...

PARA LA REFLEXIÓN

- ▶ ¿Garantiza el protocolo la protección de la víctima así como su derecho a la intimidad y privacidad?
- ▶ ¿Se garantiza el conocimiento del proceso de denuncia por parte de todas las personas en plantilla?
- ▶ ¿Se garantiza un ambiente de trabajo digno a todas las personas?

✓ Buena Práctica:

La dirección y la representación sindical de una caja de ahorros han firmado un “Protocolo para la prevención del acoso sexual en el trabajo y el establecimiento de un procedimiento especial para el tratamiento de los casos que puedan producirse en la empresa”. Entre sus principios están el derecho a un trato digno de toda persona trabajadora y el reconocimiento del acoso como una discriminación laboral por razón de sexo.

El protocolo se dirige hacia la prevención y la rápida solución de las reclamaciones con las debidas garantías. Para ello establece el acoso como falta muy grave, define una política de información y divulgación y establece los recursos necesarios, entre ellos la creación de un equipo de asesoramiento para el seguimiento e investigación de los casos denunciados. Este equipo recibe formación sobre habilidades sociales, información legal y formación exhaustiva sobre acoso sexual. Desde el departamento de recursos humanos se les provee con los medios materiales y de disponibilidad horaria para poder realizar sus funciones.

Responsabilidad social corporativa


- Incluir una cláusula sobre la responsabilidad social de la empresa y su compromiso y contribución a la igualdad de oportunidades tanto en la organización como en la sociedad y la sensibilización sobre este tema en los dos ámbitos. Es decir:
 - Internamente: cumplimiento del marco jurídico, respeto y relaciones responsables con su personal.
 - Externamente: respeto al medio ambiente, comportamiento ético y actividades en beneficio de la comunidad.
- Introducir una cláusula de apoyo de la empresa a las personas víctimas de violencia de género, permitiendo la flexibilización horaria y condiciones de trabajo que fomenten su protección.
- ...

PARA LA REFLEXIÓN

- ▶ ¿Se concreta la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres como parte de la responsabilidad social de la empresa? ¿Cómo se define en el ámbito interno, en las relaciones laborales?
- ▶ ¿Se especifica la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres como parte de la responsabilidad social de la empresa en el ámbito externo?
- ▶ ¿Qué acciones específicas se definen de cara a la RSC con la comunidad? ¿se dirigen hacia la promoción y sensibilización de la igualdad entre mujeres y hombres?

Buena Práctica:

Se recoge explícitamente que las personas víctimas de violencia de género tendrán la posibilidad de reducir su jornada y tener un horario flexible; solicitar su traslado para ocupar un puesto de categoría equivalente en cualquier plaza vacante de otros centros de trabajo, con derecho a reserva de su antiguo puesto durante 6 meses, posibilidad de suspender el contrato de trabajo por 6 meses extensibles a 18, ausentarse o modificar su horario por su condición física o psicológica derivada de la violencia de género, cuando así lo determinen los servicios sociales de atención o servicios de salud.



GUÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE PLANES DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ENTRE MUJERES Y HOMBRES EN LAS EMPRESAS

GUÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE PLANES DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ENTRE MUJERES Y HOMBRES EN LAS EMPRESAS

1. ¿Qué necesito saber para poner en marcha la integración de la igualdad de oportunidades en mi empresa?	42
▶ El análisis de género	
▶ Evaluación de impacto de género	
2. ¿Cómo ponemos en marcha este proceso?	45
3. ¿Qué tengo que hacer ahora?	46
4. ¿Cómo se hace el Diagnóstico de la empresa?	46
▶ ¿Qué información debe recoger y cómo se analiza?	
▶ ¿Qué hacemos con toda esta información recopilada?	
5. Cómo se define y desarrolla el Plan de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres de la empresa	57
▶ ¿Qué tipo de acciones integran el Plan?	
▶ ¿Cómo se desarrolla el Plan de Igualdad?	
▶ Recomendaciones para la puesta en marcha del Plan de Igualdad	
6. Anexos	62
▶ 1 Fichas de recogida de información para el Diagnóstico	
▶ 2 Esquema de contenido básico del informe de diagnóstico	
▶ 3 Esquema de contenidos básico del Plan de Igualdad de Oportunidades	
▶ 4 Guión para la negociación del Plan de Igualdad de Oportunidades	

1. ¿Qué necesito saber para poner en marcha la integración de la igualdad de oportunidades en mi empresa?

La integración de la igualdad de oportunidades en las empresas supone el desarrollo de un proceso que engloba el conocimiento, la intervención y el compromiso. Para ello es necesario tener presentes dos elementos clave que facilitan su desarrollo:

- ▶ El enfoque o análisis de género como herramienta de análisis.
- ▶ La evaluación del impacto de género como instrumento de toma de decisiones.

El análisis de género

El análisis, enfoque o perspectiva de género es una metodología de investigación que aporta una forma de ver la realidad más completa pues reconoce que hay mujeres y hombres, con necesidades, intereses, demandas, cualificaciones, actitudes, motivaciones... diferentes según los distintos roles que desempeñan en la sociedad.

¿Qué implica en el ámbito empresarial?

En el ámbito empresarial implica situar a la persona como centro de la gestión de los recursos humanos, reconociendo que trabajadores y trabajadoras, además de tener derechos y obligaciones en la empresa, los tienen también fuera, en el marco social y familiar. Este reconocimiento conlleva entender y aceptar que estas responsabilidades inciden en cómo se sitúan en la empresa mujeres y hombres, tanto por las oportunidades que ésta les ofrece como por su acceso y beneficio a las mismas.

- ▶ Por lo tanto, **optimizar los recursos humanos de la organización, aprovechando todo el potencial de cada persona requiere, por parte de la empresa, facilitar la gestión de estas responsabilidades.**

¿Para qué? Para:

- ▶ evitar obstáculos para el acceso y la participación de mujeres y hombres en la empresa,
- ▶ rentabilizar el potencial, la motivación y la implicación de cada persona,
- ▶ tomar decisiones más correctas en lo que se refiere a prácticas de gestión de recursos humanos, y
- ▶ mejorar el ambiente de trabajo y el clima laboral.

¿Dónde se aplica?	<ul style="list-style-type: none"> • En el marco de la cultura empresarial • En la política y prácticas de gestión de recursos humanos • En la política y prácticas de gestión de la organización que propicien una mejor gestión, interna y externa de la empresa, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> - La política de comunicación - Gestión del conocimiento 	
¿Cómo se realiza el análisis de género?	1. Teniendo en cuenta el género como construcción social que ha dado lugar a posicionamientos sociales distintos de mujeres y hombres como consecuencia de:	<ul style="list-style-type: none"> • Los roles de género que diferencian papeles y responsabilidades sociales. • Las relaciones de género que producen una distribución de poder diferenciada y beneficia a los hombres.
	2. Conociendo e incorporando al análisis los efectos de los roles y las relaciones de género en la situación diferencial:	<ul style="list-style-type: none"> • Participación cuantitativa y cualitativa distinta de mujeres y hombres. • Segregación horizontal y vertical laboral. • Acceso y distribución desigual de los recursos. • Normas y valores sociales que condicionan el comportamiento de mujeres y hombres. • Barreras culturales sobre el papel de las mujeres y el tipo de trabajos y actividades a desempeñar. • Distintas oportunidades para acceder y participar. • Discriminaciones directas y/o indirectas.
	3. Incorporando el análisis de género en aspectos como:	<ul style="list-style-type: none"> • Posición de mujeres y hombres en la empresa: <i>¿Están en el mismo nivel horizontal (departamentos) y vertical (puestos jerárquicos)? ¿A qué se deben las diferencias de participación?</i> • Acceso y participación de trabajadoras y trabajadores en todas las prácticas de gestión de recursos humanos: <i>¿Participan y/o se benefician por igual mujeres y hombres? ¿Por qué? ¿Cómo inciden las prácticas de la empresa en la distinta participación?</i> • Desarrollo de la política de recursos humanos: análisis de criterios y procedimientos de cada práctica, identificación de estereotipos y causas de las diferencias de participación entre mujeres y hombres. <i>¿Cómo inciden las prácticas de la empresa en la distribución y participación de las trabajadoras y los trabajadores?</i> • Revisión de los objetivos de la política y prácticas de recursos humanos, incorporando elementos correctores para equilibrar la participación cuantitativa y cualitativa de mujeres y hombres. <i>¿La política y las prácticas de recursos humanos incidirán en la reducción del desequilibrio por sexo de la plantilla? ¿Qué elementos se podrían incorporar para que haya más mujeres en un cierto nivel jerárquico dónde están subrepresentadas?</i>

Evaluación del impacto de género

La evaluación del impacto de género se refiere al análisis realizado con el objetivo de identificar **qué efecto puede tener en mujeres y en hombres una decisión que se vaya a tomar en cualquier área de gestión**. Trata de dar respuesta a: *¿Se beneficiarán mujeres y hombres de la misma manera?* Es decir, busca pro-

fundizar en los efectos de una decisión que aunque parezca neutra puede provocar un mayor desequilibrio entre mujeres y hombres, tanto de carácter cuantitativo como cualitativo.

En la gestión de los recursos humanos de una empresa resulta especialmente útil pues permite prevenir decisiones y actuaciones erróneas desde el punto de vista de la igualdad de oportunidades y que sólo serían visibles una vez desarrolladas. Es decir, ofrece información básica sobre la idoneidad de las decisiones a adoptar en relación a los objetivos de igualdad y proporciona pautas específicas para decidirse por la correcta. La correcta será aquella cuyos efectos resulten en una reducción de desequilibrios y, en todo caso, en un beneficio equivalente para mujeres y hombres. De esta manera permite mejorar la optimización de los equipos humanos.

La evaluación del impacto de género comienza con la identificación de:

los estereotipos que pueden estar afectando una decisión concreta, las situaciones desiguales y las oportunidades diferentes de mujeres y hombres derivadas de los roles de género las cuales pueden incidir en la aparición de efectos distintos para cada sexo como consecuencia de la ejecución de la decisión.

Por lo tanto, la evaluación del impacto de género contribuye a:

garantizar la igualdad de trato,

reducir los desequilibrios existentes en una organización, y

facilitar el desarrollo de acciones positivas y planes de igualdad de oportunidades para mejorar la gestión empresarial.

¿Cómo se realiza la evaluación del impacto de género?

<p>1. Identificando los posibles efectos en mujeres y hombres de una decisión, actuación o procedimiento diferenciado.</p>	<p><i>¿De qué manera afecta a las mujeres? ¿Y a los hombres?</i></p>
<p>2. Reconociendo cómo los roles de género y estereotipos afectarán los resultados que tendrá esa decisión.</p>	<p><i>¿Las mujeres y los hombres acceden por igual a una actuación concreta? ¿Qué obstáculos tienen unas y otros? ¿Cómo se garantiza el acceso?</i></p> <p><i>¿Determinar un criterio específico para una promoción puede dificultar el acceso de mujeres a la misma? ¿Ese criterio está realmente relacionado con los requisitos de la vacante? ¿Qué criterios relacionados realmente con el puesto pueden definirse para no obstaculizar la promoción de mujeres?</i></p>
<p>3. Asegurando que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mujeres y hombres se benefician por igual, y - la decisión contribuye a la reducción de los desequilibrios detectados en la organización. 	<p><i>¿Publicar la oferta de trabajo en un periódico concreto aumenta el reclutamiento de candidaturas de mujeres y de hombres?</i></p> <p><i>¿Ofrecer ayuda para el cuidado de menores facilitará la participación de las trabajadoras con responsabilidades familiares en la formación especializada que se va a organizar?</i></p>

2. ¿Cómo ponemos en marcha este proceso?

La estrategia de la que venimos hablando supone **incorporar la igualdad de oportunidades como uno de los principios de la cultura de la organización**. Esta estrategia incluye el desarrollo de un **plan de igualdad** con el doble propósito de incorporar acciones que corrijan los desequilibrios detectados y acciones que prevengan futuras desigualdades:

Tipo de acciones	Objetivo	Ejemplos
Positivas	Corregir los desequilibrios entre mujeres y hombres detectados en el diagnóstico de la empresa. Son de carácter puntual y temporal, una vez corregido el desequilibrio no habrá necesidad de seguir desarrollándola.	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar a más mujeres para el departamento de mantenimiento, actualmente masculinizado. • Preferencia para la promoción, en igualdad de condiciones, de la persona del sexo menos representado en el nivel jerárquico de la vacante.
Permanentes	Asegurar la igualdad de oportunidades en las prácticas de gestión de la empresa con la finalidad de mejorar el funcionamiento y eficacia de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de la clasificación profesional y las tablas salariales desde la óptica de género. • Prohibir la celebración de reuniones de trabajo en horas cercanas al fin de jornada.

Una vez que se ha negociado la necesidad de integrar la igualdad de oportunidades en la empresa, como hemos visto anteriormente, se pone en marcha el proceso de integración, asegurando que se han cumplido los siguientes pasos:

1: Se ha formalizado el compromiso de la empresa con la igualdad de oportunidades

- ✓ La alta dirección de la empresa ha formalizado su compromiso con la Igualdad de Oportunidades.
- ✓ Se ha reconocido la igualdad como principio básico –y transversal- de la organización.

2: Se ha conformado el Comité Permanente de Igualdad

- ✓ Se ha conformado el Comité de forma paritaria entre empresa y representación de trabajadoras y trabajadores.
- ✓ Se han definido claramente sus funciones de información y sensibilización de la plantilla y de apoyo y/o realización del Diagnóstico, Plan de Igualdad, y su seguimiento y evaluación.

3: Se ha informado a la plantilla

- ✓ Todas las personas en plantilla han recibido Información sobre el compromiso de la empresa con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, el proceso de integración que comienza y los objetivos que se desean alcanzar.
- ✓ Todas las personas en plantilla han recibido información sobre la creación del Comité Permanente de Igualdad, quiénes lo conforman y actividades a desempeñar.

3. ¿Qué tengo que hacer ahora?

Lo primero es saber CÓMO está la empresa y QUÉ se necesita corregir. Una vez que esta información está lista se procede a definir QUÉ acciones pueden corregir esa situación y prevenir que pueda repetirse en el futuro, así como CUANDO y CÓMO se van a realizar y QUIÉN va a ser responsable de ellas. Tras estos dos momentos claves, se estará en posición de saber QUÉ, CÓMO y DÓNDE se va a introducir el principio de igualdad en la negociación colectiva.

Para este proceso existen tres instrumentos que facilitan la integración de la igualdad y su consolidación en las políticas empresariales:

- 1 Una herramienta de **conocimiento y análisis** del punto de partida de la organización: El **Diagnóstico** sobre la situación de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa;
- 2 Una herramienta de **gestión**: El **Plan de Igualdad de Oportunidades**, que en base al conocimiento adquirido sobre el punto de partida de la organización permitirá identificar qué acciones específicas se necesita desarrollar para corregir las desigualdades detectadas y qué acciones se deben poner en práctica para asegurar la integración de la igualdad en la gestión; y,
- 3 Una herramienta de **consolidación**: La **negociación** con la representación de la plantilla y la Dirección, que permitirá afianzar la igualdad de oportunidades en las herramientas que definen las relaciones laborales en la empresa.

4. ¿Cómo se hace un diagnóstico de la empresa?

El **OBJETIVO** del diagnóstico es identificar la situación exacta en que se encuentra la empresa en relación a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

El Diagnóstico tiene una triple finalidad:

- Obtener toda la información relativa a:
 - las características y las necesidades de la plantilla,
 - las opiniones de las mujeres y los hombres que trabajan en la organización sobre la igualdad de oportunidades y la gestión de recursos humanos en la empresa, y
 - la política y prácticas de gestión de los recursos humanos.
- Identificar la existencia de desequilibrios o discriminaciones por razón de sexo; y,
- Servir de base para la definición del Plan de Acción Positiva, estrategia para la optimización de los recursos humanos atendiendo al compromiso con la igualdad de oportunidades.

¿En qué consiste? Es un **análisis detallado de la situación de hombres y mujeres en la empresa** para el cual es necesario:

- ▶ recoger información sobre el personal de la empresa, desagregando esta información por sexo,
- ▶ intercambiar opiniones y debatir con otras personas de la empresa sobre la política y prácticas de recursos humanos y la igualdad entre mujeres y hombres,
- ▶ analizar la información –cuantitativa y cualitativa- recogida aplicando el análisis de género y la evaluación del impacto de género, y
- ▶ especificar las áreas en las que se están produciendo desigualdades entre mujeres y hombres para plantear posibles soluciones como base para el Plan de Igualdad.

¿Quién interviene? En la realización del diagnóstico intervienen **todas las personas de la empresa**:

- ▶ Alta dirección: Informa a toda la empresa sobre la realización del mismo y asegura la transmisión de la información necesaria;
- ▶ Equipo Directivo, fundamentalmente el departamento de RR. HH.: Proporciona la información necesaria, participa en el proceso y consensua los resultados del diagnóstico;
- ▶ Comité Permanente de igualdad: Realiza o apoya la realización del diagnóstico y facilita la recogida de información;
- ▶ Plantilla: Participa en grupos de discusión y/o cumplimenta el cuestionario;
- ▶ Representación sindical: Informa del proceso a la plantilla, fomenta su participación y apoya la recogida de información.

¿Qué información debe recoger y cómo se analiza?

Cultura y objetivos de la organización

Fuentes a consultar:

- ▶ Manuales de cultura empresarial y de presentación de la empresa
- ▶ Plan de acción empresarial
- ▶ Memoria anual de gestión
- ▶ Informe anual de actividades
- ▶ Reglamentación interna
- ▶ Hojas informativas, Boletines, Folletos y notas de comunicación interna y externa

Especificar:

- ¿Cuáles son los objetivos empresariales?
- ¿Cómo es la cultura empresarial? ¿Cuáles son sus valores, creencias, es decir, su filosofía empresarial?
- ¿Se llevan a cabo procesos de calidad interna y externa? ¿Cuáles? ¿En qué consisten?

Reflexión:

¿Está incluida la igualdad de oportunidades en la cultura y los principios de la empresa?

La integración de la igualdad de oportunidades en la empresa requiere un cambio cultural y organizativo por lo que debemos identificar qué aspectos de la cultura actual se modificarán tras su integración como principio básico fundamental.

Responsabilidad Social Corporativa

Fuentes a consultar:

- ▶ Manuales de cultura empresarial y de presentación de la empresa
- ▶ Plan de acción empresarial
- ▶ Memoria anual de gestión
- ▶ Informe anual de actividades
- ▶ Reglamentación interna
- ▶ Hojas informativas, Boletines, Folletos y notas de comunicación interna y externa

Especificar:

- ¿Está integrada en la cultura empresarial? ¿Cómo?
- ¿Con qué enfoque? ¿Interno, externo o ambos?
- ¿Hace alguna referencia a la responsabilidad para con su personal?

Reflexión:

¿Se ha incluido la igualdad de oportunidades como parte de la responsabilidad social de la empresa?

El compromiso social de la empresa debe tener en cuenta aspectos tanto internos (gestión de sus recursos humanos) como externos (con el resto de la sociedad de la que forma parte). En este compromiso se incluye la igualdad de oportunidades en ambos ámbitos.

Características de la plantilla

Fuentes a consultar:

- ▶ Bases de datos de Recursos Humanos

Especificar:

- ¿Cuántas mujeres y cuántos hombres hay en plantilla?
- ¿Qué edades tienen unas y otros?
- ¿Qué niveles de estudios tienen trabajadoras y trabajadores?
- ¿En qué categorías/ grupos profesionales se encuentran unos y otras?
- ¿Qué relación hay entre nivel de estudios y grupos profesionales por sexo?
- ¿En qué departamentos o áreas funcionales están las mujeres y en dónde los hombres?
- ¿Qué tipo de contratación tienen mujeres y hombres?
- ¿Qué tipo de jornada tiene la plantilla, por sexo?
- ¿Tienen responsabilidades familiares las trabajadoras y trabajadores? ¿En qué grupos profesionales y en qué departamentos o áreas se agrupan las personas con responsabilidades familiares, por sexo?

Reflexión:

¿Es diferente la situación de mujeres y de hombres en la empresa? ¿En qué se diferencia? ¿Por qué?

La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa se refiere a que trabajadoras y trabajadores tengan iguales condiciones de trabajo. Situaciones laborales distintas entre mujeres y hombres indican la existencia de desequilibrios que se deben identificar y corregir para cumplir con el compromiso adquirido sobre la igualdad de oportunidades.

La gestión de los recursos humanos en la empresa *Reclutamiento y selección de personal*

Fuentes a consultar:

- ▶ Bases de datos de recursos humanos
- ▶ Documentación sobre la política y prácticas de gestión de recursos humanos: el Convenio colectivo, protocolos de actuación, anuncios de vacantes...

Especificar:

- ¿Qué política existe en la empresa?
- ¿Cómo se realiza la valoración de los puestos de trabajo?
- ¿Qué criterios hay en los procesos de selección?
- ¿Cómo se comunican e informan las vacantes? ¿Qué canales se utilizan? ¿En qué medios se publican? ¿Qué lenguaje se utiliza y qué contenido tienen los anuncios?
- ¿Qué lenguaje y qué contenido tienen los formularios de solicitud?
- ¿Qué tipos y contenidos de pruebas de acceso se utilizan?
- ¿Cómo es la entrevista de selección que se realiza y qué contenidos tiene?
- ¿Cómo se conforma el equipo seleccionador?
- ¿Tienen formación en igualdad de oportunidades?

Reflexión:

¿Acceden más hombres que mujeres a la empresa? ¿Por qué no?

Si más hombres que mujeres accedan a la empresa, sólo a ciertos puestos o a departamentos específicos, podría indicar que hay obstáculos para un acceso en igualdad de condiciones. Los motivos pueden ser por un proceso de reclutamiento y selección basados en unos roles de género que definen actividades diferentes para mujeres y hombres. Y por lo tanto:

- se recluta a mujeres sólo para ciertos puestos,
- los anuncios de vacantes buscan concretamente a un hombre o una mujer, o
- se realizan pruebas de acceso que valoran más las características asociadas tradicionalmente con un sexo que con otro.

Se necesita, por tanto, corregir esas prácticas de reclutamiento y selección para que mujeres y hombres tengan las mismas oportunidades en el acceso a la empresa.

La gestión de los recursos humanos en la empresa

Política de promoción profesional

Fuentes a consultar:

- ▶ Bases de datos de recursos humanos
- ▶ Documentación sobre la política y prácticas de gestión de recursos humanos: el Convenio colectivo, protocolos de actuación, anuncios de vacantes...

Especificar:

- ¿Cómo es la política?
- ¿Se hace un seguimiento del itinerario profesional de cada persona?
- ¿Cómo se planifica el desarrollo profesional de cada persona?
- ¿Cuántas personas han promocionado, por sexo? ¿A qué puestos/categorías profesionales? ¿A qué departamentos?
- ¿Hay previsiones de promoción?
- ¿Cómo se comunican la vacantes?
- ¿Se fomentan las promociones de mujeres? ¿Cómo?

Reflexión:

¿Promocionan mujeres y hombres por igual en la empresa? ¿Por qué no?

Si más hombres que mujeres están promocionando en la empresa podríamos pensar que el proceso de promoción no se lleva a cabo respetando el principio de igualdad de condiciones. Las razones pueden ser culturales (se encasilla a mujeres y hombres en ciertos puestos) o porque no se está fomentando su participación en el proceso de promoción con las mismas oportunidades.

Es necesario corregir las prácticas de promoción profesional de la empresa para garantizar que mujeres y hombres tienen las mismas oportunidades de desarrollo profesional.

La gestión de los recursos humanos en la empresa

Formación continua

Fuentes a consultar:

- ▶ Bases de datos de recursos humanos
- ▶ Documentación sobre la política y prácticas de gestión de recursos humanos: el Convenio colectivo, protocolos de actuación, anuncios de vacantes...

Especificar:

- ¿Cómo es la política y las prácticas de formación ?
- ¿Se fomenta la formación continua de todas las personas?
- ¿Qué tipos de formación se ofrecen?
- ¿Cómo se detectan las necesidades de formación?
- ¿Hay ayudas para la formación externa?
- ¿En qué horarios y lugares se ofrece la formación interna?
- ¿Qué temas ocupan las acciones formativas?

Reflexión:

¿Participan mujeres y hombres por igual en la formación que ofrece la empresa? ¿Por qué no?

La presencia de un mayor número de hombres que de mujeres en los cursos de formación podría indicar que la formación no se gestiona en igualdad de condiciones. Las razones pueden reflejar los roles tradicionales de mujeres y hombres que se traducen en:

- la dificultad de las mujeres con responsabilidades familiares para participar en actividades formativas fuera de la jornada laboral,
- una distinta valoración de las actividades de mujeres y hombres puede hacer parecer más rentable la formación sólo para puestos ocupados principalmente por hombres, o
- un ofrecimiento de distintos tipos de formación: a los hombres, especializada y técnica, a las mujeres genérica.

Es necesario detectar esas prácticas que obstaculizan la formación de las mujeres y corregirlas para garantizar que mujeres y hombres tienen las mismas oportunidades de formación y desarrollo profesional en la empresa.

La gestión de los recursos humanos en la empresa

Política salarial

Fuentes a consultar:

- ▶ Bases de datos de recursos humanos
- ▶ Documentación sobre la política y prácticas de gestión de recursos humanos: el Convenio colectivo, protocolos de actuación, anuncios de vacantes...

Especificar:

- ¿Cómo es la política salarial que existe en la empresa?
- ¿Cómo se definen las remuneraciones de cada puesto de trabajo?
- ¿Cómo se distribuyen los beneficios sociales por sexo?

Reflexión:

¿Reciben las mujeres y los hombres igual remuneración por trabajos equivalentes? ¿Por qué no?

Si las remuneraciones de los trabajadores son más altas que las de las trabajadoras por trabajos equivalentes, podría indicar que el sistema de determinación de las retribuciones no está definido de acuerdo a la igualdad de oportunidades.

Como referencia, se considera que una diferencia de un 20% entre los salarios de una mujer y un hombre por trabajos equivalentes apunta a la necesidad de corregir el sistema de retribución de forma que no incluya discriminaciones por razón de sexo.

La gestión de los recursos humanos en la empresa *Política de comunicación*

Fuentes a consultar:

- ▶ Bases de datos de recursos humanos
- ▶ Documentación sobre la política y prácticas de gestión de recursos humanos: el Convenio colectivo, protocolos de actuación, anuncios de vacantes...

Especificar:

- ¿Existe una política de comunicación? ¿Cómo es?
- ¿Qué tipo de información interna y externa circula en la empresa?
- ¿Quién genera la información?
- ¿Qué canales se utilizan? ¿Llega por igual a mujeres y hombres?
- ¿Se utiliza un lenguaje e imágenes no sexistas en las comunicaciones?

Reflexión:

¿Tienen las mujeres y los hombres acceso a la misma información? ¿Por qué no?

Si mujeres y hombres no acceden a la misma información podría ser síntoma de que la comunicación en la empresa no se realiza en igualdad, y por lo tanto, la información que llega a las trabajadoras podría estar limitada. Quizá la información se destine sólo a ciertos puestos ocupados principalmente por hombres, lo cual limita la participación de las mujeres en la empresa.

Es necesario revisar las prácticas de comunicación existentes para corregir las que puedan resultar en efectos discriminatorios y asegurar que la información llega a mujeres y hombres por igual.

La gestión de los recursos humanos en la empresa *Conciliación de la vida personal y laboral*

Fuentes a consultar:

- ▶ Bases de datos de recursos humanos
- ▶ Documentación sobre la política y prácticas de gestión de recursos humanos: el Convenio colectivo, protocolos de actuación, anuncios de vacantes...

Especificar:

- ¿Hay medidas definidas para la conciliación de la vida personal y laboral de trabajadoras y trabajadores?
- ¿Cómo se comunican a la plantilla?
- ¿Cómo se detectan las necesidades de conciliación?

Reflexión:

¿Se facilita la conciliación de las responsabilidades familiares y de la vida laboral de mujeres y hombres? ¿Por qué no?

La inexistencia de medidas de conciliación al alcance de trabajadoras y trabajadores podría resultar en una menor participación de éstas en la empresa. Las mujeres, aún hoy en día siguen siendo responsables de las actividades domésticas y del cuidado de familiares por lo que no tener en cuenta estas responsabilidades limita su participación en la empresa.

Es necesario conocer quién tiene responsabilidades y hacer disponibles medidas que faciliten la conciliación.

La gestión de los recursos humanos en la empresa Protocolo contra el acoso sexual

Fuentes a consultar:

- ▶ Bases de datos de recursos humanos
- ▶ Documentación sobre la política y prácticas de gestión de recursos humanos: el Convenio colectivo, protocolos de actuación, anuncios de vacantes...

Especificar:

- ¿Existe alguna regulación en la empresa sobre el acoso sexual en el lugar de trabajo?
- ¿Cuál es el proceso de denuncia?
- ¿Qué penalización tiene?

Reflexión:

¿Se garantiza un entorno laboral libre de acoso sexual? ¿Por qué no?

Si no existe un protocolo que defina y sancione el acoso sexual como falta grave o muy grave, y especifique el proceso de denuncia, no se está garantizando el principio de igualdad puesto que las principales víctimas de acoso sexual son mujeres y éste está considerado una forma de discriminación por razón de sexo que se está produciendo, en este caso, en el lugar de trabajo. Desde la óptica de la igualdad de oportunidades debe garantizarse un ambiente de trabajo digno y libre de toda discriminación.

Opiniones de la plantilla sobre la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres

Esta información puede recogerse a través de:

- ▶ Cuestionario a la plantilla a contestar de manera individual y de carácter anónimo.
- ▶ Se debe garantizar el anonimato de quienes contesten y habilitar sistemas de recogida de los cuestionarios cumplimentados, por ejemplo buzones, que lo garanticen.
- ▶ En las empresas con plantillas de más de 100 personas se puede realizar una muestra que garantice la proporción de mujeres y hombres en plantilla por niveles jerárquicos y departamentos, de manera que aunque no se haga llegar a todas las personas, los cuestionarios cumplimentados ofrezcan una visión representativa del personal.

Identificar:

- Sus opiniones sobre la gestión de recursos humanos en la empresa, por ejemplo:
 - ¿Se tiene en cuenta en la empresa la igualdad de oportunidades?
 - ¿Tienen mujeres y hombres las mismas posibilidades de acceso en el proceso de selección de personal?
 - ¿Acceden mujeres y hombres por igual a la formación ofrecida por la empresa?
 - ¿Promocionan trabajadoras y trabajadores por igual?
 - ¿Se favorece la conciliación de la vida familiar y profesional?
- Grado de aceptación del Plan de Igualdad en la empresa y sugerencias para su desarrollo.
 - ¿Es necesario un Plan de Igualdad en la empresa?
 - ¿Qué necesidades identifican en su empresa que el Plan debiera contener?
 - ¿Qué medidas podrían adoptar la empresa para promover la igualdad de oportunidades?
 - ¿Cómo se puede facilitar el desarrollo del Plan?

Reflexión:

¿Están las trabajadoras y los trabajadores a favor de la igualdad de oportunidades?

¿Ven necesario desarrollar un plan de acción positiva en la empresa?

¿Habrá dificultades en el desarrollo del Plan?

Una generalidad de respuestas negativas a las dos primeras preguntas significa que habrá que sensibilizar y motivar a la plantilla antes de la puesta en funcionamiento del Plan para garantizar un clima adecuado para su desarrollo. Anticipar las posibles dificultades permite definir cómo hacerles frente antes de que se conviertan en obstáculos.

¿Qué hacemos con toda esta información recopilada?

Según se ha ido recopilando la información en las fichas que se presentan en Anexo 1, se ha realizado simultáneamente una reflexión sobre cada área. Hemos aplicado el **análisis de género** para identificar **CÓMO** es la plantilla de la empresa, **QUÉ** desequilibrios existen entre mujeres y hombres y **QUÉ** aspectos y prácticas empresariales deben mejorar para lograr una organización que gestione sus recursos humanos desde la óptica de igualdad de oportunidades.

Estas áreas están indicando las pautas de intervención necesarias y que son la base del Plan de Igualdad. Podremos enseguida formular las posibles directrices dirigidas a corregir las desigualdades detectadas en el diagnóstico. Pero antes es importante que se difundan los resultados del diagnóstico a todas las personas de la empresa. De esta manera se contribuye a propiciar:

- ▶ La **implicación** y la **participación** de trabajadoras y trabajadores en el proceso y en cada una de las acciones del futuro Plan de Igualdad, y
- ▶ la **transparencia** del proceso de inserción de la igualdad de oportunidades en la gestión de recursos humanos de la empresa.

Comunicación sobre los resultados del Diagnóstico a la plantilla

- ▶ Asegurando que la información llega a **todas las personas** de la plantilla.
- ▶ Utilizando los **canales formales** de comunicación de la empresa (reuniones informativas, tablones de anuncios, comunicados internos...)
- ▶ Información que debe contener:
 - Cómo se ha realizado el Diagnóstico, los resultados obtenidos y el objetivo del mismo: servir de base para el Plan de Igualdad para corregir y prevenir desigualdades entre mujeres y hombres.
 - El proceso pendiente y los objetivos que se desean alcanzar.
 - Motivación para la participación en el proceso a través de la comunicación con el Comité Permanente de Igualdad.

Sabiendo ya qué áreas necesitan mejorarse, podemos empezar a definir cómo lo vamos a hacer

5. ¿Cómo se define y desarrolla el Plan de Igualdad de la empresa?

El OBJETIVO del Plan es integrar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las organizaciones empresariales.

El Plan tiene una doble finalidad:

- ▶ definir medidas correctoras de los desequilibrios detectados y
- ▶ especificar medidas que garanticen que todos los procesos de la empresa se realizan de acuerdo al principio de la igualdad de oportunidades.

¿En qué consiste?

En definir las acciones específicas de acuerdo al diagnóstico realizado y con base a las pautas especificadas en el mismo. El Plan debe especificar:

- ▶ **Objetivos:** Definidos de acuerdo a los resultados del diagnóstico que identifican los desequilibrios a corregir;
- ▶ **Acciones correctoras:** Dirigidas a cada uno de los desequilibrios detectados, anticipando que su desarrollo alcanzará los objetivos definidos con anterioridad;

- ▶ **Acciones para asegurar la integración de la igualdad de oportunidades:** Definidas para garantizar la política y práctica de gestión en base al principio de igualdad de oportunidades;
- ▶ **Cronograma:** El tiempo que se prevé para desarrollar todas las acciones así como su secuencia.
- ▶ **Personas responsables:** Cada acción definida debe asignarse a una persona o grupo de personas según la naturaleza y contenido de la misma.
- ▶ **Presupuesto:** Debe contemplar los recursos económicos necesarios para el desarrollo de cada acción, considerando los presupuestos de la empresa y las posibles líneas de financiación externa.
- ▶ **Seguimiento y evaluación:** Es necesario definir los indicadores de medición y los instrumentos de recogida de información para conocer el grado de cumplimiento del Plan y de los objetivos alcanzados. El seguimiento a la implementación del Plan debería ser continuo y la evaluación realizarse tras su implementación.

¿Quién interviene?

Al igual que en la realización del diagnóstico sobre la igualdad de oportunidades, es fundamental que todas las personas de la empresa participen tanto en el diseño como en el posterior desarrollo del Plan de Igualdad

- ▶ **Alta dirección:** Se debe comprometer a realizar el Plan de Igualdad, asignándole los recursos necesarios e informando a toda la empresa.
- ▶ **Equipo Directivo, fundamentalmente el departamento de RR. HH.:** Apoya y participa en el diseño, desarrollo y seguimiento del Plan.
- ▶ **Comité o Comisión Permanente de Igualdad:** Impulsa y participa en el diseño, puesta en marcha y desarrollo del Plan y realiza el seguimiento y evaluación del mismo. Informa del proceso a la plantilla.
- ▶ **Resto de Equipo Directivo (mandos intermedios):** Se responsabiliza del desarrollo de las acciones correspondientes a su área o departamento y colabora en el seguimiento y evaluación del Plan.
- ▶ **Plantilla:** Recibe información sobre todo el proceso, los objetivos y contenidos del Plan. Puede participar en el desarrollo y seguimiento del mismo.
- ▶ **Representación sindical:** Recibe información del equipo de trabajo sobre el proceso, informa del proceso a la plantilla y colabora en el diseño del Plan. Facilita el desarrollo, seguimiento y evaluación del Plan a través del equipo de trabajo.

¿Qué tipo de acciones integran el Plan de Igualdad?

Según sean las necesidades detectadas en el Diagnóstico se definirán las acciones específicas del Plan. Existe una amplia gama de acciones específicas que pueden dar la respuesta adecuada, como indicamos a continuación:

Acciones dirigidas a reducir desigualdades tanto en la presencia de mujeres y hombres como a equilibrar su participación en la empresa	
En relación con la contratación:	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Desarrollo de medidas que faciliten el reclutamiento de mujeres: <ul style="list-style-type: none"> • uso de canales de comunicación que lleguen a mujeres y hombres por igual, • incorporación de CV de mujeres en la base de datos de la empresa, • desarrollo de acciones que posibiliten la experiencia profesional de mujeres para una posterior contratación: convenios con universidades, becas... ▶ Establecimiento de objetivos de contratación de mujeres. ▶ Preferencia, en igualdad de condiciones, a la contratación de mujeres.
En relación con la promoción y desarrollo de carrera	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Promoción profesional de mujeres y hombres. ▶ Identificación de obstáculos que dificultan la participación de las mujeres en la promoción profesional. ▶ Identificación de número y categoría profesional de mujeres con posibilidades de promoción. ▶ Fomento de la participación de mujeres en la formación continua. ▶ Adecuación de la formación continua a las necesidades y demandas formativas de las mujeres con potencial para promocionar. ▶ Establecimiento de criterios de promoción en igualdad. ▶ Establecimiento de objetivos de promoción de mujeres. ▶ Preferencia, en igualdad de condiciones, a la promoción de mujeres. ▶ Desarrollo de planes de carrera de mujeres. ▶ Información y motivación a mujeres para participar en procesos de promoción profesional.
En relación con la formación continua	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Estudio de necesidades formativas de las mujeres. ▶ Información clara de la oferta formativa de la empresa. ▶ Detección de necesidades, diseño, planificación y organización de la formación desde un enfoque de género. ▶ Información y motivación a las mujeres para participar en la formación.
En relación con la conciliación de la vida familiar y laboral	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Adopción de medidas que favorezcan la conciliación de la vida familiar y laboral, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilización del horario de entrada y salida. • Posibilidad de excedencias cortas. • Extensión del permiso de maternidad/paternidad. • Reducción de jornada. • Establecimiento de elección preferencial de vacaciones para personas con responsabilidades familiares. • Fomento del teletrabajo. • Prohibición de celebración de reuniones que alarguen la jornada laboral.

Acciones dirigidas a corregir ciertas creencias culturales y estereotipos

<p>En las prácticas de gestión de Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Formación en igualdad de oportunidades a responsables de la gestión de RR. HH. ▶ Uso de lenguaje e imágenes no sexistas en toda la comunicación interna. ▶ Revisión de la descripción de puestos de trabajo y del sistema de clasificación profesional desde la óptica de género. ▶ Introducción de criterios de realización de las distintas prácticas de gestión de RR. HH. desde un enfoque de género. ▶ Revisión de la política salarial desde un enfoque de género: complementos, incentivos, beneficios sociales...
<p>En la comunicación, marketing y publicidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Uso de lenguaje e imágenes no sexistas en la comunicación externa de la empresa.
<p>Entre el personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Información y sensibilización sobre igualdad de oportunidades a todo el personal. ▶ Sensibilización y fomento sobre la corresponsabilidad y el uso de las medidas de conciliación de la vida familiar y laboral por parte de los trabajadores.

¿Cómo se desarrolla el Plan de Igualdad de la empresa?

La puesta en marcha del Plan dependerá de las acciones que lo integran, de manera que el inicio de su desarrollo conformará la puesta en marcha de acuerdo con el calendario de trabajo definido en su diseño. No obstante, para facilitar el desarrollo del Plan, es necesario realizar las siguientes acciones:

Paso 1

<p>Acciones de Información-Comunicación a toda la plantilla Sobre el Plan de Igualdad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ objetivos, ▶ contenidos y ▶ personas destinatarias 	<p>El Plan de Igualdad puede incluir acciones de sensibilización-información (especialmente si en el diagnóstico se ha identificado esta necesidad). Sin embargo, es recomendable desarrollar estas acciones de manera periódica durante toda la ejecución del Plan, pues es necesario informar sobre el desarrollo del mismo.</p> <p>Canales de comunicación: Se recomienda utilizar los medios formales habituales en la empresa, garantizando que todas las personas de la organización la reciben.</p>
--	--

Paso 2

<p>Fomentar la participación de toda la plantilla</p>	<p>Se recomienda habilitar canales de comunicación para que la plantilla pueda expresar sus opiniones y sugerencias sobre el plan. Esto puede realizarse a través de buzones de sugerencias, asegurando el acceso a un correo electrónico –o a través de la intranet- para la Comisión Permanente de Igualdad, o realizando reuniones periódicas por departamento.</p>
--	--

Paso 3	
Programación del trabajo	Es necesario integrar explícitamente y programar en las actividades habituales de cada área funcional o departamento de la empresa las acciones que le corresponda ejecutar del Plan de Igualdad.
Paso 4	
Revisión de los indicadores de seguimiento por parte del Comité Permanente de Igualdad	<p>Es necesario realizar seguimiento periódico –como mínimo trimestral- revisando los indicadores identificados para cada acción incluida en el Plan con el fin de que se ajusten al desarrollo de las acciones y al plan de trabajo definido por cada persona responsable.</p> <p>En la guía 3 se detalla el proceso de seguimiento y evaluación del Plan.</p>

Recomendaciones para la puesta en marcha del Plan de Igualdad

Para el proceso en general	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Asegurar el compromiso del equipo directivo de manera que participe, apoye el proceso y designe los recursos humanos y económicos necesarios para su desarrollo. ▶ Proporcionar formación en igualdad de oportunidades para las personas que componen el Equipo de Trabajo, la Comisión o el Comité Permanente de Igualdad. ▶ Garantizar la participación de la representación sindical en todo el proceso. ▶ Disponer de asistencia técnica especializada en igualdad de oportunidades en el ámbito empresarial. ▶ Garantizar la información continua sobre el proceso, objetivos, y desarrollo del Plan para toda la plantilla y la representación sindical para asegurar la transparencia del proceso.
Para el propio Plan	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Definir claramente la calendarización de las acciones del Plan, entendiendo su naturaleza y objetivos dado que ciertas acciones pueden ser independientes, otras deberán realizarse secuencialmente y algunas se desarrollarán paralelamente. ▶ Identificar específicamente los departamentos y las personas responsables de cada acción, asegurando la integración de estas acciones en sus actividades habituales. ▶ Relacionar y describir los indicadores que permiten comprobar la consecución de los objetivos fijados para cada acción. ▶ Realizar el seguimiento del Plan desde el primer momento de su puesta en marcha, revisando el cumplimiento de los indicadores especificados para cada acción. ▶ Adaptar el Plan con correcciones o modificaciones, según se requiera, si se identifican nuevas necesidades y/o dificultades en su ejecución en el seguimiento del mismo. Se asegura así la flexibilidad necesaria para adaptarse a situaciones no previstas en el momento de su definición y a las necesidades de ejecución. Los resultados del seguimiento son útiles para la evaluación final del Plan. ▶ Comunicar los resultados del seguimiento al Comité Permanente de Igualdad, al equipo directivo, a la representación sindical y a la plantilla en su conjunto a través de los canales formales de comunicación de la empresa.

6. Anexos

- Anexo 1:** Fichas de recogida de información para el Diagnóstico.
- Anexo 2:** Esquema de contenido básico del informe de Diagnóstico.
- Anexo 3:** Esquema de contenidos básico del Plan de Igualdad de Oportunidades.
- Anexo 4:** Guión para la negociación del Plan de Igualdad de Oportunidades.

Anexo 1: Fichas de recogida de información para el diagnóstico

Ficha 1: Cultura de la empresa	
Cultura y objetivos de la organización	
¿Cuáles son los objetivos empresariales?	
¿Cuál es la filosofía empresarial? Valores y creencias	
¿Qué procesos de calidad se desarrollan? Interno Externo	
Responsabilidad Social Corporativa	
¿Cómo se integra en la cultura empresarial?	
¿Con qué enfoque? Externo Interno	
Cómo se integra la responsabilidad para con su personal?	

Ficha nº 2								
Características de la plantilla								
	Mujeres				Hombres			
Composición de la plantilla								
Distribución de la plantilla por edad y sexo Menos de 30 años Entre 31 y 40 años Entre 41 y 50 años Más de 50 años								
Distribución de la plantilla por jornada laboral y sexo Jornada completa Jornada partida Por turnos								
Distribución de la plantilla por grupo profesional, nivel de estudio y sexo								
	Universitarios		Secundarios		Primarios		Sin estudios	
	M	H	M	H	M	H	M	H
Personal directivo								
Mandos intermedios								
Personal técnico								
Personal administrativo								
Personal no cualificado								
Formación realizada en los últimos 2 años por sexo								
	Mujeres				Hombres			
Personas que han participado								
Horas de formación								
Ayuda para formación externa. Identificar tipos de ayuda prestada								

		Mujeres	Hombres
Tipo de Formación recibida por sexo (1) Idiomas, informática, etc. (2) Habilidades interpersonales, gestión del tiempo, gestión de estrés, liderazgo, gestión de equipos, comunicación, etc...	Especialización técnica		
	Desarrollo de carrera		
	Formación genérica (1)		
	Transversal (2)		
	Otro tipo (Especificar)		
Lugar y horario de la formación recibida por sexo	En el lugar de trabajo		
	Fuera del lugar de trabajo		
	A distancia/On-line		
	En jornada laboral		
	Fuera de jornada laboral		
Distribución de la formación por grupo profesional y sexo	Alta dirección		
	Dirección		
	Mandos intermedios		
	Personal técnico		
	Personal administrativo		
	Personal no cualificado		
Promociones realizadas en los últimos cinco años por sexo	Año 5		
	Año 4		
	Año 3		
	Año 2		
	Año 1		
Distribución de ascensos y promociones por grupo profesional y sexo	Ascenso a Personal directivo superior		
	Ascenso a Personal directivo intermedio		
	Ascenso a Personal técnico		
	Ascenso a Personal administrativo		
	Ascenso a Personal no cualificado		

		Mujeres	Hombres
Distribución por Áreas/Departamentos de la empresa y grupos profesionales	Alta Dirección		
	Área		
	Dirección/Gerencia		
	Personal técnico		
	Personal administrativo		
	Personal no cualificado		
	Área		
	Dirección/Gerencia		
	Personal técnico		
	Personal administrativo		
	Personal no cualificado		
	Área...		
	Dirección/Gerencia		
	Personal técnico		
	Personal administrativo		
	Dirección/Gerencia		
Responsabilidades familiares por grupo profesional y sexo	Alta dirección		
	Menores		
	Mayores		
	Personas con discapacidad o enfermedad crónica		
	Dirección		
	Menores		
	Mayores		
	Personas con discapacidad o enfermedad crónica		
	Mandos intermedios		
	Menores		
	Mayores		
	Personas con discapacidad o enfermedad crónica		
	Personal técnico		
	Menores		
	Mayores		
	Personas con discapacidad o enfermedad crónica		
	Personal Administrativo		
	Menores		
	Mayores		
	Personas con discapacidad o enfermedad crónica		
	Personal no cualificado		
Menores			
Mayores			
Personas con discapacidad o enfermedad crónica			

Ficha nº 3
Políticas y Prácticas de recursos humanos

Reclutamiento y Selección de personal

¿Cómo es la política o la práctica para ocupar las vacantes?

¿Cómo se comunican las vacantes?

¿Qué canales se utiliza para la difusión de las ofertas de trabajo?

¿Qué lenguaje e imágenes se utilizan en las ofertas?

¿Qué pruebas de selección se aplican?
¿Cuál es su contenido?

¿Quién realiza la selección?

¿Se garantiza la igualdad de oportunidades en la selección? ¿Cómo?

¿Participa la representación de la plantilla en la selección?

¿Cómo se realiza la valoración de los puestos de trabajo?...

Promoción Profesional y desarrollo de carrera

¿Cómo es la política o la práctica de promoción en la empresa?

¿Se hace algún tipo de seguimiento del itinerario profesional de cada persona?

¿En qué criterios se basa la promoción profesional?

¿Se planifica el desarrollo profesional de cada persona? ¿Cómo?

¿Cómo es el proceso de promoción?

¿Quién decide la promoción?

¿Participa la representación de la plantilla? ...

Política Salarial

¿Cómo es la política salarial de la empresa?

¿Cómo se define la remuneración de cada puesto de trabajo?

¿Cómo se definen los incentivos y complementos?

Formación Continua	
¿Hay una política que fomente la formación continua de todas las personas?	
¿Qué tipos de formación se ofrecen al personal?	
¿Cómo es el proceso de formación?	
¿Cómo se detectan las necesidades de formación de la plantilla?	
¿Quién decide las acciones formativas a impartir?	
¿Se dan ayudas para la formación externa? ¿Cuáles?	
¿Dónde y cuándo se ofrece la formación interna?	
Comunicación Interna y Externa	
¿Qué política de comunicación se sigue en la empresa?	
¿Qué información se difunde?	
¿Quién la genera?	
¿Qué canales se utilizan?	
¿Se asegura que llegue todas las personas la reciben? ¿Cómo?	
Conciliación de la vida Familiar y Laboral	
¿Qué medidas existen para la conciliación de la vida familiar, personal y laboral?	
¿Cómo se comunican al personal?	
¿Quién solicita y hace uso de las medidas?	
¿Se detectan las necesidades de conciliación? ¿Cómo?	
Prevención/Sanción del Acoso Sexual	
¿Existe algún protocolo en la empresa sobre la prevención, actuación y penalización del acoso sexual?	
¿Cómo es el proceso de denuncia?	
¿Quién recibe las denuncias?	
¿Se garantiza la privacidad de la víctima?	
¿Qué penalización tiene?...	

Ficha nº 4:
Modelo de cuestionario para la plantilla de la empresa

Fecha de realización: ___ / ___ / ___ /

Mujer

Hombre

Le presentamos y le invitamos a cumplimentar el siguiente cuestionario dirigido a las trabajadoras y los trabajadores de la empresa _____.

Con objeto de optimizar la gestión de los recursos humanos a través de la integración de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, estamos desarrollando un Diagnóstico que dará pie a un Plan de Igualdad para mejorar la gestión de los recursos humanos promoviendo la igualdad de oportunidades entre los trabajadores y las trabajadoras.

Sus opiniones son de suma importancia y facilitarán la elaboración del diagnóstico y posterior diseño del Plan de Igualdad. Por tratarse de un cuestionario de opiniones, le agradeceríamos que contestara a cada una de las cuestiones planteadas con la mayor sinceridad. Le agradecemos su colaboración y le garantizamos el anonimato y la confidencialidad de todas sus respuestas.

El Comité Permanente de Igualdad

Considera usted que en esta empresa:	Respuestas		
	Si	No	No se
¿Se tiene en cuenta la igualdad de oportunidades?			
¿Tienen mujeres y hombres las mismas posibilidades de acceso en el proceso de selección de personal?			
¿Acceden mujeres y hombres por igual a la formación ofrecida por la empresa?			
¿Promocionan trabajadoras y trabajadores por igual?			
¿Se favorece la conciliación de la vida familiar y laboral?			
¿Se conocen las medidas de conciliación que están disponibles?			
¿Sabría qué hacer o a quién dirigirse en caso de sufrir acoso sexual en el lugar de trabajo?			
¿Cree necesario la incorporación de medidas que integren la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la gestión para eliminar barreras por sexo y contribuir al reparto de las responsabilidades familiares?			
¿Ha recibido información sobre lo que es un Plan de Igualdad y sus objetivos?			

Tiene usted sugerencias frente a: (Enumere todas las que le parezca necesario)	
¿Qué necesidades identifica en su empresa para promover la igualdad?	
¿Qué medidas podría adoptar la empresa para promover la igualdad de oportunidades?	
¿Cómo se puede facilitar el desarrollo del Plan?	

Ficha nº 5:
Recopilación de las opiniones de la plantilla en relación a la igualdad de oportunidades

Nº de trabajadoras Nº encuestadas Nº cumplimentados
 Nº de trabajadores Nº encuestados Nº cumplimentados

	Mujeres			Hombres		
	Si	No	No sabe	Si	No	No sabe
Gestión de los recursos humanos						
¿Se tiene en cuenta en la empresa la igualdad de oportunidades?	... / A	... / A	... / A	... / B	... / B	... / B
¿Tienen mujeres y hombres las mismas posibilidades de acceso en el proceso de selección de personal?	... / A	... / A	... / A	... / B	... / B	... / B
¿Acceden mujeres y hombres por igual a la formación ofrecida por la empresa?	... / A	... / A	... / A	... / B	... / B	... / B
¿Promocionan trabajadoras y trabajadores por igual?	... / A	... / A	... / A	... / B	... / B	... / B
¿Sabe qué hacer o a quién dirigirse en caso de sufrir acoso sexual?	... / A	... / A	... / A	... / B	... / B	... / B
Medidas de Conciliación						
¿Se favorece la conciliación de la vida familiar y profesional?	... / A	... / A	... / A	... / B	... / B	... / B
¿Conoce las medidas de conciliación que están disponibles?	... / A	... / A	... / A	... / B	... / B	... / B
Plan de Igualdad en la Empresa						
¿Es necesario incorporar medidas que integren Igualdad en la empresa?	... / A	... / A	... / A	... / B	... / B	... / B
¿ha recibido información sobre el Plan de Igualdad?	... / A	... / A	... / A	... / B	... / B	... / B
	Respuestas abiertas	Número de veces que se sugiere				
		... / A	... / A	... / B	... / B	
¿Qué necesidades identifica en su empresa que el Plan debiera contener?	1. 2. 3.					
¿Qué medidas podría adoptar la empresa para promover la igualdad de oportunidades?	1. 2. 3.					
¿Cómo se puede facilitar el desarrollo del Plan?	1. 2. 3.					

Anexo 2: ¿Que contenidos básicos debe tener el diagnóstico?

Dimensión de análisis	Contenidos	
La empresa	¿Cuáles y cómo son?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cultura y principios organizacionales ▶ Objetivos empresariales ▶ Responsabilidad social de la empresa
Datos de la plantilla desagregados por sexo	¿Cómo se distribuyen?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Número de mujeres y hombres ▶ Edad ▶ Nivel de estudios ▶ Departamentos y/o áreas funcionales ▶ Categorías/grupos profesionales y nivel de estudios ▶ Tipo de contrato ▶ Tipo de jornada ▶ Responsabilidades familiares y categoría o grupo profesional
Participación del personal en las prácticas de gestión de recursos humanos desagregada por sexo	¿Participan por igual mujeres y hombres?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Movimiento de personal en los 5 últimos años ▶ Formación interna y externa facilitada por la empresa según: n° personas, n° horas, ayudas a la formación, tipo de formación ▶ Promociones en los últimos 5 años ▶ Ayudas para la conciliación de la vida familiar y laboral utilizadas por sexo y categoría/grupo profesional
Prácticas de gestión de RRHH	<p>¿Cómo son la política y cada una de las prácticas?</p> <p>¿Se identifican estereotipos sexistas que den lugar a discriminaciones entre mujeres y hombres?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reclutamiento, selección y contratación ▶ Formación ▶ Promoción y desarrollo de carrera ▶ Política salarial ▶ Descripción de perfiles y puestos de trabajo: método utilizado ▶ Conciliación de la vida familiar y laboral ▶ Comunicación ▶ Previsiones de contratación, formación y promoción
Opiniones y actitudes de la plantilla	¿Qué opina la plantilla sobre la igualdad de oportunidades y la gestión en la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la gestión empresarial. ▶ Necesidades en la empresa de incorporar medidas que fomenten dicha igualdad

Anexo 3: ¿Qué contenidos básicos debe tener el plan de igualdad de oportunidades?

Resumen del Diagnóstico	Resumen de los resultados del Diagnóstico sobre la situación de la empresa en relación con la igualdad de oportunidades y recopilación de las pautas especificadas en el mismo para corregir los desequilibrios detectados.	
Oportunidades en la empresa para el desarrollo del Plan de Igualdad	Especificar los elementos claves que son oportunidades para su buen funcionamiento, <u>por ejemplo</u> : <ul style="list-style-type: none"> ▶ El equipo directivo y la representación sindical han recibido formación sobre igualdad de oportunidades. ▶ El Comité Permanente de Igualdad ha recibido formación en esta materia y está activamente participando y apoyando el proceso de desarrollo del Plan. 	
Objetivos Generales del Plan	Entre los cuales es fundamental especificar como primer Objetivo General del Plan la integración de la igualdad de oportunidades en la gestión de los recursos humanos de la empresa.	
Objetivos Específicos del Plan	Definir los objetivos específicos que se pretende alcanzar con el desarrollo del Plan, <u>por ejemplo</u> : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Favorecer el acceso e incorporación de mujeres a la empresa. ▶ Contribuir a incrementar la presencia de mujeres en todos los puestos, niveles y estructuras de la empresa. ▶ Promover la conciliación de la vida laboral y familiar de las personas empleadas. ▶ Relacionar y describir los indicadores que permiten comprobar la consecución de los objetivos fijados para cada acción. 	
Definición de cada una de las acciones que integran el Plan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre de la acción 2. Objetivos 3. Procedimiento 4. Persona y/o Departamento responsable 5. Calendario 6. Presupuesto Indicadores de seguimiento de la acción	A continuación se presenta un ejemplo de cómo definir una acción del Plan
Seguimiento y evaluación del Plan	Especificar cómo y cuándo el Comité Permanente de Igualdad con apoyo de los departamentos responsables del desarrollo de cada acción va a realizarlos para garantizar que se alcanzan sus objetivos: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Efectuar el control de las acciones contempladas en el Plan para que se ajusten al tiempo y modo previstos. ▶ Conocer las dificultades que se presenten para solucionarlas y contribuir a su mejor funcionamiento. ▶ Evaluar el cumplimiento de objetivos y analizar la continuidad del Plan. 	
Calendario	Aunque el Plan de Igualdad debe ser permanente hasta el cumplimiento de sus objetivos, para facilitar su desarrollo, se debe temporizar en una programación suficientemente larga, por ejemplo bianual, que recoja la secuencia de acciones a desarrollar.	
Presupuesto	Especificar, recopilando las necesidades presupuestarias de cada acción, si el Plan va a requerir presupuesto o no, así como cualquier observación al respecto para tener una visión global de los recursos requeridos.	

¿Cómo se define una acción positiva?

Por ejemplo:

1. Nombre de la acción	Sensibilización y Formación en materia de igualdad de oportunidades
2. Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aumentar los conocimientos en materia de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el marco de la gestión de los recursos humanos de la empresa. ▶ Facilitar el desarrollo del Plan de Igualdad.
3. Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se incluirá en el Plan de formación de la empresa acciones o módulos formativos sobre Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Entre los contenidos se incluirán aspectos relacionados con los motivos de la adopción de la estrategia de integración de la igualdad de oportunidades en la gestión de los recursos humanos y beneficios que se obtienen a nivel interno y externo. ▶ Estas acciones formativas se dirigirán a toda la plantilla. ▶ Asimismo, se incluirá formación específica relacionada con la gestión de Recursos Humanos desde la óptica de la igualdad de oportunidades dirigida a las personas de Dirección, del Área de Relaciones Laborales, mandos intermedios y representación sindical de la plantilla.
4. Persona y/o Departamento responsable	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Departamento de Recursos Humanos ▶ Departamento de Formación
5. Calendario	Coincide con la programación anual del Plan de Formación de la empresa
6. Presupuesto	Si requiere presupuesto. Se trata de acciones formativas que han de presupuestarse en el marco del Plan de formación de la organización.
7. Indicadores de seguimiento de la acción	<ul style="list-style-type: none"> ▶ N° de personas total, por nivel jerárquico y área funcional, según sexo que ha recibido formación. ▶ N° de horas de formación recibidas por sexo ▶ Tipo de formación recibida por sexo

Anexo 4: Guión para la negociación del Plan de Igualdad de Oportunidades

En una reunión de trabajo con el equipo directivo, la representación sindical, y el Comité Permanente de Igualdad, debe consensuarse el Plan de Igualdad definido para la empresa. Los temas a trabajar se deben centrar en:

<p>1. Las pautas en relación a la igualdad de oportunidades que es necesario modificar en la empresa</p>	<p>Aunque el diagnóstico ha sido consensuado y aceptado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Deben priorizarse unas sobre otras? ▶ ¿Se conoce alguna necesidad que no se ha identificado?
<p>2. Sobre las acciones positivas definidas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Responde cada acción a las pautas que es necesario modificar? ▶ ¿Se identifican posibles dificultades para su desarrollo? ¿Cómo se podría hacer frente a esas dificultades? ▶ Si se ha identificado alguna necesidad no prevista en el diagnóstico, ¿qué acción/es positivas pueden desarrollarse para solucionarla?
<p>3. Sobre las personas y/o departamentos responsables de cada acción</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Quién/es son las personas y departamentos más adecuados para garantizar el desarrollo de cada acción? ▶ ¿Cómo se puede apoyar a estas personas? ▶ ¿Cómo se puede implicar al resto de la plantilla?
<p>4. Sobre el periodo de implementación y desarrollo propuesto</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿El desarrollo de una acción depende del desarrollo de otras previas? ▶ ¿Qué tiempo mínimo puede dedicarse al desarrollo del plan para garantizar su éxito? ▶ ¿Puede tener una continuidad en el tiempo?
<p>5. Sobre los recursos necesarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Se adaptan las necesidades de cada acción a los recursos materiales y humanos disponibles en la empresa? ▶ ¿Se puede obtener ayuda externa para apoyar el desarrollo del plan o para alguna acción específica?

**GUÍA PARA EL SEGUIMIENTO
Y EVALUACIÓN DE PLANES DE IGUALDAD
DE OPORTUNIDADES
ENTRE MUJERES Y HOMBRES
EN LAS EMPRESAS**

GUÍA PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PLANES DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ENTRE MUJERES Y HOMBRES EN LAS EMPRESAS

1. ¿Para qué sirven las herramientas de seguimiento y la evaluación del Plan de Igualdad?	78
▶ Qué son	
▶ Objetivos,	
▶ ¿Quién los realiza?	
▶ ¿Cuándo se realizan?	
2. ¿Cómo se define un protocolo de seguimiento y evaluación del Plan de Igualdad?	80
▶ El protocolo del sistema de seguimiento del Plan de Igualdad.	
▶ El protocolo del sistema de evaluación del Plan.	
3. ¿Cómo utilizo los resultados del seguimiento y la evaluación del Plan de Igualdad?	84
▶ Los Planes de mejora.	
▶ Pasos a seguir para la elaboración de un Plan de mejora.	
4. Anexos	86
▶ 1. Indicadores para el seguimiento y la evaluación. Pautas de actuación.	
▶ 2. Fichas para el seguimiento.	
▶ 3. Ficha para la evaluación.	

1. ¿Para qué sirven las herramientas de seguimiento y la evaluación del Plan de Igualdad?

El seguimiento y la evaluación permiten conocer el desarrollo del Plan de Igualdad en la empresa y los resultados obtenidos en las diferentes áreas de actuación durante y tras su desarrollo e implementación.

El seguimiento y la evaluación son procesos complementarios:

Los objetivos del seguimiento son:

- ▶ Comprobar los **RESULTADOS** obtenidos de la ejecución del Plan en la empresa: conocer el grado de consecución de los objetivos definidos y la relación entre objetivos y resultados.
- ▶ Analizar el **PROCESO** de desarrollo del Plan: identificar los recursos, metodologías y procedimientos puestos en marcha en el desarrollo del Plan.

El **SEGUIMIENTO** periódico, es decir, realizado de manera programada regularmente, facilita información sobre posibles necesidades y/o dificultades surgidas en la ejecución. Este conocimiento posibilita su cobertura y/o corrección, proporcionado al Plan la flexibilidad necesaria para su éxito. Además, los resultados de seguimiento del desarrollo del Plan forman parte integral de la **EVALUACIÓN**.

Esto requiere un planteamiento integral del sistema de seguimiento y la evaluación que:

- ▶ Refleje el grado de consecución de los objetivos propuestos en el Plan, así como los resultados obtenidos mediante el desarrollo de las acciones.
- ▶ Analice la adecuación de los recursos, metodologías y procedimientos puestos en marcha en el desarrollo del Plan.
- ▶ Posibilite una buena transmisión de información entre las áreas y/o departamentos y las personas involucradas, de manera que el Plan se puede adaptar para dar respuesta continuada a las nuevas situaciones y necesidades según vayan surgiendo.
- ▶ Facilite el conocimiento de los efectos que el Plan ha tenido en el entorno de la empresa, de la pertinencia de las actuaciones del Plan a las necesidades de la plantilla, y, por último, de la eficiencia del Plan.

Para ello, el sistema de seguimiento y evaluación debe:

- ▶ Realizarse de manera periódica;
- ▶ Tener un carácter informativo, que apoye la transparencia de la información que proporcione y permita conocer el proceso de desarrollo del Plan; y,
- ▶ Promover la participación e implicación de las personas y áreas de la empresa involucradas en el desarrollo del Plan.

¿Quién realiza el seguimiento y la evaluación del Plan?

El **Comité Permanente de Igualdad** creado anteriormente tiene la responsabilidad de realizar el seguimiento y la evaluación del Plan de Igualdad. Para ello, y con el apoyo de la persona de **Recursos Humanos**

responsable de la realización del Plan, participa en la realización de este proceso y lo valora. Para la realización del seguimiento y evaluación, el Comité debe contar con el apoyo de la **Dirección**, así como con la participación de los departamentos y/o áreas funcionales de la empresa y las personas responsables de la ejecución de cada acción del Plan.

Los informes de seguimiento y evaluación deben ir firmados por el Comité Permanente de Igualdad y la Dirección de la empresa, y deben ser difundidos entre todo el personal, asegurando que recibe la información.

¿Cuándo se realizan el seguimiento y la evaluación del Plan?

Una metodología de seguimiento y evaluación del Plan de Igualdad que se adapta a las necesidades y realidad de la empresa, y por lo tanto facilita su realización, se basa en:

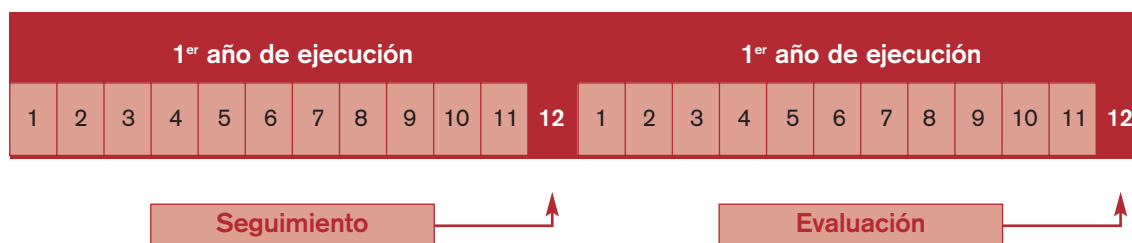
1. El seguimiento realizado de manera periódica;
2. Una evaluación anual, integrando los resultados del seguimiento junto a la evaluación de resultados e impacto del Plan de Igualdad.

Por lo tanto, la calendarización de cada proceso está relacionada con el otro.

La realización del **seguimiento**, como ya se ha mencionado, debe hacerse regularmente a lo largo de la ejecución el Plan de Igualdad en la empresa. **Cada Plan de Igualdad tiene una duración determinada, dependiendo de las acciones que lo conformen y las decisiones tomadas en la empresa sobre su calendarización (en función de las necesidades y medios disponibles).**

- ▶ El sistema de **seguimiento** se puede aplicar regularmente (teniendo un periodo de tiempo prudencial, por ejemplo, anual) hasta el fin de la ejecución del Plan.
- ▶ Una vez finalizado se realizará la **evaluación** del Plan.¹ Posteriormente, el Plan puede evaluarse anualmente, integrando en la evaluación las nuevas acciones que se puedan emprender.

Por ejemplo, para un Plan de duración bianual:



2. ¿Cómo se define un protocolo de seguimiento y evaluación del Plan de Igualdad?

El siguiente sistema de seguimiento y evaluación se basa en cuatro herramientas de recogida de información:

	Ficha Nº	Nombre	Contenido
Seguimiento	1	Ejecución y resultados	Datos e información relativa al nivel de ejecución del Plan de Igualdad y los efectos observables que las acciones están produciendo a distintos niveles en la organización.
	2	Ejecución y resultados	Identificación de las necesidades surgidas, las dificultades en el proceso de implementación del Plan y los recursos económicos utilizados en su ejecución.
	3	Modelo de informe de seguimiento	A seguir para plasmar aquellos puntos más destacados de la información obtenida mediante las Ficha 1 y Ficha 2.
Evaluación	4	Ficha de evaluación del Plan	Atiende a los tres ejes de la evaluación: Resultados, Proceso e Impacto.

Protocolo del sistema de seguimiento

El sistema de seguimiento se basa en una recogida regular y sistemática de información. Para su buen funcionamiento es necesario definir tanto el proceso como cada actividad que lo compone y asignar a cada persona sus tareas y responsabilidades.

Responsabilidades en la realización del seguimiento			
Comité Permanente de Igualdad y la persona responsable del Plan	Alta Dirección	Representación sindical	Personas responsables de la ejecución de las acciones del Plan
<p>Informar a la plantilla de la puesta en marcha de un sistema de seguimiento.</p> <p>Aplicar el protocolo de seguimiento y/o apoyarlo si lo realiza una asesoría externa.</p> <p>Desarrollar las medidas necesarias acordadas como resultado del proceso de seguimiento.</p>	<p>Apoyar al Comité Permanente de Igualdad en sus actividades de seguimiento del Plan y desarrollo de las nuevas medidas, si existieran.</p>	<p>Apoyar al Comité Permanente de Igualdad en sus actividades de seguimiento del Plan y desarrollo de las nuevas medidas, si existieran.</p>	<p>Proporcionar con regularidad la información solicitada por el Comité Permanente de Igualdad.</p>

Estructura del proceso de recogida de información	
1	Una o varias personas del Comité Permanente de Igualdad (en un número que permita una fácil gestión y coordinación) junto a la persona responsable de la coordinación del Plan completan la Ficha 1 del sistema de seguimiento.
2	Todas las personas del Comité Permanente de Igualdad y la persona responsable de la coordinación del Plan debaten en una reunión de trabajo los resultados recogidos en la ficha anterior. El contenido de la reunión se centra en lo descrito en la Ficha 2 .
3	Una o varias personas del Comité Permanente de Igualdad (en un número que permita una fácil gestión y coordinación) junto a la persona responsable de la coordinación del Plan elaboran el informe de seguimiento, recogido en la Ficha 3 ² .
4	Se consensua el informe de seguimiento con todas las personas del Comité Permanente de Igualdad. El Comité Permanente de Igualdad informa sobre los resultados del seguimiento a la Dirección de la empresa y la representación sindical, extendiendo esta información a todas las personas en plantilla.
5	En el supuesto de que el informe de seguimiento plantee la necesidad de introducir adaptaciones o modificaciones en algún aspecto relacionado con la ejecución del Plan, se informará a la Dirección de la empresa, la representación sindical y todas las personas en plantilla.

² a la hora de elaborar los informes de seguimiento del 2º y 3º trimestre, se debe tener en cuenta la información y conclusiones obtenidas de la aplicación del sistema de seguimiento en los semestres anteriores, de manera que el último informe suponga la actualización de los anteriores

¿Qué herramientas utilizo para el seguimiento del Plan de Igualdad?

El sistema de seguimiento se articula en **tres fichas**: las dos primeras tienen la finalidad de obtener la información necesaria para realizar el seguimiento, la tercera facilita la presentación de los resultados obtenidos. En el Anexo 2 se presentan cada una de las fichas necesarias para realizar el seguimiento del Plan de Igualdad.

Ficha	Objetivos	Procedimiento
1	<p>Recoger información sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Los resultados obtenidos con la ejecución del Plan hasta el momento, y ▶ el grado de ejecución de las acciones del Plan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La cumplimentan la persona responsable de Recursos Humanos encargada de la coordinación y ejecución del Plan con el apoyo de alguna persona del Comité Permanente de Igualdad.
2	<p>Consensuar sobre el proceso de implementación del Plan de Igualdad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reunión de trabajo del Comité Permanente de Igualdad y la persona responsable de la coordinación del Plan. ▶ El guión facilitado en la Ficha 2 presenta el contenido de la reunión. ▶ El objetivo de la reunión es, partiendo del análisis conjunto de los datos aportados en la Ficha 1, comentar determinados aspectos del Plan, creando un espacio para la reflexión conjunta. ▶ Una vez finalizada la reunión, se completará la Ficha 2 con los elementos más destacados.
3	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Recoger las conclusiones y reflexiones obtenidas tras el análisis de los datos de seguimiento. ▶ Identificar posibles acciones futuras 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Resumirá la información obtenida durante la aplicación del sistema de seguimiento. ▶ Cada informe de seguimiento tendrá en cuenta y actualizará la información de los anteriores informes semestrales. ▶ Analizará de manera conjunta la información obtenida sobre los resultados y el proceso de desarrollo del Plan.

Protocolo del sistema de evaluación

Los resultados del seguimiento son utilizados como fuente de información para la evaluación final del Plan de Igualdad, que tiene los siguientes objetivos:

- ▶ Conocer el grado de **cumplimiento de los objetivos** del Plan;
- ▶ Analizar el **desarrollo del proceso** del Plan;
- ▶ Reflexionar sobre la **necesidad de continuar el desarrollo de las acciones** (si se constata que se requiere más tiempo para corregir las desigualdades); e,
- ▶ Identificar **nuevas necesidades** que requieran acciones para fomentar y garantizar la igualdad de oportunidades en la empresa de acuerdo con el compromiso adquirido.

Para ello, la evaluación se estructura en **tres ejes**:

Evaluación de Resultados	<ul style="list-style-type: none">▶ Grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el Plan de Acción Positiva.▶ Nivel de corrección de las desigualdades detectadas en el diagnóstico.▶ Grado de consecución de los resultados esperados.
Evaluación del proceso	<ul style="list-style-type: none">▶ Nivel de desarrollo de las acciones emprendidas.▶ Grado de dificultad encontrado / percibido en el desarrollo de las acciones.▶ Tipo de dificultades y soluciones emprendidas.▶ Cambios producidos en las acciones y desarrollo del Plan atendiendo a su flexibilidad.
Evaluación del impacto	<ul style="list-style-type: none">▶ Grado de acercamiento a la igualdad de oportunidades en la empresa.▶ Cambios en la cultura de la empresa: cambio de actitudes del equipo directivo, de la plantilla en general, en las prácticas de RRHH, etc.▶ Reducción de desequilibrios en la presencia y participación de mujeres y de hombres.

Responsabilidades en la realización de la evaluación			
Comité Permanente de Igualdad y la persona responsable del Plan	Alta Dirección	Representación sindical	Personas responsables de la ejecución de las acciones del Plan
<p>Informar a la plantilla de la puesta en marcha de la evaluación del Plan.</p> <p>Aplicar el protocolo de seguimiento y/o apoyarlo si lo realiza una asesoría externa.</p> <p>Desarrollar las medidas necesarias acordadas como resultado del proceso de evaluación (Plan de Mejora).</p> <p>Informar a la plantilla de los resultados de la evaluación así como de las nuevas medidas a desarrollar.</p>	<p>Apoyar al Comité Permanente de Igualdad en sus actividades de seguimiento del Plan y desarrollo de las nuevas medidas o del Plan de Mejora, si surge la necesidad.</p>	<p>Apoyar al Comité Permanente de Igualdad en sus actividades de seguimiento del Plan y desarrollo de las nuevas medidas o del Plan de Mejora, si surge la necesidad.</p>	<p>Proporcionar con la información solicitada por el Comité Permanente de Igualdad.</p>

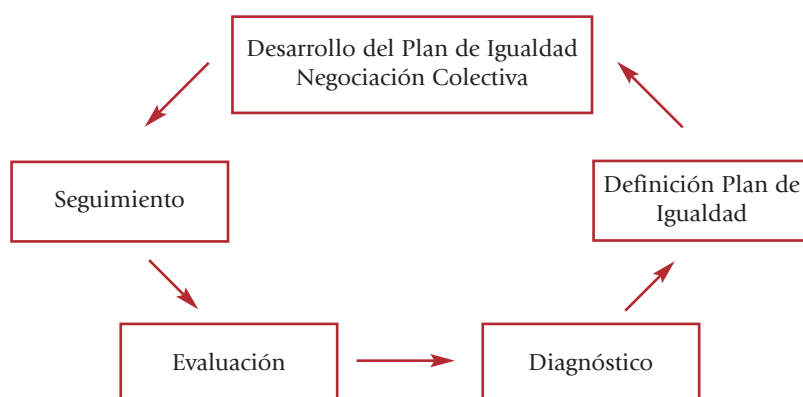
Estructura del proceso de recogida de información	
1	Una o varias personas del Comité Permanente de Igualdad (en un número que permita una fácil gestión y coordinación) junto a la persona responsable de la coordinación del Plan completan la Ficha 4 en base a los resultados obtenidos en el seguimiento del plan de Igualdad realizado.
2	Todas las personas del Comité Permanente de Igualdad y la persona responsable de la coordinación del Plan debaten en una reunión de trabajo los resultados recogidos en la ficha anterior, modificándose lo que sea pertinente para concluir el informe de evaluación.
3	Se consensua el informe de evaluación con todas las personas del Comité Permanente de Igualdad.
4	El Comité Permanente de Igualdad informa sobre los resultados de la evaluación a la Dirección de la empresa, la representación sindical y a todas las personas en plantilla.
5	En el supuesto de que la evaluación plantee la necesidad de introducir nuevas medidas o incluso un Plan de Mejora, se informará a la Dirección de la empresa, la representación sindical y todas las personas en plantilla.

¿Qué herramientas utilizo para la evaluación del Plan de Igualdad?

Para la evaluación del Plan se puede utilizar la ficha 4, que corresponde a los tres ejes (Resultados, Proceso e Impacto) del sistema de evaluación. En el Anexo 3 se incluye dicha Ficha, que incorpora las pautas y cuestiones necesarias para realizar la evaluación del Plan.

3. ¿Cómo utilizo los resultados del seguimiento y la evaluación del Plan de Igualdad?

Los **Planes de mejora** son un instrumento de refuerzo en la consolidación de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la organización a partir del seguimiento y evaluación.



El compromiso de la empresa con la igualdad de oportunidades está marcado por su capacidad de garantizarla y de mejorar su inclusión en toda la gestión de la organización.

- No es suficiente con realizar el Diagnóstico, definir, implementar el Plan de Igualdad, incluirlo en la Negociación Colectiva y realizar el Seguimiento y Evaluación.

La mejora se produce cuando la empresa, a la luz de la evaluación del Plan, aprende sobre sí misma e identifica nuevas necesidades surgidas tanto por la implementación del Plan como por el entorno cambiante en el que se mueve.

Este proceso lleva a la definición de un **Plan de Mejora** que arranca con el diagnóstico de la nueva situación. En realidad, este diagnóstico comienza en la misma evaluación, en la que se apuntan ya las nuevas necesidades que han surgido en la empresa y las recomendaciones para abordarlas.

- Una vez analizada la nueva situación, se determina la estrategia que debe seguirse para dar respuesta a las necesidades surgidas.

Este es un proceso sencillo porque ya se sabe **qué** se necesita, **cuál** es su causa y **cómo** abordarla. Además, tras el Diagnóstico inicial, la definición y desarrollo del Plan de Igualdad y la realización del seguimiento y la evaluación, la empresa conoce sus fortalezas por lo cual, apoyarse en ellas facilita la solución de las debilidades detectadas en la evaluación.

El **Comité Permanente de Igualdad**, con el apoyo de la Dirección de la empresa y de la representación sindical, es el responsable de formular las propuestas de mejora en base a la evaluación realizada. El informe de evaluación lo debe firmar la Dirección junto con el Comité Permanente de Igualdad y asegurar su difusión entre toda la plantilla.

El Plan de Mejora integra la decisión estratégica sobre los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización para reforzar y consolidar las fortalezas y corregir las debilidades, de manera

que se traduzcan en una mejor y más sólida integración de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Su elaboración es la misma que la definición del Plan de Igualdad, siendo necesario identificar los objetivos a alcanzar y diseñar la planificación de las acciones para conseguirlos. El Plan de Mejora debe permitir el seguimiento continuo de las acciones a desarrollar así como la incorporación de acciones correctoras si éstas surgen durante su implementación.

Para ello, el Plan de Mejora debe permitir:

- ▶ La identificación de las causas que provocan las necesidades detectadas.
- ▶ La identificación de las acciones de mejora a aplicar.
- ▶ El establecimiento de las prioridades de acción y su calendarización.
- ▶ La definición del sistema de seguimiento y control de las mismas.

Pasos a seguir para la elaboración y desarrollo del Plan de Mejora	
1	Identificar las necesidades y causas que las generan
2	Definir el objetivo a alcanzar
3	Definir las acciones dirigidas a alcanzar el objetivo del Plan
4	Planificar las acciones especificando para cada una: <ul style="list-style-type: none">▶ El procedimiento▶ Su calendarización▶ Recursos humanos y materiales necesarios▶ Persona y/o departamento responsable de su ejecución▶ Indicadores para su seguimiento y evaluación
5	Definir el protocolo de seguimiento y evaluación
6	Desarrollar e implementar cada una de las acciones
7	Realizar el seguimiento periódico según se haya establecido
8	Realizar la evaluación final, y si surgieran nuevas necesidades, definir un nuevo Plan de Mejora.

4. Anexos

Anexo 1. Indicadores para el seguimiento y evaluación.

Anexo 2. Fichas para el seguimiento.

Anexo 3. Ficha para la evaluación.

Anexo 1. Indicadores para el diseño del proceso de seguimiento y evaluación

Indicadores para el seguimiento y la evaluación		
De resultado	1	Nivel de ejecución del Plan.
	2	Nº y tipo de medidas de sensibilización sobre acoso sexual.
	3	Grado de sensibilización en acoso sexual.
	4	Nº y tipo de acciones positivas desarrolladas en la empresa.
	5	Nº, sexo y perfil profesional de personas beneficiarias de las acciones.
	6	Nº y tipo de medidas de conciliación puestas en marcha.
	7	Nº, sexo y perfil profesional de las personas beneficiarias de las medidas de conciliación.
	8	Grado de desarrollo de los objetivos planteados.
	9	Relación entre objetivos del Plan y nivel de ejecución del mismo.
	10	Efectos no previstos del Plan en la empresa.
	11	Formalización del compromiso con la igualdad de oportunidades.
De proceso	12	Detección de necesidades: informativas, formativas, de difusión...
	13	Grado de sistematización de los procedimientos.
	14	Grado de información y difusión entre la plantilla.
	15	Grado de adecuación de los recursos humanos.
	16	Grado de adecuación de los recursos materiales.
	17	Grado de adecuación de las herramientas de recogida y difusión de la información.
	18	Mecanismos de seguimiento periódico puestas en marcha.
	19	Adecuación del Plan a las necesidades de las personas beneficiarias (plantilla).
	20	Incidencias, dificultades.
	21	Soluciones aportadas.
	22	Dificultades y necesidades en la ejecución por motivo del diseño del Plan.
	23	Soluciones y cobertura de las mismas.

De impacto	24	Reducción de desigualdades entre mujeres y hombres de la plantilla.
	25	Disminución segregación vertical.
	26	Disminución segregación horizontal.
	27	Mejora de las condiciones de conciliación de la vida laboral y familiar.
	28	Aumento de conocimiento y concienciación respecto al acoso sexual en el trabajo.
	29	Cambios en los comportamientos, interacción y relación tanto de la plantilla como de la Dirección en los que se identifique una mayor igualdad entre hombres y mujeres.
	30	Cambios en la valoración de la plantilla respecto a la igualdad de oportunidades.
	31	Cambios en la cultura de la empresa.
	32	Cambios en la imagen de la empresa.
	33	Cambios producidos en las relaciones externas de la empresa..

La información debe estar desagregada por sexo

La Tabla que sigue a continuación detalla cada indicador –identificado según su número- y sus respectivas prácticas de actuación

Indicadores y pautas de actuación		
Número	Indicador	Pauta de actuación
1	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Cuántas acciones de las propuestas en el Plan se han llevado a cabo? ▶ ¿Cuántas acciones no contempladas en el Plan original se han introducido y desarrollado? 	Si no se han concluido las acciones previstas se debe continuar con el desarrollo del Plan.
2	<ul style="list-style-type: none"> ▶ N° y tipo de medidas llevadas a cabo. ▶ ¿Cuántas acciones no contempladas en el Plan original se han introducido y desarrollado? 	Realizarlas en caso de que no se hayan llevado a cabo.
3	<ul style="list-style-type: none"> ▶ N°, sexo y perfil profesional de las personas que han participado en las actuaciones. ▶ Comparar actitudes del personal (expresadas en un cuestionario a la plantilla previa ejecución de las acciones) antes del desarrollo de las acciones con las actuales. 	<p>Si las actitudes no han cambiado, continuar con el desarrollo de acciones de sensibilización.</p> <p>Si éstas se han llevado a cabo investigar el desarrollo del proceso y su enfoque para corregir posibles fallos o introducir nuevas medidas de sensibilización (Plan de mejora)</p>
4	<ul style="list-style-type: none"> ▶ N° y tipo de acciones positivas desarrolladas en la empresa. 	Si no se han concluido las acciones previstas se debe continuar con el desarrollo del Plan.
5	<ul style="list-style-type: none"> ▶ N°, sexo y perfil profesional de personas beneficiarias de las acciones. 	Las acciones desarrolladas deben beneficiar e ir dirigidas a toda la plantilla.
6	<ul style="list-style-type: none"> ▶ N° y tipo de medidas de conciliación puestas en marcha. 	Si no se han introducido todas las acciones previstas se debe continuar con el desarrollo del Plan.
7	<ul style="list-style-type: none"> ▶ N°, sexo y perfil profesional de las personas beneficiarias. 	Las medidas introducidas deben ir dirigidas hacia toda la plantilla por lo que si su uso no se ha extendido entre quienes tengan responsabilidades familiares debe informarse a todo el personal sobre su disponibilidad.
8	<ul style="list-style-type: none"> ▶ N° y tipo de los objetivos específicos para cada acción alcanzados tras el desarrollo de las acciones. 	<p>Si no se han alcanzado todos los objetivos del Plan porque no se han realizado todas las acciones, continuar con su desarrollo y seguimiento continuo.</p> <p>Si las acciones se han desarrollado pero no se han alcanzado los objetivos, se debe revisar el proceso de desarrollo para corregir los posibles errores y analizar la situación actual por si hubiera necesidad de adaptar las acciones o introducir nuevas acciones (Plan de mejora).</p>

9	<ul style="list-style-type: none"> ▶ N° y tipo de los objetivos específicos para cada acción alcanzados tras el desarrollo de las acciones. ▶ N° y tipo de acciones del Plan desarrolladas. ▶ Nivel de ejecución del cronograma definido en el Plan. 	<p>Si no se han alcanzado todos los objetivos del Plan porque no se han realizado todas las acciones, continuar con su desarrollo y seguimiento continuo.</p> <p>Si las acciones se han desarrollado pero no se han alcanzado los objetivos, se debe revisar el proceso de desarrollo para corregir los posibles errores y analizar la situación actual por si hubiera necesidad de adaptar las acciones o introducir nuevas acciones (Plan de mejora).</p>
10	¿Se ha producido algún resultado como consecuencia del desarrollo del Plan que no estaba previsto en el mismo?	Si se ha producido algún resultado negativo no previsto, revisar el proceso de desarrollo e identificar su causa para determinar la medida o medidas necesarias para su corrección
11	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Se ha formalizado el compromiso? ▶ ¿Se ha recogido en algún documento? ▶ ¿Se ha difundido entre el personal? 	El compromiso debe formalizarse y recogerse en algún documento que se difunda entre la plantilla.
12	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Cuántas se han detectado y de qué tipo? ▶ ¿Cómo se están detectando? 	Si se han detectado nuevas necesidades debe identificarse la manera de darles cobertura y desarrollar las acciones específicas para cubrirlas.
13	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Se ha sistematizado los procedimientos? ▶ ¿Qué procesos se han sistematizado? ▶ ¿En qué documento o documentos se han recogido? 	Los procesos deben sistematizarse y recogerse en algún documento que se difunda entre la plantilla y especialmente entre las personas y departamentos responsables de su puesta en práctica y desarrollo.
14	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Se ha difundido la sistematización de los procedimientos? ▶ ¿Cuántos documentos se han difundido? ▶ Tipo de difusión realizada. ▶ N°, sexo y perfil profesional de las personas destinatarias y tipo de documento que han recibido. 	La sistematización de los procesos debe difundirse entre la plantilla y especialmente entre las personas y departamentos responsables de su puesta en práctica y desarrollo. Si no se han difundido o si no han llegado a todo el personal debe realizarse esta difusión.
15	▶ N°, sexo y perfil profesional de las personas que han participado en el desarrollo de cada acción.	<p>Si los recursos humanos no han resultado suficientes pero se ha realizado la acción, identificar la causa para no repetir el error.</p> <p>Si los recursos humanos no han sido suficientes o no son los adecuados (perfil profesional y puesto ocupado), y esto ha influido en el desarrollo de la acción y en que no se alcance el objetivo propuesto, adecuarlos para desarrollar la acción de manera correcta.</p>
16	▶ N°, tipo y monto de los recursos económicos y materiales utilizados para el desarrollo de cada acción.	Si los recursos no han resultado suficientes pero se ha realizado la acción, identificar la causa para no repetir el error. Si los recursos no han sido suficientes o no han sido los necesarios y esto ha influido en el desarrollo de la acción y en que no se alcance el objetivo propuesto, adecuar la dotación presupuestaria y material para desarrollar la acción de manera correcta.
17	▶ N°, tipo, forma de utilización y fin de las herramientas de recogida y difusión de la información.	Si no se alcanza el objetivo propuesto con la utilización de la herramienta, deberían revisarse y adecuarse para que lo alcancen y sean eficientes.

18	<ul style="list-style-type: none"> ▶ N°, tipo y frecuencia de los mecanismos de seguimiento. ▶ ¿Se está realizando el seguimiento de acuerdo a la calendarización? ▶ Adecuación de las herramientas con el objetivo para el que se diseñaron. 	<p>El seguimiento debe realizarse periódicamente para detectar nuevas necesidades y desviaciones en el proceso así como adecuar las acciones a la realidad del momento en la empresa.</p>
19	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Qué necesidades tenía la plantilla previas a la ejecución del Plan? ▶ ¿Qué necesidades se han cubierto con el desarrollo de las acciones y los objetivos alcanzados con las mismas? 	<p>Si no se han cubierto todas las necesidades detectadas, se debe buscar la causa. Si es porque las acciones no se han desarrollado en su totalidad, habrá que continuar con el desarrollo del Plan. Si el plan se ha ejecutado y esas necesidades habían sido contempladas en su diseño, se debe identificar por qué no se han cubierto para, de esta manera, corregirlas. Quizá se requiera modificar las acciones o realizar acciones nuevas a través del Plan de mejora.</p>
20	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Qué incidencias o dificultades han surgido durante el desarrollo del Plan? ▶ ¿Cuál ha sido la causa de cada una de ellas? ▶ ¿Cómo se han detectado? 	<p>Es importante registrar las incidencias surgidas a lo largo de la ejecución de las acciones, así como la manera en que fueron detectadas y las causas de las mismas para poder resolverlas en el momento y evitar su repetición en el futuro.</p>
21	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Qué soluciones se han dado a las incidencias o dificultades que han surgido durante el desarrollo del Plan? ▶ ¿Cómo se han definido las soluciones? 	<p>Es importante asegurar que todas las dificultades e incidencias se corrigen, así como registrar la manera en que se han solucionado para tenerlas como referencia en el futuro.</p>
22	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Qué incidencias o dificultades han surgido a causa del diseño del Plan? ▶ ¿Cómo se han detectado? 	<p>Es importante registrar las incidencias surgidas por el diseño del Plan, así como la manera en que fueron detectadas para evitar que el diseño de futuras acciones caiga en el mismo error.</p>
23	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Qué soluciones se han dado a las incidencias o dificultades? ▶ ¿Cómo se han definido las soluciones? ▶ ¿Han llegado a todas las personas afectadas? 	<p>Es importante asegurar que todas las dificultades e incidencias se corrigen, así como registrar la manera en que se han solucionado las incidencias o dificultades para tenerlas como referencia en el futuro.</p>
24	<p>Comparación de los datos actuales de la plantilla con los datos obtenidos en el Diagnóstico:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Han aumentado, siguen igual, han disminuido o se han eliminado los desequilibrios por sexo? 	<p>Si no han disminuido los desequilibrios continuar con el desarrollo de las medidas y revisar que éstas se estén llevando a cabo adecuadamente, prestando atención al proceso para corregir posibles fallos. Revisar la necesidad de introducir nuevas medidas para reducir los desequilibrios (Plan de mejora).</p>
25	<p>Comparación de los datos actuales de la posición jerárquica de mujeres y hombres con los datos obtenidos en el Diagnóstico:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Ha aumentado, sigue igual, ha disminuido o se ha eliminado la segregación vertical de mujeres? 	<p>Si no han disminuido los desequilibrios continuar con el desarrollo de las medidas y revisar que éstas se estén llevando a cabo adecuadamente, prestando atención al proceso para corregir posibles fallos. Revisar la necesidad de introducir nuevas medidas para reducir los desequilibrios (Plan de mejora).</p>

26	<p>Comparación de los datos actuales de la distribución de mujeres y hombres en los distintos departamentos o áreas funcionales con los datos obtenidos en el Diagnóstico:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Ha aumentado, sigue igual, ha disminuido o se ha eliminado la segregación horizontal de mujeres? 	<p>Si no han disminuido los desequilibrios continuar con el desarrollo de las medidas y revisar que éstas se estén llevando a cabo adecuadamente, prestando atención al proceso para corregir posibles fallos. Revisar la necesidad de introducir nuevas medidas para reducir los desequilibrios (Plan de mejora).</p>
27	<p>Comparación de las medidas de conciliación actuales con las especificadas en el Diagnóstico:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Han aumentado, se han mejorado, siguen las mismas o han disminuido? ▶ ¿Están siendo utilizadas por las personas de la plantilla? 	<p>Si no han aumentado ni mejorado debe introducirse nuevas y mejores medidas que faciliten la conciliación (Plan de mejora).</p>
28	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nº, sexo y perfil profesional de las personas que han participado en acciones de sensibilización. <p>Comparación de la concienciación (recogida a través de un cuestionario a la plantilla previa ejecución de las acciones) antes del desarrollo de las acciones con las actuales (a recoger a través de un nuevo cuestionario).</p>	<p>Si el conocimiento y la percepción son las mismas, continuar con el desarrollo de acciones de sensibilización.</p> <p>Si éstas se han llevado a cabo, investigar el desarrollo del proceso y su enfoque para corregir posibles fallos o introducir nuevas medidas de sensibilización (Plan de mejora).</p>
29	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nº, sexo y perfil profesional de las personas de la plantilla que han participado en acciones de sensibilización. ▶ Nº, sexo y perfil profesional de las personas de dirección que han participado en acciones de formación y sensibilización sobre igualdad de oportunidades. ▶ Cambios en la gestión por parte del equipo directivo en los que se haya integrado la igualdad de oportunidades. ▶ Utilización de lenguaje e imágenes no sexistas en toda las comunicaciones de la empresa. ▶ Comparación de las actitudes de la plantilla (recogidas a través del cuestionario para el Diagnóstico) con las actuales (a recoger a través de un nuevo cuestionario). 	<p>Si las actitudes tanto de la dirección como de las personas en plantilla no han cambiado, continuar con el desarrollo de acciones de sensibilización.</p> <p>Si éstas se han llevado a cabo investigar el desarrollo del proceso y su enfoque para corregir posibles fallos o introducir nuevas medidas de sensibilización y formación (Plan de mejora).</p>
30	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nº, sexo y perfil profesional de las personas que han participado en acciones de sensibilización sobre igualdad de oportunidades. <p>Comparación de las valoraciones (recogidas en el cuestionario a la plantilla para el Diagnóstico) con las actuales.</p>	<p>Si las valoraciones no han cambiado, continuar con el desarrollo de acciones de sensibilización.</p> <p>Si éstas se han llevado a cabo investigar el desarrollo del proceso y su enfoque para corregir posibles fallos o introducir nuevas medidas de sensibilización (Plan de mejora).</p>
31	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Se ha recogido y formalizado el compromiso de la empresa con la igualdad de oportunidades? ▶ ¿Se ha difundido este compromiso entre toda la plantilla? ▶ ¿Se ha integrado en todas las políticas y prácticas de gestión, especialmente en las relacionadas con la gestión del personal? ▶ ¿Se ha incluido en el convenio colectivo o en un acuerdo de empresa? 	<p>El compromiso debe formalizarse y recogerse en algún documento que se difunda entre la plantilla. Así mismo, se debe asegurar que se integra transversalmente en todas las políticas y prácticas de gestión de la empresa. La inclusión de la igualdad de oportunidades en la negociación colectiva es un factor clave para asegurar su consolidación en la cultura de la empresa.</p>

32	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Se utilizan lenguaje e imágenes no sexistas en toda la comunicación interna y externa de la empresa? ▶ ¿Se ha difundido el compromiso públicamente a nivel externo? 	<p>El compromiso debe formalizarse y difundirse públicamente. Además, la integración de la igualdad de oportunidades debe ser transversal y esto incluye la política de marketing y publicidad, siendo la utilización de lenguaje e imágenes no sexistas un elemento clave de esta integración.</p>
33	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Se ha recogido y formalizado el compromiso de la empresa con la igualdad de oportunidades? ▶ ¿Se ha difundido este compromiso entre las relaciones externas de la empresa, clientela, empresas proveedoras? ▶ ¿Se ha integrado en todas las actividades y relaciones externas de la empresa? 	<p>El compromiso debe formalizarse y difundirse públicamente. Así mismo, se debe asegurar que se integra en las políticas y prácticas de gestión de la empresa, y esto incluye sus relaciones externas a todos los niveles.</p>

Anexo 2. Fichas para el seguimiento

Ficha 1	
<p>Objetivos:</p> <p>Esta ficha recoge información de carácter cuantitativo acerca de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ los resultados obtenidos a través de la realización de las acciones enmarcadas en el Plan, ▶ el proceso de ejecución de las acciones 	<p>Instrucciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La ficha debe ser cumplimentada por la persona responsable de Recursos Humanos que se encarga de la ejecución del Plan. 2. Uno o varios miembros del Comité Permanente de Igualdad colaborarán en la cumplimentación de la ficha. 3. Una vez cumplimentada se organizará la reunión de trabajo con todo el Comité Permanente de Igualdad.

Fecha de realización: _____

Periodo de seguimiento: Semestre 1º:___ / 2º:___ / 3º:___ / 4º:___

Cumplimentada por:

En representación del Departamento de RRHH.

En representación del Comité Permanente de Igualdad

Descripción del Plan de Igualdad y resultados obtenidos durante el semestre al que se está aplicando el sistema de seguimiento.

Nombre Acción Plan de Igualdad	
Nivel de ejecución de la Acción	<input type="checkbox"/> Sin empezar <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Finalizada
Actuaciones ejecutadas para el semestre de seguimiento	
Nº de mujeres participantes en la Acción	
Nº de hombres participantes en la Acción	
Repetir esta tabla para cada una de las acciones del Plan.	

	Sí, ha aumentado	No, se mantiene igual	No, ha disminuido	OTROS (especificar)
¿Ha aumentado la participación de mujeres en los procesos de reclutamiento?				
¿Ha aumentado la participación de mujeres en los procesos de selección?				
¿Ha aumentado el número de mujeres contratadas?				
¿Han aumentado los ascensos de mujeres?				
¿Han aumentado las promociones horizontales de mujeres?				
¿Ha aumentado el número de mujeres en formación continua?				
¿Ha aumentado el número de mujeres y hombres que han recibido información sobre acoso sexual?				

Cambios en las prácticas de gestión de recursos humanos como resultado del Plan de Igualdad

Nuevas contrataciones realizadas durante el semestre de seguimiento	Contrato fijo		Contrato temporal		TOTAL
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	
Contratación a tiempo completo					
Contratación a tiempo parcial					
TOTAL					

Modificaciones en el tipo de contratación durante el semestre de seguimiento	Mujeres	Hombres	TOTAL
Cambio de contratación de tiempo parcial a tiempo completo			
Cambio de contratación de tiempo completo a tiempo parcial			
Cambio de contratación temporal a indefinida			
TOTAL			

Puestos en los que se han producido las promociones durante el semestre de seguimiento	Mujeres	Hombres	TOTAL
Alta dirección			
Mandos intermedios			
Personal técnico			
Personal administrativo			
TOTAL			

Formación continua en la que ha participado la plantilla durante el semestre de seguimiento	Mujeres		Hombres		TOTAL	
	Nº	Nº horas	Nº	Nº horas	Nº	Nº horas
Especialización técnica						
Desarrollo de carrera (Para futuros puestos en la empresa)						
Formación genérica (Idiomas, informática...)						
Formación transversal (Gestión del tiempo, gestión de equipos, comunicación...)						
Otra formación						
TOTAL						

Acciones de carácter transversal y acciones de carácter estratégico para integrar la igualdad de oportunidades en las organizaciones:

	Manual de empresa	Convenio colectivo	Folletos informativos	Circulares	Publicidad externa	Web	Otras vías (especificar)	Está proyectado para antes del fin de la ejecución del Plan
¿Se ha informado por escrito a la plantilla sobre el compromiso de la empresa con la igualdad de oportunidades?								
¿Se ha formalizado por escrito el compromiso de la empresa con la igualdad de oportunidades?								
¿Se ha introducido un lenguaje e imágenes no sexistas en los siguientes documentos y/o herramientas de trabajo?								

¿Se está aplicando periódicamente y en las fechas previstas el sistema de seguimiento incluido dentro del Plan de Igualdad?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
Si la anterior respuesta ha sido negativa indique la razón:		

Aclaraciones, Observaciones, comentarios sobre los datos proporcionados en la ficha

Ficha 2

Objetivos:

- ▶ Valorar la ejecución de las acciones durante el semestre de seguimiento
- ▶ Exponer y reflexionar conjuntamente sobre los puntos señalados en la ficha así como del proceso de ejecución de las acciones

Fecha de realización de la reunión: _____

Periodo de seguimiento: Semestre 1º: __ / 2º: __ / 3º: __ / 4º: __

Cumplimentada por:

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Guión de Temas a tratar en la reunión de trabajo	
De los datos reflejados en la Ficha 1	¿Se identifican datos que no estén claros, que se contradigan entre si u otros comentarios sobre información de la ficha 1?
Observando el nivel de ejecución de las acciones especificadas en la ficha 1	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Valorar de manera conjunta cómo se está desarrollando el proceso de implementación, y ▶ comentar desarreglos con el cronograma inicial.
¿Se han encontrado dificultades con alguno de los siguientes elementos durante el desarrollo del Plan?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Con la plantilla (motivación, compromiso...). ▶ Con la participación del Comité Permanente de Igualdad. ▶ Con el diseño del Plan de Acción. ▶ Con el coste del Plan. ▶ Con la disponibilidad de recursos humanos y materiales para la ejecución del Plan. ▶ Otros (especificar).
¿Qué soluciones se han aportado a las dificultades encontradas?	¿De qué manera se ha articulado la solución de los problemas?
¿Se han producido incidencias que hayan dificultado el desarrollo del Plan?	¿De qué tipo y cómo se han hecho frente?
Necesidades surgidas durante el desarrollo del Plan y cobertura facilitada	¿Cuáles?
¿Han surgido nuevas necesidades relacionadas con la igualdad de oportunidades a raíz de la puesta en marcha del Plan de Igualdad?	<p>¿De qué tipo?</p> <p>¿De qué manera se ha dado cobertura a esas nuevas necesidades?</p>
¿Se han puesto en marcha nuevas acciones que no se contemplaban en el Plan?	¿Cuales?
Recursos económicos definidos para el desarrollo del Plan de Igualdad	¿Con qué tipo de recursos económicos se cuenta? Especificar
¿Se ha solicitado alguna subvención para el desarrollo de acciones positivas en la empresa?	¿A qué entidad y para qué acciones?
Puntos fuertes en la ejecución del Plan	Puntos débiles en la ejecución del Plan
OBSERVACIONES, COMENTARIOS, ACLARACIONES:	

Ficha 3

Objetivos:

- ▶ Sintetizar la información obtenida en las Fichas 1 y 2.
- ▶ Incitar a la reflexión y valoración de la situación de la empresa en la ejecución del Plan.

Fecha de realización: _____

Periodo de seguimiento: Semestre 1º: __ / 2º: __ / 3º: __ / 4º: __

Cumplimentada por:

En representación del Departamento de RRHH.

En representación del Comité Permanente de Igualdad

Resumen de la Información contenida en la Ficha 1

¿Qué **grado de ejecución** ha alcanzado el Plan de Igualdad en este semestre de seguimiento?
(Observe el grado de ejecución de las acciones).

¿Se avanza en la dirección de los **objetivos** marcados en el Plan?

¿Cuáles son los **resultados** de la ejecución del Plan más destacados hasta el momento?

¿Continúa el **compromiso** de la empresa con la igualdad de oportunidades?

Resumen de la reunión de trabajo Contenidos de la Ficha 2

Necesidades surgidas y cobertura de las mismas.

Problemas encontrados en el desarrollo del Plan y soluciones aportadas.

¿Se adecuan los **costes** de ejecución hasta el momento a lo estipulado en el Plan?

SUGERENCIAS Y APORTACIONES PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN

Anexo 3. Ficha para la evaluación

Ficha 4					
Sobre los resultados	¿En qué grado se han cumplido los objetivos definidos para cada acción?	¿Qué niveles de corrección de las desigualdades identificadas en el diagnóstico se han alcanzado?		¿Hasta qué grado se han alcanzado los resultados esperados?	
	<p>Atendiendo a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Las necesidades contempladas ¿Se ha alcanzado el objetivo propuesto con el Plan? ▶ Los objetivos específicos de cada acción ¿En qué medida se han cumplido los objetivos marcados para cada acción de acuerdo a los indicadores identificados en el Plan? ▶ Las actividades ¿Se han realizado todas las actividades propuestas? Si no se han realizado todas, ¿por qué? ¿Se han identificado nuevas necesidades que han requerido otras acciones? En su caso, ¿se han realizado? 				
Sobre el proceso	¿Hasta qué nivel se han desarrollado las acciones emprendidas?	¿Qué tipo de dificultades se han encontrado?	¿Qué soluciones se han tomado?	¿Se han producido cambios en las acciones y desarrollo del Plan?	¿Qué tipo de cambios?
	<p>Atendiendo a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Los recursos humanos ¿Se ha implicado toda la empresa en el proceso? ¿En qué grado? ¿Qué personas han participado? ▶ Los recursos materiales ¿Se han aprovechado? ¿Han sido suficientes? ¿Se han realizado modificaciones en el presupuesto? ▶ Calendarización ¿Se ha seguido la propuesta en el Plan? ¿Se ha modificado? ¿ha sido la adecuada? 				
Sobre el impacto	¿En qué estado se encuentra la empresa en relación a la igualdad tras la ejecución del Plan?	¿Se han producido cambios en la cultura de la empresa?	¿Se han reducido los desequilibrios de presencia y/o participación de mujeres y hombres?	¿Ha habido cambios en las actitudes del equipo directivo, actitudes y opiniones de la plantilla, en las prácticas de RRHH...?	¿En qué han consistido esos cambios?

ANEXOS

ANEXOS

1. Normativa de la Unión Europea sobre Igualdad de Oportunidades	104
2. Normativa del Estado Español sobre Igualdad de Oportunidades	107
3. Glosario	109
4. Recursos web de interés	111
5. Bibliografía	112

Anexo 1: Normativa de la Unión Europea sobre Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres

Normativa de la Unión Europea sobre la igualdad de oportunidades	
Año	Normativa
1948	Declaración Universal de Derechos Humanos Da inicio a la normativa sobre igualdad de oportunidades.
1950	Convenio para la protección de los derechos humanos y libertades fundamentales. Recoge el principio de no discriminación por razón de sexo.
1957	Tratado constitutivo de la Comunidad Económica Europea (Tratado de Roma) Recoge la igualdad de remuneración entre trabajadoras y trabajadores por un mismo trabajo.
1979	Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra las mujeres "Toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga como resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por las mujeres, con independencia de su estado civil, sobre la base de la igualdad del hombre y de la mujer de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas políticas, económicas, sociales, culturales y civiles o en cualquier otra esfera."
1972	Primer Programa Europeo de Acción Social Reafirma el empleo y la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres como prioridades de la Comunidad Económica Europea.
1975	Directiva 75/117/CEE. Relativa a la aplicación del principio de igualdad de retribución entre los trabajadores y las trabajadoras.
1976	Directiva 76/207/CEE El principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en el acceso al empleo, a la formación, a la promoción profesional y a las condiciones de trabajo.
1982	Se crea el Comité Consultivo para la Igualdad de Oportunidades y se pone en marcha el I Programa de Acción Comunitario a Medio Plazo (1982-1985) Se orientó al fortalecimiento de los derechos individuales por medio de la extensión de la legislación comunitaria y al impulso de proyectos de acción positiva.
1986	II Programa de Acción a Medio Plazo (1986-1990) Destinado a promover medidas que favorezcan el acceso y la participación igualitaria en el empleo, especialmente en los que las mujeres están subrepresentadas, así como acciones en favor de un reparto equitativo de las responsabilidades profesionales y familiares para facilitar la conciliación de la vida familiar y profesional. Directiva 86/378/CEE Relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en los regímenes profesionales de seguridad social. Aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en los regímenes profesionales de seguridad social.
1991	III Programa de Acción a Medio Plazo (1991-1995) Enfaticó en la necesidad de incrementar la participación y la calidad del empleo de las mujeres, con especial atención a la conciliación.

1992	Tratado de Maastricht	Especifica la necesidad de directrices para que los Estados Miembros adopten decisiones jurídicas en distintos ámbitos, entre ellos la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el mercado laboral.
	Directiva 92/85/CEE	Relativa a la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y la salud en el trabajo de las trabajadoras embarazadas o en periodo de lactancia.
1996	IV Programa de Acción a Medio Plazo (1996-2000)	Recoge las recomendaciones de la Plataforma de Acción de la Conferencia de Pekín de Naciones Unidas para integrar la igualdad de oportunidades de manera transversal en las distintas políticas llevadas a cabo por los Estados de la Unión Europea.
1997	Tratado de Ámsterdam	Sitúa la igualdad entre hombres y mujeres como un objetivo prioritario de la Comunidad Europea, a la vez que convierte el mainstreaming una obligación de la Comunidad.
2000	Resolución relativa a la conciliación	Se centra en la participación equilibrada de hombres y mujeres en la actividad laboral y en la vida familiar.
	Directiva 2000/78/CE	Relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación.
2001	Quinto Programa de Acción a Medio plazo (2001-2005)	Tiene como meta contribuir a la consolidación de la estrategia de género de la Unión Europea basada en la integración transversal de la perspectiva de igualdad, y que se adopten las acciones positivas necesarias para corregir las situaciones de desigualdad que sufren las mujeres.
2002	Directiva 2002/73/CE	Relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres y mujeres en el acceso al empleo, la formación y la promoción profesional, así como las condiciones de trabajo. Define el acoso sexual en el lugar de trabajo como una práctica discriminatoria por razón de sexo.
	El Libro Verde sobre la Responsabilidad Social de las Empresas.	La define «la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.
	La Comunicación de la Comisión relativa a la Responsabilidad Social de las Empresas: Una Contribución Empresarial al Desarrollo Sostenible.	Añade al concepto de responsabilidad social de las empresas que la responsabilidad social consiste también en gestionar los cambios dentro de la empresa de la misma manera, es decir, reconciliando los intereses y las necesidades de las distintas partes involucradas de manera satisfactoria para todas ellas.
2004	Reglamento 806/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo	Relativo al fomento de la igualdad entre mujeres y hombres en la cooperación al desarrollo.
	Directiva del Consejo 2004/113/CE	Aplica el principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres al acceso a bienes y servicios y su suministro, creando un marco para combatir la discriminación por sexo con vistas a que entre en vigor en los Estados miembros el principio de igualdad.

2005	<p>Estrategia Europea de Empleo</p> <p>Propone tres objetivos básicos: pleno empleo, promoción de la calidad y la productividad en el trabajo y fomento de la cohesión y de un mercado de trabajo inclusivo. Las prioridades específicas incluyen, entre otras, la incorporación o reincorporación de las mujeres al mercado de trabajo.</p>
2006	<p>Dictamen del comité de las Regiones sobre el tema “Las mujeres y la pobreza en la Unión Europea”</p> <p>Entre otras recomendaciones, invita a los Estados miembros a promover servicios de interés general para garantizar el empleo femenino, consolidar el derecho a la protección social de las personas, y fomentar la conciliación de la vida personal y laboral.</p>
	<p>Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo</p> <p>Relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre mujeres y hombres en asuntos de empleo y ocupación (refundición). A tal fin contiene disposiciones destinadas a aplicar el principio de igualdad de trato en lo referente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ el acceso al empleo, incluida la promoción y la formación profesional, ▶ las condiciones de trabajo, incluida la retribución, y, ▶ los regímenes profesionales de seguridad social.
	<p>Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las regiones. Plan de Trabajo para la igualdad entre las mujeres y los hombres, 2006-2010.</p> <p>Destaca seis áreas prioritarias de la actuación de la UE en favor de la igualdad de género para el periodo 2006-2010: la misma independencia económica para las mujeres y los hombres; la conciliación de la vida privada y la actividad profesional; la misma representación en la toma de decisiones; la erradicación todas las formas de violencia de género; la eliminación de los estereotipos sexistas, y la promoción de la igualdad de género en la política exterior y de desarrollo.</p>

Anexo 2: Normativa del estado Español sobre igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres

Normativa del Estado Español sobre la igualdad de oportunidades	
Año	Normativa
1978	<p>Constitución Española (CE)</p> <p>Reconoce a todas las personas españolas iguales ante la ley, sin que pueda haber ninguna discriminación por razón de nacimiento, sexo o raza. Y sobre el empleo, específicamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ El acoso sexual en el lugar de trabajo (Art. 14, 15, 18 y 35) ▶ La negociación colectiva (, Art. 37.1) ▶ La salud laboral (Art. 40) ▶ Los derechos sindicales (Art. 28)
	<p>Estatuto de los Trabajadores (ET)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Retribución entre trabajadores y trabajadoras La maternidad y paternidad ▶ La negociación colectiva ▶ Los contratos laborales ▶ La protección social y el régimen de la Seguridad Social ▶ Las jornadas laborales, licencias y permisos ▶ La salud laboral ▶ Los derechos sindicales
1985	<p>Ley 11/1985</p> <p>Derechos sindicales</p>
1989	<p>Ley 3/1989</p> <p>Maternidad y paternidad</p>
1994	<p>Ley General de Seguridad Social</p> <p>La protección social y el régimen de la Seguridad Social</p>
	<p>Ley 31/95 de Prevención de Riesgos Laborales</p> <p>Salud laboral</p>
1995	<p>Real Decreto Legislativo 2/1995, de 7 abril 1995. Texto Refundido de la Ley de Procedimiento Laboral.</p> <p>Regula sobre discriminación por sexo, permiso de lactancia y reducción de jornada pro motivos familiares.</p>
1997	<p>Ley 74/1997 de 26 de diciembre</p> <p>Regula incentivos de Seguridad Social y de carácter fiscal para la contratación indefinida de mujeres en colectivos donde estuviera subrepresentada.</p>

1999	<p>Ley 39/1999 para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras</p> <p>Introduce cambios legislativos en el ámbito laboral para que trabajadores y trabajadoras puedan participar de la vida familiar. Trata de guardar un equilibrio para favorecer los permisos por maternidad y paternidad sin que se afecte negativamente a las posibilidades de acceso al empleo, a las condiciones del trabajo y al acceso a puestos de responsabilidad de las mujeres. Facilita que los hombres puedan ser copartícipes del cuidado de hijos e hijas desde el mismo momento del nacimiento o de su incorporación a la familia.</p>
2000	<p>Real Decreto Legislativo 5/2000</p> <p>Se aprueba el texto refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social que incluye entre otros, la contratación de mujeres desempleadas e incentivos para la misma.</p>
2001	<p>Real Decreto 1251/2001</p> <p>Regula las prestaciones económicas del sistema de la Seguridad Social por maternidad y riesgo durante el embarazo.</p>
2002	<p>Real Decreto 1131/2002</p> <p>Regula la Seguridad Social de trabajadores/as a tiempo parcial así como la jubilación parcial.</p>
2003	<p>Ley 51/2003 de Igualdad de Oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad.</p> <p>Por la cual se adoptarán las medidas de acción positiva suplementarias para aquellas personas con discapacidad que objetivamente sufren un mayor grado de discriminación o presentan menor igualdad de oportunidades, por ejemplo, las mujeres con discapacidad.</p>
	<p>El IV Plan de Igualdad, vigente desde el año 2003 a 2006.</p> <p>Busca impulsar la incorporación, permanencia y promoción de las mujeres en el mercado de trabajo, eliminar las barreras para el acceso y permanencia de las mujeres en el mercado de trabajo así como hacer visible su aportación a la economía.</p>
	<p>Ley 30/2003</p> <p>Sobre medidas para incorporar la valoración del impacto de género en las disposiciones normativas que elabore el Gobierno.</p>
2005	<p>Orden PRE/525/2005 por la que se da publicidad al Acuerdo del Consejo de Ministros por el que readoptan medidas para favorecer la igualdad entre hombres y mujeres.</p> <p>Se acuerda establecer un programa de actuaciones e incentivos, negociados con las organizaciones empresariales, que promuevan la incorporación de mujeres a los órganos de dirección de las empresas y a sus consejos de administración.</p>
	<p>Orden APU/526/2005 por la que se dispone la publicación del Acuerdo del Consejo de Ministros por el que se aprueba el Plan de Igualdad de género en la Administración Pública.</p>
2007	<p>Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad efectiva de Mujeres y Hombres.</p> <p>La Ley se dirige a la prevención de las conductas discriminatorias y a la previsión de políticas activas para hacer efectivo el principio de igualdad. Esto implica una proyección de este principio sobre los diversos ámbitos del ordenamiento y de la realidad social en que pueda generarse o perpetuarse la desigualdad. Considera la dimensión transversal e integral de la igualdad. La Ley se refiere a la generalidad de las políticas públicas en España, tanto estatales como autonómicas.</p>

Glosario

Acción positiva.

Medidas dirigidas a un grupo determinado con las que se pretende suprimir y prevenir una discriminación o compensar las desventajas resultantes de actitudes, comportamientos y estructuras existentes.

Acoso sexual.

Comportamiento de naturaleza sexual o de connotaciones sexistas, no deseado por la víctima, que afecta a la dignidad de mujeres y de hombres. Se incluye el comportamiento de superiores y colegas en el trabajo.

Análisis de género.

Estudio de las diferencias de condiciones, necesidades, índices de participación, acceso a los recursos y desarrollo, control de activos, poder de toma de decisiones, etc., entre hombres y mujeres debidas a los roles que tradicionalmente se les ha asignado.

Barreras invisibles

Actitudes resultantes de las expectativas, normas y valores tradicionales que impiden la capacitación (de las mujeres) para los procesos de toma de decisiones y/o para su plena participación en la sociedad.

Conciliación del trabajo y la vida familiar.

Introducción de sistemas de permiso por razones familiares, de permiso parental, de atención a personas dependientes (menores, personas mayores, con discapacidad) y creación de una estructura y organización del entorno laboral que facilite a hombres y a mujeres la combinación del trabajo y de las responsabilidades familiares.

Datos desagregados por sexo.

Recogida y desglose de datos y de información estadística por sexo, que hace posible un análisis comparativo. Análisis que tiene en cuenta las especificidades de género.

Diferencia de retribución entre hombres y mujeres.

Diferencia de sueldo medio entre hombres y mujeres por trabajos equivalentes.

Discriminación directa.

Situación en la que se trata a una persona menos favorablemente en razón, por ejemplo, de su sexo. La discriminación directa existe cuando la legislación o las normativas explicitan un motivo como el sexo, por ejemplo, para negar la igualdad de oportunidades.

Discriminación indirecta.

Situación en la que una ley, un reglamento, una política o una práctica, aparentemente neutrales, tienen un impacto desproporcionadamente adverso sobre las personas de uno u otro sexo.

División del trabajo.

La división del trabajo remunerado y no remunerado entre hombres y mujeres, tanto en la vida privada como en la pública, en función de los roles que tradicionalmente se les han asignado.

Equipar entre hombres y mujeres.

Imparcialidad en el trato a hombres y mujeres. Puede tratarse de igualdad en el trato o de un trato diferente, pero que se considera equivalente en términos de derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades.

Evaluación del impacto en función del género.

Examen de propuestas y decisiones a tomar para analizar si afectan a las mujeres de forma diferente que a los hombres, al objeto de adaptarlas para neutralizar los efectos discriminatorios y fomentar la igualdad entre hombres y mujeres.

Género y sexo.

GENERO: Concepto que hace referencia a las diferencias sociales (por oposición a las biológicas) entre hombres y mujeres que han sido aprendidas, cambian con el tiempo y presentan grandes variaciones tanto entre diversas culturas como dentro de una misma cultura.

SEXO: Características biológicas que distinguen al macho de la hembra.

Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Ausencia de toda barrera que, basada en el sexo de la persona, impida su participación económica, política y social.

Igualdad de trato entre mujeres y hombres.

Ausencia de discriminación, directa o indirecta, por razones de sexo (véase también “Discriminación directa” y “Discriminación indirecta”).

Roles establecidos en función del sexo.

Pautas de acción y comportamiento asignadas a hombres y a mujeres, respectivamente, y que rigen las relaciones entre las personas, y según las cuales se atribuyen a unos y otras distintos trabajos y valor, responsabilidades y obligaciones.

Trasversalidad/Mainstreaming de género.

Integrar sistemáticamente las situaciones, prioridades y necesidades respectivas de mujeres y hombres en todas las políticas, con vistas a promover la igualdad entre hombres y mujeres, y recurrir a todas las políticas y medidas generales con el fin específico de lograr la igualdad, teniendo en cuenta activa y abiertamente, desde la fase de planificación, sus efectos en las situaciones respectivas de unas y otros cuando se apliquen, supervisen y evalúen.

Perspectiva de género.

Tomar en consideración y prestar atención a las diferencias entre mujeres y hombres en cualquier actividad o ámbito dados de una política.

Segregación horizontal.

Concentración de mujeres y de hombres en sectores y empleos específicos.

Segregación vertical.

Concentración de mujeres y de hombres en grados y niveles específicos de responsabilidad o de puestos.

Recursos Web de interés

Instituto de la Mujer. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

<http://www.tt.mtas.es/mujer/>

Programa OPTIMA. Instituto de la Mujer. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

<http://www.tt.mtas.es/optima/contenido>

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

<http://www.tt.mtas.es>

Oficina Internacional del Trabajo

<http://www.ilo.org>

Igualdad de Oportunidades de la Secretaría Confederal de la Mujer de CC.OO.

<http://www.ccoo.es/sindicato/mujer.html>

Igualdad de Oportunidades de UGT

<http://www.ugt.es/Mujer/mujer.html>

CGT Sección Mujer

<http://www.cgt.es>

Guía "Igualdad de derechos y oportunidades para mujeres y hombres en la Unión Europea. Diálogo con los ciudadanos y las empresas".

<http://citizens.eu.int/es/es/gf/eq/be/giindex.htm>

Legislación sobre igualdad entre mujeres y hombres

<http://europa.eu.int/scadplus/leg/es/s02310.htm>

<http://mujeres.universia.es/derechosymujer/derechosymujer.htm>

V Programa de Acción Comunitario a Medio Plazo de Igualdad de Oportunidades de Mujeres y Hombres

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/strategy_en.html

Comisión de los Derechos de la Mujer e Igualdad de Oportunidades del Parlamento Europeo

http://www.europarl.eu.int/committees/femm_home.htm

Igualdad de Oportunidades de Secretaría Confederal de la Mujer de CC.OO.

<http://www.ccoo.es/sindicato/mujer.html>

Igualdad de Oportunidades de UGT sobre Mujer Trabajadora

<http://www.ugt.es/Mujer/mujer.html>

Bibliografía

Por orden alfabético

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Plan de mejoras. Herramienta de trabajo.
- Ajuntament de Barcelona. Guía de criterios éticos para la igualdad de oportunidades, Planes de igualdad en las empresas de la ciudad de Barcelona. Ajuntament de Barcelona, 2003.
- Barrère Unzueta, M^a Angeles. Normativa básica en el ámbito internacional, comunitario, estatal y autonómico.
- Bonino, Carla y Aragón, Jorge. La negociación colectiva como instrumento para la igualdad laboral entre mujeres y hombres. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2003.
- Calleja, Margarita. "Un nuevo valor añadido para las empresas. La responsabilidad social corporativa". Sector 3. 2004
- Castro, C. Introducción al enfoque integrado o mainstreaming de género. Guía básica. Instituto Andaluz de la Mujer, 2004.
- Comisión Europea. Dirección General de Empleo, Relaciones laborales y Asuntos Sociales "100 palabras para la Igualdad" Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 1998
- Comisión Europea. "La responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible". COM Bruselas, 2002
- Comisión Europea. "Libro Verde-Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas".
- Comisión Europea, Empleo y Asuntos Sociales. Guía para la evaluación del impacto en función del género Comisión Europea, 1997
- Comisión Europea. Modernizar la organización del trabajo. Un planteamiento positivo del cambio. COM Bruselas, 1998.
- Consejo Económico y Social; La negociación colectiva como mecanismo de promoción de la igualdad entre hombres y mujeres. Colección Informes. N° 2/2003. Madrid, 2003.
- CCOO, UGT, CEPYME y CEOE. Consideraciones generales y buenas prácticas sobre igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la negociación colectiva. 2003.
- CC.OO., UGT, CEOE y CEPYME. Consideraciones generales y buenas prácticas sobre igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la negociación colectiva. Comisión de Seguimiento del Acuerdo de Negociación Colectiva, 2003.
- Dema Moreno, Sandra. A la igualdad por la desigualdad: La acción positiva como estrategia para combatir la discriminación de las mujeres. Universidad de Oviedo, 2000.
- Dosal, Pilar (Coordinadora). "La igualdad, instrumento rentable en las organizaciones "Bilbao, Diputación Foral de Bizkaia, 2002.
- Federación Andaluza de Municipios y provincias. Calidad e Igualdad de oportunidades: Guía de recomendaciones para las empresas. Proyecto Ítaca, 2004.
- Fundación Mujeres. Guía de indicadores para la aplicación del mainstreaming de género. Fundación Mujeres, 2001.
- Fundación Sagardoy. Informe 2004 del Observatorio de la Fundación Sagardoy sobre conciliación trabajo/familia. Fundación Sagardoy, 2004.
- García Echevarría, S. La conciliación entre el trabajo y la familia. Un análisis completo del empleo en la Comunidad de Madrid. Comunidad de Madrid, 2004
- IMEX, Secretaría de la Mujer de la Unión Regional de CC.OO de Extremadura. Guía de buenas prácticas sobre mainstreaming de género en la empresa: Conciliación de la vida laboral y familiar. IMEX, 2006.
- Instituto Andaluz de la Mujer. El acervo comunitario en materia de igualdad de trato; la adecuación del ordenamiento jurídico interno. IAM, 2003
- Instituto Andaluz de la Mujer. Indicadores de género. Guía práctica. IAM, 2004.
- Instituto Andaluz de la Mujer. Introducción al enfoque integrado o mainstreaming de género. Guía básica. IAM, 2004
- Instituto Andaluz de la Mujer. Por un reparto igualitario del tiempo. IAM, 2002.

- Instituto Andaluz de la Mujer. Programa OPTIMA: Catálogo de Acciones Positivas. IAM, 2004
- Instituto Andaluz de la Mujer. Programa OPTIMA: Guía de desarrollo de acciones positivas. IAM, 2004
- Instituto Andaluz de la Mujer. Programa OPTIMA: Guía práctica para diagnosticar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas. IAM, 2004.
- Instituto Andaluz de la Mujer. Herramientas de diagnóstico para el distintivo de calidad de género. IAM, 2005.
- Instituto Andaluz de la Mujer. Igualdad y no discriminación en la empresa. IAM, 2003.
- Instituto Andaluz de la Mujer. Indicadores de género. Guía práctica. IAM, 2004.
- Instituto de la Mujer. Guía no sexista de negociación colectiva... Instituto de la Mujer. 1999.
- Instituto de la Mujer, Mainstreaming de género. Marco conceptual, metodología y presentación de "buenas prácticas". Informe final de las actividades del Grupo de especialistas en mainstreaming. Serie documentos número 28. Instituto de la Mujer. 1999.
- Instituto de la Mujer. Manual de orientación para la puesta en marcha de Acciones Positivas en las empresas. Nuevas situaciones, Nuevas respuestas... Instituto de la Mujer. 1999.
- Instituto de la Mujer. Guía no sexista de negociación colectiva... 1999.
- Matkava, Sophie. "Igualdad y calidad total". Emakunde. 2003
- Maruani, M. Chantal, R. Torns, T. Las nuevas fronteras de la desigualdad. Hombres y mujeres en el mercado de trabajo. Icaria. Barcelona, 2000
- Murillo, S. Los efectos sobre el empleo de las responsabilidades familiares Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Informes de la Subdirección de Estudios. N° 7. 1994
- Moreno, Sandra. A la igualdad por la desigualdad: la acción positiva como estrategia para combatir la discriminación de las mujeres. Universidad de Oviedo, 2000.
- OIT. "De un empleador a otro: hablemos de igualdad". Ginebra, Oficina internacional del Trabajo, 1997.
- OIT. "La hora de la igualdad en el trabajo". Oficina Internacional del Trabajo, 2003
- Pérez del Río, Teresa. Discriminación por razón de género y negociación colectiva. EMAKUNDE. 2003.
- Pérez del Río, Teresa (Coord.). La discriminación por razón de género en la negociación colectiva. Instituto de la Mujer, 1997
- Pérez del Río, Teresa. "Los programas de igualdad de oportunidades: Sujetos, concepto, contenido y elaboración". Ponencia en Encuentro de mujeres y hombres sindicalistas de CC.OO. Madrid, junio de 2006.
- Programa IDEM. Guía de desarrollo de Acciones positivas en las empresas de Cantabria. Gobierno de Cantabria, 2002.
- Shapiro, Gillian. "Modelos del cambio conceptual y de igualdad en las empresas. La nueva dirección de las personas". Emakunde, 2003.
- Silveira, S. La dimensión de género en la formación y en las relaciones laborales Cinterfor/OIT, 1996-2000.
- Secretaría Ejecutiva Confederal, Departamento Confederal de la Mujer de UGT. Análisis de convenios colectivos desde la perspectiva de género. UGT, 2004.
- Secretaría Confederal de la Mujer de CC.OO. Negociación colectiva y género, una apuesta de futuro. CC.OO, 2003.
- Secretaría de la Mujer de CC.OO, Departamento de la Mujer de UGT Andalucía e Instituto Andaluz de la Mujer. Manual de negociación colectiva no discriminatoria. 2001.
- UGT Andalucía-Secretaría de la Mujer. Guía Ítaca de Negociación colectiva no discriminatoria. UGT, 2004.
- UGT. La igualdad de oportunidades en la negociación colectiva. 1999.
- UGT. Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Guía para la negociación colectiva. 2000.
- USO. Nosotras negociamos. Negociación colectiva desde una perspectiva de género. 2000.
- Webster, J., Conciliación, adaptabilidad e igualdad de oportunidades en el trabajo, Dirección General de empleo de la Comisión Europea. 2002.



MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ASUNTOS SOCIALES

SECRETARÍA
GENERAL
DE POLÍTICAS
DE IGUALDAD

INSTITUTO
DE LA MUJER

