



# IGUALDAD Y RSE

GUÍA PARA  
PYMES



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE SANIDAD POLÍTICA SOCIAL  
E IGUALDAD

SECRETARÍA  
DE ESTADO  
DE IGUALDAD

DIRECCIÓN GENERAL  
PARA LA IGUALDAD  
EN EL EMPLEO Y CONTRA  
LA DISCRIMINACIÓN



Forética

**Igualdad y RSE. Guía para PYMES.**

**Autores:** Forética y Secretaría de Estado de Igualdad.

**Dirección de proyectos y contenidos:**

Forética: Ricardo Trujillo y Germán Granda.

Secretaría de Estado de Igualdad: Celia Ortega Sanz, Begoña Suárez Suárez, Gemma Matos del Barrio y Luis Simó Moreno.

**Agradecimientos:**

A todas las pymes y grandes empresas que han participado en la elaboración de esta publicación.

A Itziar Maruri y Carlos de la Torre de CR Works por sus amables aportaciones al texto.

**NIPO Papel:** 860-11-086-5

**NIPO en línea:** 860-11-087-0      [www.migualdad.es](http://www.migualdad.es)

**Correo electrónico:** [publicaciones@mspi.es](mailto:publicaciones@mspi.es)

[www.060.es](http://www.060.es)



©MINISTERIO DE SANIDAD, POLÍTICA SOCIAL E IGUALDAD

CENTRO DE PUBLICACIONES

Pº del Prado, nº 18- 28014 – MADRID.



FORÉTICA

C/ Zorrilla 11, 1º Izq. 28014 Madrid.

## ÍNDICE

<b>1. LA RSE CON PERSPECTIVA DE GÉNERO</b>	15
<b>2. MARCO LEGAL VIGENTE</b>	20
<b>3. ÁREAS DE IMPACTO</b>	26
<b>3.1. Conciliación y corresponsabilidad</b>	28
3.1.1. Medidas de flexibilización de la relación laboral	30
3.1.2. Medidas de flexibilización de los tiempos de trabajo	30
3.1.3. Medidas de flexibilización del lugar de trabajo	30
3.1.4. Prestaciones sociales relacionadas con la conciliación	31
3.1.5. Cultura y políticas de recursos humanos	31
3.1.6. Indicadores	32
<b>3.2. Diversificación profesional</b>	47
<b>3.3. Inclusión social y violencia de género</b>	60
<b>3.4. Representación en puestos de alta dirección y promoción profesional</b>	68
<b>3.5. Prevención de Riesgos Laborales en clave de género</b>	79
<b>4. CHECK LIST EN IGUALDAD PARA PYMES</b>	84



# IGUALDAD Y RSE GUÍA PARA PYMES

# SECRETARÍA DE ESTADO DE IGUALDAD

---

La Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE) es una herramienta muy eficaz para la mejora del modelo productivo porque aúna criterios de eficiencia, sostenibilidad y prosperidad con el valor de la diversidad, la igualdad de oportunidades, el respeto, la tolerancia y la convivencia.

Su utilidad resulta ahora más necesaria que nunca. La crisis ha impactado con fuerza en la sociedad y está cambiando el escenario global así como el rol que las empresas y otros actores sociales habrán de jugar en dicho escenario. Para superarla es necesario que las instituciones públicas, las empresas y la sociedad en general sumen esfuerzos y trabajen en paralelo, orientándose hacia la búsqueda de alternativas que sustenten un modelo productivo basado en un patrón de crecimiento económico sostenible.

La RSE constituye una oportunidad de mejorar los beneficios de las empresas, imprescindible para construir una sociedad más justa y eficiente. Numerosos estudios han demostrado que las empresas que avanzan en políticas de igualdad y no discriminación logran que sus trabajadores y trabajadoras mejoren sus condiciones laborales y aumenten su productividad, lo que repercute directa y positivamente en sus cuentas de resultados.

La vigente Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombre (LOIEMH) se configura como un verdadero motor de dinamización y cambio hacia una nueva cultura empresarial en España, orientada a la igualdad real de oportunidades entre mujeres y hombres y hacia la erradicación de cualquier tipo de discriminación basada en el sexo. Este marco normativo tiene como principio inspirador la dimensión transversal de la igualdad, y ha introducido numerosas novedades en el plano laboral que avanzan hacia una integración plena de las mujeres en el mercado de trabajo.

La recientemente aprobada Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible (LES) aborda transversalmente y con alcance estructural, muchos de los cambios necesarios para incentivar y acelerar el desarrollo de una economía más competitiva y más innovadora, prestando una especial atención a la igualdad efectiva entre mujeres y hombres.

Los avances legislativos que ha experimentado nuestro país en los últimos siete años han situado a España a la vanguardia en políticas de igualdad, estableciendo un marco político y social que se completa con una concienciación empresarial cada vez mayor en esta materia. Queda mucho por hacer, pero es justo destacar que aspectos como la conciliación y la corresponsabilidad se están convirtiendo en parámetros clave en la gestión de los recursos humanos de las organizaciones empresariales.

Instituciones, empresas, y personas individuales, desde sus respectivas funciones, tareas y responsabilidades, tienen el deber de contribuir a construir una sociedad más habitable, justa, eficiente y competitiva. Para ello es necesario el respeto a los derechos humanos; una mayor cohesión y equilibrio en las relaciones y en la posición y espacios que ocupan hombres y mujeres; la ausencia de discriminaciones, la igualdad de oportunidades, el aprovechamiento íntegro del talento, las habilidades y el nivel formativo de toda la población y las adaptaciones sociales precisas para afrontar los retos que plantean tanto las expectativas y tendencias demográficas como el sostenimiento del Estado del Bienestar. Estas cuestiones forman parte del conjunto de necesidades y preocupaciones vigentes en sociedades democráticas y avanzadas como lo son la española y la europea.

Desde la Secretaría de Estado de Igualdad entendemos que, bajo la premisa de que la igualdad es un buen negocio, y dentro de un paradigma de gestión, es necesario incluir el valor de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres con acciones que impregnen la estrategia de cada empresa, favoreciendo la corresponsabilidad y conciliación, una participación equilibrada en órganos de dirección y consejos de administración, así como un equilibrio en la diversificación profesional para favorecer el acceso y promoción de mujeres que se encuentran en grupos de riesgo de exclusión

social y otras medidas dirigidas a la investigación y tratamiento con perspectiva de género en la prevención de riesgos laborales.

La RSE debe jugar un papel relevante en la consecución de los objetivos en materia de igualdad de oportunidades, complementando y mejorando los mínimos legales de obligado cumplimiento e integrando así preocupaciones sociales muy vigentes en su gestión, en su relación con grupos de interés y, en su caso, en su proyección internacional. En este sentido, la inclusión de la perspectiva de género es un aspecto que hay que potenciar para que las empresas identifiquen las líneas de actuación más eficaces en sus actuaciones profesionales.

El Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2008-2011 plantea como objetivo fomentar las acciones de RSE, con acciones concretas que incentiven y presten apoyo a las pymes y micro-pymes para la incorporación de la igualdad de oportunidades en su organización.

La RSE es más necesaria que nunca para las propias empresas, para garantizar la competitividad y para hacer frente a la realidad actual desde una estrategia adaptada a las nuevas circunstancias, marcadas por la necesidad de construir un modelo de sociedad caracterizado por el aprovechamiento de los recursos, porque cada persona, hombre o mujer, sea valorada por su preparación y por su capacidad.

Con el diseño y recopilación de esta guía se pretende difundir algunas acciones en esta materia. Esperamos que sirvan como idea y modelo de buenas prácticas que, dependiendo de la estructura y situación de cada empresa, le permitan obtener resultados positivos para todas y cada una de las personas que las componen y que contribuyen así al compromiso común de alcanzar una sociedad más equitativa, más competitiva y con mayor grado de bienestar.

**Secretaria de Estado de Igualdad**  
*Laura Seara Sobrado*

# FORÉTICA

---

El compromiso de todas las personas con la promoción de la igualdad de oportunidades es absolutamente necesario y debe ser mantenido en el tiempo. No sólo se trata de un compromiso ineludible en el ámbito empresarial, también lo es en las administraciones públicas, en las organizaciones del tercer sector y, cómo no, en el ámbito de la esfera privada de los individuos.

Todo el empeño que pongamos y toda actividad que desarrollemos a favor de la igualdad sumarán a la hora de avanzar hacia una sociedad más justa, donde todas las personas, independientemente de su género, raza, creencia religiosa o cualquier otro aspecto de diversidad, disfruten de las mismas oportunidades de desarrollo personal y profesional.

Pero no sólo se trata de justicia, también está en juego, si queremos leerlo en términos puramente pragmáticos, la eficacia y la eficiencia de las organizaciones. Se trata de maximizar la aportación de las personas, a partir de su talento y capacidades, sin que el género u otras variables de identidad sean un elemento de discriminación que frene la posibilidad de que las empresas en particular, y la sociedad en general, desarrollen todo su potencial como colectividad a partir de la aportación de los individuos.



La promulgación de la LOIEMH supuso un punto de inflexión en España, especialmente en lo referente al impulso de los Planes de Igualdad en empresas de más de 250 trabajadores. Estos planes todavía no cuentan con una integración plena, y es necesario realizar un esfuerzo adicional para conseguir definitivamente el objetivo de la ley; no obstante, desde mi punto de vista, se han producido avances muy positivos en este sentido.

Forética, desde su posición como asociación comprometida con el impulso de la ética y la responsabilidad social de las organizaciones (RSE o RSC), también está trabajando intensamente para promover que éstas desarrollen la perspectiva de género en sus estrategias y avancen en un modelo de gestión no discriminatorio, abarcando desde la selección de personas a la retribución, pasando por la formación, la promoción, etc.

Somos una asociación plural (“multistakeholder”). Nuestros socios (empresas, fundaciones, profesionales de la RSE, universidades y ONG’s) nos permiten obtener una perspectiva global del fenómeno de la RSE, en la que la igualdad de oportunidades, como elemento troncal de la gestión de la diversidad, está cobrando una gran importancia.

Dentro de nuestras actividades estamos, desde hace tiempo, buscando dar una mayor relevancia a las políticas e iniciativas encaminadas a la verdadera promoción de la igualdad de oportunidades. Una importante herramienta de impulso es la SGE 21, el primer sistema de gestión de la RSE que permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social en cualquier tipo de organización. Este estándar identifica los elementos de un modelo/sistema de gestión basado en la ética y la RSE, y está estructurado a partir de la relación que una organización establece con nueve grupos de interés. La SGE 21 especifica una serie de requisitos, documentos, procedimientos, planes y políticas que permiten a las organizaciones articular un sólido sistema de gestión de RSE.

Así, la SGE 21 aborda el problema de la igualdad de oportunidades desde dos perspectivas en el área de “personas que trabajan en la organización”. La primera es la gestión de la diversidad. Las organizaciones deben ser capaces de identificar las distintas formas de diversidad presentes en cada caso e integrarlas de modo que sea posible alinear los valores y objetivos corporativos con las necesidades de sus profesionales.

Por otro lado la igualdad de oportunidades y no discriminación son elementos clave. El respeto del principio de no discriminación en aspectos como el acceso a los puestos de trabajo, la formación, el desarrollo profesional y la retribución han de ser una realidad en la organización.

Son dos aspectos o áreas en la Igualdad de Oportunidades que todas las organizaciones deben tener en cuenta si deciden hacer frente a los retos que la sostenibilidad les plantea desde la perspectiva de los “recursos humanos”, es decir, de las personas. Y no olvidemos que éstas constituyen, como muchos directivos suelen afirmar, el principal activo de sus organizaciones.

Desde mi punto de vista, aún queda camino por recorrer, pero estamos avanzando. De hecho hay que felicitar a muchas empresas, tanto a las representadas en este documento como a otras que nos han hecho llegar otros ejemplos y casos de éxito, porque estamos convencidos de que son las que más éxito futuro van a tener, las que apoyándose en sus empleados/as van a salir reforzadas de esta crisis.

Esta publicación pretende servir de impulso para que cada vez más empresas, pequeñas, medianas y grandes, se sumen a este esfuerzo global para crear una sociedad más justa, equilibrada y eficaz, donde las personas pueden desarrollarse profesionalmente y vitalmente de manera simultánea, sin ningún tipo de exclusión.

**D. Juan Pedro Galiano Serrano**  
*Presidente de Forética*



# LA RSE CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

La creciente preocupación de la sociedad sobre los problemas de carácter ético, ambiental y social, hace que las empresas traten de abordarlos en profundidad, adquiriendo así un compromiso permanente con todos sus grupos de interés, es decir, con todas aquellas personas o grupos que, de manera legítima, se ven afectados o pueden influir en la actividad de la organización.

La RSE puede considerarse como la respuesta de las organizaciones a este compromiso. Se trata por tanto de una iniciativa, que, desde el marco voluntario, busca conciliar el crecimiento y la competitividad económica de la organización, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medio ambiente.

La RSE por tanto afecta a tres grandes áreas organizacionales en la que se encuadran las distintas expectativas de los grupos de interés, la dimensión económica (la sostenibilidad económica de las organizaciones es un a priori de estas prácticas), la dimensión social (todos aquellos impactos tanto en las personas que integran la organización como en las que interactúan con ella) y la dimensión medioambiental.

Esta guía sobre Igualdad y RSE se enfoca estrictamente en la dimensión social de la RSE, concretamente en aquellas prácticas que las empresas han desarrollado para fomentar la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, especialmente en el ámbito laboral, conciliándola a su vez con una mejora competitiva y económica dentro de la organización.

La presente publicación, desarrollada conjuntamente por la Secretaría de Estado de Igualdad del Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad y Forética, está especialmente pensada para pymes, y pretende servir como herramienta de ayuda para identificar y detectar las prácticas empresariales adecuadas que posibiliten incluir la igualdad de oportunidades como elemento central de las políticas estratégicas de la empresa. La publicación busca, de manera práctica, fomentar también en las pymes la inclusión de la igualdad en su estrategia empresarial y mostrar los beneficios y las ventajas que repercuten tanto en la propia empresa como en la sociedad en general.

En este contexto, la RSE se configura como un marco idóneo para la promoción de la igualdad entre mujeres y hombres, ya que aborda en sus definiciones y en los sistemas de seguimiento la igualdad de oportunidades en la empresa y ésta se constituye como un ámbito de actuación del desempeño social de la RSE.

El proceso de desarrollo e implantación de la RSE desde un enfoque de género en la empresa, no es un proyecto aislado sino un itinerario especializado de gestión de expectativas de los grupos de interés en políticas de género y muestra, con claridad, su potencial como nuevo valor emergente en la empresa. El éxito dependerá no sólo del nivel de cumplimiento y superación de los marcos regulatorios, sino también de la implementación transversal en la estrategia de las empresas y de su inclusión en la misión, visión y valores de las organizaciones.

Es importante resaltar que la RSE en su conjunto puede analizarse desde una perspectiva de género, lo que conlleva la integración de las preocupaciones sociales y medioambientales de los grupos de interés en las operaciones comerciales de la compañía desde un enfoque de igualdad entre mujeres y hombres.

Así, la RSE puede consolidarse como un nuevo sistema de gestión en la empresa con perspectiva de género, abierto no sólo en relación a la plantilla sino también a otros subsistemas (prevención de riesgos o gobierno corporativo entre otros).

Desde esa perspectiva, las plataformas de diálogo y las relaciones de cooperación de la empresa con sus grupos de interés, también se pueden contemplar en clave de género. Desde esta perspectiva se pone el foco en la puesta en marcha de políticas y programas empresariales que garanticen la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres, no sólo a nivel interno -en relación a los empleados/as-, si no también en las relaciones externas de la empresa con otros grupos de interés.

La RSE puede ser por tanto una oportunidad para que las empresas perciban las nuevas preocupaciones sociales de integración plena de la mujer en el mercado laboral y las demandas, de selección y promoción e impulso de trayectorias profesionales de mujeres, sin frenos o barreras visibles o invisibles e integren esas expectativas en sus programas, políticas y procesos de recursos humanos y de gestión de personas.

Las herramientas de gestión de la RSE en clave de género son, como veremos a lo largo del texto, de diversa naturaleza y alcance. Dentro de esta categoría cabe englobar planes de igualdad, políticas de conciliación y corresponsabilidad, indicadores de gestión de recursos humanos, códigos de conducta, estándares de GRI<sup>1</sup> o incluso sistemas de gestión certificables como la SGE 21<sup>2</sup>. Sin embargo, a día de hoy, no existe un modelo universal o sectorial si no que cada empresa debe diseñar el suyo en función de las peculiaridades de su negocio.

No obstante, se requiere (y constituye además un denominador común para todas las empresas) una metodología y organización básica y, a partir de las herramientas de gestión que se decidan, aplicar mecanismos de comunicación que permitan visibilizar el compromiso ético de las empresas con las políticas de género.

La RSE puede enfocarse además desde una doble perspectiva, la interna y la externa. En la dimensión interna, se visibiliza la rentabilidad que puede conllevar el aprovechamiento real de todo el talento femenino y masculino en una organización, además de la lógica interna vinculada con la realización de políticas de igualdad de oportunidades por convicción con mayor fundamento en la ética empresarial como base moral (y no por la exigencia legal). En cuanto a la dimensión externa, destacan por su importancia la vinculación con la reputación como empresa socialmente responsable desde un enfoque de género y el acceso a nuevos productos y servicios. Este acceso a nuevos productos y servicios es especialmente significativo en el entorno de las cláusulas de género, ya que empiezan a promocionarse en contratos públicos y también la relación con el mejor posicionamiento ante clientes (tanto mujeres como hombres) a través del consumo responsable cuando valoran el comportamiento ejemplar de las empresas con la promoción de la igualdad real de oportunidades y el desarrollo de enfoques de género.

Pero también existe un importante impulsor de la igualdad real de oportunidades entre mujeres y hombres que se mueve más allá del cumplimiento normativo y entronca con la dimensión creciente de la reputación corporativa y de las políticas de

---

<sup>1</sup> Global Reporting Initiative

<sup>2</sup> Sistema de gestión de la responsabilidad social que permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión Ética y de Responsabilidad Social.

RSE de las empresas, que sí vienen creciendo en relevancia por su impacto en los mercados y por las exigencias de sus grupos de interés.

Una visión moderna y avanzada de la RSE demanda que las empresas creen valor y riqueza, no sólo a nivel interno, sino también en sus relaciones con terceros y por tanto entre los bienes públicos universales. Por ello para la RSE la no discriminación, la igualdad real de oportunidades, las relaciones laborales justas y la cohesión social ocupan un lugar destacado.

Las pequeñas y medianas empresas que conforman en nuestro país más del 99 % del tejido empresarial cuentan con especiales dificultades a la hora de implementar formalmente una estrategia de RSE enfocada a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Esto es en parte debido al desconocimiento general del concepto de RSE y la falta de percepción de algunos aspectos concretos como parte de las responsabilidades de la empresa, como es el caso de la igualdad. A ello hay que sumar la escasez de recursos y herramientas.

Las empresas de menor tamaño están sujetas a mayores limitaciones de recursos económicos, humanos y tecnológicos, y a menudo carecen de estructuras formales desarrolladas y de personal especializado en la materia. No obstante cuentan con una relación más informal y directa entre empresarios/as y empleados/as, lo que favorece una motivación superior y una incorporación de toda la plantilla en el proceso de implantación de buenas prácticas en materia de RSE desde un enfoque de género.

En este contexto, las pequeñas y medianas empresas cuentan por lo general con un entorno de trabajo más personal, más cercano y con menores niveles de conflicto y mayor productividad, lo que supone la apertura a nuevas oportunidades para la gestión de la igualdad en otros parámetros diferentes a los de las grandes empresas.

La pyme en función de su tamaño y peculiaridades demanda un modelo diferenciado de gestión ya que algunas de sus políticas más relevantes, como es el caso de la igualdad o la adopción de políticas de conciliación y diversidad, precisan de dosis mayores de creatividad e imaginación para preservar el mantenimiento y desarrollo del negocio.

Los retos de gestión de la RSE desde una perspectiva de género en las pymes, pasan por una adaptación de las mismas a los nuevos modelos de organización empresarial que favorezcan la promoción de las condiciones de igualdad entre mujeres y hombres en la empresa. Los modelos más desarrollados están, por ejemplo, trabajando en la incorporación de nuevas tecnologías al entorno de trabajo que garanticen una

mayor flexibilidad en el tiempo y espacio de trabajo, y que por tanto permitan conciliar la vida personal, familiar y laboral desde una óptica de corresponsabilidad.

Para ayudar a la integración efectiva de la perspectiva de género en las pymes la presente guía ofrece en sus páginas finales una herramienta de autodiagnóstico basada en 40 indicadores. Los indicadores están agrupados por área de impacto e intentan recoger de manera ejecutiva la información más relevante en referencia a políticas de igualdad de género en la empresa. Midiendo estos indicadores la empresa va a ser capaz de evaluar en qué situación de partida se encuentra en referencia a la implantación efectiva de la igualdad en la empresa. El check list también puede utilizarse como una medida de aproximación al progreso que la empresa está haciendo en este campo, analizando la evolución temporal de los indicadores.

Además, a lo largo de las próximas páginas, se van a analizar en profundidad los principales retos a los que deben hacer frente las empresas a la hora de integrar modelos de gestión de igualdad de oportunidades basados en estrategias de RSE, y algunas de las soluciones que presentan empresas con modelos avanzados, y que pueden servir como orientación para aquellas empresas que deseen integrar y desarrollar este tipo de prácticas.

Algunas de las prácticas son de empresas grandes o de fundaciones que gestionan acciones empresariales, no obstante, han sido cuidadosamente seleccionadas teniendo en cuenta que se trata de políticas o estrategias fácilmente aplicables y replicables por parte de las pymes a quién va dirigida esta publicación.



# MARCO LEGAL VIGENTE

## INTERNACIONAL

La igualdad entre mujeres y hombres es un principio jurídico universal reconocido en diversos textos internacionales sobre derechos humanos, entre los que destaca la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas en diciembre de 1979 y ratificada por España en 1983.

En un primer momento, la labor de las Naciones Unidas en pro de la igualdad entre mujeres y hombres se centró ante todo en la codificación de los derechos jurídicos y civiles de las mujeres y la reunión de datos sobre la condición jurídica y social de la mujer que se impulsó con la creación de instituciones, la primera de ellas la Comisión para la Condición Jurídica y Social de la Mujer (CSW) en 1946 y organismos de apoyo, que se han ido impulsando a raíz de las diversas conferencias mundiales monográficas sobre las Mujeres. Estas conferencias han contribuido a situar la causa de la igualdad entre los sexos en el epicentro de la agenda mundial, entre ellas cabe



destacar la IV Conferencia Mundial de Mujeres, celebrada en Beijing en el año 1995, que representó un punto de inflexión en el tratamiento de la igualdad entre mujeres y hombres. A partir de Beijing se considera que el cambio de la situación de las mujeres afecta a la sociedad en su conjunto y se considera por primera vez que su tratamiento no puede ser sectorial sino que debe integrarse en el conjunto de políticas. En esta Conferencia se adoptaron dos importantes documentos, que suponen un avance muy importante en la garantía del reconocimiento y pleno disfrute por las mujeres de sus derechos: La Declaración y la Plataforma para la Acción, que establecen las principales áreas de actuación, así como los objetivos estratégicos y las medidas concretas que deberían adoptar los Gobiernos, la comunidad internacional, las organizaciones no gubernamentales y el sector privado para alcanzar la igualdad de mujeres y hombres. Ambos documentos son un reflejo del compromiso internacional por alcanzar las metas de igualdad, desarrollo y paz de las mujeres de todo el mundo, y suponen, además, la consolidación de los compromisos adquiridos en el ciclo de conferencias mundiales celebradas en el decenio de 1990.

En septiembre de 2000, basada en un decenio de grandes conferencias y cumbres de las Naciones Unidas, se aprobó la **Declaración del Milenio**, comprometiéndose a los países con una nueva alianza mundial para reducir los niveles de extrema pobreza y estableciendo una serie de “Objetivos del Milenio” (ODM) sujetos a plazo, en lo tocante a la reducción de la pobreza económica, el hambre, la enfermedad, la falta de vivienda adecuada y la exclusión, la igualdad entre los sexos, la salud, la educación y la sostenibilidad ambiental, el plazo de vencimiento está fijado para el año 2015. El último informe de avance de los ODM realizado en 2010, subraya que la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer son condiciones esenciales para superar la pobreza, el hambre y las enfermedades. Sin embargo, reconoce que los avances a este respecto han sido lentos en todos los aspectos: desde el acceso a derechos fundamentales como la educación hasta el acceso a los puestos de poder de decisión política. A día de hoy, millones de mujeres en el mundo son víctimas de violencia y de discriminación, no tienen acceso a un trabajo decente y su salario es considerablemente menor que el de los hombres.

En julio de 2010, consciente de los retos pendientes en materia de igualdad entre mujeres y hombres, la Asamblea General de las Naciones Unidas dio un paso histórico y creó **ONU Mujeres**, la Entidad de la ONU para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Esta entidad fusiona y seguirá el importante trabajo de cuatro componentes del sistema de la ONU, con el fin de centrarse exclusivamente en la igualdad y el empoderamiento de las mujeres: la división para el Adelanto de la Mujer (DAW), el Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación para la Promoción de la Mujer (INSTRAW), la Oficina del Asesor Especial en cuestiones de género (OSAGI) y el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM).

En el ámbito internacional hay que destacar la importante labor, a favor de igualdad entre los sexos, desempeñada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), órgano especializado de Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al empleo y a las relaciones laborales. El mandato de la OIT en materia de igualdad entre los sexos consiste en promover la igualdad de oportunidades y de trato entre hombres y mujeres en el mundo del trabajo. Cuatro son los convenios clave sobre igualdad: el Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm. 111), el Convenio sobre igualdad de remuneración, 1951 (núm. 100), el Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, 1981 (núm. 156) y el Convenio sobre la protección de la maternidad, 2000 (núm. 183). El mandato de combatir las discriminaciones por razón de sexo también abarcan las resoluciones adoptadas por la Conferencia Internacional del Trabajo en 1975, 1985 y 1991, y la Resolución de junio de 2004 relativa a la igualdad entre hombres y mujeres, la igualdad de remuneración y la protección de la maternidad.

## Unión Europea

La igualdad entre mujeres y hombres constituye un valor fundamental de la Unión Europea (UE) consagrado en los sucesivos Tratados y uno de sus objetivos generales es incorporar el principio de igualdad entre mujeres y hombres en todas sus actividades.

Para garantizar el cumplimiento de este objetivo la legislación europea cuenta hoy con un importante número de disposiciones, que constituyen un pilar fundamental de la política de igualdad de oportunidades en Europa. Se trata, principalmente, de diversas disposiciones de los Tratados y de trece Directivas europeas en el campo de la igualdad de trato entre mujeres y hombres que son jurídicamente vinculantes para todos los Estados miembros, entre ellas podemos destacar la directiva 2006/54/CE, cuya finalidad es garantizar la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación, y que refunde las Directivas 75/117/CEE, 76/207/CEE, 86/378/CEE, 96/97/CE, 97/80/CE y 2002/73/CE. A tal fin, contiene disposiciones destinadas a aplicar el principio de igualdad de trato en lo que se refiere a: el acceso al empleo, incluida la promoción, y a la formación profesional; las condiciones de trabajo, incluida la retribución; y los regímenes profesionales de seguridad social.

En marzo de 2006, la Comisión Europea adoptó un Plan de Trabajo para la Igualdad entre las Mujeres y los Hombres que cubría el periodo 2006-2010. Este plan de trabajo esbozaba seis áreas prioritarias de actuación comunitaria sobre la igualdad entre

los sexos para este periodo: la misma independencia económica para las mujeres y los hombres, la conciliación de la vida privada y la actividad profesional, la misma representación en la toma de decisiones, la erradicación de todas las formas de violencia de género, la eliminación de los estereotipos sexistas y la promoción de la igualdad en la política exterior y de desarrollo. Coincidiendo con la adopción del Plan de Trabajo, las Jefaturas de Estado y de Gobierno, aprobaron un Pacto Europeo por la Igualdad de Género, que insta a los Estados miembros a tomar medidas para garantizar “la igualdad de retribución por un mismo trabajo” y para “combatir los estereotipos de género, en particular los relacionados con el mercado laboral segregado por sexos y en la educación”. También aboga por fomentar la participación de la mujer en la vida política y económica, así como el espíritu empresarial entre las mujeres; y pide estudiar el modo de hacer que los sistemas de protección social sean más propicios al empleo de las mujeres.

Para ayudar a las instituciones europeas y a los Estados miembros a fomentar la igualdad de género en todas las políticas comunitarias y en las políticas nacionales resultantes, y a luchar contra la discriminación por razón de sexo, en diciembre de 2006 se creó el Instituto Europeo de la Igualdad de Género.

Sobre la base del Plan de Trabajo 2006-2010, así como del Pacto Europeo por la Igualdad de Género, la Comisión presentó en septiembre de 2010 sus nuevas prioridades en materia de igualdad entre mujeres y hombres, concretadas en la Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015, que constituye el programa de trabajo de la Comisión Europea sobre igualdad entre los sexos, y establece una base para la cooperación entre la Comisión, las demás instituciones europeas, los Estados miembros y el resto de partes interesadas, en el marco del Pacto Europeo por la Igualdad de Género. La Estrategia detalla acciones con arreglo a cinco áreas prioritarias definidas: Independencia económica de las mujeres, salario igual, igualdad en la toma de decisiones, dignidad, integridad y fin de la violencia sexista, igualdad en la acción exterior, además de un capítulo de cuestiones transversales.

En mayo de 2011 el Consejo de la UE, consciente de la necesidad de reafirmar y apoyar la estrecha relación entre la Estrategia de la Comisión Europea para la igualdad entre mujeres y hombres (2010-2015) y la estrategia «Europa 2020: para el empleo y un crecimiento inteligente, sostenible e integrador», reafirmó su compromiso de cumplir las ambiciones de la UE en materia de igualdad de género y adoptó el Pacto Europeo por la Igualdad de Género (2011-2020). Los principales objetivos de este pacto son: reducir las desigualdades en cuanto a empleo y protección social, promover un mejor equilibrio entre vida laboral y vida privada para mujeres y hombres a lo largo de toda su vida, y combatir todas las formas de violencia contra la mujer, con objeto de garantizar que ésta disfrute plenamente de sus derechos humanos, y lograr la igualdad de género con vistas a un crecimiento integrador.

## NACIONAL

El artículo 14 de la Constitución española proclama el derecho a la igualdad y a la no discriminación por razón de sexo. La Constitución, consciente de que la igualdad formal no asegura la igualdad real establece en el artículo 9.2 la facultad, e incluso la obligación de que los poderes públicos garanticen la igualdad real y efectiva, posibilitando la aprobación de leyes que sí permitan una diferencia de trato y que establezcan consecuencias jurídicas distintas para situaciones distintas, siempre que la diferenciación sea motivada y razonable. En virtud de este artículo, en España se ha desarrollado una intensa acción normativa para remover las barreras que impiden el logro de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres. Cabe destacar la Ley 16/1983, de 24 de octubre, de creación del organismo autónomo Instituto de la Mujer, la Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género y más recientemente, Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (LOIEMH).

La LOIEMH presta especial atención a la corrección de las desigualdades en el ámbito específico de las relaciones laborales, y mediante una serie de previsiones, reconoce el derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y fomenta una mayor corresponsabilidad entre mujeres y hombres en la asunción de obligaciones familiares. La Ley pretende promover la adopción de medidas concretas en favor de la igualdad en las empresas, y contempla específicamente, el deber de negociar planes de igualdad en las empresas de más de doscientos cincuenta trabajadores o trabajadoras, el fomento de su implantación voluntaria en las pequeñas y medianas empresas y la creación del distintivo empresarial de igualdad para reconocer a aquellas empresas que destaquen por la aplicación de políticas de igualdad de trato y oportunidades. El Título VII de la Ley, contempla la realización voluntaria de acciones de RSE por las empresas en materia de igualdad, que pueden ser objeto de concierto con la representación de los trabajadores y trabajadoras, las organizaciones de consumidores, las asociaciones de defensa de la igualdad o los organismos de igualdad, así mismo se regula específicamente, el uso de estas acciones con fines publicitarios.

El RD 221/2008, de 15 de febrero, por el que se crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas –CERSE- (modificado por el RD 1469/2008, de 5 de septiembre), crea el Consejo Estatal de RSE, como un órgano colegiado interministerial, de carácter asesor y consultivo del Gobierno, de composición cuatripartita y paritaria, adscrito al actual Ministerio de Trabajo e Inmigración, a través de la Secretaría de Estado de Empleo. En el Consejo, que se encarga del impulso y fomento de las políticas de RSE y se constituye en el marco de referencia para el desarrollo de

esta materia en España, participan representantes de la Administración General del Estado. En el seno del Consejo se crean grupos de trabajo paritarios (organizaciones empresariales, sindicales y administraciones públicas) para la realización de estudios o informes en temas que afecten a los cometidos del Consejo.

La Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible, aborda transversalmente y con alcance estructural, muchos de los cambios necesarios para incentivar y acelerar el desarrollo de una economía más competitiva, más innovadora, prestando una especial atención a la igualdad efectiva de mujeres y hombres. En el marco de la RSE esta Ley, se propone incentivar a las empresas, organizaciones e instituciones públicas o privadas, especialmente a las pequeñas y medianas y a las empresas individuales, a incorporar o desarrollar políticas de RSE, a través de las Administraciones Públicas, difundiendo su conocimiento y las mejores prácticas existentes para estimular el estudio y el análisis de sus efectos.



# ÁREAS DE IMPACTO

Al margen de las disposiciones normativas y otras iniciativas públicas, la RSE se constituye como un importante mecanismo en materia de igualdad, al objeto de intentar corregir los desequilibrios existentes, formular nuevos objetivos y fomentar prácticas y actuaciones en las empresas que escapen al ámbito del mero cumplimiento normativo. Entre las principales áreas de actuación en materia de igualdad vinculadas a criterios de RSE se contemplan las siguientes:

- 1. Conciliación y corresponsabilidad**
- 2. Diversificación profesional**
- 3. Inclusión social y violencia de género**
- 4. Representación en puestos de alta dirección y promoción profesional**
- 5. Prevención de riesgos**

En todas estas áreas o bloques materiales se hace imprescindible para un desarrollo adecuado de la RSE vinculada a la igualdad en la empresa, contar con una gestión en clave de género de los procesos de Recursos Humanos como la Selección, Promoción, Formación, Retribución y Desvinculación ya que los procesos de Recursos Humanos constituyen las herramientas fundamentales para el diseño de políticas

empresariales avanzadas en la igualdad real de oportunidades entre mujeres y hombres.

El papel que debe jugar la Dirección de la empresa es asimismo clave para el desarrollo de estas iniciativas. Sin su apoyo y su implicación activa a la hora de desarrollar una cultura empresarial, y una estrategia corporativa, orientada hacia la igualdad de oportunidades efectiva, no es posible avanzar de manera consistente.

La estrategia de gestión en cada área debe concretarse en un sistema propio con delimitación de objetivos e indicadores de medición y seguimiento que proporcionen coherencia y consistencia entre los valores y las políticas de la empresa. Así, una de las claves para el éxito de estas políticas es definir los objetivos e indicadores de medición para evaluarlos periódicamente, analizando las causas de las posibles desviaciones y estableciendo los mecanismos para corregirlas.

A este respecto, los indicadores deben reflejar cuales son los elementos clave de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa: presencia de mujeres por áreas o departamentos, por niveles o puestos, solicitudes de selección y promoción desagregados por sexo entre otros.

A partir de la identificación de los indicadores clave, es conveniente definir el nivel de representación de cada uno de los indicadores, la delimitación temporal de la obtención de los mismos y las unidades o departamentos responsables en la empresa.

# 1

## CONCILIACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD

Un gran reto es el de afrontar un reparto equilibrado de las tareas tanto en el espacio público como en el espacio doméstico y de cuidado.

La conciliación y corresponsabilidad no se trata de un asunto exclusivo de las mujeres, ya que todos los trabajadores/as tienen necesidades de conciliación. De esta manera una adecuada gestión de las medidas de conciliación en la empresa, que fomente la corresponsabilidad entre mujeres y hombres en el ámbito familiar y doméstico, constituye una herramienta absolutamente necesaria para impulsar la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres en el plano laboral.

La igualdad tiene autonomía en relación con la conciliación y corresponsabilidad, y todas ellas deben estar concertadas con la búsqueda de eficiencia y productividad. La relación entre igualdad-conciliación- corresponsabilidad muestra que se pueden arbitrar medidas de conciliación sin políticas de igualdad (normalmente a través de la aplicación de los derechos legales de flexibilidad horaria, permisos de maternidad/paternidad etc...), pero es difícil avanzar en igualdad efectiva y corresponsabilidad sin establecer un marco de conciliación en la empresa. Por tanto, la conciliación y la corresponsabilidad deben vincularse y establecerse de manera conjunta, haciendo que sus beneficios sean muy útiles hacia el desarrollo de políticas efectivas de igualdad real.

El alto porcentaje de mujeres que usan los beneficios para facilitar la conciliación y el bajo porcentaje de hombres que los solicitan, muestran una clara división de roles en la sociedad que hace que los hombres no deseen conciliar y que las mujeres asuman, casi en exclusiva, las tareas de cuidado de menores y mayores. Esa disfunción del modelo social se arrastra luego al modelo productivo de las empresas en políticas de igualdad cuando no hay conciliación o corresponsabilidad, o hay políticas teóricamente “neutras” de conciliación y corresponsabilidad que al aplicarse, perpetúan los roles de género.



Avanzar en políticas de igualdad real y en medidas de conciliación y corresponsabilidad para ambos sexos ayudará al posicionamiento de la empresa en materia de RSE. Asimismo existe una correlación positiva entre conciliación y productividad puesto que la conciliación reduce el absentismo, se retiene el talento y se evita la rotación no deseada de la plantilla.

Desde otra perspectiva la experiencia muestra que la igualdad de género en la empresa no es posible o es más difícil si la igualdad no se consigue en la sociedad o en las familias. La carga del cuidado de personas dependientes recae históricamente en las mujeres y esas situaciones son una barrera o techo de cristal en el progreso para las mujeres, así como en su carrera profesional y en su papel dentro de las empresas. El reto está en conseguir fórmulas de organización flexibles que permitan la integración de la mujer en el empleo, eliminando tasas de abandono no deseado por situaciones familiares o cuidado de dependientes. Para ello es preciso establecer pautas de reparto y distribución de responsabilidades en igualdad de condiciones, esto es corresponsabilidad.

La conciliación y corresponsabilidad desde una perspectiva de RSE en clave de género, más allá del cumplimiento legal de los nuevos derechos reconocidos por la LOIEMH, pasa por la promoción de nuevos valores y roles que posicionen a mujeres y hombres trabajadores en un plano de igualdad real ante las necesidades de conciliación de la vida laboral, personal y familiar.

De este modo, sin la existencia de una cultura empresarial orientada a la corresponsabilidad, será imposible una presencia equitativa y sostenible de mujeres en el mercado laboral en términos similares a los hombres.

Las medidas de conciliación y corresponsabilidad desde un enfoque de RSE se pueden agrupar básicamente en las siguientes 5 categorías:

- 1. Medidas de flexibilización de la relación laboral**
- 2. Medidas de flexibilización de los tiempos de trabajo**
- 3. Medidas de flexibilización del lugar de trabajo**
- 4. Prestaciones sociales de las empresas relacionadas con la conciliación de la vida laboral, personal y familiar**
- 5. Cultura y políticas de Recursos Humanos**
- 6. Indicadores**

*Todas ellas deben ser medidas a través de indicadores que evalúen y hagan seguimiento de las acciones realizadas.*

## MEDIDAS DE FLEXIBILIZACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL

La apuesta decidida por la conciliación desde un enfoque RSE depende de muchos factores, y no se adecua de manera categórica a un determinado sector o ámbito. Las políticas que se pueden englobar en esta categoría pueden estar referidas a:

**Permisos:** maternidad/paternidad, política de sustitución, ampliación permiso de lactancia.

**Excedencias:** excedencias por cuidado de familiares.t

**Flexibilidad contractual:** trabajo compartido, contrato a tiempo parcial, reducción de jornada etc...

Las medidas de conciliación que suelen ser mejor percibidas por los empleados/as son las relativas a excedencias por motivos familiares y los permisos de maternidad y paternidad por encima de lo establecido legalmente.

## MEDIDAS DE FLEXIBILIZACIÓN DE LOS TIEMPOS DE TRABAJO

La flexibilización de los tiempos de trabajo es la medida de conciliación más extendida y aplicada, y más en concreto la flexibilidad horaria. Las medidas de flexibilidad horaria se aplican mejor en empresas con procesos de trabajo bien diseñados. En esta categoría, las medidas que podemos destacar en clave de RSE son: flexibilidad horaria, elección de turno de trabajo, banco de horas, política de luces apagadas, flexibilidad vacacional, semana laboral comprimida, jornada compartida etc...

Las medidas denominadas como mejor práctica son la jornada continuada y el horario flexible. La medida mejor percibida por los empleados/as son las vacaciones flexibles y permisos cuya duración va más allá de las disposiciones legales.

## MEDIDAS DE FLEXIBILIZACIÓN DEL LUGAR DE TRABAJO

La flexibilización del lugar de trabajo se convierte en una alternativa cada vez más plausible a las formas tradicionales de empleo y a la inserción laboral. Las nuevas tecnologías de la comunicación ya hacen "mucho más fácil" el trabajo fuera de las oficinas. Este hecho, junto a la preocupación creciente por nuevas y más flexibles fórmulas laborales y por el aumento de las distancias de desplazamiento, explica el crecimiento de políticas como el teletrabajo.

La incorporación de las TIC a la vida cotidiana produce variaciones importantes, evidentes y se van a reflejar a través del surgimiento de “nuevos” modelos de trabajo. Por este motivo, es condición necesaria que las empresas vayan modificando su propia estructura organizativa, es decir, deben ir flexibilizando tanto sus procesos como sus jerarquías, ya que de esta forma incrementarán su capacidad de reacción frente a las demandas del mercado y de sus trabajadores/as. No obstante, la primera estrategia que deben incorporar las empresas, antes de la implantación del teletrabajo, es la inducción de un potente cambio de cultura.

Como medidas destacadas en este ámbito se pueden señalar: el teletrabajo, ergonomía o flexibilidad organizativa. La medida mejor percibida por los trabajadores/as es el teletrabajo y, por consiguiente, es positivo que la empresa proporcione los medios para poder realizar teletrabajo aunque esta posibilidad debe llevarse a cabo en función de la naturaleza del trabajo a desempeñar.

## **PRESTACIONES SOCIALES DE LAS EMPRESAS RELACIONADAS CON LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL, PERSONAL Y FAMILIAR**

Estas medidas se dirigen a los trabajadores/as con una finalidad esencialmente social con el objeto de suplir las carencias en la vida personal y familiar y facilitar el progreso social. Su asignación se hace con criterios independientes de la cualificación o el rendimiento en la prestación de trabajo. Entre las mismas destacan las mejoras colectivas de la Seguridad Social obligatoria (pensiones o asignaciones periódicas en caso de incapacidad temporal, invalidez definitiva y jubilación, subsidios en caso de defunción o invalidez, seguros de vida o seguros médicos), obras sociales (ayudas o créditos para atenciones extraordinarias personales o familiares, servicios de cafetería, comedor y vales de comida, ayudas escolares y becas de estudios, plan de vivienda, plan de jubilación o servicios de asesoramiento y de asistencia) y clubs o asociaciones para actividades culturales, deportivas o recreativas.

## **CULTURA Y POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

Las medidas relacionadas con la cultura organizacional y social son las verdaderamente relevantes. Resulta imprescindible concienciar a todos los agentes implicados (organizaciones y personas) de la importancia de la conciliación y corresponsabilidad y su papel clave a la hora de fomentar el desarrollo de sociedades más justas y equitativas. Este cambio cultural que está produciéndose es calificado de muy

positivo y necesario porque sus efectos permanecen en el tiempo. Sin embargo no todas las empresas ni todos los agentes sociales comprenden de una forma integral la conciliación de la vida laboral y la vida privada, lo cual puede ir acompañado de profundas consecuencias a la hora de acometer medidas con tal fin.

Trabajar con el conocimiento y con tecnologías de la información y las comunicaciones, permite deslocalizar la actividad espacial y temporalmente; por eso, la columna vertebral de los programas de conciliación es la flexibilidad a la hora de organizar el tiempo y lugar de trabajo.

Las políticas sobre el binomio trabajo-vida personal y familiar atraen a empleados "deseables"; reducen el absentismo y mejoran las actitudes y motivación de los empleados/as. Por el contrario, los costes de no hacerlo son el creciente absentismo y retrasos en la hora de llegada y una productividad más baja. No podemos obviar el coste que supone a las empresas que los trabajadores/as se ausenten del trabajo para atender a sus necesidades familiares, o incluso renuncien a su empleo.

## INDICADORES

Es muy importante establecer indicadores que ayuden a medir el grado de utilización de este tipo de medidas hacia la conciliación y la corresponsabilidad de una manera tal que permitan detectar posibles desviaciones en su utilización, posibilitado así un efecto perverso y contrario al buscado, generando incluso mayores niveles de desigualdad, (doble jornada laboral, perpetuación de roles sociales,...).

El establecimiento de estos indicadores debe ir acompañado de una serie de mecanismos de seguimiento planificados que realicen la evaluación de las políticas, programas y medidas adoptadas, asegurándose de esta manera la calidad de las acciones puestas en marcha, la utilización positiva por parte de las personas que integran la organización, y la orientación hacia una mayor igualdad efectiva entre todas estas personas.

En resumen, la igualdad de oportunidades y la diversidad de género en las relaciones laborales constituyen sin duda una de las áreas más importantes de la RSE, pero la igualdad real entre mujeres y hombres en la empresa exige un enfoque hacia la corresponsabilidad y no puede ser entendida, sin una adecuación de las medidas y políticas de conciliación de la vida personal y familiar con la profesional.

A continuación se analizan las claves de gestión de la conciliación en la empresa a través de distintas cuestiones a plantearse, así como la definición de sus principales indicadores que procuran medir la incidencia de una adecuada gestión de la conciliación en la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres desde un enfoque de RSE.

# CLAVES para medir y gestionar el impacto de la conciliación y la corresponsabilidad en la empresa

Motivación  
Retención y productividad  
Capacidad de innovación y nuevas tecnologías  
Igualdad de oportunidades

## CUESTIONES A PLANTEARSE: Conciliación y corresponsabilidad de la vida laboral con la personal y familiar

Relación con la igualdad de oportunidades	Mayor conciliación implica mejores oportunidades para la igualdad de oportunidades
Fomento de la corresponsabilidad	Análisis de la situación y puesta en marcha de medidas equilibradoras
Relación con la productividad	Impacto positivo en cuenta de resultados: Atracción y retención de talento
Conciliación y absentismo	Disminución tasa de absentismo
Flexibilidad en el espacio de trabajo	Jornada flexible, continuada, a tiempo parcial....
Flexibilidad en el espacio de trabajo	Teletrabajo

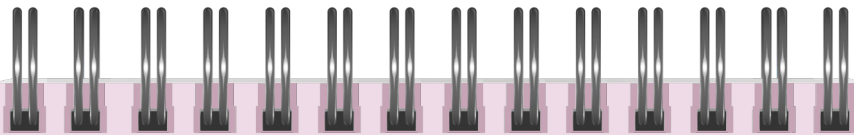
## INDICADORES CLAVE DE GESTIÓN (Desagregados por sexo):

- % de personas beneficiadas por tipo de jornada (tiempo completo/parcial)
- % de personas beneficiadas por tipo de horario
- % de personas beneficiadas por turnos de trabajo
- Índice de absentismo
- Índice de rotación/abandono de la empresa y motivos
- Porcentaje de personas que ejercen derechos de conciliación
- Índice de sustituciones en situación de maternidad/paternidad
- Personas que abandonan la empresa por motivos familiares o de guarda legal
- % de horas de formación impartidas dentro y fuera de la jornada laboral
- Distribución de permisos concedidos

Fuente: Secretaría de Estado de Igualdad y Forética. Adaptación de "La responsabilidad social de género en la empresa". De la Torre, C, Maruri, I. Ed. Cinca 2009.

Existen numerosos ejemplos de políticas extraordinariamente avanzadas de promoción de igualdad y no discriminación en las empresas españolas. Ya se ha mencionado previamente que la LOIEMH ha supuesto un fuerte y extraordinario impulso para este tipo de prácticas. Aunque existe mucha información sobre estas prácticas, se concentran de manera sustancial en grandes empresas, que son las que tienen la obligación legal de desarrollarlas. Aquí presentamos varios ejemplos de pequeñas empresas que, por su singularidad y sencillez, pueden ser fácilmente aplicables a otro tipo de empresas similares.

El **Consorcio Escuela de la Madera**, es el único Centro de Formación de Excelencia, Investigación e Innovación en Nuevas Tecnologías del Sector de la Madera-Mueble de Andalucía. Tiene ámbito regional y sectorial. Se creó en 1993, y pertenece de forma consorciada, a la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía en un 90% y al Ayuntamiento de Encinas Reales (Córdoba), en un 10%.



#### **Empresa**

**Consorcio Escuela de la Madera de la  
Consejería de Empleo  
de la Junta de Andalucía**

#### **Título de la actuación**

RSE: Fomento de la Igualdad en el Sector de la madera, el mueble y afines y de la Conciliación de la vida laboral, personal y familiar desde una perspectiva de corresponsabilidad.

#### **Subtítulo**

Sensibilizar en igualdad y conciliación desde la corresponsabilidad a todo los/las destinatarios de CEMER (personal, alumnado, empresas asociadas, asociaciones empresariales, organizaciones sindicales y público en general) con los que CEMER se relaciona.

## **Reto**

El sector de la madera y el mueble es un sector tradicional con un alto grado de atomización en Andalucía y fuertemente masculinizado, en el que aún persisten creencias y estereotipos que facilitan y acentúan las grandes diferencias de género.

Por ello, CEMER está impulsando la eliminación y el rechazo de los comportamientos y contenidos sexistas y los estereotipos que supongan discriminación entre mujeres y hombres, con especial cuidado en los materiales educativos, la aplicación del principio de igualdad en los cursos y programas para la formación del alumnado y la formación permanente del profesorado, implantando su propio plan de igualdad y fomentando la implantación de medidas de conciliación de las asociaciones empresariales y empresas, sobre todo a través de su alumnado como emprendedores/as o al incorporarse a las empresas del sector en Oficinas técnicas, departamentos de administración o de recursos humanos.

## **Objetivo**

Eliminación de los estereotipos que supongan discriminación entre mujeres y hombres, fomento de la adopción de medidas de conciliación en las empresas desde la corresponsabilidad e impulso de la igualdad en el sector.

## **Dificultades**

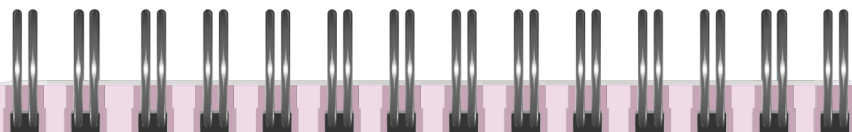
Entre las principales dificultades destacamos: Tamaño de las empresas (autónomos/as y microempresas) que integran el sector y su fuerte atomización, persistencia de creencias y estereotipos que facilitan y acentúan las grandes diferencias de género, cultura de presencia, creencia de que las medidas de conciliación supone un coste, coyuntura económica, desigualdad en el reparto de tareas en la unidad familiar, lo que conlleva a que el personal que integra este sector se encuentra, si cabe, con una seria dificultad para conciliar vida personal, familiar y personal.

<p><b>Beneficios</b></p>	<p>Sensibilización e impulso de la igualdad en el sector de la madera, el mueble y afines, y la adopción de medidas de conciliación en las asociaciones empresariales y empresas con las que CEMER participa y colabora, (desde la implantación de medidas de conciliación en las asociaciones empresariales, empresas creadas por su alumnado, y en las empresas del sector a las que se les ha realizado formación y/o asesoramiento en materia de igualdad o conciliación o en las que se ha incorporado su alumnado).</p>
<p><b>Indicadores de gestión asociados a la solución</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de empresas y número de personas empleadas en las empresas participantes.</li> <li>• Número de personas que han recibido formación y asesoramiento en conciliación.</li> <li>• Número de alumnado que ha creado empresa o se ha incorporado a empresas y han favorecido la adopción de medidas de conciliación.</li> </ul>
<p><b>Nº de personas a las que les afecta</b></p>	<p>Si tenemos en cuenta a CEMER y su alumnado actual, asociaciones empresariales y empresas participantes: aproximadamente unas 1144 personas (845 hombres y 299 mujeres).</p>
<p><b>Año de puesta en marcha</b></p>	<p>2008-2011.</p>
<p><b>Resultados obtenidos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 52 empresas participantes con 1.106 personas empleadas, de las que 281 son mujeres (25,41%) y 825 (74,59%), hombres que han implantado algunas medidas de conciliación.</li> <li>• Se añade a ello, tres asociaciones empresariales con unas 11 personas en total (6 hombres y 5 mujeres) que han implantado algunas medidas de conciliación.</li> <li>• Plan de igualdad y conciliación en CEMER (27 personas: 14 hombres y 13 mujeres).</li> </ul>



- CD ROM interactivo con Estudio de Buenas Prácticas en materia de conciliación en el sector madera, mueble y afines, y Manual de Autodiagnóstico en materia de conciliación.
- Poner a disposición de las empresas y de las asociaciones empresariales un mapeo de recursos: Recursos para la conciliación en Andalucía.
- Web: [maderaparaconciliar.com](http://maderaparaconciliar.com).
- Unos 20 boletines digitales al año que se remiten a autónomos/as empresas y asociaciones, con una periodicidad quincenal sobre noticias de interés en materia de igualdad de oportunidades, conciliación como acciones de sensibilización.
- Formación en Igualdad de oportunidades a su alumnado en las diversas especialidades formativas de CEMER.
- 4 Cursos y Talleres de igualdad y corresponsabilidad en el Aula virtual de CEMER para empresas, trabajadores/as, y personas en general interesadas con un total de 49 personas (28 hombres y 21 mujeres).
- 1 taller: Liderando el Plan de Conciliación. 9 personas (2 hombres y 7 mujeres).
- 1 taller: El marketing de la conciliación. 10 personas (2 hombres y 8 mujeres).

**Lambda Soluciones de Gestión** es una pequeña empresa que ofrece servicios para empresas especializados de Consultoría, Formación, Innovación, Creatividad e Igualdad. Tiene implantado un modelo de gestión de igualdad especialmente adaptado a las singularidades de las pequeñas y medianas empresas.



### Empresa

**Lambda, Soluciones de Gestión SLNE**

### Título de la actuación

Modelo de Gestión en Igualdad para Empresas.

### Subtítulo

Modelo Integral de Gestión en Igualdad que ha dado respuesta tanto a la gestión interna de Lambda como a su actividad con socios.

### Reto

Nos planteamos dos retos: uno poder demostrar con datos objetivos y experiencias contrastadas cómo trabajar en Igualdad, además de todos los beneficios motivacionales y de calidad de vida, también redundan en beneficios puramente empresariales: crecimiento, rentabilidad, disminución de absentismo, mejora en la calidad, aumento de productividad.

El segundo reto es separar el hecho “conciliación” de una realidad personal (sobre todo vinculado a la mujer), y llevarlo al plano de la gestión empresarial como una estrategia de gestión vinculada a la definición de los puestos de trabajo y el rediseño organizativo-funcional.

Para ello, hemos aplicado el modelo en Lambda al 100%, de forma tal, que sea una experiencia exportable a otras organizaciones.

<b>Objetivo</b>	Demostrar que cuidar la calidad de vida de las personas y mantener o aumentar la rentabilidad de una empresa no son elementos antagónicos, sino por el contrario, complementarios.
<b>Dificultades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa experiencia en actuaciones como ésta. Todo lo que hay con respecto a conciliación tiene que ver con aumentar los permisos, y por tanto los costes, pero no hay experiencias de reingeniería y reorganización empresarial desde esta perspectiva.</li> <li>• Escasa experiencia en el uso intensivo de las Nuevas Tecnologías para maximizar el teletrabajo en empresas de consultoría.</li> </ul>
<b>Beneficios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la calidad de vida de las personas.</li> <li>• Mejora del clima laboral interno.</li> <li>• Maximizar la productividad: rendimiento de la persona en relación a su responsabilidad y capacidad (no en base a horas de presencia).</li> </ul>
<b>Indicadores de gestión asociados a la solución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de profesionales internos; colaboradores/as y clientes que utilizan las herramientas que permiten trabajar a distancia.</li> <li>• Seguimiento de objetivos.</li> <li>• Obtención de resultados.</li> <li>• Estudio del Clima Laboral.</li> <li>• Permisos especiales solicitud.</li> </ul>
<b>Nº de personas a las que les afecta</b>	6 profesionales de plantilla con dedicación al 100%. Más de 15 colaboradores/as con dedicación parcial.
<b>Año de puesta en marcha</b>	Desde 2008.
<b>Resultados obtenidos</b>	El 100% de la actividad puede realizarse desde cualquier lugar del mundo, siendo todo accesible desde la web de Lambda.

Flexibilidad total del tiempo, jornada y espacio de dedicación.

Mejoras en las ofertas de precios por disminución de las horas presenciales, dado que también se hace tele-reuniones con los/as clientes.

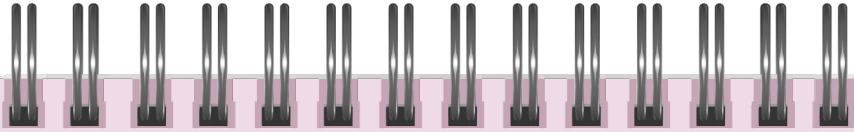
Mayor polivalencia funcional de todo el equipo  
100% del logro de los objetivos, con 0% de ausencias.

Las bajas por enfermedad han respondido a procesos serios, incompatibles con la actividad profesional.

0% de bajas por patología banal, o necesidades personales.

Además, las empresas clientes, valoran el Modelo de Igualdad de Lambda y la metodología de Conciliación porque lo ven directamente aplicado, lo que aporta mayor credibilidad y confianza.

**Adasa Sistemas**, Ingeniería especializada en soluciones sectoriales y tecnológicas aplicadas al ciclo integral del agua y al medio ambiente, presenta un modelo global que afecta a la totalidad de su plantilla en España:



**Empresa**

**ADASA SISTEMAS**

**Título de la actuación**

Conciliación vida laboral y familiar.

**Subtítulo**

Definición políticas de conciliación a todos los niveles.

**Reto**

Promover políticas de conciliación e igualdad a todos los niveles de la organización.

**Objetivo**

Conseguir unos mejores resultados productivos y una mejora del rendimiento y clima laboral.

**Dificultades**

Dificultad llegar a establecer unas políticas de acceso equitativo a todo el personal.

**Beneficios**

Mejora de la sensación de pertenencia en la empresa y rendimiento en el trabajo.

**Indicadores de gestión asociados a la solución**

Indicadores de producción.

**Nº de personas a las que les afecta**

280.

**Año de puesta en marcha**

2008-2009.

## Resultados obtenidos

### CONCILIACIÓN

#### Descripción

Esta política pretende impulsar las nuevas formas de trabajo seguidas en la era de la sociedad de la información con objeto de fomentar la conciliación de la vida personal y profesional mediante la posibilidad de flexibilizar la organización del trabajo.

Los objetivos internos que se pretenden alcanzar son: un aumento de la satisfacción de la plantilla, un aumento de la motivación, un aumento de su compromiso hacia la empresa, fidelizar talento, aumentar la productividad y reducir el absentismo y la rotación. El objetivo principal externo a alcanzar es el de mejorar la imagen de la compañía, lo que dará mayores posibilidades de atraer talento.

En este sentido, se proponen dos medidas orientadas a permitir un equilibrio entre la faceta profesional, familiar y personal sin que se vea menguada la eficacia y la productividad. Las medidas son:

- Flexibilidad.
- Teletrabajo.

Los principios en los que se basa esta política son: Voluntariedad, reversibilidad, confianza y no modificación sustancial de las condiciones de contrato.

#### Aplicable a

Toda la plantilla de Adasa Sistemas siempre y cuando:

- Las propias funciones lo permitan y la organización lo pueda soportar.
- La persona trabajadora esté autorizada por su Responsable y aprobado en Comité de Dirección.
- Se puedan modificar los días destinados a teletrabajo/flexibilidad si las necesidades lo requieren.

- Se tenga una antigüedad de al menos 2 años.
- Se tenga un mínimo de presencia de un 60% de la jornada semanal, no siendo acumulable.

### Desglose de medidas

#### **Flexibilidad**

- **Horario Laboral:** se establece en base a una flexibilidad que permita individualizar, en la medida de lo posible, la dedicación de la persona trabajadora dentro de un marco co-incidentia presencial generalizada en determinadas horas centrales del horario.
- **Vacaciones:** elección libre del periodo de disfrute de vacaciones (siempre atendiendo a las necesidades organizativas). No obstante se considerará como periodo prioritario los meses de Julio, Agosto y Septiembre.
- **Acumulación de vacaciones al permiso de paternidad/maternidad/lactancia** incluso expirado el año natural de disfrute.
- **Paternidad/maternidad/adopción:** ampliación en 1 día del permiso legal vigente para paternidad/adopción y en 7 días el de maternidad/adopción.
- **Facilitar la movilidad geográfica:** en aquellos casos en los que por circunstancias personales la persona cambie su lugar de residencia y Adasa disponga de centro de trabajo, se procurará la reubicación respetando posición y condiciones.
- **Flexibilidad “extra” horaria:** en los casos en que la persona trabajadora desee ampliar su nivel de formación (inicio de estudios superiores, Masters, Postgrados, etc.).

#### **Teletrabajo**

- Vinculado a la actividad, se podrá destinar como máximo el 40% de la jornada semanal, es decir, un máximo de 2 días semanales.

## Procedimiento y evaluación

La aplicación concreta de la medida **flexibilidad** será responsabilidad de cada Dirección de División/ Departamento, que atenderá a las necesidades organizativas específicas.

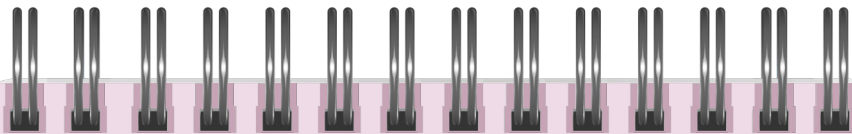
En cuanto a la medida **teletrabajo**, todas aquellas personas interesadas deberán:

1. Realizar una solicitud formal por mail a su responsable jerárquico (con copia a la Dirección de división/dirección general y a RRHH) indicando la modalidad de teletrabajo.
2. Una vez estudiada la solicitud, ésta se aceptará o denegará en base a los criterios comentados en el apartado “aplicable a”.
3. En caso de aceptación, Adasa facilitará los medios tecnológicos adecuados para poder desarrollar sus funciones en igualdad de condiciones, con excepción de la línea ADSL.
4. Para todas aquellas personas que opten por el formato teletrabajo, se establecerá un sistema de evaluación semestral del rendimiento basado en indicadores. El resultado de dicha evaluación será la que determine el “derecho de continuidad” o no en esta modalidad de trabajo.

En tanto que estas medidas pretenden abordar nuevas formas de trabajo, y dada la idiosincrasia de las diferentes divisiones técnicas de Adasa, se espera que en ningún momento nadie se sienta agraviado y/o discriminado por la inaplicación de estas posibilidades para su puesto de trabajo. De la misma manera, Adasa espera que el personal que pueda ejercer esta alternativa haga un correcto uso de la misma.



**Acefat** presenta en el marco de su programa de igualdad un interesante modelo de utilización del tiempo que facilita la conciliación de sus 34 trabajadores/as desde la óptica de corresponsabilidad:



**Empresa**

**ACEFAT AIE**

**Título de la actuación**

Usos del tiempo.

**Subtítulo**

Medidas de la Política de Integración de la Vida Personal y Laboral (PIVPL) para facilitar la gestión del tiempo.

**Reto**

Facilitar la gestión personal del tiempo para todos los trabajadores/ras.

**Objetivo**

Que la persona trabajadora pueda compaginar el uso del tiempo entre su vida personal y laboral. Retención del talento y mejorar la calidad del servicio que ofrecemos. Disminuir el estrés en las personas trabajadoras de la plantilla.

**Dificultades**

Dependiendo del puesto de trabajo se requieren de algunos ajustes de procesos.

**Beneficios**

- Horario flexible de entrada y salida.
- Cada trabajador/a dispone de dos tardes libres (además de la del viernes).
- La antigüedad –los 15 y 25 años- se premia con 2 y 4 semanas de vacaciones.
- Planes de formación personalizados, integrados en el horario laboral.
- Reducción de jornada en un 25% en caso de familiar muy enfermo.

**Indicadores de gestión asociados a la solución**

Número de personas se benefician de este punto de la PIVPL.

Encuesta de clima laboral y factores psicosociales.

**Nº de personas a las que les afecta**

34 personas trabajadoras.

**Año de puesta en marcha**

Ya existía pero se estableció el procedimiento a lo largo del 2007, y se añaden puntos según las necesidades de los trabajadores/as de la organización.

**Resultados obtenidos**

La satisfacción de las personas trabajadoras es de 3 (entre 1 y 4) en cuanto al punto Uso del tiempo de la Encuesta de clima laboral y factores psicosociales.

## 2

## DIVERSIFICACIÓN PROFESIONAL

Los estereotipos tradicionales inciden en la elección de estudios y formación, marcando las opciones profesionales que limitan su acceso al empleo en determinados sectores productivos, como por ejemplo el industrial y fomentan la ocupación femenina en perfiles o departamentos predeterminados (administrativas, dependientas, secretarías).

España, por lo que respecta a la concentración de mujeres por sectores de actividad, se sitúa en términos generales en línea con el resto de países Europeos, ya que las mayores diferencias de representación por sector se concentran en agricultura, industria y construcción a favor de los hombres, alcanzándose una cierta equidad en el sector servicios, (51,41% de hombres y 48,59 % de mujeres). Asimismo, las únicas categorías entre 19 totales, donde son mayoría las mujeres son personal administrativo y comercial y servicios.

Esta situación de desbalance y desequilibrio entre géneros en materia de profesiones y ocupaciones y sectores puede verse agravada en el futuro con determinadas circunstancias como el envejecimiento de la población, el aumento de familias monoparentales y monomarentales, la incorporación masiva de la mujer al mercado de trabajo, etc.

En este contexto, la situación de la mujer en la empresa desde el punto de vista de la igualdad se analiza fundamentalmente a través de los parámetros de lo que se ha venido llamando “segregación horizontal” y “segregación vertical”.

La segregación horizontal hace referencia a la escasa presencia de la mujer en determinados sectores económicos, áreas o departamentos. En el seno de la empresa la segregación horizontal se produce principalmente a través de los procesos de selección y reclutamiento a lo largo de todas sus fases: definición de perfiles de los puestos, contenidos descriptivos y publicidad de la oferta entre otras.

Por otro lado, la segregación vertical, hace referencia a la menor presencia de mujeres en los puestos directivos o de responsabilidad. Sus causas derivan principalmente en los procesos de promoción interna, formación y captación de perfiles con sesgo de género.

Es necesario interpretar la situación o escasa representatividad de la mujer por áreas o niveles desde un punto de vista racional y realista, tomando en cuenta factores como la menor presencia histórica de mujeres en determinados sectores de producción, áreas o en puestos de responsabilidad, motivados entre otras causas por la relativamente reciente incorporación de la mujer al mercado laboral y por ende por una antigüedad menor en la empresa. Asimismo, en muchos casos la segregación tiene un componente de decisión personal de las mujeres, normalmente condicionado por los roles tradicionales de género, y que en ocasiones pueden plantear su desarrollo profesional de una manera muy diferente a los hombres, ya que éstas toman más en cuenta sus expectativas familiares y el ejercicio de la maternidad, que conlleva la interrupción de su carrera por un tiempo, la solicitud de jornadas reducidas, trabajo a tiempo parcial, etc.

Desde una vertiente económica, estas dos formas de segregación horizontal y vertical se traducen en diferencias salariales entre los hombres y las mujeres, en una mayor precariedad y temporalidad del trabajo femenino y en una insuficiente representación de mujeres en los puestos de decisión que perpetúan los estereotipos y coarta el desarrollo profesional de las mujeres.

En este punto, la retribución es un área crítica, ya que todavía es visible una diferencia retributiva entre los salarios medios de mujeres y hombres en trabajos de igual valor y esa diferencia se reconduce a largo plazo también en una brecha en las prestaciones del sistema público de Seguridad Social que generan mujeres y hombres en función de retribuciones devengadas y cotizaciones ingresadas.

La brecha salarial es una cuestión de gran complejidad, donde establecer indicadores precisos no es tarea fácil. Puede derivarse de múltiples causas, a veces se trata de pura discriminación, pero en muchos casos es una combinación de razones no siempre fáciles de detectar.

Las mujeres realizan más trabajos no remunerados, como las tareas del hogar y el

cuidado de personas a su cargo; las mujeres trabajan más a tiempo parcial y los sectores en los que predominan ellas tienen escalas de sueldos inferiores.

Además interrumpen su carrera profesional con más frecuencia, lo cual afecta negativamente a su desarrollo profesional, percibiendo menor remuneración. Sigue siendo inferior el número de mujeres que ocupan cargos directivos, y encuentran más obstáculos y resistencia a medida que avanzan en su carrera profesional. Como consecuencia de ello, la carrera de la mujer se ve frecuentemente interrumpida, reducida o ralentizada, y por tanto peor remunerada que la del hombre.

La brecha salarial de género en España, según los datos de la Encuesta de Estructura Salarial (EES) 2009 (publicados en junio de 2011), se sitúa en el entorno del 16%, (en salario por hora trabajada) mostrando un descenso sustantivo respecto a los años anteriores (desde el año 2004 se ha producido un descenso de la brecha en las ganancias por hora trabajada de casi el 4%). Los indicadores parciales de la brecha salarial marcan asimismo, un cambio de tendencias. En 2008, por primera vez desde la realización de la EES un sector de actividad presentó un valor negativo del indicador (la construcción, con un -2%) y las ocupaciones de baja cualificación, y sobre todo, las de alta cualificación, dejan de representar las ocupaciones con mayor valor de la brecha. En la encuesta de 2009, dos sectores, actividades administrativas y servicios auxiliares y actividades financieras y de seguros indican retrocesos del 1,9 y del 0,5 respectivamente para la ganancia media anual de las mujeres mientras que en los hombres esa bajada no se produce, sino que por el contrario, experimentan una subida del 2,5 y del 0,7 respectivamente. Por ocupaciones, y en relación a la ganancia anual se producen reducciones en varios grupos, tanto en hombres como en mujeres. Los cambios experimentados en el mercado laboral a raíz de la crisis económica (y su impacto diferencia por sexos), la incorporación en la EES 2008 de los empleados y empleadas públicas (con un peso significativo de las mujeres en este grupo de personas trabajadoras) o la entrada en vigor de la LOIEMH, pueden ser factores explicativos de este descenso y de las nuevas tendencias.

Los datos ofrecidos son los relativos a la ganancia media por hora trabajada y permiten analizar la brecha en función del sector, la ocupación y el tipo de contrato. Este análisis actualiza y complementa el análisis basado en la explotación de los microdatos de la EES 2006, en este caso cuatrienal. La selección de esta encuesta para la realización del estudio se basó en que las de carácter cuatrienal ofrecen información más completa a la investigación. Es de destacar que los microdatos de la encuesta no se refieren al total de la muestra, por lo que se produce una cierta variación en las cifras presentadas en el estudio (con una brecha salarial de género en 2006 del 18,1% con base a la explotación de microdatos) y las publicadas por el INE (del 18,8% sobre el total de la muestra).

Uno de los campos de acción identificados por la Comisión Europea para tratar de resolver la brecha salarial entre mujeres y hombres es precisamente promover la igualdad salarial en trabajos de igual valor a través de la RSE.

La identificación de la parte de la brecha salarial que es discriminatoria no es tarea fácil ya que exige no sólo una revisión cuidadosa de la estructura de la retribución (normalmente incluida en convenios de empresa y exenta de discriminación), sino también una valoración de puestos de trabajo que permita identificar tareas, funciones y competencias por familias de puestos y su vinculación a empleados/as con lo que algunas diferencias detectadas a igualdad de tareas, funciones y competencias podrían ser discriminatorias.

La corrección de las mismas exige una voluntad corporativa de análisis y una política de compensación y beneficios que permita encontrar la equidad interna tanto en retribución fija como en retribución variable, donde la discrecionalidad en la asignación de cuantías suele ser mayor y a pesar de la existencia de criterios conocidos conlleva asimetrías de género a veces difíciles de explicar.

Esta situación ha derivado en que existan iniciativas públicas como la aprobación de la LOIEMH, para tratar de mejorar la situación de representación en igualdad en las empresas, a través de medidas específicas en favor de las mujeres cuando existan situaciones patentes de desigualdad de hecho respecto a los hombres.

En esta dirección resulta imprescindible establecer las medidas necesarias que potencien la masiva incorporación de mujeres al mercado de trabajo, así como los mecanismos adecuados que permitan ampliar el número de opciones y sectores profesionales en los que se produce dicha incorporación en aras de reducir la segregación horizontal femenina.

A este respecto y de cara al futuro, las decisiones empresariales deberían acomodarse, de manera gradual, de forma que los convenios colectivos, políticas y procesos adoptados y su aplicación práctica por los mandos que gestionen equipos de trabajo, no sólo no favorezcan discriminación alguna, sino por el contrario, que procuren y faciliten la plena incorporación de la mujer a todas las tareas, puestos y niveles existentes en la estructura de la empresa, evitando el desperdicio de talento que, ahora menos que nunca, puede permitirse una buena gestión empresarial.

No obstante, hay que tener en cuenta que en las empresas tanto en la distribución horizontal como en la vertical, deben primar la idoneidad y las capacidades adecuadas para cada puesto de trabajo de las personas asignadas a los diferentes departamentos. En este sentido las “cuotas de talento” deben primar sobre las “cuotas de género” y que en cada caso prevalece la existencia de factores sociales, decisiones

individuales y prácticas y recursos propios de cada empresa, sobre los que sólo se puede actuar eficazmente si se aborda el problema en cada circunstancia y en cada empresa en particular.

En este contexto, la diversidad de género se plantea como un potente mecanismo favorecedor de la aplicación real de la igualdad de oportunidades en la empresa, que optimiza los recursos humanos disponibles, proporcionando valor añadido a las organizaciones.

Como buenas prácticas en este ámbito podemos destacar la contratación de mujeres en sectores en los que se encuentran subrepresentadas, la puesta en marcha de acciones positivas encaminadas a corregir las situaciones de desigualdad o las campañas de comunicación y sensibilización dirigidas a poner en valor y reconocer las aportaciones de las mujeres en sectores, actividades y perfiles en los que la presencia de hombres es mayoritaria.

El grado de diversidad va a depender de la proporción en que las mujeres estén representadas en el mercado laboral, pero en una empresa, no solo dependerá de la proporción de su representación en la plantilla, sino que estará además relacionada con la estrategia de gestión y su cultura corporativa. Esto puede conducir a una búsqueda activa de la diversidad por el valor añadido que ésta implica, valor que sólo se obtiene a partir de una adecuada gestión de las características y competencias individuales de las personas.

En este ámbito, la RSE desde una perspectiva de género se presenta como un potente instrumento para invertir la situación, ya que a través de ella, cada empresa actúa sobre su propia realidad, adecuándola a los valores de la igualdad de oportunidades. La gestión de la RSE desde esta perspectiva en la empresa pasa por recopilar la máxima información de la misma, con identificación de indicadores cuantitativos y cualitativos sobre igualdad de género. Con su análisis y valoración permitirán elaborar recomendaciones de futuro de avance en normas, políticas y procesos de recursos humanos.

La gestión de los indicadores anuales debe permitir una planificación estratégica de cada empresa en materia de igualdad para conseguir nuevos avances a partir de la situación, estructura y características de cada empresa.

# CLAVES para medir y gestionar la diversificación profesional

Subrepresentación  
Segregación horizontal y vertical  
Brecha Salarial  
Gestión de diversidad

## CUESTIONES A PLANTEARSE: Diversificación profesional

Incorporación a la negociación colectiva	Planes de igualdad
Presencia de la mujer en la organización	Acciones positivas de selección de mujeres por sectores
Incorporación de mujeres en áreas subrepresentadas	Diagnóstico en segregación horizontal
Incorporación de mujeres en niveles subrepresentados	Diagnóstico en segregación vertical
Prevención de la discriminación directa e indirecta	Códigos de conducta
Igualdad de oportunidades en la gestión responsable de RR.HH	Mejora de procesos
Igualdad retributiva por trabajos de igual valor	Programa de acción
Desvinculación	Programa de prevención de discriminación en extinciones

## INDICADORES CLAVE DE GESTIÓN (desagregados por sexo)

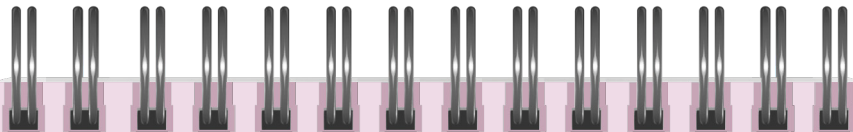
- Nº personal que trabaja en la organización global y desagregado por sexo
- Distribución de mujeres y hombres en los diferentes departamentos global y desagregado por sexo
- Grupo/nivel global y desagregado por sexo
- Contratos indefinidos y temporales. Global
- % de currícula de mujeres en base de datos de selección por grupo profesional
- % de mujeres seleccionadas en los últimos tres años por grupo profesional
- % de mujeres participantes en actividades de formación sobre total y por grupo profesional
- Ratio de movilidad interna total: % de mujeres sobre total mujeres, asignadas a nuevos puestos de trabajo dentro de la empresa
- % de mujeres que abandonan la empresa sobre total mujeres y comparación con hombres por causas (voluntaria/ no voluntaria)
- Nivel salarial hombre/mujer sobre base 100
- Porcentaje de salario variable sobre fijo pagado a mujeres y hombres

Fuente: Secretaría de Estado de Igualdad y Forética. Adaptación de "La responsabilidad social de género en la empresa". De la Torre, C., Maruri, I. Ed. Cinca 2009.



La diversificación profesional es uno de los retos más avanzados en RSE e igualdad de género, por lo que no existen muchas empresas que por el momento estén trabajando en este ámbito. Destacamos los dos siguientes programas que buscan desarrollar modelos organizativos basados en igualdad de género independientemente de su actividad:

**Novatex** es una empresa dedicada a la transformación, diseño, fabricación y comercialización de ropa de trabajo, equipos de protección individual (EPIS) y productos textiles de un solo uso, desechables de alto rendimiento elaborados a partir de fibras innovadoras, biodegradables y reciclables, destinadas a la industria, comercio, transporte, sanidad, asistencia, hostelería, restauración, turismo, cuidado personal y estética. Fue creada en el año 2000 con el apoyo del Principado de Asturias y de la multinacional Du Pont para desarrollar un proyecto de reinserción laboral de mujeres con el riesgo de exclusión social y laboral, incluida la discapacidad.



#### **Empresa**

**CONFECCIONES NOVATEX S.L.**

#### **Título de la actuación**

“Búsqueda de Igualdad en la empresa”.

#### **Subtítulo**

Diseñar, implantar, aplicar y verificar política de igualdad de trato y de oportunidades a las trabajadoras y trabajadores de Novatex.

#### **Reto**

Formar, fomentar y desarrollar carreras profesionales dentro de la compañía hasta acceder a niveles de responsabilidad. Favorecer la inclusión social de personas con discapacidad y mujeres con riesgo de exclusión y laboral.

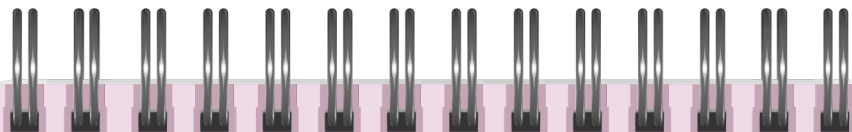
#### **Objetivo**

1. Eliminar los estereotipos sexistas en la contratación del personal y fomentar una imagen positiva de las mujeres trabajadoras.
2. Incluir la perspectiva de género en todas las acciones emprendidas por la empresa.

<p><b>Dificultades</b></p>	<p>No ha habido dificultades a la hora de poner en marcha la actuación debido al propio origen de la compañía. Novatex surgió como una empresa de economía social como resultado de un proyecto de reinserción socio laboral encaminado a favorecer la contratación de mujeres con riesgo de exclusión social y laboral.</p>
<p><b>Indicadores de gestión asociados a la solución</b></p>	<p>% personal que utiliza permisos especiales.          % personal que se acoge a la adecuación horaria por maternidad/paternidad.          % de personal con acumulación de lactancia.          % de personal que tiene que ausentarse de su lugar de trabajo.          % contratación indefinida.          % personal de producción que cambia de turno.          % personal que recibe formación para desempeño profesional.          % personal que recibe formación en materia de conciliación .</p>
<p><b>Año de puesta en marcha</b></p>	<p>2010.</p>
<p><b>Nº de personas a las que les afecta</b></p>	<p>Todo el personal de administración y de producción de la compañía.</p>
<p><b>Resultados obtenidos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención de distribución equitativa de la plantilla por sexo, categorías profesionales y salarios.</li> <li>• Programa de igualdad de oportunidades para las trabajadoras con promoción interna a través de la formación y entrenamiento necesario para asumir y compatibilizar las nuevas responsabilidades.</li> <li>• Los objetivos establecidos de producción que se fijaron para establecer la clasificación profesional y de retribución se cumplieron.</li> <li>• Reducción del absentismo laboral en un 100% como consecuencia de la aplicación de jornadas reducidas, flexibilidad de horarios y conciliación de vida laboral, personal y familiar.</li> </ul>

- Integración de un 3% las mujeres en procesos de asignación de mayores responsabilidades como consecuencia de la formación específica.
- La presencia de mujeres en el comité de toma de decisiones de la empresa es de un 57% frente al 55% fijado.
- El 50% del comité de igualdad forma parte del comité de dirección de la organización.
- Del total de cuestionarios enviados a proveedores y clientes, un 3% tienen implantadas medidas de igualdad y un 92% esperan poder implantarlas en menos de un año. El 5% restante no especifica.

**Contratas y Obras** es una compañía comprometida con el desarrollo ético y sostenible de su actividad: construcción, rehabilitación y restauración; obra civil e inmobiliaria; diseño y mantenimiento de edificios; explotación y prestación de servicios. Desarrolla sus actividades en todo el territorio nacional y en países de la cuenca mediterránea, Europa del Este y Latinoamérica. Su modelo de inclusión social hace especial hincapié en fortalecer medidas de igualdad de acceso y oportunidades en aquellos sectores de actividad, como es la construcción, con escaso porcentaje de mujeres trabajadoras.



## **Empresa**

## **CONTRATAS Y OBRAS EMP. CONSTRUCTORA S.A**

## **Título de la actuación**

Inclusión Social-“Integración laboral de población vulnerable en el sector de la Construcción”.

## **Subtítulo**

Desde Contratas y Obras Empresa Constructora, S.A, hemos adquirido el compromiso de apoyar la integración laboral y la mejora del empleo de personas con discapacidad, en el sector de la construcción, siendo nuestro objetivo su promoción y desarrollo profesional en oficios que se adapten a sus condiciones de vida y proceso productivo de la empresa.

Así mismo, con la implantación y promoción del Plan de Igualdad, se pretende apoyar en la formación y capacitación al colectivo de mujeres que desee incorporarse al sector de la construcción desde el ámbito de la producción y evitar la discriminación por razón de sexo en materias como el reclutamiento y selección.

Siguiendo en la línea de identificar acciones concretas y líneas de actuación en nuestras políticas de RSE, Contratas y Obras, lanzó un proyecto en el 2008 con

el objetivo de Incorporar en el Área de Producción a personal procedente de los colectivos de especial vulnerabilidad.

Inserción laboral de personas con discapacidad.

Inserción Laboral de mujeres gruietas.

Inserción Laboral de personal con exclusión social de colectivos internos de los centros penitenciarios de Catalunya o de personas sometidas a medidas judiciales.

## **Reto**

Nuestro reto ha sido incorporar personal cualificado en cargos de responsabilidad dentro del Área de Producción. El problema inicial fue la dificultad de encontrar ese personal cualificado para ocupar los puestos de Jefes de Obra y/o Jefes de Producción, así como el incorporar a mujeres gruietas, aun contando con la colaboración del Instituto Gaudí de la Construcción que es uno de los Centros de formación encargados de impartir este tipo de formaciones. Es por ello, que aun así, nuestro desafío empresarial fue buscar otros perfiles de producción que pudieran cumplir con los requisitos, incorporando finalmente a administrativos/as de obra, vigilantes de seguridad, oficiales de primera y peones especialistas.

## **Objetivo**

Objetivos Específicos:

- Fomentar la normalización e integración del personal discapacitado en el proceso de producción del sector laboral de la construcción.
- Apoyar la formación de mujeres gruietas con el fin de incorporarlas en la producción de CyO.
- La acogida, atención e integración de las mujeres, la normalización de su situación, el fomento de la formación y la inserción laboral a través del aprendizaje del puesto y de la capacitación profesional, son los objetivos principales.

- La acogida, atención e integración de las personas con discapacidad.
- Crear canales de comunicación entre las diferentes asociaciones que representan y apoyan esta población vulnerable socialmente, el gobierno local y autonómico y la Empresa CyO, con el fin de unir sinergias en el reclutamiento, incorporación y formación de este personal buscando en los perfiles requeridos y adaptados a sus condiciones.
- Fomentar en cada uno de nuestros Stakeholders la sensibilidad por apoyar e incentivar acciones a favor de esta población vulnerable socialmente.
- Identificar nuestras necesidades y adaptar los puestos y las condiciones de trabajo para la integración efectiva de estas personas en su lugar de trabajo. Para ello contamos con la colaboración de centros especiales de empleo y firmamos un Convenio de Colaboración "Obra Social La Caixa" para la incorporación laboral de personal en riesgo de exclusión (Programa incorpora) y con otras entidades como la Fundación ONCE, Fundación Adecco, etc.
- Conseguir la excelencia en la integración de colectivos desfavorecidos y continuar con nuestras políticas de RSE.

### **Dificultades**

Para cubrir alguna de las vacantes era necesario tener previamente una formación reglada, y muchos de los entrevistados no cumplían con este requisito.

### **Beneficios**

- Nuestra labor y compromiso con la RSE nos ha diferenciado del resto de empresas del sector, y por ello a igualdad de condiciones técnicas y económicas, en los concursos públicos, nos han puntuado ese diferencial, siendo finalmente la adjudicación a favor de Contratas y Obras.
- Hemos generado capital de confianza de todos nuestros Stakeholders.

- Divulgación de los valores responsables consolidados en nuestra marca corporativa 'Construcción Ética y Sostenible'.
- Nuestro Proyecto de integración laboral de personal vulnerable en el sector de la construcción ha recibido varios premios y reconocimientos, como por ejemplo el Concurso Público para la Concesión de Ayudas a la Integración de Profesionales con Discapacidad'11, patrocinado por la Fundación Focus-Abengoa, resultando ganadora de dos ayudas valoradas en 10.000 €.

**Indicadores de gestión asociados a la solución**

Nuestros indicadores son las contrataciones que hemos realizado desde el 2008 hasta la fecha. Un total de 10 personas procedentes de colectivos desfavorecidos han ocupado puestos en el área de producción en las distintas obras que la empresa ha ejecutado durante estos años.

**Nº de personas a las que les afecta**

El número total de personal que se ha beneficiado del Proyecto de Integración han sido:

- Administrativa de obra: 1.
- Vigilante de obra: 1.
- Of.1ª : 2.
- Peones especialistas: 6.

**Año de puesta en marcha**

2008-2011.

**Resultados obtenidos**

1. La incorporación y adaptación del personal en nuestras obras.
2. La sensibilización de la plantilla y el refuerzo de nuestro compromiso con el desarrollo ético y sostenible de nuestra empresa.

# 3

## INCLUSIÓN SOCIAL Y VIOLENCIA DE GÉNERO

La precariedad laboral afecta a la población en situación de mayor vulnerabilidad, especialmente a las mujeres. A su vez, también afecta a los colectivos de inmigrantes, jóvenes, personas en desempleo de larga duración, mayores de 45 años y víctimas de violencia de género. Estas personas se pueden encontrar en situación de riesgo por el hecho de tener más difícil su acceso al empleo estable y de calidad.

Algunas de estas categorías actúan como multiplicadores de la precarización en combinación con el género. Así, por ejemplo, una persona en paro mayor de 45 años tendrá aún más riesgo de entrar en el empleo precario si es mujer, e incluso se puede agravar la situación cuando además las mujeres se encuentran en determinadas circunstancias que las hacen socialmente vulnerables o propensas a ser objeto de múltiples discriminaciones (reclusas, prostitución, drogadicción etc...)

Las estadísticas ponen en evidencia que en el mercado laboral las diferencias en cuanto a la tasa de ocupación de las mujeres respecto de la de los hombres se sitúan en una brecha del 15% . A modo de ejemplo, en relación al colectivo de inmigrantes, un gran número de mujeres trabajan en empleos sumergidos, desempeñando actividades muy por debajo de su cualificación profesional y formación y en el colectivo de personas con discapacidad, la tasa de paro de las mujeres resulta sensiblemente superior a la de los hombres.

Estos colectivos son, en este sentido, colectivos vulnerables, es decir, grupos de población que tienen especialmente difícil su entrada en el mercado laboral estable y de calidad y se ven abocados a los círculos de precariedad, de los que resulta suma-



mente difícil salir y que tienen una especial incidencia en las mujeres, sufriendo la múltiple discriminación.

Por otro lado, las carencias en formación constituyen la principal barrera de entrada al mercado laboral estable y, por tanto, el principal motor del empleo precario, por lo que la educación es un factor clave.

Bajo estos parámetros es necesario poner en marcha estrategias de inclusión social especialmente dirigidas a mujeres que permitan romper el círculo de la vulnerabilidad, promoviendo la inclusión social a través del empleo digno y estable, y en este punto, el papel de las empresas y la implementación de criterios de RSE vinculados a mejorar la empleabilidad de las mismas, resulta esencial para garantizar su integración social y laboral.

Al amparo del marco Europeo de Inclusión Social, se han puesto en marcha diferentes iniciativas públicas en nuestro país destinadas a la orientación, formación profesional e inserción laboral de los colectivos aludidos que establecen itinerarios de inserción que combinan ayudas económicas con mecanismos de formación para el empleo, mediante la suscripción de convenios formativos con empresas generadoras de empleo, así como programas específicos de inserción laboral para mujeres víctimas de violencia de género que contienen políticas activas de empleo que abarcan también el apoyo a mujeres con especiales dificultades para encontrar empleo, a personas mayores de 45 años, a inmigrantes y a mujeres jóvenes con baja cualificación profesional.

Además, el sector privado cuenta con iniciativas de gran calado, apoyadas en sólidos modelos teóricos de inclusión social a través de los denominados negocios inclusivos. En este ámbito las actuaciones empresariales serían orientadas a favorecer el acceso al empleo de mujeres pertenecientes a colectivos en riesgo de exclusión social y medidas que permitan la adaptación a las necesidades específicas.

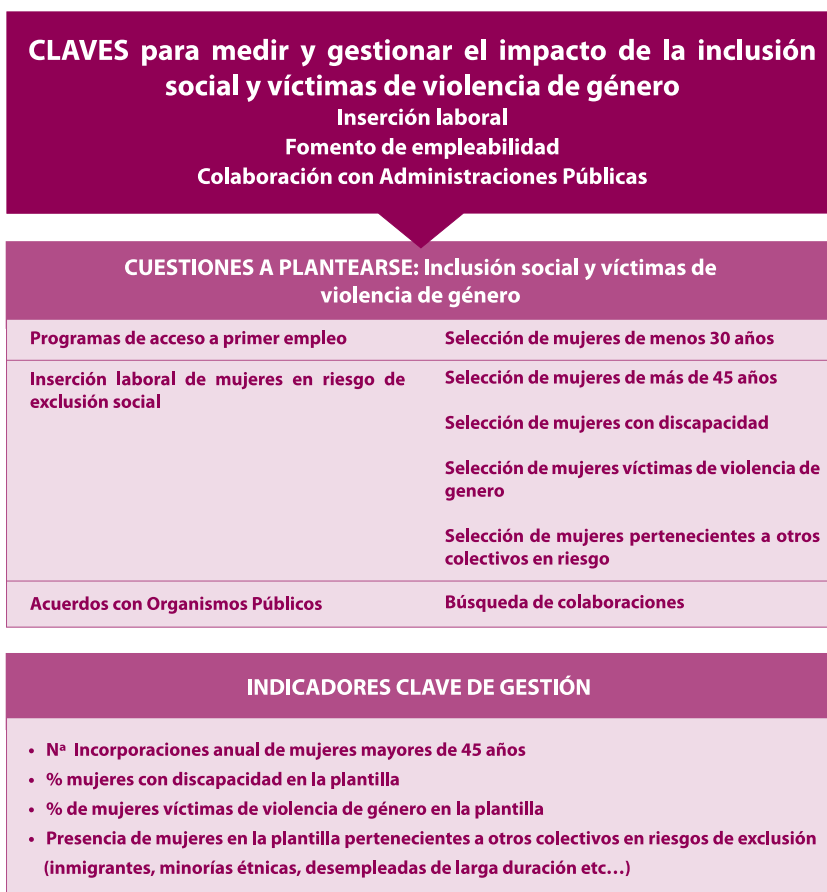
En relación a las víctimas de violencia de género, es necesario que exista una especial predisposición de las empresas para favorecer el acceso a puestos de trabajo y adoptar las medidas necesarias para adaptarse a las necesidades que pueden demandar sus circunstancias personales. Por su especial vulnerabilidad resulta esencial para su recuperación contar la autonomía suficiente que genera tener un puesto de trabajo, así como los recursos económicos que el mismo proporciona.

En esta dirección, en el marco de diferentes iniciativas públicas, se promueve especialmente la protección de este colectivo a través de la inclusión de cláusulas específicas en los convenios colectivos y planes de igualdad, la firma de convenios específicos con empresas y diferentes sectores de actividad que faciliten en la medida de

las posibilidades de la empresa su inserción laboral mediante la oferta de puestos de trabajo, que deberán contemplar la flexibilidad de horarios y jornadas, o la impartición de formación inicial y, en su caso, continua, adecuada al puesto de trabajo y a sus especiales circunstancias.

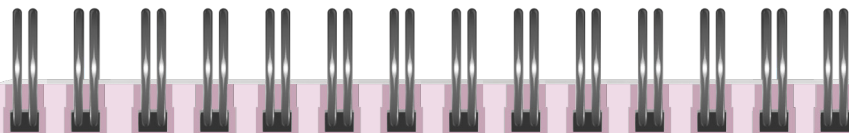
Establecer mecanismos que faciliten la cualificación profesional y el acceso y mejora del empleo de estos colectivos de mujeres constituye una valiosa aportación social que puede ser emprendida desde una gestión socialmente responsable de la empresa.

Como claves de la gestión de la RSE desde una perspectiva de inclusión social vinculada al género, podemos destacar las siguientes:



Fuente: Secretaría de Estado de Igualdad y Forética. Adaptación de "La responsabilidad social de género en la empresa". De la Torre, C, Maruri, I. Ed. Cinca 2009.

**El Grupo Amma** es una de las compañías líderes a nivel nacional en el sector de la atención a las personas mayores, dependientes y personas con discapacidad. En la actualidad, Amma gestiona un total de 30 centros gerontológicos, con casi 5.300 plazas (entre residenciales y de centro de día) en siete Comunidades Autónomas (Madrid, Cataluña, Navarra, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Canarias y Cantabria). La compañía está participada principalmente por Caja Navarra, Caja Duero y Caja Burgos.



## **Empresa**

**Grupo Amma**

## **Título de la actuación**

Inserción laboral de mujeres víctimas de la violencia de género.

## **Subtítulo**

Acuerdos de la empresa con el Gobierno de Navarra y el Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad para fomentar la incorporación al trabajo de mujeres que han padecido la violencia de género.

## **Reto**

El Grupo Amma, compañía nacida en Navarra en 1997, es una de las empresas líderes a nivel nacional en la atención a la dependencia y la tercera edad. Debido al sector en el que opera, el 98% de la plantilla está formada por mujeres y precisamente por eso la empresa apostó por la puesta en marcha de un Plan de Igualdad y Diversidad, elaborado en coordinación con los representantes sindicales, y una de cuyas principales líneas es colaborar con las administraciones en una de las lacras sociales que siguen afectando a las mujeres de nuestro país: la violencia de género.

## **Objetivo**

En el Plan de Igualdad y Diversidad se incluye que el Grupo Amma fomentará la inserción laboral de estas

mujeres poniendo a su disposición las 30 residencias de mayores que gestiona en toda España, ofreciéndolas así la posibilidad de iniciar una nueva vida personal y laboral lejos de sus maltratadores, además del apoyo psicológico que requieran por parte de los propios psicólogos de la compañía.

En aras a contribuir a este objetivo a nivel social, desde la empresa se ha querido unir esfuerzos con las administraciones públicas que han llevado a cabo este tipo de programas. En concreto se han suscrito ya dos convenios, uno con el Gobierno de Navarra y otro con el Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad, y la intención es seguir suscribiendo este tipo de acuerdos en el resto de Comunidades en las que opera la compañía.

La amplia variedad de perfiles profesionales que trabajan en una residencia de mayores (con perfiles cualificados y otros de menor cualificación) es una oportunidad más para procurar la integración del mayor número de mujeres. Su incorporación se realiza en función de las vacantes que tenga la compañía y el tipo de perfil que se requiera en cada momento.

## **Dificultades**

La dificultad para poner en marcha estas iniciativas es más extrínseca a la propia organización que intrínseca. Esas posibles dificultades vienen derivadas por el hecho de que aún quedan muchas mujeres que, sufriendo este problema, no se atreven a dar el paso, denunciar, abandonar a sus parejas e iniciar una nueva vida.

## **Beneficios**

Contribuir, desde una empresa eminentemente femenina, a la lucha contra la violencia de género y a ofrecer a las mujeres que la padecen una nueva oportunidad personal y laboral para poder rehacer sus vidas, ahondando así en las políticas de responsabilidad empresarial de la compañía.

### **Indicadores de gestión asociados a la solución**

El Departamento de Recursos Humanos del Grupo Amma es quien se encarga de la relación con ambas administraciones, que se encuentra en estos momentos en sus primeras fases. Se mantendrán reuniones periódicas para analizar el desarrollo de los programas y posibles mejoras. La compañía comunicará a las administraciones las ofertas de trabajo que vaya teniendo en sus diferentes centros y ellas remitirán los currículos de las personas que podrían encajar en los perfiles demandados, garantizando en todo momento la máxima confidencialidad del proceso, desde su inicio hasta la incorporación final al puesto de trabajo.

### **Nº de personas a las que les afecta**

El convenio suscrito con el Gobierno de Navarra pondrá a disposición la oferta de puestos laborales de Amma a todas las mujeres víctimas de la violencia de género en dicha Comunidad Autónoma. El suscrito con el Ministerio está abierto al ámbito nacional. En ambos casos, existe una oficina específica en ambos organismos que es la encargada de recibir las posibles solicitudes de mujeres interesadas en acogerse a los mismos y derivarlas a las empresas colaboradoras.

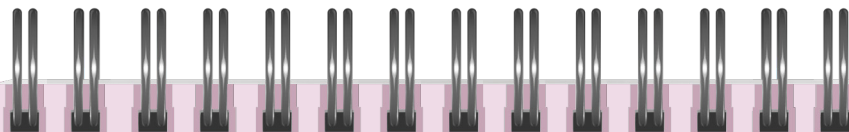
### **Año de puesta en marcha**

El Plan de Igualdad y Diversidad de Amma fue aprobado en el año 2009 y los convenios con el Gobierno de Navarra y el Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad se firmaron a finales del año 2010.

### **Resultados obtenidos**

En ambos casos se están dando los pasos iniciales de coordinación entre las administraciones y las empresas, las labores de difusión de esta iniciativa entre el colectivo de mujeres víctimas de la violencia de género y también proyectos formativos para mejorar la cualificación profesional de estas mujeres. Se espera que durante este año se vayan produciendo incorporaciones.

**La Fundación Laboral San Prudencio** es una entidad sin ánimo de lucro comprometida con el bienestar de sus Titulares y Personas Beneficiarias y con el desarrollo social de las mismas y de las empresas asociadas. Esta labor se realiza canalizando las actuaciones que las empresas desarrollan para sus empleados/as en el ámbito de la RSE.



**Empresa**

**FUNDACION LABORAL SAN PRUDENCIO**

**Título de la actuación**

Programa De Inserción Laboral Para Mujeres Víctimas De Violencia De Género.

**Subtítulo**

Las actuaciones tratan de dinamizar, motivar y dotar a las mujeres de los recursos, herramientas y conocimientos necesarios para facilitar su búsqueda de trabajo, incidiendo en factores como la comunicación y autoestima, fundamentales en este proceso.

**Reto**

El principal reto del programa es que las mujeres recuperen la confianza en sí mismas, reconozcan sus posibilidades y adquieran la autonomía necesaria para conseguir sus metas.

**Objetivo**

La incorporación al mundo laboral y la consiguiente independencia económica de las mujeres para, al mismo tiempo, posibilitar la normalización de estas personas y que puedan construir una nueva vida.

**Dificultades**

En determinados casos, las mujeres no pueden responder al compromiso de participación que adquieren por sus circunstancias concretas: poca disponibilidad horaria por cargas familiares, escaso apoyo social u otros.

	<p>Lograr un papel activo por parte de las empresas contratantes.</p>
<p><b>Beneficios</b></p>	<p>Integración social y laboral de las mujeres que, necesariamente, repercute positivamente en la comunidad.</p> <p>Ofrece la posibilidad a las empresas de que ejerzan su RSE.</p>
<p><b>Indicadores de gestión asociados a la solución</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles de satisfacción.</li> <li>• Niveles de inserción.</li> </ul>
<p><b>Nº de personas a las que les afecta</b></p>	<p>El programa está abierto a las mujeres víctimas de violencia de género que superadas las primeras fases de atención se encuentran preparadas para la incorporación al mercado laboral. Esta decisión la toman los servicios sociales que derivan al programa tal como viene establecido por la colaboración establecida por Diputación Foral de Álava.</p>
<p><b>Año de puesta en marcha</b></p>	<p>2006 - Noviembre.</p>
<p><b>Resultados obtenidos</b></p>	<p>Datos desde Nov-2006 hasta Mar-2011 teniendo el programa una duración de 6 meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mujeres participantes desde nov-2006 a dic-10: 31 mujeres.</li> <li>• Talleres grupales de apoyo: 9 anuales.</li> <li>• Asesoramientos individualizados: 534 sesiones.</li> <li>• Ofertas de trabajo presentadas: 997 ofertas.</li> <li>• Empresas contactadas: 1743 empresas de todos los sectores.</li> <li>• Contratos firmados: 141 contratos.</li> <li>• Mujeres que han trabajado: 103.</li> <li>• Nivel de Inserción: 83%.</li> <li>• Nivel de satisfacción: Alto (9/10).</li> </ul>

# 4

## REPRESENTACIÓN EN PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN Y PROMOCIÓN PROFESIONAL

En relación a la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisión de las empresas y su presencia en los Consejos de Administración es aún muy baja, si tomamos en cuenta el porcentaje de población femenina y su nivel formativo, ya que más de la mitad de las licenciaturas en las Universidades son conseguidas por mujeres.

En el año 2010, el porcentaje de mujeres en el conjunto de Consejos de Administración de las empresas que forman parte del Ibex 35 era del 10,8%<sup>3</sup>, porcentaje sin duda insuficiente pero que ha experimentado un notable incremento en los últimos años, fundamentalmente desde la entrada en vigor de la LOIEMH. En el año 2004 este porcentaje era del 3,4 %.

En este punto, la LOIEMH considera como “presencia equilibrada de mujeres y hombres” aquella en la que en el conjunto que se refiera, las personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta.

En este contexto, la LOIEMH establece en su artículo 75, que las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada, procurarán alcanzar una presencia equilibrada en el plazo de 8 años desde la entrada en vigor de la Ley. Asimismo, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) ha elaborado el Código de Recomendaciones de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, que incluye propuestas sobre diversidad de género.

<sup>3</sup> Fuente: Observatorio Add Talentia Abril 2011



A pesar de que la tendencia de futuro, al amparo de la normativa, es positiva hacia el equilibrio en el terreno de la incorporación y participación de las mujeres en la toma de decisiones de las empresas, persiste aún una significativa distribución desigual (segregación vertical de la mujer) en el mercado laboral.

La segregación vertical, hace referencia a la menor presencia de mujeres en los puestos directivos o de responsabilidad y sus causas derivan principalmente de los procesos de selección, promoción interna, formación y captación de perfiles, por lo que es necesario abordar los procesos de gestión de recursos humanos desde una perspectiva integral que incorpore criterios de RSE observados desde una dimensión de género.

Esta segregación vertical se pone más de manifiesto en las pymes, que son las que conforman mayoritariamente el tejido empresarial español. Éstas generalmente se rigen por un administrador único. En este caso, la presencia masculina es preponderante con un 71,25% de las empresas, contra sólo un 22,71 % con una mujer como administradora. En 2011, en el estudio que desde 2008 viene realizando la empresa INFORMA D&B, perteneciente al Grupo CESCE (participado mayoritariamente por el Estado), de 1.452.265 sociedades analizadas, un 31,27% cuentan por lo menos con una mujer en su consejo de administración. Este porcentaje ha venido aumentando desde 2008, cuando representaba el 29,14% de las empresas pero aún es significativamente inferior a la presencia equilibrada (40% - 60%), que la LOIEMH estipula.

Si abordamos la selección, existe una tendencia estructural en las empresas que muestran una segregación vertical dominante con mayor presencia femenina en niveles de entrada técnicos, y casi exclusiva en el departamento administrativo, siendo muchos sectores predominantemente masculinos.

Para llevar a cabo un cambio gradual y sostenible, es necesario poner en marcha procesos de selección no discriminatorios en su configuración y en su aplicación, y avanzar más allá de cuotas de talento en el que el sexo es neutro en la selección e incorporar en proyectos de reclutamientos, acciones positivas para avanzar con mayor celeridad en la búsqueda de equilibrios de género.

Otra de las áreas claves de gestión de la RSE desde una perspectiva de género al objeto de reducir las desigualdades, es la formación que exige analizar la inversión de desarrollo de carreras desde una perspectiva de género para identificar posibles desequilibrios y fomentar la igualdad de oportunidades y contemplar si la formación

---

<sup>4</sup> Fuente Informa D&B (GRUPO CESCE) Las mujeres en los consejos de administración y organismos de decisión de las empresas españolas.

financiada a cargo de la empresa es o no en horario de trabajo por la tendencia en la sociedad y en las familias de concentrar la responsabilidad del cuidado de hijos y mayores en las mujeres.

Al mismo tiempo, la empresa debe garantizar que la detección de las necesidades de formación se lleve a cabo sobre el total de la plantilla, tanto mujeres como hombres, e incluir el diseño de planes de carrera individualizados, basados en criterios objetivos para la promoción (formación, méritos, titulación académica, conocimiento del puesto etc.), programas de formación específicos sobre competencias y habilidades directivas que permitan a mujeres y hombres, sin sesgo de género, ocupar puestos en niveles jerárquicos superiores.

A estos efectos es recomendable buscar una mayor integración de los procesos de formación/ retribución/ promoción y su interrelación en clave de género, considerando el diseño específico de planes de carrera con criterios de género para las mujeres, al objeto de permitir su promoción a puestos de mayor responsabilidad.

En este ámbito, un aspecto que merece también atención es el excesivo cuestionamiento de los méritos y formación de las mujeres que acceden a puestos de responsabilidad, así como el análisis y seguimiento de las renunciaciones de las mujeres a acceder a puestos de mayor responsabilidad o las bajas voluntarias, que son especialmente numerosas en el empleo femenino, ya que la tasa de abandono del empleo por las mujeres está vinculada con el nacimiento del primer, segundo y tercer hijo y al cuidado de mayores y personas dependientes lo que viene a mostrar que la sociedad, la familia o el propio mercado laboral (o una combinación de intereses de los tres agentes mencionados) “empuja” en muchas ocasiones a la disyuntiva entre el empleo o la familia a muchas mujeres trabajadoras.

En esta dirección es importante contar con la posible aplicación de “pasarelas” que faciliten situaciones suspensivas y no extintivas en el empleo femenino o proporcionen reincorporaciones incluso tras un proceso definitivo de desvinculación en la línea de iniciativas anglosajonas “Off-Ramps and On-Ramps” y que los procesos de promoción para ser realmente eficaces deben conectarse con el fomento de políticas de corresponsabilidad y conciliación.

# CLAVES para gestionar la representación en puestos de alta dirección y promoción profesional en la empresa

Igualdad de oportunidades  
Procesos de selección no discriminatorios  
Segregación vertical

## CUESTIONES A PLANTEARSE: Representación en puestos de Alta Dirección y promoción personal

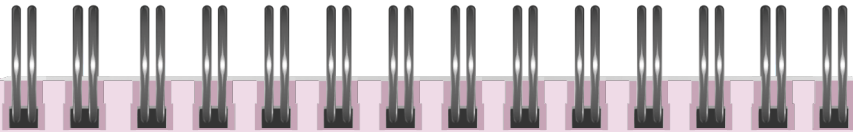
Presencia femenina en organización	Acción positiva
Presencia femenina en niveles directivos	Acción positiva
Presencia femenina en Consejos de Administración	Cupos de talento/Género
Promoción de mujeres en niveles directivos	Programas de desarrollo profesional
Promoción de mujeres en el Consejo de Dirección	Programas de desarrollo profesional
Formación en situaciones suspensivas	Programas de actualización y reciclaje

## INDICADORES CLAVE DE GESTIÓN

- Presencia de mujeres y hombres en la Organización (distribución)
- Nivel de estudios de la plantilla (desagregados por sexo)
- Antigüedad media desagregada por tramos y sexo
- Distribución de mujeres y hombres por grupo/nivel
- % de mujeres seleccionadas en los últimos tres años por grupo profesional
- % de mujeres promocionadas en los últimos tres años por grupo profesional
- % de mujeres participantes en actividades de formación sobre total y por grupo profesional
- % de horas lectivas de formación a mujeres sobre total horas por Grupo profesional
- % de cumplimiento desempeño total mujeres y comparación con hombres
- % de mujeres que abandonan la empresa sobre total mujeres y comparación con hombres por causas (voluntaria/ no voluntaria)
- Nivel salarial hombre/mujer sobre base 100
- Porcentaje de salario variable sobre fijo pagado a mujeres y hombres

Fuente: Secretaría de Estado de Igualdad y Forética. Adaptación de "La responsabilidad social de género en la empresa". De la Torre, C., Maruri. I. Ed. Cinca 2009.

**IPGFLEXO** es una pequeña empresa del sector de Artes Gráficas que fabrica bolsas de todo tipo, papel de regalo, estuches y envoltorios de productos como soporte de la imagen de negocio. Es una empresa de capital 100% español con una dilatada experiencia en el sector de la flexografía avalada por una importante fidelidad de su clientela, siendo su atención y satisfacción uno de sus máximos objetivos, a través de la mejora continua de sus procesos y el compromiso de colaboración.



## **Empresa**

**IPGFLEXO**

## **Título de la actuación**

Pyme en igualdad.

## **Subtítulo**

Equilibrar la participación de hombres y mujeres en la empresa , incorporando mujeres en el departamento de producción y hombres en el departamento administrativo .

Formación específica para trabajadores inmigrantes  
Pasar de un sistema de gestión vertical a uno de trabajo en equipo.

## **Reto**

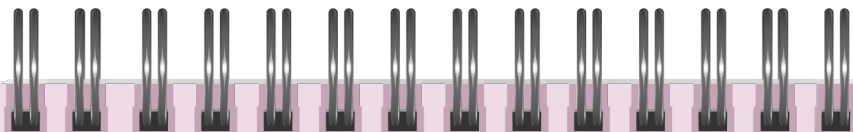
Mejorar la comunicación , pasar de un sistema vertical a un sistema donde se potencia el trabajo en equipo, la inteligencia colectiva y la felicidad en el trabajo ( canal interno de facebook), fomentando la formación en habilidades no sólo en el equipo de Dirección si no en todo el personal de la empresa ( sesiones de coaching para todo el personal), fomentando la diversidad como factor de innovación.

## **Objetivo**

- Realizar el cambio a un equipo de Dirección compuesto por 7 personas.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La felicidad en el trabajo, encontrar un sentido a lo que hacemos como parte de un todo del que formamos parte.</li> <li>• Diversidad de personas.</li> </ul>
<b>Dificultades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los hábitos de funcionamiento y pensamiento son difíciles de cambiar (uso de la formación).</li> <li>• Problemas para encontrar personal femenino que quiera trabajar en el Área de producción.</li> </ul>
<b>Beneficios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa más diversa y más adaptada a los sistemas de gestión del siglo XXI.</li> <li>• Disminución del absentismo laboral.</li> </ul>
<b>Indicadores de gestión asociados a la solución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad de la empresa EBITDA superior en un 100% a la media del sector.</li> <li>• % Reducción absentismo laboral.</li> </ul>
<b>Nº de personas a las que les afecta</b>	Toda la empresa.
<b>Año de puesta en marcha</b>	2009.

**Globesalud** es una empresa española, con proyección internacional, creada en 2004. Entre sus objetivos, se encuentra el de contribuir a la mejora en el acceso de la población a unos servicios de salud de alta calidad y financieramente sostenibles, mediante el desarrollo e implantación de proyectos y acciones específicas, realizadas conjuntamente con clientes y diseñadas de forma específica, para cada caso, complementadas con la formación y transferencia de conocimientos a todas las personas involucradas en el proyecto. Tiene una división de consultoría sanitaria (Globesalud, Proyectos y acciones de salud SL) y otra de gestión de centros y servicios sanitarios y socio-sanitarios (Globesalud Gestión S.L.).



## Empresa

**Globesalud**

## Título de la actuación

Pyme en igualdad.

## Subtítulo

Formación de profesionales de la salud y del sector sociosanitario de la propia empresa Globesalud, de Iberoamérica y de empresas relacionadas con este ámbito.

## Reto

Las tendencias de vanguardia en el sector de la salud y sociosanitario precisan ser actualizadas en los contenidos y formato de los programas formativos.

El programa combina el e-learning (80% de las clases) y se completa con visitas “in situ” a centros, instituciones y experiencias exitosas de nuevas fórmulas de gestión en el sector de la salud y sociosanitario. De este modo se consigue que aquellas personas que deseen formarse puedan compatibilizar la capacitación con su quehacer diario.

## Objetivo

Formar en las nuevas tendencias y fórmulas de gestión innovadoras al personal del propio Globesalud, de otras empresas del sector de países iberoamericanos,

empleando las tecnologías de la información y comunicación que permiten a la persona la adquisición y actualización de sus conocimientos a distancia, mediante un “traje a medida” totalmente compatible con su agenda personal y laboral.

### **Dificultades**

El alumnado y el profesorado realizan un mayor esfuerzo personal al no ser las actividades formativas presenciales, en su mayor parte. Las 2 semanas de visitas in situ a las experiencias innovadoras obligan al alumnado a asistir presencialmente a estas actividades.

### **Beneficios**

El empleo del e-learning (foros, videoconferencias,..) consigue la formación continuada y la actualización de conocimientos de la persona a la par que permite adaptar la capacitación a su agenda personal sin desplazamiento alguno y con resultados altamente satisfactorios tanto para el alumnado como para el profesorado. La combinación de visitas presenciales a experiencias de vanguardia junto con el e-learning garantizan la actualización del conocimiento tanto teórico como práctico, sin que interfiera prácticamente con las agendas personales y profesionales.

A ello se suma que en el caso del alumnado de Iberoamérica realizan la mayor parte del curso desde su país y su propio domicilio, favoreciendo la conciliación de la formación con su vida personal y profesional.

A ello se suma que para quienes no cuentan con los medios económicos precisos para realizar el curso, se han conseguido patrocinios a modo de becas para que el escollo financiero no sea un problema para recibir la formación.

El curso se concibe como formación de formadores para constituir una red, de capacitación y colaboración, con el propio alumnado que cooperará en la

impartición de sucesivas ediciones, mediante acuerdos de colaboración con Universidades y Escuelas de negocios iberoamericanas.

El alumnado al finalizar el curso tiene que realizar un proyecto de mejora innovador en la institución en la desempeña su trabajo habitual, para aplicar de forma práctica el conocimiento adquirido. Estos proyectos constituyen una base de datos de buenas prácticas útil para toda la red.

Si se encuentran en desempleo se le facilitan prácticas, en una de las instituciones patrocinadoras, para que pueda desarrollar su proyecto.

**Indicadores de gestión asociados a la solución**

Las encuestas indican un elevado grado de satisfacción con el formato y los contenidos (9,5/10). La adherencia al programa formativo por parte del alumnado resulta muy superior al presencial (únicamente un 3% de fallos en el seguimiento del programa frente 15% presencial.

**Nº de personas a las que les afecta**

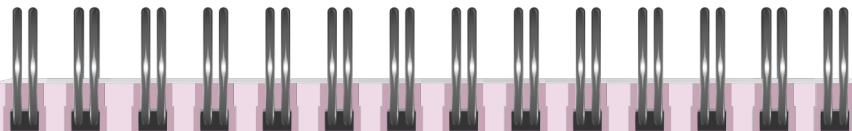
25 plazas anuales y mediante formación de formadores acuerdos con 3 escuelas de negocios y universidades de Iberoamérica.

**Año de puesta en marcha**

2010.



**Nestlé** como el primer grupo alimentario mundial, cuenta con más de 6.000 personas en España que desarrollan su actividad en toda la geografía peninsular. La sede se encuentra en Esplugues de Llobregat (Barcelona), desde donde se gestiona la más amplia gama de productos de la industria alimentaria.



**Empresa**

**NESTLE ESPAÑA S.A.**

**Título de la actuación**

Talleres de Sensibilización sobre Igualdad para Jefas y Jefes, iniciando con el Comité de Dirección.

**Subtítulo**

Se realizarán Talleres de 4 horas con la totalidad de jefas y jefes de Nestlé, en lo que se transmitirá el compromiso de la Dirección para la Igualdad de Género, los beneficios de la misma y se trabajará conjuntamente en grupos las barreras internas existentes y propuestas de mejoras para derrocarlas.

**Reto**

Existe aún desigualdad en ciertas funciones y posiciones de mando. El reto es conseguir en poco tiempo una mayor presencia de mujeres en dichas funciones y posiciones, sin aplicar “cuotas”. Existen a su vez, todavía prejuicios en el desarrollo y adecuación de la carrera de las mujeres a su realidad y necesidades, dificultando su promoción.

**Objetivo**

Sensibilizar especialmente a los jefes, sobre la importancia de la presencia de la mujer en posiciones de mando y otras funciones, y en la necesidad de adaptarse a una carrera y un estilo de comunicación y liderazgo diferente al de los hombres, a la vez que complementario.

<b>Beneficios</b>	Equilibrar el talento, estilo de liderazgo y pensamiento complementario que pueden aportar mujeres y hombres.
<b>Indicadores de gestión asociados a la solución</b>	% de jefas/es que pasarán por los talleres.
<b>Nº de personas a las que les afecta</b>	250 personas aproximadamente asistirán a los Talleres.
<b>Año de puesta en marcha</b>	2011.
<b>Resultados obtenido</b>	Mejor adaptación por parte de los mandos a las necesidades de las mujeres para su promoción.

# 5

## PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES EN CLAVE DE GÉNERO

El enfoque de la gestión de RSE en materia de prevención de riesgos laborales desde un enfoque de género, además de promover el estricto cumplimiento de la normativa específica relativa a la Prevención de Riesgos Laborales durante los períodos de embarazo y lactancia, se debe prestar especial atención a aquellos aspectos donde sea más susceptible la mujer a sufrir un daño. Pese a los numerosos avances en materia de legislación en este ámbito, aún persisten grandes diferencias respecto a las condiciones de trabajo entre mujeres y hombres.

Al tratar los riesgos de la mujer trabajadora, resulta imprescindible incorporar un enfoque de género ya que existe una forma distinta de enfermar y accidentarse entre mujeres y hombres ya sea, bien como consecuencia de las propias diferencias biológicas, como por la definición u organización social del trabajo, que adjudica a las mujeres el desempeño de profesiones específicas, con sus factores de riesgo determinados.

Existe una consideración cada vez mayor por los agentes sociales de la necesidad de regular un espacio en la prevención de riesgos laborales especialmente adaptado a la mujer, en función de los distintos riesgos a los que se puede estar expuesta (protección de la maternidad, el embarazo, la lactancia, etc.)

El personal experto<sup>5</sup> coincide en señalar la importancia de considerar la Prevención de Riesgos Laborales desde una perspectiva específica de la mujer, para mejorar sus

<sup>5</sup> Véase la web temática [osha.europa.eu](http://osha.europa.eu) de la agencia de seguridad y salud de la Unión Europea que incluye información valiosa sobre la gestión de la prevención de riesgos laborales en clave de género

condiciones de salud en el contexto laboral y propugnan la necesidad de una mayor adaptación del trabajo a la persona , ya que en muchas ocasiones ciertos trabajos se piensan, por su historia o características intrínsecas, solamente para el hombre o en términos de condiciones físicas o ambientales, cuando hombre y mujer también difieren en los aspectos psicosociales.

Dentro de este concepto merecen especial atención no sólo las condiciones físicas o la especial protección de situaciones vinculadas a la maternidad sino también aquellas medidas destinadas a prevenir el acoso en el trabajo, tanto el acoso moral como el acoso sexual o por razón de sexo.

Por tanto, la prevención de riesgos laborales, desde un enfoque de igualdad debe incorporar una atención específica y global a los riesgos tanto físicos como sociales para las mujeres en el lugar de trabajo, aplicando la perspectiva de género en la prevención.

Asimismo, en sectores de actividad fuertemente feminizados como la limpieza, la sanidad, educación u hostelería, se requiere una valoración de riesgos específica que tenga en cuenta los riesgos concretos asociados al desempeño de estas actividades por mujeres, que aún son poco visibles y escasamente gestionados como trastornos músculo-esqueléticos, movimientos repetitivos y riesgos psicosociales que pueden afectar con especial incidencia a la salud laboral del colectivo femenino.

La ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) en su formulación inicial de 1995 contempló como medida prioritaria la adaptación del puesto de trabajo en la regulación de los trabajadores/as sensibles. Sin embargo, en la práctica hay una tendencia empresarial de uso intensivo de la suspensión con reserva del puesto de trabajo al amparo del artículo 26 de la LPRL en el supuesto de riesgo durante el embarazo o riesgo durante la lactancia previa certificación médica con el acceso de las trabajadoras a la prestaciones de Seguridad Social previstas en la Ley General de Seguridad Social y desarrolladas por Real Decreto 295/2009 de 6 de marzo hasta que la situación de “sensibilidad” desaparece<sup>6</sup> .

La LOIEMH ha elevado la protección de los riesgos laborales de la mujer trabajadora en varios aspectos, entre otros, la creación del subsidio de riesgo durante la lactancia natural y la obligatoriedad de implantación de protocolos de prevención y respuesta ante situaciones de acoso por razón de sexo o acoso sexual.

---

<sup>6</sup> Cfr MERCADER UGUINA. J Y PAREJO ALFONSO. L. Productividad y conciliación en la vida laboral y personal. Cap 6. Prevención de Riesgos Laborales. Colección FUNDACIÓN TELEFÓNICA.2008

Asimismo, recoge, entre otros, el mandato a las Administraciones Públicas para que promuevan la efectividad del principio de igualdad entre mujeres y hombres, considerando las variables vinculadas con el sexo en relación al tratamiento de datos y fomentando estudios e investigaciones de riesgos laborales femeninos y la obligatoriedad de cambio de puesto o función si la situación actual influye negativamente en la salud de la trabajadora o del feto. Más recientemente, el Real Decreto 298/2009 de 6 de marzo ha extendido el grado de protección de la trabajadora embarazada que no podrá realizar actividades que supongan riesgo de exposición a agentes o condiciones de trabajo incluidos en la lista no exhaustiva de la parte A del Anexo VIII del Reglamento de Servicios de Prevención, cuando de acuerdo con las conclusiones obtenidas de la evaluación de riesgos, ello pueda poner en peligro su seguridad o su salud o la del feto.

Igualmente la trabajadora en periodo de lactancia no podrá realizar actividades que supongan el riesgo de una exposición a los agentes o condiciones de trabajo enumeradas en la lista no exhaustiva del anexo VIII parte B cuando de la evaluación se desprenda que ello pueda poner en peligro su seguridad, o su salud o la del niño durante el periodo de lactancia natural.

Por supuesto las empresas deben cumplir estrictamente las obligaciones legales de prevención de riesgos de mujeres embarazadas o en situación de lactancia natural con, en su caso, medidas de adaptación física del puesto de trabajo o adaptaciones relacionadas con las condiciones de trabajo (horarios flexibles, mayores descansos, etc.) pero hay espacios de mejora de la ley que podrían encajar en la propia RSE.

Algunas buenas prácticas empresariales de igualdad en la faceta preventiva son la participación de mujeres en la evaluación de riesgos de puestos de trabajo desde una perspectiva de género, la creación de agentes empresariales de mejora de la gestión del tiempo y prevención del estrés laboral para facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar, la facilitación de servicios de asesoramiento y asistencia externa en situaciones de maternidad y lactancia natural, la realización de campañas informativas internas de riesgos asociados a la maternidad y de medidas y hábitos y buenas prácticas, etc.

El estatus ocupacional marca bastantes diferencias entre ambos géneros; en las ocupaciones profesionales, donde trabajan mayor porcentaje de mujeres, es donde hay más diferencia entre la autonomía temporal de ellos y ellas.

Si analizamos los criterios que deben tomarse en cuenta a la hora de gestionar la prevención de riesgos desde un enfoque de género en la empresa, los servicios de prevención, incluso para bajas por contingencias comunes, deben realizar un

seguimiento proactivo para poder identificar si las bajas están relacionadas con el entorno/puesto de trabajo.

Asimismo, se debe poner especial atención en la protección de situaciones relacionadas con el embarazo y la lactancia, realizando programas de sensibilización en materia preventiva destinado al personal femenino y ampliar las evaluaciones de puesto de trabajo por trabajadora embarazada de modo que no sean reactivas (a petición de la solicitante), si no proactivas con carácter general así como la formación al personal encargado de los recursos humanos de las empresas en este ámbito.

Más allá de lo estipulado en la LOIEMH respecto a los riesgos durante el embarazo y lactancia, las empresas pueden establecer medidas preventivas o de mitigación del riesgo, principalmente dirigidas a la mujer, pero también facilitando su atención por parte de la pareja.

En el mismo sentido, en lo que respecta las situaciones de acoso sexual y acoso por razón de sexo en el trabajo, además de lo estipulado por la Ley, las empresas pueden llevar a cabo actuaciones que proporcione ambientes saludables que enriquezcan las relaciones laborales y anulen cualquier inicio de este tipo de acosos.

Como claves específicas de la gestión de la prevención de riesgos laborales en clave de género en la empresa se contemplan las siguientes:

## CLAVES para gestionar la prevención de riesgos laborales en clave de género

Especial atención a situaciones de riesgo:

- Mujeres embarazadas
- Acoso sexual y acoso por razón de sexo en el trabajo

Enfoque de género en el estudio de riesgos laborales

### CUESTIONES A PLANTEARSE: Prevención de riesgos laborales en clave de género

Superación del mero cumplimiento legal	Auditorías voluntarias y certificaciones
Evaluaciones de riesgos en clave de género	Prevención de accidentes y enfermedades
Prevención y actuación antes riesgos psicosociales	Protocolos de prevención y actuación frente al acoso sexual y por razón de sexo
Protección de situaciones de riesgo vinculadas a la maternidad	Protocolos específicos de protección del embarazo y la lactancia
Incidencia decisiva en la reputación de la empresa	Satisfacción de empleados y empleadas y calidad laboral
Políticas y programas innovadores de prevención destinados a mujeres	Campañas de sensibilización en materia preventiva en clave de género

### INDICADORES CLAVE DE GESTIÓN

- Índice de frecuencia de accidentes/enfermedad global y desagregado por sexo
- Índice de gravedad de accidentes/enfermedad global y desagregado por sexo
- Índice de incapacidad temporal por enfermedad común desagregado por sexo
- Número de denuncias recibidas contra posibles conductas de acoso sexual o por razón de sexo
- Número de denuncias tramitadas contra posibles conductas de acoso sexual o por razón de sexo
- En especial relacionados con embarazo y lactancia:
  - Número de evaluaciones de Riesgos Laborales por puesto de trabajo para trabajadoras embarazadas.
  - Número de mujeres que han solicitado cambio de puesto/función o solicitado la suspensión del contrato de trabajo por riesgo durante el embarazo y la lactancia

Fuente: Secretaría de Estado de Igualdad y Forética. Adaptación de "La responsabilidad social de género en la empresa". De la Torre, C., Maruri, I. Ed. Cinca 2009

# ✓ CHECK LIST EN IGUALDAD PARA PYMES

En base a la cumplimentación del siguiente auto-diagnóstico se puede conocer el punto de partida de cada pyme en relación a la incorporación de buenas prácticas vinculadas a la gestión e implantación de la igualdad de género en la empresa.

La estructura de este formulario consta de ocho apartados diferenciados que aportan información sobre la plantilla y el grado de avance y compromiso de la empresa en relación a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y la gestión de la RSE desde un enfoque de igualdad de oportunidades. Los apartados son los siguientes: personal de la plantilla por tipo de contrato y jornada, personal por niveles de responsabilidad, categorías y áreas profesionales, inclusión social y víctimas de violencia de género, procesos de gestión de recursos humanos, salud laboral y prevención de riesgos laborales, comunicación y sensibilización en igualdad, compromiso empresarial con la igualdad y gestión de la RSE desde una perspectiva de igualdad de oportunidades.

La forma de cumplimentación del mismo es clara y sencilla con tres opciones de respuesta (afirmativa, negativa y no aplicable-para los casos en los que no se ajuste a las características de la empresa-) en cada una de las 40 preguntas identificadas



por bloques materiales, que deben ser completadas en función de la práctica y la realidad actual de la empresa y su visión respecto a la igualdad de oportunidades. Cada una de las respuestas afirmativas (Sí)<sup>7</sup> se corresponde con un punto y el resultado final del cuestionario se obtendrá mediante la suma de todos los puntos obtenidos. En función de la puntuación final reflejada, la empresa se puede ubicar en 4 fases diferenciadas:

### **FASE 1: Mínima o de arranque (De 0 a 10 puntos obtenidos)**

La empresa no cuenta con un compromiso claro con la igualdad real de oportunidades entre mujeres y hombres que esté integrado en su modelo organizativo y de negocio y no se disponen aún de suficientes mecanismos e instrumentos para la gestión efectiva de la igualdad de oportunidades.

### **FASE 2: Básica (De 10 a 20 puntos obtenidos)**

La empresa cuenta con un grado de concienciación medio sobre la consecución de la igualdad real y efectiva en la empresa y está aplicando medidas concretas en este ámbito, no obstante se requiere de una mayor planificación y organización de sus actuaciones para que la implantación de la igualdad en la empresa sea real y efectiva.

### **FASE 3: De avance (De 20 a 30 puntos obtenidos)**

La empresa se encuentra en el camino de poder convertirse en referencia en materia de igualdad a través su compromiso expreso, materializado en la implantación de medidas concretas que contribuyen a la implantación real de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y a la obtención de los beneficios directos que ésta reporta. No obstante es necesario realizar actividades de seguimiento y evaluación que posibiliten una mejora continua de las acciones emprendidas.

### **FASE 4: Avanzada (De 30 a 40 puntos obtenidos)**

La empresa cuenta con una estrategia definida de implantación de la igualdad y no discriminación en todos los ámbitos de actuación. Se puede considerar como un modelo a seguir en empresas de similares características y optar a reconocimientos públicos y certificaciones (distintivo de igualdad en la empresa). El reto consiste en seguir avanzando en la misma línea y emprender iniciativas innovadoras y pioneras que posicionen a la organización como referente en igualdad ante sus diferentes grupos de interés.

Este check list también puede ser utilizado como una herramienta de aproximación a la medición de la evolución de la implantación de políticas de igualdad en la empresa.

---

<sup>7</sup> En el caso de que haya alguna pregunta que "No Aplica" para calcular la fase en la que se encuentra la empresa en cuestión basta con dividir las preguntas totales válidas en 4 fases exactamente iguales y tomar esos números como referencia.

Basta con analizar la mejora (o en su caso empeoramiento) en los indicadores para identificar donde la empresa ha realizado progresos positivos y señalar aquellas áreas que todavía quedan por mejorar.

<b>PERSONAL POR TIPO DE CONTRATO/JORNADA(*)</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>
1. Equilibrio de mujeres y hombres con contrato indefinido.			
2. Equilibrio de mujeres y hombres con contrato temporal.			
3. Equilibrio de mujeres y hombres con jornada completa.			
4. Equilibrio de mujeres y hombres con jornada parcial.			
<b>PERSONAL POR NIVELES DE RESPONSABILIDAD, CATEGORÍAS/ ÁREAS PROFESIONALES (*)</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>
5. Presencia equilibrada de mujeres y hombres en los puestos de dirección (máximo cargo, puesto directivo, mandos intermedios).			
6. Presencia equilibrada de mujeres y hombres en los distintos departamentos o áreas.			
7. Presencia equilibrada de mujeres y hombres en los distintos niveles o categorías.			
<b>INCLUSIÓN SOCIAL/VÍCTIMAS DE VIOLENCIA DE GÉNERO</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>
8. Incorporación durante los últimos 4 años de mujeres mayores de 45 años.			
9. Presencia de mujeres con discapacidad en la plantilla.			
10. Presencia de mujeres víctimas de violencia de género en la plantilla.			
11. Presencia de mujeres en la plantilla pertenecientes a otros colectivos en riesgos de exclusión (inmigrantes, minorías étnicas, desempleadas de larga duración etc...)			

<b>PROCESOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b> <b>Acceso al empleo , retribución, formación, promoción , desvinculación y conciliación</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>
12. La comunicación de las ofertas de empleo es accesible para ambos sexos sin distinción, sin inclusión de referencias personales (neutra).			
13. El equipo de responsables del proceso de selección está compuesto por ambos sexos.			
14. Se amplían los métodos de reclutamiento alternativos a los tradicionales para favorecer un mayor acceso de mujeres.			
15. Existe planes de formación en igualdad y género para el personal de la plantilla con responsabilidades en el área de RR.HH. (dirección y gestión).			
16. Se aplican sistemas y criterios de clasificación profesional y de retribución (fija y variable) que permitan eliminar y prevenir las situaciones de discriminación directa o indirecta.			
17. La detección de necesidades de formación y la impartición de las acciones formativas se aplican a toda la plantilla por igual.			
18. Se aplican criterios de promoción profesional adecuados al principio de igualdad y no discriminación, que no den lugar a situaciones de discriminación directa o indirecta.			
19. El número de desvinculaciones femeninas(bajas voluntarias, despidos)es superior al colectivo masculino.			
20. Se establecen medidas efectivas y equitativas(**) de organización del tiempo de trabajo (jornada y horarios, turnos, vacaciones, entre otras) que faciliten la conciliación de la vida laboral, personal y familiar.			
21. Se establecen medidas o fórmulas de conciliación efectivas y equitativas(**) entre otras, las relativas a las mejoras y beneficios sociales, al teletrabajo o a la movilidad geográfica.			

<b>SALUD LABORAL /PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES/ACOSO SEXUAL Y POR RAZÓN DE SEXO</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>
22.Existe conciencia sobre los riesgos laborales específicos de las mujeres en la empresa.			
23.En los reconocimientos médicos de la empresa, se contemplan también exámenes de los riesgos en la salud destinados específicamente a mujeres(por ejemplo un examen ginecológico).			
24. Se establecen políticas de prevención de riesgos laborales específicas vinculadas a la protección de la maternidad y la lactancia.			
25.Existen medidas específicas para prevenir la discriminación y el acoso sexual y por razón de sexo en el trabajo: códigos de conducta, protocolos de actuación para dar cauce a las denuncias o reclamaciones que se puedan formular en materia de acoso y sensibilización y formación de los trabajadores/as.			
26.El índice de absentismo laboral es mayor en el colectivo femenino que en el masculino.			
<b>COMUNICACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>
27.Se vigila la utilización de un lenguaje no sexista en las comunicaciones internas y externas de la empresa.			
28.Se comunica a los empleados/as y agentes externos las políticas de igualdad existentes, a través de los posibles canales de comunicación existentes: revistas internas, intranet.			
29.Existe concienciación y divulgación sobre las ventajas y beneficios de la igualdad de oportunidades para la plantilla (atracción y retención de talento, diversidad, innovación,etc).			
30.Se imparte información, formación y sensibilización en igualdad y no discriminación, tanto para el conjunto de la empresa como para ciertos grupos o perfiles profesionales.			
31.Se comunica externamente las políticas de igualdad existentes y sus indicadores asociados ,a través de los posibles canales de comunicación existentes: memoria de sostenibilidad, web corporativa.			

<b>COMPROMISO EMPRESARIAL CON LA IGUALDAD</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>
32.Existe un compromiso explícito de la dirección de la empresa y alto grado de concienciación con la consecución de la igualdad real y efectiva en la empresa y de los beneficios que aporta.			
33.La igualdad de oportunidades está integrada en la estrategia de la empresa y en la imagen que proyecta al exterior.			
34.Se ha implantado un plan de igualdad voluntario en la empresa o se prevé su futura implantación.			
35.Existen agentes o responsables de igualdad en los ámbitos de organización de la empresa.			
36.Se han diseñado e implantado medidas de acción positiva contra las discriminaciones.			
<b>RSE DESDE UNA PERSPECTIVA DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>
37. Se ha integrado el compromiso con la igualdad efectiva en las relaciones con terceros (proveedores, clientes, usuarios, contratistas y subcontratistas, integrantes de un grupo de empresas, entre otros).			
38. Colabora con asociaciones y entidades en programas de inserción laboral de colectivos desfavorecidos . (Personas con discapacidad, inmigrantes, etc).			
39.Se han incorporado medidas de gestión de la diversidad e igualdad de oportunidades.			
40. Se han implementado actuaciones de RSE en materia de igualdad consistentes en medidas económicas, comerciales, laborales, asistenciales o de otra naturaleza, destinadas a promover condiciones de igualdad entre las mujeres y los hombres en el seno de la empresa o en su entorno social.			

(\*)La LOIEMH considera como “presencia equilibrada de mujeres y hombres” aquella en la que en el conjunto en que se refiera, las personas de cada sexo no superen el 60%, ni sean menos del 40%.

(\*\*) Se entiende en este caso el establecimiento de medidas que sean utilizadas en una proporción similar (equilibrada) por mujeres y hombres en la empresa, aspecto de especial importancia cuando se habla de corresponsabilidad.

Las prácticas que acompañan a cada una de las 5 áreas de actuación determinadas en esta guía, han sido elegidas entre otras muchas acciones de pymes y grandes empresas, como ejemplos que describen brevemente y con detalle la oportunidad beneficiosa de incluir en sus actuaciones empresariales acciones a favor de la igualdad y que reportan beneficios en la gestión de la operatividad y satisfacción en las personas empleadas que redundan en mejoras tanto económicas en términos de productividad como sociales.

Con ellas, se puede comprender el porqué y el para qué, las dificultades u obstáculos encontrados en su implantación, la revisión y seguimiento realizados y los resultados finalmente obtenidos.

Encontramos así empresas de muy diversa tipología, que apuestan por una gestión en igualdad de forma integral o por la que apuesta por medidas concretas como las de conciliación, corresponsabilidad y gestión del tiempo, o como las que subrayan acciones en formación para una diversificación profesional y participación igualitaria en todos los niveles, entre otras.

Esperamos que con ellas puedan visualizarse posibles actuaciones, las cuales dependerán de la diferente tipología de cada empresa, pero con posibilidad de ser adaptadas a las distintas posibilidades de cada una de las pymes a las que va dirigida esta Guía.

# Glosario

## A

### **Acción positiva**

Medidas dirigidas a un grupo determinado, con las que se pretende suprimir y prevenir una discriminación o compensar las desventajas resultantes de actitudes, comportamientos y estructuras existentes (denominadas a veces “Discriminación positiva”).

### **Acoso**

Acoso se refiere a la violación de la dignidad de una persona por motivos de origen racial o étnico, religión, creencias, discapacidad, edad, género u orientación sexual. En sentido jurídico, el acoso se refiere a los comportamientos que resultan amenazadores o molestos. Se considera que un entorno de acoso es intimidante, hostil, degradante, humillante y ofensivo. Este tipo de conducta está prohibida por los Derechos Fundamentales de la Unión europea, los tratados de la UE, las directivas europeas, la jurisprudencia europea y por todos los derechos relacionados con la ciudadanía europea.

### **Acoso sexual**

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

### **Acoso por razón de sexo**

Cualquier comportamiento realizado en función del sexo de una persona, con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo.

## C

### **Conciliación del trabajo, la vida familiar y personal**

Estrategia que se dirige a hacer compatibles espacios y tiempos de la vida de las personas para responder a las necesidades y requerimientos de la vida laboral y familiar. Promoviendo una organización del entorno laboral y un sistema de permisos, que facilite la combinación del trabajo con las responsabilidades familiares.

### **Corresponsabilidad entre mujeres y hombres en el ámbito familiar y laboral.**

Compartir responsabilidades, de forma que entre hombres y mujeres que conviven, no haya una división de funciones en función del sexo, sino que ambos, mujeres y hombres, se responsabilicen por igual de la organización y realización de las tareas necesarias para un correcto mantenimiento del espacio común.

## D

### **Diferencia de retribución entre mujeres y hombres**

Diferencias de sueldo que existe entre hombres y mujeres como resultado de la segregación en el trabajo o de la discriminación.

### **Dimensión del género**

En cualquier situación, aspecto relativo a las diferencias en las vidas del hombre y de la mujer debidas a los roles que tradicionalmente se les ha asignado.

### **Discriminación directa**

Situación en la que se encuentra una persona que sea, haya sido o pudiera ser tratada, en atención a su sexo, de manera menos favorable que otra en situación comparable.

### **Discriminación indirecta**

Situación en que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros pone a personas de un sexo en desventaja particular con respecto a personas del otro, salvo que dicha disposición, criterio o práctica puedan justificarse objetivamente en atención a una finalidad legítima y que los medios para alcanzar dicha finalidad sean necesarios y adecuados..

### **Discriminación positiva**

*Véase "Acción positiva".*

### **División del trabajo (en función del género)**

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

## **E**

### **Empoderamiento**

Plena participación en los procesos de toma de decisiones. Posibilidad de acceso a los recursos y desarrollo de las capacidades personales para poder participar activamente en modelar la vida propia y la de su comunidad en términos económicos, sociales y políticos.

### **Estadísticas desagregadas por sexo**

Recogida y desglose de datos y de información estadística por sexos, para poder proceder a un análisis comparativo. A estas estadísticas se les llama a veces "desagregadas por género".

### **Estereotipos**

Opiniones o ideas sobre los miembros de determinados grupos o una categoría de personas que están completamente basados en la pertenencia a dicho grupo. La mayoría de los estereotipos expresan puntos de vista muy negativos que conllevan prejuicios.

### **Evaluación del impacto de género**

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

## **G**

### **Género**

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

## **H**

### **Horario flexible**

Fórmulas de jornada laboral que ofrecen una gama de posibilidades en cuanto a las horas trabajadas y los arreglos de rotaciones, turnos u horarios de trabajo diarios, semanales, mensuales o anuales.



## I

### **Integración de la perspectiva de género en el conjunto de las políticas / transversalidad**

Integrar sistemáticamente las situaciones, prioridades y necesidades respectivas de mujeres y hombres en todas las políticas, con vistas a promover la igualdad entre hombres y mujeres, y recurrir a todas las políticas y medidas generales con el fin específico de lograr la igualdad, teniendo en cuenta activa y abiertamente, desde la fase de planificación sus efectos en las situaciones respectivas de unas y otros cuando se aplique, supervisen y evalúen (Comunicación de la Comisión COM (96) 67 final, de 21/02/96.)

## P

### **Participación y Presencia equilibrada de mujeres y hombres**

Se entiende por composición equilibrada la presencia de mujeres y hombres de forma que, en el conjunto a que se refiera, las personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento.

### **Perspectiva de género**

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

### **Planificación sensible al género**

Enfoque activo de la planificación, en que se toman en consideración, como variable o criterio clave, las diferencias entre mujeres y hombres, y que procura incorporar explícitamente lo relativo a las diferencias hombre-mujer en políticas y acciones.

## R

### **Roles de género/ roles establecidos en función del sexo**

Pautas de acción y comportamiento asignadas tradicionalmente a hombres y a mujeres.

## S

### **Segregación**

Separar o marginar a personas de diferentes razas, condiciones o clases, normalmente, se refiere a esta práctica en escuelas y demás servicios públicos. Es una forma de discriminación.

### **Segregación en el trabajo / en el empleo**

Concentración de mujeres y de hombres en diferentes tipos y niveles de actividad y de empleo, donde las mujeres se ven confinadas a una gama más estrecha de ocupaciones que los hombres (segregación horizontal), y a puestos de trabajo de categoría inferior, peor remunerados y con menor prestigio y prestaciones sociales (segregación vertical).

### **Segregación horizontal**

Concentración de mujeres y de hombres en sectores y empleos específicos. (Véase "Segregación en el trabajo / en el empleo").

### **Segregación vertical**

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

## T

### **Techo de cristal**

Barrera invisible resultante de un complejo entramado de estructuras en organizaciones dominadas tradicionalmente por hombres, que dificulta el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad.

## V

### **Violencia doméstica / violencia en la familia**

Toda forma de violencia física, sexual o psicológica que pone en peligro la seguridad o el bienestar de un miembro de la familia: recurso a la fuerza física o al chantaje emocional; amenazas de recurso a la fuerza física, incluida la violencia sexual, en la familia o el hogar. En este concepto se incluyen el maltrato infantil, el incesto o cualquier tipo de violencia que se ejerce sobre las personas que convivan bajo el mismo techo.

### **Violencia de género**

Violencia que nace de la desigualdad y las relaciones de poder de los hombres sobre las mujeres, y se ejerce por quienes sean o hayan sido sus cónyuges o estén o hayan estado vinculados a ellas por relaciones afectivas, aún sin convivencia.

## FORÉTICA

Forética es la asociación de organizaciones y profesionales de la RSE líder en España con más de diez años de historia y 240 socios que tiene como misión fomentar la cultura de la gestión ética y la responsabilidad social, dotando a las organizaciones de conocimiento y herramientas útiles para desarrollar con éxito un modelo de negocio competitivo y sostenible.

Con presencia en España y en Argentina, y representación en los principales foros de la RSE a nivel europeo, Forética es partner nacional de CSR Europe y miembro de su Consejo. Además es socio miembro de Eurosif, Organizacional Stakeholder de Global Reporting Initiative (GRI) y miembro de la Red Forum Empresa. En nuestro país, Forética forma parte del Consejo Estatal de RSE como vocal experto, entre otros. Asimismo, es propietaria de la Norma SGE 21, el primer sistema de gestión de la responsabilidad social europeo que permite, de manera voluntaria, alcanzar una certificación.

Más información en [www.foretica.org](http://www.foretica.org)