

GUÍA PARA A ELABORACIÓN DE PLANS DE IGUALDADE NAS EMPRESAS



XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO

EDITA: CONSELLERÍA DE TRABALLO

COLABORA: LIKADI

GUÍA PARA A ELABORACIÓN DE PLANS DE IGUALDADE NAS EMPRESAS

ÍNDICE

1. Presentación	7
2. Introducción	13
3. Antecedentes e contexto social dos plans de igualdade nas empresas	21
4. Contexto Normativo	27
4.1. Internacional	27
4.2. Estatal	28
4.3. Autonómico	29
5. Definición e características dun plan de igualdade empresarial	33
5.1. Que é?	33
5.2. Como se articula?	34
5.3. Axentes implicados	34
5.4. Implicacións do desenvolvemento e resultados esperados dun plan de igualdade nunha empresa	35
6. Orientacións metodolóxicas para a elaboración dun plan de igualdade empresarial	38
6.1. Concreción do Plan de Igualdade	40
6.2. “Fase 0” Preparatoria	40
6.3. “Fase 1. Diagnóstica-propositiva”	40
6.3.1. Diagnóstico	40
6.3.2. Concreción do Plan.	52
6.4. “Fase 2. Posta en marcha e seguimento”	58
6.4.1. Requisitos básicos para a posta en marcha do Plan	58
6.4.2. Establecemento do sistema de seguimento, avaliación e control do plan de Igualdade	59
7. Bibliografía	64
8. Anexos	68



presentación

PRESENTACIÓN

Estamos afrontando unha nova etapa en Galicia. Unha nova etapa na que a formulación da acción política baséase na práctica da planificación e a implantación de medidas eficientes e eficaces, medidas coordinadas e con clara vontade de redistribución da xustiza. Medidas articuladas para dar respostas concretas aos problemas reais da nosa comunidade.

Iniciamos unha etapa que asenta a súa actuación no profundo coñecemento dos problemas que xorden no ámbito laboral, que se sustenta na reflexión e, consecuentemente, aposta por o firme compromiso político de cambio que actúa na orixe das desigualdades que aínda perviven no noso país. Unha etapa que se concreta en accións elaboradas e deseñadas con detemento e consenso, con realismo e experiencia, con vontade de erradicar desigualdades e con orzamentos adecuados.

Nesta vontade, a intervención a través de programas e liñas de actuación referidas ao ámbito do emprego, require ter en conta a necesidade de consolidar o estado de benestar impulsando un modelo de sociedade dirixido ao logro da Igualdade nos estándares máis elevados que superen os parámetros da igualdade referida ás necesidades mínimas.

E este estado de benestar que se persigue, caracterízase por unha dobre orientación universalista e igualitaria na que o aspecto máis sobresaínte sexa a fusión da mellora da vida e do traballo. Un sistema que teña como obxectivo garantir ao mesmo tempo, a busca do pleno emprego e a sustentabilidade da vida garantindo o exercicio dos dereitos de cidadanía a homes e mulleres. Un modelo, en fin, baseado nun concepto de cidadanía que garanta a participación no mercado laboral en clave de igualdade de todos as persoas.

Ser artífices deste tempo diferente, do tempo que procura eliminar as desigualdades no ámbito laboral do noso país, require impulsar con decisión e convencemento medidas tendentes a apoiar cambios profundos na nosa estrutura social. Cambios que pasan necesariamente por facer posible a incorporación dos homes e tamén das mulleres ao crecemento económico de Galicia.

Pero a pesar de que este é o modelo que o Goberno Galego persegue, e en particular a Consellería de Traballo, é indubidable que a intención e os desexos de conducir á sociedade galega a dito obxectivo se confronta cunha realidade que nos mostra que falla a implantación institucional e a social do mesmo.

Pola contra o modelo de estado de benestar que nos atopamos instaurado na sociedade galega responde máis ben a un modelo moi “rudimentario”, no que os niveis de benestar e os mercados de traballo se caracterizan por unha estrutura familiar que ten encomendado aínda as labores de “coidado” dos seus membros menores ou dependentes ás mulleres, por unha baixa taxa de fecundidade, por unha importante economía ausente da protección estatutaria e en xeral por un alto nivel de desemprego. Pero un modelo no que o máis relevante é que o mercado de traballo se encontra profundamente segmentado por sexos, coas gravosas consecuencias que reverten sobre as mulleres e que ten profundas consecuencias.

A consideración, por parte dalgúns sectores, da maternidade como un impedimento para a inserción laboral, a segregación vertical e horizontal no mundo do traballo, as persistentes desigualdades salariais entre mulleres e homes, ou a forma en que se ten producido a incorporación masiva das mulleres no mercado de traballo sen ter abandonado o rol tradicional de atención ao doméstico e aos coidados, constitúen algunhas das características da posición das mulleres no mundo do emprego. Estas características abren o camiño á vulnerabilidade e á discriminación que convirte ás mulleres en vítimas por excelencia das condutas de acoso sexual e acoso no ámbito laboral.

Este é o motivo polo cal nos dotamos do instrumento legal que se concibe como apropiado para desactivar esta realidade e en definitiva para a consecución da igualdade de xénero, en especial no ámbito do emprego: **a Lei do Traballo en Igualdade das Mulleres de Galicia.**

Unha lei consensuada coas organizacións empresariais e sindicais, cos municipios, coas asociacións de mulleres, coa sociedade civil. Unha lei que avanza propostas para introducir a igualdade de forma transversal na esfera laboral, que aposta pola plena incorporación das mulleres en clave de igualdade no mundo do traballo e da empresa, que considera a homes e mulleres imprescindibles para o crecemento económico e para o incremento do tecido produtivo.

Unha lei que está dando xa os seus froitos amosando una evolución claramente positiva, que apunta a resolver as desigualdades entre homes e mulleres en canto á formación, a participación na vida pública e social, o acceso á información e a integración en redes e acceso aos recursos económicos das mulleres galegas.

Non se pode esquecer que o punto de partida das mulleres está impregnado de maiores dificultades que se materializan na paralización da súa promoción profesional e nunhas condicións laborais menos favorables. Parece evidente que é necesario trazar estratexias para conseguir superar estas carencias e iso é necesario para as mulleres, pero tamén para as empresas.

O cambio estrutural non se producirá se a nosa sociedade non é capaz de asumir e propiciar que as mulleres desenvolvan un papel máis activo nos ámbitos públicos, económicos e, especialmente, nos postos que implican a toma de decisións socialmente importantes, pois un dos principais obstáculos para o afianzamento do principio de igualdade, na sociedade galega actual é a desigualdade no acceso aos postos de responsabilidade e toma de decisións no ámbito do traballo e a inserción, permanencia e promoción no emprego das mulleres.

Este cambio na estrutura social non é só un cambio económico, senón que ven acompañado dun novo contrato social baseado en compartir as responsabilidades e funcións. As mulleres convertéronse, precisamente, nun dos motores deste cambio transgredindo positivamente os roles tradicionais e incorporándose a todos os ámbitos públicos. E esta é, en definitiva, a maior achega que as mulleres están a facer tanto a favor do mercado de traballo como da sociedade.

Pero esta achega para o cambio require do apoio empresarial entendendo as empresas desde o punto de vista da súa función social tanto no económico como na aplicación da normativa que esixe a incorporación do principio de igualdade. E iso porque o enorme esforzo realizado para situar aos distintos colectivos de mulleres nunha situación igualitaria ante o emprego está condicionado pola existencia de múltiples barreiras sociais e culturais que aínda dificultan a mellora da ocupabilidade e a plena incorporación ao ámbito laboral.

Estes obstáculos, baseados en estereotipos profundamente enraizados actúan a través dos roles sociais nas persoas que ofrecen emprego como freos para a contratación e se traducen na cronificación de situacións de desigualdade e na perpetuación de condicións discriminatorias.

A intervención directa co empresariado profundando nos avances alcanzados nos últimos anos e eliminando prexuízos sen fundamento real, convértese nun mecanismo capaz de xerar un proceso de igualdade de oportunidades, estimulando a confianza na contratación de mulleres e mostrando que a súa exclusión implica unha perda de potencial humano para a empresa e unha restrición para o desenvolvemento.

O empresariado galego non pode nin quere anquilosarse no pasado. A súa responsabilidade como parte fundamental da economía e da sociedade da nosa comunidade debe atender ás novas esixencias sociais que implican a asunción do principio de igualdade como parte vertebradora das políticas empresariais deste país.

A presente Guía para a elaboración de Plans de Igualdade nas Empresas pretende ser unha ferramenta de apoio ás empresas de Galicia co obxectivo de favorecer a consolidación dunha sociedade democrática, xusta e solidaria, de facer posible un cambio absoluto da nosa estrutura económica e social, e iso porque a inserción no mercado laboral en clave de igualdade é un dereito, e porque cando as mulleres reclaman estar nos mesmos espazos e tempos que os varóns están expresando unha reivindicación lexítima.

Ricardo Jacinto Varela Sánchez
Conselleiro de Traballo



introducción

INTRODUCCIÓN

Un dos progresos social máis importantes das últimas décadas o constitúe, sen dúbida, a incorporación das mulleres ao mercado laboral. Os avances acadados neste ámbito son significativos en todas as sociedades industriais avanzadas pero, non obstante, aínda persisten moitos obstáculos que impiden unha plena inserción das mulleres no mercado de traballo. Atopámonos pois, nunha situación de transición que require da continuidade das actuacións iniciadas neste campo.

Xa a Carta Fundacional de Nacións Unidas, que entrou en vigor en 1.945, recolle o compromiso de “reafirmar a fe nos dereitos fundamentais, na dignidade e o valor da persoa, na igualdade de dereitos de homes e mulleres”. Pasados máis de sesenta anos a Comisión de Nacións Unidas sobre a Condición da Muller segue a denunciar a inxustiza da discriminación por razón de sexo como unha das maiores situacións de desigualdade existentes na comunidade internacional.

Aínda tendo en conta as importantes diferencias na situación das mulleres nos distintos países, a Estratexia Internacional de Desenvolvemento puxa pola integración das mulleres no desenvolvemento global atendendo aos esforzos das mulleres de todos os puntos do planeta na reclamación de iguais dereitos, da erradicación da violencia, da mellora da calidade de vida, do dereito ao acceso aos espazos públicos e económicos.

Desde as mais altas instancias internacionais téñense elaborado e consensuado propostas de actuación para garantir eses iguais dereitos, oportunidades e responsabilidades para homes e mulleres que fagan destas aspiracións unha realidade que posibilita o desenvolvemento das capacidades de todas as persoas en beneficio do conxunto da sociedade.

Na Cuarta Conferencia Internacional sobre a Muller, celebrada en Beijing en 1995, se especifican importantes obxectivos relacionados directamente coa inclusión plena e igualitaria das mulleres na actividade laboral e empresarial establecendo medidas concretas que deben adoptar as organizacións empresariais tanto locais como rexionais ou internacionais. Entre elas destaca a necesidade de promover e apoiar a formación e capacitación das mulleres, establecer mecanismos para a contratación laboral non discriminatoria, posibilitar o acceso das mulleres aos postos de responsabilidade, impulsar a igualdade salarial ou establecer medidas que fomenten a conciliación da vida familiar, persoal e profesional de homes e mulleres.

Do mesmo xeito, a Unión Europea ten elaborado Programas para a igualdade de oportunidades co fin de contrarrestar os obstáculos para acadar unha igualdade de oportunidades práctica e real, derivados da concepción tradicional da división de papeis e funcións entre mulleres e homes. Unha mostra é a Estratexia Europea de Emprego que insta aos Estados membros para coordinar as súas políticas laborais en torno a catro eixes de actuación: a mellora da empregabilidade, o fomento do espírito empresarial, a adaptabilidade e a flexibilidade laboral, e a igualdade de oportunidades para homes e mulleres no acceso, permanencia e promoción no emprego. A pesar deste compromiso, aínda nos Estados membros o índice de desemprego segue

a ser sistematicamente máis elevado entre as mulleres, están afectadas en maior medida por situacións de desemprego de longa duración e sofren desigualdades de remuneración con respecto aos homes realizando traballos de igual valor.

Unha integración plena das mulleres na nova economía esixe seguir insistindo na importancia de erradicar a segregación tanto horizontal como vertical para corrixir a escasa representación de mulleres nunha parte substancial dos sectores laborais e nos postos decisorios das empresas. Unido a isto é preciso evitar o aumento das desigualdades e a aparición de novas formas de marxinação derivadas da escasa atención que se presta aos colectivos que parten de situacións de especial vulnerabilidade ou marcadas pola desvantaxe social.

Tanto no Estado Español como en Galicia, o escenario preséntase similar caracterizado pola incorporación das mulleres ao mundo laboral, proceso crecente que se incrementa rapidamente nas últimas décadas, pero que continúa distante da óptima inserción en igualdade de oportunidades cos varóns.

Hoxe a participación das mulleres no traballo remunerado xa non é un feito puntual senón unha realidade irreversible debido a varios factores de especial significación. Por unha banda a cualificación e a formación académica que presentan as mulleres evolucionou notablemente, superando con frecuencia ás dos homes das mesmas idades. É preciso ter en conta ademais que a realidade económica e social actual esixe que homes e mulleres acheguen o seu salario para sustentar as economías familiares ou os núcleos de convivencia. A isto se engade a firme decisión das mulleres de participar en todos os ámbitos públicos incluído o laboral. Aínda así, as condicións nas que acceden a este mercado son marcadamente desiguais.

En Galicia puxéronse en marcha unha serie importante de políticas públicas destinadas a favorecer a incorporación igualitaria das mulleres ao mercado laboral, mais, a pesar do avance que supuxo a aplicación de diversas actuacións, o panorama actual evidencia que é preciso continuar incidindo neste ámbito. A labor realizada en estreita colaboración cos axentes sindicais e empresarias reflicten a mellora de todos os indicadores económicos pero aínda abundan datos que dan proba dos obstáculos que impiden ou dificultan unha incorporación das mulleres no mercado laboral en condicións semellantes ás dos homes. A meirande parte das persoas desempregadas en Galicia son mulleres tanto se se trata de persoas que xa teñen traballado como das que están a busca do seu primeiro emprego. Así mesmo, a precariedade laboral é máis significativa entre as mulleres pois a contratación temporal ou a xornada a tempo parcial afectan principalmente aos diferentes colectivos de traballadoras.

A pesar de todos os obstáculos, a alternativa feminina é un fenómeno que se está producindo de forma irreversible e esta incorporación masiva das mulleres á vida económica ten consecuencias relevantes pois a presenza das mulleres no ámbito laboral pon de manifesto a necesidade de levar a cabo cambios nas concepcións máis tradicionais do que é a empresa. Será necesario acelerar as transformacións tendentes a impregnar do principio de igualdade as accións empresariais que beneficiará ao persoal traballador, aos cargos directivos, homes e mulleres, e á propia organización.

Ningún dubida que na nosa sociedade do século XXI, as mulleres desempeñan un papel de máxima relevancia pois as súas vindicacións teñen contribuído de forma notable a un desenvolvemento social e económico máis humano e máis vivible, facendo da nosa sociedade un lugar máis habitable. A súa presenza no ámbito do traballo remunerado constitúe un paso adiante para todas e todos pois a tarefa diaria de miles de mulleres traballadoras pon en evidencia que é preciso facer compatible o desenvolvemento persoal co profesional. Este non é un obxectivo fácil; para moitas mulleres convértese case nunha heroicidade cotiá, pero a decisión das mulleres de acceder ao mercado laboral en igualdade de oportunidades ten producido cambios irreversibles na sociedade, na concepción da familia, na economía e no ámbito empresarial.

As traballadoras e traballadores teñen un valor indiscutible para as empresas, conforman o seu máximo capital, e o papel das mulleres na nova concepción empresarial é definitivo pola súa capacidade de achegar un enfoque que fai valorar os recursos humanos como o verdadeiro e principal motor do cambio económico. Os novos retos da economía non poden prescindir das traballadoras e traballadores como compoñente esencial para determinar o éxito e a eficacia.

Hoxe é unánime o recoñecemento de que o progreso das sociedades só se verá garantido se as mulleres desempeñan un papel de primeira orde na vida económica desenvolvendo as súas capacidades non explotadas. A idea tradicional segundo a que igualdade e eficiencia económica son principios de actuación incompatibles e excluíntes, quedou xa obsoleta, pois as mulleres, en lugar de representar un problema, son quen de achegar a solución a múltiples problemas económicos. Constitúen unha fonte básica para a economía, aínda que ata tempos recentes non se tivera en conta nin cualitativa nin cuantitativamente.

Neste momento de cambio estrutural require das achegas das mulleres para acadar o éxito empresarial especialmente a través da súa incorporación aos postos directivos das empresas, pois os novos retos esixen novos modelos de actuación empresarial. Valores e estilos de traballo e de liderado innovadores son ofertados en gran parte polas mulleres formulando un paradigma de participación laboral baseado nunha nova cultura empresarial que salienta a súa interconexión coa realidade social e coa sustentabilidade da vida.

Atendendo aos obxectivos de eficacia e eficiencia, as empresas de Galicia deben adoptar medidas correctoras que permitan erradicar o inxusto peso da discriminación laboral que as mulleres soportaron durante séculos. Sen dúbida reportará beneficios sociais pero tamén beneficios económicos pois non se pode por máis tempo desprezar o potencial e as posibles achegas das mulleres ao ámbito laboral.

A fórmula máis rigorosa e sistemática de modificar as estruturas empresariais para incorporar de maneira efectiva o principio de igualdade, consiste na realización de plans de empresa nos que, a partir dun diagnóstico previo da situación, se arbitren as medidas adecuadas que favorezan a participación igualitaria de homes e mulleres en toda a estrutura empresarial.

Os plans de igualdade nas empresas son o punto de arranque para a consolidación da plena inserción laboral das mulleres en igualdade de oportunidades, e estas medidas deben levarse a cabo en todos os aspectos da acción empresarial: selección, contratación, formación, equiparación salarial, promoción profesional, conciliación, condicións de traballo, saúde laboral e protección da dignidade no traballo.

Adeguar as políticas empresariais á esixencia da igualdade entre homes e mulleres require do compromiso e da implicación de todas as persoas partícipes na empresa. Require o coñecemento das políticas de igualdade xa existentes para favorecer liñas de acción comúns, a partir do análise da situación que se pretende modificar, a relación de recursos cos que se conta, o coñecemento sobre a súa utilización e a coordinación con organismos e entidades implicados no desenvolvemento destas políticas.

Polo tanto, os plans de igualdade empresariais deberán ser adecuados ás características da empresa e á situación das mulleres; realistas con respecto aos recursos existentes, viables a través de fórmulas correctoras de desigualdade concretas e aplicables, asumibles dentro das actuacións da propia empresa e apoiados a través do compromiso de quen ostentan a máxima responsabilidade na empresa.

3.

antecedentes e contexto social dos plans de igualdade

ANTECEDENTES E CONTEXTO SOCIAL DOS PLANS DE IGUALDADE

O presente documento pretende ofrecer a información básica sobre as características dos plans de igualdade entre homes e mulleres nas empresas, proporcionando as pautas necesarias para a elaboración dos mesmos, en resposta ao novo contexto social e normativo que enmarca os esforzos por avanzar neste senso (lei orgánica para a igualdade efectiva entre homes e mulleres no Estado, lei galega de igualdade e lei do traballo en igualdade das mulleres de Galicia).

Aborda, en primeiro lugar, o marco no que se encadran os plans de igualdade nas empresas, tanto na súa vertente normativa, nos ámbitos internacional, estatal e autonómico, como na súa vertente social, sinalando os principais instrumentos dispoñibles para avanzar na igualdade entre homes e mulleres no ámbito empresarial, como son os supostos da responsabilidade social corporativa e os propios plans de igualdade.

En segundo lugar, explica que é un plan de igualdade, as súas características e elementos principais.

Por último, propón orientacións prácticas para a elaboración dun plan de igualdade entre mulleres e homes na empresa, pautando os elementos básicos que o conforman: decisión de elaborar un plan, diagnóstico e concreción do plan, e posta en marcha e sistema de seguimento, avaliación e control.

Os plans de igualdade teñen sido un dos instrumentos fundamentais que os poderes públicos utilizaron para desenvolver políticas de igualdade en todos os sectores. En España, a creación do Instituto da Muller en 1983 supuxo un fito importante no desenvolvemento das políticas de igualdade, poñéndose en marcha o Primeiro Plan de Igualdade de Oportunidades das Mulleres, de ámbito nacional, entre 1988 e 1990. Posteriormente, este instrumento se adapta e traslada tamén ao ámbito empresarial, para contribuír a operativizar o principio de igualdade de oportunidades entre mulleres e homes e avanzar, así, no logro da igualdade real en todas as esferas da vida.

Os primeiros antecedentes en España de plans de igualdade entre mulleres e homes en empresas aparecen no marco da Iniciativa Comunitaria ligada ao Emprego e os Recursos Humanos NOW, intervención específica de igualdade de oportunidades entre mulleres e homes, que incide fundamentalmente de dúas formas: os plans de igualdade e o traballo en torno a convenios e negociación colectiva.

Sen embargo, pese aos esforzos realizados, o Informe sobre a igualdade entre mulleres e homes da Comisión Europea de 2007, segue sinalando a desigualdade no emprego como un dos principais obstáculos para a igualdade real, e define como prioridades alcanzar os obxectivos de emprego de Lisboa (60% da taxa de emprego feminino para 2010, sendo esta en Galicia do 40.70% no IV trimestre de 2006); eliminar a diferenza salarial entre as mulleres e os homes (actualmente situada nun 15% menos para as mulleres por hora traballada); mellorar as políticas de conciliación tanto para mulleres como para homes, e promover a participación das mulleres na toma de decisións.

Neste marco, toda a normativa xerada nos últimos anos, tanto no ámbito estatal como no autonómico con rango de lei, ven a regular un sector no que xa existe una traxectoria de traballo anterior; pero onde é necesario facer un esforzo por establecer un marco de intervención de carácter máis estable e sistemático, garantindo un maior impacto na consecución dos obxectivos de igualdade no traballo para homes e mulleres.

Igualmente, se atendemos ao contexto social actual resulta claro que, aínda que a incorporación masiva das mulleres ao mercado laboral formal, a súa presenza en todos os ámbitos da sociedade, incluída a empresa, e a súa maior participación na toma de decisións é un feito; os datos aínda nos mostran todo un camiño por percorrer. O feito de que os sectores produtivos e profesionais aínda estean claramente segregados por sexo; que menos dun terzo dos postos directivos en Europa estean ocupados por mulleres, ou que as mulleres segan gañando menos que os homes por hora traballada, por mencionar algúns exemplos, ilustran a vixencia da demanda das mulleres e de cada vez máis homes, da asunción da responsabilidade para a eliminación das desigualdades no só por parte das administracións públicas, senón do conxunto da sociedade.

O feito de que o traballo remunerado se leve a cabo, en grande parte, nas empresas, fai que a organización e xestión das mesmas teña importancia máis alá do plano estritamente laboral, facilitando ou obstaculizando o grao de desenvolvemento persoal e social, e por tanto a calidade de vida das mulleres e dos homes.

A responsabilidade social corporativa, a calidade e a xestión do coñecemento nos ofrecen os presupostos básicos para abordar a igualdade de oportunidades entre mulleres e homes no ámbito da xestión empresarial. A adopción de criterios de responsabilidade social corporativa (RSC) na dita xestión implica: *formalización de políticas e sistemas de xestión* nos ámbitos económico, social e ambiental; *transparencia* informativa respecto dos resultados alcanzados en tales ámbitos; e, finalmente, *escrutinio externo* dos mesmos. No plano da igualdade de xénero, a RSC materialízase en forma de accións que poderán asumir as empresas coa finalidade de mellorar a situación de igualdade entre mulleres e homes do seu entorno social e cun carácter sostible.

Para conseguir estes mellores resultados, dentro das empresas e no seu contexto social, demostrouse que os plans de igualdade son a ferramenta adecuada e efectiva, tanto desde o punto de vista da toma de decisións estratéxicas como desde o traballo operativo; xa que abordan a problemática das desigualdades dunha maneira integral, e por tanto permiten deseñar estratexias igualmente integrais para combatelas.



contexto normativo

CONTEXTO NORMATIVO

O coñecemento da lexislación vixente en materia de igualdade no traballo é imprescindible para abordar a tarefa de realizar un plan de igualdade de oportunidades nunha empresa determinada.

O marco normativo apórtanos a información básica acerca dos mínimos esixibles legalmente, pero tamén unha visión global das tendencias e últimos avances en materia de políticas de igualdade, xa que normalmente baséanse nas avaliacións e informes das políticas e programas desenvolvidos ata o momento, situándonos nun punto de partida actualizado e que incorpora os aprendizaxes obtidos na práctica. Neste senso debemos coñecer, mesmamente, as instancias mais relevantes e as súas directrices en canto a políticas e actuacións en materia de igualdade, distinguindo tres ámbitos: internacional, estatal e autonómico.

4.1. INTERNACIONAL

No ámbito internacional, destacan dous niveis en canto ao establecemento das directrices normativas e políticas destinadas a alcanzar a igualdade de oportunidades entre mulleres e homes:

Nacións Unidas, que opera fundamentalmente a través de Conferencias Mundiais, Acordos e Convenios Internacionais.

As Conferencias Mundiais da Muller supuxeron un impulso de gran relevancia nos avances das políticas de igualdade entre mulleres e homes. A primeira celebrouse no ano 1975 en México e a cuarta e derradeira ata o momento en Pekín, China, en 1995.

Esta última Conferencia Mundial xerou dous documentos programáticos, A Plataforma de Acción e a Declaración de Pekín, na que se identifican doce áreas prioritarias de intervención, unha das que é o emprego. Os avances e avaliación das mesmas foron revisados en 2000 e 2005 pola Asemblea Xeral de Nacións Unidas, e revelan a persistencia de desigualdades neste ámbito, así como a necesidade de continuar aprofundando nos esforzos propostos para eliminalas.

Igualmente continúan vixentes a Declaración sobre a Eliminación da Discriminación contra a Muller de 1967 e a Convención sobre a Eliminación de todas as formas de Discriminación contra a Muller (CEDAW) de 1979.

A Unión Europea funcionou como un importante motor de impulso das políticas de igualdade no noso país, a través dos ditados incluídos nos Tratados Constitutivos que actúan como fontes orixinarias; no dereito derivado, con Regulamentos e Directivas; así como nas políticas públicas levadas a cabo pola Comisión, a través dos Programas Comunitarios e as Estratexias Marco.

No referente ao emprego, o traballo, a formación profesional e ámbitos relacionados, existen directivas de importantes repercusións, que van desde a 75/117/CEE, relativa ao principio de igualdade na retribución, ata a Directiva 2006/54/CE. O obxectivo desta última é simplificar, modernizar e mellorar a lexislación comunitaria no ámbito da igualdade de trato entre homes e mulleres en asuntos de emprego e ocupación, reunindo nun único texto as disposicións das directivas sobre este tema, co fin de facelas máis claras e eficaces. A través delas se foron recollendo as necesidades de regulamentación nas políticas económicas dos estados e na vida laboral de homes e mulleres.

O Tratado de Amsterdam, que entrou en vigor en 1999, marcou un punto de inflexión en canto á incorporación efectiva do principio de igualdade no ámbito do emprego, ao abrir co seu Art. 141.4 a posibilidade de articular accións positivas para as mulleres, de cara a lograr a igualdade real.

4.2. ESTATAL

No nivel estatal veuse desenvolvendo unha adaptación normativa extensa co obxectivo de trasladar todo o acervo comunitario existente en materia de igualdade entre homes e mulleres, asunto xa recollido en 1978 pola Constitución nos seus artigos 14 e 9.2.

A Lei Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para a igualdade efectiva de mulleres e homes, establece no seu Título IV, capítulos I ao IV, toda unha batería de medidas para garantir o dereito ao traballo en igualdade de oportunidades. Concretamente este Título IV, no seu Capítulo III aborda a regulación dos plans de igualdade nas empresas, da seguinte maneira:

- No Art. 45 se regula a elaboración e aplicación dos plans de igualdade. Todas as empresas están obrigadas a respectar a igualdade de trato e oportunidades, e para iso establecerán medidas dirixidas a evitar calquera tipo de discriminación das mulleres. Nas empresas de mais de douscentos cincuenta traballadores e traballadoras estas medidas dirixiranse á elaboración dun plan de igualdade que deberá ser obxecto de negociación coa representación legal da persoal.
- O Art. 46 dita que os plans fixarán os obxectivos concretos de igualdade a alcanzar, as estratexias e prácticas a adoptar, así como sistemas eficaces para o seu seguimento e avaliación, incluíndo a totalidade da empresa.
- Nos Arts. 47 e 48 establécese a transparencia na implantación dos plans e as medidas específicas para abordar o acoso sexual e o acoso por razón de sexo.
- No Art. 49 se prevén medidas de apoio para aquelas empresas que implanten plans de igualdade de maneira voluntaria.

4.3. AUTONÓMICO

No plano autonómico, a Lei 7/2004, de 16 de xullo, galega para a igualdade de mulleres e homes, aborda no Capítulo VI a igualdade laboral, establecendo no seu Art. 23 o Programa de Apoio ás Empresas con Plans de Igualdade, con medidas como o outorgamento de subvencións; a concesión do distintivo de excelencia en políticas de igualdade, ou a preferencia na concesión de contratos con esta Administración.

Como un paso máis na efectiva consecución de ditos obxectivos de igualdade, a Lei 2/2007 de 28 de marzo do Traballo en Igualdade das Mulleres de Galicia, aprobada polo Parlamento de Galicia, regula no seu Título II Capítulo I os Plans de Igualdade nas Empresas.

Establece a súa obrigatoriedade para a Administración Autonómica, os seus organismos autónomos, as sociedades públicas, as fundacións do sector público autonómico, as entidades de dereito público vinculadas ou dependentes da Comunidade Autónoma e os organismos con dotación diferenciada nos orzamentos da Comunidade Autónoma que, ao careceren de personalidade xurídica, non estean formalmente integrados na Administración da Comunidade Autónoma.

Tamén serán obrigatorios nos termos pactados cando se estableza nun convenio colectivo de ámbito superior á empresa respecto das empresas incluídas no seu ámbito de aplicación ou nun convenio de empresa de calquera , sendo voluntarios para as demais empresas. O Art. 12 establece que existirán medidas de apoio económico e técnico para a implantación voluntaria de plans de igualdade ou de outras medidas de promoción da igualdade, facendo especial fincapé no incremento da porcentaxe en casos de subrepresentación das mesmas e na adaptación dos tempos e horarios laborais.

5 .

definición e características dun plan de igualdade empresarial

DEFINICIÓN E CARACTERÍSTICAS DUN PLAN DE IGUALDADE EMPRESARIAL

5.1. QUE É?

O Plan de Igualdade na Empresa defínese desde esta Lei do Traballo en Igualdade das Mulleres de Galicia como “un conxunto de medidas que comprenden a fixación de obxectivos concretos, a elaboración dun código de boas prácticas na organización do traballo, o establecemento de sistemas de control sobre o cumprimento e a transparencia da súa implantación”¹, en plena consonancia coa definición que fai a lei estatal.

O plan é o instrumento para articular un proceso de traballo no que se contemplan un conxunto de obxectivos, medidas e accións, debidamente planificadas e articuladas para avanzar progresivamente no logro da igualdade de xénero.

Este proceso permite, nun primeiro momento (diagnóstico), coñecer a situación concreta na que se encontra a igualdade entre homes e mulleres na empresa que o aborda; identificar discriminacións por razón de xénero e as brechas de xénero ou situacións de desigualdade; nun segundo momento permite planificar como modificalas a través de medidas concretas deseñadas a tal efecto, en un terceiro momento, executar o planificado e medir os resultados obtidos, adoptando dito proceso ás necesidades reais.

A súa misión é operativizar o principio de igualdade de oportunidades a través dun proceso organizado de intervención, co obxectivo de obter uns resultados positivos na igualdade entre mulleres e homes, en todo o relativo á actividade empresarial.

Na consecución destes cambios téñense en conta non só as necesidades específicas das mulleres que traballan nas empresas, senón tamén aqueles intereses estratéxicos cuxo desenvolvemento promove unha cultura e xestión empresarial máis xusta e igualitaria a medio e longo prazo e da que se benefician non só as mulleres e os homes senón a sociedade en xeral á vez que melloran os resultados empresariais.

¹ Lei do Traballo en Igualdade das Mulleres de Galicia, Título II, Capítulo I, Artigo 9.

5.2. COMO SE ARTICULA?

A elaboración dun plan supón un proceso intencional e sistemático no que a empresa debe levar a cabo un traballo organizado, que consta de varias fases:

1. **Fase 0. Preparatoria. Compromiso e intencións.** Supón o abordaxe do proceso de toma de decisións no interior da empresa para formalizar e establecer o compromiso da mesma coa igualdade e que se plasmará e levará á práctica a través do establecemento do Plan de Igualdade de oportunidades entre mulleres e homes.
2. **Fase 1. Diagnóstica e propositiva,** na que se recompilará e analizará a información necesaria para obter unha fotografía da situación da igualdade na empresa, así como os principais déficits e necesidades a abordar de cara á súa consecución total e efectiva. A partir dos seus resultados definirase o documento específico do plan, que concretará os obxectivos e medidas a implementar para logralos.
3. **Fase 2. Posta en marcha, execución, seguimento e avaliación.** Nela definiranse as condicións necesarias para a implementación das medidas establecidas e abordarase o desenvolvemento das mesmas, así como o sistema de seguimento e avaliación que se levará a cabo para asegurar a transparencia na dita implementación e medir os resultados logrados na igualdade.

Os obxectivos e medidas, recollidos no plan, deben ser pensados en función duns prazos razoables de execución e xeración dos cambios propostos, pero deben garantir, á vez, a posibilidade de medición de resultados e avaliación dos procesos xerados.

5.3. AXENTES IMPLICADOS

Na elaboración, implementación, seguimento e avaliación do plan de igualdade interveñen diferentes axentes, que clasificaremos en dúas grandes categorías:

1. Os **axentes internos ou directamente implicados**, son aqueles que desenvolven a súa actividade na empresa, e están relacionados co plan en tres niveis:
 - Na toma de *decisións sobre a política empresarial e os seus aspectos organizativos*, incluíndo a dotación e distribución de recursos. Neste nivel participan os niveis directivos da empresa e a representación da persoal, nunha dinámica de negociación permanente.
 - Na *execución e desenvolvemento das accións*, que implicaría ao persoal da empresa, fundamentalmente nos niveis técnicos e de base.
 - Nas actuacións de *impulso e seguimento* do plan, por parte da representación das traballadoras e traballadores, así como da dirección da empresa, como xa se menciona no primeiro nivel.

2. Os **axentes externos ou indirectamente implicados**, que son as institucións e organismos competentes para a *promoción, financiamento e control* de ditos plans desde o exterior da empresa, como os departamentos da Administración Autonómica competentes en materia de Traballo e de Igualdade.

Para garantir a adecuada implementación, resulta eficaz a creación dunha **Comisión de Seguimento do Plan de Igualdade**, na que deben estar representadas, ao menos, a dirección da empresa e a representación da persoal, tal como se indica no apartado acerca do seguimento, avaliación e control, ao final deste documento.

5.4. IMPLICACIÓNS DO DESENVOLVEMENTO E RESULTADOS ESPERADOS DUN PLAN DE IGUALDADE NUNHA EMPRESA

A posta en marcha dun plan de igualdade de oportunidades entre mulleres e homes nunha empresa implica a adopción dun compromiso firme de desenvolvemento dun proceso innovador, a asunción de responsabilidades concretas e a dotación de recursos adecuados aos obxectivos e resultados propostos.

Este proceso novedoso supón un esforzo de cambio na xestión e nos modos de facer por parte de todos os axentes implicados, que é altamente enriquecedor; e que debe xerar resultados en catro planos intimamente relacionados:

1. *A situación das mulleres na empresa*, aumentando a súa presenza naqueles sectores, ocupacións ou postos nos que estean subrepresentadas; equiparando as súas condicións de acceso, mantemento e promoción nos seus empregos; incorporando servizos ou medidas específicas para a descarga de responsabilidades domésticas ou familiares; garantindo a súa participación nos espazos de toma de decisións...
2. *A situación da igualdade e as relacións entre homes e mulleres*, equiparando a ambos en canto á súa consideración, representación, expectativas de éxito e obtención de beneficios na empresa; xerando contornas igualitarias libres de discriminacións e acoso; xerando unha dinámica de relacións respectuosa e equitativa... en definitiva, eliminando as discriminacións e xerando dinámicas de traballo favorables á igualdade real.
3. *Os resultados e a cultura empresarial*, aumentando a coherencia cos criterios de boa gobernanza e de xustiza social; a identificación e fidelización do persoal ao redor da política empresarial; coñecendo e optimizando todos os recursos humanos e as súas potencialidades; avanzando no proceso de modernización empresarial: orientación cara aos resultados; anticipación a novos métodos de xestión; ampliación das posibilidades de colaboración con entidades públicas e con outras entidades igualitarias, extensión do prestixio e mellora da imaxe interna e externa da empresa; etc.
4. *No contexto social ou contorna próxima*; a través da promoción e difusión de valores igualitarios que sirvan para sensibilizar a outras entidades e á propia cidadanía, así como da posta en marcha de actuacións de responsabilidade social que contribúan a xerar cambios sociais neste sentido.

orientacións metodolóxicas para a elaboración dun plan de igualdade empresarial

ORIENTACIÓNS METODOLÓXICAS PARA A ELABORACIÓN DUN PLAN DE IGUALDADE EMPRESARIAL

Neste apartado recóllense as principais pautas para a elaboración do plan de igualdade dunha empresa a través do percorrido das fases mencionadas. O seguinte cadro expresa este proceso de forma resumida:

PROCESO DE CREACIÓN DUN PLAN DE IGUALDADE EMPRESARIAL					
FASE	MOMENTOS	OBXECTIVOS	PASOS	RESULTADOS	PAUTAS/RECOMENDACIÓNS.
FASE 0. PREPARATORIA	COMPROMISO	1. Abordar o proceso de traballo intencionado pola igualdade entre homes e mulleres desde a empresa.	1. Toma de decisións a favor da igualdade. 2. Establecemento do compromiso de elaboración do Plan.	Formalización do compromiso de establecer un plan de igualdade na empresa.	- Articulación dun proceso de sensibilización sobre as vantaxes de dispor de n Plan de igualdade. - Difusión do inicio ese proceso de toma de decisións. - Información a todos os axentes, internos e externos, das decisións tomadas. - Implicación especial da dirección da empresa e da representación do persoal.
	DIAGNÓSTICO	1. Detección de desigualdades. 2. Inventariar as necesidades para a elaboración do Plan.	1. Planificación do proceso. 2. Deseño de ferramentas. 3. Recollida de información. 4. Análise da información. 5. Elaboración de recomendacións. 6. Difusión de resultados.	Diagnóstico ou panorámica da situación concreta da igualdade na empresa.	- Información cuantitativa e cualitativa. - Relevante e práctica. - DESAGREGADA POR SEXO. - De todo o persoal, departamentos e niveis. - Adaptada a características da empresa e o seu contexto. - Relativa á xestión e a procesos e procedementos de traballo.
FASE 1 DIAGNÓSTICA - PROPOSITIVA	CONCRECIÓN DO PLAN	1. Formulación de obxectivos e resultados, a partir das desigualdades e necesidades identificadas. 2. Planificación de medidas, recursos e responsabilidade adaptadas á situación da empresa.	1. Definición de obxectivos. 2. Deseño medidas e planificación da execución. 3. Establecemento sistema de control do cumprimento: - Seguimento e avaliación do Plan. - Garantía de cumprimento e transparencia na execución.	Plan de Igualdade da empresa: documento operativo.	- Obxectivos coherentes con problemas e necesidades diagnosticados. - Medidas coherentes con obxectivos e resultados esperados. - Asignación de tempos, responsables e recursos para cada medida e/ou actuación. - Indicadores de cumprimento de obxectivos de igualdade.
	POSTA EN MARCHA	1. Xeración de condicións necesarias para o desenvolvemento das accións.	1. Difusión do plan 2. Cronograma 3. Distribución de responsabilidade 4. Disposición de recursos	- Implementación de accións coa consecuente eliminación de desigualdades e avances en materia de igualdade.	- Difusión a axentes internos e externos. - Elaboración de cronograma en función da secuencia lóxica de obxectivos e accións. - Nomeamento de responsables segundo tipos axentes e organigrama. - Recursos adaptados a obxectivos. - Importancia de asignación de tempos para desenvolvemento de medidas destinadas ao logro da igualdade.
FASE 2. POSTA EN MARCHA E SEGUIMENTO	SEGUIMENTO E AVALIACIÓN	1. Establecemento do sistema de control da intervención.	1. Definición da lóxica do sistema 2. Identificación de: - Información - Axentes - Momentos - Formas e ferramentas de recollida de información 3. Creación da Comisión de Seguimento do Plan	- Sistema de seguimento e avaliación. - Comisión de Seguimento.	- Información sobre cambios nas brechas de xénero. - Ferramentas sinxelas de recollida de información. - Axentes máis próximos ás accións. - Medir inicio, intermedio e final do Plan. - Indicadores de cumprimento de obxectivos desigualdade. - Comisión composta por empresa e representación do persoal, valorando outros axentes.

6.1. CONCRECIÓN DO PLAN DE IGUALDADE

Neste primeiro momento, as tarefas a abordar teñen como finalidade obter os dous documentos básicos que permitirán iniciar a intervención: o diagnóstico de xénero da empresa, que será a base para a toma de decisións e a orientación das accións do plan; e o propio documento do Plan, que recollerá de xeito detallado as medidas, axentes, recursos, tempos, resultados e forma de seguimento de todo o proceso a desenvolver.

6.2. “FASE 0”. PREPARATORIA

Supón a adopción e formalización do **compromiso** (entre Dirección e representación do persoal da empresa, como mínimo, deixándoo reflectido en acta e/ou nun documento específico creado para ese efecto), de abordar un proceso de traballo intencional a favor da igualdade de oportunidades entre mulleres e homes no seo da empresa.

Para reforzar este compromiso é imprescindible *difundir a información e comunicar as decisións tomadas* a todo o persoal, creando un clima favorecedor do proceso de cambio, a través do establecemento dun proceso participativo no que o conxunto do persoal poida opinar mediante as canles de participación que se establezan.

6.3. FASE 1. DIAGNÓSTICA-PROPOSITIVA

6.3.1. DIAGNÓSTICO

O obxectivo da elaboración do **diagnóstico** é obter unha panorámica xeral que dea conta de:

- A situación e posición de homes e mulleres con respecto á igualdade de xénero na empresa.
- As características dos procesos de xestión como potenciais xeradores de situacións de discriminación e as súas consecuentes desigualdades entre mulleres e homes que desenvolven a súa actividade na empresa.

Todo iso debe proporcionar información que sirva de base para a definición do Plan de Igualdade, a partir das súas conclusións e recomendacións de actuación. O diagnóstico é imprescindible para poder intervir adecuadamente.

Supón abordar catro tarefas fundamentais:

1. Recollida de información relevante. Facer un diagnóstico de xénero require que toda a información susceptible de análise cuantitativa e referida a persoas estea desagregada por sexo.
2. Análise de devandita información desde a perspectiva de xénero. A comparación entre datos e informacións cuantitativas e cualitativas acerca da situación de homes e mulleres é a que nos axuda a distinguir se existen diferenzas ou brechas desproporcionadas que haxa que analizar e despois corrixir a través do Plan.

3. Análise de xénero dos sistemas e procesos de xestión susceptibles de producir discriminacións de xénero.
4. Establecemento de recomendacións para a mellora en materia de igualdade e eliminación dos desequilibrios existentes, a partir dos resultados obtidos.

Os pasos a seguir para realizar o diagnóstico son:

- a. **Planificación** do traballo a realizar para a creación do plan.
- b. Elaboración de **ferramentas** para a recollida e tratamento da información.
- c. **Recollida de información cuantitativa e cualitativa** sobre o estado da igualdade de oportunidades entre mulleres e homes na empresa.
- d. **Análise** da información e dos proceso de xestión.
- e. Establecemento de **recomendacións** a partir dos problemas e necesidades detectadas.
- f. **Difusión** dos resultados obtidos.

Os datos e a análise de xénero resultante deste primeiro diagnóstico servirán despois como *liñas* de base e indicadores de contexto para medir os avances e resultados que se produzan como efecto da implementación do Plan.

A seguinte ferramenta ofrece pautas para a recollida e análise da información necesaria para o diagnóstico. Para obter devanditos datos e informacións empregaranse **fontes primarias** (información obtida especificamente para a realización do diagnóstico, como a resultante de entrevistas, grupos de discusión ou enquisas) e **fontes secundarias** (outras informacións e documentos non xerados para o diagnóstico, pero dos que podemos obter datos relevantes que utilizar, como documentos constitutivos, regulamentos, plans anteriores -se os houbese-, rexistros relativos aos contratos, orzamentos, memorias anuais ou informes sobre os aspectos observados).

PAUTAS PARA A ELABORACIÓN DO DIAGNÓSTICO DE IGUALDADE DE OPORTUNIDADES ENTRE MULLERES E HOMES NA EMPRESA

Para elaborar o diagnóstico e o futuro plan debemos atender as dúas grandes dimensións da actividade empresarial:

- **A dimensión interna**, que alude ao funcionamento e xestión daqueles aspectos intrínsecos ao funcionamento da empresa en si mesma.
- **A dimensión externa**, que se refire aos aspectos que relacionan á empresa con outras entidades ou axentes que non forman parte da mesma, incluído a súa contorna social.

Por cada unha destas grandes dimensións, a información organízase nos seguintes bloques:

1. As **funcións** empresariais principais.
2. Os **aspectos** a observar naquelas cuestións máis significativas para a igualdade.
3. Algunhas pistas para a **análise** desde unha perspectiva de xénero.

Antes de abordar as dimensións interna e externa do seu funcionamento, é necesario definir algúns datos xerais da empresa e da súa cultura, que contribúen a enmarcar o tipo de empresa de que se trata e as súas características globais con respecto á igualdade entre homes e mulleres:

0. ASPECTOS XERAIS DA EMPRESA E A CULTURA ORGANIZACIONAL

A- Definición da empresa e as súas características xerais, a partir dos seguintes datos: Forma xurídica, razón social e actividade económica, e se esta está masculinizada ou feminizada; evolución desde a súa creación en relación cos tipos de actividade económica desenvolvida, progresión de facturación, do número de persoas empregadas por sexo, así como do número de homes e mulleres na titularidade e nos órganos de toma de decisións; localización e ámbito territorial; número e localización de centros de traballo; convenio colectivo por que se rexen as relacións laborais.

O coñecemento das características xerais da empresa proporciónanos a información básica sobre o **contexto concreto de intervención** ao que debe responder o Plan de Igualdade.

B- Política empresarial e cultura organizacional

Neste apartado, debemos preguntarnos por:

- *A misión, visión e valores* da empresa, e se existe algún documento que os recolla, para comprobar se aparece explicitamente a igualdade como un valor para a empresa e se existen ou non obxectivos con respecto a esta cuestión.
- *Coñecementos de boas prácticas e outras experiencias de incorporación da igualdade de xénero*. Trátase de comprobar se se dispón de información sobre experiencias de elaboración de plans de igualdade noutras empresas ou de incorporación de medidas de igualdade que permita extraer información relevante para o proceso que se vai a iniciar.
- *Comunicación interna e externa*, para coñecer as canles e formas en que se dan as comunicacións (boletíns, revistas, circulares, taboleiros de anuncios, campañas publicitarias, etc.), e se teñen en conta as diferenzas entre mulleres e homes no proceso de comunicación e son, polo tanto accesibles e utilizados de forma equitativa por ambos os sexos.

Igualmente hai que observar se a linguaxe, tanto escrito como audiovisual, que se utiliza nas comunicacións e documentos visibiliza a homes e mulleres en plano de igualdade e rompe, en especial nas imaxes, co rol estereotipado de homes e de mulleres.

Así mesmo, é conveniente preguntarse acerca de cales son as canles de participación existentes para introducir temáticas, modificar as visións das xa existentes ou achegar suxestións neste campo.

- Nas imaxes e sinalización da empresa débese comprobar se existe equilibrio na frecuencia de aparición de homes e mulleres, así como o tipo e frecuencia de tarefas, actitudes, etc., en que aparecen. Tamén é importante verificar se existen medidas, imaxes ou campañas que asocien aos homes coas responsabilidades familiares e do fogar.
- *Responsabilidade Social Corporativa*. Débese comprobar se na empresa existen prácticas, estratexias e sistemas de xestión empresariais que pretendan lograr un equilibrio entre as dimensións económica, social e ambiental, incluíndo nela, en especial na social, a igualdade de oportunidades entre mulleres e homes como un elemento a ter presente nos aspectos da responsabilidade coa contorna en que se inscribe a organización. Para iso, se a empresa dispón dun documento no que se recollan todos estes aspectos, deberase comprobar se se fai mención á igualdade entre mulleres e homes como un dos principios reitores do seu sistema de responsabilidade social

Algunhas pistas para a análise:

Observar a política empresarial sérvenos para comprobar o **compromiso e grao de prioridade** que a empresa outorga á igualdade. Canto máis explícito apareza ese compromiso nos diversos documentos, o grao de garantía de cumprimento será maior.

En xeral, a análise da cultura organizacional ofrécenos información sobre o **grao de igualitarismo, sexismo ou androcentrismo** que puidese existir, a partir non só de se se trata dunha actividade masculinizada ou feminizada senón e, sobre todo, a partir do lugar que o tema de igualdade ocupa na filosofía da empresa.

1. DIMENSIÓN INTERNA

A dimensión interna integra as funcións empresariais máis importantes para valorar o grao de igualdade ou desigualdade existente en cada empresa. Atenderemos agora ás máis importantes:

Función de Xestión de Recursos Humanos

A – Selección e recrutamento.

As funcións que definen os postos e perfís relaciónanse habitualmente co rol de xénero, e por iso é necesario cuestionarse acerca de se se detecta algunha referencia directa ou indirecta sobre quen debe realizar as diferentes tarefas en función do sexo; se se require nas probas de acceso algún elemento relacionado co sexo -petición explícita de homes ou mulleres segundo postos, requisitos diferenciados sobre aspecto físico,...-, ou se fan preguntas sobre a situación persoal ou as responsabilidades familiares -estado civil, situación persoal ou familiar,...-.

Deberase prestar atención ás canles e circuítos de comunicación dos postos vacantes aos e as potenciais aspirantes para saber se con eles estase priorizando o acceso dun dos sexos á obtención desa información por que lle resulte máis familiar ou próximo.

Tamén se deberá observar se o equipo ou persoa seleccionadora é sensible ao tema da igualdade de oportunidades entre mulleres e homes, está en contra ou simplemente non lle parece relevante.

Algunhas pistas para a análise:

Nos procesos de recrutamento e selección adoita haber sesgos de xénero. Por iso é importante observar se hai algún elemento na definición de postos, perfís ou criterios de selección que favorezan a un sexo sobre outro, producindo **discriminacións directas** (trato explícito desigual por ser muller) e **indirectas** (trato aparentemente neutro, pero que na práctica beneficia aos homes sobre as mulleres).

En ocasións ocorre, por exemplo, que o recrutamento realízase a través de relacións persoais e, sobre todo a través dos homes do persoal que lle comunican a outros homes a existencia de vacantes, ocorrendo nalgúns casos que a información non chega ás mulleres.

Ás veces as mulleres ou os homes non se presentan a determinados postos porque ao estar nomeados en masculino feminino consideran que xa teñen sexo e non lles corresponde presentarse.

A cegueira de xénero do equipo seleccionador introduce nos procesos de selección barreiras e sesgos que dificultan o acceso das mulleres a determinados postos porque dentro do subconsciente colectivo segue habendo ocupacións consideradas como máis apropiadas para mulleres que para homes e iso funciona durante o proceso de selección.

B - Xestión de persoal.

Respecto diso deste apartado, hai distintos puntos nos que fixarse:

- *Composición e organigrama.* Para analizar este punto recompilarase información sobre cantos homes e mulleres traballan na empresa; cal é a composición por sexo dos postos directivos, medios e persoal de base; así como por nivel de estudos, grupos profesionais, áreas funcionais... Débese facer unha fotografía do persoal distribuído prol sexo.
- *As contratacións* son outro dos puntos crave para diagnosticar a igualdade. Recolleremos para analizalos os tipos de contratacións por sexo; o número de homes e mulleres con contratos fixos, temporais e fixos discontinuos, así como as xornadas completas e parciais en mulleres e homes.
- *Retribucións.* Sobre este punto, o principal é coñecer cal é o salario medio por sexo; se se remuneran igual traballos co mesmo valor; se existen complementos que primen tarefas realizadas maioritariamente por un ou outro sexo, ou se existen complementos que primen dispoñibilidade ou traballo en horas extras de forma sistemática.
- *Formación.* Saber quen e como se definen as necesidades de formación e a selección de cursos, se a igualdade é un contido dos mesmos; se as condicións de acceso e asistencia afectan igual a homes e mulleres; en que cursos participan uns e outras, os resultados que obteñen, ou cantos cursos realizan homes e mulleres fóra da empresa pode darnos información interesante para valorar a política formativa desde a óptica da igualdade.
- *Promoción.* Hai que valorar os aspectos relativos á promoción dentro da empresa, recompilando información sobre cantos homes e mulleres promocionaron nos últimos anos, e en que escalas profesionais e salariais é máis frecuente a promoción dentro da empresa, cantas mulleres e cantos homes ocupan postos de traballo de categoría inferior á súa cualificación. Trátase tamén de identificar cal é a política de promoción que se segue, que criterios téñense en conta para identificar se algún deles prexudica ás mulleres: por exemplo, a esixencia dun alto nivel de dispoñibilidade sen que en paralelo existan accións que aumenten esa dispoñibilidade das mulleres e reduzan a dos homes, a existencia na empresa dunha cultura que prima a extensión do horario habitual para a celebración de reunións de traballo, visións estereotipadas entre o persoal e/ou a dirección sobre a capacidade de mando das mulleres ou sobre o feito de que os postos de alta dirección deben ser ocupados por homes, etc., son indicios de situacións que encerran potenciais discriminacións.

Co estudo da xestión de persoal podemos observar se existe e en que grao **segregación horizontal** (concentración de homes e mulleres nas distintas áreas ou tarefas en función do rol de xénero asignado. Ex.: homes en tecnoloxías e mulleres en tarefas administrativas) e/ou **segregación vertical** (distribución xerárquica dos postos de responsabilidade en función do sexo. Habitualmente, homes en cargos directivos e mulleres en postos medios e persoal de base) no seo da empresa. A existencia desa segregación

Outra das cuestións a detectar é se existen **discriminacións salariais** ou desequilibrios excesivos en función do sexo. É necesario estudar os factores que explican esas diferenzas, xa que habitualmente as discriminacións que aparecen adoitan ser indirectas, e vir asociadas á segregación que mencionabamos ou o tipo de complementos económicos ao que homes e mulleres poden acceder na práctica.

A análise dos datos de formación mostrarán se a participación global ou en certas especialidades é maior entre os homes e se iso incide nas posibilidades de promoción, o que indicará se na empresa establécense sesgos de xénero que beneficien a un sexo sobre o outro neste aspecto, axudándonos a detectar discriminacións en canto ás **oportunidades de desenvolvemento das carreiras profesionais**. Na planificación das carreiras profesionais por parte da empresa deben evitarse as inercias profesionais e as visións estereotipadas.

C - Riscos laborais e condicións de traballo.

Saber o número de baixas laborais que se producen en homes e mulleres e as súas causas; se existen condicións de traballo de risco ou estresantes nalgunha sección específica, e en que proporción afectan a mulleres e homes; se se recollen os riscos asociados ás tarefas reprodutivas e a tensión acumulada pola dobre xornada das mulleres, ou se se esixe unha determinada imaxe, roupa ou material de traballo en función do sexo, achegaranos a información que necesitamos para facer unha análise de xénero acerca da política de riscos laborais e condicións de traballo na empresa.

Ademais destes aspectos xerais, é imprescindible prestar atención a dúas problemáticas específicas:

- *O acoso sexual e o acoso por razón de sexo*, informándonos acerca de se se contemplan no regulamento da empresa medidas para previlo, denuncialo e sancionalo, e se hai persoas formadas e designadas para abordar os casos de acoso se se producen.
- *A violencia de xénero*, buscando tamén información sobre se existen medidas de apoio a vítimas de violencia de xénero e cales son en caso positivo; así como se se estableceu algún procedemento a seguir cando se detectan casos de violencia que afectan ao persoal da empresa ou cando se identifican na mesma a maltratadores.

Algunhas pistas para a análise:

Desde unha óptica de xénero é importante, neste tema ter en conta que mulleres e homes, como produto da súa socialización diferencial de xénero realizan prácticas de risco diferenciadas e teñen interiorizados conceptos de seguridade tamén diferentes, isto obrigará a que os datos que se obteñan non deben mirarse de forma global para ambos os sexos senón de forma diferenciada.

Así mesmo débese observar se os riscos obxectivos aos que están sometidas as mulleres e os homes son valorados especificamente e con criterios non discriminatorios xa que, en ocasións téndese a considerar que as actividades que realizan as mulleres son de menor risco (por exemplo a manipulación de certos produtos de limpeza coas consecuentes consecuencias na saúde) e non se introducen medidas protectoras ou se obriga a utilizar equipos protectores. A existencia ou ausencia de medidas para previr situacións obxectivas de risco e enfrontalas de forma axustada ás características diferenciais de mulleres e de homes, axúdanos a valorar se a empresa ten algún déficit en canto a **seguridade e igualdade**.

Ademais deberase prestar unha especial atención ás problemáticas específicas do acoso sexual e a violencia de xénero no seo da empresa.

D – Conciliación.

Para valorar desde a perspectiva de xénero a política de conciliación, no caso de que exista na empresa, é necesario preguntarse acerca de cales son as medidas para a conciliación establecidas; a quen se dirixen esas medidas e a quen benefician; cantos homes e mulleres acóllense ás mesmas, e se existen servizos de apoio para o coidado de persoas menores e dependentes.

Algunhas pistas para a análise:

Neste ámbito é importante ter en conta que adoitan articular medidas de apoio desde unha óptica que prioriza á familia e non necesariamente ás mulleres para que poidan liberar tempo, sen concibir que debería de tratarse de dereitos individuais. Débese, por iso, analizar a quen se dirixen as medidas aínda cando determinadas axudas percíbanas os homes de maneira que sexan equitativas e non sirvan para perpetuar o rol de coidadoras das mulleres.

En definitiva, indagar sobre as medidas de conciliación axúdanos a analizar o impacto das mesmas sobre a igualdade, mostrando **en que medida os cambios producidos ou promovidos modifican o rol de xénero** atribuído a homes e mulleres, ou se, pola contra, ofrecen condicións para a súa perpetuación.

E - Representación traballadores e traballadoras - Negociación colectiva.

Para poder analizar este apartado adecuadamente, dividíremolo en diferentes puntos:

- *Negociación colectiva.* Saber se existen obxectivos específicos de igualdade no convenio, cláusulas e medidas específicas para lograla (por exemplo prohibición expresa de toda discriminación por razón de sexo, organización das categorías profesionais sen sesgos de xénero, accións positivas para a promoción de mulleres a postos directivos...), se o convenio está expresado nunha linguaxe non sexista, e se existen medidas de seguimento e control dos avances en igualdade é a información básica a recoller para valorar a igualdade neste tema.
- *Representación dos traballadores e traballadoras.* Aquí preguntarémonos achega da porcentaxe de homes e mulleres que hai na representación do persoal; se están formados/as en xénero, ou se coñecen os axentes implicados a lexislación vixente, recomendacións ou boas prácticas sectoriais en materia de igualdade de oportunidades.

Algunhas pistas para a análise:

A composición por sexo do comité de representación do persoal, así como as temáticas de negociación (discriminación salarial, sistemas de promoción que eviten o teito de cristal, sistemas de horario compatibles coa vida, etc.) e cláusulas de igualdade integradas no convenio ofrecen luz sobre **o grao de presenza da igualdade de xénero na actividade do comité de empresa.**

Función Administrativo- financeira

Esta é outra das funcións que nos ofrece gran información acerca da igualdade na empresa. Para profundar nela analizaremos os seus compoñentes principais:

A- Aspectos administrativos e xurídicos.

Indagar se os procedementos administrativos (a xeración de información, por exemplo) realízanse sen sesgos de xénero (criterios de elaboración de informes non sexistas, que dean conta da evolución da igualdade na empresa, etc.) ou seguindo criterios que posibiliten o coñecemento real da situación e posición de mulleres e de homes na empresa ou prohibindo expresamente as discriminacións ou o trato vexatorio (a circulación de chistes sexistas, o uso de carteis, fotos, calendarios sexistas) constitúen elementos a identificar.

Indagarase tamén se hai definidos indicadores de procesos e resultados; se existe un código interno de igualdade; se os protocolos de xestión da empresa especifican como garantir a coherencia coas políticas de igualdade.

Saber se existe ou existiu na empresa algún procedemento establecido e coñecido por todo o persoal, para evitar e/ou penalizar a discriminación ou acoso sexual é tamén un indicador do grao de presenza da igualdade de xénero.

Igualmente, débese saber se o persoal xurídico coñece e aplica a lexislación vixente sobre igualdade de oportunidades entre mulleres e homes, ou se conta con información especializada e/ou asesoramento externo para actuar nesta materia.

Algunhas pistas para a análise:

Os procedementos administrativos articulan a actividade empresarial, constitúen o esqueleto sobre o que se desenvolve esa actividade e recóllea de forma documental. Iso implica que constitúa unha función fundamental para o avance da igualdade se obriga a xerar toda a información desagregada por sexo, emitir circulares, documentos en linguaxe non sexista, a tratar de forma respectuosa a imaxe das mulleres e dos homes, etc.

É importante tamén comprobar se as actitudes do persoal deste departamento son favorables á igualdade ou non.

B- Aspectos contables, financeiros.

Sobre este punto, habería que observar se hai un orzamento específico destinado pola empresa á promoción da igualdade e que a tipo de recursos diríxese ese orzamento: formación, publicacións, medidas de conciliación, flexibilización de horarios, contratación de persoal experto en igualdade, dotación dun posto profesional de defensor ou defensora da igualdade, etc., como indicadores básicos de análises. Igualmente é interesante observar cal é a distribución por sexo de persoas beneficiarias destas medidas, de maneira que saibamos que proporción dos gastos sociais da empresa reverte en homes e mulleres, indagando, se estes están concibidos como un apoio á familia ou como un incentivo da persoa traballadora.

Deberíase así mesmo observar se nas auditorías inclúese a comprobación da existencia de pautas para o logro da igualdade de xénero.

Doutra banda, en canto á obtención de financiamento e recursos, haberá que comprobar se a empresa ten información e recibe recursos públicos para a promoción da igualdade entre homes e mulleres no seu seo; se se comproba o impacto potencial de xénero na realización de investimentos da empresa, e se a empresa financia ou colabora en proxectos ou actividades para a promoción da igualdade entre homes e mulleres.

Algunhas pistas para a análise:

A utilización de recursos económicos da empresa desde un enfoque de xénero implica non só a existencia de partidas orzamentarias dirixidas a mellorar a situación das mulleres na empresa (formación, axudas económicas, etc.) senón que para que faciliten o avance cara á igualdade deben incidir na ruptura das barreiras estruturais que impiden o logro da igualdade: visións estereotipadas sobre o papel das mulleres e dos homes na actividade económica e doméstica, **dotación de recursos para realización de plans de igualdade...**

Os datos sobre a xestión económica ofrecen o **grao de coherencia** entre o discurso sobre a igualdade e a súa tradución en recursos concretos para lograla, así como o estudo da política económica da empresa en canto ao seu compromiso coa igualdade.

Función Produtiva

A- Producción.

Con respecto á actividade produtiva da empresa debemos preguntarnos se existe impacto diferenciado do procedemento de produción sobre os homes e sobre as mulleres. Para iso, haberá que analizar os procesos de traballo, tendo en conta que devanditos procesos serán diferentes en función de se a actividade da empresa consiste en producir bens ou servizos.

En calquera dos casos, comprobouse que se a produción empresarial desenvólvese en espazos abertos, con esforzo físico ou condicións de perigo; se está relacionada con uso de maquinaria, ferramentas ou novas tecnoloxías, ou se require unha especial dispoñibilidade para desprazamentos e viaxes, a probabilidade de discriminación ás mulleres é maior, xa que este tipo de procesos de traballo asóciase co rol e os estereotipos de xénero masculinos.

Algunhas pistas para a análise:

Comprobar se se producen ou non os **sesgos de xénero** mencionados é outro elemento importante para diagnosticar a relación da empresa coa igualdade, e para pensar en aspectos concretos sobre os que hai que sensibilizar e informar de face a eliminar a división sexual do traballo no seo da empresa.

B- I+D+I.

O grao de participación que teñen nos proxectos de investigación, desenvolvemento e innovación desenvolvidos pola empresa os homes e mulleres; a presenza de mulleres nos proxectos, como investigadoras e na dirección; ou a incorporación, na medida do posible, de obxectivos e contidos relativos á igualdade, son indicadores importantes neste apartado. Así mesmo debería investigarse se existe algún proxecto específico relacionado con este ámbito, ou a través do cal incorpórese a mulleres en actividades masculinizadas.

Algunhas pistas para a análise:

A incorporación de contidos de igualdade nos proxectos innovadores, así como a obrigatoriedade de que participen mulleres en todos os niveis dos mesmos, é tamén indicador do **grao de integración da igualdade no desenvolvemento futuro da empresa.**

C- Control de calidade.

Outra das preguntas a formular para o diagnóstico é se se inclúe a dimensión de xénero no os procesos de calidade, se a igualdade é un factor que se ten en conta nos plans de mellora empresarial. Doutra banda, coñecer se existen alianzas estratéxicas con outras entidades que traballan pola igualdade pode achegar información interesante para valorar a situación real desta temática na xestión empresarial actual.

Algunhas pistas para a análise:

A presenza da igualdade de xénero na documentación de calidade e a súa operativización nos procesos de control de calidade e nos resultados da empresa é tamén unha mostra do **grao real de incorporación da igualdade** ao funcionamento cotián e aos plans de mellora da mesma.

2. DIMENSIÓN EXTERNA***Función Comercial***

A función comercial é a clave da dimensión externa da xestión empresarial. Temos que observar dúas cuestións: por unha banda, o tipo de contratacións que a empresa realiza con entidades externas provedoras, e se utiliza criterios de igualdade para facelo. Por outro, todo o relativo á publicidade e promoción de produtos ou da propia empresa.

A- Contratacións externas

A este respecto, é imprescindible coñecer se se incorporan criterios de respecto e promoción da igualdade entre homes e mulleres na selección de empresas provedoras; se a empresa pon algunha restrición en canto á atención de empresas clientes ou provedoras que teñen procesos legais abertos por discriminación ou acoso sexual, e se utiliza criterios relativos á igualdade para establecer convenios, unións temporais, ou asociarse a outras empresas ou entidades.

Algunhas pistas para a análise:

A existencia de criterios de igualdade nas entidades provedoras e colaboradoras é un elemento fundamental para testar o **grao de coherencia en todos os aspectos da actividade empresarial**. Se son inexistentes ou aparecen de xeito insuficiente será necesario sinalar este punto como déficit da empresa no terreo da igualdade.

B- Publicidade, promoción, imaxe corporativa. Comunicación externa

Para analizar a publicidade e actividade promocional dunha empresa é necesario observar se a través deles refórzanse ou se se cuestionan os roles tradicionais de homes e mulleres; se as accións ou obxectos promocionais da empresa utilizan elementos sexistas; se o fan as imaxes e linguaxe que se utilizan. Tamén se debe observar se se fai referencia ao compromiso da empresa coa igualdade a través das accións de publicidade e promoción.

O estudo das accións publicitarias e promocionais dá conta da **imaxe** que a empresa lanza ao exterior, e de se a través desta imaxe contribúese a **visibilizar e promover roles e actitudes igualitarios ou perpetuadores da desigualdade** así como se se ofrece cara ao exterior unha imaxe de empresa comprometida co logro da igualdade de oportunidades entre mulleres e homes.

Algunhas pistas para a análise:

A análise centrarase na linguaxe escrita e audiovisual dos sistemas de comunicación externa en todos os seus soportes (folletos, videoclips, páxinas web, anuncios, etc.), comprobando se se dá un trato vexatorio ou de obxecto ás mulleres, se o lugar dominante e de importancia social, económica ocúpano os homes, se se invisibiliza ás mulleres utilizando unha linguaxe escrita baseado no uso do masculino como xenérico universal

6.3.2. CONCRECIÓN DO PLAN

A realización do diagnóstico sobre a situación da igualdade na empresa proporciona información sobre os problemas e necesidades existentes e sobre esa base establecerase o plan de intervención.

A súa finalidade será a de xerar un documento estratéxico de carácter operativo, onde se recollan as medidas necesarias para eliminar as situacións de desigualdade diagnosticadas, incidindo nos factores que as provocan.

Os pasos para o desenvolvemento serán:

1. Establecemento dos **obxectivos** concretos para avanzar en igualdade, en consonancia directa coas áreas e liñas de traballo observadas, e das recomendacións que apunta o diagnóstico. Identificaranse:

Obxectivo xeral: fai referencia ao impacto que se quere obter nesa temática ou área respecto ao logro da igualdade real de oportunidades. Responde á pregunta que cambio búscase?

Obxectivos específicos: supón a concreción de devanditos obxectivos xerais naqueles aspectos detectados como deficitarios no diagnóstico, así como a incorporación doutras cuestións que son relevantes para o logro da igualdade e é necesario incorporar. Responden á pregunta que se debe facer para que o obxectivo xeral fágase realidade?

As características que deben cumprir os obxectivos son:

- a. Coherencia: fan referencia directa ás necesidades diagnosticadas.
- b. Concreción e avaliabilidade: son observables e medibles.

2. O segundo paso da concreción do plan é o deseño de **medidas compensatorias de igualdade** a incorporar nos procesos e procedementos de traballo. É necesario identificar medidas para o logro de cada un dos obxectivos, coas distintas accións e tarefas derivadas das actuacións propostas. As súas características principais son:

- Deben ser coherentes cos obxectivos propostos.
- Deben formularse do xeito máis concreto posible.
- Definirase a asignación de tempos, responsables e recursos para cada medida e/ou actuación, así como os resultados esperados das mesmas.
- Terán unha duración temporal coherente coa duración do Plan na súa totalidade e os logros que se esperan.

Os obxectivos e medidas deseñados corresponderanse directamente coas necesidades detectadas en cada unha das funcións empresariais. A ferramenta que segue ofrece un breve percorrido polas mesmas, indicando algunhas pautas para a realización desta tarefa:

PAUTAS PARA A CONCRECIÓN DUN PLAN DE IGUALDADE DE OPORTUNIDADES EMPRESARIAL

0. ASPECTOS XERAIS DA EMPRESA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Para establecer os obxectivos e medidas do plan debemos partir dos déficits en igualdade e as melloras necesarias en cada unha das funcións mencionadas. A continuación ofrécense algunhas pautas e exemplos que poden servir como base para a súa definición:

A- Empresa e características.

Os obxectivos deberán estar relacionados coa inclusión da igualdade nas características xerais da empresa e na adopción dunha posición preactiva no logro da mesma.

Para a definición de medidas, será necesario incidir en cuestións como a inclusión da temática de igualdade e das mulleres nas actividades ou ámbitos de actuación principais da empresa, nas leccións aprendidas doutras experiencias ou boas prácticas.

B- Política empresarial e cultura organizacional

Os obxectivos deberán ir destinados a crear unha cultura empresarial igualitaria (por exemplo, explicitar na misión e valores da empresa o compromiso coa igualdade, de maneira que sexa un principio reitor de todas as actuacións da mesma, en todas as áreas e niveis).

As medidas neste apartado poden ser do tipo que segue:

- Inclusión da igualdade entre homes e mulleres como un obxectivo explícito nos documentos e plans estratéxicos da empresa.
- Sensibilización en xénero das persoas en postos directivos.
- Visibilización de referentes e achegas de homes e mulleres na creación e traxectoria da empresa.
- Aumento do número de mulleres no Consello de Administración nun prazo de tempo determinado.
- Utilización de linguaxe e imaxes non sexistas en todos os documentos e formas de comunicación internas e externas.
- Incorporación da perspectiva de xénero nas accións de responsabilidade social empresarial, e de programas ou proxectos de promoción da igualdade entre mulleres e homes (incorporando a igualdade como prioridade nos mesmos, facilitando o acceso de mulleres á dirección de devanditos proxectos, colaborando con proxectos de asociacións de mulleres e entidades que traballan pola igualdade, etc)

1. DIMENSIÓN INTERNA

Función de Xestión RRHH

Os obxectivos estarán destinados a:

- Asegurar o acceso e participación equitativa de homes e mulleres nos procesos de recrutamento e selección, ampliando a presenza feminina en casos de subrepresentación.
- Equilibrar a participación de homes e mulleres en actividades, tarefas e postos dentro do persoal, en todos os departamentos e niveis de decisión.
- Eliminar a visión estereotipada de que as mulleres non queren promocionarse e non saben dirixir.
- Eliminar as posibles discriminacións salariais e os factores que xeran diferenzas nos ingresos de homes e mulleres.
- Garantir iguais posibilidades de formación e promoción a homes e mulleres.
- Recoñecer as diferenzas entre mulleres e homes e dar resposta aos riscos e condicións de traballo téndoas en conta.
- Recoñecer e dar unha resposta organizacional ao problema da violencia de xénero e o acoso sexual.
- Establecer medidas concretas para a conciliación da vida persoal e profesional.

Como se puido comprobar na realización do diagnóstico, a xestión de recursos humanos é unha das funcións empresariais máis susceptibles de xerar ou reproducir desigualdades. Algunhas das **medidas** máis frecuentes e efectivas para eliminalas son as seguintes:

- Modificar os criterios de recrutamento e selección, aplicando o principio de igualdade de oportunidades entre mulleres e homes.
- Revisión e eliminación de sesgos de xénero na definición de perfís profesionais e nas ferramentas de selección de persoal.
- Formación en xénero do equipo seleccionador.
- Accións específicas destinadas garantir unha participación por sexo equilibrada en todas as áreas.
- Accións positivas destinadas a mulleres para garantir a súa participación en todos os niveis do organigrama, con especial atención aos cargos directivos e de toma de decisións.
- Sensibilización e formación en xénero ao departamento de RRHH.
- Sensibilización en xénero ao persoal.
- Equiparación do tipo de contratacións que se destinan a homes e mulleres.
- Axustes na oferta formativa aos intereses e necesidades de homes e mulleres (temáticas, requisitos de acceso, horarios, compensación, ...)
- Revisión e eliminación de sesgos de xénero nos criterios e elementos valorables para a promoción.
- Recoñecemento no regulamento do acoso sexual como falta moi grave.
- Establecemento de medidas para a prevención, denuncia e sanción do acoso sexual.
- Establecemento de medidas específicas de abordaxe da problemática da violencia de xénero na empresa, illando aos maltratadores.
- Reformulación das medidas de conciliación con impacto de xénero negativo ou perpetuador, segundo os resultados do diagnóstico.
- Creación de medidas de conciliación da vida laboral e persoal que fomenten o cambio de roles tradicionais de homes e mulleres.

Acerca do tema específico da representación do persoal e da negociación colectiva:

- Equiparación do número de mulleres e homes nos órganos de representación do persoal.
- Formación en xénero ao persoal encargado da negociación colectiva.
- Incorporación de obxectivos e cláusulas explícitas de igualdade nos convenios e negociacións colectivas.

Función Administrativo- financeira

Os obxectivos irán destinados a:

- Integrar a igualdade de xénero nos procedementos administrativos.
- Beneficiarse dos incentivos á promoción empresarial da igualdade.
- Garantir a coherencia entre o discurso sobre o compromiso coa igualdade e os recursos destinados a conseguila.
- Orzar e dotar de recursos (económicos, humanos, materiais e temporais) suficientes a todos os departamentos para o desenvolvemento das medidas propostas.

As **medidas** encamiñaranse ao logro deses obxectivos, e poden ser do tipo que segue:

- Elaboración dun protocolo para integrar a dimensión de xénero: linguaxe dos documentos escritos, tolerancia cero ás actitudes sexistas e machistas...
- Comunicación ao conxunto do persoal do compromiso coa igualdade.
- Difusión da normativa de igualdade aplicable á empresa.
- Creación da figura profesional de defensor ou defensora da igualdade entre mulleres e homes.
- Reserva de porcentaxes determinadas do orzamento de cada área para o traballo específico en igualdade.
- Información e sensibilización en xénero ao persoal do departamento administrativo-financeiro sobre igualdade e recursos existentes para favorecerla.
- Desenvolvemento de accións positivas para o reequilibrio dos recursos empresariais dos que se benefician mulleres e homes.
- Deseño dun sistema de avaliación do gasto que dea conta do impacto do mesmo na promoción e logro da igualdade.
- Incorporación de indicadores de igualdade en todas as auditorías.
- Avaliación do impacto de xénero dos programas e proxectos financiados pola empresa.
- Financiamento de programas e proxectos nesta materia.

Función Produtiva

Os obxectivos de igualdade na función produtiva estarán relacionados co cumprimento efectivo do principio de igualdade nas tarefas produtivas da empresa, a través da adaptación dos seus procesos e procedementos de traballo.

Medidas adecuadas para facelo poden ser:

- Eliminación de posibles sesgos de xénero na organización e división sexual dos procesos de traballo da empresa.
- Incorporación de obxectivos de igualdade entre homes e mulleres no departamento e os programas de I+D+I.
- Incorporación de mulleres nos espazos de investigación, desenvolvemento e innovación, especialmente nos postos de toma de decisións e dirección dos proxectos.
- Integración do principio de igualdade como criterio de control da calidade.

2. DIMENSIÓN EXTERNA

Función Comercial e comunicación externa

Para a definición de obxectivos, é necesario ter en conta:

- Integrar o principio de igualdade na selección e relacións con entidades clientes e proveedoras.
- Fixar unha imaxe e política de promoción e publicidade empresarial igualitaria.
- Incorporar a igualdade como criterio de crecemento e desenvolvemento empresarial a futuro.

En canto ás posibles **medidas** a adoptar, podemos citar algunhas orientacións:

- Comunicación a cliente, provedores e sociedade en xeral do compromiso da empresa coa igualdade.
- Incorporación de criterios de restrición ás relacións empresariais con sociedades ou entidades discriminatorias.
- Revisión da política publicitaria da empresa e adaptación de linguaxe, imaxes e mensaxes, cuestionando imaxes e roles tradicionais de mulleres e homes.
- Definición de elementos innovadores desde a igualdade a incorporar na investigación de novos nichos de mercado.

Visibilización das vantaxes da integración da igualdade de oportunidades na empresa (mellora do clima laboral con incidencia positiva na produtividade), a través de campañas de sensibilización, información, etc. tanto en accións internas como externas.

6.4. FASE 2. POSTA EN MARCHA E SEGUIMENTO

6.4.1. REQUISITOS BÁSICOS PARA A POSTA EN MARCHA DO PLAN

Unha vez deseñado o Plan de Igualdade é necesario garantir as condicións mínimas para a súa posta en marcha, que derivarán de xeito lóxico das actuacións propostas. Será necesario asegurar, en todo caso:

1. A **difusión e información** entre todo o persoal da empresa e o resto de axentes implicados achega do Plan, os seus obxectivos, estrutura e características principais; incluíndo nestas accións aos axentes externos e o contexto social.
2. O establecemento do **cronograma** de traballo, concretando a secuencia lóxica de realización das medidas, a partir dos logros e condicións que son necesarios en primeiro lugar para continuar avanzando.
3. A distribución de **responsabilidades** na execución de cada unha das medidas a realizar entre os axentes responsables, en función da tipoloxía de axentes e as súas posicións no organigrama.
4. A disposición dos **recursos materiais e humanos** para devandita execución de medidas.
5. A formalización e presentación da **Comisión de Seguimento** do Plan de Igualdade.

Estas condicións deberanse establecer de xeito explícito e formal nunha reunión entre os axentes, cuxos acordos serán recollidos en acta.

6.4.2. ESTABLECEMENTO DO SISTEMA DE SEGUIMENTO, AVALIACIÓN E CONTROL DO PLAN DE IGUALDADE

O segundo paso desta fase é a creación dun sistema efectivo de seguimento e avaliación, que poida dar conta dos **avances e dificultades** que se producen na implementación, así como do logro dos **resultados** esperados.

Ligado a este sistema establécense, loxicamente, aqueles mecanismos de control que permitan ás instancias designadas ao efecto, comprobar a **implementación e transparencia** do mesmo, tal e como marca a lei. Neste sentido, é necesario aclarar e establecer explicitamente, que a lóxica desde a que se expón esta intervención de seguimento e avaliación, é a da autorreflexión e acompañamento do proceso real que permite a aprendizaxe permanente da empresa, e non a do control no sentido de rendemento de contas.

Polo tanto, o sistema de seguimento, avaliación e control sobre o cumprimento do Plan, establécese en dous niveis distintos:

- **Seguimento e avaliación do Plan**, onde se definirán os fitos, os indicadores, as técnicas ou ferramentas de recollida e análise da información sobre as accións realizadas, así como os axentes responsables de facelo.
- Mecanismos de control de **cumprimento e transparencia na implementación** do Plan por parte da Administración -Igualdade e Traballo-; por parte da representación do persoal traballador, e fundamentalmente por parte da Comisión de Seguimento do Plan.

Os aspectos a desenvolver para o correcto funcionamento de devandito sistema serán:

1. **Elaboración de Indicadores de cumprimento.** Un indicador é un “sinalador” que indica o sentido e a evolución dun fenómeno; é unha forma de representar o fenómeno ou algunha calidade deste.

Cando o fenómeno estudado é a igualdade entre homes e mulleres, son os chamados indicadores de xénero os que permiten observar como evolucionan os desequilibrios entre os sexos derivados do rol de xénero. Non debemos confundilos cos datos desagregados por sexo, posto que a característica principal destes indicadores é que dan conta dos aspectos que concirnen á desigualdade desde un punto de vista relacional. Serven para:

- Describir as características do fenómeno ou problema observado.
- Medir a súa magnitude.
- Comparar os resultados efectivamente obtidos a través da intervención realizada (que no noso caso será o desenvolvemento do plan de igualdade).

Os indicadores de xénero, do mesmo xeito que o resto, poden ser:

- **Cuantitativos**, dando conta da cantidade do fenómeno da desigualdade (por exemplo, número de contratos por tipos ou categorías laborais, por sexo).
- **Cualitativos**, dando conta da calidade do fenómeno da desigualdade (por exemplo, percepción do ambiente laboral de discriminación).

É imprescindible contar con indicadores de ambos os tipos para obter unha información completa e realista sobre a evolución deste fenómeno na empresa.

Para a elaboración dos indicadores seguiremos as seguintes pautas:

- Recollerán aspectos **concretos, observables e medibles** con respecto a cada obxectivo.
- Darán conta do **grao de consecución** dos resultados esperados en materia de igualdade.
- Estarán **desagregados** por sexo, e permitirán medir os avances en igualdade.

2. Definición de Axentes, momentos e formas de recollida da información

- Para a **recollida de información** designarase a aqueles axentes que estean máis **directamente relacionados** co aspecto a medir ou observar.
- Para iso deseñaranse **fichas ou guións de observación** pautando os elementos a observar e como recollelos segundo **os obxectivos e resultados** concretos esperados de cada medida.
- En función da duración do Plan e da dimensión de cada unha das medidas estableceranse os **fitos de recollida e análise de información**. Como mínimo, atenderase aos seguintes momentos:
 - Valoración **inicial** (a partir da información obtida co diagnóstico).
 - Seguimento **intermedio**.
 - Avaliación **final** sobre o logro dos obxectivos propostos en igualdade e os aspectos máis relevantes do proceso.
- Para a **análise desa información e a elaboración de recomendacións** respecto diso desenvolverase un proceso de avaliación continua, na que participarán:
 - **Axentes** directamente relacionados coas medidas.
 - **Responsables** das áreas implicadas.
 - **Representación** do persoal.

O principal motor para realizar o proceso de seguimento e incorporar os reaxustes necesarios, será a **Comisión de Seguimento do Plan de Igualdade** formada, como mínimo, por:

- **Dirección** da empresa.
- **Responsables** de áreas.
- **Representantes** do persoal.
- **Defensor ou defensora da igualdade**, se existise.

Segundo necesidades, poderían incorporarse:

- Outras **traballadoras e traballadores**.
- **Axentes de control externo**.

A Comisión debe designar polo menos unha **persoa de enlace** entre os distintos axentes, outorgándolle as funcións de: actuar como punto de referencia e enlace para o tema de igualdade entre as traballadoras e traballadores e a Comisión; manter a comunicación e relación coas Administracións; recompilar toda a información relativa ao desenvolvemento do plan; convocar á Comisión, así como as que polas características propias do plan e a empresa en cuestión fose necesario asumir para a óptima implantación do mesmo.

- A forma de traslado das conclusións desa análise e das recomendacións será a realización de **informes** e as **reunións periódicas para a toma de decisións** por parte da mencionada **Comisión de Seguimento do Plan de Igualdade**, establecendo como mínimo a obrigatoriedade de elaborar unha memoria anual que dea conta dos avances en cada unha das áreas de devandito plan.
- Tanto as ferramentas de recollida de información, como os informes, as actas das reunións e as memorias anuais formarán parte dun **arquivo** que quedará a disposición das instancias pertinentes para garantir o **control de implementación e a transparencia** no desenvolvemento do Plan de Igualdade.
- Outra forma adecuada para valorar o proceso e resultados de implementación é a realización de **auditorías externas de xénero**. Os **informes** resultantes ofrecerán pautas para a readaptación da implementación do Plan de Igualdade e suporán outra ferramenta para o seu control, tanto interna como externamente. Devanditos informes pasarán a formar parte do arquivo anteriormente mencionado, quedando xunto co resto de información a disposición das **instancias de control** pertinentes, que no noso caso podería ser dita Comisión de Seguimento do Plan de Igualdade, que aplicaría o establecido para as *comisións paritarias dos convenios colectivos* que establece a citada Lei Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para a igualdade efectiva de mulleres e homes, (Tit. 4, cap.3, art. 47), ou aquelas que se consideren convenientes ao efecto para o desenvolvemento da actual Lei.



bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

Agrupación de Desarrollo Murcia-Concilia; Agrupación de Desarrollo Articular Les Temps, Pour Développer les compétences; Agrupación de Desarrollo da Donna a Donna. Guía de intervención para la gestión, la articulación y la conciliación del tiempo. Murcia: Instituto de la Mujer de la Región de Murcia, 2004

Autoras varias. Las nuevas fronteras de la desigualdad, Hombres y mujeres en el mercado de trabajo. Icaria Editorial. Barcelona 2000.

Carrasco, Cristina. Mujeres y economía, nuevas perspectivas para viejos y nuevos problemas. Icaria Editorial. Barcelona 1999.

Comisión Nacional del Mercado de Valores. Informe del grupo especial de trabajo sobre buen gobierno de las sociedades cotizadas. Mayo. 2006

Comisiones Obreras. Guía sindical: el acoso sexual en el trabajo Mayo 99. Secretaría Confederal de la Mujer de CC.OO.

Cortina, Adela. Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial. Editorial Trotta. Madrid. 1998.

Instituto de la Mujer. Programa Optima.

Jónasdóttir, Anna. El poder del amor ¿Le importa el sexo a la Democracia?. Colección Feminismos. Ediciones Cátedra. Madrid 1993.

Kozmetsky, Ronya. La mujer en los negocios. Ediciones Granica. Buenos Aires 1992.

LIKADI. Manual de orientación para la puesta en marcha de Acciones Positivas en las empresas. Nuevas situaciones.... Nuevas respuestas. Edita Instituto de la Mujer (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales) Año 1999.

Lombardo, Emanuela. La europeización de la política española de igualdad de género. València: Tirant lo Blanch, 2004 (Ciencia Política, 17) (14035A. LOM)

Nicolson, Paula. Poder género y organizaciones ¿se valora a la mujer en la empresa?. Narcea S.A. Ediciones. Madrid 1997.

Nuño Gómez, Laura (Coord). Mujeres: de lo privado a lo público. Editorial Tecnos. Madrid 1999.

SITIOS INTERNET

- Equal Opportunities Commission: <http://www.eoc.org.uk>
- European Project on Equal Pay: <http://www.equalpay.nu>
- European Union, Gender Equality: http://europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/index_en.htm
- Instituto de la Mujer: <http://www.mtas.es/mujer/default.htm>
- Instituto Vasco de la Mujer: <http://www.emakunde.es>
- Mujeres en Red: <http://www.mujeresenred.net>
- Observatorio de las Mujeres en los Medios de Comunicación: <http://www.observatoridelesdones.org>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT): <http://www.ilo.org>
- Secretaría de la Mujer Confederal de Comisiones Obreras, CC.OO.: <http://www.ccoo.es/sindicato/mujer.html>
- Unión General de Trabajadores, UGT, Mujer Trabajadora: <http://www.ugt.es/Mujer/mujer.html>
- Secretaría Confederal de la Mujer de CC.OO.; Negociación colectiva y género, una apuesta de futuro. Febrero de 2003.
- Unión General de Trabajadores (UGT); El 81,5% de la jornada a tiempo parcial la realizan las mujeres, en: <http://www.ugt.es/Mujer/mujer09.html>



anexos

ANEXOS

Lista de Verificación

Os seguintes enunciados constitúen un instrumento que permite comprobar en que medida o diagnóstico detectou situacións de desigualdade na empresa e se o Plan de igualdade contempla medidas para eliminalas, a partir das orientacións recollidas no documento previo.

A cumplimentación da lista realizarase pondo un símbolo de verificación na columna da dereita sempre que o enunciado que se fai sexa certo.

A visualización dos símbolos de verificación permitirá comprobar o grao de presenza da igualdade na empresa. A ausencia dos mesmos mostrará os déficits e, polo tanto, indicará que obxectivos e medidas débense recoller no plan para emendalos.

ENUNCIADOS

O PLAN DE IGUALDADE

O PLAN DE IGUALDADE O plan ten unha concepción de instrumento dirixido ao logro da igualdade desde unha óptica que pretende cambiar as visións estereotipadas de mulleres e de homes	
OBXECTIVOS	
Os obxectivos responden aos déficits detectados no diagnóstico	
Os obxectivos están formulados con precisión e poden ser medidos	
Os obxectivos reflicten unha visión ampla da igualdade, como un problema da sociedade e non só das mulleres	
MEDIDAS	
Inclúen accións para equilibrar a presenza de mulleres e de homes no Consello de Administración	
Inclúen accións para equilibrar a presenza de mulleres e de homes na globalidade do persoal	
Inclúen accións para equilibrar a presenza de mulleres e de homes en cada categoría profesional e departamento	
Incluír un sistema de revisión salarial para erradicar a discriminación salarial nun prazo de tempo	
Propúxose que as xornadas a tempo parcial das mulleres non poden superar unha porcentaxe determinada, así como as contratacións temporais das mesmas	
Inclúese a formación na aplicación do principio de igualdade na plan de formación continua da empresa	
Inclúen modificacións nos criterios de promoción para favorecer o ascenso das mulleres a postos de dirección	
Inclúense accións de conciliación dirixidas individualmente a cada persoa do persoal en función da súa situación	
Inclúese no regulamento interno e nos protocolos de procedemento o principio de igualdade	
Existe un orzamento específico para a igualdade e no resto contéplase tamén o seu impacto na igualdade	
Articúlase unha campaña interna de sensibilización sobre a igualdade e sobre o compromiso da empresa coa mesma comunícase o compromiso da empresa na loita contra a violencia de xénero e contra o acoso sexual	
Inclúe un código ético sobre publicidade non sexista	
Inclúe accións de comunicación a provedores indicando que non se establecerán relacións comerciais con empresas sancionadas por discriminación de xénero	
Inclúe un plan de comunicación externa para visibilizar o compromiso coa igualdade e a ruptura das visións estereotipadas de mulleres e de homes	
AXENTES	
Nomeouse unha Comisión responsable da implementación e seguimento na que participa a representación do persoal	
Creouse a figura de defensor ou defensora da igualdade	
Articulouse un proceso de participación de todo o persoal para a implantación do plan	
SEGUIMENTO E AVALIACIÓN	
Está deseñado un plan de seguimento e avaliación	
Fixáronse indicadores de resultados e de realización	
Está previsto o uso de técnicas cuantitativas e cualitativas	

ENUNCIADOS		
DIAGNÓSTICO	A EMPRESA	
	Revisouse a documentación de presentación da empresa e o principio de igualdade entre mulleres e homes está explicitamente recollido na documentación da empresa relacionada coa súa misión, valores, etc.	
	A actividade da empresa é tradicionalmente masculina	
	A actividade da empresa é tradicionalmente feminina	
	O Consello de Administración da empresa ten unha composición por sexo equilibrada	
	POLÍTICA DE PERSOAL	
	A composición por sexo da totalidade do persoal é equilibrada	
	A composición por sexo de cada categoría profesional é equilibrada	
	A composición por sexo de cada departamento e área da empresa é equilibrada	
	Os sistemas de recrutamento da empresa utilizan canles de comunicación de vacantes que benefician por igual a mulleres e homes	
	Ás probas de selección da empresa preséntanse cantidades similares de mulleres que de homes	
	Nos procesos de selección da empresa as mulleres vanse quedando polo camiño e ao final case todo son homes	
	Nas probas de selección non se pregunta polo estado civil nin os proxectos persoais de acódelas candidatas	
	Adoita ocorrer que nos procesos de selección os postos de traballo de maior nivel, ligados á tecnoloxía e/ou á cadea de produción ocúpanos homes e os administrativos mulleres	
	Os contratos temporais distribúense de forma equilibrada entre mulleres e homes	
	Os contratos a tempo parcial distribúense de forma equilibrada entre mulleres e homes	
	O salario medio de mulleres e homes está equilibrado (hai unha diferenza en torno ao 2%)	
	O salario medio de mulleres e homes en cada categoría profesional está equilibrado	
	O salario das categorías masculinizadas (por exemplo operario) é o mesmo que o das feminizadas (por exemplo limpeza)	
	O número de mulleres e de homes que participan nos cursos de formación é similar	
	Os cursos nos que participan a maior parte das mulleres son da mesma duración e no mesmo horario que a maior parte dos homes	
	A participación nas formacións ten o mesmo resultado nas mulleres que nos homes, promociónanse na mesma medida.	
	Nos últimos cinco anos ascenderon un número de mulleres similar ao dos homes	
	Os criterios para a promoción profesional teñen que ver fundamentalmente coa dedicación	
	O sistema de prevención de riscos laborais ten en conta as diferenzas entre mulleres e homes	
	Existe un regulamento interno que penaliza o acoso sexual e o acoso por razón de sexo	
	Hai un compromiso explícito para loitar contra a violencia de xénero, protexendo ás vítimas e illando aos maltratadores	
	Existen diversas medidas para conciliar a vida familiar, persoal e profesional	
	As medidas de conciliación diríxense fundamentalmente ás mulleres e/ ou á familia	
	Entre as medidas de conciliación hai algunhas dirixidas a que os homes asuman a súa responsabilidade no ámbito doméstico	
	NEGOCIACIÓN COLECTIVA	
	No convenio colectivo recóllese a igualdade entre mulleres e homes como un principio reitor do mesmo	
	No convenio colectivo existen medidas que favorecen o logro da igualdade entre mulleres e homes	
	O órgano de representación dos traballadores ten unha composición por sexo equilibrada	
	XESTIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCEIRA	
	Existe un documento (regulamento, protocolo ou similar) que prescribese como debe aplicarse o principio de igualdade de oportunidades entre mulleres e homes.	
	Toda a documentación escrita cumpre coas regras da linguaxe non sexista	
	Comunicouse a todo o persoal o compromiso da empresa coa igualdade entre mulleres e homes	
	Participase en proxectos e programas dirixidos ao logro da igualdade de oportunidades entre mulleres e homes	
	Existen partidas orzamentarias dirixidas ao avance da igualdade	
	Estando realizando formacións en aplicación do principio de igualdade na empresa	
	Existe un procedemento sistemático de sensibilización, dirixido a cada departamento, acerca das vantaxes da igualdade	
	As auditorías teñen en conta tamén nos seus procedementos e na presentación de resultados a igualdade	
	No departamento de produción a presenza de mulleres e de homes está equilibrada	
	No departamento de I+D+I a presenza de mulleres e de homes está equilibrada	
	O sistema de control de calidade que se ha protocolizado na empresa inclúe a igualdade como un dos seus principios e verifica a súa presenza en cada paso	
	COMUNICACIÓN E RELACIÓNS EXTERNAS	
	O sistema de comunicación externa mostra clara e explicitamente o compromiso da empresa coa igualdade	
	Existe un código ético que prohíbe a contratación de provedores con sentenzas firmes por discriminación por razón de sexo	
	Existe un código interno sobre os límites da publicidade respecto ao uso da imaxe das mulleres e dos homes	
	A través da publicidade colabórase co desenvolvemento da igualdade usándoa para romper as visións estereotipadas de mulleres e de homes	

