



## Planes de Igualdad en Empresas

I G U A L D A D

M E J O R A   C O N T I N U A

C A L I D A D

# La Igualdad entre Mujeres y Hombres en las Empresas

## Monográfico 4: El Plan de Igualdad: Elaboración, Implantación y Medidas



Andalucía  
se mueve con Europa



UNIÓN EUROPEA

Fondo Social Europeo



Instituto Andaluz de la Mujer  
CONSEJERÍA PARA LA IGUALDAD Y BIENESTAR SOCIAL



# La Igualdad entre Mujeres y Hombres en las Empresas

## El Plan de Igualdad: Elaboración, Implantación y Medidas



UNIÓN EUROPEA

Fondo Social Europeo



Instituto Andaluz de la Mujer

CONSEJERÍA PARA LA IGUALDAD Y BIENESTAR SOCIAL

**Edita:** Instituto Andaluz de la Mujer.  
Consejería para la Igualdad y el Bienestar Social.  
Junta de Andalucía.

**Elaborado por:** Fundación MUJERES

**Contenidos:** Cristina García Comas  
María José Guerra Ortega  
Esther Basanta Regodesebes  
María José Hervada Caavaño

**Diseño y maquetación:** Tramagestión, S.L.

**ISBN:** 978-84-692-7234-3

**Depósito legal:** SE-6777/2009 (Monográfico 4)

# Índice

1. Acercamiento al concepto de Plan de Igualdad.....	5
1.1. Que es un Plan de Igualdad.....	5
1.2. Finalidad.....	6
1.3. Obligación de aplicación.....	6
1.4. ¿Quién interviene? .....	8
1.5. Fases del Plan de Igualdad .....	9
1.6. Características de un Plan de Igualdad .....	10
2. Cómo se diseña un Plan de Igualdad .....	11
2.1. Diseño a partir de un diagnóstico .....	11
2.2. Diseño mediante un proceso de negociado .....	12
3. Contenido de un Plan de Igualdad .....	14
3.1. Estructura de un Plan de Igualdad .....	14
3.2. ¿Qué se especifica en una acción o medida de un Plan de Igualdad? ....	18
3.3. ¿Qué se especifica en el sistema de seguimiento y evaluación? .....	21
4. Orientaciones para su desarrollo .....	24
4.1. Elementos básicos para el desarrollo del Plan de Igualdad.....	24
5. Medidas dirigidas a equilibrar la participación de mujeres y hombres en la organización.....	28
5.1. Área de Reclutamiento, selección y contratación .....	28
5.2. Área de Promoción profesional y desarrollo de carrera. ....	31
5.3. Área de Formación continua .....	34
5.4. Área de Retribución .....	36
5.5. Área de Conciliación de la vida laboral, familiar y personal .....	37
5.6. Área de Salud laboral .....	41
6. Medidas dirigidas a fomentar una cultura basada en la igualdad .....	44
6.1. Área de comunicación e imagen corporativa .....	44
6.2. Sensibilización y formación en materia de igualdad .....	46

Anexos .....	49
Glosario .....	51
Bibliografía .....	54
Recursos Web .....	55

# 1. Acercamiento al concepto de Plan de Igualdad

## 1.1. QUÉ ES UN PLAN DE IGUALDAD

Un Plan de Igualdad en el marco de las organizaciones laborales es un instrumento para integrar la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

La **Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres**, (LOIEMH 3/2007) en su Artículo 46, define el significado de los Planes de Igualdad en las empresas y cuáles deben ser sus contenidos.

<b>Concepto de los planes de igualdad</b>	<i>“Los planes de igualdad de las empresas son un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo.”</i>
<b>Contenido de los planes de igualdad</b>	<i>“Los Planes de Igualdad fijarán los concretos objetivos de igualdad a alcanzar, las estrategias y prácticas a adoptar para su consecución, así como el establecimiento de sistemas eficaces de seguimiento y evaluación de los objetivos fijados.  Para la consecución de los objetivos fijados, los Planes de Igualdad podrán contemplar entre otras, las materias de acceso al empleo, clasificación profesional, promoción y formación, retribuciones, ordenación del tiempo de trabajo para favorecer, en términos de igualdad entre mujeres y hombres, la conciliación laboral, personal y familiar, y prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo”.</i>

Un Plan de Igualdad es un instrumento de intervención que articula un proceso de trabajo en el que se contemplan un conjunto de objetivos, medidas y acciones, debidamente planificadas y con coherencia entre ellas, para avanzar progresivamente en la consecución de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Dicho de otra manera, un Plan de Igualdad es:

- Un documento **estratégico** dirigido a posicionar favorablemente a una empresa u organización en materia de igualdad de género a partir de una mejora de la gestión y un aprovechamiento del potencial y el talento de las mujeres y de los hombres.
- Un documento **operativo de trabajo** integrado por un conjunto de medidas que conforman una unidad y que responden a la realidad y necesidades de la empresa en materia de igualdad.

## 1.2. FINALIDAD

Un Plan de Igualdad tiene la finalidad de integrar la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres como un principio básico de la organización y como eje de los procedimientos de gestión.

Para ello, es necesario que el Plan de Igualdad contribuya a:

- Eliminar los desequilibrios y desigualdades en el acceso, participación y desarrollo de las mujeres y de los hombres en la organización.
- Asegurar que todos los procesos de gestión (comunicación, calidad, prevención de riesgos, responsabilidad social, entre otros) y muy especialmente, los procesos de gestión de recursos humanos, se realizan de acuerdo al principio de igualdad de trato y oportunidades.
- Alcanzar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la organización, es decir, lograr que mujeres y hombres se encuentren en el mismo punto de partida.
- Garantizar un adecuado tratamiento de la gestión del talento de su personal, así como una mejora del conocimiento de la organización y con ello, de su funcionamiento.

### UNA CLAVE sobre la finalidad del Plan

El Plan de Igualdad es un instrumento que sirve para mejorar y adecuar la gestión de la organización y en particular, del talento de su equipo de trabajo.

## 1.3. OBLIGACIÓN DE APLICACIÓN

Aunque la normativa establece que las **empresas están obligadas a respetar la igualdad de trato y de oportunidades** en el ámbito laboral y para ello deben **adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres**, sólo algunas tienen la obligación de desarrollar un Plan de Igualdad.

Las organizaciones que tienen que elaborar y aplicar un Plan de Igualdad, según la normativa vigente de ámbito nacional, son las que se incluyen entre algunos de los siguientes casos:

- Empresas de más de 250 trabajadores y trabajadoras.

- Empresas obligadas por convenios colectivos de ámbito superior que regulan su implantación.
- Empresas sancionadas por discriminación como sustituto de la sanción, siempre que se acuerde en el procedimiento sancionador dicha sustitución.

Además, la normativa de la **Comunidad Autónoma de Andalucía** establece la obligatoriedad de desarrollar un Plan de Igualdad a:

- La administración de la Junta de Andalucía, sus empresas públicas y entidades instrumentales (Art.32 de la Ley 12/2207).

<b>Cuándo tienen que elaborarse</b>	<p>Las empresas de más de 250 trabajadores y trabajadoras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde el momento de entrada en vigor de la LOIEMH 3/2007, independientemente del tipo de convenio al que estén adscritas –de empresa o supraempresarial-.</li> </ul> <p>El resto, cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El convenio de referencia establezca la obligatoriedad.</li> <li>• La empresa es sancionada por discriminación y el procedimiento sancionador establece la elaboración del Plan de Igualdad en un plazo determinado.</li> </ul>
<b>A qué afecta</b>	<p>Los Planes de Igualdad incluyen a la totalidad de una empresa, es decir, a todos los centros de trabajo en caso de tener más de uno, sin perjuicio del establecimiento de acciones especiales adecuadas a determinados centros de trabajo.</p>
<b>Dónde se articulan</b>	<p>Cuando la empresa tiene convenio colectivo propio, en la negociación debe incorporarse el compromiso con la igualdad, la referencia a la realización del Plan de Igualdad e incluso alguna medida, en caso de que ya se esté desarrollando el Plan.</p> <p>Cuando la empresa no dispone de convenio propio, mediante un acuerdo de empresa, como un instrumento jurídico de carácter colectivo.</p>

Al margen de las empresas que están obligadas por ley, todas las organizaciones laborales pueden, de manera voluntaria, adoptar un Plan de Igualdad, previa consulta con la representación legal de los trabajadores y las trabajadoras.



## 1.4. ¿QUIÉN INTERVIENE?

El Plan de Igualdad debe ser negociado y, en su caso, acordado entre la empresa y la representación legal de la plantilla. Ambas partes tienen que participar en cada una de las fases: elaboración y diseño, desarrollo y seguimiento y evaluación. Además, es recomendable la participación de la plantilla en todo el proceso que define el Plan de Igualdad.

Las partes implicadas de la empresa	
<b>Dirección de la empresa</b>	<p>Desde la más alta dirección hasta las personas responsables de diferentes áreas o departamentos, en particular del departamento de recursos humanos, se configuran como los principales promotores del Plan y por tanto, de garantizar la igualdad de trato y oportunidades en la empresa.</p> <p>La dirección debe comprometerse a realizar el Plan de Igualdad, informar a toda la empresa y asignar los recursos necesarios para el desarrollo de todo proceso.</p>
<b>Representación legal de la plantilla</b>	<p>Es fundamental en el proceso de negociación, siendo recomendable acordar con ella el Plan de Igualdad para facilitar su desarrollo, seguimiento y evaluación. Además, es una pieza clave en la transmisión de la información a la plantilla.</p>
<b>Plantilla</b>	<p>Su participación, comentarios y opiniones son importantes y por ello es necesario que el proceso sea transparente y se mantengan activados los mecanismos de información de la empresa de manera bidireccional.</p>

### UNA CLAVE para el impulso del Plan: la Comisión de Igualdad

Es recomendable la constitución de un grupo de trabajo **-Comisión de Igualdad-** compuesta de forma paritaria por representantes de la dirección de la empresa con capacidad de decisión y representantes sindicales de la misma, para facilitar e impulsar la elaboración y negociación del Plan, así como su desarrollo, seguimiento y evaluación.

La Comisión de Igualdad es el órgano idóneo para informar a la plantilla, apoyar la realización del diagnóstico, negociar el Plan y las medidas a incorporar, garantizar la realización del seguimiento y la evaluación y proponer mejoras para cumplir con los objetivos en materia de igualdad.

Puede ser necesario contar con el asesoramiento técnico de **personas expertas en materia de igualdad entre mujeres y hombres** a lo largo de todo el proceso o en alguna de sus fases y actuaciones de sensibilización, formación interna, identificación de necesidades e indicadores de mejora (diagnóstico), desarrollo de procedimientos desde el principio de igualdad, entre otras.

## 1.5. FASES DEL PLAN DE IGUALDAD

Aunque las fases de recorrido de un Plan de Igualdad están detalladas en el monográfico de “La igualdad entre mujeres y hombres en las empresas: Concepto y procedimiento de incorporación”, a continuación se identifican, brevemente, los pasos necesarios a seguir para la elaboración y desarrollo de un Plan de Igualdad.

### TOMA DE DECISIÓN

- Adopción del compromiso por parte de la dirección.
- Implicación del equipo directivo y definición de su papel en el proceso.
- Definición del equipo de trabajo o constitución, en su caso, de la Comisión de Igualdad.
- Información a la plantilla de la decisión tomada e invitación a su participación.

### DIAGNÓSTICO<sup>1</sup>

- Recogida de información y análisis de datos de la plantilla, de las prácticas gestión de recursos humanos y de la cultura de la empresa.
- Resultados en términos de oportunidades e indicadores de mejora para hacer efectiva la igualdad entre mujeres y hombres en la empresa: base para el diseño del Plan de Igualdad.

### DISEÑO Y NEGOCIACIÓN DEL PLAN

- Definición de los objetivos en función de los resultados del diagnóstico.
- Identificación de las acciones en base a las desigualdades detectadas y las posibilidades reales de la organización.
- Determinación del cronograma y de los recursos materiales y humanos para el desarrollo de actuaciones.
- Definición del sistema de seguimiento y evaluación.
- Negociación del Plan de Igualdad: acuerdo por parte de la empresa y de la representación legal de los trabajadores y las trabajadoras.

### EJECUCIÓN

- Desarrollo de las actuaciones propuestas en el Plan.
- Comunicación interna del desarrollo de las actuaciones.

---

1. Los contenidos de esta fase se abordan en el Monográfico específico sobre Diagnóstico.

## SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- De la ejecución, de los resultados y del impacto.
- Replanificación del Plan: adaptación de estrategias y definición de nuevas medidas.

## 1.6. CARACTERÍSTICAS DE UN PLAN DE IGUALDAD

Un Plan de Igualdad, como instrumento para integrar la igualdad efectiva entre mujeres y hombres en la empresa, tiene una serie de características que deben considerarse. Es un instrumento:

- **Estratégico** ya que articula un nuevo enfoque de la organización a partir de un compromiso de alto nivel.
- **Práctico y realista** porque define de manera precisa el procedimiento de desarrollo de las actuaciones, los plazos, las personas responsables, los indicadores de seguimiento y evaluación, los recursos necesarios en función de las posibilidades de la organización.
- **Transversal** en cuanto que afecta a todas las políticas y áreas de la empresa, fundamentalmente las que tienen que ver con las personas, gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento, política de comunicación, entre otras, y se integra en todas las fases, desde la toma de decisiones, hasta la planificación, gestión, y evaluación.
- **Participativo** ya que interviene la representación de las trabajadoras y de los trabajadores, el equipo directivo, a través de la Comisión de Igualdad, en caso de que se haya constituido, y la plantilla aportando sus opiniones y sugerencias.
- **Vinculado con la mejora continua**, ya que es un documento vivo que se desarrolla a partir de un proceso de trabajo que se va alimentando progresivamente con el propio desarrollo de las actuaciones y con los resultados del seguimiento y la evaluación.
- **Flexible** porque está sometido a cambios constantes ante situaciones imprevistas teniendo que adecuar las actuaciones, los plazos, etc., para alcanzar los objetivos propuestos.
- **Transparente** ya que debe garantizar el derecho a la información sobre los contenidos del Plan y la consecución de sus objetivos, tanto de la representación legal de la plantilla como de las trabajadoras y los trabajadores.

## 2. Cómo se diseña un Plan de Igualdad

El diseño o elaboración de un Plan de Igualdad es válido si sus contenidos se basan en los resultados del diagnóstico de la empresa en materia de igualdad y si se legitima en un proceso negociado entre la empresa y la representación legal de la plantilla. Es decir, un Plan de Igualdad se diseña:

- a partir del diagnóstico.
- y mediante un proceso negociado.

### 2.1. DISEÑO A PARTIR DEL DIAGNÓSTICO

El diseño o elaboración de un **Plan de Igualdad se basa en los resultados del diagnóstico** realizado previamente sobre la situación de la empresa en materia de igualdad en el que se definirán los indicadores de mejora sobre los que es necesario incidir en el Plan.

El diagnóstico proporciona información de la situación de las mujeres y de los hombres en la empresa, de su participación en todos los procesos y sus necesidades, identifica posibles desequilibrios, desigualdades o discriminaciones por razón de sexo que necesitan abordarse en el Plan y establece indicadores de oportunidad y de mejora para integrar la igualdad en la empresa. Los indicadores de mejora se convertirán en objetivos del Plan, cuyo cumplimiento necesitará de la determinación de acciones o medidas.

Así, el diseño de Plan de Igualdad incorpora **las oportunidades** que tiene la empresa como un valor para introducir medidas de igualdad entre mujeres y hombres que posibiliten mejorar, profundizar y/o ampliar las oportunidades con las que ya cuenta la empresa.

#### *Algunos ejemplos:*

- Una empresa que tiene sistematizados sus procedimientos de gestión de recursos humanos (selección, formación, promoción, entre otros) o que está certificada en algún modelo de calidad como el EFQM, tendrá más facilidad para incorporar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la gestión de los recursos humanos, ya que se debe incorporar en todos los procedimientos de gestión de la empresa.
- Una empresa que antes de iniciar el proceso de implantación del Plan de Igualdad tiene el compromiso explícito de impulsar la igualdad entre mujeres y hombres, (en un código ético, un manual de acogida o incluso en el convenio colectivo), estará en una posición aventajada para integrar la igualdad como uno de los ejes centrales de la cultura y políticas de organización.

De la misma manera, el diseño del Plan de Igualdad se hace eco de los **indicadores de mejora** que están relacionados con las carencias o desigualdades detectadas en el diagnóstico en relación a la igualdad entre mujeres y hombres y muy especialmente, en relación a la gestión de los recursos humanos.

### *Algunos ejemplos:*

- Infrarepresentación de mujeres en puestos donde se toman las decisiones en la empresa.
- Mayores dificultades en el acceso a la información de la empresa del personal que trabaja en centros periféricos, especialmente de las mujeres (en una empresa en la que representan el 70% de la plantilla).
- Ausencia de sistematización de las medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal de la empresa.
- Menor acceso de las mujeres a la formación de la empresa que está vinculada con la promoción.

### **UNA CLAVE para el éxito del Plan**

El Plan de Igualdad debe conectar directamente con el diagnóstico de la empresa en materia de igualdad, por lo tanto, se elabora y define “ad hoc” en función de las características de la empresa y de la situación, participación y necesidades de las mujeres y de los hombres de la organización.

## **2.2. DISEÑO MEDIANTE UN PROCESO NEGOCIADO**

En todos los casos, **los Planes de Igualdad deberán ser negociados con la representación legal de las trabajadoras y los trabajadores**. La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, en su Artículo 47 garantiza el derecho a la información, tanto de la plantilla como de la representación legal, sobre el contenido de los Planes de Igualdad y la consecución de sus objetivos. Además, la representación sindical debe incluir entre sus objetivos prioritarios la negociación de medidas dirigidas a promover el Plan de Igualdad.

Es recomendable que en el diseño de los contenidos participe la Comisión de Igualdad, o en su defecto, la representación legal de trabajadores y trabajadoras, para facilitar su negociación.

**Las empresas con plantillas superiores a doscientas cincuenta personas** deben negociar los Planes de Igualdad en el marco de la negociación colectiva cuando sus convenios colectivos sean de ámbito empresarial. En este caso, puede incorporarse como anexo al convenio, o añadir entre las cláusulas del convenio, los contenidos directamente relacionados con las relaciones laborales que incorpore el Plan.

Las empresas que de la misma manera están obligadas, pero están adscritas a convenios colectivos de ámbito superior a la empresa, harán efectiva la negociación de los Planes de Igualdad en los términos y condiciones que se establezcan en dicho convenio. Para hacer efectivo este deber, es necesario que cada empresa inicie un proceso de negociación específica.

#### **UNA CLAVE sobre la negociación del Plan**

El Plan de Igualdad tiene carácter de instrumento jurídico colectivo (convenio o pacto de empresa) y se ha de definir mediante un proceso negociado.

En el caso de que la empresa no tenga obligación de desarrollar un Plan de Igualdad, no tiene por qué ser negociado, pero sí acordado con los agentes sociales o representantes de la plantilla.

La negociación colectiva, en cualquier caso, se configura como mecanismo de consolidación del compromiso de la empresa en materia de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres.

El objetivo es alcanzar, mediante la negociación, un consenso del contenido del Plan de Igualdad y muy concretamente, de los objetivos y de las medidas que lo conformarán. Para ello, se deberán establecer las prioridades y definir un programa de actuación en conjunto. Además, se han de detallar los recursos humanos y materiales que son necesarios para cada una de las medidas y acordar un calendario específico para la ejecución de las actuaciones, según se detallará en el siguiente capítulo.

## 3. Contenido de un Plan de Igualdad

### 3.1. ESTRUCTURA DE UN PLAN DE IGUALDAD

Un Plan Igualdad es un documento que debe conducir y guiar el desarrollo de las actuaciones para dar respuesta al cumplimiento de los objetivos dirigidos a alcanzar la igualdad entre mujeres y la empresa.

Básicamente, su contenido se estructura en torno a los siguientes apartados:

1. Objetivos: generales y específicos.
2. Acciones y medidas.
3. Cronograma o programa de trabajo.
4. Personas responsables.
5. Presupuesto.
6. Seguimiento y evaluación.

#### 1. Objetivos del Plan

Definidos de acuerdo a los resultados del diagnóstico, en relación a los desequilibrios y/o desigualdades a corregir y mejorar.

Se puede hacer una diferenciación entre objetivos generales y objetivos específicos.

**Objetivos generales** y/o transversales para el conjunto del Plan de Igualdad

*Algún ejemplo:*

- Integrar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la gestión de recursos humanos de la empresa.

**Objetivos específicos** que concreten las metas a seguir, siempre en conexión con los objetivos generales.

*Algunos ejemplos:*

- Favorecer el acceso e incorporación de mujeres a la empresa.
- Potenciar la incorporación de mujeres a puestos de responsabilidad.
- Fomentar la utilización de lenguaje e imágenes no sexistas en todos los documentos y formas de comunicación internas y externas.
- Promover la conciliación de la vida laboral y familiar de las trabajadoras y de los trabajadores de la empresa.

## 2. Acciones y medidas

Que den cumplimiento a los objetivos en función de las necesidades detectadas en materia de igualdad en el diagnóstico. Las acciones y medidas tienen que mejorar la situación de partida, ser concretas, medibles y con posibilidades reales de desarrollarse en la organización.

Unas medidas serán de carácter **temporal** (acciones positivas) para corregir las desigualdades y desequilibrios detectados y otras, de carácter **permanente** para asegurar la integración de la igualdad de oportunidades en el conjunto de la organización.

Las medidas se pueden definir en función de diferentes **áreas o ejes de actuación o materias** (según el Art. 46 de la Ley de igualdad): selección, promoción, formación, conciliación, retribución, comunicación y lenguaje no sexista, salud laboral, entre otras.

Por otra parte, las medidas deben ir dirigidas a: a) equilibrar la participación de las mujeres y de los hombres en la empresa y reducir desigualdades; b) asegurar la igualdad de oportunidades en las prácticas de gestión de recursos humanos; c) fomentar una cultura basada en la igualdad y corregir ciertas creencias culturales y estereotipos de género.

*Algunos ejemplos:*

<b>Medidas dirigidas a:</b>
<b>Equilibrar la participación de las mujeres y de los hombres y reducir desigualdades.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Preferencia, en igualdad de condiciones, a la contratación, promoción, etc. de mujeres.</li><li>• Establecimiento de porcentajes mínimos de contratación, promoción, etc. de mujeres.</li></ul>
<b>Asegurar la igualdad de oportunidades en las prácticas de gestión de recursos humanos.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistematización de las prácticas de gestión de recursos humanos, con criterios, herramientas y procedimientos que garanticen el acceso y participación de mujeres y hombres en igualdad de oportunidades.</li><li>• Difusión de candidaturas, acciones formativas, vacantes para la promoción, etc., utilizando canales de comunicación que garanticen el acceso, tanto de las mujeres y como de los hombres.</li></ul>
<b>Fomentar una cultura basada en la igualdad y corregir creencias culturales y estereotipos de género.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Uso de lenguaje e imágenes no sexistas en la comunicación de la empresa.</li><li>• Información y sensibilización sobre la igualdad de oportunidades a todo el personal.</li></ul>



### 3. Cronograma o Programa de trabajo

Que ajuste y defina el tiempo para desarrollar cada una de las acciones y medidas y la secuencia de éstas en una programación por el tiempo que se acuerde en el diseño del Plan.

*Algunos ejemplos:*

- El Plan puede tener una duración bianual, por tres o cuatro años. Se puede ajustar la programación trimestralmente o mes a mes durante los dos, tres o cuatro años de duración del Plan.

### 4. Personas responsables

Identificadas en función de la naturaleza y contenido de cada acción o medida. Estas personas serán las responsables de su implementación, obtención de los resultados esperados y participarán, la mayor parte de las ocasiones, en el seguimiento y evaluación del Plan.

*Algunos ejemplos:*

- Persona responsable del departamento de recursos humanos quien, sin duda, tendrá una participación activa en el desarrollo del Plan por la incidencia de éste en los sistemas de gestión de trabajadoras y trabajadores.
- Persona responsable de formación en caso de que el Plan incorpore acciones y medidas de formación continua.
- Persona responsable de prevención de riesgos laborales y/o salud laboral, ya que el Plan tiene que incorporar actuaciones para prevenir y actuar en caso de acoso sexual y por razón de sexo, según se establece en la Ley de Igualdad.

### 5. Presupuesto

Que defina la asignación de los recursos económicos y materiales necesarios para el desarrollo del Plan de Igualdad en su conjunto y para cada acción diseñada.

Para ello, es necesario considerar el presupuesto de la empresa y estar alerta de posibles líneas de financiación para el desarrollo de Planes de Igualdad en empresas que pueden partir, por ejemplo, de la administración pública.

### *Algunos ejemplos:*

- Una acción de formación que incluye varios módulos sobre igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres necesita la previsión de una partida presupuestaria específica para la contratación de personal externo especializado en la materia.
- Una medida sobre la difusión del Plan de Igualdad entre la plantilla no necesita una dotación presupuestaria específica si se utilizan los canales de comunicación habituales que tiene la empresa para la difusión, como por ejemplo, la intranet, tableros de anuncios o revista corporativa.

## **6. Seguimiento y evaluación**

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 implementación, así como el impacto sobre la reducción de las desigualdades en la empresa. El seguimiento y la evaluación son procesos complementarios.

Mientras que el seguimiento es un proceso que permite:

- Ir adecuando el desarrollo del Plan a las dificultades y necesidades que van surgiendo para lograr el cumplimiento de los objetivos, dotándolo de una flexibilidad necesaria para ajustar la ejecución de sus acciones a la realidad.
- Obtener una información actualizada y periódica por parte de las personas responsables.
- Dotar de información detallada de cara a la realización de la evaluación anual y final del proceso de implantación del Plan de Igualdad.

La evaluación permite:

- Conocer y valorar la incidencia del Plan en una mejora continua de los objetivos de igualdad en la empresa.
- Una toma de decisiones para garantizar que la igualdad de oportunidades se integra en la empresa de manera permanente, tanto en la cultura, como en sus procedimientos de gestión.

Por tanto, uno de los contenidos del Plan debe ser la configuración de un sistema de indicadores de seguimiento y evaluación que midan si se han realizado las acciones propuestas, los resultados y el impacto de cada acción y medida, así como del Plan en su conjunto. Además, tendrán que identificarse las dificultades encontradas y las soluciones aportadas.

### Algunos ejemplos de indicadores:

#### De resultados

- Grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el Plan.
- Grado de consecución de los resultados esperados.
- Nivel de ejecución del Plan: número de acciones desarrolladas, hombres y mujeres que se han beneficiado (formado, seleccionado y contratado, promocionado, etc.).
- Nº y tipo de medidas de conciliación puestas en marcha.
- Canales de comunicación habilitados.
- Nº de noticias enviadas a la plantilla sobre el desarrollo del Plan.
- Protocolos elaborados y aplicados desde la perspectiva de género.

#### De impacto

- Incremento de mujeres en la plantilla.
- Incremento de mujeres en puestos de responsabilidad.
- Reducción de la brecha salarial.
- Incremento del uso de los derechos de paternidad por parte de los trabajadores.
- Cambios en la cultura de la empresa medido a través de la formalización del compromiso, de su difusión, etc.

## 3.2. ¿QUÉ SE ESPECIFICA EN UNA ACCIÓN O MEDIDA DE UN PLAN DE IGUALDAD?

Las acciones o medidas que se incorporen el Plan de Igualdad deben especificar:

1. Nombre de la acción/ medida.
2. Objetivos de la misma: meta que se quiere conseguir, aspecto que se quiere corregir.
3. Descripción y procedimiento de desarrollo: qué actividad o secuencia de actividades se van a realizar para conseguir el objetivo propuesto.
4. Personas, departamento, área a las que se dirige.
5. Persona y/o departamento responsable de su ejecución, determinando el compromiso que se requiere.
6. Calendario, es decir, fecha de inicio y fecha de finalización. Puede ser una acción que perdure a lo largo del tiempo, en tal caso, se tiene que especificar.

7. Presupuesto necesario para su implementación, en caso de que fuera necesario.
8. Indicadores de seguimiento y evaluación para medir el cumplimiento de la acción/medida y el impacto en relación a los objetivos de igualdad.

*Ejemplo de cómo se define una medida en un Plan de Igualdad:*

### **1. NOMBRE DE LA MEDIDA**

- Definición de criterios objetivos que faciliten la promoción de mujeres en las categorías profesionales donde tienen escasa representación.

### **2. OBJETIVOS**

General:

- Equilibrar la presencia de mujeres y hombres en todos los niveles de la organización.

Específicos:

- Desarrollar criterios y herramientas que garanticen la igualdad de trato y de oportunidades en los procesos de promoción interna.
- Incrementar las candidaturas de mujeres en todos los procesos de promoción.
- Incrementar la promoción de las mujeres hacia las categorías de responsabilidad donde están subrepresentadas.

### **3. DESCRIPCIÓN Y PROCEDIMIENTO**

- Se elaborará un procedimiento de promoción objetivo acorde con la igualdad de oportunidades en el que se utilicen criterios neutros y objetivos, adecuados a las características de los puestos que se oferten, evitando cuestiones personales, familiares y/o de carácter privado.
- Estos procedimientos deben incluir criterios para identificar mujeres con potencial y garantizar el incremento de las candidaturas y promoción de mujeres en todos los procesos de promoción.

### **4. PERSONAS, DEPARTAMENTO, ÁREA A LAS QUE SE DIRIGE**

- Mujeres y hombres de la empresa, especialmente las mujeres que desarrollan su actividad en distintas áreas y niveles de la empresa con potencial para promocionar.

## 5. PERSONA /DEPARTAMENTO RESPONSABLE

- Departamento de Recursos Humanos en colaboración con la Comisión de Igualdad o grupo de trabajo interno para el impulso del Plan.

## 6. CALENDARIO

- Seis meses desde la aprobación del Plan.

## 7. PRESUPUESTO

- Se recomienda el apoyo de personal especializado en materia de igualdad, por lo que se requeriría una dotación presupuestaria específica.

## 8. INDICADORES DE SEGUIMIENTO DE LA ACCIÓN

- Procedimiento elaborado.
- Utilización del procedimiento.
- Como resultado de la aplicación del procedimiento:
- Incremento de las candidaturas de mujeres en los procesos de promoción en un año y a lo largo de la ejecución del Plan.
- Porcentaje de mujeres participantes en los procesos de promoción sobre el total de las mujeres de la empresa y sobre el total de las candidaturas presentadas.
- Incremento de las mujeres promocionadas en un año y a lo largo de la ejecución del Plan y en qué puestos.

## CLAVES sobre las acciones y medidas del Plan

- La tipología de acciones y medidas que se pueden incorporar en un Plan de Igualdad es muy variada; la adaptación de éstas a la situación específica de la empresa es uno de los pilares básicos del que va a depender el futuro éxito del Plan: **los Planes de Igualdad estándar con medidas prediseñadas no son eficaces en el caso de una empresa en particular**, por lo que se tienen que diseñar acciones y medidas adecuadas a las necesidades detectadas en el diagnóstico.
- Para cada área o ejes de actuación analizados en la empresa (selección, formación, promoción, salud laboral, conciliación, política retributiva, comunicación, etc.) se pueden establecer varias acciones que a su vez se nutran de diferentes medidas, correctoras o promotoras de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres que garanticen que todos los procesos de la organización se realizan de acuerdo al principio de la igualdad de oportunidades.

### 3.3. ¿QUÉ SE ESPECIFICA EN EL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN?

El sistema de seguimiento y evaluación del Plan de Igualdad debe definir y especificar:

1. Los objetivos.
2. Los instrumentos y herramientas de recogida de información.
3. Periodicidad de su aplicación.
4. Las personas responsables de llevarla a cabo.
5. Indicadores asociados a cada una de las acciones.
6. Procedimiento.

*Ejemplo de cómo se especifica el sistema de seguimiento y evaluación:*

#### **1. NOMBRE DE LA MEDIDA**

- Conocer el grado de ejecución de las acciones contempladas en el Plan con el fin de que se ajusten al tiempo y forma previstos.
- Identificar las dificultades que se presenten durante su desarrollo para solucionarlas y contribuir al mejor funcionamiento del Plan.
- Evaluar el cumplimiento de objetivos y analizar la continuidad del Plan.

#### **2. INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN**

- Fichas de recogida de información de las acciones, reuniones periódicas de los equipos de trabajo, cuestionarios dirigidos a la plantilla, entre otros.

#### **3. PERSONAS RESPONSABLES DE SU DESARROLLO**

- Las personas responsables de la ejecución de las acciones tienen la responsabilidad de realizar los informes y proporcionar información a la Comisión de Igualdad o a un grupo que se configure para el seguimiento y la evaluación del Plan.
- La Comisión de Igualdad o grupo que se configure para el seguimiento y la evaluación del Plan debe impulsar su desarrollo, firmar todos los informes y difundir los resultados entre la plantilla,
- La alta dirección de la empresa debe facilitar este proceso y proporcionar los instrumentos necesarios para su desarrollo.

#### **4. PERIODICIDAD**

- El seguimiento se realiza de manera periódica y continua en función de la programación de las acciones. Se llevarán a cabo informes trimestrales y/o semestrales y anuales con los resultados de las actuaciones.
- La evaluación se llevará a cabo anualmente y al final del periodo de ejecución del Plan.

#### **5. INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES**

- Indicadores de resultados definidos en las acciones.
- Indicadores de impacto definidos en las acciones.

#### **6. PROCEDIMIENTO**

- Se revisarán y adaptarán los sistemas de información de modo que permitan conocer la situación y evolución de mujeres y hombres en la empresa.
- El seguimiento de cada acción se efectuará de acuerdo con los indicadores definidos previamente, sin olvidar que se tendrá que recoger la información desagregada por sexo.
- La información recogida se plasmará en informes trimestrales o semestrales, a partir de los indicadores previstos y de las fichas producidas en la ejecución del Plan. Los informes deberán referirse a la situación actual y evolución de los indicadores, desagregando la situación comparada de hombres y mujeres en los procesos analizados, la evolución y reducción de diferencias entre unas y otros respecto a informes anteriores.
- La Comisión de Igualdad o grupo responsable de la evaluación recibirá los informes semestrales y emitirá un informe de valoración y propuestas de mejora, en su caso, para facilitar la ejecución del Plan.
- Los informes se trasladarán al equipo directivo para la valoración del desarrollo del Plan y del alcance de los objetivos de igualdad de la empresa. Se deberá incluir la propuesta de modificación de acciones o la incorporación de otras nuevas acciones, en caso de que se necesite.
- A través de la Comisión de Igualdad y/o representación sindical se informará a la plantilla del desarrollo y resultado de la aplicación del Plan.

### CLAVES para el seguimiento y la evaluación del Plan

- Estructurar el proceso de recogida de información **definiendo correctamente las herramientas y el procedimiento a seguir.**
- Definir las **personas responsables**, así como los recursos y tiempo necesarios para su desarrollo.
- **Informar periódicamente a la plantilla** de los resultados del seguimiento y la evaluación.
- Utilizar los **resultados del seguimiento y la evaluación para mejorar el desarrollo del Plan** y consolidar la igualdad entre mujeres y hombres en la empresa.



## 4. Orientaciones para su desarrollo

Una vez diseñado el Plan de Igualdad y negociado y/o acordado por las partes correspondientes, se inicia su desarrollo o implantación en función del cronograma previsto, informando previamente de su contenido a todo el personal y afianzando los compromisos de las personas que estarán directamente implicadas en la ejecución de las distintas actuaciones.

### 4.1. ELEMENTOS BÁSICOS PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE IGUALDAD

La ejecución o desarrollo de un Plan de Igualdad requiere de una serie de elementos que son básicos para la obtención de resultados óptimos:

1. Información y comunicación.
2. Formación en materia de igualdad.
3. Programación ajustada del trabajo.
4. Revisión de los indicadores de seguimiento y evaluación.

#### 1. Información y Comunicación

Al inicio del Plan de Igualdad se debe informar, tanto al equipo directivo, como a la representación de los trabajadores y las trabajadoras y a toda la plantilla, del compromiso adquirido, de los objetivos a conseguir, así como del proceso y el papel de las partes. De esta manera, se facilitará la transparencia y la generación del clima adecuado para su desarrollo, además de contribuir a hacer partícipe a todas las personas.

Por lo tanto, hay que mantener informada a toda la empresa sobre los objetivos, los contenidos y las personas destinatarias.

Aunque el Plan contemple acciones de información-comunicación específicas en su comienzo, se deben programar periódicamente actuaciones de esta naturaleza para informar sobre el desarrollo del mismo.

Para garantizar que todo el personal recibe la información sobre el Plan, se deben utilizar y adecuar los canales formales de información y comunicación habituales en la empresa.

Para **fomentar la participación de toda la plantilla** se cuidará que la comunicación pueda ser de carácter bidireccional, de manera que permita conocer la opinión del personal respecto de su desarrollo, así como obtener sugerencias para su mejora.

### *Algunos ejemplos:*

- Incorporar información en el boletín o revista de la empresa, informar a través de la intranet, convocar reuniones periódicas por departamentos, habilitar o activar buzones de sugerencias para este fin, entre otros.
- Añadir preguntas en materia de igualdad, por ejemplo, en los cuestionarios de clima laboral u otras herramientas operativas en la empresa.

## **2. Formación en materia de igualdad**

Para que el proceso se desarrolle adecuadamente es necesario que se incorpore formación específica sobre igualdad de oportunidades dirigida a todas las personas que componen el equipo responsable de ejecutar las actuaciones y la Comisión de Igualdad, en caso de que se haya constituido.

Así mismo, resulta necesario que el conjunto del equipo directivo y de los mandos intermedios reciban formación en materia de igualdad, pues tienen la responsabilidad de transmitir la cultura y valores de la empresa al equipo de trabajo.

Por último, la plantilla al completo también debe recibir formación, o al menos, tiene que participar en acciones específicas de sensibilización para garantizar la incorporación de la igualdad entre mujeres y hombres en todo el organigrama de la empresa y favorecer la superación de desigualdades.

### *Algunos ejemplos:*

- Se puede programar el desarrollo de cursos específicos sobre igualdad entre mujeres y hombres en el marco de la formación continua de la empresa dirigida a un determinado departamento o categoría.
- También se puede incorporar un módulo de igualdad en cada curso que tenga lugar en la empresa, independientemente de la materia que se aborde.
- Igualmente se pueden programar charlas, seminarios, conferencias, etc. sobre algún tema en concreto, dirigidas al conjunto de la plantilla como: la utilización de un lenguaje no sexista, corresponsabilidad, legislación en materia de igualdad, etc.

## **3. Programación ajustada del trabajo**

Es necesario integrar y programar las acciones y medidas del Plan entre las actividades que tienen lugar de forma habitual en cada departamento o área funcional. Se trata de que a través

de una planificación ajustada queden integradas las medidas del Plan en el desarrollo de la actividad, de manera que adquiera un carácter prioritario como el resto de las actuaciones de la empresa y no queden en un segundo plano de interés o prioridad.

Para ello, se recomienda que la persona responsable desarrolle una planificación con cronograma de trabajo lo más adaptado posible a la actividad del área o departamento de trabajo al que se adscribe cada medida e incorpore los posibles ajustes en el calendario de trabajo e incluso, en la asignación de recursos materiales y/o humanos.

De esta manera, desde el inicio se están sentando las bases para un adecuado desarrollo del Plan, dejando escaso margen a imprevistos y retrasos en su desarrollo y lo que es más, se está contribuyendo a la integración de la igualdad efectiva de mujeres y hombres en la empresa al introducirse de forma sistemática como una prioridad, en las fases de planificación y ejecución.

#### **Algunos ejemplos:**

- Integrar, en la planificación del departamento de formación, un estudio de necesidades formativas de las trabajadoras de cara a la promoción interna (en caso de que se haya identificado en el diagnóstico que las mujeres tienen dificultades para promocionar vinculadas con la formación).
- Integrar en la planificación del área de comunicación: a) Sesiones monográficas de lenguaje no sexista para el personal de este departamento, por ejemplo, de dos horas durante varias semanas en los primeros meses de ejecución del plan; b) Revisión del lenguaje no sexista de los documentos internos y externos de la empresa. Se puede asignar una persona o a un pequeño grupo que, de manera sistemática, hagan la revisión y propongan las modificaciones de acuerdo con el principio de la igualdad.

## **4. Revisión de los indicadores de seguimiento y evaluación**

Aunque la definición del sistema de seguimiento y evaluación se realiza en la fase del diseño del Plan, debe revisarse durante su puesta en marcha para disponer de un mecanismo articulado y actualizado que facilite la recogida y análisis de información que se derive del desarrollo del Plan.

Los indicadores tienen que tener coherencia con las acciones y medir el desarrollo, los resultados y la eficacia de cada acción, de manera que se identifiquen elementos de mejora que permitan adaptar el Plan a las necesidades que vayan surgiendo. Por ello, los indicadores previstos para cada acción son susceptibles de cambio o ampliación para responder de forma adecuada a estas necesidades.

La Comisión de Igualdad o en su caso, el equipo de trabajo responsable del seguimiento y la evaluación del Plan, debe hacer un seguimiento periódico (por ejemplo trimestralmente) de los indicadores identificados para cada acción con el fin de que se ajusten al desarrollo de las acciones y al plan de trabajo definido por cada persona responsable.

#### **CLAVES para el desarrollo del Plan**

- Mantener y afianzar el compromiso de la dirección de la organización con la igualdad durante todo el proceso de ejecución del Plan.
- Establecer canales de comunicación que garanticen el acceso y la participación a todas las personas que conforman la empresa.
- Solicitar asesoramiento especializado en igualdad entre mujeres y hombres para el desarrollo de las acciones en las que sea necesario.
- Hacer difusión, tanto interna como externa, de los avances más significativos que se vayan produciendo en el desarrollo del Plan.

## 5. Medidas dirigidas a equilibrar la participación de mujeres y hombres en las organizaciones

Las medidas dirigidas a equilibrar la participación de mujeres y hombres en las organizaciones tienen como objetivos integrar la igualdad de oportunidades en las diferentes áreas de gestión empresarial y de recursos humanos, optimizar el potencial de las mujeres y los hombres, gestionar adecuadamente el talento de las trabajadoras y de los trabajadores de la organización, mejorar los procedimientos de gestión y cumplir con la normativa en materia de igualdad.

Concretamente, las áreas que se van a abordar a continuación son las que la Ley Orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres señala como las materias sobre las que se debe trabajar; estas son las siguientes:

- Reclutamiento, selección y contratación.
- Promoción profesional y desarrollo de carrera.
- Formación continua.
- Retribución.
- Conciliación de la vida laboral, familiar y personal.
- Salud laboral: prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo.

### 5.1. ÁREA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

#### Objetivos:

- Reconocer el potencial de las mujeres e integrarlas en la plantilla en todas las áreas y niveles.
- Evitar prejuicios y estereotipos por razón de sexo en los procesos de acceso a la empresa.
- Fomentar la participación equilibrada de mujeres y hombres en todas las áreas y niveles de la organización.

#### **¿Por qué una empresa debe plantearse incorporar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en esta materia?**

- Porque es necesario corregir determinados prejuicios y roles en base al sexo en las prácticas de reclutamiento, selección y contratación que dificultan un desarrollo de la organización conforme a la situación del mercado.

- Porque incorporar la igualdad favorece la atracción de las mejores personas con potencial para trabajar en la organización.
- Porque unos resultados equilibrados por razón de sexo asegurarán que no haya déficit de capital humano de la empresa.
- Porque la empresa contará con puestos ocupados por las personas mejor formadas y con experiencia, en vez de puestos de trabajo ocupados tradicionalmente por mujeres o por hombres, asegurando así, los mejores equipos humanos.

Porque si una empresa incorpora la igualdad en los procesos de acceso al empleo en su organización se asegura los perfiles profesionales más competentes: factor clave de competitividad e imagen pública que, además, supone una mejora sustancial en la gestión integral empresarial.

### **¿En qué situaciones se lo tiene que plantear una empresa?**

- Cuando esté en proceso de revisión de las prácticas de recursos humanos, en concreto, de las prácticas de reclutamiento y selección.
- Cuando se inicia cualquier proceso de selección.
- Cuando se detectan desequilibrios de mujeres y hombres en la composición de la plantilla en los diferentes puestos y/o departamentos.
- Cuando se plantea el desarrollo de nuevas áreas o las empresas estén en proceso de expansión o de reorganización funcional.
- En general, cuando haya cambios en la empresa que pueden afectar a las prácticas de reclutamiento y selección.

### **¿Qué hay que revisar en estos procesos?**

- Los mecanismos de reclutamiento: dónde, cómo y cuándo.
- Las previsiones de contratación: duración, tipo, áreas, niveles profesionales, etc.
- La descripción de los perfiles y puestos de trabajo.
- Las ofertas de empleo: cómo se redactan, la utilización del lenguaje, si invita a presentar su candidatura tanto a mujeres como a hombres, etc.

- Los canales de difusión de la oferta: si mujeres y hombres acceden a ellos por igual.
- El equipo seleccionador: su perfil profesional, su formación en materia de igualdad.
- Las pruebas de selección (tipo y contenido): su adecuación al puesto, los criterios de baremación, etc.

## Algunas medidas que se pueden abordar

### Medidas para incrementar el acceso de currícula de mujeres en la empresa

- Difusión de las vacantes en medios accesibles, tanto para mujeres como para hombres (centros de formación, Centros de Orientación e Información de Empleo –COIES-, servicios públicos de empleo, etc.)
- Establecimiento de acuerdos de colaboración con universidades y otros centros de formación profesional, con centros de orientación laboral y con organizaciones que promueven la igualdad de oportunidades.
- Participación en ferias empresariales para contactar con organizaciones donde acuden mujeres con diferente cualificación.
- Si se contrata a una empresa externa para la selección de personal, asegurar que garantice el proceso de reclutamiento en igualdad de condiciones para mujeres y hombres.

### Medidas para definir una oferta de empleo que incluya tanto a mujeres como a hombres

- Denominación de los puestos de trabajo con ambos géneros gramaticales.
- Redacción de la oferta con un lenguaje no sexista.
- Diseño de las solicitudes de empleo desde la óptica de la igualdad de oportunidades, eliminando requisitos que puedan excluir a personas de uno u otro sexo y especificando las condiciones laborales y los requisitos básicos del puesto ofertado.
- Referencia al compromiso de la empresa con la igualdad de oportunidades.

### Medidas para mejorar los procedimientos en las pruebas de acceso

- Facilitar formación en materia de igualdad de oportunidades al equipo responsable de los procesos de selección.
- Desarrollo de criterios homogéneos para ambos sexos en las pruebas de selección.
- Adecuación del tipo de pruebas de selección a los requerimientos del puesto a desempeñar.
- Eliminación de preguntas de índole personal en las entrevistas de trabajo asegurando que éstas se relacionan exclusivamente con los requerimientos del puesto de trabajo.
- Valoración de cuestiones meramente técnicas, sin distinción de sexo en las candidaturas.
- Realización del seguimiento de los resultados de los procesos de selección, desde una perspectiva de género.

### **Medidas para equilibrar la participación de mujeres y hombres en los puestos donde exista desequilibrio:**

- Establecimiento de porcentajes mínimos de contratación de mujeres en aquellos puestos en los que su presencia esté infrarrepresentada, hasta alcanzar una participación equilibrada.
- Preferencia, en igualdad de condiciones, a la contratación del sexo menos representado.

## **5.2. ÁREA DE PROMOCIÓN PROFESIONAL Y DESARROLLO DE CARRERA**

### **Objetivos:**

- Reconocer el potencial de mujeres y hombres por igual y facilitar el desarrollo de carrera.
- Fomentar la presencia equilibrada de mujeres y hombres en todos los niveles profesionales de la empresa.
- Garantizar las mismas oportunidades de promoción a mujeres y hombres.

### **¿Por qué una empresa debe plantearse incorporar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en esta materia?**

- Porque una empresa competitiva no puede permitirse desaprovechar capital humano con conocimiento y experiencia en sus procesos de promoción y desarrollo de carrera; la búsqueda de personas con capacidad de dirección no puede restringirse a una parte de la plantilla.
- Porque la productividad de la empresa depende en gran medida de la motivación de su plantilla, hombres y mujeres; si la empresa fomenta el espíritu de promoción por igual entre hombres y mujeres, estará motivando a todos sus recursos humanos.
- Porque si en los distintos niveles profesionales y en los puestos de responsabilidad donde se toman las decisiones existe un equilibrio entre mujeres y hombres, posiblemente se esté gestionando adecuadamente el conocimiento y habrá un mayor acercamiento a modelos de excelencia empresarial.
- Porque en nuestra sociedad, cada día más diversa, una empresa con una imagen equilibrada entre mujeres y hombres está posicionada más favorablemente para responder a los retos del mercado.



Porque si una organización realiza los procesos de promoción incorporando la igualdad de oportunidades garantiza las mejores personas para puestos de responsabilidad y alta especialización profesional, motivando al conjunto del personal hacia la mejora continua, asegurando la competencia y productividad de los equipos humanos. Además, se dará una imagen de organización socialmente responsable adaptada a la diversidad social, además de cumplir con la legislación vigente.

### **¿En qué situaciones se lo tiene que plantear la empresa?**

- Cuando existen previsiones de promoción a corto-medio plazo.
- Cuando se esté en proceso de revisión de las prácticas de promoción o se esté negociando el convenio colectivo.
- Cuando se observe un desequilibrio de mujeres y hombres en la composición de los niveles profesionales de mayor responsabilidad.
- Cuando una empresa cuente con personal sobrecualificado para los puestos que desempeña.

### **¿Qué hay que revisar en estos procesos?**

- La composición (por sexo) de los puestos de responsabilidad y de toma de decisiones en la empresa: si es equilibrada o presenta desequilibrios
- Definición de los puestos de trabajo a cubrir: si se emplea un lenguaje neutro, haciendo alusión a los dos sexos.
- Los sistemas de clasificación profesional.
- Mecanismos de difusión de las vacantes: si la información de los puestos de trabajo a cubrir llega por igual a mujeres y hombres.
- La participación en promoción y desarrollo de carrera: proporción de mujeres y hombres que promocionan y a qué puestos y niveles profesionales se realiza dicha promoción.
- Los procedimientos de comunicación e información internos de la empresa: cómo se realizan.
- Los criterios de valoración por parte de la empresa en el acceso a la promoción: idoneidad y objetividad de los mismos.
- El equipo o departamento responsable de la evaluación y promoción: perfil profesional, conocimientos y sensibilización en materia de igualdad.

## Algunas medidas que se pueden abordar

### Medidas para mejorar la participación de mujeres en los procesos de promoción y desarrollo de carrera

- Identificación de las dificultades que tienen las mujeres para incorporarse a los procesos de promoción y definir estrategias para solventarlas.
- Definición de un plan de desarrollo profesional que tenga en cuenta la promoción vertical y la horizontal, tanto de las mujeres como de los hombres.
- Elaboración de un banco de datos de trabajadoras con potencial para la promoción.
- Facilitar a todas las categorías profesionales el acceso a la formación para aumentar las posibilidades de promocionar, tanto a hombres como a mujeres.
- Asegurar la participación de mujeres en las acciones formativas vinculadas a la promoción profesional.
- Difusión de las ofertas de promoción entre toda la plantilla especificando las condiciones y requerimientos del puesto.
- Garantizar las mismas posibilidades de ascender laboralmente a toda la plantilla independientemente del tipo de contrato y de jornada que posean.
- Garantizar la promoción profesional a personas que están en situación de excedencia por cuidado de personas dependientes.
- Utilización de un lenguaje no sexista en los canales de información a la plantilla y en la descripción de los puestos de trabajo.
- Priorizar la promoción de mujeres en los puestos en los que están infrarrepresentadas.

### Medidas para evitar estereotipos de género en los procesos de promoción

- Formación al equipo responsable de los procesos de promoción en materia de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- Descripción de los requisitos básicos de los puestos de trabajo.
- Evaluación de las candidaturas con criterios objetivos y homogéneos para su valoración.
- Valoración del desempeño de trabajadoras y trabajadores con criterios objetivos.
- Realización del seguimiento de los resultados de los procesos de promoción desde una perspectiva de género.

### Medidas para incentivar que se presenten más mujeres a puestos de responsabilidad

- Identificación de las barreras que tienen las mujeres para acceder a puestos de alta dirección y establecer mecanismos para su incorporación.
- Programación de cursos en habilidades directivas, técnicas de comunicación, liderazgo, etc., dirigidos a mujeres con posibilidades de promoción.
- Establecimiento de porcentajes de promoción de mujeres hasta lograr una presencia equilibrada de mujeres y hombres en los puestos de toma de decisiones, en los Consejos de Dirección de las empresas, etc.

### 5.3. ÁREA DE FORMACIÓN CONTINUA

#### Objetivos:

- Facilitar la participación de mujeres y hombres en acciones formativas con actuaciones que permitan el acceso.
- Favorecer una mejora continua, tanto de los trabajadores como de las trabajadoras, que repercuta en un desarrollo profesional.

#### ¿Por qué una empresa debe plantearse incorporar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en esta materia?

- Porque una participación equilibrada por sexo en la formación continua facilita el pleno desarrollo de todos sus recursos humanos, lo cual implica que la organización está contando con perfiles cualificados para adaptarse a las necesidades del mercado.
- Porque una participación desequilibrada por sexos en la formación continua afecta positivamente en la promoción y planes de carrera de las mujeres.
- Porque incorporar la igualdad de oportunidades en la formación continua de la empresa puede contribuir a desbloquear las ocupaciones y puestos de trabajo tradicionalmente asignados a mujeres y hombres en función del sexo.

Porque la integración de la igualdad de oportunidades en las acciones formativas permite a las empresas mejorar la competitividad y productividad, alcanzando los objetivos de rentabilidad empresarial. Asimismo, la plantilla desempeñará de manera óptima las competencias profesionales que se atribuyen a su puesto de trabajo y facilitará la promoción de trabajadoras y trabajadores.

#### ¿En qué situaciones se lo tiene que plantear la empresa?

- Cuando se revisen, planifiquen y desarrollen procesos de formación continua.
- Cuando se observe un desequilibrio de mujeres y hombres en la participación en acciones formativas, ya sea en número o en tipología.
- Cuando se plantee un proceso de desarrollo de carrera de la plantilla.
- Cuando se identifique un desequilibrio de mujeres y hombres en la composición de las categorías profesionales, y en especial en los niveles de mayor responsabilidad.

## ¿Qué hay que revisar en el área de formación?

- Los planes de formación continua: si están realizados desde un enfoque de género.
- La participación de mujeres y hombres en acciones formativas en cuanto a: porcentaje de participación, tipo de formación, horas, modalidad de impartición, etc.
- La formación vinculada a la promoción y a los planes de carrera: existencia de mecanismos dirigidos a favorecer la participación de las mujeres.
- El departamento responsable: si posee formación en materia de igualdad de oportunidades.
- Los instrumentos para conocer las necesidades de formación de la plantilla.
- Los canales de difusión: si la información de la oferta formativa es amplia, clara, emplea un lenguaje no sexista y llega por igual a mujeres y a hombres.
- Los mecanismos de participación: si se motiva a las mujeres a asistir a la formación, si se adoptan medidas para eliminar las barreras que puedan dificultar su participación.

## Algunas medidas que se pueden abordar

### Medidas para garantizar una participación equilibrada de mujeres y hombres en la formación interna

- Comunicación de las acciones formativas en todas las vías existentes para que la información llegue a la totalidad de la plantilla.
- Realización de un estudio de las necesidades formativas de toda la plantilla desagregada por sexo.
- Incorporación de las necesidades profesionales y personales en la planificación y organización de la formación continua.
- Integración de todas las categorías profesionales de la organización en la programación de la formación.
- Impartición de la formación dentro de la jornada laboral y en caso de que no fuera posible, facilitar medidas para la atención de personas dependientes.
- Compensación de las horas empleadas en cursos fuera de la jornada laboral como trabajo efectivo.
- Planteamiento de formación semipresencial y on-line a través, por ejemplo, de la intranet.
- Posibilitar la asistencia a la formación a aquellas personas trabajadoras que están disfrutando de un permiso de excedencia.

### Medidas para motivar a las mujeres a participar en las acciones formativas

- Identificación de los obstáculos de participación de las mujeres en los procesos formativos y definición de mecanismos para su resolución.

## 5.4. ÁREA DE RETRIBUCIÓN

### Objetivos:

- Integrar el principio de igualdad retributiva en la política salarial.
- Eliminar del sistema retributivo cualquier discriminación directa o indirecta por razón de sexo.
- Revisar los criterios y garantizar el mismo salario por un trabajo de igual valor.

### ¿Por qué una empresa debe plantearse incorporar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en esta materia?

- Porque una política retributiva que respete el principio de igual retribución por trabajos de valor equivalente da lugar a una organización que respeta la normativa vigente.
- Porque una política retributiva transparente y sin discriminaciones afianza la lealtad, el compromiso y la motivación por parte de la plantilla, especialmente de las mujeres.

Porque incorporar la igualdad de oportunidades en el sistema salarial de la organización laboral contribuye a potenciar el compromiso y motivación de la plantilla aumentando la productividad de la empresa además de cumplir con la normativa y legislación vigente.

### ¿En qué situaciones se lo tiene que plantear la empresa?

- Cuando se esté negociando el convenio colectivo y se esté revisando política salarial de la organización.
- Cuando se detecten brechas salariales entre trabajadoras y trabajadores.
- Cuando se esté reorganizando la estructura de la empresa, los sistemas de clasificación profesional, etc.

### ¿Qué hay que revisar en el área de retribución?

- La política salarial: cómo se regula, como se negocia.
- El sistema de clasificación profesional: su objetividad, la conexión con la política salarial, la identificación de sesgos de género.
- La valoración de los puestos de trabajo: si la retribución se ajusta a la cualificación requerida.

- Estructura salarial: salario base (fijo), complementos, incentivos y otros beneficios en función de las diferentes categorías de la organización.
- Los criterios que rigen los complementos y pluses salariales de manera que no provoquen situaciones de discriminación para las trabajadoras de la empresa.
- La retribución salarial: percepciones salariales de mujeres y hombres por niveles y en relación con su peso en la plantilla.

### Algunas medidas que se pueden abordar

#### Medidas para asegurar un sistema de retribuciones que atribuya igual remuneración a trabajos de igual valor

- Realización de un análisis de los puestos de trabajo desde la perspectiva de género.
- Revisión de los complementos salariales.
- Establecimiento de criterios objetivos para la valoración de los puestos de trabajo.
- Definición de manera transparente y concisa de los complementos salariales en el convenio colectivo o acuerdo de empresa.
- Revisión y eliminación de los sesgos de género en la retribución de categorías profesionales feminizadas y masculinizadas.
- Impartición de formación en materia de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres a las personas que integran el departamento responsable de definir la política retributiva de la empresa.
- Reestructuración de las tablas salariales adecuándolas a la realidad de la empresa.

#### Medidas para disminuir las diferencias retributivas entre mujeres y hombres

- Implantar medidas de acción positiva tendentes a la reducción de las brechas salariales.
- Limitar la negociación individual de salarios.

## 5.5. ÁREA DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL, FAMILIAR Y PERSONAL

### Objetivos:

- Favorecer la incorporación y permanencia de las mujeres y de los hombres disponibles en el mercado trabajo y su pleno aprovechamiento en la organización.
- Facilitar la participación de mujeres y hombres en la empresa, en los procesos de promoción, de formación, de desarrollo de carrera, así como en los altos niveles de responsabilidad de la empresa.

- Reducir el absentismo y el estrés derivados de las dificultades de conciliación de la vida laboral y familiar y por tanto, optimizar la inversión realizada en personal.
- Facilitar la corresponsabilidad de la vida personal, familiar y laboral de mujeres y hombres.

### **¿Por qué una empresa debe plantearse incorporar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en esta materia?**

- Porque una mejora en la conciliación de la vida laboral incrementa la satisfacción y motivación la plantilla y por tanto, su productividad en la empresa.
- Porque las políticas de conciliación tienen como consecuencia directa la retención de talento y por tanto la reducción de gastos derivados de personal (en selección, formación, entre otros).
- Porque la incorporación de medidas de conciliación en la empresa facilitan la participación activa y equilibrada de mujeres y hombres de todos los niveles profesionales en los procesos de recursos humanos de la empresa.
- Porque una empresa que incorpora la estrategia de la conciliación es una organización que contribuye a la construcción de nuevos modelos sociales basados en la igualdad entre mujeres y hombres.

Porque integrar la conciliación en la gestión de los recursos humanos de las organizaciones supone una mejora de la imagen corporativa de la empresa a nivel interno y externo, una mejora en la satisfacción de la plantilla y en su calidad de vida, un incremento de la productividad motivado por el buen clima laboral, un aumento de la eficiencia y la competitividad, una gestión óptima de los recursos humanos y una fidelización de la plantilla.

### **¿En qué situaciones se lo tiene que plantear la empresa?**

- Cuando se revisen las prácticas de gestión de los recursos humanos o se esté negociando un convenio colectivo.
- Cuando se planifiquen horarios de la formación interna, de reuniones, de actividades extraordinarias de la empresa, etc.
- Cuando se detecten desequilibrios en la presencia y participación de mujeres en los procesos de formación, promoción, etc.

- Cuando existe un uso diferenciado entre las mujeres y los hombres de los permisos de conciliación.
- Cuando la plantilla presenta necesidades y situaciones puntuales de atención a familiares dependientes.

### ¿Qué hay que revisar en el área de conciliación de la vida laboral, familiar y personal?

- Información y comunicación: conocimiento que tienen mujeres y hombres de sus derechos y posibilidades de conciliar vida laboral, familiar y personal y los mecanismos de acceso a la información.
- Necesidades de conciliación: conocimiento de las mismas, dificultades que plantean al desarrollo profesional y personal de trabajadoras y trabajadores.
- Medidas de conciliación: existencia, tipología, utilización, adecuación a las necesidades del personal.
- Corresponsabilidad: existencia de acciones que la promuevan.
- El compromiso de la dirección: utilización de medidas de conciliación por parte de los equipos directivos.

### Algunas medidas que se pueden abordar

#### Medidas para mejorar la normativa: permisos retribuidos y no retribuidos

- Ampliación de los permisos de maternidad / paternidad.
- Acumulación del permiso de lactancia en jornadas completas.
- Ampliación de los 3 años que señala la normativa para el cuidado de hijos o hijas.
- Aumento del tiempo de reserva del puesto de trabajo para la incorporación tras un período de excedencia voluntaria.
- Ampliación del grado de consanguinidad o afinidad de la persona dependiente.
- Ofrecer permisos retribuidos para asistir a consultas médicas y para el acompañamiento de menores y/o personas dependientes.



### **Medidas para mejorar la flexibilidad en el uso del tiempo y en el espacio de trabajo**

- Flexibilidad de horarios laborales de entrada y salida y de los descansos.
- Semana laboral comprimida.
- Adecuación de los horarios a los ritmos cotidianos de las personas: transportes, escuelas, comercios, etc.
- Trabajo compartido.
- Trabajo a distancia, teletrabajo.

### **Medidas para acercar los servicios de cuidado de personas dependientes**

- Información sobre centros del territorio especializados en el cuidado de personas dependientes.
- Apoyo económico para sufragar gastos de escuelas infantiles y de otros centros de atención a personas dependientes.
- Reserva de plazas en escuelas infantiles cercanas a la empresa.

### **Medidas para asentar la conciliación en la cultura de la empresa**

- Difundir entre la plantilla el compromiso de la empresa en materia de conciliación, así como las medidas que tiene adoptadas.
- Garantizar las medidas de conciliación para todo el personal que trabaja en la empresa, independientemente de su relación contractual.
- Política de sustitución: sustituir de manera sistemática a las personas que se ausenten temporalmente de la empresa por motivos familiares (y otros) para evitar sobrecarga de trabajo en el personal que permanece.
- Política de acercamiento de distintas personas de la unidad familiar.
- Realización de la formación interna de la empresa en horario laboral o bien, en parte de éste.
- Información, sobre las novedades de la empresa, a la persona que temporalmente está ausente del trabajo.
- No establecer reuniones en tiempos límites de descanso o en horas cercanas a la finalización de la jornada.

### **Medidas para fomentar la corresponsabilidad de mujeres y hombres**

- Impartición de módulos de sensibilización en materia de corresponsabilidad para lograr la implicación de todas las personas que integran las unidades familiares de la plantilla.
- Información mediante campañas de sensibilización a los trabajadores para promover el uso de los recursos dirigidos a ellos.

## 5.6. ÁREA DE SALUD LABORAL

### Objetivos:

- Garantizar el respeto a la intimidad y la dignidad humana en el entorno de trabajo.
- Asegurar un desarrollo de la actividad de la empresa garantizando una buena salud, tanto de las mujeres como de los hombres.
- Poner en marcha mecanismos para prevenir, actuar, erradicar y sancionar situaciones y conductas que puedan dañar, tanto la salud física como la psicológica, de las mujeres y de los hombres de la organización.

### ¿Por qué una empresa debe plantearse incorporar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en esta materia?

- Porque las empresas que protegen la salud de su personal están atendiendo una obligación legal y un derecho de las personas trabajadoras.
- Porque la empresa que garantiza un entorno de trabajo saludable para toda su plantilla respetando el principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres evita problemas de absentismo, genera un mejor clima de trabajo que revierte en una mejora de la productividad.
- Porque la maternidad cumple una función social y su protección representa un bien social.
- Porque la empresa que expresa abiertamente su rechazo a la violencia de género y a conductas como el acoso sexual y el acoso por razón de sexo está rechazando manifestaciones de desigualdad y discriminación por razón de sexo.

Porque mantener un entorno seguro y saludable para todas las personas trabajadoras desde el principio de igualdad entre mujeres y hombres garantiza el mantenimiento de la productividad, ya que se reducen los costes que se derivan de las incapacidades temporales y la rotación de personas en los puestos de trabajo, el estrés y la falta de autoestima mejorando el clima laboral que hace posible trabajar con máximos rendimientos.

### ¿En qué situaciones se lo tiene que plantear la empresa?

- Cuando la organización se plantea hacer efectivo el principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres.

- Cuando la empresa esté en período de negociación de un convenio colectivo.
- Cuando se realicen las evaluaciones de riesgos laborales en la empresa.
- Cuando surjan nuevos puestos o se modifiquen las condiciones de los actuales.
- Cuando existan tasas de siniestralidad elevadas o se incrementen las actuales y aparezcan nuevas patologías entre el personal de la empresa.
- Cuando existan tasas de absentismo, situaciones de incapacidad temporal o rotación elevadas o aumenten las actuales.
- Cuando la empresa quiera asegurar una organización libre de la lacra del acoso previniendo y atacando posibles situaciones de esta índole.

### **¿Qué hay que revisar en el área de salud laboral?**

- La estructura organizativa de la empresa y las características de los puestos de trabajo: ubicación de mujeres y hombres, condiciones laborales.
- Las evaluaciones de riesgos laborales: mapa de riesgos, criterios de evaluación, identificación de puestos que puedan tener incidencia negativa en las trabajadoras embarazadas.
- Absentismo e incapacidad temporal: estadística e incidencia por sexo.
- Formación en prevención de riesgos laborales: personas formadas, contenidos.
- Violencia de género: casos de trabajadoras afectadas, mecanismos de información y apoyo.
- Acoso sexual y por razón de sexo: existencia de protocolos de prevención, abordaje en el convenio colectivo, denuncias y situaciones de acoso sexual investigadas en la empresa.

## Algunas medidas que se pueden abordar

### Medidas para incorporar la perspectiva de género en la salud laboral y de prevención de riesgos laborales

- Impartición de formación en prevención de riesgos laborales con perspectiva de género dirigida al equipo directivo y al conjunto de la plantilla.
- Identificación de los riesgos de los puestos de trabajo que desarrollan las mujeres y los hombres en la empresa.
- Realización de un análisis de los puestos de trabajo para prevenir posibles riesgos para la salud en los casos de embarazo, maternidad, lactancia y previsión de puestos de trabajo alternativos.
- Elaboración de estadísticas periódicas, desagregadas por sexo, sobre clima recogiendo y valorando aspectos de salud laboral.

### Medidas para actuar ante los posibles casos de violencia de género entre las mujeres trabajadoras

- Elaboración de manuales o protocolos para combatir los casos de mujeres trabajadoras víctimas de violencia de género.
- Promoción de campañas de sensibilización (cartelería, dípticos, pegatinas, etc.) animando a las mujeres trabajadoras víctimas de violencia de género a denunciar.
- Inclusión entre la documentación que se facilite a la plantilla en el momento de su incorporación a la empresa (en el plan de acogida, por ejemplo) el protocolo de actuación de la empresa ante situaciones de violencia de género.
- Facilitar a las trabajadoras que estén en esta situación un cambio de puesto de trabajo, de horario, flexibilidad, etc.
- Información a toda la plantilla sobre las medidas de actuación en la empresa ante casos de violencia de género.

### Medidas para prevenir y eliminar las situaciones de acoso sexual en el trabajo

- Elaboración y aplicación de protocolos de actuación para la prevención y sanción del acoso sexual y por razón de sexo en la empresa especificando estas conductas como faltas sancionables, en diferentes grados.
- Realización de campañas de sensibilización a toda la plantilla para la identificación, prevención y denuncia.
- Análisis de las situaciones de acoso en la empresa.
- Asignación de competencias a la Comisión de Igualdad para actuar en casos de acoso sexual, acoso por razón de sexo o violencia de género en la organización.
- Capacitación a los equipos con responsabilidad en el seguimiento y actuación de los casos de acoso.

## 6. Medidas dirigidas a fomentar una cultura basada en la igualdad

Las medidas dirigidas a fomentar una cultura basada en la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres tienen como objetivo asegurar que la igualdad se constituya como uno de los valores centrales de todas las políticas de la empresa de manera que se tengan en cuenta las situaciones y necesidades de las mujeres y de los hombres de manera sistemática en la forma de gestionar la organización. Estas medidas se dirigen a alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres y a mantenerla, mejorando el funcionamiento y la eficacia de la organización.

Concretamente, las áreas que se van a abordar a continuación son las que la Ley Orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres señala como las materias transversales sobre las que se debe trabajar; estas son las siguientes:

- Comunicación e imagen corporativa.
- Sensibilización y formación en materia de igualdad.

### 6.1. ÁREA DE COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA

#### Objetivos:

- Asentar la igualdad entre mujeres y hombres en la cultura de la organización.
- Establecer estrategias de comunicación interna que promuevan el igual acceso a la información por parte de mujeres y hombres.
- Eliminar los estereotipos de género en la comunicación e imagen (interna y externa) de la empresa.

#### **¿Por qué una empresa debe plantearse incorporar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en esta materia?**

- Porque el respeto al principio de igualdad de trato de mujeres y hombres favorece la lealtad, el compromiso, la motivación y la productividad de la plantilla.
- Porque una empresa comprometida con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres debe visibilizar dicho compromiso y su rechazo a cualquier forma de discriminación.
- Porque una comunicación y un lenguaje que tienen en cuenta y hacen visibles a las mujeres y a los hombres, desempeña un papel decisivo en el cambio de cultura e imagen de la empresa.

- Porque el uso de un lenguaje no sexista mejora la comunicación interna y por tanto, la eficacia de procesos como la selección de personal, la valoración de los puestos de trabajo, la promoción profesional, la formación, etc.
- Porque las vías de comunicación interna tienen que ser eficientes para que la información llegue a mujeres y hombres por igual en temas como el desarrollo de la actividad, la oferta formativa, la promoción, normativa en materia de conciliación, etc., de manera que se optimicen los recursos invertidos.

Porque las empresas tienen un papel fundamental en el proceso de incorporación de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, la comunicación y el lenguaje no sexista para favorecer el pleno desarrollo de las personas independientemente de su sexo y para contribuir al avance de cambios sociales respecto al papel de las mujeres y de los hombres en el ámbito laboral, social y familiar.

### **¿En qué situaciones se lo tiene que plantear la empresa?**

- Cuando se revisen las líneas estratégicas de la empresa, los documentos corporativos, la imagen pública, etc.
- Cuando la empresa quiera mejorar su imagen interna y la proyección de su imagen externa.

### **¿Qué hay que revisar en el área de comunicación?**

- Los documentos corporativos y de comunicación con la plantilla y con la clientela, empresas proveedoras, etc.
- Los canales de comunicación internos: cuáles son, la accesibilidad y utilización por parte de las mujeres y de los hombres, el tipo de información que circula, etc.
- Mecanismos para facilitar la comunicación ascendente y promover la participación del personal.
- La vinculación de la comunicación con el resto de prácticas de gestión de los recursos humanos con el fin de promover la participación de la plantilla, especialmente de las mujeres: como se publicitan las ofertas de trabajo, las acciones formativas, las convocatorias de promoción, etc.
- El lenguaje, las imágenes: si se emplea sistemáticamente un lenguaje no sexista, si las imágenes transmiten o no estereotipos de género, etc.

## Algunas medidas que se pueden abordar

### Medidas para corregir las manifestaciones sexistas en la imagen y trato en la organización

- Elaboración de un manual para la utilización de un lenguaje no sexista.
- Difusión entre el personal de la empresa del manual para evitar el empleo de un lenguaje sexista.
- Revisión y normalización del uso de un lenguaje no sexista en las disposiciones, normativas, comunicaciones, convenio colectivo y demás documentación de la empresa. De manera más concreta en: las tarjetas de visita, letreros de las puertas de los despachos, organigramas, en la denominación de los puestos, etc.
- Elaboración de impresos, formularios y comunicaciones que se dirigen a las personas usuarias utilizando un lenguaje neutro o términos femeninos y masculinos.
- Evitar imágenes estereotipadas en los carteles expuestos para publicitar los productos o servicios de la empresa.

### Medidas para establecer canales de comunicación interna que fomenten la igualdad de oportunidades en la empresa

- Poner en marcha un “portal profesional” para agilizar trámites, transmitir inquietudes, descargar archivos o documentación, facilitando el acceso de las personas trabajadoras en la organización.
- Crear un departamento de atención al personal para dar respuesta a las necesidades que pueda tener la plantilla.

## 6.2. SENSIBILIZACIÓN Y FORMACIÓN EN MATERIA DE IGUALDAD

### Objetivos:

- Integrar el principio de igualdad en la cultura, objetivos y valores corporativos.
- Transmitir y hacer partícipe a la plantilla de la implicación de la organización en la consecución de la igualdad.
- Capacitar a los equipos que gestionan los recursos humanos para incorporar la igualdad de oportunidades en su labor.
- Sensibilizar al conjunto de la plantilla respecto a igualdad de oportunidades en la organización.

## ¿Por qué una empresa debe plantearse incorporar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en esta materia?

- Porque el cumplimiento de las obligaciones en materia de igualdad que la normativa deposita en las empresas requiere contar con equipos cualificados y preparados para integrar la igualdad de oportunidades en la gestión empresarial.
- Porque una empresa comprometida con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres debe transmitirlo al conjunto de personas que forman parte de la misma.
- Porque se asegura que la igualdad es parte integral y transversal a toda la gestión de la empresa.

Porque las empresas tienen un papel fundamental en la incorporación de la igualdad entre mujeres y hombres, tanto a nivel interno como en su proyección externa, que hará posible que se pueda visibilizar, respetar y reconocer la participación de las mujeres en todos los ámbitos de la sociedad.

## ¿En qué situaciones se lo tiene que plantear la empresa?

- Cuando se establezcan o modifiquen principios, valores y objetivos de la organización.
- Cuando se detecten resistencias en la plantilla, mandos intermedios o personal directivo hacia la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- Cuando se planteen procesos de incorporación de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la estrategia empresarial.

## ¿Qué hay que revisar en el área de sensibilización y formación?

- Los conocimientos y experiencias en igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres del personal de recursos humanos.
- Los documentos estratégicos de la empresa que hagan o pudieran hacer referencia a valores institucionales y objetivos de la organización.
- Los sistemas de calidad.
- Los programas de responsabilidad social corporativa.
- Los planteamientos de la formación de forma que se puedan incorporar contenidos en materia de igualdad.



- Las comunicaciones de la empresa de forma que se puedan incorporar contenidos en materia de igualdad y en concreto del Plan de Igualdad.

## Algunas medidas que se pueden abordar

### Medidas para integrar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en los objetivos de la empresa

- Incorporación explícita de la igualdad de oportunidades como uno de los valores centrales y eje directriz de la organización en los documentos que detallan su misión y visión, estatutos, (manual de acogida, código ético, etc.).
- Comunicación a todas la personas de todos los niveles de la empresa la importancia de contribuir al logro de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres.
- Formación a los equipos directivos y de mando intermedio para que difundan la cultura de igualdad.
- Revisión de los manuales de calidad para incorporar entre los procedimientos la igualdad entre mujeres y hombres.
- Revisión del documento de responsabilidad social de la empresa e incorporar el compromiso con la igualdad entre mujeres y hombres.

### Medidas para capacitar a los recursos humanos de la empresa en la gestión desde la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres

- Impartición de formación específica en materia de igualdad de oportunidades a la dirección de la empresa, al personal responsable de recursos humanos y a mandos intermedios.
- Formación en materia de género al personal docente.
- Integración de manera transversal o mediante cursos específicos la igualdad de oportunidades al conjunto de la plantilla de la empresa.

### Medidas para transmitir a la plantilla el compromiso con la igualdad de oportunidades

- Inclusión en el tablón de anuncios, en la revista corporativa, etc. una sección con noticias, novedades, artículos, etc., relativos a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- Difusión del desarrollo y las acciones que se lleven a cabo en el marco del Plan de Igualdad para que la totalidad de la plantilla pueda hacer las aportaciones y sugerencias que considere necesario.
- Difusión de las medidas de conciliación existentes y de las novedades normativas producidas al respecto entre todo el personal empleando los canales de comunicación existentes: web, tablón de anuncios, dípticos, etc.



## ANEXOS



## GLOSARIO

**Acciones positivas:** Son medidas específicas, a favor de las mujeres, para corregir situaciones patentes de desigualdad de hecho respecto de los hombres, con el fin de hacer efectivo el derecho constitucional de la igualdad. Tales acciones, que serán aplicables en tanto subsistan dichas situaciones, habrán de ser razonables y proporcionadas en relación con el objetivo perseguido en cada caso. (LOIEMH, Art. 11).

**Acoso por razón de sexo:** Cualquier comportamiento realizado en función del sexo de una persona, con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo. (LOIEMH, Art. 7)

**Acoso sexual:** Cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo. (LOIEMH, Art. 7)

**Brecha salarial:** Diferencia porcentual entre los salarios medios de hombres y mujeres.

**Comisión de Igualdad:** Equipo de trabajo constituido en el seno de la empresa, responsable de impulsar la elaboración, desarrollo y seguimiento del Plan de Igualdad, que tiene carácter paritario en cuanto a presencia de representantes de la dirección y representantes de la plantilla.

**Conciliación de la vida laboral, personal y familiar:** Estrategia que se dirige a hacer compatibles diferentes espacios y tiempos de la vida de las personas para responder a las necesidades y requerimientos de la vida laboral, la vida familiar y la vida personal

**Corresponsabilidad:** En relación con la conciliación, se habla de corresponsabilidad de hombres y mujeres a la hora de compartir responsabilidades en el ámbito familiar y doméstico; también son corresponsables los agentes sociales y económicos que son factor clave en el desarrollo de políticas, programas y medidas dirigidas a conseguir la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres y la conciliación de la vida laboral, personal y familiar.

**Datos desagregados por sexo:** Conlleva la recogida y desglose de datos y de información estadística por sexo. Ello permite un análisis comparativo de cualquier cuestión, teniendo en cuenta las especificidades del género.

**Diagnóstico de igualdad:** El diagnóstico sobre la situación en la empresa en materia de igualdad entre mujeres y hombres consiste en un estudio de la estructura organizativa de la empresa con el objetivo de saber el grado de cumplimiento del principio de igualdad. El diagnóstico

debe incluir información sobre los elementos que pueden generar discriminaciones en la empresa (humanos, económicos, materiales, de organización, etc.) y de qué recursos dispone la empresa para plantear el cambio.

**Discriminación directa por razón de sexo:** Se considera discriminación directa por razón de sexo la situación en que se encuentra una persona que sea, haya sido o pudiera ser tratada, en atención a su sexo, de manera menos favorable que otra en situación comparable. (LOIEMH, Art.6.1).

**Discriminación indirecta por razón de sexo:** Se considera discriminación indirecta por razón de sexo la situación en que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros pone a personas de un sexo en desventaja particular con respecto a personas del otro, salvo que dicha disposición, criterio o práctica, puedan justificarse objetivamente en atención a una finalidad legítima y que los medios para alcanzar dicha finalidad sean necesarios y adecuados. (LOIEMH, Art. 6.2).

**Discriminación Salarial:** Es la parte de la diferencia salarial que no puede justificarse por razones distintas al sexo de la persona ocupada.

**Estereotipos de género:** Criterios y opiniones preconcebidas que adjudican valores y conductas a las personas en función de su sexo y que determinan modelos de conducta.

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

**Igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres:** Situación en que todos los seres humanos son libres de desarrollar sus capacidades personales y de tomar decisiones, sin las limitaciones impuestas por los roles tradicionales, y en la que se tienen en cuenta, valoran y potencian por igual las distintas conductas, aspiraciones y necesidades de hombres y mujeres. Igualdad de oportunidades significa garantizar que mujeres y hombres puedan participar en diferentes esferas (económica, política, participación social, de toma de decisiones...) y actividades (educación, formación, empleo...) sobre bases de igualdad.

**Igualdad efectiva:** Existe cuando hay una ausencia real de barreras que limitan las oportunidades de una persona en función de su sexo. Supone que las mujeres no encuentren limitaciones que los hombres no tienen.

**Impacto de género:** Consiste en identificar y valorar los diferentes resultados y efectos de una norma o una política en uno y otro sexo, con objeto de evitar sus posibles efectos discriminatorios.

**Indicador de género:** aquel que sirve específicamente para recoger información sobre el estatus y actividades de las mujeres en relación a los hombres, es decir, permite detectar si existe una situación de desequilibrio entre ambos sexos y señala si determinada intervención ha logrado los resultados previstos en materia de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

**Participación equilibrada de mujeres y hombres:** Reparto entre mujeres y hombres en el acceso y la participación en todas las esferas de la vida que constituye una condición primordial para la igualdad. Se considera participación equilibrada aquella en la que la representación de un sexo no es inferior al 40% ni superior al 60% con respecto al otro sexo.

**Permisos parentales:** Derecho individual -y, en principio, no transferible- de todas las personas trabajadoras, hombres y mujeres, a ausentarse del trabajo por motivo de nacimiento o adopción de un hijo.

**Perspectiva/enfoque de género:** Tomar en consideración y prestar atención a las diferencias entre mujeres y hombres en cualquier actividad o ámbito dado de una política o intervención.

**Plan de igualdad de la empresa:** Los planes de igualdad de las empresas son un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo. Los planes de igualdad fijarán los concretos objetivos de igualdad a alcanzar, las estrategias y prácticas a adoptar para su consecución, así como el establecimiento de sistemas eficaces de seguimiento y evaluación de los objetivos fijados. (LOIE, Art. 46)

**Segregación horizontal:** En el mercado laboral, situación en la que a las mujeres se les fomenta y facilita el acceso a empleos o estudios que se presuponen típicamente femeninos -servicios o industrias de menor desarrollo-, al tiempo que encuentran obstáculos y dificultades para asumir ocupaciones que, socialmente, se siguen considerando masculinas, ligadas a la producción, la ciencia y los avances de las tecnologías.

**Segregación vertical:** Es también conocida como “techo de cristal” y es aquella que establece límites a las posibilidades de ascenso laboral de las mujeres. A pesar de que se registra una de-

mocratización en el acceso a diversos puestos de trabajo por parte de las mujeres, los puestos relacionados con las posibilidades de decisión siguen siendo patrimonio de los hombres.

**Transversalidad:** Supone la integración de la perspectiva de género en una actuación, considerando, los puntos de partida, prioridades y necesidades respectivas de mujeres y hombres, con vistas a promover la igualdad entre ambos sexos y teniendo en cuenta, desde la fase de planificación, sus efectos en las situaciones respectivas de unas y otros cuando se apliquen, supervisen y evalúen.

**Violencia de Género:** La violencia de género se manifiesta como el símbolo más brutal de la desigualdad existente en nuestra sociedad. Se trata de una violencia que se dirige sobre las mujeres por el hecho mismo de serlo, por ser consideradas, por sus agresores, carentes de los derechos mínimos de libertad, respeto y capacidad de decisión.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agrupación para el Desarrollo de Jerez. *Acciones positivas para la igualdad*. Iniciativa Comunitaria Equal. DIDO. 2007.
- Fundación Mujeres. *Elementos básicos para la integración de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas*. Programa de Promoción de la Igualdad de Oportunidades en Empresas de la Comunidad de Extremadura. 2008.
- Fundación Mujeres. *Buenas prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas*. Programa de Promoción de la Igualdad de Oportunidades en Empresas de la Comunidad de Extremadura. 2008.
- Fundación Mujeres. *La integración de la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres en las organizaciones laborales*. Iniciativa Comunitaria Equal. CALÍOPE. 2007.
- Fundación Mujeres. *Cuaderno explicativo sobre el Protocolo de Actuación*. Programa Empresas por la Igualdad. Iniciativa Comunitaria Equal. ELOISA. 2007.
- Fundación Mujeres. *Manual de Procedimientos para la Incorporación de la Igualdad en la Gestión Empresarial*. Iniciativa Comunitaria Equal. EQI. 2007.
- Institut Balear de la Dona. *Lenguaje por la igualdad en la empresa*. Iniciativa Comunitaria Equal. Equilibrio. 2006

- Instituto Andaluz de la Mujer. *Guía práctica para diagnosticar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas. Guía de desarrollo de acciones positivas*. Catálogo de Acciones Positivas. 2004.
- Instituto de la Mujer. *Orientaciones para Negociar Medidas y Planes de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres en las Empresas*. 2008.
- Secretaría Confederal de la Mujer de CC.OO. *Guía para el diagnóstico, negociación y aplicación de medidas y planes de igualdad*. 2007.

## RECURSOS WEB

- Ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía  
[www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer/IMG/pdf/LEY\\_IGUALDAD-2.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer/IMG/pdf/LEY_IGUALDAD-2.pdf)
- Instituto Andaluz de la Mujer. Consejería para la Igualdad y Bienestar Social  
[www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer/](http://www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer/)
- Ley orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres  
[www.boe.es/boe/dias/2003/12/03/pdfs/A43187-43195.pdf](http://www.boe.es/boe/dias/2003/12/03/pdfs/A43187-43195.pdf)
- Instituto de la Mujer  
[www.migualdad.es/mujer/](http://www.migualdad.es/mujer/)
- Ministerio de Igualdad  
[www.migualdad.es](http://www.migualdad.es)
- Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 5 julio de 2006 relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación (refundición).  
[www.mityc.es/NR/rdonlyres/F7C633F5-9C30-4F22-9BAD-E7F891033979/0/70directiva200654ce.pdf](http://www.mityc.es/NR/rdonlyres/F7C633F5-9C30-4F22-9BAD-E7F891033979/0/70directiva200654ce.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo  
[www.ilo.org/global/Themes/Equality\\_and\\_Discrimination/GenderEquality/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/global/Themes/Equality_and_Discrimination/GenderEquality/lang-es/index.htm)



- Género y Convenios de la OIT

[http://portal.oit.or.cr/index.php?option=com\\_staticxt&staticfile=genero/convenios.pdf](http://portal.oit.or.cr/index.php?option=com_staticxt&staticfile=genero/convenios.pdf)

- Secretaria Confederal de la Mujer de Comisiones Obreras

[www.ccoo.es/cscceo/menu.do?Areas:Mujeres](http://www.ccoo.es/cscceo/menu.do?Areas:Mujeres)

- Departamento Confederal de UGT sobre Mujer Trabajadora

[www.ugt.es/Mujer/mujer.html](http://www.ugt.es/Mujer/mujer.html)



I G U A L D A D

M E J O R A C O N T I N U A

C A L I D A D



UNIÓN EUROPEA

Fondo Social Europeo



Instituto Andaluz de la Mujer

CONSEJERÍA PARA LA IGUALDAD Y BIENESTAR SOCIAL

