



Procedimiento para la integración  
de la igualdad de género en las  
empresas de Navarra

# Herramientas del Procedimiento IGE



Gobierno  
de Navarra



# IGE#

Procedimiento para la integración  
de la igualdad de género en las  
empresas de Navarra



**Gobierno de Navarra**  
Departamento de Asuntos Sociales,  
Familia, Juventud y Deporte



**INSTITUTO NAVARRO  
PARA LA IGUALDAD**

Esta publicación ha sido elaborada por el Instituto Navarro para la Igualdad y Likadi Formación y Empleo, S.L. y su contenido está sujeto a la Licencia Creative Commons



La explotación de la obra queda limitada a usos no comerciales. En caso de obtener remuneración o lucro por el uso de la obra deberá solicitar expresa autorización de la autoría.



La explotación autorizada incluye la creación de obras derivadas siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgadas.

## TÍTULO

Herramientas del Procedimiento IGE.

## ELABORACIÓN

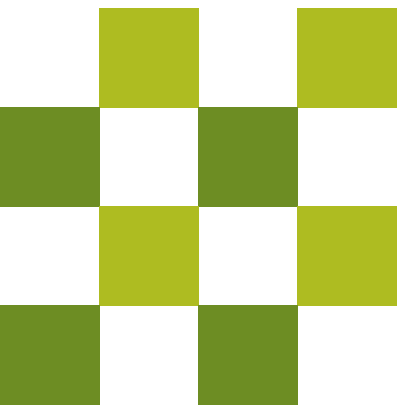
Instituto Navarro para la Igualdad.  
Likadi Formación y Empleo, S.L.

## EDITA

Gobierno de Navarra - Instituto Navarro para la Igualdad

C/ Carlos III, 36. 2º  
31003-Pamplona  
Tel.: 848 42 15 88  
[www.igualdaddegenero.navarra.es](http://www.igualdaddegenero.navarra.es)

Diseño y maquetación: Rbk Diseño



### Fase Previa o Preparatoria

- Argumentario de apoyo a la implantación de la Igualdad de Género en la Empresa ..... 06
- Modelo de Acuerdo / Compromiso de implantar la Igualdad de Género en la Empresa ..... 20
- Propuesta de programación de la formación al Grupo de Trabajo de Igualdad. .... 22

### Fase 1. Diagnóstico

- Pautas para la elaboración del diagnóstico de igualdad en la empresa ..... 25
- Herramienta de planificación de la fase de diagnóstico ..... 52
- Tabla de clasificación de herramientas para la recogida de información ..... 54
- Cuadro de indicadores para cada ámbito de la empresa ..... 56
- Modelo de documento Informe Diagnóstico ..... 69

### Fase 2. Diseño del Plan de Igualdad

- Cuadro de priorización de áreas de mejora ..... 72
- Ejemplos de objetivos y medidas a incluir en un Plan de Igualdad entre mujeres y hombres ..... 75
- Plantilla de planificación estratégica ..... 82
- Herramienta de evaluación ex-ante (viabilidad del plan) ..... 84
- Modelo de documento Plan de Igualdad de Género ..... 87

### Fase 3. Implementación y Seguimiento

- Ficha de recogida de información para el seguimiento y Cuadro de Seguimiento y Evaluación ..... 90
- Modelo de documento Informe de Seguimiento ..... 110

### Fase 4. Evaluación

- Plantilla con indicadores y pautas de seguimiento y evaluación ..... 112
- Modelo de documento Informe de Evaluación ..... 121

## Argumentario de apoyo a la implantación de la igualdad de género en la empresa

Esta herramienta sistematiza las principales ventajas de implantar un Procedimiento para la gestión de la igualdad de género en las empresas. En ella, se explicitan los diferentes argumentos a los que pueden recurrirse para hacer frente a los distintos tipos de resistencias que pueden encontrarse a lo largo del proceso de implantación.

Para facilitar su utilización, se ha estructurado en dos grandes bloques:

- el primero, contiene argumentos generales que pueden servir de apoyo a lo largo de todo el proceso de implantación,
- en el segundo, se identifican las principales resistencias y los argumentos que pueden ser útiles para hacerlas frente en cada una de las fases del proceso.

### Bloque 1: Argumentario General

#### Competitividad

La igualdad puede ser un elemento o factor para ayudar en tiempos de crisis ya que hace que las empresas sean más competitivas. En concreto, la capacitación que se está haciendo en el Procedimiento sitúa a un grupo de consultoras en mejor posición en el mercado y potencia el tejido empresarial.

Ser más competitiva pasa por saber que en la actualidad algunas mujeres tienen poder adquisitivo y analizar y responder a sus necesidades es una herramienta de competitividad, prestando atención en este caso a no perpetuar su rol de género.

La gestión de la igualdad, la diversidad y la conciliación en la empresa son parte de la Responsabilidad Social Empresarial, cada vez más valorada como un elemento distintivo que provoca diferencias positivas sobre la competencia.

Una composición equilibrada entre mujeres y hombres en todos los niveles de la organización supone una mayor diversidad, lo que favorece la adaptación a un mercado cambiante y aporta ventajas competitivas.

La diversidad supone una ventaja competitiva y el hecho de que mujeres y hombres aporten recursos y habilidades distintas para la empresa supone un valor al que no se debe renunciar.

### Optimización RRHH / Rentabilidad

Atender diferencias individuales, no las marcadas por el género permite incorporar la diversidad como un valor añadido, y rentabilizar las capacidades y competencias de cada una de las personas que componen la empresa, sin que el sexo de las mismas pueda invisibilizar algunas de sus potencialidades.

Incorporar la igualdad en la empresa, al igual que otros sistemas de mejora continua, requiere de la planificación, el control de todos los procesos y procedimientos, lo cual aporta múltiples ventajas.

Por ejemplo, un sistema regulado de promoción y una planificación de la formación permitirá captar y retener personal cualificado, atraer talentos y mejorar el capital humano y la competitividad.

Las estrategias de igualdad de género deberían verse como estrategias de negocio, en la medida en que aumentan la rentabilidad de las empresas.

Integrar la perspectiva de género en las políticas y prácticas de las empresas es una fuente para construir estrategias innovadoras, que sitúen, como ya vienen demostrando empresas punteras en I+D, el capital humano como capital principal de las empresas, y el bienestar de las personas como factor de productividad.

## Clima Laboral / Condiciones de trabajo

Tener, tal y como propone el Procedimiento, una descripción y valoración de puestos de trabajo y un análisis detallado de los mismos, permitirá elaborar y trabajar con criterios objetivos, igualitarios y justos en materia de retribución, lo que redundará sin duda en una percepción positiva por parte de la plantilla y la mejora del clima laboral.

Adoptando medidas de conciliación se conseguirá:

- Mejorar la calidad e incrementar la productividad como consecuencia de un mejor ambiente de trabajo.
- Disminuir el estrés, la ansiedad y la depresión de la plantilla, reduciendo así las bajas laborales.
- Aumentar la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral, en general, mejorar las relaciones laborales.
- La mejora en la calidad de vida del personal contribuirá a una disminución del absentismo, la conflictividad laboral y la rotación.
- Mejorar indicadores internos tales como el clima laboral, compromiso con la empresa, orgullo corporativo, satisfacción del personal, etc.

Impulsar políticas de Prevención de Riesgos Laborales y Salud desde una perspectiva de género posibilitará detectar a tiempo problemas o enfermedades laborales, lo que conllevará una reducción de las bajas por enfermedad.

## Lenguaje / Comunicación

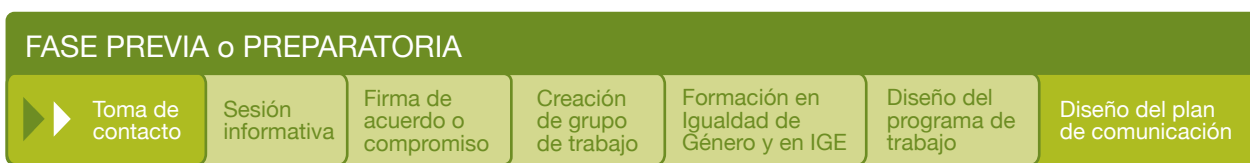
La comunicación no sexista implica el uso igualitario y no discriminatorio del lenguaje y también de las imágenes en toda la documentación y medios que utilice la organización. Esta comunicación y uso del lenguaje no sexista ha de llevarse a cabo tanto a nivel interno de la empresa como externo, potenciando una mejor imagen corporativa en base a unos determinados valores de igualdad.



Ofrecer información con un lenguaje inclusivo, y comunicar adecuadamente el proceso de mejora de la empresa en materia de igualdad, repercutirá en una percepción positiva de la empresa, y reforzará el sentimiento corporativo y la satisfacción del personal a nivel interno, y mejorará su imagen de cara a la clientela, empresas proveedoras y entorno social.

En definitiva, introducir criterios de igualdad en la gestión empresarial aporta numerosos beneficios, entre ellos mejora el clima y las relaciones laborales, aumenta la motivación y la productividad, refuerza la imagen de la empresa de cara a la clientela y su compromiso con el entorno social en el que se ubica.

## Bloque 2: Argumentario por fases



### Resistencia

La empresa no quiere que los sindicatos formen parte del grupo de trabajo.

### Argumentos

- Los sindicatos constituyen una herramienta fundamental para el buen desarrollo del Plan. Hacerlo al margen de ellos puede acarrear dificultades en su ejecución, por ejemplo en la apropiación del plan por parte de la plantilla, en cuanto que el comité o delegación sindical constituye su representación legal.
- Son clave para el logro de una actitud favorable por parte de la plantilla, para articular su participación, y por tanto conseguir información más real sobre sus necesidades y opiniones.

- La estrategia de acción de los sindicatos contempla la igualdad de género como prioridad. Esto implica que el comité o delegación sindical aportará su esfuerzo en esta materia, creando sinergias.
- Contar con la representación sindical sienta las bases de una buena colaboración y un buen clima, fundamental para avanzar, no sólo en materia de igualdad de género, sino en cualquier cuestión relativa a la empresa.

### Resistencia

No se ve la necesidad de crear un grupo de trabajo, con recursos humanos será suficiente.

### Argumentos

- Es fundamental que la elaboración del Plan de Igualdad sea un proceso lo más participativo posible. Incorporando a una representación de la plantilla hay mayor probabilidad de que el personal asuma el Plan como propio.
- La información que se pueda obtener podrá estar sesgada, y por tanto las decisiones que se tomen respecto al plan a adoptar, pudiendo mermar su eficacia. Ya que se realiza el esfuerzo, es conveniente sacar la máxima rentabilidad posible.
- La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres recomienda, ya que está mostrada su eficacia, componer grupos de trabajo donde ambas partes estén representadas, y a ser posible, constituir grupos equilibrados en cuanto a hombres y mujeres.

### Resistencia

No se quiere informar públicamente del compromiso de hacer el Plan.

### Argumentos

- Un compromiso hecho público refuerza la imagen positiva de la empresa, tanto internamente de cara a la plantilla como a la clientela.

## Resistencia

Los sindicatos no quieren colaborar.

### Argumentos

- Su compromiso con la plantilla en calidad de agentes sindicales, es hacer lo posible por mejorar las condiciones de trabajo para todas las personas. La igualdad las mejora.
- Los Acuerdos Nacionales para la Negociación Colectiva sitúan la Igualdad de Género como línea estratégica.
- Representan los intereses de hombres y mujeres, y por tanto deben hacer frente a las situaciones que perjudican tanto a unos como a otras. En la mayoría de los casos, las mujeres se encuentran en una posición más vulnerable en las empresas, y ese es precisamente el sentido de los sindicatos, apoyar a quien se encuentra en esa situación de mayor vulnerabilidad.

## FASE 1 DIAGNÓSTICO



Planificación diagnóstico

Recogida de información

Análisis de género

Identificación de áreas de mejora

Elaboración del informe de diagnóstico

Ajustes y cierre del informe

## Resistencia

Hay una demora excesiva en aportar los datos que denota resistencias.

### Argumentos

- Es importante, para un plan ajustado, que los datos que se manejen en el diagnóstico estén lo más actualizados posible, y eso requiere agilizar los procesos de recogida y explotación de datos. De lo contrario la información puede quedar obsoleta.

## Resistencia

“No tenemos datos”.

### Argumentos

- Es muy importante conocer al máximo la empresa para una buena gestión y organización de la misma. Es un buen momento por tanto para empezar a recabar la información de la que se carece.
- En el caso de la igualdad, la ausencia de información también es información, que en muchos casos nos indica la tarea a abordar (un área de mejora): mejorar los sistemas de recogida y tratamiento de la información en la empresa.

## Resistencia

La empresa dice que cierta información no es pertinente en materia de igualdad y no la aporta.

### Argumentos

- Prácticamente toda la información en la empresa es pertinente al género, en el sentido en que ésta se compone de hombres y mujeres, y produce bienes o servicios dirigidos a hombres y mujeres

## Resistencia

La plantilla no participa o aporta datos por miedo a represalias.

### Argumentos

- Al margen del anonimato en la información, la empresa precisamente es la que ha hecho la apuesta por mejorar en materia de igualdad. Lo ha hecho además utilizando este Procedimiento IGE, que incorpora la participación de la plantilla como uno de sus principios clave.

## Resistencia

La empresa no quiere aportar los datos de salarios.

### Argumentos

- Los datos sobre retribución resultan absolutamente necesarios, ya que la igualdad retributiva es uno de los derechos laborales básicos en una empresa. Por tanto, es necesario abordarlo a la hora de realizar un diagnóstico de empresa que aporte datos sobre la situación laboral de hombres y mujeres en la misma.
- Que haya diferencia o discriminación salarial no implica, al igual que en el resto de cuestiones, una intencionalidad. A veces se toman medidas que se entienden neutras y tienen un impacto desigual para hombres y mujeres.
- Los salarios son uno de los aspectos más importantes para las personas de la empresa. Las discriminaciones salariales están entre las que generan mayores conflictos y malestar entre la plantilla, y por tanto hay que contemplarlas como prioritarias a la hora de diseñar el plan.
- Para realizar una intervención ajustada a la realidad es necesario conocerla.
- Se pueden aportar los datos salariales anónimos desagregados por sexo, o por tramos salariales y sexo, respetando en todo caso la confidencialidad de la información.

## Resistencia

La empresa no está de acuerdo con los resultados del diagnóstico.

### Argumentos

- Las normas o prácticas neutras, y la ausencia de medidas concretas a menudo dan como resultado un impacto desigual en hombres y mujeres, lejos del que se espera. En este sentido, un diagnóstico que arroje condiciones de desigualdad entre hombres y mujeres no implica necesariamente una voluntad de discriminar, sino que dicha desigualdad puede ser fruto de aplicar medidas neutras o no aplicar

- ninguna medida en situaciones que ya de por sí eran desiguales.
- El diagnóstico no es más que la herramienta para conocer la realidad de la empresa, que justamente ha hecho una apuesta por la igualdad. Por tanto hay que tratarlo como tal, como el punto de partida para iniciar un camino de mejora continua de la empresa.

### Resistencia

No se quieren comunicar los resultados del informe diagnóstico.

### Argumentos

- La normativa aboga por procesos transparentes y comunicados a todas las partes interesadas.
- La información a los grupos de interés y la plantilla refuerza el compromiso de la empresa y crea sinergias para continuar con el proceso.
- La opacidad en la gestión de la información puede desembocar en malas interpretaciones, y generar resistencias que dificulten el desarrollo del proceso de mejora. La comunicación de los resultados del diagnóstico supone el primer “gran acto” generador de complicidad entre dirección y plantilla, y dará este sentido o en caso contrario, dificultará el trabajo a realizar en el futuro.

## FASE 2 DISEÑO DE PLAN DE IGUALDAD



Prioridades y objetivos

Medidas operativas

Estrategia de implantación

Comunicación del Plan

### Resistencia

Las áreas de mejora que se priorizan no están en consonancia con los resultados del diagnóstico, dejando atrás cuestiones de mucho peso, que se han considerado relevantes en el informe.

## Argumentos

- Es fundamental para la empresa obtener resultados de igualdad, e indudablemente los de mayor importancia para lograrlo serán aquellos que mejoren en mayor medida las condiciones de trabajo de las mujeres, la relación en igualdad con los hombres, tanto en la empresa como en su entorno, y los resultados y la cultura empresarial.
- No perder de vista que las acciones deben responder a los resultados del diagnóstico, y que la finalidad última es mejorar en igualdad.

### Resistencia

No se quiere descender mucho en el nivel de concreción del Plan.

## Argumentos

- Cuanta más concreción exista en un Plan de Igualdad, más operativo será a la hora de implantarlo, y con mayores garantías de ajustarse a lo previsto en su ejecución.
- Un Plan demasiado genérico supondrá un mayor esfuerzo, y por tanto un mayor coste de ejecución, al requerir una mayor inversión de tiempo para poder ir concretando hasta hacer posible su desarrollo.

### Resistencia

No se quiere presupuestar el Plan.

## Argumentos

- Dotar de presupuesto al Plan nos va a permitir ajustar los costes a la realidad, y por tanto optimizar recursos en pos de una ejecución eficiente.
- Presupuestar el plan y dotarlo de recursos implica, en cierto modo, un compromiso de ejecución y fortalece la imagen de la empresa internamente, y supone un elemento de sensibilización y marketing exterior.

## Resistencia

La empresa se resiste a hacer público el Plan.

## Argumentos

- La ley aboga por procesos transparentes y comunicados a todas las partes interesadas.
- Hacer público el plan refuerza el compromiso de la empresa y crea sinergias con los grupos para continuar con el proceso, a la vez que posibilita abrir un proceso de opinión /valoración por los grupos de interés.
- Comunicar el plan significa en cierto modo ofrecer resultados de las fases si cabe más complejas del proceso de mejora de la igualdad de género en la empresa.
- La opacidad en la gestión de la información puede dar lugar a malas interpretaciones y generar resistencias que dificulten el desarrollo del proceso de mejora. En este caso, comunicar el plan puede permitir vencer resistencias previas a su desarrollo.
- Difundir el plan es un mecanismo de sensibilización.

## FASE 3 IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE IGUALDAD

▶ Puesta en marcha de actuaciones

▶ Seguimiento

Establecimiento sistema seguimiento

Recogida de información

Análisis de información

Elaboración informes seguimiento

Incorporación ajustes al Plan

Información y difusión

Negociación colectiva

## Resistencia

Demoras en la ejecución, falta de implicación de la plantilla, de mandos intermedios, etc.



## Argumentos

- Apelar en todos los casos al compromiso de la empresa como argumento y el beneficio que supone para todas las personas que trabajan en ella.
- En el caso de otros procesos de mejora, calidad, PRL, etc... se acatan los compromisos adquiridos por la empresa, ya que se entienden como intereses estratégicos de la misma y de quienes la componen. No debe ser diferente en materia de igualdad.
- En el caso de la representación sindical, apelar a su condición de representante de los intereses de hombres y mujeres y su obligación de implicarse en la mejora de las condiciones laborales y la calidad de vida.

### Resistencia

No se quiere comunicar los resultados de los informes de seguimiento.

## Argumentos

Ídem para todas las acciones de comunicación:

- La legislación, vista su eficacia, aboga por procesos transparentes y comunicados a todas las partes interesadas.
- En el caso de los informes de seguimiento, la difusión entre los grupos de interés permitirá una mayor implicación y participación y el reajuste de la estrategia en caso necesario.
- La opacidad en la información puede desembocar en malas interpretaciones y generar resistencias, que pueden evitarse dando cuenta de los avances y comunicando las dificultades o “puntos débiles” que deben ser mejoradas por las diferentes partes.
- Comunicar resultados del seguimiento es ofrecer resultados, y una herramienta fundamental para sensibilizar.

## FASE 4 EVALUACIÓN DEL PLAN DE IGUALDAD DE GÉNERO



Recogida y análisis de información

Determinación nuevas necesidades / áreas de mejora



Nuevo ciclo de implantación

### Resistencia

Se pretenden maquillar los resultados de la evaluación.

### Argumentos

- La evaluación es un proceso de aprendizaje y constituye el punto de partida para un nuevo proceso de mejora. Necesita por tanto de datos veraces para ajustar la intervención futura.

### Resistencia

No se quiere comunicar los resultados del informe de evaluación.

### Argumentos

- La ley, vista su eficacia, aboga por procesos transparentes y comunicados a todas las partes interesadas.
- Comunicar los resultados de la evaluación es dar cuenta del trabajo realizado durante todo el proceso, e independientemente de aquello que se comunique, ofrecerá información de un esfuerzo colectivo, lo cual fomentará el corporativismo y la implicación en un proyecto común. Constituye pues un excelente mecanismo de sensibilización.
- Dar a conocer los resultados de la evaluación es absolutamente necesario para el diseño de un nuevo ciclo y el establecimiento de una estrategia de futuro común y compartida por parte de los grupos de interés y la plantilla en general.
- La opacidad en la información puede desembocar en malas interpretaciones, y generar resistencias hacia la dirección de la empresa. No “conocer” el resultado de un ciclo de trabajo que finaliza,

fruto de un proceso participativo, puede suponer propiamente el fin de la participación.

- Compartir los resultados, analizarlos y diseñar la estrategia de forma participativa, suponen la base para la “apropiación de la elaboración del Plan de Igualdad” por parte de las mujeres y los hombres que componen la empresa.

### Resistencia

Las áreas de mejora que se priorizan no están en consonancia con los resultados de la evaluación, dejando atrás cuestiones de mucho peso, que se han considerado relevantes en el informe de evaluación.

### Argumentos

- Es fundamental para la empresa obtener resultados, pero no hay que perder de vista que la finalidad última es avanzar hacia la igualdad de género en la empresa. La evaluación en este sentido no es más que un punto de reflexión sobre los resultados obtenidos y el proceso vivido, para iniciar una nueva etapa o ciclo de trabajo en esta materia. Por tanto hay que prestar atención a dichos resultados para poder continuar el trabajo con garantías de éxito.

### Resistencia

No se quiere realizar evaluación, o se pretende hacer una muy somera.

### Argumentos

- La evaluación no es en sí misma una meta. Es la herramienta que nos permite ajustar una intervención futura, y para ello necesita del conocimiento de los datos en términos de resultados y las dificultades encontradas. A partir de ahí se puede construir una estrategia de futuro.
- Si no existe información, es difícil disponer de criterios sólidos que nos ayuden a priorizar áreas de mejora y emprender una futura intervención.

## HERRAMIENTAS DE LA FASE PREVIA O PREPARATORIA

# Modelo de acuerdo o compromiso de implantación de la igualdad de género en la empresa<sup>1</sup>

El siguiente documento recoge por escrito la voluntad de la Empresa de implantar la igualdad de género, utilizando para ello el Procedimiento IGE, y adquiriendo los compromisos necesarios para llevarlo a cabo.



Abrir archivo  
**Modelo Compromiso  
Implantación Igualdad**  
Formato: DOC

<sup>1</sup> Adaptada de la Herramienta "Compromiso de la dirección" incluida en la Metodología Xertatu: ADI, y disponible en la web [http://www.xertatu.net/ca\\_plantilla.asp?idMenu=21&idSubMenu=94&idSeccion=292](http://www.xertatu.net/ca_plantilla.asp?idMenu=21&idSubMenu=94&idSeccion=292)

## Compromiso de la dirección

Dña/Don ..... como representante de la empresa ..... suscribe el presente documento que evidencia el compromiso adquirido para avanzar en el desarrollo e integración de la Igualdad de Género, estableciendo y desarrollando medidas para conseguirla, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres.

La Igualdad, mediante este compromiso, pasará a conformar un principio estratégico de nuestra Política Corporativa y de Recursos Humanos, eliminando discriminaciones directas e indirectas por razón de sexo, y avanzando en un proceso continuo de mejora.

Para ello, la empresa se compromete a:

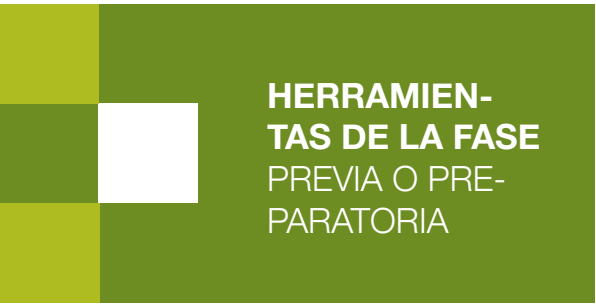
1. Implantar la Igualdad de Género a través del Procedimiento IGE, acompañado por .....  
.....,<sup>2</sup> entidad consultora homologada por el Instituto Navarro para la Igualdad. El Procedimiento IGE implica:
  - Elaborar un diagnóstico de igualdad en la Empresa.
  - Establecer y priorizar las oportunidades de mejora que surgen a partir de los resultados del diagnóstico.
  - Concretar las acciones a desarrollar, asignando responsables, medios y plazos, y conformando un Plan de Igualdad de Género.
  - Poner en práctica las acciones de mejora recogidas en el Plan de Igualdad.
  - Realizar acciones de seguimiento y evaluación del Plan de Igualdad.
2. Designar a, al menos, una persona responsable del proceso de implantación de IGE, con disponibilidad de tiempo y recursos suficientes para liderar el proyecto. Estas personas formarán parte, en su caso, de un Grupo de Trabajo de igualdad, compuesto por representación de la plantilla y la dirección, y paritario en número de hombres y mujeres.
3. Comunicar el desarrollo del proceso a todas las personas de la organización, al menos en tres momentos:
  - En el arranque del proceso.
  - Tras el diagnóstico y la elaboración del Plan de Igualdad.
  - Tras la evaluación y para el inicio de un nuevo ciclo de mejora.
4. Dejar implantado el Procedimiento IGE, como proceso de mejora continua en Igualdad de Género en la empresa, que se ejecute periódicamente para garantizar el avance de la misma en el campo de la igualdad entre mujeres y hombres.
5. Estar a disposición del Instituto Navarro para la Igualdad con objeto de colaborar en la difusión de la Igualdad de Género entre el tejido empresarial navarro, facilitando la documentación necesaria para hacer de la experiencia un ejemplo a seguir como empresa responsable en igualdad, así como participar, si procede, en jornadas y seminarios que se celebren en torno a la Igualdad de Género a fin de divulgar la experiencia de la organización e irradiarla a otras empresas.

En ....., a ..... de ..... de 20 .....

Fdo: .....

Representante de .....

<sup>2</sup> En este punto, habrá que valorar hasta dónde llega el compromiso de acompañamiento, en función del contrato de consultoría firmado, y adaptar el Modelo de acuerdo en función de las fases en que va a estar presente la consultora. Desde el punto de vista de la empresa, la firma del Acuerdo, incluye la obligatoriedad de acometer todas las fases contempladas en el Procedimiento IGE.



**HERRAMIENTAS DE LA FASE  
PREVIA O PRE-  
PARATORIA**

## Propuesta de programación de la formación al Grupo de Trabajo de Igualdad

La sesión de formación inicial al Grupo de Trabajo de Igualdad nos servirá para sentar las bases del trabajo futuro y tomar contacto con las personas que liderarán todo el proceso dentro de la empresa. Esta herramienta presenta una propuesta de programación (objetivos / contenidos / metodología) que podrá adaptarse en función de las características de la empresa y de las personas del grupo.

## Sesión de formación

### Grupo de trabajo o Responsables de Igualdad

#### Objetivos

- Establecer un marco conceptual común en torno a la Igualdad de Género en la Empresa.
- Familiarizar a las personas del Grupo de Trabajo de Igualdad con el Procedimiento IGE: fases, hitos y herramientas.
- Propiciar una actitud favorable al proceso de cambio a favor de la igualdad de género en la empresa por parte de las personas participantes.

#### Contenidos

Estableceremos dos bloques de contenidos: un primer bloque en el que se tratan los conceptos básicos para trabajar la igualdad en la empresa, y un segundo bloque centrado en el Procedimiento IGE y su aplicación concreta en la empresa.

##### Bloque 1

1. La Igualdad de género en el mercado de trabajo y la empresa. Implicaciones.
  - a. Síntomas de la desigualdad: segregación horizontal y vertical, discriminaciones directas e indirectas.
  - b. Las herramientas para eliminar discriminaciones: El Plan de Igualdad en la empresa.
2. Los beneficios de integrar la igualdad de género en las empresas.
  - a. El aprovechamiento del capital humano.
  - b. La adaptación al entorno social.
  - c. El cumplimiento de la normativa.
3. Mecanismos para avanzar en la igualdad entre mujeres y hombres: análisis de género, impacto de género, mainstreaming de género.

##### Bloque 2

1. El Itinerario IGE: fases, procedimiento, herramientas y agentes que intervienen.
  - a. El diagnóstico.
  - b. El diseño del Plan de Igualdad.
  - c. La implementación de acciones y su seguimiento.
  - d. La evaluación del Plan.
2. Aplicación del Procedimiento en nuestra empresa.
  - a. Especificaciones para adaptar el Procedimiento IGE a las características de la empresa.
  - b. Diseño del Programa de Trabajo. (opcional)
  - c. Diseño del Plan de comunicación. (opcional)

#### Metodología

Con carácter general, deberemos dar a la sesión un carácter eminentemente práctico. En la parte 1, utilizaremos, en la medida de lo posible, ejemplos que se adapten a la realidad de la empresa y el entorno en que se ubica: tamaño, tipo de empresa, sector, zona geográfica, etc.,

En la parte 2, trabajaremos con las herramientas que posteriormente utilizará el grupo a lo largo del itinerario IGE.

Parte 1. Duración aproximada 5 h.

- Presentación. 30 min.
- Actividad para conocer el nivel de sensibilización / formación de las personas participantes en materia de igualdad y las expectativas sobre la implantación de IGE: lluvia de ideas, debate sobre la igualdad en esta empresa. 45 min.
- Exposición y ejercicios prácticos a partir de los elementos conceptuales básicos. 3:30 h.

Parte 2. Duración aproximada: 3 h.

- Exposición del itinerario IGE. 1,5 h.
- Análisis en grupo sobre las implicaciones de la aplicación del Procedimiento en la empresa: dificultades, viabilidad, tiempos. 1,5 h.

Opcionalmente, en otra sesión de formación, se podrán trabajar el Programa de Trabajo y el Plan de Comunicación. En este caso, la programación será:

Diseño del Programa de trabajo: sobre una propuesta tipo, trabajo en grupo(s) para determinar:

1. Tiempos necesarios y las tareas a realizar en la empresa para cada fase de IGE.
2. Propuesta de personas responsables para cada tarea.
3. Método de trabajo: sistema de comunicación, reuniones.
4. Calendario.
5. Plan de formación para agentes clave: calendario, horario, modalidad, etc.

Tiempo estimado: 3 h.


Diseño del Plan de Comunicación: sobre una propuesta tipo, trabajo en grupo(s) para determinar:


1. Hechos que se informan: compromiso, constitución del grupo de trabajo, intención de realización de un diagnóstico, resultados del diagnóstico, Plan de Igualdad, resultados del Plan.
2. Público objeto de dicha información: toda la plantilla, áreas concretas, representación sindical, etc.
3. Momento del proceso en que se realiza dicha comunicación.
4. Canales de comunicación: buzón de sugerencias on-line, mail, escrito para adjuntar a nómina, cartelería, etc.

Tiempo estimado: 2 h.



## Pautas para la elaboración del diagnóstico de igualdad en la empresa

La siguiente herramienta recorre todos los ámbitos de la empresa, en su dimensión externa e interna recogiendo pautas para determinar, en cada área, qué tipo de información resulta relevante para la elaboración de un diagnóstico en materia de Igualdad y señalando aquellos aspectos que tendremos que observar para constatar la mayor o menor presencia de igualdad en ella. Estos aspectos a observar están marcados con el símbolo .

En ella se incluyen las fuentes en las que puede encontrarse la información que necesitamos, marcadas con el símbolo , o en caso de no existir, una propuesta de búsqueda de la misma, a través de fuentes primarias.

Por último, la herramienta recoge, para cada área, algunas claves que facilitarán el análisis de la información desde un enfoque de género, y que nos van a permitir contextualizar y dar explicación a las desigualdades encontradas.

### Información previa o de contextualización. Definición de la empresa y características generales.

El conocimiento de las características generales de la empresa nos proporciona la información básica sobre el contexto concreto de intervención al que debe responder el Plan de Igualdad. En este apartado “previo” recogeremos:

- La forma jurídica, razón social y actividad económica de la empresa, y si ésta está masculinizada o feminizada.
- Evolución desde su creación en relación con los tipos de actividad económica desarrollada, progresión de facturación, del número de

- personas empleadas por sexo, así como del número de hombres y mujeres en la titularidad y en los órganos de toma de decisiones.
- Ubicación y ámbito territorial, número y ubicación de centros de trabajo.
  - Convenio colectivo, protocolos o acuerdos de empresa por los que se rigen las relaciones laborales.

## Ámbitos del diagnóstico

### Primer bloque: liderazgo, política y estrategia<sup>3</sup>

#### Área 1. **Política empresarial y cultura organizacional**

En este apartado recogeremos información acerca de:

- 1.1. **La misión, visión y valores de la empresa**, objetivos y filosofía de la empresa, creencias y cultura en general, procesos de calidad, etc.

👁 Analizaremos si aparece explícitamente la igualdad como un valor para la empresa y si existen o no objetivos con respecto a esta cuestión.

- 1.2. **Sistemas de gestión empresarial**: recogeremos información acerca de la existencia de sistemas y modelos de gestión empresarial, Planes Estratégicos, Responsabilidad Social Empresarial, prácticas éticas, sistemas de gestión de Calidad y otros sistemas relacionados con la excelencia empresarial, así como todo lo relativo a prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresarial que pretendan lograr un equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental, tanto a nivel interno como externo.

👁 Analizaremos si se incluye en el compromiso social de la empresa la igualdad entre mujeres y hombres como un elemento a tener presente, externamente, en los aspectos de la responsabilidad con el entorno en que se inscribe la organización (prácticas éticas, gestión medioambiental, etc.), e internamente, en los sistemas de gestión, la política de personal y la responsabilidad respecto al bienestar y la igualdad entre trabajadoras y trabajadores de la empresa. Valoraremos asimismo desde qué perspectiva se hace, si a través de programas y acciones específicas o de forma transversal.

<sup>3</sup> Se agrupan aquí los criterios 1 y 2 del Modelo EFQM (1. Liderazgo, 2. Política y Estrategia)

Observaremos también si se incluye la dimensión de género en los procesos de calidad, si la igualdad es un factor que se tiene en cuenta en los planes de mejora empresarial. Por otro lado, conocer si existen alianzas estratégicas con otras entidades que trabajan por la igualdad puede aportar información interesante para valorar la situación real de esta temática en la gestión empresarial actual.



- Planes Estratégicos.
- Planes de acción de la empresa.
- Memorias e informes de Actividad.
- Manuales de empresa.
- Manuales de Procedimiento.
- Web corporativa.
- Documentación relativa a la RSC, informes de sostenibilidad, memorias de gestión de la RSC.
- Manual de calidad, procedimientos e informes de auditorias de calidad.
- Si no se dispone de información al respecto, se pueden incluir cuestiones sobre estos sistemas de gestión en las entrevistas a la dirección de la empresa.

## Área 2. **Comunicación interna y participación**

2.1. **Comunicación interna:** Recogeremos información acerca de los canales y formas en que se dan las comunicaciones: escritos y/o verbales, más o menos informales, sistemáticos o arbitrarios, así como sobre el **lenguaje**, tanto escrito como audiovisual, que se utiliza en las comunicaciones y documentos.

👁 Analizaremos si se tienen en cuenta las diferencias entre mujeres y hombres en el proceso de comunicación y son, por lo tanto accesibles y utilizados de forma equitativa por ambos sexos. Si el lenguaje utilizado visibiliza a hombres y mujeres y se rompe, en especial en las imágenes, con el rol estereotipado de hombres y de mujeres.

2.2. **Canales de participación** existentes para introducir temáticas o líneas nuevas en la política y la cultura de la empresa, o para modificar el enfoque de las ya existentes o aportar sugerencias (representación legal de quienes trabajan en la empresa, buzones de sugerencias, etc.), si existen procedimientos establecidos, más o menos formales o dificultosos, y uso que hacen de ellos los hombres y las mujeres de la empresa.

👁 Analizaremos si los canales favorecen la participación de hombres o mujeres (habitualmente los menos formales favorecen a los hombres), o si el sexo, en interacción con otras variables, condicionan el acceso y el tipo de participación, por ejemplo si la participación se circunscribe a puestos de toma de decisiones, habitualmente masculinizados, etc.



- Boletines, revistas, circulares, tabloneros de anuncios, campañas publicitarias, etc.
- Documentos de empresa: memorias, informes, reglamentos, manuales, etc.
- Entrevistas con la dirección de la empresa, mandos intermedios y representación sindical.
- Si la empresa cuenta con algún departamento o gabinete de comunicación, será interesante entrevistar a las personas responsables del mismo, de cara a conocer la existencia o ausencia de algún tipo de consigna respecto a la igualdad, y la composición y posicionamiento del equipo o persona responsable respecto a esta temática.

### **Claves para un análisis de género**

- *Observar la política empresarial nos sirve para comprobar el **compromiso y grado de prioridad** que la empresa otorga a la igualdad. Cuanto más explícito aparezca ese compromiso en los diversos documentos, el grado de garantía de cumplimiento será mayor.*
- *Por otro lado, la existencia de una cultura organizacional “moderna” en cuanto a la definición de estrategias a medio-largo plazo y el control de resultados, y que cuenta con sistemas para su gestión, suele ser un factor favorecedor del compromiso con la igualdad de género y un elemento que facilita la transversalización de las actuaciones que se realicen en este sentido.*

- *En general, el análisis de la cultura organizacional nos ofrece información sobre el **grado de igualitarismo, sexismo o androcen-trismo** que pudiera existir, a partir no sólo de si se trata de una actividad masculinizada o feminizada sino y, sobre todo, del lugar que el tema de igualdad ocupa en la filosofía de la empresa.*
- *La igualdad no se ha contemplado hasta hace poco tiempo como uno de los criterios a tener en cuenta en la gestión de la calidad y la búsqueda de la excelencia empresarial. Es importante introducir **indicadores y registros** que nos permitan medir la incorporación de la igualdad en los procesos y la producción, y en la satisfacción de la clientela, contemplando la posibilidad de establecer no confor-midades en materia de Igualdad de Género, acorde con la definición de calidad total, que incorpora el bienestar de las personas y el respeto a la diversidad.*

## Segundo bloque. Personas<sup>4</sup>

Este bloque integra las áreas más directamente pertinentes de cara a valorar el grado de igualdad o desigualdad existente en cada empresa, ya que son las que nos ofrecen de forma más explícita las informaciones que nos darán cuenta, tras su análisis de género, de la situación y posición de mujeres y hombres dentro de la empresa.

### Área 3. **Gestión de recursos humanos**

3.1. **Selección y reclutamiento.** En este apartado incluiremos lo relativo a la política de reclutamiento y selección, y los procedimientos que se utilizan para llevarla a cabo: los canales por los que se comunican, informan y publican las vacantes, lenguaje que se utiliza, contenido de formularios y solicitudes, criterios de la selección y contenido y lenguaje de las pruebas de acceso (test, entrevistas de selección, etc.), las funciones que definen los puestos de trabajo y

<sup>4</sup>Se correspondería con el criterio 3 del Modelo EFQM: "Personal"

los perfiles de las personas que deben ocuparlos, y la valoración de los puestos, personas/equipos encargados, regulación del sistema de acceso a la empresa, externalización de la selección, etc. Esta información la tendremos también en cuenta al analizar los datos de las nuevas incorporaciones de personas (especificando los puestos) de los últimos años desagregados por sexo.

👁 Detectaremos si se hace referencia directa o indirecta en las pruebas de acceso a algún elemento relacionado con el sexo –petición explícita de hombres o mujeres según puestos, requisitos diferenciados sobre aspecto físico, etc.- o se hacen preguntas sobre la situación personal o las responsabilidades familiares –estado civil, situación personal o familiar-. Si el lenguaje que se utiliza es inclusivo, o por el contrario se utiliza el femenino o masculino en anuncios, pruebas y formulario según los puestos y sin que exista una justificación (cuando no son una medida de acción positiva, por ejemplo).

Veremos si existen estereotipos sexistas a la hora de establecer qué tipo de persona es competente para un puesto, si se van a valorar cualidades consideradas como más femeninas o masculinas para desarrollar un trabajo, sin que exista razón objetiva para ello.

*Por ejemplo, pensar a priori que trabajará mejor una mujer que un hombre en un puesto de telefonista, o al contrario en el caso de un puesto de mantenimiento de edificios.*

Se debe atender a los canales y circuitos de comunicación de los puestos vacantes por si priorizan el acceso de uno de los sexos porque el canal utilizado le resulte más familiar o cercano. Respecto al equipo o persona que selecciona, observaremos si tiene formación o al menos es sensible al tema de la igualdad entre mujeres y hombres, está en contra o simplemente no le parece relevante.

En el caso de **externalización** de la selección, averiguaremos si existen consignas respecto a contratar preferentemente mujeres u hombres según el puesto, o por el contrario se hace referencia al cumplimiento del principio de igualdad. Observaremos también, la visión de la empresa contratada acerca de la igualdad y el grado de formación del equipo encargado de la selección.

### **Claves para un análisis de género**

- *En los procesos de reclutamiento y selección suele haber sesgos de género, que tienen que ver con los estereotipos y los roles asignados a las personas en función del sexo. Se puede presuponer que los hombres o las mujeres, por el hecho de serlo, van a desarrollar de forma más adecuada una serie de tareas, sin que realmente responda a un hecho objetivo, simplemente porque siempre se ha pensado y actuado así. Por eso es importante observar si hay algún elemento que favorezca a un sexo sobre otro, produciendo discriminaciones directas (trato explícito desigual por ser mujer, por ejemplo un anuncio en masculino) e indirectas (trato aparentemente neutro, pero que en la práctica beneficia a los hombres sobre las mujeres, por ejemplo, una prueba de esfuerzo físico para un puesto que no necesita realmente ese requisito, o disponibilidad para viajar en un puesto en el que únicamente se hará de forma excepcional).*
- *En ocasiones, en las empresas más pequeñas, el reclutamiento se realiza a través de relaciones personales y, en empresas muy masculinizadas, a través de los hombres de la plantilla que le comunican a otros hombres la existencia de vacantes, sin que la información llegue a las mujeres. A veces las mujeres o los hombres no se presentan a determinados puestos porque al estar nombrados en masculino/femenino consideran que ya tienen sexo y no les corresponde presentarse. Otras veces se utilizan en procesos de selección pruebas psicológicas que están diseñadas sobre estándares y características masculinas (test psicotécnicos o de personalidad), y en los que las mujeres puntúan menos.*

— *La mayor o menor sensibilidad o formación de quien selecciona puede introducir barreras y sesgos que dificultan el acceso de las mujeres a determinados puestos, porque dentro del subconsciente colectivo sigue habiendo ocupaciones consideradas más apropiadas para uno u otro sexo. Esto da lugar a discriminaciones indirectas, por el efecto de otras variables que interactúan con el sexo: ocurre que generalmente los puestos considerados “masculinos” están mejor valorados y por tanto ofrecen mejores condiciones de trabajo que los considerados “femeninos”. Constituye una discriminación indirecta porque la valoración del puesto acaba estando vinculada al sexo de la persona que lo ocupa y no a las características del mismo.*

3.2. **Gestión de personal.** En esta subárea quedan recogidas todas aquellas cuestiones que tienen que ver con la gestión y organización de las condiciones en las que desarrollan su actividad los hombres y mujeres que trabajan para la empresa, y su trayectoria dentro de la misma. Se compone a su vez de varios apartados:

A. **Composición y organigrama:** hombres y mujeres que trabajan en la empresa; por edad, personas a cargo, niveles y categorías profesionales, nivel de estudios y áreas funcionales. Se debe hacer una fotografía de la plantilla distribuida por sexo, así como una evolución de la misma en los últimos años, desagregada por sexo. Se ha de considerar también el lugar de origen, para detectar el volumen de trabajadores y trabajadoras inmigrantes y sus condiciones laborales.

👁 Observaremos si existen puestos o áreas funcionales masculinizadas o feminizadas, si hombres y mujeres se distribuyen de forma equilibrada en puestos de dirección, medios y de base, relacionaremos la presencia de hombres y mujeres en distintos niveles con el nivel de estudios que poseen, por ver si esta condición afecta por igual a hombres y mujeres, así como si se da, para ambos sexos,



una adecuada correspondencia entre la categoría laboral y la función que se desempeña. Analizaremos si hombres y mujeres con cargas familiares están en puestos o niveles similares. Con los datos de evolución de la plantilla analizaremos si la tendencia es a equilibrar la presencia de hombres y mujeres en las distintas áreas o departamentos, o por el contrario se perpetúan o acentúan dichas diferencias..

**B. Contrataciones:** recogeremos los tipos de contrataciones y de jornada por sexo, así como extinciones de contratos, despidos y abandonos por sexo.

👁 Analizaremos si existen diferencias entre hombres y mujeres en el tipo de contratación, si los contratos a tiempo parcial y/o temporales recaen más sobre mujeres, si los abandonos se producen más en uno u otro sexo, y tienen que ver, en el caso de las mujeres, con las responsabilidades familiares; los criterios para permanecer en plantilla, acceder a contratos indefinidos, o pasar de un contrato a tiempo parcial a otro de jornada completa.

**C. Promoción:** política de promoción, previsiones, desarrollo de carrera, itinerarios personalizados, criterios para promocionar, hombres y mujeres que han promocionado en los últimos años, y a qué puesto, escala o departamento lo han hecho y con qué mejoras retributivas, si existen procedimientos normalizados o explícitos (y documentados) que regulen los sistemas de promoción, si se prima la promoción interna antes de ocupar puestos de mando externamente.

👁 Debemos analizar cuántos hombres y mujeres han promocionado y si lo han hecho en igualdad de condiciones. De existir diferencias, debemos identificar qué puede estar causándolas, y consecuentemente perjudicando a las mujeres: requerimiento de disponibilidad horaria (y si realmente es necesaria para el desempeño del puesto), de movilidad (siempre mas reducida para las mujeres y especialmente con personas a cargo), apoyos o canales informales para recomendar personas “promocionables”, visiones estereotipadas entre el personal y/o la dirección sobre la capacidad de mando de las mujeres, etc.

### **Claves para un análisis de género**

- *A través del análisis de la gestión del personal, podemos observar si existe y en qué grado segregación horizontal (concentración de hombres y mujeres en las distintas áreas o tareas en función del rol de género). Debemos reflexionar sobre las diferencias en el valor económico y social de los puestos masculinizados y los feminizados ya que habitualmente nos encontramos con una desigual valoración que guarda relación con la infravaloración del trabajo de las mujeres en el ámbito productivo (mercado laboral) en correspondencia con el menor valor social que se le otorga al trabajo reproductivo (doméstico y de cuidado).*
- *La segregación vertical (distribución jerárquica de los puestos de responsabilidad en función del sexo. Habitualmente, hombres en cargos directivos y mujeres en puestos medios y plantilla de base) en el seno de la empresa, responde igualmente a la infravaloración del trabajo de las mujeres en el ámbito productivo, y a los estereotipos de género que asocian los puestos de mando y dirección a características “tradicionalmente masculinas”. Hay que destacar en este punto la tendencia al cambio, en el sentido de valorar las cualidades y capacidades reconocidas a las mujeres (trabajo en equipo, inteligencia emocional, empatía, creatividad) como un factor de éxito en la dirección y el liderazgo de las organizaciones.*

D. **Retribuciones:** retribución media por sexo y categoría, salario base medio por sexo, complementos generales y específicos (asociados a puestos o a tareas), acceso de hombres y mujeres al reparto de beneficios económicos si existen, y a otro tipo de beneficios (ayudas económicas de gastos médicos, teléfonos de empresa, asociación a clubes deportivos y de ocio, planes de pensiones, etc.), y quién propone dichos beneficios (por el hecho de que respondan más a intereses masculinos que femeninos), si existen beneficios generales para toda la plantilla o asociados a puestos, y los sistemas de valoración de puestos de trabajo. También ha de observarse atentamente las condiciones y sistemas retributivos para el personal fuera de convenio.

👁️ Debemos analizar si existen diferencias retributivas entre hombres y mujeres, y si el acceso a los beneficios se produce de forma general o existen criterios que lo marcan; si esos criterios priman más a los hombres o a tareas realizadas mayoritariamente por hombres, así como complementos que primen disponibilidad horaria o geográfica o el trabajo en horas extras de forma sistemática (criterios que tienen marcado carácter masculino). Si existen diferencias significativas en las retribuciones o en el acceso a los distintos beneficios, habrá que indagar en el sistema de valoración de puestos de trabajo, en la regulación de salarios, complementos y beneficios en convenio colectivo o acuerdo de empresa, para analizar sus causas.

### **Claves para un análisis de género**

— *Debemos detectar si existen discriminaciones salariales o desequilibrios en función del sexo. Es necesario estudiar los factores que explican esas diferencias, ya que habitualmente las discriminaciones que aparecen suelen ser indirectas, y venir asociadas a la segregación horizontal y vertical, a los criterios de asignación de los distintos tipos de complementos y beneficios y al propio sistema de valoración de los puestos de trabajo.*

— *En la valoración de los puestos de trabajo se da un doble fenómeno: por un lado, las tareas o “supuestas capacidades masculinas” suelen valorarse más que las femeninas, aunque en muchas ocasiones no respondan a la realidad. Así, en una empresa pueden tener un plus de penosidad los trabajos que requieren mucho esfuerzo físico (masculino), pero no tenerlo aquellos que requieren posturas incómodas o pequeños esfuerzos reiterados (femenino).*

*Por ejemplo, este fenómeno es frecuente en las empresas de manipulación de alimentos, o las conserveras, donde los hombres suelen estar en los puestos de cargas, pero utilizando maquinaria para el levantamiento de peso, y cobrando complementos de esfuerzo físico, y las mujeres en las cadenas de manipulación, con movimientos reiterados de manipulación fina, como el fileteado de la anchoa, sin ningún tipo de complemento de penosidad reconocido.*

— *Por otro lado, hay una gran cantidad de tareas auxiliares a las propias del puesto, que normalmente asumen y realizan las mujeres, y que son invisibles, a veces incluso para las propias mujeres, que las han incorporado a su trabajo de forma casi automática. Y de hecho no se valoran.*

*Por ejemplo, en los equipos técnicos de consultoría, las mujeres suelen asumir las tareas auxiliares de maquetación, encuadernación, entre otras, tareas que no incluyen en su puesto de trabajo a la hora de valorarlo.*

- Las tareas que permanecen invisibles no se incorporan a la valoración de puestos y por tanto no se remuneran o bonifican.*
- En resumen, si en una empresa los hombres ganan más u obtienen más beneficios que las mujeres pueden darse dos circunstancias, que son consecuencia del mismo fenómeno: que existiendo una presencia equilibrada entre hombres y mujeres en los distintos niveles, los hombres cobren más, por trabajos de igual valor, lo cual supone una discriminación salarial, o que los hombres tengan más presencia en puestos directivos y de mando, lo cual da lugar a una diferencia salarial, pero fruto de una discriminación vertical, que merma el acceso de mujeres a puestos de mando. En ambos casos es necesario poner en marcha medidas correctoras.*

**E. Formación:** debemos saber quién y cómo se definen las necesidades de formación y la selección de cursos, contenidos, metodologías, procedimientos y canales para publicitarlos, tipo de formación (interna o externa) y formatos (presencial, semipresencial, on-line), condiciones de acceso, voluntariedad u obligatoriedad de realizarlos, asistencia y abandonos de la formación, horas de formación por trabajador/trabajadora, contenidos de la formación, disponibilidad o no de horas de trabajo para realizarlos, ayudas para la formación externa y regulación en convenio colectivo.

👁 Respecto a la formación, analizaremos si existen diferencias significativas en los datos de hombres y mujeres: si las condiciones de acceso y asistencia afectan igual a hombres y mujeres; en qué cursos participan unos y otras, si existe una mayor oferta de cursos destinados a áreas funcionales masculinizadas, los resultados que obtienen, o cuántos cursos realizan hombres y mujeres dentro y fuera de la empresa. También si existen contenidos de igualdad de género en los cursos.

### Claves para un análisis de género

- El análisis de los datos de formación mostrarán si la participación global o en ciertas especialidades es mayor entre los hombres y si las condiciones en las que se organiza y desarrolla la formación dificulta de alguna manera el acceso de las mujeres.
- La formación en horario extralaboral suele mermar la participación de mujeres, que como consecuencia de su rol como principales cuidadoras, suelen padecer la llamada doble o triple jornada de trabajo, y disponer de menos tiempo para dedicar a su propia formación.
- Las desigualdades en el acceso a la formación, al incidir ésta generalmente en las posibilidades de promoción, nos puede indicar si en la empresa se establecen sesgos de género que beneficien a un sexo sobre el otro en este aspecto, ayudándonos a detectar discriminaciones en cuanto a las oportunidades de desarrollo de las carreras profesionales. En la planificación de las carreras profesionales por parte de la empresa deben evitarse las inercias profesionales y las visiones estereotipadas, como por ejemplo el hecho de que las mujeres tienen menos capacidad de liderazgo (en su versión masculina) o que son las propias mujeres las que renuncian a puestos de responsabilidad. Habría en este caso que poner en una balanza coste/beneficio del puesto.



- Manual de Gestión de RR.HH. o documentos internos al efecto.
- Convenio colectivo.
- Organigrama.
- Registros o bases de datos de Recursos Humanos desagregadas por sexo.
- Anuncios de vacantes, comunicados.
- Planes de carrera, registros de personas “promocionales”.
- Acuerdos con diferentes organizaciones sobre beneficios sociales (compañías de seguros, entidades bancarias, clubes, telefonías, etc.).
- Bases de datos sobre participación y acciones de formación, plan de formación, memorias o informes de seguimiento y evaluación de la formación.
- Entrevista a personas responsables de RRHH y comité de empresa, para obtener información de corte más cualitativo sobre la política de contratación, prácticas habituales, aspectos que no están regulados, procesos informales, etc., o si se detectan inconsistencias significativas o la información en documentos es insuficiente.
- Asimismo, y en caso de que se lleven a cabo encuestas de clima laboral, pueden observarse los datos referidos a este aspecto.

## Área 4. Salud laboral

En este apartado recopilaremos todo aquello relativo a la prevención de riesgos y salud laboral: número de bajas laborales por sexo y sus causas; si existen condiciones de trabajo de riesgo o estresantes en alguna sección específica, y en qué proporción afectan a mujeres y hombres; la existencia de planes de prevención de riesgos laborales y su alcance, o la certificación en normas de prevención y la designación de personas o equipos responsables de la prevención.

👁 Observaremos si se recogen los riesgos psicosociales, los asociados a la realización de tareas simultáneas, a las tareas reproductivas y reiterativas, y al estrés acumulado por la doble jornada de las mujeres, y no sólo a los referidos al esfuerzo o condiciones físicas. Veremos por otro lado si se exige una determinada imagen, ropa o material de trabajo en función del sexo y si se priman en este caso factores relacionados con la seguridad y la comodidad o factores estéticos en el caso de puestos feminizados. Analizaremos el alcance del plan de prevención de riesgos laborales y si se atiende más a los riesgos asociados a puestos masculinizados. Veremos la composición por sexo del equipo o equipos de personas responsables de la prevención en la empresa, y su sensibilidad y/o formación en materia de igualdad.

Además, recopilaremos información acerca de dos problemáticas específicas:

- **El acoso sexual y el acoso por razón de sexo:** tipificación en convenio colectivo, procedimiento de denuncia y sanción, medidas preventivas, equipos o personas capacitadas y designadas para actuar en caso de que se produzca.
- **La violencia contra las mujeres:** si existen medidas de apoyo a víctimas de violencia de género y cuáles son; si se ha establecido algún procedimiento a seguir cuando se detectan casos de violencia que afectan al personal de la empresa o cuando se identifican en la misma a maltratadores, medidas y campañas informativas y preventivas.

### Claves para un análisis de género

— Desde una óptica de género es importante tener en cuenta que mujeres y hombres, como producto de su socialización diferencial de género, realizan prácticas de riesgo diferenciadas y tienen interiorizados conceptos de seguridad también diferentes. Esto obligará a que los datos que se obtengan no deban analizarse de forma global para ambos sexos sino de forma diferenciada.

— Asimismo se debe observar si los riesgos objetivos a los que están sometidas las mujeres y los hombres son valorados específicamente y con criterios no discriminatorios ya que, en ocasiones se tiende a considerar que las actividades que realizan las mujeres son de menor riesgo y no se introducen medidas protectoras ni se obliga a utilizar equipos protectores.

*Por ejemplo, la manipulación de ciertos productos de limpieza con las consiguientes consecuencias en la salud, la realización de tareas simultáneas bajo condiciones de estrés.*

— La existencia o ausencia de medidas para prevenir situaciones objetivas de riesgo, y enfrentarlas de forma ajustada a las características diferenciales de mujeres y de hombres (por ejemplo la ergonomía del puesto, la adaptación del puesto a la situación de embarazo, los factores psicosociales del riesgo), nos ayuda a valorar si la empresa tiene algún déficit en cuanto a seguridad e igualdad.

— Además se deberá prestar una especial atención a las problemáticas específicas del acoso sexual o por razón de sexo y a la violencia de género en el seno de la empresa.



- Planes de prevención de riesgos laborales, convenio colectivo.
- Registros de bajas, enfermedades, etc.
- Si esta documentación no nos aportara información suficiente, deberemos ahondar en los aspectos más cualitativos mediante una entrevista a los y las responsables de la prevención de riesgos, y al comité de empresa.

## Área 5. Conciliación-corresponsabilidad

Recopilaremos, en caso de que exista, todo lo relativo a la política de conciliación, y la forma en que se regula, se diseña y se hace extensiva a la plantilla: derechos y permisos, infraestructuras y/o convenios para facilitar la atención a personas dependientes, mejoras a la legislación, permisos retribuidos, jornadas concentradas, etc.

👁️ Para valorar desde la perspectiva de género la política de conciliación es necesario preguntarse quiénes son, por sexo, las personas a que se destina (si hay campañas de difusión de medidas, atenderemos al lenguaje que se utiliza y a las imágenes, viendo si prevalecen las mujeres sobre los hombres) y si estas medidas potencian el uso del tiempo para el desarrollo personal, especialmente en el caso de las mujeres.

### **Claves para un análisis de género**

- *En materia de conciliación, debido a los roles de género que asignan a las mujeres las tareas de cuidado, los hombres han estado tradicionalmente excluidos. Para romper esa inercia, es necesario fomentar la corresponsabilidad de los hombres en las tareas reproductivas y de cuidado.*
- *Es importante considerar que se suelen articular medidas de apoyo desde una óptica que prioriza a la familia, y no a las personas, de forma que a menudo se consolida el rol de cuidadoras de las mujeres. Las políticas de conciliación deben tratar los derechos de forma individual. Se debe apostar por todos aquellos que vayan dirigidos a modificar los roles, y no a perpetuarlos: campañas informativas o comunicaciones dirigidas a los hombres para fomentar el uso de medidas, utilizar imágenes inclusivas, y especificar el carácter individual de los permisos, etc.*
- *En definitiva, indagar sobre las medidas de conciliación nos ayuda a analizar el impacto de las mismas sobre la igualdad, mostrando en qué medida los cambios producidos o promovidos modifican el rol de género atribuido a hombres y mujeres, o si, por el contrario, ofrecen condiciones para su perpetuación.*





- Manuales de gestión de Recursos Humanos, Convenio Colectivo, Convenios o acuerdos con empresas de atención a personas dependientes, escuelas infantiles, etc.
- Si no disponemos de información suficiente, deberemos obtenerlas a través de entrevistas con responsables de RRHH y con el comité de empresa.

## Área 6. Representación de trabajadores y trabajadoras - negociación colectiva

La negociación colectiva es el elemento central para la consolidación de la Igualdad en la empresa. En ella, se regula las condiciones de trabajo de los hombres y las mujeres, y al poseer rango de norma, se convierte en el instrumento fundamental para la continuidad del proceso de mejora en este ámbito.

Es importante, por tanto, conocer profundamente en qué estado se encuentra la negociación colectiva, la cultura de negociación, cuál es el posicionamiento y la formación de los y las representantes sindicales, si se dispone de convenio colectivo propio y cuáles son sus contenidos y la temporalidad del mismo, así como la participación de la empresa en las mesas sectoriales de negociación.

👁 Atenderemos a la siguiente información, para realizar un análisis de género:

- 1. Contenidos del Convenio Colectivo:** Deberemos observar si existen objetivos específicos de igualdad en el convenio, cláusulas y medidas específicas para lograrla (por ejemplo prohibición expresa de toda discriminación por razón de sexo, organización de las categorías profesionales sin sesgos de género, acciones positivas para la promoción de mujeres a puestos directivos, etc.). Veremos también si el convenio está expresado en un lenguaje no sexista, y si existen medidas de seguimiento y control de los avances en igualdad.
- 2. Representación de los trabajadores y trabajadoras.** Aquí nos preguntaremos acerca de la composición por sexo de la representación sindical (ocurre que en muchas ocasiones, empresas muy feminizadas tiene una mayoría de hombres en su comité de empresa), si tienen formación en género, si conocen la legislación vigente y las recomendaciones o buenas prácticas sectoriales en materia de igualdad entre

mujeres y hombres, si hay designada una persona o equipo responsable dentro de la representación sindical de los temas de igualdad.

3. Canales de **participación y comunicación de la representación sindical** con la plantilla: si se llega por igual a hombres y a mujeres, y el carácter más o menos formal de dichos canales. También analizaremos la participación de la empresa en mesas sectoriales y si se ha hecho defensa de la inclusión de contenidos de igualdad en los convenios.

### **Claves para un análisis de género**

- *Las temáticas de negociación y cláusulas de igualdad integradas en el convenio, ofrecen luz sobre el grado de presencia de la igualdad de género en la actividad del comité de empresa. Es importante que se recoja de manera explícita, en cláusulas con medidas concretas en cada ámbito o apartado del convenio o acuerdo de empresa. Frecuentemente nos encontramos con convenios que comienzan con una declaración de principios respecto a la igualdad, y que en su desarrollo contienen regulaciones, medidas, etc., discriminatorios o que generan un impacto negativo para las mujeres.*
- *La cultura negociadora y la información sobre el propio comité, su composición por sexo y las responsabilidades dentro de él, el nivel de formación en igualdad, procedimientos y canales de relación e información con la plantilla nos van a aportar las causas de la ausencia o presencia de la igualdad en la actividad del comité.*
- *Los canales informales de relación con la plantilla favorecen un mayor acceso de hombres a la información. A veces ocurre que por cultura y estereotipos de género, el comité está formado en gran parte por hombres pertenecientes a un área o departamento, que obtiene “información privilegiada”, en detrimento de otros más feminizados.*

*Por ejemplo, en una empresa de construcción, por elementos culturales, el comité puede estar formado mayoritariamente por trabajadores de pie de obra (masculinizado). Es posible que las demandas, informaciones y condiciones de esta área estén más atendidas por el comité de empresa que otra, como puede ser el departamento de administración, feminizado.*

— Respecto al proceso de negociación, es importante reflexionar acerca del nivel de importancia que tiene el tema de la igualdad de género en la plataforma y la mesa de negociación, y el grado de participación de las personas responsables de igualdad.

*Un ejemplo de lo que puede ocurrir es que la persona que recoge las necesidades y medidas en materia de igualdad (si hay una mujer suele ser una mujer), elabora los puntos para la mesa de negociación pero no participa en la misma. Ello puede influir en el orden de prioridad que se da a estas reivindicaciones frente a otras tradicionalmente consideradas como importantes: salarios, jornada, vacaciones, etc.*



— Analizaremos los contenidos del convenio colectivo en profundidad, y obtendremos el resto de datos directamente de la representación sindical (entrevistas, grupos de trabajo, cuestionario, etc.) y en su caso de la empresa.

## Tercer bloque. Gestión de procesos<sup>5</sup>

### Area 7. **Gestión administrativo- financiera**

7.1. **Aspectos administrativos y jurídicos.** Recogeremos información acerca de la administración de la empresa, generación de informes y memorias, procedimientos administrativos, sancionadores, etc.

👁️ Observaremos si los procedimientos administrativos (la generación de información, por ejemplo) se realizan sin sesgos de género (criterios de elaboración de informes no sexistas, que den cuenta de la evolución de la igualdad en la empresa, etc.) o siguiendo criterios que posibiliten el conocimiento real de la situación y posición de mujeres y de hombres en la empresa (empezando por la segregación de los datos por sexo) o prohibiendo expresamente las discriminaciones o el trato vejatorio (la circulación de chistes sexistas, el uso de carteles, fotos, calendarios sexistas).

Se indagará también si hay definidos indicadores de procesos y resultados; si existe un código interno de igualdad; si los protocolos

<sup>5</sup> Se correspondería con el criterio 5 del Modelo EFQM: “Procesos”

de gestión de la empresa especifican cómo garantizar la coherencia con las políticas de igualdad.

Saber si existe o ha existido en la empresa algún procedimiento establecido y conocido por toda la plantilla, para evitar y/o penalizar la discriminación o acoso sexual es también un indicador del grado de presencia de la igualdad de género.

Igualmente, se debe saber si el personal jurídico conoce y aplica la legislación vigente sobre igualdad entre mujeres y hombres, o si cuenta con información especializada y/o asesoramiento externo para actuar en esta materia. En caso de externalización de los aspectos jurídicos, saber también el grado de formación / sensibilización en igualdad de la empresa o persona contratada, especialmente en lo relativo a la normativa de igualdad vigente y los derechos y deberes que se derivan de ella.

### **Claves para un análisis de género**

- *Los procedimientos administrativos articulan la actividad empresarial, constituyen el esqueleto sobre el que se desarrolla esa actividad y la recoge de forma documental. Eso implica que constituya una función fundamental para el avance de la igualdad, si obliga a generar toda la información desagregada por sexo, emitir circulares, documentos orientados a evitar procedimientos discriminatorios, etc.*

## **7.2. Gestión de los recursos económicos.** Aspectos contables y financieros.

En esta área recabaremos información acerca de la gestión de los recursos económicos de la empresa, desde la óptica de la igualdad.

- 👁 Sobre este punto, habría que observar si hay un presupuesto específico destinado por la empresa a la promoción de la igualdad y a qué tipo de recursos se dirige ese presupuesto: formación, publi-

caciones, medidas de conciliación, flexibilización de horarios, contratación de personal experto en igualdad, dotación de un puesto profesional de defensor o defensora de la igualdad, etc., como indicadores básicos de análisis. Igualmente es interesante observar cuál es la distribución por sexo de personas beneficiarias de estas medidas, de manera que sepamos qué proporción de los gastos sociales de la empresa revierte en hombres y mujeres, indagando, si éstos están concebidos como un apoyo a la familia o como un incentivo de la persona trabajadora.

Se debería asimismo observar si en los procesos de auditoría se incluye la comprobación de la existencia de pautas para el logro de la igualdad de género.

Por otro lado, en cuanto a la obtención de financiación y recursos, habrá que comprobar si la empresa tiene información y recibe recursos públicos para la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres en su seno; si se prevé el impacto de género cuando se realizan inversiones, y si la empresa financia o colabora en proyectos o actividades para la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres.

### **Claves para un análisis de género**

- *La utilización de recursos económicos de la empresa desde un enfoque de género implica no sólo la existencia de partidas presupuestarias dirigidas a mejorar la situación de las mujeres en la empresa (formación, ayudas económicas, etc.), sino que para que faciliten el avance hacia la igualdad deben incidir en la ruptura de las barreras estructurales que impiden el logro de la igualdad: visiones estereotipadas sobre el papel de las mujeres y de los hombres en la actividad económica y doméstica, dotación de recursos para realización de Planes de Igualdad...*
- *Los datos sobre la gestión económica ofrecen información sobre el grado de coherencia entre el discurso sobre la igualdad y su traducción en recursos concretos para lograrla, así como el estudio de la política económica de la empresa en cuanto a su compromiso con la igualdad.*



- Memorias, informes, manuales de procedimientos administrativos, circulares sobre procesos, sanciones, y en su caso entrevistas o cuestionarios a las personas responsables del área.
- Informes contables, informes de gestión económica, presupuestos por área o actividad.

## Area 8. **Gestión de la producción/prestación de servicios**

En esta área atenderemos a las características de la actividad productiva ya sean bienes o servicios: los procesos de producción, organización de la producción, procesos de soporte a la producción (compras, ventas...) al sistema de mantenimiento, etc.

👁 Con respecto a la actividad productiva de la empresa debemos preguntarnos si existe impacto diferenciado del procedimiento de producción sobre los hombres y sobre las mujeres. Para ello, habrá que analizar los procesos de trabajo, teniendo en cuenta que dichos procesos serán diferentes en función de si la actividad de la empresa consiste en producir bienes o servicios.

En cualquiera de los casos, se ha comprobado que si la producción empresarial se desarrolla en espacios abiertos, con esfuerzo físico o condiciones de peligrosidad, si está relacionada con uso de maquinaria, herramientas o nuevas tecnologías, o si requiere una especial disponibilidad para desplazamientos y viajes, la probabilidad de discriminación a las mujeres es mayor, ya que este tipo de procesos de trabajo se asocian con el rol y los estereotipos de género masculinos.

### **Claves para un análisis de género**

- *Es importante conocer profundamente la actividad empresarial, y comprobar si se producen o no los sesgos de género mencionados. Nos permitirá diagnosticar la relación de la empresa con la igualdad, y sobre todo nos ofrecerá una visión muy ajustada para pensar en aspectos concretos de cara al posterior diseño del Plan, su desarrollo y seguimiento.*



— La información sobre la actividad productiva la obtendremos a través de visitas y entrevistas a mandos intermedios y dirección de empresa.

### Área 9. **Gestión de la innovación. Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)**

Atenderemos a los proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación que se llevan a cabo en la empresa.

👁 Observaremos en este apartado el grado de participación de hombres y mujeres en los proyectos de investigación, desarrollo e innovación; la presencia de mujeres en los proyectos, como investigadoras y en la dirección, en los departamentos de I+D, o la incorporación, en la medida de lo posible, de objetivos y contenidos relativos a la igualdad, son indicadores importantes en este apartado. Asimismo debería investigarse si existe algún proyecto específico relacionado con este ámbito, o a través del cual se incorpore a mujeres en actividades masculinizadas, y hacia donde se orienta la I+D.

### Claves para un análisis de género

- La incorporación de contenidos de igualdad en los proyectos innovadores, así como la obligatoriedad de que participen mujeres en todos los niveles de los mismos, es también indicador del **grado de integración de la igualdad en el desarrollo** futuro de la empresa.
- Tradicionalmente, y debido a los estereotipos de género, las mujeres han estado excluidas de la ciencia y la tecnología, por no responder a su rol de cuidadoras y prestadoras de servicios, y sí a una percepción de que los hombres poseen una mayor habilidad para lo relacionado con la investigación y el desarrollo. Este fenómeno se ha traducido en una fuerte **segregación ocupacional**, que hace que exista una menor presencia de mujeres en carreras y estudios relacionados con estas disciplinas, si bien se ha incrementado notablemente el número de científicas e investigadoras.
- También es frecuente encontrar una fuerte **segregación vertical en la investigación y el desarrollo**, resultante de una escasa presencia de mujeres en los puestos de dirección y toma de decisiones en los departamentos científicos. Los procedimientos de investigación y desarrollo se han vinculado a condiciones de disponibilidad horaria y geográfica que han excluido con frecuencia a las mujeres, y las redes de colaboración para la investigación se han tejido sin la participación de las mujeres.



- Memoria de actividades, proyectos de I+D+i.
- Entrevistas con responsables de departamentos.



## Cuarto bloque. Relacion con el entorno<sup>6</sup>

### Área 10. **Relación con la clientela, imagen y comunicación externa**

Recogeremos aquella información relativa a la imagen de la empresa hacia su clientela, todo lo relativo a la publicidad, promoción, distribución y venta de productos o de la propia empresa y la articulación de la comunicación con su entorno y los distintos grupos de interés (consumidores y consumidoras, otras empresas, entidades y administraciones, colectivos, etc.).

👁️ Analizaremos la publicidad y actividad promocional de una empresa observando si se refuerzan o por el contrario se cuestionan los roles tradicionales de hombres y mujeres. Nos centraremos en el lenguaje escrito y audiovisual, en los canales de comunicación externa, y en el contenido de los mensajes, comprobando si se da un trato vejatorio o de objeto a las mujeres, si el lugar dominante y de importancia social y económica lo ocupan los hombres, si se invisibiliza a las mujeres utilizando un lenguaje escrito basado en el uso del masculino como genérico universal, si las acciones u objetos promocionales de la empresa utilizan elementos sexistas, etc. También observaremos si se hace referencia al compromiso de la empresa con la igualdad a través de las acciones de publicidad y promoción.

<sup>6</sup>Se correspondería con el criterio 4 del modelo EFQM: “Alianzas y Recursos”.

### **Claves para un análisis de género**

*El análisis se centrará en la forma (lenguaje escrito y audiovisual) y en el contenido de los mensajes que lanza la empresa hacia el exterior:*

- *El estudio de las acciones publicitarias y promocionales da cuenta de si **la imagen que la empresa lanza al exterior** contribuye a visibilizar y promover roles y actitudes igualitarias o por el contrario se perpetúa la desigualdad.*
- *Ofrecer hacia el exterior una imagen de empresa comprometida con el logro de la igualdad entre mujeres y hombres supone renunciar a la vinculación, en las campañas y productos, de las mujeres a su rol de cuidadoras y proveedoras de servicios, y a los hombres al ámbito profesional y tecnológico. También comienza a ser frecuente encontrar una publicidad aparentemente innovadora e igualitaria pero que perpetúa sin embargo las desigualdades y las relaciones de poder entre lo masculino y lo femenino.*

*Por ejemplo la imagen de una mujer en el ámbito profesional, pero con una imagen y actitud marcadamente masculina, como símbolo de lo “deseable”.*



- Sistemas de comunicación externa en todos sus soportes: folletos, videoclips, páginas web, anuncios, etc.

## Area 11. **Contratación externa y compras**

Recogeremos aspectos relacionados con el tipo de contrataciones que la empresa realiza con entidades externas proveedoras.

👁️ A este respecto, es imprescindible conocer si se incorporan criterios de respeto y si se promociona la igualdad entre mujeres y hombres en la selección de empresas proveedoras; si la empresa pone alguna restricción en cuanto a la atención de empresas clientes o proveedoras que tienen procesos legales abiertos por discriminación o acoso sexual, y si utiliza criterios relativos a la igualdad para establecer convenios, uniones temporales, o asociarse a otras empresas o entidades.

### **Claves para un análisis de género**

- *La exigencia de criterios de **igualdad en las entidades proveedoras** y colaboradoras es un elemento fundamental para testar el grado de coherencia en todos los aspectos de la actividad empresarial. Si son inexistentes o aparecen de manera insuficiente, será necesario señalar este punto como déficit de la empresa en el terreno de la igualdad. Incorporar criterios como el cumplimiento de la legislación vigente en materia de igualdad, la necesidad de tener planes de igualdad o distintivos de igualdad a las empresas proveedoras, o primar la contratación de servicios con empresas de mujeres, ayudará a crear redes de colaboración y negocio entre organizaciones que trabajan por la igualdad, con el consiguiente impacto en el entorno.*
- **Visualizar el compromiso con la Igualdad**, de cara a la clientela, refuerza dicho compromiso, y tiene un efecto multiplicador del mensaje de avanzar en igualdad en un ejercicio de responsabilidad con el entorno y de innovación y mejora de la gestión empresarial en la **satisfacción de la clientela**. En definitiva, incide en el cambio de la percepción social de la empresa, proyectando una imagen positiva hacia el exterior.



- Contratos de servicios, pliegos de condiciones para la contratación de servicios, anuncios, web.

## HERRAMIENTAS DE LA FASE 1: DIAGNÓSTICO

# Herramienta de planificación de la fase de diagnóstico

Con este cuadro, se pretende sistematizar el procedimiento a seguir con carácter previo a la recogida y análisis de la información de diagnóstico. En coherencia con la importancia otorgada en el Procedimiento IGE a la planificación previa de esta fase, la herramienta que se presenta a continuación puede servir como elemento de apoyo a la previsión del procedimiento que se va a poner en marcha para obtener la información relevante a la hora de diagnosticar el punto de partida general de la empresa respecto de la igualdad de género.

En ella, se detalla la información que necesitamos para cubrir cada eje del Procedimiento IGE (cultura y estrategia, personas, procesos, relaciones con entorno) y las áreas de observación que plantean, las fuentes que podemos utilizar para localizar dicha información, así como las técnicas que emplearemos; la identificación de las personas de la empresa a las que tenemos que dirigirnos y una previsión de los plazos que nos damos para obtener dicha información.



Abrir archivo  
**Planificación de la  
fase de diagnóstico**  
Formato: XLS

<b>EJES / DIMENSIONES</b>	Los cuatro Ejes del Diagnóstico IGE:  I.Liderazgo, política y estrategia II.Personas III.Gestión de procesos IV.Relaciones con el entorno	
<b>ÁREAS DE ANÁLISIS IGE</b>	Las áreas de observación IGE:  <b>Área 1.</b> Política empresarial y cultura organizacional <b>Área 2.</b> Comunicación interna y participación <b>Área 3.</b> Gestión de Recursos Humanos <b>Área 4.</b> Salud laboral <b>Área 5.</b> Conciliación/ corresponsabilidad <b>Área 6.</b> Representación y negociación colectiva <b>Área 7.</b> Gestión administrativo-financiera <b>Área 8.</b> Gestión producción / prestación de servicios <b>Área 9.</b> Gestión I+D+i <b>Área 10.</b> Relación con clientela, imagen y comunicación externa <b>Área 11.</b> Contratación externa y compras	
<b>INFORMACIÓN RELEVANTE</b>	Concretar los aspectos o variables a observar en cada una de las áreas	
<b>FUENTES</b>	Fuentes secundarias o primarias donde vamos a poder localizar esta información	
<b>TÉCNICAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN</b>	Técnicas que utilizaremos para recoger la información procedente de fuentes primarias: cuestionario, entrevistas, plantillas de recogida de información cuantitativa, etc.	
<b>PERSONA RESPONSABLE</b>	Persona de la empresa a la que debemos dirigirnos para obtener esta información	
<b>FECHA PREVISTA RECOGIDA</b>	Plazos de entrega de la información	
<b>ESTADO</b>	Control interno: — obtenida — pendiente	

## Tabla de clasificación de herramientas para la recogida de información

Como apoyo a la elaboración o adaptación de herramientas para la recogida de información de base para la realización del diagnóstico, el Procedimiento IGE propone la utilización de las herramientas que están disponibles en la bibliografía relativa a la intervención para la igualdad de género en las empresas. Para facilitar su localización y posterior uso, la tabla que se presenta a continuación, realiza una clasificación de las mismas en función de:

1. El tipo de herramienta que se propone (guiones, plantillas, cuestionario, etc.).
2. El tipo de información que se recoge (cualitativa o cuantitativa).
3. El Eje de diagnóstico del Procedimiento IGE para el que puede ser útil.
4. Los contenidos o la información concreta que se recoge a través de la herramienta propuesta.
5. El público al que ha de aplicarse/va dirigida.
6. La fuente documental donde puede localizarse, con la referencia completa.

TIPO DE HERRAMIENTA	TIPO DE INFORMACIÓN	EJE IGE	CONTENIDO	APLICAR A...	FUENTE
Fichas de recogida de datos	Cuantitativa	Personas	Características de la plantilla: composición, retribuciones, antigüedad, responsabilidades familiares.	- Grupo trabajo - Responsables áreas - Dirección	Manual para elaborar un Plan de Igualdad en la empresa. Aspectos básicos.
Fichas de recogida de datos	Cuantitativa	Personas	IDEM: características de la plantilla	- Grupo trabajo - Responsables áreas - Dirección	Diagnóstico y Plan de Igualdad. Programa Óptima. Criterios de valoración.
Guiones recogida de información	Cualitativa	Cultura	Valores, RSE, calidad...	- Grupo trabajo - Responsables áreas - Dirección	Manual para elaborar un Plan de Igualdad en la empresa. Aspectos básicos.
Guiones recogida de información	Cualitativa	Cultura	Comunicación	- Grupo trabajo - Responsables áreas - Dirección	Manual para elaborar un Plan de Igualdad en la empresa. Aspectos básicos.
Guiones recogida de información	Cualitativa	Cultura	Comunicación	- Grupo trabajo - Responsables áreas - Dirección	Diagnóstico y Plan de Igualdad. Programa Óptima. Criterios de valoración.
Guiones recogida de información	Cualitativa	Personas	Gestión RR.HH.: selección, formación, promoción, política salarial, prevención riesgos, etc.	- Grupo trabajo - Responsables áreas - Dirección	Manual para elaborar un Plan de Igualdad en la empresa. Aspectos básicos.
Guiones recogida de información	Cualitativa	Personas	Gestión RR.HH.: selección, formación, promoción, política salarial, prevención riesgos, etc.	- Grupo trabajo - Responsables áreas - Dirección	Diagnóstico y Plan de Igualdad. Programa Óptima. Criterios de valoración.
Plantillas	Cualitativa y cuantitativa	Todos	Cultura empresarial, características de la plantilla, gestión RR.HH.	- Grupo trabajo - Responsables áreas - Dirección	Orientaciones para negociar medidas y planes de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
Cuestionario	Cualitativa	Cultura Personas Procesos	Opinión plantilla sobre igualdad en la empresa, sugerencias para Plan de Igualdad	- Grupo trabajo - Responsables áreas - Dirección	Orientaciones para negociar medidas y planes de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
Cuestionario	Cualitativa	Cultura Personas Procesos	Opinión plantilla sobre igualdad en la empresa, sugerencias para Plan de Igualdad	- Plantilla	Manual para elaborar un Plan de Igualdad en la empresa. Aspectos básicos.
Cuestionario	Cualitativa	Cultura Personas Procesos	Opinión representación sindical, información sobre cultura, plantilla, procesos, gestión RR.HH.	- Representación sindical	Manual para elaborar un Plan de Igualdad en la empresa. Aspectos básicos.



## HERRAMIENTAS DE LA FASE 1: DIAGNÓSTICO

# Cuadro de indicadores para cada ámbito de la empresa

Los indicadores de género nos señalarán, en la fase de diagnóstico, aquella información que debemos obtener para conocer la situación de la Igualdad en la empresa. Recorriendo los distintos ámbitos de la empresa, esta herramienta recoge en un cuadro, de forma simple y esquemática, los principales indicadores de género, para orientar y facilitar la búsqueda de información pertinente para realizar el diagnóstico de igualdad, y posteriormente, nos servirán para medir los cambios producidos con el Plan de Igualdad. No obstante, la experiencia ha demostrado que la construcción de un sistema de indicadores es más útil y tiene más capacidad de funcionamiento cuando las entidades involucradas se implican en su creación. Por tanto, supone una propuesta que consultora y Grupo de Trabajo de Igualdad deben afinar, en función de las características de la empresa.



## Bloque 1. Liderazgo, política y estrategia

### Área 1. **Política empresarial y cultura de la organización**

(datos desagregados por sexo)

ÁMBITO	ASPECTOS DE OBSERVACIÓN	INDICADORES
POLÍTICA EMPRESARIAL Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	Existencia de compromiso con la igualdad en la misión y los valores de empresa	Nº de menciones en Manuales y protocolos
		Nº de menciones en página web y nº de clicks para llegar a la mención
		Nº de menciones en documentos y folletos de presentación
	Explicitación de la igualdad en los objetivos de la empresa	Nº de objetivos específicos de igualdad
		Nº de objetivos generales de la empresa que incorporan objetivos de igualdad
	Presencia de mujeres en la dirección de la empresa	Nº de mujeres respecto al nº de hombres en Consejo de Administración
	Formación / sensibilización en Igualdad de la Alta dirección/ propiedad de la empresa	Nº de personas formadas en igualdad
		Ratio mujeres-hombres con formación en igualdad
	Grado de incorporación de la Igualdad en la Política de RSC y sistemas de calidad	Nº menciones a la igualdad entre mujeres y hombres en la documentación RSC
		Nº de menciones a la igualdad entre mujeres y hombres en la documentación de acreditación de calidad
		Nº medidas, objetivos, acciones de igualdad incluidos en el sistema de calidad
		% de indicadores de género con relación al total de indicadores de calidad utilizados
		Nº de no conformidades en materia de igualdad
% de mujeres y de hombres con formación en igualdad sobre el total de personas responsables en materia de calidad		

## Área 2. **Comunicación interna y participación**

ÁMBITO	ASPECTOS DE OBSERVACIÓN	INDICADORES
COMUNICACIÓN INTERNA Y PARTICIPACIÓN	Actividades y acciones orientadas a difundir el compromiso de la empresa con la Igualdad	Nº de acciones dirigidas específicamente a comunicar el compromiso con la igualdad (internas y externas)
		Nº de acciones de comunicación de la empresa que incluyen entre otros el compromiso con la igualdad (internas y externas)
		Nº de folletos, guías, etc. que explican las implicaciones de la política igualitaria de la empresa
	Presencia/ausencia de imágenes estereotipadas de mujeres y hombres (sexismo/androcentrismo) en la publicidad y medios de comunicación interna de la empresa	Nº de imágenes de mujeres que reproducen las funciones y las posiciones tradicionalmente asignadas a las mismas
Nº de imágenes de hombres que reproducen las funciones y las posiciones tradicionalmente asignadas a los mismos		
Nº de imágenes de mujeres y hombres que rompen con el estereotipo de las funciones y las posiciones tradicionalmente asignadas a cada sexo		

## Bloque 2. Personas

### Área 3. Gestión de recursos humanos

ÁMBITO	ASPECTOS DE OBSERVACIÓN	INDICADORES
SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO (Datos referidos a los últimos 2 años)	Características del reclutamiento: lenguaje, canales, valores empresa en los procesos de reclutamiento	Nº de ofertas de trabajo con denominación en masculino/en femenino y % sobre el total de ofertas.
		Nº de ofertas de trabajo cuyo lenguaje integra a mujeres y hombres y % sobre el total de ofertas.
		Nº de ofertas de trabajo que expresan que son acciones positivas y % sobre el total de ofertas.
		Nº de ofertas de trabajo que tienen en cuenta los canales habituales de comunicación de las mujeres.
		Nº de ofertas de trabajo que comunican que en el proceso de selección tienen en cuenta el principio de igualdad y % sobre el total de ofertas.
		Nº de ofertas de trabajo que en la presentación de la empresa mencionan el compromiso de la misma con la igualdad y % sobre el total de ofertas.
	Características de las pruebas de selección utilizadas según ocupación. Baremos y criterios de valoración empleados en los procesos de selección.	Nº de pruebas estandarizadas testadas tanto en mujeres como en hombres y % sobre el total de pruebas.
		Nº de verificaciones realizadas para que las pruebas se ajusten a los requisitos de desempeño sin sesgos de género.
		Nº y tipología de cambios introducidos para que las pruebas de selección no prioricen los valores y comportamientos masculinos (fuerza, disponibilidad) o femeninos en función del contenido del puesto.
		Nº de prohibiciones expresas a indagar sobre las responsabilidades familiares de las personas candidatas.
		Nº y tipo de acciones positivas introducidas en los procedimientos de selección para equilibrar presencia de hombres y mujeres.

SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO (Datos referidos a los últimos 2 años)	La variable sexo en los procesos de selección	% de mujeres y hombres aspirantes a los procesos de selección, por tipo de puesto, categoría profesional y área de trabajo.
		% de mujeres y hombres contratados en los procesos de selección por tipo de puesto, categoría profesional y área de trabajo.
		Ratio personas aspirantes/contratadas por tipo de puesto, categoría profesional y área de trabajo, desagregado por sexo.
	Sensibilización y formación en Igualdad del equipo seleccionador	Porcentaje de personas (hombres y mujeres) responsables de los procesos de valoración de puestos de trabajo y selección de personal con formación en igualdad de género.
GESTIÓN PERSONAL	Distribución de la plantilla	Nº y % de mujeres y de hombres en la globalidad de la plantilla.
		Nº y % de mujeres y de hombres por edad.
		Nº y % de mujeres y de hombres por nacionalidad.
		Nº y % de mujeres y hombres por niveles funcionales (Auxiliar, Administración, Técnico, Directivo..) y categoría profesional.
		Nº y % de mujeres y hombres por tipo de ocupación.
		Nº y % de mujeres y de hombres por áreas y departamentos.
		Nº y % de mujeres y de hombres por categoría profesional.
		Nº de mujeres y de hombres con discapacidad, % por sexo y % sobre el total de la plantilla por sexo.
	Condiciones laborales	Nº de mujeres y de hombres por tipo de jornada (completa/tiempo parcial) y % sobre el total de la plantilla.
		Nº de mujeres y de hombres por tipo de contrato (indefinido/temporal) y % sobre el total de contratos.
Índice de rotación de personal <sup>7</sup> , desagregado por sexo.		

<sup>7</sup> Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de integrantes de una empresa, en un intervalo de tiempo.

GESTIÓN PERSONAL	Sensibilización / formación en Igualdad del departamento de personal o RRHH.	Nº de mujeres y de hombres con formación en igualdad de género, por función profesional (personal encargado de reclutamiento y selección, equipo encargado de valoración de puestos de trabajo, promociones...)
	Grado de sensibilización / formación en Igualdad de la plantilla.	Nº de mujeres y hombres de la plantilla con formación en igualdad de género y % sobre el total de la plantilla.
		Nº de cursos, jornadas, etc. de sensibilización realizadas y % de la plantilla (mujeres y hombres) beneficiaria de las mismas.
	Existencia y características de un procedimiento a través del cual la plantilla puede expresar opiniones, dudas, necesidades...en materia de igualdad.	Nº y tipo de soportes o canales (intranet, buzón, tablón) abiertos.
		Nº anual de comunicaciones por sexo de las personas usuarias.
		Existencia de un área o persona responsable de la defensoría de igualdad de género en la empresa.
Percepción de discriminación por razón de sexo por parte de la plantilla.	Nº de mujeres y hombres que consideran que existe tanto en el plano horizontal como vertical y % sobre el total de la plantilla.	
	Nº de mujeres y de hombres que consideran que existe por áreas o departamentos y por categoría profesional y % sobre el total de la plantilla.	
Absentismo laboral.	Nº de mujeres y de hombres que ha faltado al trabajo, duración y causas.	
PROMOCIÓN (Datos referidos a los últimos 5 años)	Ascensos.	% de mujeres ascendidas con respecto al total de personas ascendidas.
		% de trabajadoras que han promocionado a puestos directivos, mandos intermedios y cuadros técnicos con respecto al total de personas promocionadas a cada uno de estos niveles.
		% de mujeres y de hombres con cargas familiares según categoría profesional que han ascendido.
	Baremos y criterios de valoración empleados en los procesos de promoción. Requisitos exigidos a las personas en los procesos de promoción.	Existencia de un procedimiento documentado para los procesos de promoción. En caso afirmativo, observar el peso que se atribuye a criterios como la disponibilidad, la cualificación, el logro de resultados, la innovación, las "habilidades personales" (relacionadas con la capacidad de liderazgo, de asunción de responsabilidad, etc.), en función del tipo de puesto al que se promociona.

PROMOCIÓN (Datos referidos a los últimos 5 años)	Características de las pruebas utilizadas para la promoción.	Nº de ofertas de promoción realizadas en un lenguaje no sexista y % sobre el total de ofertas.
		Nº de pruebas analizadas para que no contengan sesgos de género y % sobre el total de ofertas.
		Nº de acciones positivas articuladas y comunicadas en el proceso de promoción.
	Grado de dificultad percibida para promocionar en la empresa.	% de mujeres y hombres que consideran que el sexo es una variable que influye en la promoción.
% de mujeres y hombres que consideran que la atención a la familia es un obstáculo para la promoción.		
POLÍTICA RETRIBUTIVA	Salario.	Salario medio de mujeres y hombres.
		Nº y % de mujeres y hombres en cada tramo salarial por áreas y departamentos.
		Nº y % de mujeres y hombres en cada tramo salarial por categorías profesionales.
		Nº y % de mujeres y hombres en cada tramo salarial por tipo de contrato y tipo de jornada <sup>8</sup> .
	Pluses y complementos.	Nº, cuantía y tipos de pluses por área o departamento.
		Nº, cuantía y tipos de pluses por categoría profesional.
		% adjudicado en los pluses, complementos y variables a la disponibilidad
	Porcentaje de trabajadoras y de trabajadores perceptores de cada tipo de beneficio.	
Grado de satisfacción percibido respecto al tipo de beneficios que se obtienen en la empresa.	Media de satisfacción de mujeres y hombres respecto al tipo de beneficios que se obtienen en la empresa (en encuestas de clima laboral).	

<sup>8</sup> Para valorar proporcionalidad de la remuneración en los contratos “atípicos”.

FORMACIÓN	Características, condiciones de la formación continua (datos anuales: últimos dos años).	% de acciones formativas implementadas en horario laboral / extralaboral sobre el total de acciones formativas.
		Nº total de horas de formación recibida por trabajadoras y por trabajadores.
		Número de horas dedicadas a la formación en horario laboral / extralaboral por hombres y mujeres.
	Participación en la formación continua.	Nº de trabajadoras y trabajadores que han recibido formación continua y % sobre el total de la plantilla
	Planes de carrera	% de mujeres y de hombres que han recibido becas o ayudas para la formación (master, cursos de perfeccionamiento, etc...), y cuantía de las ayudas.
		% de mujeres y hombres que participan en planes de carrera.
	Presencia de contenidos de igualdad en la formación.	% de acciones de formación en igualdad sobre el total de acciones formativas.
		Nº de contenidos de igualdad introducidos en acciones de formación continua y % de horas dedicadas a esta temática sobre el total de horas de formación.
% de docentes con formación en igualdad por sexo, y % sobre el total de docentes.		
<b>Área 4. Salud laboral</b>		
<b>ÁMBITO</b>	<b>ASPECTOS DE OBSERVACIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>
SALUD LABORAL	El plan de prevención de riesgos.	Nº y tipo de medidas de difusión de los riesgos asociados al puesto de trabajo por ocupación.
		Nº de revisiones realizadas para adaptarlo a las diferencias de mujeres y de hombres.
Nº de medidas de igualdad recogidas en los planes de prevención de riesgos laborales.		
	Siniestralidad y enfermedades profesionales.	Nº y tipo de accidentes laborales y enfermedades profesionales según sexo de la persona afectada.

SALUD LABORAL	Violencia de género.	Nº de medidas de sensibilización contra la violencia de género.
		Nº y tipología de medidas de apoyo a las víctimas de violencia de género.
		Nº de acciones de aislamiento emprendidas contra maltratadores.
	Acoso sexual y acoso por razón de sexo.	Existencia de un protocolo de actuación ante situaciones de acoso sexual y nº y tipo de acciones de difusión del mismo.
		Nº de casos de acoso detectados y tipos de respuestas articuladas.
		Nº y tipo de intervenciones realizadas para erradicar el acoso por razón de sexo.
Nº de acciones de difusión dirigidas a mostrar la tolerancia cero con el acoso por razón de sexo.		

### Área 5. Conciliación-corresponsabilidad

ÁMBITO	ASPECTOS DE OBSERVACIÓN	INDICADORES
CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL	% de mujeres y hombres de la plantilla con responsabilidades familiares por tipo de responsabilidades.	
	Tipología de medidas.	Nº de medidas de conciliación recogidas en convenio o documentos de empresa.
		% y tipo de medidas de conciliación destinadas específicamente a hombres.
		Nº de medidas de conciliación que mejoran lo establecido por ley.
Nº y tipo de dispositivos de apoyo que ofrece la empresa (guardería, convenio con centros, etc.).		



CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL	Participación en las medidas.	% de mujeres que se acogen a las medidas de conciliación en relación con los hombres.
		% de mujeres que piden excedencia por cuidado de hijos o hijas en relación con los hombres.
		% de mujeres que piden reducción de jornada por cuidado de hijos e hijas en relación con los hombres.
		Nº de mujeres y hombres en alta dirección que cogen la totalidad del permiso de maternidad / paternidad.
		Nº de mujeres y hombres que reducen la jornada para atender a personas dependientes y grado de parentesco.

### Área 6. Representación de trabajadoras y trabajadores y negociación colectiva

ÁMBITO	ASPECTOS DE OBSERVACIÓN	INDICADORES
NEGOCIACIÓN COLECTIVA	El convenio colectivo o acuerdo de empresa y de sector.	Nº y tipos de medidas de igualdad recogidas en el convenio.
	Participación.	% de mujeres y hombres en la representación legal de la plantilla.
		% de mujeres respecto a hombres que participan en las cuestiones sindicales.
	Sensibilización / formación en Igualdad del comité o representación sindical.	% de mujeres y de hombres con formación sobre el total de representantes sindicales.
Existencia de una persona responsable de igualdad en el comité.		

## Bloque 3. Gestión de procesos

### Área 7. **Gestión administrativo - financiera**

ÁMBITO	ASPECTOS DE OBSERVACIÓN	INDICADORES
ADMINISTRATIVO Y JURÍDICO	Procedimientos administrativos.	Nº de instrucciones y circulares que regulan el uso no sexista del lenguaje escrito y visual.
		Nº de protocolos, documentos de gestión sobre generación de información que obligan a desagregar los datos por sexo.
		Nº de documentos, folletos, etc. que prohíben expresamente la discriminación por razón de sexo.
		Nº de documentos, memorias, informes, que recogen los avances en igualdad.
		Nº de revisiones periódicas de los sistemas de comunicación interna y externa de la empresa para conocer su adecuación a la normativa de igualdad.
		Existencia de un procedimiento establecido para comunicar las implicaciones de la normativa de igualdad en la empresa.
		Existencia de convenios, contratos, etc. con consultoras que ofrecen servicios relacionados con la igualdad de género.
	Ámbito jurídico	Nº de personaciones de la empresa en juicios por acoso sexual.
		Nº de sanciones por acoso sexual o por razón de sexo.
		Nº de denuncias realizadas a maltratadores.
		Nº de medidas para el reciclaje del personal jurídico sobre legislación en igualdad de aplicación en la empresa.
		% de personas del equipo encargado de la asistencia jurídica con formación en igualdad.

FINANCIERO	Análisis del presupuesto ejecutado.	% de inversión en acciones de igualdad respecto al total del presupuesto anual, global y por áreas y departamentos.
		Nº y tipo de medidas de igualdad a las que se destina el presupuesto.
		% presupuesto destinado a igualdad financiado con fondos propios / % subvencionado.
	Previsiones presupuestarias.	% previsto para acciones de igualdad.
		% previsto por área y departamento.
		% previsto que se financiará con fondos propios / con subvenciones.

### Área 8. Gestión de la producción/prestación de servicios

ÁMBITO	ASPECTOS DE OBSERVACIÓN	INDICADORES
PRODUCCIÓN	Seguimiento y control de la igualdad en los procesos de producción.	Nº de puestos asignados reproduciendo/rompiendo el rol de género.
		Existencia de registros de medición de la productividad en función del tipo de actividad, que ofrezcan datos desagregados por sexo.
	Percepción de desigualdades en la cadena de producción por parte de la plantilla.	% de mujeres respecto de hombres que consideran que la situación es igualitaria.
		% de mujeres respecto de hombres que consideran que la situación no es igualitaria.

### Área 9. Gestión de la innovación

ÁMBITO	ASPECTOS DE OBSERVACIÓN	INDICADORES
INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN (I+D+i)	Proyectos de Investigación.	Nº de proyectos dirigidos a investigar e innovar en la igualdad como factor de rentabilidad empresarial.
		% de proyectos con objetivos / acciones específicas de igualdad sobre el total de proyectos.
		% de mujeres en los Proyectos de I+D+i, especialmente en los puestos de toma de decisiones en relación con los hombres.
	Grado de formación /sensibilización en igualdad.	% de investigadores e investigadoras con conocimientos en igualdad.
		% de empresas colaboradoras en los proyectos de I+D+i con compromiso en materia de igualdad.

## Bloque 4. Relación con el entorno

### Área 10. **Relación con la clientela, imagen y comunicación externa**

ÁMBITO	ASPECTOS DE OBSERVACIÓN	INDICADORES
RELACIÓN CON LA CLIENTELA, PUBLICIDAD, PROMOCIÓN, IMAGEN Y COMUNICACIÓN EXTERNA	Campañas de publicidad.	% de campañas que comunican expresamente el compromiso con la igualdad.
		Nº de imágenes con sesgo sexista detectadas en las acciones y documentos de publicidad de la empresas.
		Nº de ocasiones en las que se emplea un lenguaje sexista detectadas.
	Colaboraciones y convenios.	Nº y características de las actividades que relacionan la empresa con la igualdad (foros, proyectos, premios,...).
		Nº de convenios establecidos con entidades promotoras de la igualdad.
	Análisis de necesidades de la clientela.	% de encuestas o registros de necesidades/satisfacción de la clientela que recogen información desagregada por sexo.
Percepción de la clientela del compromiso de la empresa con la igualdad.	% de preguntas relativas a la igualdad recogidas en las encuestas de satisfacción de la clientela.	
Clientela.	% de comunicaciones que incluyen el compromiso con la igualdad.	

### Área 11. **Contratación externa y compras**

ÁMBITO	ASPECTOS DE OBSERVACIÓN	INDICADORES
CONTRATACIONES EXTERNAS Y COMPRAS	Inclusión de la igualdad como criterio de selección de empresas proveedoras.	Nº de comunicaciones a empresas proveedoras sobre la necesidad de comprometerse con el logro de la igualdad en la compra de suministros, servicios...
		% de empresas a las que se ha exigido el cumplimiento de la normativa vigente en igualdad, respecto del total de empresas.

## Modelo de documento Informe Diagnóstico

A continuación presentamos un modelo de estructura y contenidos a incluir en el Informe Diagnóstico, así como una breve explicación sobre la información a presentar en cada uno de los apartados del informe.

### I. Presentación (introducción)

1. Breve referencia al Procedimiento IGE como **metodología de diagnóstico**, que enmarca los resultados que se presentan en el informe. Breve descripción de las fuentes de información, técnicas y herramientas utilizadas y agentes que han participado. Estructura del informe que se presenta.
2. Caracterización de **la empresa** objeto de diagnóstico: datos básicos de la entidad, sector de actividad, tamaño, breve reseña de su evolución... etc.

### II. Liderazgo, política y estrategia

1. La Igualdad en la **misión, visión y valores de la empresa**.
2. La Igualdad en los **modelos de gestión empresarial**: excelencia, calidad, Responsabilidad Social Empresarial.. etc.
3. Sistemas de **comunicación interna y participación**. Resultados del análisis de lenguaje, contenidos, canales, desde la óptica de la igualdad.

### III. Gestión de personas

1. **Composición y características generales de la plantilla:** por edad, nivel de estudios y categorías profesionales, distribución por áreas funcionales, tipo de contrato, tipo de jornada, responsabilidades familiares y categoría o grupo profesional, etc... todo con datos desagregados por sexo.
2. **Procesos de gestión de RR.HH.:** selección y reclutamiento, promoción, retribución, formación...
3. **Salud laboral:** condiciones de trabajo por departamentos: riesgos laborales, índice de absentismo (especificando causas) por sexo, regulación y casuística de acoso sexual o por razón de sexo...
4. Política de **conciliación-corresponsabilidad:** existencia, tipo de medidas, uso por sexo, etc.
5. **Negociación colectiva:** presencia de cláusulas de igualdad en el convenio colectivo o acuerdo de empresa. Alcance de las mismas. Composición del comité en caso de que exista y nivel de prioridad de la igualdad en la negociación, etc.

### IV. Gestión de procesos

1. La igualdad en los **procedimientos administrativos** de la empresa, recursos financieros destinados a acciones relacionadas con la igualdad, explicando la naturaleza de dichas acciones y el peso que tiene en el presupuesto global. Especialmente cómo se gestiona la información, si tienen sistemas de recogida de información sobre la producción, la clientela, la gestión de recursos, etc...y si se puede avanzar algo en la disponibilidad de información útil para el avance en la igualdad (desagregar por sexo los datos referidos a personas, generar nuevos indicadores, etc.)
2. Descripción de los procesos de **producción/prestación de servicios** de la empresa reflejando en cada uno de ellos la naturaleza de la participación de hombres y mujeres, y los factores de desigualdad encontrados.

3. Participación de las mujeres en la **I+D+i** y cómo se produce (si se hace) la incorporación de la igualdad en este ámbito.

## V. Relaciones con el entorno

1. **Contratación externa y compras.** Procesos de contratación de servicios y relación con entidades o personas proveedoras: criterios de igualdad que se incorporan, requisitos exigibles en materia de igualdad.
2. **Imagen corporativa y publicidad.** Presencia de contenidos de igualdad, y utilización del lenguaje y las imágenes.

## VI. Diagnóstico de percepciones

- En este apartado se recogerán las **opiniones de las personas** que componen la empresa sobre el grado de presencia de la igualdad entre mujeres y hombres en la misma, y las necesidades a la hora de incorporar medidas que la fomenten.

## VI. Conclusiones y áreas de mejora

1. **Conclusiones:** síntesis de las principales evidencias encontradas (esquemáticas): resaltar las *fortalezas* y evidenciar las desigualdades /déficits en incorporación del enfoque de la igualdad de género encontrados en el diagnóstico.
2. **Áreas de mejora:** líneas en las que se debe trabajar para avanzar en la igualdad.

## Cuadro de priorización de áreas de mejora

Esta herramienta se utilizará para, analizando una por una las áreas de mejora identificadas en el diagnóstico, establecer su nivel de prioridad y las implicaciones de abordarlas.

Hay que aclarar que se trata de una herramienta de **apoyo a la toma de decisiones**, que ha de ser en cualquier caso adaptada a los criterios que, desde la empresa, se estimen más relevantes para valorar la prioridad que ha de darse a las áreas de mejora a abordar. En la herramienta que se presenta a continuación, se utilizan los siguientes:

- **Efectividad:** capacidad de contribuir a erradicar las desigualdades de género en la empresa o de cara a la integración del enfoque de la igualdad en la cultura, estructuras y procedimientos de gestión empresarial.
- **Factibilidad:** se trata de hacer una reflexión general acerca de las posibilidades reales de abordar el área de mejora. Para ello, habrá de tenerse en cuenta el grado en que se dan en la empresa una serie de condiciones como la existencia de personal con competencia técnica para abordar esa área de mejora, su coste aproximado o la existencia de presupuesto suficiente, la posibilidad de abordarla en un tiempo razonable, etc.
- **Notoriedad:** visibilidad o repercusión pública (interna o externa) que proporciona el abordaje de esa área de mejora.



Con esta lógica, la herramienta consta de cinco columnas:

- En las dos primeras, ha de reflejarse el **Eje de análisis**<sup>9</sup> y las **Áreas de observación**<sup>10</sup> que han servido de referencia para la detección de las áreas de mejora en el diagnóstico IGE.
- En la tercera columna, se reflejarán todas las **áreas de mejora** detectadas en el diagnóstico IGE.
- La cuarta columna, contiene los **criterios** a utilizar para la valoración de la prioridad de las áreas antes mencionadas (efectividad, factibilidad y notoriedad). En ellas, habrá de asignarse una puntuación de 1 a 3 a cada criterio, siguiendo la escala: 1=baja/nula, 2=media y 3= alta.
- El promedio de valoración de los tres criterios ha de reflejarse en la quinta columna (**promedio** de valoración de la prioridad).
- La última columna (**orden de prioridad**) puede utilizarse para ordenar las áreas de mejora de mayor a menor prioridad, en función de la puntuación promedio obtenida por cada una de ellas.



Abrir archivo  
**Cuadro de priorización  
de áreas de mejora**  
Formato: XLS

<sup>9</sup> I. Liderazgo, política y estrategia; II. Personas; III. Gestión de procesos y IV. Relaciones con el entorno.

<sup>10</sup> Área 1. Política empresarial y cultura organizacional, Área 2. Comunicación interna y participación, Área 3. Gestión de Recursos Humanos, Área 4. Salud laboral, Área 5. Conciliación/corresponsabilidad, Área 6. Representación y negociación colectiva, Área 7. Gestión administrativo-financiera, Área 8. Gestión producción / prestación de servicios, Área 9. Gestión I+D+i, Área 10. Relación con clientela, imagen y comunicación externa, Área 11. Contratación externa y compras.

EJES IGE	ÁREAS DE ANÁLISIS	ÁREAS DE MEJORA DETECTADAS	PRIORIDAD CRITERIOS			PROMEDIO VALORACIÓN PRIORIDAD	ORDEN PRIORIDAD
			EFFECTIVIDAD	FACTIBILIDAD	NOTORIEDAD		

## HERRAMIENTAS DE LA FASE 2: DISEÑO DEL PLAN DE IGUALDAD

# Ejemplos de objetivos y medidas a incluir en un Plan de Igualdad entre mujeres y hombres

La siguiente herramienta ofrece ejemplos y pautas para concretar objetivos y medidas de cara a la elaboración de un Plan de Igualdad. Se estructura en función de las dos dimensiones de la empresa, interna y externa, siguiendo el mismo recorrido que la herramienta “Pautas para la elaboración de un diagnóstico en Igualdad”, ofrecida en la fase de Diagnóstico.

Para establecer los objetivos y medidas del Plan debemos partir de los déficits en igualdad y las mejoras necesarias en cada una de las funciones mencionadas, obtenidas del diagnóstico de la empresa. Por tanto, la elección o consideración de unas u otras medidas deberá estar en función del mismo, y de las prioridades y características de la empresa. No constituyen por tanto recomendaciones universales, aunque se basen en elementos comunes a la gran mayoría de las organizaciones empresariales.

### Primer eje: liderazgo, política y estrategia

#### Área 1. **Política empresarial y cultura organizacional**

Los **objetivos** deberán estar relacionados con:

- La inclusión de la igualdad en las estrategias generales de la empresa.
- La adopción de una posición proactiva en el logro de la misma.
- Crear una cultura empresarial igualitaria (por ejemplo, explicitar en la misión y valores de la empresa el compromiso con la igualdad, de manera que sea un principio rector de todas las actuaciones de la misma, en todas las áreas y niveles).

Las **medidas** pueden ser:

- Inclusión de la igualdad entre hombres y mujeres como un objetivo explícito en los documentos y planes estratégicos de la empresa.
- Sensibilización en género de las personas en puestos directivos.
- Visibilización de referentes y aportaciones de hombres y mujeres en la creación y trayectoria de la empresa.
- Aumento del número de mujeres en el Consejo de Administración en un plazo de tiempo determinado.
- Incorporación de la perspectiva de género en las acciones de responsabilidad social empresarial, y de programas o proyectos de promoción de la igualdad entre mujeres y hombres (incorporando la igualdad como prioridad en los mismos, facilitando el acceso de mujeres a la dirección de dichos proyectos, colaborando con proyectos de asociaciones de mujeres y entidades que trabajan por la igualdad, etc.).
- Integración del principio de igualdad como criterio de control de la calidad.

## Área 2. **Comunicación interna y participación**

Los **objetivos** deberán estar relacionados con:

- Fomentar una cultura participativa entre la plantilla, el establecimiento o mejora de los canales de participación, y el fomento de la participación de las mujeres en la política y la cultura de la empresa
- Utilizar un lenguaje e imágenes no sexistas en todos los documentos y formas de comunicación internas y externas y el uso de canales de comunicación que favorezcan un acceso igualitario de mujeres y hombres a la información.

Las **medidas** pueden ser:

- Creación de nuevos canales de participación (buzón de sugerencias, espacios web, etc.) o mejora de los ya existentes.
- Establecimiento de un protocolo para el uso de un lenguaje visual y escrito no sexista en la comunicación interna.

## Segundo eje: personas

### Área 3. **Gestión de recursos humanos**

Los **objetivos** estarán destinados a:

- Asegurar el acceso y participación equitativa de hombres y mujeres en los procesos de reclutamiento y selección, ampliando la presencia femenina en casos de subrepresentación.
- Equilibrar la participación de hombres y mujeres en actividades, tareas y puestos dentro de la plantilla, en todos los departamentos y niveles de decisión.
- Eliminar la visión estereotipada de que las mujeres no quieren promocionarse y no saben dirigir.
- Eliminar las posibles discriminaciones salariales y los factores que generan diferencias en los ingresos de hombres y mujeres.
- Garantizar iguales posibilidades de formación y promoción a hombres y mujeres.

Como se habrá podido comprobar en la realización del diagnóstico, la gestión de recursos humanos es una de las funciones empresariales más susceptibles de generar o reproducir desigualdades.

Algunas de las **medidas** más frecuentes y efectivas para eliminarlas son las siguientes:

- Modificar los criterios de reclutamiento y selección, aplicando el principio de igualdad entre mujeres y hombres.
- Revisión y eliminación de sesgos de género en la definición de perfiles profesionales y en las herramientas de selección de personal.
- Formación en género del equipo seleccionador.
- Acciones específicas destinadas a garantizar una participación por sexo equilibrada en todas las áreas.
- Acciones positivas destinadas a mujeres para garantizar su participación en todos los niveles del organigrama, con especial atención a los cargos directivos y de toma de decisiones.
- Sensibilización y formación en género al departamento de RRHH.
- Sensibilización en género a la plantilla.
- Equiparación del tipo de contrataciones que se destinan a hombres y mujeres.

- Ajustes en la oferta formativa a los intereses y necesidades de hombres y mujeres (temáticas, requisitos de acceso, horarios, compensación, ...)
- Revisión y eliminación de sesgos de género en los criterios y elementos valorables para la promoción.

#### Área 4. **Salud laboral**

Los **objetivos** estarán destinados a:

- Reconocer las diferencias entre mujeres y hombres y dar respuesta a los riesgos y condiciones de trabajo teniéndolas en cuenta.
- Reconocer y dar una respuesta organizacional al problema de la violencia de género y el acoso sexual.

Algunas **medidas** posibles son las siguientes:

- Reconocimiento en el reglamento del acoso sexual como falta muy grave.
- Establecimiento de medidas para la prevención, denuncia y sanción del acoso sexual.
- Establecimiento de medidas específicas de abordaje de la problemática de la violencia de género en la empresa, aislando a los maltratadores.

#### Área 5. **Conciliación-corresponsabilidad**

Los **objetivos** estarán destinados a establecer medidas concretas para la conciliación de la vida personal y profesional y adecuar su enfoque de forma que tengan impacto positivo en la corresponsabilidad.

Las **medidas** pueden ser:

- Reformulación de las medidas de conciliación, para evitar impactos negativos en las mujeres: reducciones de jornadas, excedencias, etc.
- Creación de medidas de conciliación de la vida laboral y personal que fomenten el cambio de roles tradicionales de hombres y mujeres: permisos individuales, sensibilización para la corresponsabilidad, etc.

## Área 6. Representación y negociación colectiva

Acerca del tema específico de la representación de la plantilla y de la negociación colectiva:

- Equiparación del número de mujeres y hombres en los órganos de representación de la plantilla.
- Formación en género al personal encargado de la negociación colectiva.
- Incorporación de objetivos y cláusulas explícitas de igualdad en los convenios y negociaciones colectivas.

## Tercer eje: gestión de procesos

### Área 7. Gestión administrativo - financiera

Los **objetivos** irán destinados a:

- Integrar la igualdad de género en los procedimientos administrativos.
- Beneficiarse de los incentivos a la promoción empresarial de la igualdad.
- Garantizar la coherencia entre el discurso sobre el compromiso con la igualdad y los recursos destinados a conseguirla.
- Presupuestar y dotar de recursos (económicos, humanos, materiales y temporales) suficientes a todos los departamentos para el desarrollo de las medidas propuestas.

Las **medidas** se encaminarán al logro de esos objetivos:

- Elaboración de un protocolo para integrar la dimensión de género: lenguaje de los documentos escritos, tolerancia cero a las actitudes sexistas y machistas...
- Comunicación al conjunto de la plantilla del compromiso con la igualdad.
- Difusión de la normativa de igualdad aplicable a la empresa.
- Reserva de porcentajes determinados del presupuesto de cada área para el trabajo específico en igualdad.
- Información y sensibilización en género al personal del departamento administrativo-financiero sobre igualdad y recursos existentes

- para favorecerla.
- Desarrollo de acciones positivas para el reequilibrio de los recursos empresariales de los que se benefician mujeres y hombres.
  - Diseño de un sistema de evaluación del gasto que dé cuenta del impacto del mismo en la promoción y logro de la igualdad.
  - Incorporación de indicadores de igualdad en todas las auditorías.
  - Evaluación del impacto de género de los programas y proyectos financiados por la empresa.
  - Financiación de programas y proyectos en esta materia.

### Área 8. **Gestión de la producción/prestación de servicios**

Los **objetivos** de igualdad en la función productiva estarán relacionados con:

- El cumplimiento efectivo del principio de igualdad en las tareas productivas de la empresa, a través de la adaptación de sus procesos y procedimientos de trabajo.

**Medidas** adecuadas para hacerlo pueden ser:

- Eliminación de posibles sesgos de género en la organización y división sexual de los procesos de trabajo de la empresa.

### Área 9. **Gestión de la innovación**

- Incorporación de objetivos de igualdad entre hombres y mujeres en el departamento y los programas de I+D+i.
- Incorporación de mujeres en los espacios de investigación, desarrollo e innovación, especialmente en los puestos de toma de decisiones y dirección de los proyectos.



## Cuarto eje: relación con el entorno

### Área 10. **Relación con la clientela, imagen y comunicación externa**

Se podrán definir **objetivos** del tipo:

- Integrar el principio de igualdad en la selección y relaciones con clientela.
- Fijar una imagen y política de promoción y publicidad empresarial igualitaria.
- Incorporar la igualdad como criterio de crecimiento y desarrollo empresarial a futuro.

En cuanto a las posibles **medidas** a adoptar:

- Comunicación a la clientela y a la sociedad en general del compromiso de la empresa con la igualdad.
- Revisión de la política publicitaria de la empresa y adaptación de lenguaje, imágenes y mensajes, cuestionando imágenes y roles tradicionales de mujeres y hombres.
- Definición de elementos innovadores desde la igualdad a incorporar en la investigación de nuevos nichos de mercado.
- Visibilización de las ventajas de la integración de la igualdad de género en la empresa (mejora del clima laboral con incidencia positiva en la productividad), a través de campañas de sensibilización, información, etc. tanto en acciones internas como externas.

### Área 11. **Contratación externa y compras**

Se podrán definir **objetivos** del tipo:

- Integrar el principio de igualdad en la selección y relaciones con entidades proveedoras.

En cuanto a las posibles **medidas** a adoptar:

- Comunicación a empresas proveedoras del compromiso de la empresa con la igualdad.
- Incorporación de criterios de restricción a las relaciones empresariales con sociedades o entidades discriminatorias.

## Plantilla de planificación estratégica

Esta herramienta acompaña el diseño del Plan de Igualdad. Se utiliza como apoyo a la planificación, para obtener un documento de carácter operativo consensuado con el grupo de trabajo. El documento resultante, permitirá, de forma clara y precisa, establecer, qué se debe hacer en cada momento y quién es responsable de hacerlo, y así obtener un mayor grado de control sobre el proceso de implantación.

En concreto, la herramienta contempla:

- En las cinco primeras columnas, siguiendo la lógica del Procedimiento, se identifican el Eje y las Áreas IGE sobre las que se va a trabajar y las áreas de mejora seleccionadas como prioritarias, que serán las que vertebrarán el Plan de Igualdad de Género.

En estas columnas, habría que especificar el objetivo general que inspira el Eje IGE implicado, así como los objetivos específicos o logros concretos que se quieren alcanzar con el abordaje de cada una de las áreas identificadas.

- En la sexta columna, se trata de descender un peldaño en la concreción del Plan, especificando las medidas/acciones que han de ponerse en marcha para la consecución del objetivo específico marcado. Ligada a cada medida/acción, en las siguientes columnas, se ha de identificar el departamento o potenciales beneficiarias de las medidas/acciones que se proponen, así como un cálculo aproximado del coste de la puesta en marcha de la medida, de manera que se pueda presupuestar su ejecución.

- El siguiente grupo de columnas se destinan a temporalizar la ejecución de las medidas, señalando cuándo se prevé implementar, en el periodo de duración del Plan de Igualdad de Género.
- En el último bloque de columnas, se han de especificar los indicadores que se van a utilizar para el seguimiento de la ejecución de la medida. Además de enunciar el indicador utilizado, ha de reflejarse un valor aproximado (“valor meta”) al que se quiere llegar con la ejecución de la medida (por ejemplo, si el indicador es: % de personas del Departamento de RR.HH. formadas en igualdad de género, el valor meta puede ser “100%”, es decir, con la ejecución de la medida de formación se pretende llegar al 100% de este personal).



Abrir archivo  
**Plantilla de  
planificación estratégica**  
Formato: XLS

## HERRAMIENTAS DE LA FASE 2: DISEÑO DEL PLAN DE IGUALDAD

### Herramienta de evaluación ex-ante (viabilidad del plan)

Esta herramienta nos servirá para analizar las posibilidades reales que tiene la implantación del Plan. Supone la evaluación ex-ante del Plan. Está pensada para identificar los obstáculos de salida que pudiera tener el Plan de Igualdad de Género y garantizar su puesta en marcha, anticipando las decisiones y soluciones necesarias.

Se utiliza examinando la propuesta de trabajo a partir de un listado básico o Check-list que permite evaluar el grado de viabilidad de la misma. Concretamente, explora tres tipos de viabilidad:

1. Organizativa
2. Técnica
3. Económica

Así, la herramienta se estructura de la siguiente manera:

- Las tres primeras columnas especifican cada uno de los ítems a valorar, ordenados según el tipo de viabilidad y el criterio de valoración que los agrupa.
- La cuarta columna es el espacio para reflejar si se cumple o no el requisito que se establece en el ítem (sí/no).
- Las siguientes columnas, de llenado automático, sirven para realizar un cálculo-promedio por cada uno de los tipos de viabilidad.

Esta herramienta ha de utilizarse como instrumento que oriente la reflexión general acerca de la viabilidad del Plan. Los resultados de tal reflexión han de permitirnos identificar los puntos fuertes y débiles de la propuesta, y los aspectos a mejorar (“modificaciones necesarias”) para asegurar la máxima viabilidad o posibilidades de ejecución del Plan de Igualdad de Género.

Viabilidad organizativa		
Adecuación a misión y funciones	¿Se encuentra el desarrollo de las medidas del Plan dentro de los procedimientos habituales de trabajo del departamento responsable?	✓
	¿Se ha tenido en cuenta la reorganización de funciones para posibilitar el desarrollo de las medidas?	✓
Decisión y compromiso	¿Conocen y aprueban las personas responsables de departamento o área los objetivos que inspiran el Plan?	✓
	¿Tienen constancia formal de la composición del grupo de trabajo/persona que desarrollará cada medida?	✓
	¿Se ha acordado con las personas responsables del departamento o área los mecanismos que faciliten su ejecución?	✓
	¿Hay entre las personas responsables de su ejecución alguna con poder de decisión respecto a las transformaciones que implica la puesta en marcha del Plan?	✓
	¿Tiene el grupo de trabajo/persona designada para la ejecución de las medidas establecido algún canal formal de comunicación de resultados con la dirección?	✓
Viabilidad técnica		
Competencias profesionales	¿Se ha determinado el tipo de cualificación en igualdad entre mujeres y hombres y perspectiva de género que requerirá el desarrollo del Plan?	✓
	¿El grupo de trabajo/persona responsable de la ejecución cuenta con la cualificación requerida, o -en caso negativo- se incluyen acciones formativas para paliar esta deficiencia?	✓
Coherencia interna	¿Permiten las medidas cumplir los objetivos específicos del Plan?	✓
	¿Los resultados previstos son coherentes con la estrategia general de la empresa en materia de igualdad?	✓
	¿Se tienen identificados los indicadores que permitirán dar seguimiento a la ejecución y resultados de la puesta en marcha del Plan?	✓

Viabilidad económica		
Recursos económicos	¿Se cuenta con los recursos económicos necesarios para un desarrollo óptimo del Plan, o se han previsto acciones adicionales para asegurar su disponibilidad?	✓
	¿Se cuenta con los recursos humanos necesarios para un desarrollo óptimo del Plan, o se han previsto acciones adicionales para asegurar su disponibilidad?	✓
	¿Se cuenta con los recursos de asesoramiento externo necesarios para un desarrollo óptimo de las medidas, o se han previsto acciones adicionales para asegurar su disponibilidad?	✓
Recursos temporales	¿Se ha realizado una valoración realista de los tiempos necesarios para la ejecución del Plan?	✓
	¿Se ha previsto la asignación de tiempos internos para la ejecución de las medidas que los requieran?	✓
Valoración global		
Señale el grado de viabilidad global que cree tiene el plan (1 mínimo 5 máximo).		
Puntos Fuertes		
Puntos débiles		
Modificaciones necesarias		



Abrir archivo  
**Herramienta de  
 evaluación ex-ante**  
 Formato: XLS

## Modelo de documento Plan de Igualdad de Género

Esta herramienta, recoge una propuesta de índice y contenidos a incluir en el documento resultante de la fase de diseño del Plan de Igualdad de Género.

Para cada uno de los apartados recogidos en este índice, se ofrece una breve explicación acerca de las cuestiones a incluir en él.

### I. Introducción:

#### 1. Datos generales de la empresa donde se implantará.

Este apartado no es necesario si vamos a incorporar el documento de Plan junto a la documentación generada a lo largo de todo el proceso. Si es así, la información de la empresa ya estaría recogida en los documentos anteriores –propuesta de consultoría e informe de diagnóstico- y podría omitirse.

#### 2. Marco normativo.

Breve referencia al contexto normativo en que se enmarca el Plan de Igualdad, especialmente la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, y la importancia que en ella se otorga a las empresas como agentes activas en el logro de la igualdad entre mujeres y hombres.

#### 3. Inserción del Plan en la estrategia empresarial.

Especificar si el Plan de Igualdad se va a incluir y cómo, en alguno de los sistemas de gestión (Plan estratégico, sistema de gestión de calidad, RSE, etc.) que tenga implantados la empresa, visibilizando de esta manera el lugar que ocupa la igualdad de género en su política empresarial y su compromiso con la implantación del Plan.

#### 4. Proceso de diseño del Plan: agentes y procedimiento.

Se trata de exponer muy brevemente cómo se ha diseñado el Plan, aludiendo a la metodología participativa –uno de los pilares del Procedimiento IGE- y al Plan como resultado del consenso con el Grupo de Trabajo. Resaltar que ha sido aprobado por la alta dirección, que se compromete a asegurar las condiciones para su implantación efectiva.

## II. Antecedentes: el diagnóstico

### 1. Conclusiones y áreas de mejora detectadas por bloques o dimensiones IGE.

Aludir brevemente al diagnóstico previo y a las áreas de mejora identificadas en él.

Conviene valorar si es necesario incluirlo aquí; si vamos a adjuntar el diagnóstico como anexo al Plan, no repetiríamos esta información.

## III. Plan de Igualdad

### 1. Finalidad.

### 2. Estructura.

Describir brevemente la estructura que tiene el Plan de Igualdad, cuáles son los ejes o áreas de intervención que se han utilizado para organizarlo, y una breve alusión al modelo de planificación (en árbol, de mayor a menor concreción): del nivel más general (áreas de mejora), pasando por la identificación de objetivos, hasta el nivel más concreto de las medidas a poner en marcha.

Conviene incluir una representación gráfica que ayude a tener una visión de conjunto de lo que se va a abordar en el Plan.

### 3. Desarrollo del Plan.

- Áreas de intervención.
- Objetivos.
- Medidas (responsables, tiempos de ejecución, presupuesto).



#### 4. Comunicación del Plan.

No se trata aquí de volver a plasmar todo el plan de comunicación que hicimos al inicio del proyecto (fase previa-preparatoria), sino de especificar las acciones de comunicación relativas al Plan de Igualdad (mecanismos de difusión, momentos y contenidos).

### IV. Estrategia de implantación, seguimiento y evaluación

#### 1. Agentes: Estructuras de gestión (grupo o comisión de seguimiento) y participación.

Mencionar composición y funciones del Grupo/Comisión responsable de la implantación, seguimiento y evaluación del Plan.

Especificar la estrategia de coordinación –mecanismos que se utilizarán para la coordinación entre agentes responsables de la implantación de las medidas y de participación de la plantilla.

#### 2. Metodología e Indicadores de seguimiento y evaluación.

Exponer brevemente el método y las herramientas que se utilizarán para el seguimiento y evaluación del Plan. Hacer una referencia al ciclo de mejora continua, y a cómo los resultados se utilizarán para valorar la continuidad de la estrategia.

Con respecto a los indicadores, se puede optar por ponerlos en este apartado (en una tabla o similar) o especificarlos en el apartado III.3, y dejar aquí una referencia a que los indicadores que se utilizarán son los reflejados en dicho apartado.

## Ficha de recogida de información para el seguimiento y cuadro de seguimiento y evaluación

La experimentación y validación del Procedimiento IGE, evidenció la necesidad de poner a disposición de las entidades consultoras homologadas una herramienta homogénea para la recogida y tratamiento de la información de base para el seguimiento de la realización y resultados del Plan de Igualdad de Género en la empresa.

Dando respuesta a esta demanda, se presenta la **herramienta de seguimiento y evaluación IGE**, en soporte informático y con base en el programa Excel; considerando la posibilidad de que la herramienta de seguimiento sea alimentada por las y los agentes directamente implicados en la realización de las medidas del Plan de Igualdad en la empresa, ésta consta de dos tipos de herramientas:

- La **Ficha para la recogida de información de seguimiento**, a cumplimentar por los diferentes departamentos que, dentro de la empresa, tienen asignadas responsabilidades en la ejecución de las medidas del Plan.
- Un **Cuadro de seguimiento y evaluación**, para la recopilación y tratamiento de la información contenida en las diferentes fichas de seguimiento, que sirva de base para su análisis y posterior elaboración de los informes de seguimiento y de la evaluación del Plan de Igualdad.

Cabe señalar que para su diseño se ha optado por una estructura de “máximos”. Ello quiere decir que:

- Por un lado, se ha intentado que abarque todos los campos de información necesarios para construir los indicadores de seguimiento y evaluación (realización o proceso, resultados e impacto), dando soporte a estas dos fases, tal como se contempla en el Procedimiento IGE.

- Por otro lado, se ha pretendido que la herramienta sea “flexible”, de modo que permita su adaptación a las necesidades de información y a las áreas de análisis que se consideren más pertinentes en función de las características de la empresa. Así, ambas herramientas han de ser valoradas previamente para su adaptación, eliminando aquellas columnas que se refieran a dimensiones de análisis/indicadores que, por las características de la empresa destinataria, o por el tipo de medidas y el alcance del Plan de Igualdad diseñado, no se consideren pertinentes.

Antes de pasar a describir la herramienta, conviene atender a las siguientes consideraciones previas.

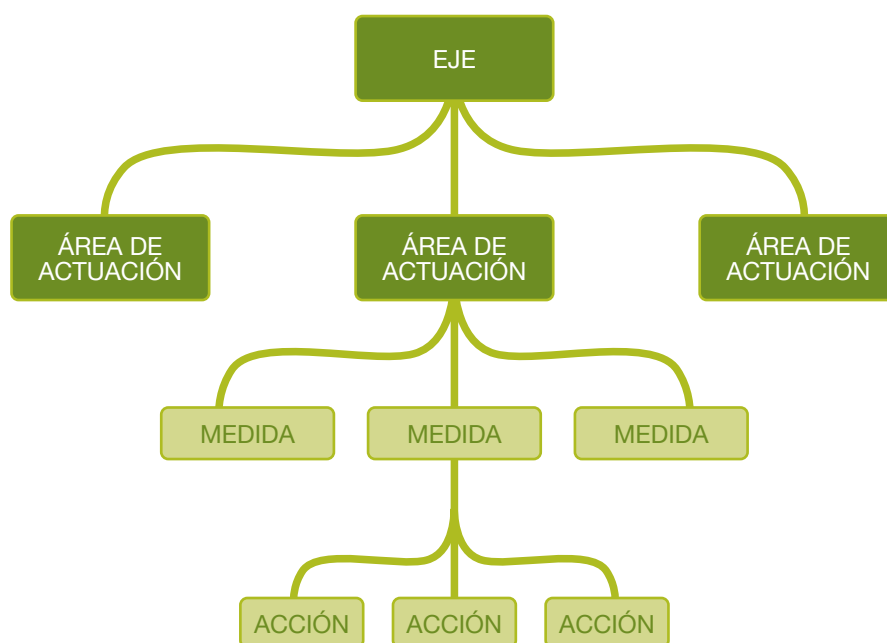
### Consideraciones previas: la relación entre planificación y seguimiento.

El modelo general en que se inscribe el Procedimiento IGE -el ciclo de mejora continua- establece una relación estrecha entre los periodos de planificación y seguimiento. Dicha “continuidad” hace que la herramienta de seguimiento y evaluación no pueda ser considerada de forma independiente con respecto al diseño del Plan de Igualdad; así, cada planificación es el punto de referencia para la realización del seguimiento, y éste a su vez da las pautas sobre qué abordar y cómo mejorar la implantación en el siguiente periodo de planificación, en una espiral que se retroalimenta continuamente hasta la finalización del periodo de ejecución del Plan de Igualdad de Género en la Empresa. Por ello, un *buen* seguimiento (y una buena evaluación) está fuertemente condicionado a una *buena* planificación. En otras palabras: saber qué es lo que se tenía previsto hacer es imprescindible para poder valorar qué se ha hecho y cómo. Esto, que parece una obviedad, constituye una de las principales dificultades que se detectan en los procesos de seguimiento y evaluación: la falta de correspondencia entre los procesos de planificación y seguimiento (no se contemplan los mismos campos de información, no se parte de una misma estructura de planificación-seguimiento, etc.).

Para evitar estas limitaciones, las herramientas propuestas, cubriendo su finalidad última de dotar de homogeneidad a los procesos de recogida y análisis de información de seguimiento y evaluación, siguiendo el Procedimiento IGE, se han construido sobre el presupuesto de una base común en el diseño de los Planes de Igualdad. Así, y a pesar de que pueda haber variaciones en cuanto a la *denominación* de los diferentes niveles

de la planificación en “árbol”, la herramienta –siguiendo el Procedimiento IGE- contempla una estructura de plan en hasta tres niveles (de mayor a menor nivel de concreción), que son los siguientes:

1. El primer nivel, el de los “Ejes de intervención”, se refiere a las dimensiones generales del Plan que permiten agrupar un número de áreas de actuación y medidas que tienen una temática y una finalidad común.
2. El segundo nivel, el de las “Áreas de actuación”, más específico, se refiere a la agrupación (en función del Área de Diagnóstico IGE en que se incide) de un conjunto de medidas que permiten el logro de un objetivo común.
3. El tercer nivel, más concreto, es el de las “Medidas” que, ubicadas dentro de cada área temática, son las que operativizan los objetivos del Plan de Igualdad. Este nivel puede a su vez concretarse, señalando las “Acciones” que concretan las tareas a acometer para realizar las medidas del Plan de Igualdad.



## Los indicadores de seguimiento y evaluación.

A pesar de ser ésta la estructura en que se sustentan las herramientas que se presentan a continuación, es adaptable a otros modelos de planificación, siempre que se respete la lógica interna. Así, es posible que los Planes de Igualdad que se diseñen siguiendo el Procedimiento IGE no contemplen el nivel intermedio de planificación –el de las medidas- o que denominen a los “ejes” o “áreas de actuación” de otra manera. Sin embargo, todo Plan ha de contemplar los tres niveles básicos:

- El nivel de los **Objetivos Generales** (por eje o para todo el Plan)
- El nivel de los **Objetivos Específicos** (objetivos ligados a las áreas de actuación u operativos)
- El nivel operativo, que puede contemplar desde las **Medidas** a las **Acciones** concretas.

A cada uno de estos niveles de planificación, le corresponde un tipo de indicadores, que serán los que nos ayuden a concretar la información a recoger para realizar el seguimiento y la evaluación del Plan.



1. **Los Indicadores de Realización (o de Proceso)**: con ellos, se trata de obtener información acerca de lo que se ha hecho y del uso de los recursos (económicos y humanos) asignados a la puesta en marcha del Plan de Igualdad. Por el tipo de información que se recoge a través de ellos, los indicadores de realización están necesariamente ligados al nivel más concreto de la planificación: el de las **medidas o acciones** del Plan. Así, para cada una de ellas, habrán de establecerse una serie de indicadores que den cuenta de su realización. Los indicadores de realización son los que se recogen en el proceso de **seguimiento** del mismo en el que se trata de saber qué se está haciendo –y, al finalizar la intervención, que se ha hecho- y cómo –recursos-.

*El grado de cumplimiento de los indicadores de realización se obtiene poniendo en comparación el valor esperado o valor “meta” con el valor realmente obtenido tras la ejecución. Esta relación se expresa en “porcentaje” de cumplimiento.*

2. **Por su parte, los Indicadores de Resultado**, nos permiten dar cuenta de los resultados que se obtienen con la ejecución de las medidas (o acciones) del Plan sobre las personas (mujeres y hombres) beneficiarias últimas de las mismas. Estos indicadores permiten ya valorar el grado de cumplimiento de los objetivos específicos del Plan, más allá del seguimiento, realizando una **evaluación** en este nivel de planificación (el de los **objetivos específicos**).

3. **Los Indicadores de Impacto** son, junto con los anteriores, los de mayor relevancia para evaluar el Plan de Igualdad, ya que nos ayudan a determinar cuál o cuáles son sus efectos. Estos indicadores han de permitirnos conocer en qué medida se han alcanzado los **objetivos generales** del Plan, en las dos dimensiones que se plantea el Procedimiento IGE:

- *Integración del enfoque de la igualdad de género* en la cultura y estrategia empresarial, en sus procesos de gestión (incluidos los de gestión de sus recursos humanos), y en sus relaciones con el entorno.

- *Reducción de las brechas de género* (desigualdades entre hombres y mujeres de la plantilla) que se constatan al inicio de la ejecución del Plan.

*La referencia fundamental a la hora de establecer indicadores de resultado y de impacto, son los indicadores de diagnóstico, ya que son estos últimos los que nos ayudan a determinar, por comparación, las transformaciones que se han ido produciendo a lo largo del periodo de ejecución del Plan.*

*Por ello, el grado de cumplimiento de los indicadores de resultado y de impacto, se obtiene comparando el valor inicial del indicador (valor de partida, el de diagnóstico) con el valor final (valor de llegada, el que se obtiene al finalizar la ejecución del Plan). Esta relación se expresa a través de la tasa de incremento ("porcentaje" de incremento/disminución).*

Hechas estas consideraciones previas, se pasa a continuación a describir las herramientas propuestas, dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿qué es?
- ¿para qué sirve?
- ¿cómo y quién la cumplimenta?
- ¿qué estructura tiene?
- ¿qué campos de información contiene?

## La Ficha para la recogida de información de seguimiento

### ¿Qué es?

Es una herramienta de recogida de información sobre el grado de ejecución de las medidas contenidas en el Plan de Igualdad en la Empresa. Esta Ficha, posibilita la recopilación de información de primera mano, a través de las y los agentes directamente implicados en la puesta en marcha de las acciones contenidas en él. Ello permite no sólo definir el grado de realización de lo planteado para cada periodo de programación, sino impulsar una reflexión sobre lo realizado, identificando los factores de éxito y detectando aquellos que necesitan ser mejorados, ajustando las propuestas en sucesivos periodos de planificación.

## ¿Para qué sirve?

Para homogeneizar la información que sirve de base al seguimiento y facilitar su recogida por parte de las personas que se designen en los diferentes departamentos de la empresa. Esta herramienta está pensada para que las y los diferentes agentes implicados en la realización de las acciones del Plan de Igualdad de Género en la Empresa viertan la información relativa a la ejecución de éstas en los departamentos de su competencia. Los datos contenidos en las diferentes Fichas de Recogida de Información, serán posteriormente volcados en una única herramienta: el Cuadro de Seguimiento y Evaluación.

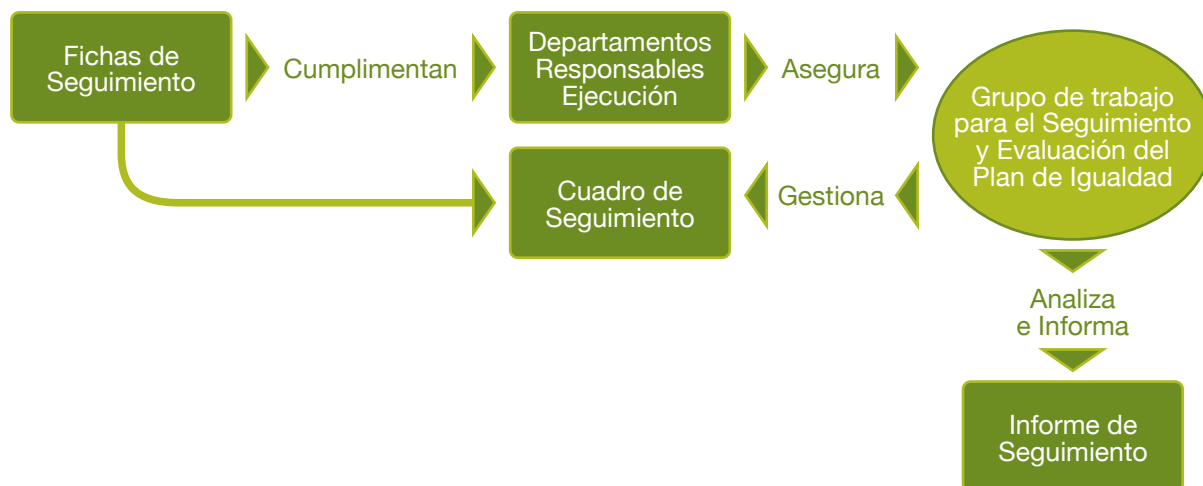
## ¿Cómo y quién la cumplimenta?

Las personas designadas en los departamentos de la empresa que tienen competencias en la ejecución de las acciones del Plan. Esta herramienta está pensada para un procedimiento de recogida de información que implique a más de una persona o departamento, típicamente en las empresas de tamaño mediano o grande. Este procedimiento, sería el siguiente:

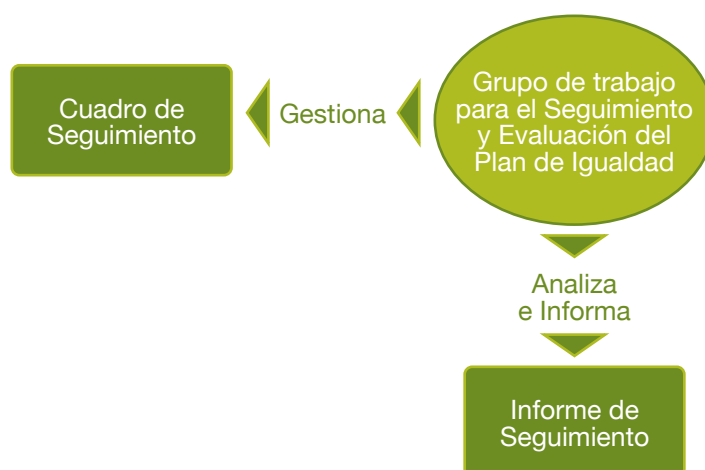
1. La persona o personas responsables de cada Departamento de la empresa implicado en la ejecución del Plan de Igualdad, recaban la información correspondiente a la ejecución de las acciones de su competencia, y la plasman en la correspondiente ficha de seguimiento.
2. Una vez cumplimentada, la Ficha es enviada a la persona responsable del Grupo de Trabajo para el Seguimiento y Evaluación del Plan de Igualdad, para su revisión y, en caso necesario, devolución a los centros directivos responsables con objeto de asegurar que la información vertida es relevante y exhaustiva.
3. Una vez revisada la ficha, se unifica y agrega la información ofrecida por todos los departamentos a un solo archivo, utilizando para ello la herramienta “Cuadro de Seguimiento y Evaluación”.
4. Esta información se analiza y los resultados del análisis son recogidos en el Informe de Seguimiento anual, para la puesta en conocimiento y difusión a quien corresponda.



El gráfico a continuación muestra de manera esquemática el proceso general de recogida de información para el seguimiento y el lugar que ocupa esta Ficha en él.



En las empresas pequeñas, es posible que este procedimiento se simplifique, sin que la Ficha de Seguimiento sea necesaria, ya que una sola persona (del Grupo de Trabajo) puede asumir la tarea de alimentar y gestionar el **Cuadro de Seguimiento y Evaluación**. Este procedimiento simplificado, puede representarse así:



## ¿Qué estructura tiene?

La herramienta tiene como soporte un archivo Excel que contiene dos pestañas (hojas de cálculo):

- Una para la recogida de información más *cuantitativa* sobre diferentes aspectos de la realización de las medidas/acciones del Plan.

FICHA para la RECOGIDA de INFORMACIÓN de SEGUIMIENTO por MEDIDAS/ACCIONES																	
RESPONSABLE formato FICHA SEGUIMIENTO (Dño-persona):																	
PERIODO DE SEGUIMIENTO (años):																	
AÑO:																	
AÑO DE ACTUACIÓN:																	
MEDIDA	ACCIONES PREVISTAS	Equipamiento requerido	INFORMACIÓN EJECUCIÓN		PERSONAL REQUERIDO		RECURSOS APLICADOS en la EJECUCIÓN		CONDIICIONES en EJECUCIÓN		INDICADORES DE REALIZACIÓN y DE PROCESO				IMPUESTO		
			ESTADO EJECUCIÓN (Inicio)	Fecha INICIACIÓN de la ejecución	Tipología	Comentarios	Tipología	Comentarios	Requisitos	Comentarios	Indicador	Comentarios	Indicador	Comentarios	Indicador	Comentarios	Indicador
1.1	1.1.1																
	1.1.2																
	1.1.3																
	1.1.4																
1.2	1.2.1																
	1.2.2																
	1.2.3																
	1.2.4																
1.3	1.3.1																
	1.3.2																
	1.3.3																
	1.3.4																

No iniciado en curso  
 Finalizado  
 Si  
 No  
 Si: Adecuada  
 No: Adecuada, Ajustada e In-precisa  
 Suficiente  
 Adecuada  
 Insuficiente

\* Atencón:  
 Los campos a rellenar son los que no están sombreados (en blanco).  
 Los campos sombreados en amarillo, contienen información que viene de la planificación (Por de calidad de datos en la Empresa).  
 Los campos sombreados en gris, se rellenan automáticamente con datos e fórmulas.

- Otra para la recogida de información *cualitativa* acerca del proceso de ejecución de las medidas/acciones del Plan, para conocer la valoración de las y los agentes implicados y sus necesidades.

FICHA para la RECOGIDA de INFORMACIÓN CUALITATIVA						
RESPONSABLE formato (Dño-persona):						
PERIODO DE SEGUIMIENTO (años):						
AÑO:						
AÑO DE ACTUACIÓN:						
EJECUTORA	ÁREA DE ACTUACIÓN	MEDICIÓN	DÑO RESPONSABLE	PERCEPCIÓN DE LA EJECUCIÓN		
				Resultados percibidos	Impuestos de recursos	Requisitos percibidos/indicados de la ejecución
1	1.1	1.1.1				
		1.1.2				
		1.1.3				
		1.1.4				
1.2	1.2	1.2.1				
		1.2.2				
		1.2.3				
		1.2.4				
1.3	1.3	1.3.1				
		1.3.2				
		1.3.3				
		1.3.4				

- Necesidades:  
 - Capacitación  
 - Recursos Humanos  
 - Recursos Económicos  
 - Otros

En cada una de las pestañas, la información aparece organizada en:

- *Columnas*, una para cada una de las variables que contienen los diferentes campos de recogida de información.
- *Filas*, una para cada acción contemplada en el Plan de Igualdad<sup>11</sup>.

### ¿Qué campos de información contiene?

La Ficha de Recogida de información de seguimiento, como se decía con anterioridad, está dividida en dos pestañas, que contienen la información siguiente:

Ficha de Recogida de Información de Seguimiento por Medidas / Acciones		
CAMPO	VARIABLES (sub-campos)	DESCRIPCIÓN
1. Información de Identificación	Persona responsable	Persona encargada de la Ficha de Seguimiento en cada Departamento.
	Periodo de seguimiento	Año-s a los que se refiere la información de la Ficha.
	Eje / Área de Actuación	Eje y Área de Actuación a que corresponden las medidas.
	Medidas	Medidas del Plan cuya ejecución es responsabilidad del departamento que cumplimenta la Ficha.
	Acción Prevista	Espacio para identificar las acciones que se habían planificado.
	Departamento Responsable	Departamento de la empresa encargado de la ejecución de la acción.

<sup>11</sup> La ficha contiene –a modo de ejemplo- unas cuantas filas que habrán de ir ampliándose en correspondencia con el número de acciones que contempla cada Plan de Igualdad.

2. Información Sobre La Ejecución De Las Acciones Previstas	Estado Ejecucion Acción	Lista desplegable cerrada, en la que se habrá de optar por una única opción de respuesta, entre las ofrecidas: <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>No iniciada</i>, para acciones que todavía no se han emprendido.</li> <li>– <i>En curso</i>, para acciones que se han iniciado, pero que no han sido completamente ejecutadas.</li> <li>– <i>Finalizada</i>, para acciones de ejecución completada.</li> </ul>
	Breve Descripción de lo Ejecutado	Espacio para plasmar una breve descripción de las tareas ejecutadas en cada una de las acciones.
3. Personal Beneficiario de las Acciones	Pertinencia (¿Procede?)	Marcar “sí/no” en caso de que la acción tenga como destinatarias a personas (bien sea personal de la empresa, la clientela o proveedoras). En caso que se conteste “no”, no se habrá de cumplimentar el resto de las variables de este campo.
	Tipo de Personal	La descripción del <i>perfil</i> de las personas o grupos de personas que se beneficiaron de la acción (por ejemplo, personal de administración, o personal externo de consultoría, o personal del departamento de RR.HH., etc.)
	Cobertura	Contiene un espacio para reflejar, en términos numéricos, a cuántas personas se llegó con la acción, señalando: <ul style="list-style-type: none"> <li>– el <i>total</i> de personas beneficiarias de su puesta en marcha</li> <li>– si es pertinente, desagregando el dato por sexo.</li> </ul>
4. Personal Implicado en la Ejecución de la Acción	Tipo De Personal	La descripción del <i>perfil</i> de las personas o grupos de personas que ejecutaron o estuvieron implicadas en la realización de las tareas realizadas para cubrir la acción. Es importante no confundir este campo con el de <i>personal beneficiario</i> .
	Datos Cuantitativos	Reflejar, en términos numéricos, cuántas personas participaron en la ejecución de la acción, señalando: <ul style="list-style-type: none"> <li>– el <i>total</i> de personas implicadas.</li> <li>– En caso que sea pertinente, la desagregación del dato por sexo.</li> </ul>

5. Cronograma de Ejecución de la Acción	Periodo de Ejecución	Marcar, para cada trimestre, si/no se ha ejecutado la acción.
	Cumplimiento	Comparar el cronograma previsto de ejecución con el realmente implementado: en caso que no se haya cumplido el cronograma previsto, la respuesta será “no”, y “si” en caso contrario. En la columna siguiente, se trata de señalar si la ejecución ha estado ajustada a lo previsto / adelantada / retrasada.
6. Indicadores de Realización / Proceso	Indicador	La ficha contempla la recogida de información para un máximo de cuatro indicadores de realización por acción.
	Valor	Valor Meta: es el valor que se había previsto como valor óptimo del indicador en la planificación. Valor Alcanzado: es el valor efectivamente alcanzado tras la ejecución de la acción. En caso que el indicador esté referido a personas, la herramienta contempla dos columnas para reflejar el valor alcanzado en hombres y en mujeres.
7. Presupuesto	Presupuesto:	Presupuesto Previsto en la planificación para la ejecución de la acción. Presupuesto Ejecutado o coste en que se ha incurrido para la realización de la acción.
	Valoración	Valoración del grado en que el presupuesto previsto ha sido suficiente para cubrir los gastos generados por la ejecución de la acción, eligiendo una opción en la lista cerrada: insuficiente; adecuado; excesivo

Ficha para la Recogida de Información Cualitativa		
CAMPO	VARIABLES (sub-campos)	DESCRIPCIÓN
Percepción de la Ejecución	Dificultades / Obstáculos	Columna para reflejar los obstáculos y dificultades encontradas durante el desarrollo de la medida/acción.
	Propuestas de Reajuste	Propuestas de mejora o ajustes que sería necesario hacer para una óptima realización de la medida / acción.
	Nuevas Necesidades Generadas / Derivadas de la Ejecución	Necesidades generadas / derivadas del desarrollo de la medida / acción, que se han identificado en el curso de su ejecución y que podrían ser valoradas para sucesivos periodos de programación. Esta información se recoge en dos columnas: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Una para marcar, entre las que se proponen en la lista cerrada, el tipo de necesidad generada (de asesoramiento, de capacitación, de recursos humanos, de recursos económicos, u otras)</li> <li>— Otra abierta, para especificar las necesidades concretas que se han detectado.</li> </ul>

## El Cuadro de seguimiento y evaluación del Plan de Igualdad de Género en la Empresa

### ¿Qué es?

Es una herramienta para el volcado de la información procedente de las Fichas de recogida de información de seguimiento complementada por los diferentes departamentos de la empresa implicados en la ejecución de las medidas del Plan de Igualdad.

En caso que se opte por el procedimiento simplificado de recogida de información, esta herramienta será la que homogenice tanto la recogida como el volcado, tratamiento y análisis de la información para el seguimiento de los avances en la ejecución del Plan y, posteriormente, para su evaluación.

## ¿Para qué sirve?

Esta herramienta está pensada para apoyar al Grupo de Trabajo para el Seguimiento y Evaluación del Plan de Igualdad, en la recopilación y gestión de la información de seguimiento y evaluación.

## ¿Cómo y quién la cumplimenta?

El cuadro de seguimiento y evaluación, según marca el Procedimiento IGE, habrá de ser alimentado y gestionado por la persona o personas responsables del Grupo de Trabajo para el Seguimiento y Evaluación del Plan de Igualdad.

En función de las necesidades de la empresa en que se aplique, se seguirá el procedimiento general o el simplificado que se especifica para la Ficha para la recogida de información de seguimiento.

## ¿Qué estructura tiene?

La herramienta tiene una estructura paralela a la comentada para la Ficha de Recogida de información de seguimiento, si bien más completa, en dos sentidos:

- Por un lado, porque además de las columnas para el volcado de la información de seguimiento (que son las mismas que contiene la Ficha), incluye otras de **auto-llenado**, que permiten calcular diferentes indicadores de seguimiento (estado de ejecución de la acción, porcentaje de ejecución del presupuesto, cobertura, porcentaje de cumplimiento de los indicadores de realización, etc.) de forma automática.
- Por otro, el *Cuadro* permite ir más allá de la fase de seguimiento, incorporando una pestaña adicional (*Cuadro de seguimiento por objetivos*) para la recogida y tratamiento de información que será la base para la **evaluación** final del Plan de Igualdad.

El Cuadro de seguimiento y evaluación tiene igualmente como soporte un archivo Excel, si bien, como decíamos, contiene tres pestañas (hojas de cálculo):

Una para la recopilación de la información *cuantitativa* sobre los diferentes aspectos de la realización de las acciones del Plan, con una estructura paralela a la ya comentada para la Ficha de recogida de información y las correspondientes columnas de cálculo automático de los indicadores de seguimiento.

Este cuadro de información cuantitativa está diseñado para registrar los datos de seguimiento de las acciones del Plan. Incluye una estructura de columnas para identificar las medidas, los departamentos responsables y los aspectos de ejecución, con una serie de celdas para el registro de datos y cálculos automáticos de indicadores.

Otra para la recogida de información *cualitativa* acerca del proceso de ejecución de las medidas/acciones del Plan, que en este caso es una trasposición de la misma pestaña en la Ficha de Recogida de Información.

CUADRO INFORMACIÓN CUALITATIVA									
RESPONSABLE CUADRO (organismo-persona)									
ES	ÁREA DE ACTUACIÓN	OBJETIVO ESPECÍFICO	MEDIDA/ACCIÓN	DPTO. RESPONSABLE	dificultades/obstáculos	propuestas de mejoras	nuevas necesidades generadas/derivadas de la ejecución	TIPO	especificar
			1.1.1.						
			1.1.2.						
		1.1.1.	1.1.3.						
			1.1.4.						
	1.1.		1.1.5.						
			1.2.1.						
		1.1.2.	1.2.2.						
			1.2.3.						
	1.2.	1.2.1.	2.1.1.						
H.	H.1.	H.1.1.	1.1.1.						
							asesoramiento		
							capacitación		
							recursos		
							humanos		
							recursos		
							económicos		
							otras		



La última de las pestañas, *Cuadro de Seguimiento por Objetivos*, contiene –con una estructura similar a la comentada–, el espacio para la recogida de información sobre el avance obtenido con relación a los indicadores de resultados y de impacto. Con la recogida y análisis de esta información, junto con la obtenida a partir de la anterior, se estará en disposición de realizar una *evaluación* –de acuerdo al Procedimiento IGE– de los avances de la empresa en materia de integración de la igualdad de género.

**CUADRO DE SEGUIMIENTO POR OBJETIVOS**

COMPANIA: [ ]  
 DEPARTAMENTO: [ ]  
 PERIODO DE SEGUIMIENTO: [ ]

L.O.	OBJETIVO GENERAL (G.O.)	INDICADORES DE IMPACTO				META	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADORES DE RESULTADOS					
		INDICADOR	VALOR PREVI	VALOR ACTUAL	% AVANCE			INDICADOR	VALOR PREVI	VALOR ACTUAL	% AVANCE		
10	I.	I.1			40000		I.1.1						
11													
12													
13	II.	II.1			40000		II.1.1						
14													
15					40000								

**EXPLICACION:** la tasa de incremento relativa sólo se usa para indicadores con valores previos distintos a cero. Será necesario un tratamiento aparte para:  
 a. cuantitativos pero con valor inicial cero.  
 b. indicadores no cuantificados.

### ¿Qué campos de información contiene?

Pasamos a explicar el tipo de información que se recoge en las tres pestañas, que contiene el Cuadro de seguimiento y evaluación<sup>12</sup>:

<sup>12</sup>. No repetimos aquí la explicación de los campos de recogida de información ya comentados para la Ficha de Recogida de Información.

## Cuadro de Seguimiento por Medidas

CAMPO	VARIABLES (sub-campos)	DESCRIPCIÓN
1. Información de Identificación	Persona Responsable	Ídem a Ficha de Recogida de Información.
	Periodo de Seguimiento	
	Eje / Área de Actuación	
	Medidas	
2. Información sobre la Ejecución de las Acciones Previstas	Acción Prevista	Ídem a Ficha de Recogida de Información.
	Departamento Responsable	
	Estado Ejecución Acción	
	Breve Descripción de lo Ejecutado	
3. Personal Beneficiario de la Acción	Pertinencia	Ídem a Ficha de Recogida de Información.
	Tipo de Personal	
	Cobertura Real	Se añade una nueva columna, de llenado automático, para calcular el indicador “% de mujeres” a que se ha llegado con la ejecución de la medida.
4. Personal Implicado en la Ejecución de la Acción	Tipo de Personal	Ídem a Ficha de Recogida de Información.
	Datos Cuantitativos	Se añade una nueva columna, de llenado automático, para calcular el indicador “% de mujeres” que han participado en la ejecución de la medida.
5. Cronograma de Ejecución de la Acción	Periodo de Ejecución	Ídem a Ficha de Recogida de Información.
	Cumplimiento	Se añade una nueva columna, de llenado automático, para calcular el indicador “% de adecuación” (cumplimiento) al cronograma previsto.

6. Indicadores de Realización / Proceso	Indicador	Ídem a Ficha de Recogida de Información.
	Valor	Se añade una nueva columna, de llenado automático, para calcular el indicador “% de realización” que compara el valor meta con el valor efectivamente alcanzado en el indicador de referencia.
7. Presupuesto	Presupuesto:	Se añade una nueva columna, de llenado automático, para calcular el indicador “% de ejecución” del presupuesto, que compara el presupuesto previsto y el efectivamente gastado en la puesta en marcha de la medida.
	Valoración	Ídem a Ficha de Recogida de Información.
8. Estado de Ejecución de la Medida	<p>Columna para reflejar de manera sintética el estado de ejecución de cada una de las medidas del plan, en función de la ejecución de las acciones en que se descompone (en caso que se contemple este nivel de planificación). Habrá que cumplimentarla señalando en la lista:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Medida “finalizada”: si todas las acciones de la medida se han ejecutado.</li> <li>– Medida “no iniciada”: si no se ha iniciado ninguna de las acciones.</li> <li>– Medida “en curso”: para el resto de casos.</li> </ul> <p>Se colorea automáticamente la celda: Si “no iniciada”, en rojo; si “en curso”, en naranja; si “finalizada”, en verde.</p>	

## Cuadro de Información Cualitativa

CAMPO	VARIABLES (sub-campos)	DESCRIPCIÓN
Percepción de la Ejecución	Dificultades / Obstáculos	Ídem a Ficha de Recogida de Información.
	Propuestas de Reajuste	
	Nuevas Necesidades Generadas / Derivadas de la Ejecución	

## Cuadro de Seguimiento por Objetivos

CAMPO	VARIABLES (sub-campos)	DESCRIPCIÓN
1. Información de Identificación	Persona Responsable	Ídem a Ficha de Recogida de Información.
	Periodo de Seguimiento	
	Eje / Área de Actuación	
2. Objetivo General del Eje	Se refieren a los objetivos generales que se persiguen en cada uno de los ejes en que se ha organizado el Plan (caso que se haya contemplado este nivel de planificación) o para todo el Plan de Igualdad.	
3. Indicadores de Impacto	Indicador	La ficha contempla la recogida de información para un máximo de dos indicadores de Impacto por objetivo general del Plan de Igualdad.
	Valor	Valor Previo: o valor inicial del indicador antes de la puesta en marcha del Plan. Valor Actual: es el valor que se ha alcanzado en el indicador tras la ejecución del Plan de Igualdad.
	Porcentaje de Incremento	Columna de llenado automático para calcular la tasa de incremento relativo (incremento o descenso, en porcentaje) del indicador de impacto entre los dos periodos de referencia (antes y después de poner en marcha el Plan). La tasa de incremento relativo sólo se usa para indicadores con valores previos distintos a cero. Será necesario un tratamiento aparte para: a.cuantitativos pero con valor inicial cero. b.indicadores no cuantificables
4. Objetivos Específicos	Objetivos que operativizan, en cada Área, el objetivo general del Eje (o del Plan) y a los que se da cumplimiento a través de las medidas y acciones propuestas en el Plan de Igualdad.	

2. Indicadores de Resultados	Indicador	La ficha contempla la recogida de información para un máximo de dos indicadores de Resultado por objetivo específico del Plan de Igualdad.
	Valor	Valor Previo: o valor inicial del indicador antes de la puesta en marcha del Plan. Valor Actual: es el valor que se ha alcanzado en el indicador tras la ejecución del Plan de Igualdad.
	Porcentaje de Incremento	Columna de llenado automático para calcular la tasa de incremento relativo (incremento o descenso, en porcentaje) del indicador de impacto entre los dos periodos de referencia (antes y después de poner en marcha el Plan). Misma "precaución" que en el caso de los indicadores de Impacto.



Abrir archivo  
**Ficha de Seguimiento**  
Formato: XLS



Abrir archivo  
**Cuadro Seguimiento y Evaluación**  
Formato: XLS

## Modelo de documento Informe de Seguimiento

Esta herramienta, recoge una propuesta de índice y contenidos a incluir en los Informes de Seguimiento del Plan de Igualdad.

Para cada uno de los apartados recogidos en este índice, se ofrece una breve explicación acerca de las cuestiones a incluir en él.

### I. Información descriptiva general

1. Proceso de seguimiento: fecha del informe / periodo al que pertenece

2. Persona/s que lo elaboran y lo ratifican

Información de referencia que nos servirá para ubicar los datos del informe en el proceso general, y localizar la información en su caso.

### II. Resultados del seguimiento

1. Estado de ejecución del Plan

Dará cuenta del estado de ejecución del Plan respecto a lo previsto inicialmente. Incluirá:

- Nivel de ejecución del Plan, en general y conforme a lo previsto. Si se ha iniciado, es medio o alto, y si responde a lo que se había previsto para la fecha.
- Grado de desarrollo de los objetivos previstos. Idem.
- Nivel de ejecución por áreas. Para cada área se especificará la misma información.

## 2. Resultados obtenidos

Este apartado nos ofrecerá información sobre los resultados obtenidos a fecha del informe, respecto a los objetivos previstos.

- Nº y tipo de medidas desarrolladas en cada área.
- Nº y sexo de las personas beneficiarias de las medidas en cada área (cuando procede).
- Nivel de formalización del compromiso de la igualdad con la empresa: se mantiene, aumenta, se reduce.

## 3. El Proceso de implementación

Se dará cuenta de cómo se está ejecutando el Plan. En este apartado se recogerá la información derivada de la reunión del Grupo de Trabajo de Igualdad, aportando matices e información que pueda no haber sido plasmada en las herramientas de recogida de información:

- Adecuación del sistema de recogida de información: se referirá la utilidad de las herramientas de seguimiento y del sistema en su totalidad.
- Personas implicadas en el seguimiento (dato desagregado por sexo): quiénes están colaborando en el seguimiento, previstas y no previstas, mandos intermedios, representantes sindicales u otras personas. También se recogerá la ausencia de personas implicadas inicialmente en el seguimiento.
- Grado de información del proceso, tanto de la dirección o Grupo de Trabajo hacia la plantilla, como de recepción de información del Grupo de Trabajo sobre el proceso.
- Adecuación de presupuestos y recursos para el desarrollo de las medidas, y ejecución de recursos respecto a lo previsto.
- Dificultades encontradas, resistencias en la ejecución de las distintas medidas, respecto a contenidos, agentes y procesos.
- Soluciones aportadas por las personas implicadas en cada medida.

## III. Conclusiones y propuestas

### 1. Conclusiones: puntos débiles y fuertes de la implementación

### 2. Propuestas de reajuste

Ajustes necesarios en el Plan para un mejor funcionamiento, en cualquiera de sus ámbitos: mejora en el nivel de implementación, en los resultados que se obtengan o en el desarrollo de procesos.

## Plantilla con indicadores y pautas de seguimiento y evaluación

La siguiente herramienta ofrece una batería de aspectos a considerar e indicadores para realizar el seguimiento y la evaluación del Plan, clasificados según sean de resultado, de proceso y de impacto. Asimismo, se incorporan pautas de actuación resultantes del análisis de la información que estos indicadores ofrecen.

- En la primera columna, se recogen los aspectos a evaluar y, en la segunda, ejemplos de indicadores. Los indicadores de resultado y de proceso los utilizaremos para el seguimiento y posteriormente para la evaluación del plan. Los indicadores de impacto nos servirán, en la evaluación, para medir los efectos de Plan en la empresa y su entorno.
- En la tercera columna se proponen pautas de actuación una vez hayamos medido el indicador correspondiente, útiles para avanzar o reajustar la intervención según los resultados obtenidos.



## Evaluación de proceso y de realización

ASPECTOS A EVALUAR	EJEMPLOS DE INDICADORES	PAUTAS DE ACTUACIÓN
Nivel de ejecución del Plan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— % acciones realizadas con relación al total de acciones previstas en el Plan para el periodo.</li> <li>— Nº y tipo de acciones del Plan ejecutadas, según ámbito de actuación y tipo de acción.</li> <li>— Nº y tipo de acciones positivas desarrolladas en la empresa.</li> <li>— Nivel de ejecución del cronograma definido en el Plan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— En el seguimiento: Si no se han realizado las acciones previstas en el periodo considerado se debe continuar con el desarrollo del Plan.</li> <li>— En la evaluación: Si no se han concluido las acciones previstas hay que incluirlas en el siguiente ciclo de mejora.</li> </ul>
Detección de necesidades a lo largo de la ejecución del Plan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Tipología de las necesidades detectadas a lo largo de la ejecución (informativas, formativas, de difusión, etc.) y número y perfil de personas demandantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Si se han detectado nuevas necesidades debe identificarse la forma de darles cobertura y desarrollar las acciones específicas para cubrirlas, y decidir si abordarlas en un nuevo ciclo de mejora.</li> </ul>
Adecuación del Plan a las necesidades de las personas beneficiarias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Comparación entre la tipología de necesidades inicialmente detectadas y las posteriormente satisfechas por el Plan.</li> <li>— Comparación (variación) entre el número y perfil de las personas inicialmente demandantes (necesidades previas) y las beneficiarias de la ejecución del Plan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Si no se han cubierto todas las necesidades detectadas, se debe buscar la causa. Si es porque las acciones no se han desarrollado en su totalidad, hay que continuar con el desarrollo del Plan.</li> <li>— Si el Plan se ha ejecutado y esas necesidades se habían contemplado en su diseño, se debe identificar por qué no se han cubierto, para corregirlas.</li> <li>— Si es necesario, modificar las acciones o introducir otras acciones nuevas en el ciclo de mejora.</li> </ul>

<p>Grado de sistematización de los procedimientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Nº y tipología de actuaciones relacionadas con la sistematización de procedimientos puestas en marcha.</li> <li>— Nº y tipología de procedimientos sometidos a acciones de sistematización en función del tipo de documento/soporte en que se han recogido.</li> <li>— Nº, tipología y perfil de las personas beneficiarias de acciones de difusión relacionadas con la sistematización de procedimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Los procesos deben sistematizarse y recogerse por escrito, difundiéndolos entre las personas y departamentos responsables de su desarrollo.</li> <li>— Siempre que sea pertinente, se deben recoger en el convenio colectivo.</li> <li>— La sistematización de los procesos debe difundirse entre la plantilla y especialmente entre las personas responsables de su desarrollo. Si no se han difundido, debe realizarse esta acción.</li> </ul>
<p>Valoración de las herramientas de recogida y difusión de la información.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Nº y tipología de herramientas de recogida y difusión de información utilizadas, según finalidad.</li> <li>— Valoración (cualitativa) del grado de adecuación y utilidad de las herramientas utilizadas para la recogida y difusión de la información sobre el proceso de ejecución del Plan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Si no se alcanza el objetivo propuesto con las herramientas, hay que revisarlas para que sean eficientes. En caso necesario, se puede diseñar alguna herramienta nueva (Plan de mejora) que sirva para alcanzar los fines propuestos.</li> </ul>
<p>Valoración de los mecanismos de seguimiento periódico y evaluación puestos en marcha.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Nº, tipología y frecuencia de aplicación de los mecanismos de seguimiento y evaluación.</li> <li>— Grado de cumplimiento del cronograma de seguimiento y evaluación: número y tipología de las desviaciones.</li> <li>— Valoración (cualitativa) del grado de adecuación y utilidad de las herramientas utilizadas para el seguimiento y la evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— El seguimiento debe realizarse periódicamente para detectar nuevas necesidades y desviaciones en el proceso, así como adecuar las acciones a la realidad del momento de la empresa.</li> </ul>

<p>Valoración de los recursos utilizados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Nº, sexo y perfil de las personas que han participado en el desarrollo de las acciones del Plan (recursos humanos).</li> <li>— Relación entre personas participantes en el desarrollo de las acciones del Plan y personas beneficiarias de las mismas.</li> <li>— Nº medio de recursos humanos utilizados por acción incluida en el plan y por tipo de actuación.</li> <li>— Nº, tipo y monto de los recursos económicos y materiales utilizados para el desarrollo de cada acción.</li> <li>— Coste medio por acción.</li> <li>— Coste total por ámbito de actuación acometido en el Plan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Si los recursos no han resultado suficientes pero se ha realizado la acción, identificar la causa para no repetir el error.</li> <li>— Si los recursos no han sido suficientes o no son los adecuados (perfil o puesto), y esto ha influido en el desarrollo de la acción y en que no se alcance el objetivo propuesto, adecuarlos para realizar la acción correctamente.</li> <li>— Si los recursos no han sido suficientes o no han sido los necesarios, y esto ha influido en el desarrollo de la acción y en que no se alcance el objetivo propuesto, adecuar la dotación presupuestaria y material para realizar la acción correctamente.</li> </ul>
<p>Incidencias y dificultades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Nº y tipología de incidencias registradas en el desarrollo del Plan.</li> <li>— Características de los mecanismos de identificación de dificultades e incidencias utilizados.</li> <li>— Valoración (cuantitativa) del grado de correspondencia entre las dificultades e incidencias y las soluciones aportadas para darles respuesta.</li> <li>— Valoración (cualitativa) del grado de adecuación de las respuestas o soluciones aportadas en función de las incidencias detectadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Es importante registrar las incidencias surgidas a lo largo de la ejecución de las acciones, la manera en la que fueron detectadas y las causas de las mismas para poder resolverlas en su momento y evitar su repetición en el futuro.</li> <li>— Es importante asegurar que todas las dificultades e incidencias se corrijan, así como registrar la manera en que se han solucionado para tenerlas como referencia en el futuro.</li> </ul>

## Evaluación de resultados

ASPECTOS A EVALUAR	EJEMPLOS DE INDICADORES	PAUTAS DE ACTUACIÓN
Relación entre los objetivos del Plan y el nivel de ejecución del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Nº de objetivos específicos alcanzados tras el desarrollo de las acciones, según ámbito de actuación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Si no se han alcanzado todos los objetivos porque no se han realizado todas las acciones, continuar el desarrollo y seguimiento.</li> <li>— Si se han ejecutado las acciones pero no conseguido los objetivos, revisar el proceso de desarrollo para corregir posibles errores y analizar la situación para adaptar las acciones o introducir nuevas acciones (nuevo ciclo de mejora).</li> </ul>
Efectos no previstos del Plan en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Nº y tipología de acciones no contempladas en el Plan original que se han introducido y motivos de inserción (como resultado del seguimiento, por decisión de la dirección, etc.).</li> <li>— Tipología de resultados no previstos producidos como consecuencia del desarrollo del Plan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Hay que realizar una valoración de los efectos no previstos, desde el punto de vista de su impacto sobre la igualdad de género: si contribuyen directa o indirectamente al logro del objetivo general. Si el impacto fuera negativo, hay que analizar las causas que explican esos efectos no previstos para tratar de neutralizarlas en próximas actuaciones.</li> </ul>

<p>Personas beneficiarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Nº, sexo y perfil de las personas beneficiarias de las acciones ejecutadas, según ámbito de actuación y tipo de medida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Las acciones desarrolladas deben beneficiar e ir dirigidas al grupo identificado como principal destinatario y en caso que se identifiquen desviaciones, se deben llevar a cabo medidas correctoras que aseguren la correspondencia entre la población beneficiaria de las actuaciones y la identificada inicialmente como tal (por ejemplo: las medidas adoptadas en el campo de la conciliación deben incentivar la participación masculina en la asunción de responsabilidades familiares, y no sólo enfocarse hacia las mujeres de la plantilla en esta situación).</li> </ul>
<p>Formalización del compromiso de la empresa con la Igualdad de género.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Grado de formalización del compromiso de la empresa con la igualdad de género (en función del nivel estratégico del documento en que se formalice).</li> <li>— Número y tipología de acciones realizadas relativas a la difusión “interna” del compromiso de la empresa con la igualdad entre mujeres y hombres (a la plantilla, a clientela, a entidades proveedoras...).</li> <li>— Nº, sexo y perfil de las personas destinatarias de la difusión “interna” en función del tipo de canal/acción de difusión utilizado.</li> <li>— Nº y tipología de acciones realizadas relativas a la difusión “externa” del compromiso de la empresa con la igualdad de género.</li> <li>— Nº, sexo y perfil de las personas destinatarias de la difusión “externa” en función del tipo de canal/acción de difusión utilizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Si no se ha logrado recoger y formalizar el compromiso de la empresa con la igualdad de género en algún documento y no se le ha dado suficiente difusión, se debe incidir en la importancia de tal compromiso e incentivar la participación de la misma en acciones de difusión.</li> </ul>

Evaluación de impacto		
ASPECTOS A EVALUAR	EJEMPLOS DE INDICADORES	PAUTAS DE ACTUACIÓN
Reducción de las desigualdades entre mujeres y hombres y avances en materia de igualdad de género en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Tasas de incremento o % de variación de los valores obtenidos en el diagnóstico con relación a los valores actuales (tras la implantación del Plan de Igualdad):</li> </ul>	<p>Si no han disminuido los desequilibrios, es decir, se observa un incremento de las brechas de género (tasas de incremento) ha de indagarse la(s) causa(s) concreta(s) que explican estos resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Si se han realizado todas las acciones, investigar el desarrollo del proceso y el enfoque de las actuaciones, para corregir posibles fallos o introducir nuevas medidas para otro ciclo de mejora.</li> <li>— Si no se han ejecutado todas las medidas, continuar con su desarrollo, revisando que se llevan a cabo adecuadamente.</li> <li>— Revisar la necesidad de profundizar en estos ámbitos de intervención, introduciendo nuevas medidas en el siguiente ciclo de mejora.</li> </ul>

A continuación se ponen algunos ejemplos de indicadores que pueden ayudarnos a evaluar el impacto del Plan de Igualdad para cada ámbito de observación contemplado en el diagnóstico:

ASPECTOS A EVALUAR		INDICADORES DE IMPACTO
Avances en igualdad de la política, la estrategia empresarial y cultura de la organización.		<ul style="list-style-type: none"> <li>– % de incremento del nº de menciones al compromiso con la igualdad entre mujeres y hombres en la página web y disminución del nº clicks para llegar a ellas.</li> <li>– % incremento del nº de objetivos generales de la empresa que incorporan objetivos de igualdad.</li> </ul>
Incorporación del enfoque de género en la gestión de recursos humanos, y disminución de las desigualdades entre mujeres y hombres en la plantilla.	Selección y Reclutamiento	– % incremento del nº de ofertas de trabajo cuyo lenguaje integra a mujeres y hombres.
	Gestión de Personal	– % incremento del nº de mujeres y de hombres del Dpto. de RR.HH. con formación en igualdad de género, por función profesional.
	Promoción	– % incremento del nº de acciones positivas articuladas y comunicadas en el proceso de promoción.
	Política Retributiva	– % disminución de la brecha salarial por áreas, departamentos y categorías profesionales.
	Formación	– % disminución de la brecha de género en la participación de la plantilla en planes de carrera.
	Salud laboral	– % incremento del nº de medidas de igualdad recogidas en los planes de prevención de riesgos laborales.
	Conciliación de la vida personal y profesional. Corresponsabilidad	– % disminución de la brecha de género en la participación de la plantilla en medidas de conciliación.
Negociación colectiva	– % disminución de la brecha de género en la representación legal de la plantilla.	

Incorporación del enfoque de género en la gestión de los procesos.	Administrativo y jurídico	— % de incremento del nº de protocolos, documentos de gestión sobre generación de información que obligan a desagregar los datos por sexo.
	Financiero	— % de incremento de la inversión en acciones de igualdad respecto al total del presupuesto anual, global y por áreas y departamentos.
	Producción	— Disminución de la brecha de género en la percepción acerca de la situación de igualdad / desigualdad.
	Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)	— % de incremento del nº de empresas colaboradoras en los proyectos de I+D+i con compromiso en materia de igualdad.
Extensión del compromiso con la igualdad de género al entorno.	Relación con la clientela, imagen y comunicación externa	— % disminución del nº de imágenes con sesgo sexista detectadas en las acciones y documentos de publicidad de la empresa.
	Contratación externas y compras	— % de entidades proveedoras que incluyen el compromiso con la igualdad.



## Modelo de documento Informe de Evaluación

Esta herramienta, recoge una propuesta de índice y contenidos a incluir en el informe final de evaluación del Plan de Igualdad.

Para cada uno de los apartados recogidos en este índice, se ofrece una breve explicación acerca de los contenidos a incluir.

### I. Proceso de implantación del Procedimiento IGE

Datos sobre el desarrollo del proceso de implantación del Plan de Igualdad de Género en la empresa, indicando tanto las fechas y plazos previstos, como los reales.

Información sobre la metodología utilizada para la evaluación del Plan de Igualdad: agentes, técnicas y tipo de información recogida.

### II. Seguimiento del Plan de Igualdad de Género

Los resultados de la puesta en práctica del plan de actuación y mejora en igualdad de género se recogerán en este apartado, en tres dimensiones:

#### 1. Cumplimiento del Plan:

Dará cuenta del grado de ejecución del Plan, en general y por áreas de actuación.

#### 2. Información sobre procesos:

Dará cuenta de cómo se ha ejecutando el Plan.

#### 3. Información sobre resultados:

Este apartado nos ofrecerá información sobre los resultados obtenidos respecto a los objetivos previstos; es decir, en qué medida se han obtenido los valores o meta de los indicadores de control de cada de una de las acciones del plan.

### III. Impacto del Plan de Igualdad

Para evaluar el avance general de la empresa hacia la igualdad de género, se recogen e interpretan los resultados de una nueva medición de la batería de indicadores de impacto definidos previamente, comparando los valores actuales con los obtenidos en la fase de diagnóstico.

### IV. Continuidad del proceso en la empresa

Descripción de cómo se asegurará la continuidad del proceso de mejora en la empresa, recogiendo quién será la persona o equipo responsable, si se ha transformado en una sistemática o proceso implantado, si se ha integrado en los planes de gestión o de mejora generales de la empresa, etc.

#### 1. Propuestas para los siguientes ciclos de mejora

Propuesta de posibles áreas de mejora a abordar en los siguientes ciclos de mejora, para los diferentes Ejes IGE:

- Liderazgo, política y estrategia
- Gestión de personas
- Gestión de procesos
- Relaciones con el entorno

### Anexos

En los anexos se incorporarán los diferentes documentos generados durante las fases de ejecución y evaluación:

- Plan de Igualdad, incluyendo los valores de los indicadores de seguimiento del Plan.
- Batería de indicadores de evaluación. Tablas y gráficos.
- Documentos que puedan ser de interés, generados en la puesta en práctica de actividades del Plan Igualdad (ej. Protocolo contra el acoso, Normas sobre uso de lenguaje no sexista, modificación de formularios de demanda de empleo, etc...).



Procedimiento para la integración  
de la igualdad de género en las  
empresas de Navarra