

El Plan de Igualdad – II

El Plan de Igualdad: hacia la Igualdad efectiva de género entre mujeres y hombres

Artículo 2

Aceptada ya la necesidad de integración de la perspectiva de género en las políticas generales con las medidas específicas destinadas a mujeres, tal y como establecimos en el artículo El Plan de Igualdad I, es objeto del presente documento articular la forma de actuar de una empresa que desee integrar en su actividad diaria cuestiones referentes a igualdad de oportunidades a través de presentar una guía de trabajo asociada a los documentos básicos necesarios para el desarrollo de un Plan de Igualdad.

Las fases de un plan de Igualdad

Para garantizar la aplicación efectiva del principio de Igualdad de Oportunidades, debemos necesariamente garantizar una participación equilibrada de mujeres y hombres en todas las esferas y ámbitos de actuación de una Organización.

Una herramienta efectiva que puede ayudarnos a convertirnos en una Organización que garantice la Igualdad de Oportunidades es el Plan de Igualdad. El desarrollo de un plan de igualdad se basa en la aplicación de seis fases claramente identificadas junto con la aplicación de una serie de medidas transversales que ya enunciamos en el Artículo El Plan de igualdad I.



Fase I. Compromiso de la Dirección

Si nos halláramos desarrollando un modelo de aplicación de un Sistema de gestión basado en Norma ISO, por ejemplo ISO 9001 o ISO 14001, nos encontraríamos reflexionando sobre el Compromiso de la Dirección y basaríamos el contenido principalmente en transmitir la necesidad de que la Dirección desarrolle una Política de Calidad y que esta sea difundida y entendida por parte de todo el personal que realice trabajos que afecten directa o indirectamente a los requisitos del producto. En materia de Igualdad de Género, a la hora de desarrollar un Plan de Igualdad, no planteamos nada que no esté íntimamente ligado con esta necesidad de que la Alta Dirección de una organización demuestre su compromiso al respecto, y no sólo lo demuestre, sino que lo aplique en todos los niveles. Así, es necesario que la Dirección al máximo nivel adopte el compromiso, **por escrito**:

- de integrar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la organización como principio básico y transversal;
- de incluir este principio en los objetivos de la política de la empresa y, particularmente, en la política de gestión de recursos humanos;
- de facilitar los recursos necesarios, tanto materiales como humanos, para la elaboración del diagnóstico, definición e implementación del Plan de Igualdad y la inclusión de la igualdad en la negociación colectiva.

Además, debe comunicarse a toda la plantilla.

El propio Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales ha desarrollado modelos de compromiso de la Alta Dirección que toda Organización puede adoptar como propios, y si bien, en estos modelos podemos encontrar las pautas para su redactado, es muy importante que una Organización que verdaderamente apueste por la Implantación de un Plan de Igualdad, trabaje en la línea de desarrollar su propio Compromiso haciendo énfasis en aquellos aspectos críticos que puedan ser la base o motor del cambio de mentalidad.

Fase II.

De forma paralela al compromiso de la organización conviene constituir el equipo de trabajo -Comité o Comisión Permanente de Igualdad-, **conformado de forma paritaria entre empresa y representación de trabajadoras y trabajadores**.

Es recomendable que por parte de la empresa lo integren personas en puestos influyentes, con capacidad de decisión dentro de la empresa y de diversos departamentos.

Este órgano, será garante del impulso de acciones de:

- Información y sensibilización de la plantilla
- Apoyo y/o realización del diagnóstico y Plan de Igualdad
- Apoyo y/o realización de su seguimiento y evaluación

Fase III. Diagnóstico

El diagnóstico consiste en un análisis detallado de la situación sobre la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa durante el cual se realizan, sucesivamente, actividades de recogida de **información**, de **análisis**, de debate interno, y finalmente, de formulación de **propuestas** que pueden integrarse en un Plan de Igualdad.

El diagnóstico es:

- **Instrumental**: no es un fin en sí mismo sino un medio a partir del cual se puedan identificar ámbitos específicos de actuación.
- **Aplicado**: es de carácter práctico orientado a la toma de decisiones en la empresa.
- **Flexible**: el contenido, la extensión y la forma en que se realice el diagnóstico deberá amoldarse a las necesidades concretas de cada empresa.
- **Dinámico**: deberá actualizarse continuamente.

Se trata de analizar desde una perspectiva de género, esto es, partiendo de la capacidad en la materia de las personas que participen en el proceso, los siguientes puntos:

- Características de la empresa y estructura organizativa
- Características del personal
- Acceso a la empresa
- Desarrollo de la carrera profesional
- Formación y reciclaje
- Condiciones de trabajo en la empresa
- Remuneraciones (fijas y variables)
- Abandono de la empresa

Con el fin de preparar adecuadamente el proceso de Diagnóstico, y en relación con la información y datos que debemos recabar, es necesario hacer acopio de una serie de documentación a partir de la cual podremos desarrollar parte del contenido del Diagnóstico de manera objetiva y fiable. Estos documentos son:

- Convenio colectivo
- Organigrama de la empresa
- Copias de la documentación general utilizada para información de la plantilla: tarjetas de visita, letreros, comunicados, etc.
- Selección: solicitudes de ingreso en la empresa, anuncios publicados, ofertas de empleo, guión de entrevistas, pruebas selectivas, y demás documentación oportuna

- Formación: cuestionario de detección de necesidades formativas, plan de formación del último año, programas de los cursos impartidos, etc.
- Promoción: planes de carrera y demás documentación utilizada por la empresa en estos procesos
- Política salarial: documentación donde se recojan los criterios de distribución de incentivos y otros beneficios
- Ordenación del tiempo de trabajo: documentación dónde se establezca la regulación de los mecanismos para facilitar la conciliación entre la vida laboral, personal y laboral que existan dentro de la empresa
- Comunicación: documentación relativa a los procedimientos utilizados para la comunicación dentro y fuera de la empresa

Es absolutamente necesario que la recogida de datos se realice de forma disgregada por sexo y expresada en valores relativos para facilitar el mencionado análisis.

A modo de ejemplo, y sin que se tome comuna estructura cerrada, un Diagnóstico puede contener los siguientes puntos de Análisis:

I. CUESTIONARIO PARA LA EMPRESA

i. Aspectos cuantitativos

A. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Tabla 1: Plantilla desagregada por sexo

Tabla 2: Porcentaje de plantilla con contrato fijo o indefinido

B. CARACTERÍSTICAS DE LA REPRESENTACIÓN LEGAL DE TRABAJADORES Y TRABAJADORAS

Tabla 3: Representación legal de la plantilla

Tabla 4: Representación unitaria

Tabla 5: Representación sindical

Tabla 6: Distribución de la representación legal por edades

Tabla 7: Distribución de la representación legal por categorías profesionales

Tabla 8: Sindicatos con representación

C. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANTILLA

Tabla 9: Distribución de la plantilla por edades

Tabla 10: Distribución de la plantilla por tipo de contrato

Tabla 11: Distribución de la plantilla por antigüedad

Tabla 12: Distribución de la plantilla por departamentos y nivel jerárquico

Tabla 13: Distribución de la plantilla por categorías profesionales

Tabla 14: Distribución de la plantilla por categoría profesional y estudios

Tabla 15: Distribución de la plantilla por bandas salariales sin bonificaciones extrasalariales

Tabla 16: Distribución de la plantilla por bandas salariales con bonificaciones extrasalariales

Tabla 17: Distribución de la plantilla por categorías profesionales y salario bruto anual sin compensaciones extrasalariales

Tabla 18: Distribución de la plantilla por categorías profesionales y salario bruto

- anual con compensaciones extrasalariales
- Tabla 19: Distribución de la plantilla por horas semanales de trabajo
- Tabla 20: Distribución de la plantilla por turnos de trabajo
- Tabla 21: Incorporaciones y bajas
- Tabla 22: Incorporaciones por ETT
- Tabla 23: Incorporaciones último año por tipo de contrato
- Tabla 24: Incorporaciones último año por ETT y tipo de contrato
- Tabla 25: Incorporaciones último año por categorías profesionales
- Tabla 26: Incorporaciones último año por ETT y categorías profesionales
- Tabla 27: Bajas definitivas último año
- Tabla 28: Bajas definitivas último año por edad
- Tabla 29: Bajas temporales, permisos y excedencias último año
- Tabla 30: Responsabilidades familiares: nº de hijas/os
- Tabla 31: Responsabilidades familiares: nº de hijas/os con discapacidad
- Tabla 32: Responsabilidades familiares: edades de hijas/os
- Tabla 33: Responsabilidades familiares: edades de hijas/os con discapacidad
- Tabla 34: Responsabilidades familiares: personas dependientes
- Tabla 35: Promoción último año
- Tabla 36: Tipos de promociones último año
- Tabla 37: Promoción último año: categorías profesionales
- Tabla 38: Formación último año

ii. ASPECTOS CUALITATIVOS

1. Cultura de la empresa y responsabilidad social corporativa
 2. Selección
 3. Formación
 4. Promoción
 5. Política salarial
 6. Ordenación del tiempo de trabajo y conciliación
 7. Comunicación
 8. Ayudas, bonificaciones y política social
 9. Representatividad
 10. Prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo
 11. Riesgos laborales y salud laboral
 12. Mujeres en situación o riesgo de exclusión
 13. Convenio colectivo
- Comentarios y otras consideraciones

II. CUESTIONARIO PARA LA REPRESENTACIÓN LEGAL DE TRABAJADORES Y TRABAJADORAS

1. Relación de la representación legal con la empresa y con la plantilla
 2. Negociación colectiva
 3. Formación
 4. Procesos de comunicación con la plantilla
- Comentarios y otras consideraciones

III. CUESTIONARIO PARA LA PLANTILLA

Distribución de la plantilla por bandas salariales (Salario Bruto Anual sin compensaciones extrasalariales)					
Bandas salariales	Mujeres	%	Hombres	%	Total
Menos de 7.200 €					
Entre 7.201 € y 12.000 €					
Entre 12.001 € y 14.000 €					
Entre 14.001 € y 18.000 €					
Entre 18.001 € y 24.000 €					
Entre 24.001 € y 30.000 €					
Entre 30.001 € y 36.000 €					
Más de 36.000 €					
TOTAL					

Tabla 1: Ejemplo de desarrollo de la tabla 15 del Diagnóstico: Distribución de la plantilla por bandas salariales

a. CULTURA DE LA EMPRESA	
Pregunta Cualitativa	Respuesta
1.1. ¿Cuáles son los objetivos empresariales?	
1.2. ¿Cuál es la filosofía de la empresa? (Valores y creencias)	
1.3. ¿Qué procesos de calidad se desarrollan? (Internos y externos)	

Tabla 2: Ejemplo de desarrollo de cuestiones asociadas al cuestionario cualitativo, en su apartado a. Cultura de la empresa

CUESTIONARIO PARA LA PLANTILLA			
Empresa: _____			
Fecha de realización: ____ / ____ / ____	Mujer	Hombre	
<p>Con objeto de optimizar la gestión de los recursos humanos a través de la integración de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, estamos desarrollando un Diagnóstico que dará pie a un Plan de Igualdad para mejorar la gestión de los recursos humanos promoviendo la igualdad de oportunidades entre los trabajadores y las trabajadoras.</p> <p>Sus opiniones son de suma importancia y facilitarán la elaboración del diagnóstico y posterior diseño del Plan de Igualdad. Por tratarse de un cuestionario de opiniones, le agradeceríamos que contestara a cada una de las cuestiones planteadas con la mayor sinceridad. Le agradecemos su colaboración y le garantizamos el anonimato y la confidencialidad de todas sus respuestas.</p>			
Considera usted que en esta empresa:	Si	No	No sé
¿Se tiene en cuenta la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres?			
¿Tienen mujeres y hombres las mismas posibilidades de acceso en el proceso de selección de personal?			
¿Acceden por igual hombres y mujeres a la formación ofrecida por la empresa?			
¿Promocionan trabajadoras y trabajadores por igual?			
¿Cobra menos que su compañero/a?			
¿Se favorece la conciliación de la vida familiar, personal y laboral?			
¿Se conocen las medidas de conciliación disponibles?			
¿Sabría qué hacer o a quién dirigirse en caso de sufrir acoso sexual en el lugar de trabajo?			
¿Es necesario un Plan de Igualdad?			
Enumere sus sugerencias con relación a:			
¿Qué necesidades identifica en su empresa que el Plan debiera contener?	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... 		
¿Qué medidas podría adoptar la empresa para promover la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres?	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... 		
¿Cómo se puede facilitar el desarrollo del Plan?	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... 		
Otras sugerencias	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... 		

Tabla 3: Ejemplo de Cuestionario para la Plantilla

Tras el análisis cuantitativo y cualitativo de los datos obtenidos se establecerán unas conclusiones generales y las posibles áreas de mejora en las que se pueda implantar la igualdad de oportunidades en la empresa. Estas conclusiones y propuestas de mejora deberán plasmarse en un **informe** para facilitar su análisis. El **informe de diagnóstico** constituye el documento base del trabajo para realizar el Plan de Igualdad. Tal y como se ha señalado, se trata de un análisis desde la **perspectiva de género**, que supone un debate

interno, y finalmente, la formulación de **propuestas** que pueden integrarse en un Plan de Igualdad.

Un Informe, a título de modelo, puede contener los siguientes apartados:

1. **FICHA TÉCNICA:** Datos de la empresa, Datos relativos a la recogida de Información: fechas, fecha análisis, persona de contacto
2. **CONTEXTUALIZACIÓN Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA:** Breve descripción de aspectos relativos a la plantilla, tamaño, actividad, posicionamiento...
3. **ANÁLISIS:** Se trata de analizar los datos, tanto cuantitativos como cualitativos, y establecer descripciones y cuadros resumen de la situación actual, evolución, progresiones, etc. en cada uno de los apartados de los que consta el diagnóstico. Los aspectos a identificar, entre otros, deben ser el Grado de masculinización o feminización, la existencia de segregación horizontal o vertical, la Sobrecualificación femenina o masculina, Evolución de la plantilla o la Visibilización de diferencias de condiciones o situaciones de la plantilla femenina y masculina difíciles de percibir a simple vista
4. **PROPUESTA DE MEJORA:** Cada propuesta debe encuadrarse en una de las áreas del Plan para su desarrollo.

Fase IV. Programación

En función de la información obtenida del diagnóstico y las propuestas realizadas se procede a la elaboración del Plan de Igualdad. Como se ha citado anteriormente, el art. 46 de la Ley de Igualdad determina que 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. Estas áreas de intervención quedarán determinadas por los resultados del diagnóstico. Las **preguntas clave** – que sirven tanto a la programación como a la propia estructura del plan- son: ¿Cuánto tiempo? (PLANIFICACIÓN), ¿Para qué (OBJETIVOS), ¿Cómo? (ACCIONES), ¿Para quién (PERSONAS DESTINATARIAS), ¿Con qué (RECURSOS), ¿Cuándo? (CALENDARIO), y ¿Cómo lo voy a evaluar? (CRITERIOS DE EVALUACIÓN)

Primero, hay que establecer unos **objetivos a largo plazo** que puedan servir como referencia durante todo el proceso. **A la vez**, hay que fijar unos **objetivos concretos a corto plazo**, progresivos y coherentes con los generales. Posteriormente hay que decidir qué **acciones concretas** se van a llevar a cabo. Es fundamental **asegurar la coherencia entre objetivos y acciones**, por lo que al planificar hay que tener en cuenta:

- qué objetivo satisface

- a quién van dirigidas
- quién es responsable de su aplicación
- qué métodos se van a utilizar
- qué recursos se necesitan
- cómo se medirá su cumplimiento

Es recomendable realizar un seguimiento continuo de las actividades que se lleven a cabo para asegurar el cumplimiento efectivo de las acciones y los objetivos previstos.

Será también necesario llevar a cabo una evaluación de los resultados obtenidos por el Plan una vez finalizado. Es recomendable que se especifiquen a priori:

- Las personas responsables del seguimiento y evaluación del Plan,
- el tiempo y los recursos dedicados a ambos,
- el tipo de evaluación a realizar,
- los instrumentos y métodos,
- los mecanismos para mantener al corriente a la dirección y al personal del funcionamiento y resultados del mismo.

Por último deberán establecerse las fases a seguir y las personas implicadas en cada una de ellas, un calendario de actuación y una previsión de recursos para cada una de las actuaciones previstas.

ACCIONES				
Área de actuación	Nº	Acción a desarrollar	Personas Beneficiarias	Plazo Ejecución
Área de selección				
Área de promoción				
Área de Ordenación del tiempo de trabajo				
Área de Condiciones de Trabajo				
Área de formación				
Área de PRL y SST				
Área de representatividad				
Área de comunicación, lenguaje no sexista				
Área de acciones específicas para mujeres en situación de riesgo de exclusión				
Otras áreas de intervención				

Tabla 4: Modelo de plantilla para la definición de acciones de intervención, en el desarrollo del Plan de Igualdad

Es fundamental definir los indicadores cuantitativos y cualitativos que van a permitir visibilizar los resultados de las acciones y objetivos, tanto las planteadas a corto plazo como a largo.

Fase V. Implantación

La Implantación, supone la realización y ejecución de las acciones previstas en el Plan de Igualdad.

Fase VI. Evaluación

La evaluación tiene los siguientes objetivos:

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

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

- Evaluación de los Resultados
 - Grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el Plan de Igualdad
 - Nivel de corrección de las desigualdades detectadas en el diagnóstico
 - Grado de consecución de los resultados esperados
- Evaluación del Proceso
 - Nivel de desarrollo de las acciones emprendidas
 - Grado de dificultad encontrado/percibido en el desarrollo de las acciones
 - Tipo de dificultades y soluciones emprendidas
 - Cambio producidos en las acciones y desarrollo del Plan atendiendo a su flexibilidad
- Evaluación del Impacto
 - Grado de acercamiento a la igualdad de oportunidades en la empresa
 - Cambios en la cultura de la empresa: cambio de actitudes del equipo directivo, de la plantilla en general, en las prácticas de RRHH, etc.
 - Reducción de desequilibrios en la presencia y participación de mujeres y hombres

Es fundamental haber establecido un buen **sistema de indicadores** durante la programación para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación de forma útil.

Medidas Transversales

a. Comunicación

La comunicación se realizará antes de la puesta en marcha, durante la ejecución y después de la implementación del Plan. Hay que asegurar que la información llega a toda la plantilla.

Es muy importante informar de la creación del Comité Permanente de Igualdad, quiénes lo conforman y las actividades a desempeñar, apoyando la participación continua del personal en todo el proceso.

La forma de llevar a cabo la distribución de la información será utilizando los canales formales de comunicación de la empresa: reuniones informativas, tabloneros de anuncios, comunicados internos, intranet... Es fundamental que la transmisión de la información sea bidireccional, es decir, que fluya tanto de arriba hacia abajo como a la inversa, esto supone habilitar medios para que la plantilla pueda participar y dar su opinión: a través de los representantes, buzón de sugerencias, etc.

b. Formación

La formación en igualdad de oportunidades y perspectiva de género debe dirigirse a **toda la plantilla**, y de forma específica, atendiendo a las características del puesto y/o a acciones concretas que requieran una formación determinada, a:

- Equipo directivo
- Mandos intermedios
- Comité de empresa

Objetivos:

- Formación en igualdad de oportunidades para la plantilla
- Formación para impulsar el Desarrollo de la carrera profesional de las mujeres hacia puestos de dirección
- Formación en Género y relaciones laborales para comités de empresa
- Formación en Género dirigida a personal de Recursos Humanos y Calidad
- Formación sobre Usos igualitarios en la Comunicación y Publicidad
- Formación sobre Conciliación entre la vida personal y profesional
- ...

c. Seguimiento

El seguimiento durante todo el desarrollo del Plan permite comprobar la consecución de los objetivos propuestos para cada acción y conocer el proceso de desarrollo, con el objetivo de introducir otras medidas si fuera necesario o corregir posibles desviaciones.

Es fundamental haber establecido un buen **sistema de indicadores** durante la programación para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación de forma útil.

Conclusiones

La verdad es que tratar de exponer en un artículo el conjunto de matices que debemos contemplar a la hora de desarrollar y aplicar un plan de Igualdad en una empresa es un reto casi imposible de abordar. Podemos hablar a nivel técnico de tareas de los objetivos del Plan, de la metodología de desarrollo, de los documentos a consultar y hasta de cómo enfocar el análisis de datos asociados al Diagnóstico inicial, pero nunca podremos transmitir la esencia que nos lleva a trabajar en este campo de actuación: la verdadera creencia de que otro mundo es posible. Un mundo donde la Igualdad de Oportunidades nos permitirá ser mucho más. Nos permitirá ser mucho más justos. Nos permitirá dar y recibir lo mejor de cada una de las personas que formen parte de la empresa. Empresas mucho más justas. Empresas que sepan integrar sus modelos productivos y sus procesos de trabajo con criterios basados en la Igualdad de Género. Decíamos que el mundo de la empresa tiene mucho que decir en todo esto. Sólo esperamos que sepamos escucharnos y apostemos sin miedo por ser más justos. Por ser más capaces.

Enlaces de interés:

- Instituto de la Mujer: www.mtas.es/mujer
- Ley para la Igualdad: http://www.mtas.es/mujer/politicas/Ley_Igualdad.htm
- La igualdad en las CCAA: <http://www.mtas.es/mujer/politicas/localizacion.htm>

Guillermo Campamá
Socio Consultor y Auditor de Empresas
EuQuality Networks, S.L.
gcampama@euquality.net
www.euquality.net