



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

Manual de Procedimiento para la Integración de la Igualdad de Género en las Empresas de Navarra



Gobierno
de Navarra

IGE#

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



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



**INSTITUTO NAVARRO
PARA LA IGUALDAD**

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



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



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

TÍTULO

Manual de Procedimiento para la Integración de la Igualdad de Género en las Empresas de Navarra.

ELABORACIÓN

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

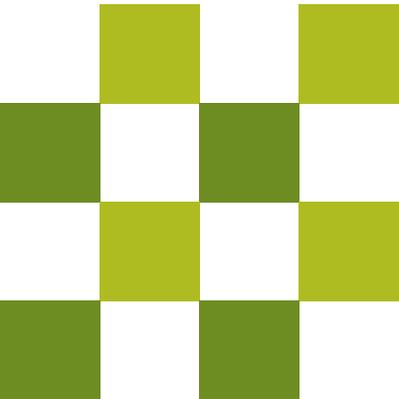
EDITA

Gobierno de Navarra - Instituto Navarro para la Igualdad

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

Diseño y maquetación: Rbk Diseño

Año: 2010



01. Presentación	02
02. ¿Por qué un procedimiento para la elaboración de planes de igualdad de género en las empresas?	04
03. ¿Qué es IGE?	07
04. Objetivos y principios IGE	10
05. Metodología y agentes que intervienen	12
06. Secuencia de intervención	14
· Consideraciones previas	15
· Fase previa o preparatoria	20
· Fase de diagnóstico	31
· Fase de diseño del Plan de Igualdad de Género	48
· Fase de implementación y seguimiento	64
· Fase de evaluación	83
07. Control de calidad y eficacia en la aplicación del procedimiento: validación de la gestión	96
08. Bibliografía	101



01

Presentación

En el año 2010, el Gobierno de Navarra, a través del Instituto Navarro para la Igualdad, INAI, validó, tras dos años de trabajo, un procedimiento para la integración de la Igualdad de Género en las empresas de Navarra, Procedimiento IGE. En el proceso de diseño y validación de IGE participaron diferentes agentes empresariales, sindicales, entidades de consultoría y representantes de instituciones como la Inspección de Trabajo que, junto con el Gobierno de Navarra, sumaron conocimientos y sinergias, aprendieron y reflexionaron conjuntamente, con un único objetivo: generar las condiciones para que la igualdad real y efectiva pudiera ser una realidad medible en las empresas de Navarra.

Este manual, donde se desarrolla el procedimiento IGE, es uno de los resultados de este trabajo y debe entenderse desde dos premisas:

Primero, desde su carácter técnico y especializado, ya que está dirigido a empresas, pero fundamentalmente a entidades de consultoría que estén asesorándolas en el proceso de implementación de un Plan de Igualdad de Género como parte del desarrollo estratégico de la organización. Este documento es una concreción de la guía, editada en el año 2010 por Gobierno de Navarra, de carácter más divulgativo e informativo y que recoge a modo de síntesis la filosofía y características del Procedimiento IGE.

Segundo, desde su carácter abierto y flexible. Este documento se presenta exclusivamente en formato Web ya que está pensado para complementarse y modificarse, para mejorarse de forma continua. El Instituto Navarro para la Igualdad, a través del grupo de seguimiento de IGE, integrado por las entidades de consultoría que están implementando planes de igualdad en Navarra según este procedimiento y las entidades que participaron en el desarrollo de IGE, está elaboran-

do nuevas herramientas y generando otros discursos que contribuyen a que IGE sea más exhaustivo, útil, viable, eficaz y esté adaptado a las realidades tan cambiantes de las empresas.

Este manual, de desarrollo del Procedimiento IGE, se estructura en los siguientes apartados:

- Justificación: hace referencia al contexto y las causas que sustentan la necesidad de elaborar un procedimiento para el acompañamiento a la implantación de la igualdad de género en las empresas.
- Definición del procedimiento: especifica a quién está dirigido, los principios en los que se fundamenta y sus características esenciales.
- Objetivos y principios en los que se sustenta: igualdad, legalidad, responsabilidad, rentabilidad y calidad.
- Metodología de intervención: basada en un sistema de mejora continua.
- Fases de intervención: incluyendo para cada una de ellas sus objetivos, procedimiento de trabajo, agentes que intervienen, herramientas y resultados esperados de su desarrollo.
- Requisitos y criterios que van a permitir saber si el procedimiento se implementa con éxito desde una perspectiva de género y bajo estándares de calidad.
- Por último, un documento donde pueden encontrarse todas las herramientas que acompañan al Procedimiento IGE.

Espero que esta información les resulte de utilidad en su trabajo y les haga pensar que la consecución de la igualdad real y efectiva en las empresas además de un trabajo obligatorio para muchas de ellas según la legislación, es un reto posible, deseable y que aporta numerosos beneficios.

Sara Ibarrola Intxusta

Directora Gerente del Instituto Navarro para la Igualdad

02

¿Por qué un procedimiento para la elaboración de Planes de Igualdad?

El interés creciente por la incorporación de la igualdad de género en las empresas, a través de planes de igualdad, responde a múltiples factores, entre los que se pueden destacar:

- Un nuevo marco normativo, la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, que ha generado una serie de obligaciones para las organizaciones empresariales, asociadas al cumplimiento del principio de igualdad: las empresas de más de 250 personas en plantilla están obligadas a negociar planes de igualdad de género, las Administraciones Públicas incorporan en sus criterios para la contratación de empresas el cumplimiento del principio de igualdad de género y el Ministerio de Igualdad ha creado el distintivo «Igualdad en la Empresa».
- Un contexto económico y social marcado por la globalización, que exige a las organizaciones empresariales la adopción de sistemas de mejora continua para ganar en competitividad, innovación, productividad y satisfacción de la clientela. Los sistemas actuales de gestión de calidad, de excelencia empresarial o de Responsabilidad Social Empresarial, RSE, dan respuesta a esta necesidad a través del respeto a la diversidad y del impulso de la igualdad de género. Además, todos ellos contribuyen al bienestar de las personas y valoran la importancia del capital hu-

“Las empresas responden y reflejan de manera, cada vez más fiel, la propia sociedad y la riqueza de su diversidad.”

mano. De esta forma las empresas responden y reflejan de manera, cada vez más fiel, la propia sociedad y la riqueza de su diversidad.

- Una presencia creciente de las mujeres en los distintos ámbitos de la empresa, que ha puesto en evidencia factores de desigualdad y discriminación, hasta ahora invisibles.

La respuesta ante estas circunstancias no se ha hecho esperar. Existe ya una marcada tendencia a incorporar la igualdad de género en organizaciones empresariales de todos los tamaños y sectores productivos. Tendencia que está teniendo un crecimiento exponencial, dada su relación directa con factores como la calidad y la mejora de la competitividad.

Aún así, la incorporación de la igualdad de género en las empresas no se ha producido de forma sistemática, ni en muchas ocasiones en los términos deseables, ya que esta incorporación responde a un proceso muy reciente en términos históricos. La falta de conocimiento en el ámbito de la igualdad de género y la necesidad de procedimientos estandarizados para trabajarla en las empresas, ha dado lugar a la puesta en marcha de multitud de medidas y planes que en ocasiones no producen los resultados ni el impacto deseado.

“La incorporación de la igualdad de género en las empresas no se ha producido de forma sistemática.”

El Procedimiento IGE surge de la necesidad de sistematizar y homogeneizar las prácticas de las empresas para la implantación de la igualdad de género, de cara a asegurar los beneficios que comporta:

- Una optimización de los recursos humanos, que mejora la gestión del conocimiento y donde cada persona aporta todo su saber y experiencia a la empresa.
- Mayor flexibilidad, una mejor gestión del tiempo de trabajo y, como consecuencia, una mayor productividad.
- Una empresa acorde con la sociedad actual y una imagen más mo-

derna y comprometida de cara a la clientela, que pasa por superar la norma en un ejercicio de responsabilidad social.

- Un soporte para mejorar el desarrollo de los sistemas de calidad, que progresivamente incorporan a las personas como responsables del mantenimiento y desarrollo de los procesos de producción bajo parámetros de calidad.

Todas estas ventajas, son el resultado de la voluntad de las organizaciones empresariales de no vivir de espaldas a la realidad social y económica en la que desarrollan su labor, cumpliendo con la normativa vigente y anticipándose a los constantes cambios que en ella se producen.

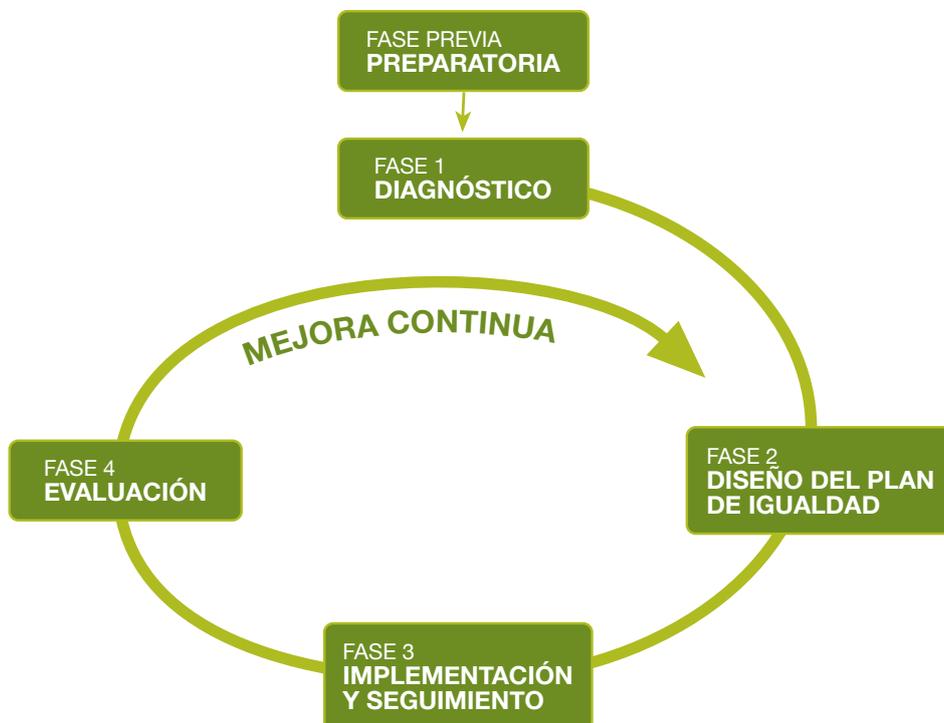
“IGE se crea para acompañar la intervención en empresas con voluntad de implantar la Igualdad de Género.”

En este contexto, IGE, el procedimiento para la integración de la igualdad de género en las empresas de Navarra, busca acompañar la intervención en empresas que quieren implementar la igualdad de género a través de un procedimiento sistematizado para la elaboración, implantación y evaluación de un Plan de Igualdad. Este procedimiento contiene los elementos que deben estar presentes a la hora de abordar la elaboración de un Plan de Igualdad de Género: sus protagonistas, las herramientas para elaborarlo y desarrollarlo y el planteamiento metodológico para conseguir los fines propuestos.

03

¿Qué es IGE?

IGE es un procedimiento de intervención en empresas que desean incorporar la igualdad de género en su organización y procedimientos de trabajo. Está constituido por una secuencia de trabajo en cinco fases: preparatoria, de diagnóstico, de diseño del Plan de Igualdad, de implementación y de evaluación, que completan un ciclo de trabajo. Se ha diseñado y validado, a lo largo de dos años de trabajo, como un procedimiento de trabajo en empresas de Navarra de cualquier tamaño y sector y es perfectamente transferible a cualquier otro contexto empresarial u organizacional.



Una vez completado el itinerario de IGE, desde la fase preparatoria, hasta la fase de evaluación, se puede iniciar un nuevo ciclo de mejora con la identificación de las áreas de intervención y la estrategia a seguir, que se plasmará en un nuevo Plan de Igualdad de Género. Se trata, por tanto, de un proceso continuo de búsqueda de la excelencia respecto a la incorporación de la igualdad de género en la organización y la actividad empresarial.

El itinerario completo de IGE tiene una duración variable, en función del tiempo para el que se programe el Plan de Igualdad. En cualquier caso, y dependiendo del tamaño y las características de la empresa, las fases previa, 1 y 2, suelen realizarse en un plazo medio de 12 meses. En los ciclos posteriores el tiempo de implantación se reduce, puesto que en la metodología que se propone, las fases preparatoria y de diagnóstico se realizan únicamente en el primer ciclo.

¿A quién se dirige?

IGE está **dirigido a** las entidades de consultoría que asesoran y acompañan a las empresas en la elaboración e implantación de planes de igualdad de género, con el fin de facilitar que lo hagan de forma sistematizada y homogénea, bajo estándares de calidad y garantizando el cumplimiento de la normativa vigente.

La propuesta incorpora tanto factores clave para el éxito en la implantación, como factores críticos que pueden dar lugar a resultados positivos o negativos según se actúe en un sentido u otro. Tiene además un carácter eminentemente práctico, con ejemplos concretos, lo cual supone sin duda uno de los valores añadidos del procedimiento.

IGE, obviamente, se dirige también a las empresas que, como beneficiarias últimas del procedimiento, dispondrán de pautas, una metodología y herramientas concretas para la integración de la perspectiva de género en sus organizaciones.

Características del procedimiento

IGE es un procedimiento **innovador** que incorpora un nuevo enfoque para el análisis de la empresa. La incorporación del enfoque de género se convierte en una nueva fuente de información que contribuye a un conocimiento global de la organización y de la actividad empresarial. Permite también introducir elementos innovadores que contribuyen a la **mejora continua**.

IGE es un procedimiento **integral** al resto de sistemas de gestión en áreas concretas como calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales, etc. No sólo no los sustituye, sino que los impregna y enriquece con una perspectiva más global. La igualdad de género se incorpora así de forma transversal a la totalidad de la gestión empresarial, por lo que se trata de un Procedimiento **enriquecedor**.

IGE es un procedimiento **de calidad** compuesto por procesos estandarizados, aunque no sujetos a una norma concreta. Se trata de un procedimiento **sistemático**, con un itinerario claro: puesta en marcha, desarrollo, seguimiento, evaluación y validación.



IGE es un procedimiento basado en **procesos** que pone su acento en la secuencia de hechos que deben producirse y la forma en que deben gestionarse. En este sentido se prima el cómo y el cuándo y se refuerza la idea de gestionar la igualdad desde los propios procesos de la empresa.

IGE es un procedimiento **participativo** que requiere del compromiso y la implicación de todas las personas que componen la empresa, para lo cual es necesario generar procesos transparentes y bien comunicados.

Finalmente, se trata de un procedimiento **dinámico**, que evoluciona en función de las nuevas necesidades generadas tanto en el marco normativo como en el ámbito empresarial. Se alimenta de las aportaciones de las empresas que lo implementan y de las entidades de consultoría que las acompañan, en una búsqueda constante de la **excelencia** en su gestión e implantación.

04

Objetivos y principios IGE

IGE está pensado para hacer más accesible la incorporación de la igualdad de género, a través de un procedimiento práctico y de fácil utilización.

Con él se pretende:

- Proporcionar estándares de calidad para la incorporación de la igualdad de género en las empresas.
- Dotar de homogeneidad a los procesos de acompañamiento y de incorporación de la igualdad de género en el ámbito empresarial.
- Proporcionar metodología y herramientas que hagan de la incorporación de la igualdad en las empresas un proceso sistemático y documentado.
- Dotar de recursos a las entidades de consultoría para que puedan acompañar a las empresas en su proceso de mejora continua hacia la igualdad de género.

Principios rectores de IGE

IGE, como modelo de intervención, se sustenta sobre la base de los siguientes principios rectores o pilares:

1. Igualdad

entre mujeres y hombres. En la dimensión interna de la empresa, entendida como ausencia de barreras fundamentadas en el sexo de las personas, para que unas y otros participen en cualquier ámbito en función de sus competencias y características. Respecto a su dimensión externa, la empresa, como organización social, debe contribuir de forma creciente a la consecución de la igualdad de género en la sociedad en la que se inserta.

2. Legalidad

en lo que se refiere al cumplimiento de la normativa vigente sobre igualdad de género en el ámbito empresarial. (Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres).

3. Responsabilidad,

por la cual las empresas se convierten en agentes/ protagonistas de la mejora del entorno que les rodea, y de la calidad de vida de las personas que trabajan en ella, promoviendo así de forma activa, cambios que llevan a un modelo de sociedad más avanzada.

4. Rentabilidad

para la empresa, relacionada con la gestión óptima de las personas y los procesos (información, comunicación, relación con la clientela y el entorno social, gestión de la política de personal, etc.). La principal misión de una empresa es crear empleo y riqueza, en línea con su entorno económico y social, y la incorporación de la igualdad, lejos de ser un obstáculo para ello, aporta mayor capital humano, y consecuentemente, más y mejor aprovechamiento de los recursos y control sobre los procesos.

5. Calidad

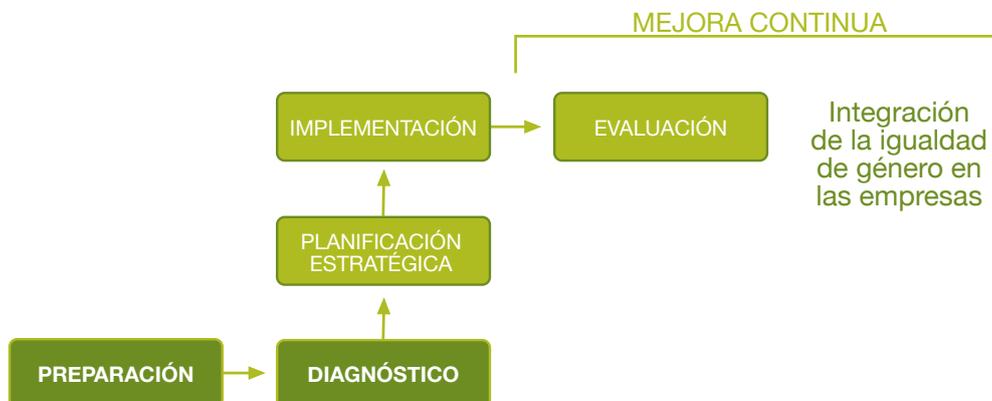
ya que IGE está basado en procedimientos estandarizados para incorporar la igualdad de género de forma eficiente y eficaz. Se ha diseñado bajo estándares que aseguran control sobre los procesos y resultados óptimos, en cualquier circunstancia. Por ello se trata de un modelo sistemático con una secuencia de puesta en marcha, desarrollo, seguimiento, evaluación y validación.



05

Metodología y agentes que intervienen

IGE se basa en una adaptación de la metodología conocida como Planificar - Hacer - Verificar - Actuar, ciclo PDCA, que se aplica en los procesos de búsqueda de mejora continua. Los resultados obtenidos tanto en el diagnóstico como en la evaluación del Plan de Igualdad de Género, constituyen el punto de partida de una nueva etapa de mejora. Se persigue por tanto, la excelencia y la eliminación de cualquier barrera respecto a la igualdad de género en el ámbito de la empresa, en un proceso en bucle, que se retroalimenta.



IGE es un procedimiento participativo. Requiere del compromiso y la implicación de todas las personas que componen la empresa, en función de la fase o momento de trabajo del que se trate. A lo largo del documento se especifica con detalle quiénes deben intervenir (dirección de la empresa, comité de empresa, entidad de consultoría...), cómo (metodología) y en qué aspectos (contenidos de trabajo) para cada una de las etapas del ciclo de intervención. En general, agentes que intervienen y sus funciones se resumen en el siguiente cuadro:

Agentes	Función
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> – Nivel máximo de toma de decisión. – Voluntad y compromiso de avanzar en la igualdad de género. – Aprueba puesta en marcha del Plan de Igualdad de Género.
Grupo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> – Nivel técnico de toma de decisión. – Asegura el consenso de todas las partes. – Diseña, planifica e impulsa todo el proceso. <p>Como integrantes de este grupo, la representación legal de las personas trabajadoras:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Impulsa desarrollo del proceso. · Identifica necesidades, asesora a la plantilla. · Lidera el seguimiento y control de las medidas que se desarrollan. · Consolida las acciones de igualdad de género a través de la negociación colectiva. <p>A través de sus representantes en el grupo, la plantilla en general:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Participa en la realización del diagnóstico y en el seguimiento del plan. · Se beneficia de las medidas puestas en marcha.
Entidad de consultoría	<ul style="list-style-type: none"> – Apoya la toma de decisiones. – Asesora, capacita y desarrolla las tareas que requieren mayor cualificación en materia de género.

06

Secuencia de intervención

Como ya se ha comentado, IGE se articula en una secuencia de trabajo en cinco fases: fase preparatoria, fase de diagnóstico, fase de diseño del Plan de Igualdad de Género, fase de implementación y fase de evaluación.

De forma transversal, las actividades relacionadas con la comunicación del Plan de Igualdad y la formación de la plantilla, se desarrollan puntualmente a lo largo de todo el proceso.

Cada una de ellas se orienta a la consecución de unos objetivos, implica la intervención de unas u otras personas o grupos, requiere o se apoya en la utilización de herramientas concretas y genera una serie de resultados.



De forma detallada, en la descripción de cada fase, se recogen los siguientes elementos:

Objetivos: qué se pretende cubrir, qué se espera obtener en cada fase.

Secuencia metodológica para implementar la fase de que se trate. Qué y cómo se hace para conseguir los objetivos planteados y un resumen del procedimiento de trabajo.

Agentes que intervienen: personas o grupos de personas cuya implicación en cada fase es imprescindible para el buen desarrollo de la misma.

Resultados y productos esperados: qué se obtiene al completar cada fase.

Requisitos y criterios de calidad: se recoge la información relevante para implementar cada fase con éxito, desde una perspectiva de género y bajo estándares de calidad. Qué conocimientos se necesitan para hacerlo bien y cuáles son los criterios para una posterior verificación y validación del procedimiento.

Por último, y a lo largo de cada fase, se van mencionando las **herramientas** de apoyo, disponibles en el documento de Herramientas.

Consideraciones previas

El asesoramiento para la implantación de la igualdad de género contiene, inicialmente, elementos que lo diferencian cualitativamente del resto de servicios que las empresas pueden contratar a un equipo de consultoría. Conocerlos y tenerlos presentes contribuirá, sin duda, al rigor en el trabajo con la empresa y a entender mejor los obstáculos y la casuística que puede aparecer a lo largo del mismo. Estos elementos son:

Resistencias personales, estereotipos y prejuicios, respecto a la igualdad entre mujeres y hombres y a su análisis a través de la teoría de género. Mientras que otros temas como la calidad, el medio ambiente o la prevención de riesgos laborales, se pueden abordar desde un enfoque más neutral o aséptico, la igualdad de género contiene implicaciones de carácter personal porque forma parte de nuestra identidad y forma de ver el mundo. Estas resistencias tienen que ver con un sistema social aprendido y arraigado, que dificulta a priori un cambio de perspectiva. Las resistencias pueden venir del ámbito de la empresa o incluso de la propia entidad de consultoría, lo que supondría un riesgo para desarrollar adecuadamente su labor en este ámbito. El Procedimiento IGE hace especial hincapié en la capacitación de la entidad de consultoría y en la formación de quienes integran la plantilla en materia de igualdad de género. De esta forma se generarán las condiciones para poder implementar un procedimiento de estas características.

“Espejismo de la igualdad” o “Normalización fingida”, expresiones que hacen referencia a un mismo fenómeno: pensar que “todo está logrado” y que actuaciones como las acciones positivas o medidas compensatorias que aseguren la igualdad entre mujeres y hombres, no son necesarias. El espejismo de la igualdad está directamente relacionado con la “ceguera de género”, que impide ver que los roles y estereotipos que se asignan en función del sexo provocan desigualdades entre mujeres y hombres, con consecuencias negativas sobre todo para las mujeres. No se trata de no “querer hacer” en muchos casos, sino de “no ver”. La entidad de consultoría deberá estar lo suficientemente capacitada como para poner de manifiesto estas situaciones, visibilizando desigualdades e incentivando actuaciones transformadoras de esta realidad, tanto en su propia organización como en las empresas a las que asesora.

La **paradoja de la neutralidad**, que sostiene el pensamiento de que las actuaciones o procedimientos de carácter neutro no generan discriminación y tienen por tanto un carácter igualitario. Nada más alejado de la realidad. El análisis de las actuaciones “neutras” desde un enfoque de género, hace emerger el hecho de que medidas o normas neutras aplicadas sobre hombres y mujeres, con roles y posiciones de partida diferentes y acceso desigual a los recursos, perpetúan las desigualdades y generan discriminaciones. La igualdad entre mujeres y hombres pasa por compensar situaciones de partida desiguales con

respuestas diferenciadas, garantizando así la participación en igualdad de condiciones.

La percepción de que la empresa está situada fuera del ámbito de la igualdad de género, eximiéndole de esta manera de la **responsabilidad** para contribuir a esta causa. Esta percepción está basada en dos ideas erróneas que constituyen la base de numerosos comportamientos: pensar que la empresa es “un ente” ajeno al entorno en el que se ubica y a las mujeres y hombres que la componen, y tratar la incorporación de la igualdad de género en la empresa como un coste en lugar de como una inversión o una oportunidad.

Por último, la **amplitud y la complejidad del proceso**. La desigualdad de género es un fenómeno complejo y multicausal. Implantar la igualdad de género en una empresa tiene muchos matices y requiere analizar todas las áreas de la misma. No se trata de un ámbito más de trabajo, sino de un enfoque transversal que impregna al resto. Necesita de un conocimiento profundo de la actividad empresarial y de cómo analizarla desde una perspectiva de género.

En este sentido y para hacer frente a las dificultades que pueden derivarse de estos fenómenos, es imprescindible contar con una adecuada capacitación en materia de género, ya se ha mencionado con anterioridad, y también actuar con rigor metodológico.

Finalmente, existe un desconocimiento generalizado de las ventajas que otorga a una empresa el hecho de actuar desde la óptica de la igualdad de género. Desde su rentabilidad en términos económicos y de optimización de su capital humano, hasta el efecto multiplicador de su buena imagen de cara a la clientela y a otras empresas, en un mercado en el que la apuesta por la mejora continua en este ámbito y la responsabilidad para con las personas y el entorno, marca claramente la diferencia de quienes se sitúan en vanguardia.



Respecto al proceso de acompañamiento a las empresas para la incorporación de la igualdad de género, es importante que se sustente sobre cuatro pilares fundamentales:

1. La colaboración

Iniciar el camino para la incorporación de la igualdad de género requiere un conocimiento y análisis exhaustivo de la empresa desde este punto de vista. Este proceso suele despertar ciertas reticencias por parte de las empresas, que tienen que ver con la resistencia a reconocer la existencia de prácticas empresariales discriminatorias, aunque éstas se realicen de forma involuntaria. Por ello es importante mostrar una permanente actitud de apoyo y colaboración y enfocar el trabajo como un proceso de aprendizaje, evitando el tono inquisitorio o auditor.

2. La transparencia

como requisito fundamental para la participación de todas las partes interesadas y la implicación de las personas que componen la empresa a todos los niveles. La transparencia y una información adecuada ayudan a eliminar reticencias y a aclarar planteamientos erróneos respecto a las razones que llevan a la empresa a iniciar este proceso y los objetivos que se persiguen.

3. El consenso

de todas las partes. Si bien, con carácter general, la dirección de la empresa establece los parámetros y prioridades de actuación, elaborar un Plan de Igualdad desde el consenso con todos los grupos interesados (plantilla, representación sindical, clientela y entidades proveedoras, etc.) asegura en buena parte el éxito en la implantación y el impacto positivo del mismo.

4. La capacitación

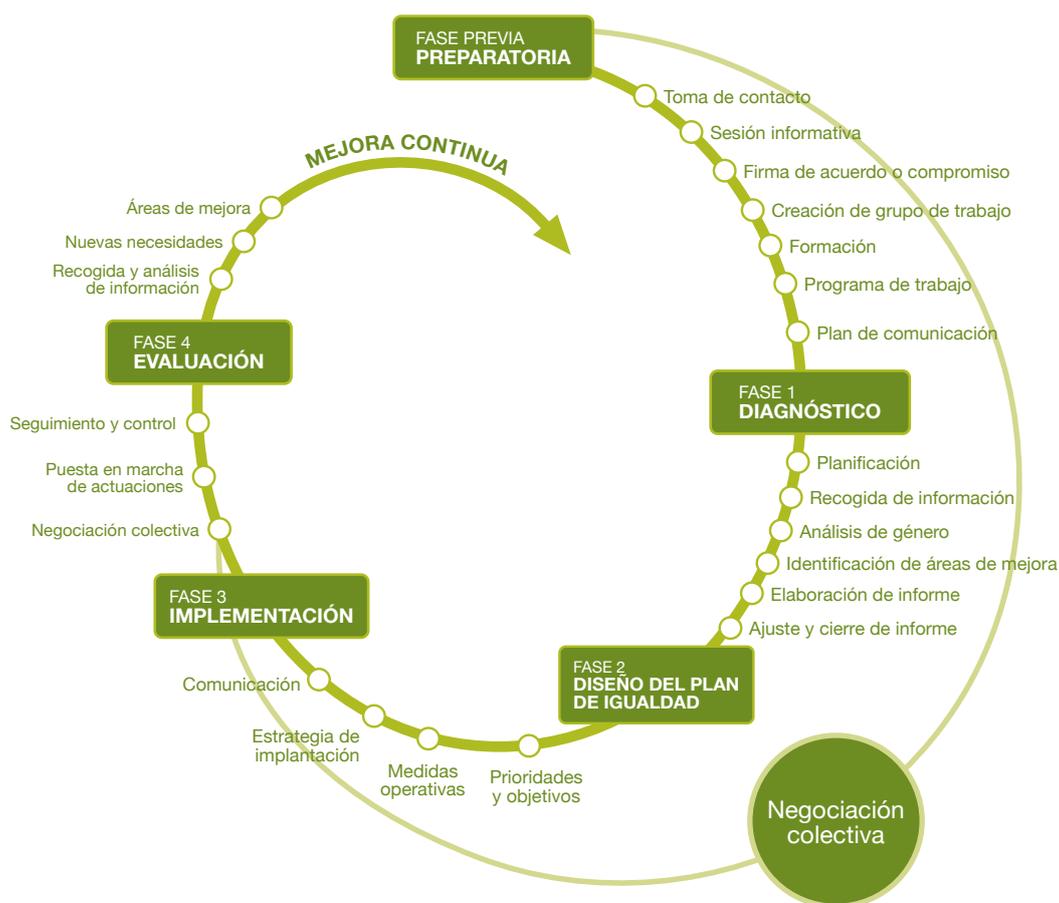
del equipo consultor en materia de género, especialmente en el ámbito de la gestión de la igualdad en las organizaciones empresariales, es la premisa fundamental para el acompañamiento en la implantación del Procedimiento IGE. Además, la formación de agentes clave de la organización en igualdad de género, es un elemento primordial e imprescindible para abordar el proceso de incorporación de la igualdad de género en la empresa. El proceso mejora notablemente si la formación puede extenderse al máximo de personas de la plantilla.

De la aplicación de estos cuatro principios depende en buena medida el éxito o fracaso del proceso de acompañamiento. Por tanto, será necesario tenerlos en cuenta a lo largo de todo el trabajo y especialmente en la toma de decisiones respecto a la implantación del Procedimiento IGE.

■ ■ Por ejemplo¹:

Una empresa está valorando la conveniencia o no de incorporar a la representación sindical en la toma de una decisión. La recomendación por parte de la entidad de consultoría debe ir en la línea de buscar el consenso con la representación sindical y de la transparencia en el proceso, respetando el enfoque que la dirección de la empresa le quiera dar.

El siguiente gráfico recoge las fases contempladas en el Procedimiento IGE y los pasos en que se pueden subdividir:



¹ Se utilizará este símbolo para introducir en el documento aclaraciones, casos prácticos, claves o ejemplos que apoyen el trabajo.

Fase previa o preparatoria

En esta fase se van a establecer las que serán las bases para el posterior desarrollo de todo el trabajo. Supone la toma de contacto de la empresa con el Procedimiento IGE y el establecimiento de las pautas que marcarán su implantación.



1. Objetivos

- Informar sobre el Procedimiento IGE: procedimientos, herramientas, implicaciones.
- Establecer un compromiso de participación e implantación del Procedimiento IGE.
- Crear o designar un equipo de trabajo y una persona responsable, que impulse y coordine el proceso y el seguimiento de la implantación del Plan de Igualdad de Género desde dentro.
- Formar a dicho equipo en lo relativo al desarrollo del Procedimiento IGE: herramientas, metodología, conocimientos de igualdad de género, etc.
- Programar, con carácter general, el desarrollo del itinerario IGE adaptado a la empresa: delimitación de tiempos, funciones y asignación de responsabilidades.

- Proyectar las acciones de comunicación a lo largo del proceso, encaminadas a asegurar la transparencia del mismo.

2. Secuencia metodológica



Paso 1. Toma de contacto

Supone el primer encuentro entre la empresa que implantará el Procedimiento IGE y la entidad de consultoría que acompañará el proceso.

La idea de implantar un Plan de Igualdad de Género puede venir por tres vías fundamentales:

- La necesidad de dar cumplimiento a la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres (en el caso de empresas de más de 250 personas en plantilla, de empresas obligadas por sentencia o por disposiciones recogidas en el convenio colectivo de aplicación en la empresa).
- La necesidad de dar respuesta a demandas de la plantilla o de su representación sindical en este ámbito.
- La voluntad de implantar sistemas de gestión de personas más avanzados, planes de responsabilidad social, calidad, etc. y de compromiso con la igualdad entre mujeres y hombres.

En los dos primeros casos, la empresa actúa con el objetivo de dar respuesta a una necesidad planteada externamente, mientras que en el tercero lo hace por iniciativa propia.

Como entidad de consultoría, puede darse **respuesta a una demanda** de asesoramiento por parte de la empresa, o por el contrario, estar ofreciendo el servicio de asesoramiento **sin que haya existido demanda previa**. En uno u otro caso, el inicio del proceso será diferente.

Para implantar la igualdad de género en una empresa es imprescindible la voluntad y el convencimiento de hacerlo por parte de la dirección de la misma y este encuentro es clave para un futuro compromiso. Por tanto:

- Si existe voluntad previa de la empresa, el recorrido comienza en la información sobre el Procedimiento IGE.
- Si no existe, la entidad de consultoría debe argumentar previamente la conveniencia de incorporar la igualdad de género en la empresa.

En esta toma de contacto se debe responder a cuestiones básicas como los costes y beneficios de llevar a cabo este proceso, el procedimiento para hacerlo, la inversión de tiempo y duración aproximada, etc. En este sentido, se tratarán temas como: nuevo marco normativo en materia de igualdad, la igualdad de género como requisito para una gestión de calidad, la igualdad como factor de rentabilidad, la igualdad de género como parte de la RSE, etc.

Conocimientos:

Gestión empresarial, Igualdad de Género, Calidad, RSE...

Herramienta:

Argumentario de apoyo a la implantación de la igualdad de género en las empresas.

Por otro lado, el equipo consultor debe aprovechar este primer contacto para recoger la información de la empresa que le permita contextualizar la propuesta de consultoría que va a ofrecerle. Obviamente, esta propuesta de consultoría deberá ajustarse al tipo de empresa con la que se va a trabajar: tamaño, volumen de facturación, sector de actividad, trayectoria, etc.

Paso 2. Sesión informativa

Tras la toma de contacto, se celebrará una sesión informativa a la que asistirá la dirección de la empresa y quien ésta estime oportuno. En ella se presentará la propuesta de consultoría siguiendo el Procedimiento IGE:

características, principios rectores, agentes que intervienen, elementos metodológicos, etc., con especial mención a:

- Proceso que se va a seguir, desde el inicio hasta la fase de evaluación.
- Implicaciones para la empresa (compromisos, comunicación, participación en la formación, tiempos, dedicaciones, etc.), coste y posibilidades de subvención en su caso.

*En este momento, y en función de las necesidades de la empresa, se puede incluir en el contrato de consultoría, la firma, por parte de la entidad de consultoría, de un **compromiso de confidencialidad**. El proceso que se va a iniciar conlleva el manejo de información que podemos denominar “sensible”. Explicitar el compromiso del equipo consultor con el rigor y el respeto a la confidencialidad, desde el inicio de la relación contractual, puede favorecer una actitud de confianza que garantice posteriormente la disponibilidad de la información necesaria para un conocimiento adecuado de la situación de la empresa en materia de igualdad de género.*

Resultará fundamental desde este momento mostrar una actitud especialmente colaboradora, facilitadora y a su vez establecer de forma muy clara y precisa la necesidad de asignar personas y tiempos de trabajo para afrontar el proceso con ciertas garantías de éxito. Es conveniente que, hasta la creación del grupo de trabajo, la dirección nombre una persona como interlocutora.

Dependiendo de las características de la empresa, esta sesión informativa puede darse en la toma de contacto.

Paso 3. Firma de acuerdo /compromiso

Como ya se ha comentado anteriormente, para iniciar el proceso de integración de la igualdad de género en la empresa y realizarlo con ciertas garantías de éxito, es fundamental el compromiso de la dirección. Un compromiso que reconozca la igualdad de género como principio bási-

co, la voluntad de aplicarlo en la organización y la puesta a disposición de los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

Por ello, la dirección de la empresa deberá firmar un documento en el que se recoja dicha voluntad y los compromisos que adquiere en este proceso:

- Aplicar el Procedimiento IGE y su metodología.
- Designar / crear el equipo de trabajo al efecto.
- Participar en las sesiones de formación sobre igualdad de género.
- Comunicar, en los momentos y a las personas o grupos de la empresa que se determinen, la información relevante sobre el desarrollo del proceso.

Herramienta:

Modelo de Acuerdo/Compromiso de implantar la igualdad de género en las empresas según el Procedimiento IGE.

Con objeto de favorecer un buen clima para el proceso de cambio que se va a iniciar, es recomendable comunicar esta decisión al máximo número de personas en la empresa. Informar públicamente de una decisión refuerza la voluntad de cambio y el compromiso que se adquiere.

No obstante, el nivel de publicidad que se le dé a la decisión de iniciar un proceso de integración de la igualdad de género, estará en función de la política de comunicación de la empresa. Es frecuente comunicar las decisiones de trabajar por la igualdad de género en el caso de empresas públicas o instituciones de interés público y administraciones y cada vez más en las empresas privadas.

Paso 4. Creación del grupo de trabajo

Firmado el compromiso, deberá decidirse qué persona o personas liderarán el proceso dentro de la empresa.

Para ello, existen dos opciones:

- Crear un **grupo de trabajo de igualdad de género**, que junto a la entidad de consultoría constituirá el equipo que impulse la elaboración, implantación, seguimiento y evaluación del Plan de Igualdad de Género. Su composición estará en función de las características de la empresa (existencia o no de comité de empresa, de representación sindical, tamaño de la empresa, etc.). En cualquier caso, lo recomendable es que, en lo posible, represente a los distintos “grupos de interés” que conforman la empresa como organización (dirección, representación sindical, áreas funcionales y niveles de plantilla) y que tienda a una composición paritaria entre mujeres y hombres. De cara a la **operatividad** del grupo, se puede hablar de un tamaño recomendado de entre 3 y 8 personas.
- En caso de que, por las características de la empresa (tamaño o falta de representación sindical), la opción del grupo no sea posible, dirección puede designar a una o varias personas que realicen esta labor, sean las interlocutoras en todo el proceso de implantación de la igualdad de género y por tanto, **responsables de la igualdad de género** en la empresa.

Estas personas o grupo de personas serán las impulsoras del plan dentro de la empresa. Se reunirán con la periodicidad que se establezca, al menos al principio y final de cada fase, para planificar el trabajo posterior y participarán en las sesiones de formación en igualdad entre mujeres y hombres.

De cada reunión de la entidad de consultoría con la persona responsable o el grupo de trabajo, se levantará un acta para asegurar la transparencia y reforzar la información sobre el proceso.

Paso 5. Formación en Igualdad de Género y conocimiento del Procedimiento IGE

Una vez constituido el grupo de trabajo, sus componentes participarán en, al menos, una sesión de formación antes de comenzar la programación a nivel global. La formación básica de las personas que componen este grupo es un elemento clave en el Procedimiento IGE ya que permite la construcción de un marco conceptual compartido, un lenguaje común de trabajo.

En esta sesión se trabajarán, al menos, sobre:

- **Igualdad de género en las empresas:** aspectos básicos.
- **El Procedimiento IGE:** fases de trabajo, procedimiento, herramientas, implicaciones y tiempos, etc., dejando clara la función del grupo o persona responsable y las expectativas sobre su participación. ¿Qué se espera de las personas?, ¿en qué se traduce su participación?

 **Herramienta:**

Propuesta de programación de la formación al grupo de trabajo de igualdad.

Paso 6. **Diseño del programa de trabajo**

Una vez que el grupo de trabajo tenga conocimiento del Procedimiento IGE, la entidad de consultoría será la encargada de proponer y consensuar un programa de trabajo para su aplicación en la empresa, adaptándolo a sus circunstancias y características.

Este programa de trabajo deberá recoger:

- Fases de trabajo con las tareas a realizar: documentos y herramientas necesarias.
- Intervalos de tiempo para la realización de dichas tareas.
- Persona o personas responsables y estimación de tiempos de dedicación de las mismas.
- Metodología de trabajo.
- Cronograma.
- Plan de formación del grupo de trabajo de igualdad de género, responsables de igualdad, dirección y representantes sindicales.

También es posible utilizar las sesiones de formación para discutir y consensuar este programa de trabajo.

Paso 7. Diseño del plan de comunicación

De forma paralela se establecerá el plan de comunicación para todo el proceso.

En él se recogerán:

- Hechos que se informan: compromiso, constitución del grupo de trabajo, intención de realización de un diagnóstico, resultados del diagnóstico, Plan de Igualdad de Género, resultados del plan.
- Público objeto de dicha información: toda la plantilla, áreas concretas, representación sindical, etc.
- Momento del proceso en que se realiza dicha comunicación.
- Canales pertinentes para la misma: correo electrónico, comunicación escrita para adjuntar a nómina, cartelería, etc.

El programa de trabajo y el plan de comunicación se plasmarán en sendos documentos de propuesta que se trasladarán a la dirección de la empresa para su aprobación.

De cara a fomentar la participación de la plantilla de la empresa, es importante mantener una buena comunicación a lo largo de todo el proceso de implantación de la igualdad de género. Se recomienda articular soportes de comunicación directa (intranet, buzón de sugerencias, cuenta de correo electrónico específica para este tema, etc.) destinados a recoger aportaciones, ideas, sugerencias de todas las personas que trabajan en la empresa. De esta forma y al margen de que en el grupo de trabajo estén representados todos los intereses, se consolidará un método de trabajo más abierto y participativo, en consonancia con los fundamentos que sustentan IGE.

El momento y contenido de las acciones de comunicación va a depender de las características de la empresa y sus hábitos en materia de comunicación. Se debe respetar la decisión de la empresa sobre la información que desea comunicar y el público a quien se dirige, pero siempre con mínimos exigibles para el buen funcionamiento del Plan de Igualdad de Género y su impacto: compromiso, resultados básicos del diagnóstico (aunque sea a grandes rasgos), medidas a implantar y resultados derivados de la implementación del plan. También se informará sobre la creación del grupo de igualdad de género: quiénes lo forman y cómo establecer contacto, de cara a fomentar la máxima participación posible.

3. Agentes que intervienen

Agentes	Función en la fase preparatoria
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> — Establece y firma compromiso. — Designa personas. — Aprueba programa de trabajo y plan de comunicación.
Grupo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> — Consensúa el programa de trabajo y el plan comunicación y propone para aprobación. — Participa en la sesión de formación. — Informa y sensibiliza a la plantilla.
Entidad de consultoría	<ul style="list-style-type: none"> — Argumenta los beneficios de la igualdad de género en la empresa. — Asesora en la planificación del trabajo. — Propone documentos, herramientas. — Capacita en igualdad de género y en el desarrollo del proceso. — Diseña y propone un programa de trabajo

4. Procedimiento de trabajo

El siguiente esquema recoge las actuaciones a realizar en función de la intervención de diferentes agentes y siempre con el asesoramiento de la entidad de consultoría:



5. Resultados esperados

De la fase preparatoria se obtendrán como resultados fundamentales:

- La adopción de un compromiso firme por parte de la empresa de incorporar la igualdad de género en la organización, plasmada en un documento firmado por la dirección.
- Programa de trabajo para el desarrollo del Procedimiento IGE, adaptado a las circunstancias y las características de la empresa.
- Plan general de comunicación, con los contenidos, personas destinatarias y momentos en que se informará sobre el proceso.
- Propuesta de formación en igualdad de género para agentes clave.

6. Requisitos y criterios de calidad

Antes de pasar a la siguiente fase, hay que asegurarse de que se han cumplido los **requisitos** imprescindibles de la fase preparatoria:

- Se ha recogido por escrito el compromiso de la empresa de implantar la igualdad de género en base a IGE. Hacer explícita la voluntad de incorporar la igualdad de género en una empresa aumenta la posibilidad de que no se produzcan involuciones en este aspecto.
- Se ha designado un grupo de trabajo de igualdad, representativo de los distintos niveles presentes en la plantilla de la empresa (dirección, mandos intermedios, representantes de los y las trabajadoras) y lo más equilibrado posible en cuanto a presencia de mujeres y hombres.

En lo relativo a los **criterios** para verificar una implantación eficaz, en esta fase se considerarán los siguientes:

- Se ha previsto la disponibilidad necesaria de las personas responsables y del grupo para iniciar y desarrollar el proceso.
- Se han previsto recursos suficientes para la planificación del trabajo y su posterior desarrollo.
- Se ha logrado consenso en torno al proceso de trabajo.
- Se ha diseñado un plan de comunicación que prevé la información en todas las fases.
- Se ha formado a todas las personas que componen el grupo de trabajo.
- Se ha establecido una relación entre la entidad de consultoría y la empresa, fluida y basada en la confianza.

Fase 1: Diagnóstico

La Fase de Diagnóstico determina cuál es el punto de partida de la empresa respecto a la integración de la igualdad de género. Permite obtener un “estado de la cuestión” que hará posible la identificación de áreas de mejora y la elaboración de un documento que constituirá el punto de arranque para el diseño del Plan de Igualdad de Género.



Un buen diagnóstico constituye uno de los elementos más importantes, si no el más importante, para la incorporación de la igualdad de género en las organizaciones. El conocimiento detallado de la situación de hombres y mujeres en distintos ámbitos de la empresa, así como la información sobre el nivel de prioridad que ocupa la igualdad de género en la actividad y la cultura empresarial, van a permitir identificar las áreas de mejora y marcar las pautas para la elaboración del Plan de Igualdad. En este sentido, el diagnóstico constituye una herramienta de trabajo y tiene carácter instrumental ya que apoya la toma de decisiones sobre qué pautas seguir en el futuro. Los datos e informaciones extraídas de él, se utilizarán posteriormente como punto de partida y permitirán medir los avances que se produzcan como resultado de la implementación del Plan de Igualdad de Género.

Es importante tener presente que la característica fundamental de un diagnóstico es que responde a la realidad de una empresa concreta.

1. Objetivos

- Conocer el grado de incorporación de la igualdad de género en la empresa.
- Identificar la situación de hombres y mujeres en la estructura y la actividad empresarial para su análisis desde un enfoque de género.
- Identificar desigualdades y áreas de mejora que sirvan de base para la elaboración del Plan de Igualdad.

2. Secuencia metodológica



Paso 1. Planificación del diagnóstico

Con carácter previo a la recogida de datos, debe planificarse el procedimiento a seguir.

La reunión inicial mantenida entre la entidad de consultoría y el grupo de trabajo y las sesiones de formación, ayudarán a tener una idea más detallada de las características y la envergadura del trabajo que requerirá la realización del diagnóstico (más o menos tiempo en función del tamaño, de que la información esté más o menos sistematizada, etc.,).

En cualquier caso, este paso previo, exige dar respuesta a las siguientes preguntas:



1. ¿Cuáles son los ámbitos a observar?

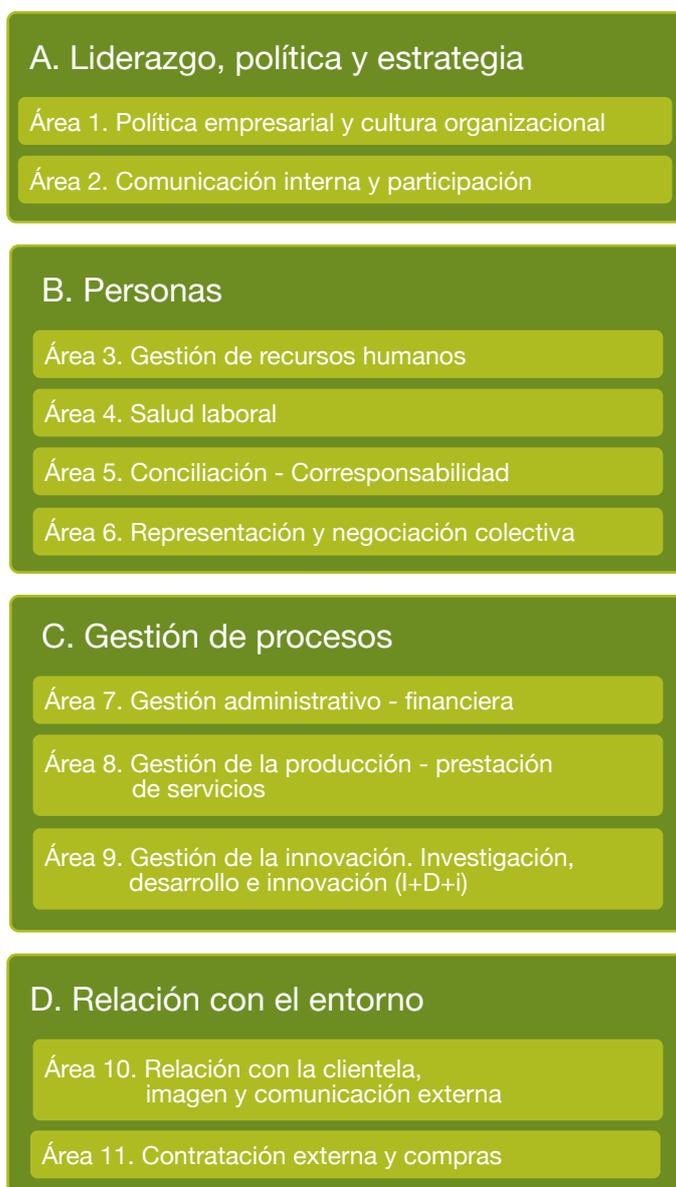
Es decir, cuáles son los ámbitos objeto de diagnóstico, o las dimensiones que se considera pertinente observar para determinar la situación de partida de la empresa con respecto a la igualdad entre mujeres y hombres.

La respuesta a esta pregunta exige una reflexión previa acerca de la pertinencia de género de las diferentes dimensiones en las que puede descomponerse la organización empresarial. En general, se dice que un ámbito, organización o dimensión es pertinente al género cuando la política, actividad o producto que genera produce un efecto que puede ser diferente en mujeres y hombres. En el caso de las empresas, están compuestas por hombres y/o mujeres y producen bienes o servicios dirigidos a otras empresas, o a grupos de hombres y mujeres. En este sentido, puede decirse que prácticamente todas las actividades, procesos y productos son pertinentes al género. Por tanto, mirar desde la perspectiva de la igualdad de género supone abarcar todas las dimensiones y ámbitos de la estructura y de la actividad empresarial. En este sentido, el diagnóstico ha de incluir:

- La dimensión interna de la empresa: su cultura y sistema organizativo, los modelos y procesos de gestión, aspectos intrínsecos al funcionamiento de la empresa, como estructura organizacional y como sistema productivo. Es lo que se puede denominar “La empresa de puertas para adentro”.
- La dimensión externa de la empresa: la relación con empresas o entidades proveedoras, con la clientela y con el entorno... en definitiva lo que se denomina “La empresa de puertas para afuera”.

En ambas dimensiones, interna y externa, es necesario ver la realidad empresarial y las realidades de hombres y mujeres, para poder descubrir la existencia o no de fenómenos que aporten pistas sobre posibles desequilibrios de género.

El siguiente cuadro resume las áreas **objeto de diagnóstico**.



Puede observarse que como punto de partida se han tomado las áreas de funcionamiento de la organización empresarial definidas por el Modelo EFQM de excelencia empresarial. Así, se definen cuatro bloques o ejes en los que pueden descomponerse analíticamente las organizaciones empresariales, que a su vez se subdividen en “áreas” de funcionamiento:

- A.** El primer bloque, **“liderazgo, política y estrategia”**, se refiere a aspectos relativos a la política empresarial y cultura organizacional, con especial atención en los sistemas de gestión empresarial—excelencia, calidad, RSE, etc.— (Área 1), así como a la comunicación interna y los canales de participación existentes en la empresa (Área 2)
- B.** El segundo bloque, denominado **“personas”**, abarca el análisis de género de la información relativa a la gestión de recursos humanos (Área 3), prevención de riesgos y salud laboral (Área 4), política de corresponsabilidad para facilitar la conciliación de la vida laboral, familiar y personal de mujeres y hombres y la forma en que se regula y se hace extensiva a la plantilla (Área 5), así como la representación de las y los trabajadores y la negociación colectiva (Área 6).
- C.** El tercer bloque, **“gestión de procesos”**, comprende el análisis de la gestión de los procedimientos administrativos—financieros por parte de la organización empresarial (Área 7), del proceso de producción o prestación de servicios (Área 8) y de Investigación, Desarrollo e Innovación, I+D+i (Área 9).
- D.** El último bloque, comprende la información relativa a la **relación de la empresa con su entorno**, con otras entidades proveedoras de productos y servicios empresariales (Área 10), con la clientela y la sociedad en general (Área 11).

 Herramienta:

Pautas para la elaboración del diagnóstico de igualdad en la empresa, profundiza en los aspectos a observar para un análisis de la organización empresarial desde la perspectiva de género.

2. ¿Qué hay que observar?

Se trata de saber qué aspectos o temas son relevantes en materia de género y “convertirlos” en **indicadores** que guíen la búsqueda de información. Para ello es imprescindible que la información que se apunta como relevante o pertinente al género esté **desagregada por sexo**, si se refiere a personas y sea de tipo tanto cualitativo como cuantitativo.

En general, la información cuantitativa, numérica, que obtendremos de las estadísticas e informes generados en la empresa, aportará datos sobre diferencias entre mujeres y hombres en los distintos ámbitos (sobre todo en la gestión de recursos humanos). La información cualitativa, que se obtiene a través de cuestionarios, documentos, entrevistas y de la propia observación, aportará argumentos explicativos de los datos numéricos e información sobre valores, procesos, normas y roles desarrollados en la empresa por hombres y mujeres.

Con carácter general, además de obtener toda la información referida directamente a personas, desagregada por sexo, se deben utilizar **indicadores de género** para cada área o ámbito de la empresa y su actividad. Éstos pautarán el diagnóstico y posteriormente servirán de base para la evaluación y seguimiento de los resultados del plan.

■ ■ Conocimientos:

Elaboración de indicadores, indicadores de género.

En la fase de diagnóstico, los indicadores ofrecen pistas sobre dónde debe mirarse para determinar el estado de la igualdad de género en la empresa. Posteriormente, en el seguimiento y evaluación del Plan de Igualdad de Género, permitirán medir si la igualdad está siendo alcanzada según lo planificado.

■ ■ Herramienta:

Cuadro de indicadores para cada ámbito de la empresa

3. ¿Dónde y cómo se puede encontrar la información?

Habrá que determinar qué tipo de **fuentes** pueden proporcionar la información necesaria y decidir qué tipo de **herramientas** se utilizarán para recoger dicha información.

En algunos casos será posible extraer información de documentos y fuentes ya existentes y en otros habrá que elaborar herramientas que recojan los datos que se desea obtener. Se habla, según sea el caso, de:

- **Fuentes secundarias:** documentos y materiales de la empresa que no se han generado para este fin, pero que contienen información que puede ser de utilidad (reglamentos, memorias de gestión, documentos constitutivos, convenio colectivo, etc.)
- **Fuentes primarias:** aportan información específica para el diagnóstico, obtenida a través de distintas técnicas y/o herramientas (entrevistas, grupos de discusión, cuestionarios, etc.).

Si la información necesaria no se encuentra recogida, es necesario elaborar **herramientas** propias (fuentes primarias) para recabarlas: entrevistas, cuestionarios, grupos de trabajo, etc. Además, entre las acciones que contendrá el futuro Plan de Igualdad de Género, deben plantearse algunas encaminadas a sistematizar y mejorar la recogida de información para poder disponer de datos en el futuro.

Para la recogida de información, IGE propone distintos tipos de herramientas:

- **Fichas de recogida de información para cada ámbito del diagnóstico:** plantillas tipo para recabar y plasmar los datos extraídos de las diversas fuentes, que se consideran relevantes en cada ámbito.
- **Modelo de cuestionario para la plantilla:** destinada a recabar información de contraste y complemento con los datos obtenidos y obtener las percepciones sobre la situación de la igualdad de género en la empresa, desde el punto de vista de la plantilla.
- **Guión de entrevista para la dirección de la empresa y su representación sindical:** que contiene una propuesta de cuestio-

nes, que de forma más o menos estructurada, se utilizarán para obtener información de corte más cualitativo, incorporando percepciones sobre procesos y aspectos de la cultura de la empresa. La dirección de la empresa aportará información sobre la misión y objetivos de la misma, principios de la rigen, etc., y de la representación sindical se obtendrán datos relativos a la negociación colectiva, al grado de incorporación de la igualdad de género a la misma, al ejercicio de los derechos recogidos en convenio, etc.

Herramienta:

***Tabla de clasificación de herramientas** para la recogida de información de diagnóstico. Como apoyo a la elaboración o adaptación de herramientas para la recogida de información de base para la realización del diagnóstico, el Procedimiento IGE propone la utilización de las herramientas que están disponibles en la bibliografía relativa a la intervención para la igualdad de género en las empresas.*

4.

¿Cómo se interpreta la información recogida?

Por último, se deben conocer cuáles son las claves que permitirán analizar la información recogida desde un enfoque de género. Aplicar el enfoque de género supone explicar las condiciones de mujeres y hombres, el tipo de relaciones que se establecen entre unas y otros (incluidas las mujeres entre sí y los hombres entre sí) y las funciones y roles que asumen. Realizar un análisis de género en el ámbito empresarial supone reconocer que hombres y mujeres tienen necesidades diferentes, intereses diferentes, actitudes y motivaciones diferentes dentro de la empresa, causados por los distintos roles que juegan en la sociedad y el entorno en el que, por otro lado, la empresa se ubica, y por los estereotipos de género que definen lo propio de unos y otras. Estos factores inciden y explican cómo se sitúan en la empresa y generan desigualdades en el acceso a los recursos e incluso en las oportunidades que les son ofrecidas por el hecho de pertenecer a uno u otro sexo. Es importante determinar qué desigualdades son debidas al género y analizar las cau-

sas estructurales de esas desigualdades. De esta manera emergerán los signos indicativos de los desequilibrios de género y se podrá plantear cuáles son las necesidades fundamentales a cubrir de cara a conseguir la igualdad de género y determinar así las áreas de mejora que darán lugar al plan.

En este manual puede consultarse la herramienta que recoge las pautas para la elaboración del diagnóstico de la igualdad de género en la empresa².

Herramienta:

Pautas para la elaboración del diagnóstico de igualdad de género en la empresa. Esta herramienta recoge pautas para determinar, en cada ámbito, qué tipo de información resulta relevante para la elaboración de un diagnóstico en materia de igualdad de género:

- El símbolo , señala qué aspectos hay que observar para constatar la mayor o menor presencia de igualdad en la misma.
- Con el símbolo , se incluyen las fuentes en las que puede encontrarse la información necesaria, o en caso de no existir, una propuesta de obtención de la información a través de fuentes primarias.
- Por último, la herramienta recoge para cada área, algunas claves que facilitarán el análisis de la información desde un enfoque de género y que van a permitir contextualizar y dar explicación a las desigualdades encontradas.

Una vez se haya previsto la información que se necesita, los indicadores, las fuentes que los proporcionarán y el tipo de herramienta más adecuada para extraerla, se reunirá el grupo de trabajo para planificar detalladamente el proceso. En esta reunión se concretarán las fuentes de información de las que dispone la empresa y se establecerá un calendario de recogida de información, determinando las tareas que conlleva dicha recogida y quién es la persona responsable de hacerlo.

² Adaptada de la guía para la elaboración de Planes de Igualdad en las empresas, elaborada por LIKaDI para la Xunta de Galicia y cuya referencia completa se encuentra en la bibliografía.

La elaboración del diagnóstico es un momento crítico y hay que evitar que se entienda como una inspección o una auditoría. En esta fase la entidad de consultoría deberá mostrar una actitud especialmente colaboradora, dejando claro que las desigualdades no responden necesariamente a la intención de discriminar por parte de la empresa, sino más bien a factores sociológicos e históricos que generan determinadas inercias en los procedimientos de trabajo. El simple hecho de no “hacer nada” o no posicionarse a “contracorriente” genera desigualdades, ya que mujeres y hombres están en puntos diferentes y la dirección de la empresa no tiene por qué ser consciente de ello. Precisamente, analizar la situación de la empresa, supone estar en el camino de corregirlas y afrontar nuevas situaciones desde otra óptica, la de la igualdad de género.

Es necesario en este punto, dejar clara la necesidad de ser transparentes en los objetivos de trabajo e implicar al máximo a la plantilla. Para ello, se debe informar exhaustivamente del proceso al personal de la empresa y especialmente a quienes ostentan mandos intermedios, que serán agentes claves a partir de esta etapa.

En función de las características de la empresa y según lo que se determine con la dirección de la misma, la entidad de consultoría asumirá mayor o menor peso en la recogida de información. Es importante levantar acta de la reunión y dejar por escrito los compromisos adquiridos por cada una de las personas, así como quiénes tienen la responsabilidad de recopilar la información y proporcionarla a la entidad de consultoría.

Herramienta:

Plantilla de planificación estratégica. Esta herramienta ayuda a sistematizar el procedimiento a seguir antes de la recogida y análisis de la información. Pretende apoyar a las entidades de consultoría en la definición de la metodología que se va a utilizar para obtener la información relevante para el diagnóstico de situación de la empresa, respecto de la igualdad de género.

Paso 2. Recogida de información

Posteriormente, se procederá a la recogida de información, según el sistema acordado con el grupo de trabajo.

El primer paso en este sentido, será solicitar la información documental básica. Para orientar dicha solicitud, el siguiente cuadro presenta una relación de documentos imprescindibles para el diagnóstico:

- Planes Estratégicos, planes de acción de la empresa
- Memorias e informes de actividad
- Manuales de empresa
- Manuales de procedimiento
- Web corporativa
- Manual de Gestión de RR.HH. o documentos internos al efecto
- Convenio colectivo
- Organigrama

Herramienta:

*Además de esta documentación de carácter general, la herramienta **“Pautas para la elaboración del diagnóstico”**, recoge una relación de documentos relevantes para cada una de las áreas de análisis IGE.*

Con carácter general, para analizar la información obtenida a través de cuestionarios a la plantilla se podrá contar con la colaboración de la representación legal de trabajadores y trabajadoras y por supuesto también con mandos intermedios de la empresa.

Toda la información que tenga que ver con la empresa (procedimientos, informes, memorias, datos de plantilla, procedimientos, gestión de personal, etc.) suele recaer sobre el departamento de personal o Recursos Humanos.

Paso 3. Análisis de género

Una vez recopilada la información que se haya considerado relevante y oportuna en cada empresa, se describirán las situaciones encontradas en cada ámbito, incluyendo una explicación de las causas que subyacen a dicha situación. Los datos y las informaciones obtenidas deben interpretarse en base a los siguientes criterios:

- **Las diferencias y desigualdades entre sexos:** se analizarán las diferencias encontradas entre las situaciones y condiciones de las mujeres y los hombres en la empresa, intentando encontrar la explicación de las causas que lo producen.
- **La especificidad o afectación exclusiva:** hechos, situaciones, normas, valores etc. de la empresa que afectan de forma diferente a hombres y mujeres sólo por el hecho de pertenecer a uno u otro sexo: distintas oportunidades para acceder a los recursos y participar, barreras culturales sobre el tipo de trabajo que deben desempeñar mujeres y hombres (segregación horizontal) y el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad (segregación vertical) y discriminaciones directas e indirectas.
- **La interrelación** entre hombres y mujeres y los códigos de conducta (ocultos, explícitos, conscientes o inconscientes) que rigen las relaciones entre ambos.
- **La tendencia al cambio:** es importante buscar entre la información obtenida, indicios de evolución o tendencia al cambio. En las organizaciones empresariales se están produciendo importantes cambios en materia de igualdad, provocados por el contexto social y normativo y por la demanda de trabajadoras y trabajadores. Es importante analizarlos para utilizarlos de cara a generar procesos favorables a la igualdad de género.

En base a estos criterios y utilizando las “claves para el análisis de género”, se recorren todas las áreas de la empresa, determinando, según la información obtenida, cuáles son las desigualdades encontradas, en qué sentido afectan a mujeres y a hombres y cuáles son las causas que operan en la base de dichas desigualdades.

 Herramienta:

Consultar las “Claves para el análisis de género” en la herramienta ***Pautas para la elaboración del diagnóstico de igualdad en la empresa.***

Paso 4. **Identificación de áreas de mejora**

Utilizando los resultados del análisis de la información y los indicadores de género, se obtiene el grado de incorporación de la igualdad de género en la empresa, lo que permitirá identificar:

- Por un lado, las áreas que presentan mayores logros y fortalezas, que pueden utilizarse para reforzar la imagen de la empresa y su compromiso con la igualdad de género.
- Por otro, detectar las áreas de mejora en las que se debe trabajar para avanzar en la mejora de la igualdad de género.

Paso 5. **Elaboración del informe de diagnóstico**

Con los resultados obtenidos se elabora el informe de diagnóstico, en el que deberán plasmarse las características de la empresa y su situación en relación con la igualdad de género. En el documento *Herramientas*, se incluye un modelo de informe de diagnóstico que propone la estructura y contenidos de dicho documento.

 Herramienta:

Modelo de documento Informe Diagnóstico.

Paso 6. Ajustes y cierre del informe diagnóstico

Con el informe diagnóstico elaborado, se convocará una reunión del grupo de trabajo, para matizar o añadir la información que contiene. En caso de que exista alguna propuesta para eliminar información, ésta deberá estar debidamente argumentada, ya que la información que contiene el informe se extrae de los datos obtenidos sobre la situación real de la empresa y por tanto debe responder a dicha realidad.

Una vez consensuado el contenido del informe, se levantará acta de la reunión y se trasladará el documento a la dirección de la empresa para su información.

En el caso de aquellas empresas cuya dirección demande el informe diagnóstico antes de que se trabaje con el grupo, se hará especial hincapié en la importancia de “no maquillar” el documento, en el sentido de que éste refleje exactamente la situación real de la empresa. En caso contrario el proceso no tiene sentido y habrá que revisar este punto y reforzar el compromiso adquirido.

Sí debe estudiarse qué tipo de información se quiere comunicar a la plantilla. Siempre teniendo presente el principio de transparencia.

3. Agentes que intervienen

Agentes	Función en la fase preparatoria
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> — Comunica a toda la plantilla la realización del diagnóstico. — Aporta información. — Conoce los resultados del diagnóstico.
Grupo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> — Participa en la planificación del diagnóstico: tiempos, canales de comunicación, proceso de recogida de datos, etc. — Asesora en la identificación de fuentes de información. — Impulsa la participación de la plantilla en la recogida de información: participación en grupos, cumplimentación de cuestionarios, etc. — Trabaja los resultados del diagnóstico contextualizando, ratificando y matizando la información. — Traslada el informe diagnóstico a la dirección. <p>A través de su representación en el grupo de trabajo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las direcciones de área o departamento: <ul style="list-style-type: none"> · Comunican a toda la plantilla la realización del diagnóstico. · Aportan información de su ámbito competencial. · Analizan y discuten los resultados del diagnóstico. 2. Representación sindical <ul style="list-style-type: none"> · Aporta información de su ámbito competencial. · Participa en el trabajo de recogida de información. 3. La plantilla en general: <ul style="list-style-type: none"> · Proporciona información, cumplimentando cuestionarios o participando en grupos de discusión.
Entidad de consultoría	<ul style="list-style-type: none"> — Asesora en la planificación del diagnóstico. — Identifica la información necesaria para realizar el diagnóstico. — Identifica las fuentes de información. — Elabora las herramientas de recogida de información. — Capacita en la aplicación de esas herramientas. — Realiza un análisis de género de la información extraída. — Identifica las áreas de mejora. — Elabora el informe diagnóstico.

4. Procedimiento de trabajo

El siguiente esquema recoge las actuaciones a realizar en función de la intervención de diferentes agentes:



5. Resultados esperados

Al finalizar esta fase se obtiene como resultado una panorámica de la situación de la igualdad en la empresa, incluida la identificación de aquellas áreas y aspectos que deben ser mejorados, recogida en un documento.

Será un documento adaptado a la realidad de la organización empresarial, acordado con su dirección y participado por la representación de todas las partes, a través del grupo de trabajo de igualdad.

6. Requisitos y criterios de calidad

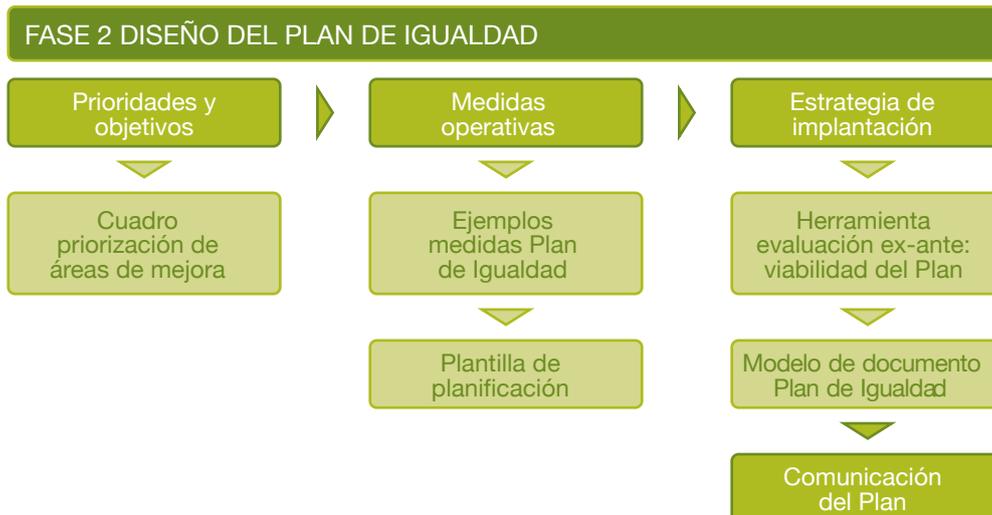
En cuanto a los **requisitos** de esta fase, se establecen los siguientes:

- Se ha recogido información desagregada por sexo sobre la situación de hombres y mujeres en la empresa.
- Se ha realizado un análisis de género de la información.
- Se han determinado cuáles son las áreas y aspectos a mejorar desde el punto de vista de la igualdad.
- El documento de diagnóstico refleja la realidad de la empresa respecto a la igualdad de género.
- Se ha informado a la plantilla sobre la realización del diagnóstico.

En cuanto a los **criterios de calidad**, se identifican a continuación:

- Se ha recogido información relativa al grado de incorporación de la igualdad de género en la gestión, procesos y procedimiento de trabajo, incluida la subcontratación o externalización de servicios.
- Se ha incluido un diagnóstico de percepciones sobre cómo ven la igualdad en la empresa quienes trabajan en ella y la dirigen.
- El informe diagnóstico ha aportado una explicación de las causas que generan las situaciones de desigualdad en la empresa, desde un enfoque de género.
- Se han utilizado fuentes primarias y secundarias para la recogida de información para el diagnóstico.
- Las personas de la empresa (representación, mandos intermedios, plantilla..) han participado en la recogida de información para el diagnóstico.
- Los resultados del diagnóstico se han acordado con la representación de la plantilla y la dirección de la empresa.

Fase 2: Diseño del Plan de Igualdad de Género



Consideraciones previas

La metodología que el Procedimiento IGE propone para el desarrollo de las siguientes fases (Diseño del Plan de Igualdad, implementación y evaluación) coincide con la empleada en otros procesos de mejora continua como: excelencia y calidad, medio ambiente, RSE o prevención de riesgos laborales.

Por ello y desde la premisa de que la incorporación de la igualdad no sustituye, sino que complementa e impregna al resto, una vez conocidos los resultados del diagnóstico, se pueden considerar dos opciones:

1. En el caso de empresas que tengan puesto en marcha otros sistemas de mejora continua basados en procesos, como calidad, excelencia empresarial, responsabilidad social, etc., se propone incorporar las medidas de igualdad de género en la gestión de dichos sistemas.
2. En el resto de casos, se puede iniciar un proceso propio para este ámbito.

La fase de diseño del Plan de Igualdad de Género va a permitir “dar forma” a lo que será la intervención posterior y su importancia radica en el hecho de que, como resultado se obtendrá una planificación estratégica que marcará el trabajo a realizar.

A lo largo de esta fase se irán respondiendo las siguientes preguntas: ¿**Qué** se quiere conseguir?, ¿**Qué** se va a **hacer** para conseguirlo?, ¿**Cómo** se va a hacer?, ¿**Quiénes** van a intervenir?, ¿**Cuánto** va a costar?, ¿en **cuánto tiempo** se hará? y ¿qué mecanismos van a utilizarse para saber lo que realmente se ha hecho y medir los **resultados** obtenidos?. Las respuestas a estas preguntas dan contenido al Plan de Igualdad de Género en la empresa.



1. Objetivos

- Definir las áreas de mejora que se abordarán en el Plan de Igualdad de Género en un primer ciclo de trabajo.
- Establecer el plan de actuación (Plan de Igualdad de Género), con objetivos concretos y medidas para alcanzarlos, incluidas las de seguimiento, evaluación y control de cumplimiento.
- Determinar y consensuar la estrategia a seguir para su desarrollo, incluyendo cronograma de actuación y personas responsables de cada tarea.
- Difundir y comunicar el Plan de Igualdad de Género.

2. Secuencia metodológica



Paso 1. **Establecimiento de prioridades y objetivos**

A partir de los resultados del diagnóstico, la empresa deberá priorizar objetivos y actuaciones a abordar en el Plan de Igualdad de Género. Decidirá además la estrategia para su desarrollo, definiendo qué medidas va a asumir, en qué momento y planificando la forma en que se va a llevar a cabo.

De esta manera, podrá seleccionar algunas áreas de mejora y dejar otras para su desarrollo en un ciclo posterior y abordar algunas o todas las actuaciones de cada una de las áreas de mejora. En cualquier caso es importante no olvidar que el objetivo es la incorporación de la igualdad de género en la empresa y que con el tiempo, e independientemente de la estrategia a seguir, se aborde todo lo que se ha identificado como susceptible de mejora.

Los criterios para priorizar unas áreas de mejora u otras tendrán que ver con las características de aquello que se debe acometer y con la realidad de la empresa: posibilidades, coste y esfuerzo, factibilidad. Asimismo, es aconsejable que el futuro Plan de Igualdad de Género sea congruente con el plan estratégico de la empresa, en caso de tenerlo, dentro del cual ha de estar posicionado de manera estratégica.

Aunque la dirección de la empresa sea, en última instancia, la responsable de decidir los criterios a utilizar para priorizar las áreas a abordar, la entidad de consultoría debe acompañar esta toma de decisiones.

El equipo consultor deberá asesorar a la empresa en este proceso de toma de decisiones incorporando criterios como impacto en la plantilla y especialmente en las mujeres (en lo que se refiere a las mejoras de sus condiciones y acceso a los recursos), gravedad o grado de discriminación en las situaciones detectadas, impacto visible en la imagen de la empresa y su compromiso con el entorno, etc.

En todo caso es importante en un primer momento plantear cuestiones concretas y viables.

Para ello es recomendable una labor previa con el grupo de trabajo, de cara a analizar una por una las áreas identificadas en el diagnóstico, estableciendo su nivel de prioridad y las implicaciones de abordarlas. IGE propone la utilización de una herramienta de priorización de áreas de mejora, como apoyo en la toma de decisiones acerca de cuáles abordar en cada momento. En esta herramienta, la valoración se realiza en base a los criterios de eficacia, factibilidad y notoriedad.

Herramienta:

Cuadro de priorización de áreas de mejora.

Los resultados del grupo se deben trasladar a dirección para que apoye las decisiones tomadas.

Aunque se recomienda realizar esta labor con el grupo de trabajo, es necesario que para ello haya acuerdo con la dirección. En este punto deberá adaptarse el procedimiento a las características y la decisión que tome la empresa al respecto (priorizar por consenso o priorizar unilateralmente) y comunicarse previamente.

Una vez establecidas las prioridades, se definen los objetivos del plan de actuación. Estos objetivos deberán estar en consonancia directa con las áreas y líneas de trabajo y con las recomendaciones que establece el diagnóstico. Se identifican para cada área:

- **Un objetivo general:** que hará referencia al impacto que se quiere obtener en la empresa respecto al logro de la igualdad entre mujeres y hombres (¿Qué cambio se busca?)
- En todo caso, el objetivo general del Plan de Igualdad hará referencia a la integración de la igualdad entre mujeres y hombres en la organización empresarial y su política.
- **Objetivos específicos:** concretan el objetivo general en las áreas de mejora identificadas en el diagnóstico y otras cuestiones relacionadas con la igualdad de género que es necesario incorporar. Responden a la pregunta ¿qué debemos plantearnos para conseguir el objetivo general? Deben ser coherentes con las necesidades detectadas, concretos y precisos, observables y evaluables una vez implementadas las medidas que se asocian a cada uno de ellos.
- Por ejemplo, para responder al objetivo general: ofrecer una imagen de la empresa respetuosa e identificada con el impulso de la igualdad de género, se podrían plantear, entre otros, los siguientes objetivos específicos:
 1. Eliminar una visión estereotipada de los hombres y las mujeres en la publicidad de la empresa.
 2. Incluir mensajes relacionados con la igualdad de género en las campañas publicitarias de la empresa.

3. Adecuar el lenguaje utilizado en documentación externa y soportes de marketing de la empresa.

Paso 2. Medidas operativas

Una vez que se hayan definido los objetivos para cada una de las áreas de mejora, se desarrollarán las medidas necesarias para conseguirlos, avanzando así en la concreción del Plan de Igualdad de Género.

Se deben identificar medidas para cada uno de los objetivos, con la seguridad de que reúnen las siguientes características:

- **Coherencia:** las medidas que se propongan deben estar relacionadas directamente con los objetivos que se hayan planteado.
 - **Concreción:** deberán formularse de forma que no haya lugar para diferentes interpretaciones o desarrollos, e incluir tiempos, personas responsables y recursos asignados.
 - **Temporalidad:** las medidas deben tener una duración determinada, coherente con la duración total del Plan de Igualdad de Género o al menos establecer plazos de revisión y logros que se esperan.
- Siguiendo con el ejemplo anterior, podrían desarrollarse, entre otras, las siguientes medidas:

- a. Revisar y en su caso modificar las condiciones de contratación de campañas publicitarias: incluir consignas para eliminar imágenes de hombres y mujeres realizando tareas tradicionalmente ligadas a uno u otro sexo, en la publicidad de la empresa o con contenido sexista: imágenes de mujeres con contenido sexual más o menos explícito, en un plano de inferioridad, etc.
- b. Sensibilizar y/o formar en igualdad de género al equipo creativo de la empresa.
- c. Responsable: departamento de comunicación (en el caso de que existiera) o responsable de contratación.
- d. Presupuesto destinado a la publicidad en el ejercicio de que se trate, teniendo en cuenta el coste interno (tiempo de dedicación de las personas responsables de su ejecución) y coste externo (de subcontratación para su desarrollo, en caso necesario).

La siguiente tabla, resume los elementos que hay que considerar a la hora de concretar la planificación:

EJE / BLOQUE IGE		
Área IGE		
Área de mejora detectada		
Objetivo		
Medidas	1.	
	2.	
	3.	
Personas destinatarias		
Responsables ejecución	Persona	Departamento
	Medida 1.	
	Medida 2.	
	Medida 3.	
Temporalización ejecución	Medida 1.	
	Medida 2.	
	Medida 3.	
Presupuesto		
Seguimiento		
Indicadores	Proceso	
	Resultados	
	Impacto	
Responsables		
Temporalización (recogida de información)		

En una de las herramientas que se presentan en el documento Herramientas se incluyen propuestas de medidas para la intervención en cada uno de los ámbitos de la empresa. Estas medidas responden a ciertos estándares, obtenidos de las situaciones más frecuentes que se encuentran en las empresas al analizarlas desde la óptica de la igualdad.

Herramienta:

Ejemplos de objetivos y medidas a incluir en un Plan de Igualdad.

Aunque aporte ideas sobre el tipo de actuaciones a poner en marcha en la empresa, no deben utilizarse con carácter prescriptivo. Cada plan debería recoger medidas adaptadas a las características de la empresa.

En este punto, se debe evitar incluir medidas de forma “mecánica”, sin tener presentes los resultados del diagnóstico. Es importante recordar que debe respetarse la lógica de la intervención y no perder de vista que cada empresa es única y tiene características que la hacen diferente a las demás. En este sentido, cada Plan de Igualdad de Género es único, no debería haber dos planes iguales, por mucho que existan elementos en común entre las empresas que los desarrollan.

Para cada medida se definirá:

- cómo se desarrolla,
- quién es la persona o departamento responsable,
- cuál es el calendario o plazo de ejecución,
- el presupuesto destinado, y por último,
- los indicadores asociados para realizar su seguimiento y evaluación.

Se trata, por tanto, de un modelo de planificación “en árbol”, siguiendo el esquema:



Por su parte, los **indicadores** van a permitir, una vez comenzada la implantación del Plan de Igualdad de Género, realizar el seguimiento de los cambios que se producen con respecto a la situación inicial detectada en el diagnóstico.

A la hora de establecer los indicadores, deben de considerarse los tres tipos de información necesaria para valorar en qué medida el Plan de Igualdad de Género dará los resultados esperados: información sobre el proceso, los resultados y el impacto de género. Como apoyo al establecimiento de indicadores asociados al Plan de Igualdad entre mujeres y hombres, se puede utilizar como referencia la plantilla que se incluye en el documento *Herramientas*.

 Herramienta:

Plantilla con indicadores y pautas de seguimiento y evaluación.

Es fundamental tener presente en este momento **qué no es** un Plan de Igualdad de Género: una somera declaración de intenciones, un manual de lenguaje no sexista, una batería de medidas para favorecer la conciliación, etc. Un Plan de Igualdad de Género es un conjunto de medidas

ordenadas y encaminadas a favorecer la igualdad de género en la empresa. Como tal debe recoger actuaciones concretas que supongan un impacto visible en la misma, tanto en la igualdad entre mujeres y hombres en la plantilla, como en la política de empresa. Debe suponer un esfuerzo de cambio en la gestión y los modos de hacer de todas las partes implicadas y **generar** resultados en cuatro planos íntimamente relacionados:

- 1. La situación de las mujeres en la empresa**, aumentando su presencia en aquellos sectores, ocupaciones o puestos en que estén subrepresentadas; equiparando sus condiciones de acceso, mantenimiento y promoción en sus empleos o garantizando su participación en los espacios de toma de decisiones.
- 2. La situación de la igualdad y las relaciones entre hombres y mujeres**, equiparando a unas y otros en cuanto a su consideración, representación, expectativas de éxito y obtención de beneficios en la empresa; incorporando servicios o medidas específicas que favorezcan la conciliación, generando entornos igualitarios, libres de discriminaciones y acoso; generando una dinámica de relaciones respetuosa, equitativa y, en definitiva, eliminando las discriminaciones y generando dinámicas de trabajo favorables a la igualdad real.
- 3. Los resultados y la cultura empresarial**, aumentando la coherencia con los criterios de buena gobernanza y de justicia social; la identificación y fidelización del personal en torno a la política empresarial; conociendo y optimizando todos los recursos humanos y sus potencialidades; avanzando en el proceso de modernización empresarial (orientación a resultados; anticipación a nuevos métodos de gestión); ampliación de las posibilidades de colaboración con entidades públicas y con otras entidades igualitarias, extensión del prestigio y mejora de la imagen interna y externa de la empresa; etc.
- 4. En el contexto social o entorno próximo**; a través de la promoción y difusión de valores igualitarios que sirvan para sensibilizar a otras entidades y a la propia ciudadanía, así como de la puesta en marcha de actuaciones de responsabilidad social que contribuyan a generar cambios sociales en este sentido.

El desarrollo de todas y cada una de las medidas que se contemplen se plasmará en un documento de carácter operativo, que establecerá los mecanismos prácticos para avanzar en la igualdad de género en la empresa. En el apartado donde se recogen las herramientas del Procedimiento IGE, se recoge una propuesta de índice y contenidos a incluir en el documento resultante de esta fase:

  **Herramienta:**

Modelo de documento Plan de Igualdad de Género.

Paso 3. Estrategia de implantación

Una vez elaborada una propuesta de Plan de Igualdad de Género, se convoca una reunión con el grupo de trabajo con objeto de consensuarlo, valorar su viabilidad y perfilar cuestiones de carácter organizativo de cara a su implantación.

Es recomendable aprovechar esta reunión para hacer una evaluación ex-ante, que permitirá tener información sobre los siguientes aspectos:

- La adecuación de los objetivos a las prioridades de la empresa y a las necesidades detectadas en el diagnóstico.
- La claridad y precisión en la formulación de los objetivos.
- La coherencia de las medidas planteadas con los objetivos.
- La participación prevista de los grupos de interés: mandos intermedios, representación sindical u otros.
- La correspondencia entre el monto presupuestario global, los objetivos y medidas y las personas beneficiarias.
- La rentabilidad prevista del Plan de Igualdad de Género.

Para ello habrá que responder a preguntas del tipo:

- Las prioridades establecidas, ¿responden a la situación real de la empresa?
- ¿Existe alguna que no se haya recogido hasta el momento?
- ¿Se identifican dificultades para el desarrollo de las medidas recogidas en el Plan de Igualdad de Género?, ¿cómo se podrían resolver?

- ¿Son las personas responsables de las acciones las adecuadas?, ¿cómo se les puede apoyar?
- ¿Los recursos son suficientes?, ¿el presupuesto es realista?
- ¿La empresa obtiene beneficios?, ¿de qué tipo?, ¿y las personas?, ¿en qué mejoran?

En el documento Herramientas, se presenta una herramienta que puede ser utilizada como apoyo a la valoración de la viabilidad del Plan de Igualdad de Género. El resultado de esta reflexión general acerca de la viabilidad del plan se reflejará en la obtención de los puntos fuertes y débiles de la propuesta y en la identificación de aspectos a mejorar (“modificaciones necesarias”). De esta forma se asegura la máxima viabilidad y posibilidades reales de ejecución del Plan de Igualdad de Género.

Herramienta:

Herramienta de evaluación ex-ante (viabilidad del Plan de Igualdad de Género).

En caso de encontrar debilidades, será necesario matizar, introducir ajustes o incorporar elementos que no se han tenido en cuenta y pueden de alguna u otra manera, incidir en su implementación.

También en este aspecto es importante adaptarse a las características de la empresa. Es posible realizar esta labor bien con la dirección de la empresa o personas responsables directamente o con el grupo de trabajo, trasladando, en este caso, a dirección el Plan de Igualdad de Género resultante para aprobación.

El documento del Plan de Igualdad de Género se cierra con la introducción del cronograma de trabajo consensuado con el grupo de trabajo. El cronograma sirve para concretar la secuencia temporal de la realización de cada una de las medidas, las que se desarrollarán de forma simultánea o las que dependen del logro de otras.

Los resultados de la sesión de trabajo, el Plan de Igualdad de Género y la operativa para ponerlo en marcha, se trasladarán a dirección para su acuerdo y aprobación.

Paso 4. Comunicación del Plan

Una vez aprobado el Plan de Igualdad de Género, la empresa deberá iniciar una campaña de comunicación del mismo, según las pautas establecidas en el plan de comunicación.

Es fundamental hacer llegar el plan al conjunto de la plantilla, utilizando los canales más eficaces para este fin: publicar y/o repartir un documento extracto o el plan completo, colgarlo en la intranet, distribuirlo electrónicamente, reuniones con el comité de empresa y reuniones informativas con las trabajadoras y los trabajadores, etc. También se podrá hacer extensivo a la clientela, empresas proveedoras y otros grupos de interés.

Necesariamente, mandos intermedios y personas responsables de las acciones previstas en el plan deberán recibir formación en igualdad de género, haciendo especial énfasis en contenidos de carácter práctico sobre cómo incorporarla a la actividad profesional de la que son responsables.

3. Agentes que intervienen

Agentes	Función en la fase preparatoria
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> — Prioriza las áreas de intervención. — Aprueba el documento del Plan de Igualdad de Género. — Compromete presupuesto y recursos para desarrollarlo. — Informa sobre las actuaciones recogidas en el Plan. — Comunica el Plan de Igualdad.
Grupo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> — Matiza, ajusta, consensúa el Plan. — Participa en la definición de las personas responsables de su implementación. — Impulsa la difusión y comunicación del Plan de Igualdad. <p>A través de su representación en el grupo de trabajo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las personas responsables de áreas o departamentos: <ul style="list-style-type: none"> · Designan personas y liberan disponibilidades para la ejecución de las medidas. · Comunican a la plantilla las medidas recogidas en el Plan. · Sensibilizan sobre su posterior desarrollo. · Participan en formación sobre igualdad de género. 2. La representación sindical: <ul style="list-style-type: none"> · Informa sobre el Plan. · Sensibiliza a la plantilla. · Participa en formación sobre igualdad de género. 3. La plantilla: <ul style="list-style-type: none"> · Tiene conocimiento del Plan de Igualdad.
Entidad de consultoría	<ul style="list-style-type: none"> — Asesora en la priorización de acciones. — Elabora / asesora en la elaboración del Plan de Igualdad de Género. — Elabora las herramientas de acompañamiento al Plan. — Forma en género e igualdad entre mujeres y hombres y en desarrollo del Plan de Igualdad de Género.

4. Procedimiento de trabajo

Las actuaciones a realizar con la intervención de diferentes agentes según el nivel de toma de decisión quedarían plasmadas en la siguiente secuencia:



5. Resultados esperados

Al finalizar esta fase deberá estar claramente establecida la que será la estrategia de intervención de la empresa para avanzar en igualdad de género, a través del Plan de Igualdad.

Se obtendrá un documento de carácter estratégico que definirá, a la luz de los resultados obtenidos en el diagnóstico:

- Los objetivos que se plantean para avanzar en un modelo de empresa más comprometida con la igualdad de género.
- Las medidas para hacerlos efectivos.
- Las responsabilidades de cada grupo o persona de interés en la empresa para ejecutarlas.
- Los indicadores que permitan medir los avances que se vayan obteniendo.

6. Requisitos y criterios de calidad

Requisitos

- Se han establecido objetivos que responden a las situaciones de desigualdad entre mujeres y hombres y las necesidades detectadas en el diagnóstico.
- Se han establecido medidas coherentes con los objetivos y los resultados esperados.
- Se han propuesto medidas que aseguran el cumplimiento de la normativa vigente en materia de igualdad de género.
- Se ha presupuestado el coste de cada medida y los recursos necesarios para su desarrollo.
- Se han incluido mecanismos de control y seguimiento del Plan.

Criterios

- Se ha incluido un cronograma con la secuencia de ejecución de las acciones del Plan de Igualdad de Género.
- Se ha previsto el tiempo necesario para la implantación y las personas y/o departamentos que tienen responsabilidades en cada medida.
- Se han diseñado medidas que corrijan las situaciones de desigualdad y discriminación de género en la empresa.
- Se han contemplado acciones de formación en igualdad de género para las personas de la empresa.
- Se han contemplado medidas para incorporar al convenio colectivo o acuerdo de empresa.
- Se han incluido medidas para mejorar la gestión empresarial a través de la igualdad de género (optimización de los recursos humanos, orientación a resultados, gestión del conocimiento, calidad...).

- El Plan se ha consensuado con todo el grupo de trabajo.
- El Plan se ha acordado con la representación formal de la plantilla.
- Se ha previsto la colaboración de mandos intermedios y representación sindical para su implementación.
- El Plan se ha difundido entre toda la plantilla y el entorno de la empresa.

Fase 3: Implementación y seguimiento

La puesta en marcha de las actuaciones recogidas en el Plan de Igualdad de Género, supone un momento clave, ya que el rigor en su implementación dará credibilidad al proceso iniciado. De nada sirve el Plan más ambicioso y mejor elaborado imaginable, si no se implementa, o no se hace de la forma apropiada.



La carencia de sistemas adecuados y rigurosos de seguimiento y evaluación ha constituido tradicionalmente una de las grandes debilidades de las políticas de igualdad entre mujeres y hombres. Concretamente en el

ámbito de los Planes de Igualdad en las empresas, es uno de los factores que determina el éxito o fracaso de la intervención. Un adecuado sistema de seguimiento del Plan y una evaluación que permita aprender de lo realizado, son un buen punto de partida para emprender un nuevo ciclo de mejora y constituyen, junto a un diagnóstico adecuado y riguroso, los pilares de la incorporación de la igualdad de género en las empresas.

Por ello, el desarrollo de medidas debe ir acompañado de un buen sistema de seguimiento que, periódicamente, vaya dando cuenta de las actividades desarrolladas y de sus resultados más inmediatos, sirviendo a su vez de base para la evaluación.

1. Objetivos

- Poner en marcha las medidas recogidas en el Plan de Igualdad de Género.
- Realizar un seguimiento periódico del desarrollo del Plan.
- Detectar posibles desajustes para introducir las reorientaciones necesarias en el contenido o en el proceso de implementación del Plan.
- Incorporar a la negociación colectiva los aspectos que sean susceptibles de ser consolidados a través de esta herramienta.

2. Secuencia metodológica



En la fase de implementación el hecho más relevante lo constituye, sin duda, la puesta en marcha del Plan de Igualdad de Género, aunque paralelamente deben abordarse otros dos procesos complementarios a la ejecución del Plan. Éstos son, su seguimiento por un lado y la incorporación de medidas al proceso de negociación colectiva y su plasmación en convenio colectivo o acuerdo de empresa en su defecto, por otro. Por tanto, no se trata tanto de un esquema secuencial de pasos, sino de procesos paralelos: puesta en marcha de actuaciones, negociación colectiva y seguimiento.

Puesta en marcha de las actuaciones

Este momento supone el arranque del Plan de Igualdad de Género, propiamente dicho. Para una correcta puesta en marcha de las actuaciones, es conveniente asegurarse, de que se han producido los siguientes hitos o hechos:

- El Plan se ha difundido y se ha informado de sus objetivos, estructura y características principales, a todo el personal de la empresa y al resto de agentes, incluyendo agentes exteriores y contexto social.
- Se ha establecido un cronograma de trabajo.
- Se han distribuido responsabilidades para cada una de las medidas, en función de las competencias de las distintas personas.
- Se han establecido indicadores que aporten información relevante y de utilidad para el seguimiento y la evaluación de la implementación del Plan de Igualdad de Género.
- Se dispone de los recursos necesarios (humanos, técnicos y económicos) para ejecutar cada una de las medidas.
- Se ha formado a representantes sindicales, mandos intermedios y personas vinculadas al desarrollo del Plan de Igualdad de Género.

Durante la fase de implementación, en caso de contar con el apoyo de la entidad de consultoría, su trabajo debe centrarse en el diseño de la propuesta del sistema de seguimiento y en proporcionar asistencia técnica puntual. En el momento de arranque de las actuaciones, sin embargo, debe adquirir una función dinamizadora. Asesorará en la puesta en marcha de cada medida concreta, colaborando con todas las personas implicadas para resolver las cuestiones que puedan producirse.

También debe llevar a cabo una labor intensiva de sensibilización de trabajadoras y trabajadores en este momento del proceso. Es importante

que la plantilla de la empresa, a través de las personas encargadas de la aplicación de las medidas, se posicione a favor del cambio y entienda el sentido de mejora y beneficios que aporta el Plan. Uno de los objetivos de esta fase, debe ser aportar y aunar esfuerzos, crear sinergias de trabajo para avanzar en igualdad, entendiendo que sus resultados revertirán a favor de todas las personas y no sólo de las mujeres.

Negociación colectiva

La negociación colectiva es un recurso fundamental para la consolidación de las medidas de igualdad, tanto medidas de acción positiva, como medidas de carácter más permanente en el tiempo. Permite hacer efectivo el principio de igualdad de género y reforzar el compromiso de la empresa a través de su incorporación en los documentos que regulan las condiciones de trabajo de la misma:

- Para las empresas que carecen de convenio colectivo propio, a través de un acuerdo de empresa, previa negociación con la representación de la plantilla.
- Para las empresas con convenio colectivo propio, incorporando las medidas pertinentes a la plataforma de negociación y en el momento que proceda, al texto del convenio.
- Para las empresas que participan en las mesas de negociación del convenio sectorial, aportando propuestas de medidas de igualdad de género en el ámbito laboral.

El convenio colectivo tiene rango de norma y como tal establece aquello que es obligatorio para cumplir con la legalidad, así como los mecanismos de control y procedimientos sancionadores en caso de incumplimiento. Puede contribuir, de esta forma, a hacer realidad el compromiso de la empresa con la igualdad de género.

Como guía para el trabajo de acompañamiento en esta fase y con el fin de facilitar el análisis, una opción es intentar dar respuesta a preguntas como las siguientes: *¿Qué medidas de las recogidas en el Plan de Igualdad de Género se pueden incorporar al convenio colectivo en este momento? ¿Cuáles pueden incorporarse en el futuro? ¿Qué procesos se pueden proceder en el convenio? ¿Cómo se pueden plantear el seguimiento y control permanentes desde el Procedimiento IGE?*

Merece la pena detenerse en dos de ellas.

A. Temporalidad: ¿cuándo se puede incorporar el Plan de Igualdad de Género al convenio colectivo? Obviamente, la incorporación de medidas del Plan de Igualdad de Género a la negociación colectiva y al convenio estará en función del momento en el que éstos se encuentren: vigencia del convenio, fase de la negociación, etc. La situación ideal es aquella en la que el proceso de elaboración del Plan de Igualdad de Género se realiza antes de la negociación del convenio. En la realidad, cuando no se de tal coincidencia, habrá que procurar que en los siguientes ciclos de implantación del Procedimiento IGE, ambos procesos tiendan a aproximarse en el tiempo. Entre tanto y para aquellas empresas que inician el proceso de elaboración del Plan de Igualdad de Género cuando el convenio todavía está vigente, una opción es la firma de un acuerdo entre la dirección de la empresa y la representación sindical en el que se recoja el compromiso de implantación de las medidas contenidas en el citado Plan de Igualdad.

B. Tipo de acciones a incluir: ¿se traslada todo el Plan de Igualdad de Género o interesa más que se incorporen medidas o acciones contempladas en los apartados pertinentes del convenio colectivo? En la fase de implementación del Plan de Igualdad, es necesario tener siempre presente la conveniencia de llevar el máximo número posible de medidas de igualdad de género a la negociación colectiva. Previamente habrá que reflexionar sobre la “temporalidad” de ciertas medidas. Lo deseable es que la representación sindical proponga al grupo de trabajo para el seguimiento y evaluación del Plan de Igualdad de Género, la inclusión de aquellas que apunten a aspectos más “estructurales” de la cultura y la organización empresarial. Otra de las opciones que puede contemplarse es la de recoger todo el plan en un anexo al convenio colectivo.

Tanto en los acuerdos nacionales para la negociación colectiva, como en las recomendaciones de los propios sindicatos, se recoge la igualdad de género como uno de los ejes principales y se aportan contenidos y recomendaciones de cláusulas para incorporar en los convenios. Pueden consultarse algunos de los documentos más relevantes en este sentido, con objeto de extraer de ellos pautas para la introducción de la igualdad de género en la negociación colectiva. Sin olvidar que deberán adaptarse a las características de la empresa.

Seguimiento del Plan

Consideraciones previas: la relación entre planificación y seguimiento.

Como se ha comentado con anterioridad, el Procedimiento IGE se basa en un modelo de mejora continua, que como tal establece una relación estrecha entre los periodos de planificación y seguimiento. Esta “continuidad” hace que el seguimiento no pueda ser considerado de forma independiente. Cada planificación que se elabora es el punto de referencia para la realización del seguimiento y éste a su vez da las pautas sobre qué abordar y cómo mejorar la implantación en el siguiente ciclo de planificación, en una espiral que se retroalimenta continuamente. Por ello, un buen seguimiento está fuertemente condicionado por una buena planificación. En otras palabras: saber qué es lo que se tenía previsto hacer es imprescindible para poder valorar qué se ha hecho y cómo. Esto, que parece una obviedad, constituye una de las principales dificultades que se detectan en los procesos de seguimiento y evaluación de los Planes de Igualdad de Género aprobados por las empresas: la falta de correspondencia entre los procesos de planificación y seguimiento (no se contemplan los mismos campos de información, no se parte de una misma estructura de planificación-seguimiento, etc.).

Por todo ello, puede decirse que el seguimiento es una parte esencial de la implantación del Plan de Igualdad de Género, ya que será el que permitirá:

- Internamente, obtener información acerca de su desarrollo.
- Externamente, informar a las instancias designadas al efecto sobre su grado de implementación y reforzar la imagen de empresa implicada en el avance hacia la igualdad de género.

El seguimiento, como el resto de procesos, consta de objetivos, contenidos, metodología, herramientas de trabajo, agentes y calendario de realización. Ha de ser dinámico y flexible y debe contribuir al desarrollo del plan, evitando cumplir una función exclusiva de control y vigilancia, aunque sí de verificación del trabajo realizado. En este sentido, debe permitir adaptar el Plan de Igualdad de Género a las necesidades que se vayan generando a lo largo de su implementación, detectando desajustes y proporcionando información de utilidad para la toma de decisiones.

Es, en resumen, una herramienta que debe servir para conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados, obtener los datos y la información necesaria para analizar y reflexionar sobre el propio Plan y sus resultados.

Es importante resaltar en este punto el carácter del seguimiento como acompañamiento al desarrollo del Plan de Igualdad de Género y herramienta para la autorreflexión y el aprendizaje. Debe trabajarse, especialmente con la representación sindical, de cara a eliminar una interpretación de su participación en términos de control y vencer posibles resistencias por parte de la dirección de la empresa en este sentido.

Las principales características del sistema de seguimiento serán:

- Su **carácter informativo**, que contribuye y facilita la difusión del Plan de Igualdad de Género y la transparencia en la información que se vierte a la propia empresa, a su entorno y a las instituciones pertinentes.
- Su **talante participativo**, que promueve la implicación de las personas que componen la empresa en el desarrollo de las medidas y proporciona un soporte para la reflexión conjunta acerca de los grados de realización y la introducción de posibles reajustes para optimizar su implantación.

Aunque seguimiento y evaluación sean procesos íntimamente relacionados, son dos actividades diferentes, cuyas características se resumen en el siguiente cuadro³:

³ Adaptada de "Buenas prácticas en seguimiento y evaluación de proyectos de empleo". Consejería de Empleo. Junta de Andalucía.

	Seguimiento	Evaluación
¿Quién?	Proceso interno	Puede ser un proceso interno o externo
¿En qué consiste?	Observación permanente del desarrollo del Plan de Igualdad de Género	Consiste en un análisis de los efectos del desarrollo del Plan de Igualdad de Género. Parte de la información del seguimiento
¿Para qué sirve?	Aporta información a la evaluación y permite actuar en caso de desajustes o desviaciones	Aporta un análisis sobre el alcance o impacto e incidencias de las intervenciones
¿Cuándo?	<i>Durante</i> , de forma paralela a la ejecución del Plan de Igualdad de Género	Al <i>finalizar</i> la ejecución

El sistema de seguimiento que se diseñe debe permitir comprobar la consecución de los objetivos propuestos para cada acción, durante todo el desarrollo del Plan de Igualdad. Será también determinante conocer su proceso de desarrollo, por si fuera necesario introducir otras medidas o corregir desviaciones.

Paso 1. **Establecimiento del sistema de seguimiento**

Para el sistema de seguimiento se definirán objetivos, agentes responsables y el procedimiento para que se desarrolle de forma adecuada. A continuación se explica cada uno de estos componentes, con las pautas para su elaboración:

1.1. **Objetivos**

Con el sistema de seguimiento se pretende:

- Comprobar resultados inmediatos del Plan de Igualdad de Género en la empresa: conocer el grado de consecución de los objetivos definidos y la realización de las medidas previstas según lo programado.
- Analizar el proceso de implementación: identificar recursos, metodologías y procedimientos puestos en marcha para el desarrollo del Plan de Igualdad de Género.
- Adaptar o reajustar el Plan de Igualdad para responder a nuevas necesidades o dar mejores respuestas a las ya identificadas.
- Proporcionar información para la evaluación, que permita responder a la dimensión interna de la misma (¿cómo se ha hecho? y ¿qué se puede mejorar?) y dar cuenta externamente del proceso (transparencia y contribución al avance en la igualdad real entre mujeres y hombres).

1.2. **Agentes responsables**

Grupo de Trabajo para el Seguimiento y Evaluación del Plan de Igualdad.

El seguimiento, como proceso interno, debe llevarse a cabo por personas que estén implicadas desde el principio en el diseño y elaboración del Plan de Igualdad de Género. Por ello, se recomienda que sea el grupo de trabajo de igualdad de género quien se ocupe del mismo. Aunque puedan incorporarse nuevas personas en función de su cometido en la empresa y de su nivel de participación en el Plan de Igualdad de Género.

Para apoyar las labores de seguimiento, el grupo de trabajo debe contar con el apoyo de la dirección de la empresa, las personas responsables de área o departamento y el comité de empresa o la representación sindical en caso de que exista.

Además, para la recogida de información se designará a las personas que estén más directamente relacionadas con el aspecto a observar o medir. Se deberá implicar a mandos intermedios y a representantes legales de trabajadoras y trabajadores, que aportarán la información correspondiente a su ámbito de actuación y trabajarán, junto al grupo de trabajo, los datos obtenidos de cara al análisis de la información, elaboración de recomendaciones e informes de seguimiento.

Todas estas personas, estarán representadas en el “Grupo de Trabajo para el Seguimiento y Evaluación del Plan de Igualdad de Género”.

Este grupo de trabajo se recomienda incluso en los casos de empresas en las que, por su tamaño o características, únicamente tenían designadas una o varias personas responsables para abordar todo el proceso.

Funcionamiento

El grupo de trabajo para el seguimiento y evaluación del Plan de Igualdad de Género debe definir el proceso de seguimiento, consensuar las herramientas de recogida de información, establecer en qué momentos se hará y analizar los datos obtenidos para su plasmación en los informes de seguimiento.

Se designará una persona que realice las funciones de representante de grupo y coordine los distintos trabajos: convocar reuniones, servir de enlace con la plantilla y los distintos grupos de interés, recepcionar la información para el seguimiento, demandar el asesoramiento de la entidad de consultoría y todas aquellas que puedan surgir del propio proceso, incluida la interlocución con otras entidades e instituciones involucradas.

La entidad de consultoría participará en estas sesiones asesorando en el desarrollo del sistema de seguimiento.

En general, cualquier tipo de actuación relacionada con la igualdad de género en la empresa se consolida más cuanto más impulso e implicación interna tiene. Particularmente en el sistema de seguimiento, es recomendable que estas tareas las realicen las personas de la empresa. Aunque siempre en función de su nivel de capacitación y asegurando mínimos de calidad. En este punto, resulta de vital importancia garantizar la comunicación fluida entre quienes se responsabilizan del seguimiento del Plan de Igualdad de Género y el resto de personas implicadas y la transparencia en la información que se recoge. La entidad de consultoría debe facilitar que todas las personas intervinientes trabajen con un objetivo común: seguir el desarrollo del plan, tomar decisiones y realizar ajustes para asegurar el cumplimiento de los objetivos marcados. Trabajar en una dirección común al margen de los intereses individuales y de los distintos grupos representados.

El **acta** de cada sesión del grupo de trabajo para el seguimiento y evaluación del Plan de Igualdad se pondrá a disposición de cualquier persona de la empresa que así lo solicite, junto con los informes de seguimiento. De esta forma se da también cumplimiento a lo establecido en la Ley Orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, concretamente en su artículo 47 sobre la transparencia en la implantación del Plan de Igualdad: “Se garantiza el acceso de la representación legal de los trabajadores y trabajadoras, o en su defecto de los propios trabajadores y trabajadoras, a la información sobre el contenido de los planes de igualdad y la consecución de sus objetivos”.

1.3. Diseño del sistema de seguimiento

Una vez definidos los objetivos y creado el grupo de trabajo para el seguimiento y evaluación del Plan de Igualdad de Género, se procede al diseño del sistema de seguimiento. Se definen los indicadores para medir los avances del Plan de Igualdad de Género, las herramientas para recoger la información, el análisis de la información obtenida y por último se elaboran los informes.

a) Indicadores de seguimiento

Los indicadores de seguimiento son los que van a permitir extraer la

información necesaria para saber cómo se van ejecutando las medidas contenidas en el Plan de Igualdad de Género.

En la fase de planificación estratégica se establecieron una serie de indicadores asociados para cada medida incluida en el Plan. Estos mismos indicadores, extraídos de los datos del diagnóstico, servirán de base para medir los resultados de las acciones. Se medirán periódicamente y serán los “señaladores” de la evolución de la medida de que se trate. Conviene recordar sus características:

- Serán de tipo cualitativo y cuantitativo.
- Recogerán aspectos concretos, observables y medibles para cada objetivo.
- Estarán desagregados por sexo y permitirán medir los avances para la igualdad de género.

Además, deberán incorporarse otros que proporcionen información sobre el grado de implementación de cada una de las medidas recogidas en el Plan de Igualdad de Género y por último, indicadores que den cuenta de los procesos: incidencias, necesidades derivadas, etc.

Herramienta:

Indicadores y pautas para el seguimiento y la evaluación.

Esta forma de trabajar permitirá obtener una visión periódica del grado de desarrollo del Plan de Igualdad de Género para cumplir con el compromiso de informar no sólo a la dirección de la empresa, sino también a la plantilla y demás instancias.

b) Herramientas de recogida de información

Para obtener la información se utilizará la Ficha de Recogida de información para el seguimiento. Cada persona responsable de las medidas concretas cumplimentará la ficha, aportando la información al grupo de trabajo para el seguimiento y evaluación del Plan de Igualdad para su tratamiento. Una vez recopilada, la información contenida en las fichas, servirá de base para cumplimentar el Cuadro de Seguimiento y Evaluación, que resumirá toda la información acerca de la ejecución de las medidas y

nos indicará de una forma clara y directamente observable qué medidas se están ejecutando o retrasando, qué grado de cumplimiento de los indicadores de realización estamos obteniendo, en qué áreas hay que incidir más, qué obstáculos se están presentando, qué agentes se están implicando, etc.

El objetivo será, por un lado, sintetizar la información obtenida en las fichas de seguimiento y por otro, provocar la reflexión y valoración de la situación de la empresa respecto a la ejecución del Plan de Igualdad de Género. Será la entidad de consultoría la que organice la información y adapte las herramientas a las necesidades de la empresa y las especificidades de su Plan de Igualdad, aportándola al grupo de trabajo para analizarla y tomar decisiones al respecto. No obstante, en función de las características de la empresa y de lo acordado en la planificación, podrán ser las personas designadas por el grupo de trabajo (responsables de área, mandos intermedios) quienes recopilen la información y “alimenten” directamente el Cuadro de Seguimiento y Evaluación.

Herramienta:

Ficha de Recogida de Información para el Seguimiento y Cuadro de Seguimiento y Evaluación. Estas herramientas se acompañan de una explicación más pormenorizada del procedimiento a seguir para su cumplimiento, el tipo de campos e indicadores que se manejan y las personas implicadas en la recogida y gestión de la información que contienen.

c) Calendario y periodicidad del seguimiento

- **Periodicidad del seguimiento:** recogida de información y elaboración de informes. La periodicidad del seguimiento deberá estar adaptada a la envergadura del Plan de Igualdad de Género y a las características de la empresa, así como a la complejidad y naturaleza de las medidas adoptadas. Un intervalo razonable de realización de informes para un Plan de Igualdad de Género de dos años de duración puede ser semestral.

- **Calendario de realización** del seguimiento, con fechas concretas para la recogida de información y la elaboración de informes. Al menos se realizará uno a mitad de la ejecución y otro al final.
- **Calendario de reuniones** del grupo de trabajo para el seguimiento y evaluación del Plan de Igualdad de Género.

Paso 2. Recogida de información

En las fichas de recogida de información, cada persona responsable de la ejecución de medidas registrará la información solicitada y la remitirá, en los plazos propuestos, a la persona responsable del grupo de trabajo para alimentar el Cuadro de Seguimiento y Evaluación.

Paso 3. Análisis de la información

El grupo de trabajo para el seguimiento y evaluación del Plan de Igualdad de Género se reunirá para analizar la información obtenida.

En esta reunión se dará respuesta a las siguientes preguntas:

- *Respecto a los datos recogidos*: ¿están claros?, ¿son coherentes o se contradicen?, ¿en qué sentido?, ¿faltan datos?
- *Respecto al desarrollo de medidas*: ¿se ajusta a lo previsto?, ¿en general va bien?, ¿hay retrasos importantes?. Valorar los desajustes en general.
- *Respecto al contenido del plan*: ¿hay dificultades para implementarlo?, ¿faltan recursos?, ¿es adecuado el diseño para esta empresa?, ¿son correctos los tiempos?
- *Respecto a los recursos*: ¿son adecuados en general?, ¿falta presupuesto?, ¿la dedicación de personas al desarrollo del Plan de Igualdad de Género es suficiente?
- *Respecto a la participación*: ¿la participación obtenida es la esperada (hombres y mujeres)?, ¿hay resistencias en la plantilla respecto

a las medidas (hombres y mujeres)?. *Respecto al propio grupo de trabajo para el seguimiento y evaluación del Plan de Igualdad de Género y a las personas responsables de las medidas: ¿Qué dificultades se han encontrado?, ¿se funciona bien?, ¿se accede a la información?*

- *Respecto a posibles incidencias: ¿de qué se ha tratado?, ¿cómo se han solucionado?, ¿existen obstáculos, inercias de trabajo u otros elementos que estén dificultando el desarrollo del Plan de Igualdad de Género?, ¿cuáles?, ¿se pueden modificar o eliminar?*
- *Nuevas necesidades: ¿qué necesidades se han generado durante la implementación?, ¿se puede dar respuesta?, ¿se pueden incorporar?*

La entidad de consultoría deberá participar en esta reunión, asesorando en el análisis de la información y aportando en su caso posibles soluciones a las situaciones que se estén produciendo y que supongan dificultades al desarrollo del Plan.

Es muy importante recoger en un acta el contenido de la reunión.

Paso 4. Elaboración de informes de seguimiento

Los informes de seguimiento servirán, por un lado, para recoger las conclusiones y reflexiones obtenidas tras el análisis de los datos de ejecución y por otro, para proponer actuaciones que permitan realizar los ajustes necesarios en el Plan de Igualdad de Género para conseguir un rendimiento óptimo en su implementación.

Cada informe de seguimiento resumirá la información obtenida con las herramientas de seguimiento para el periodo de que se trate, actualizará la información obtenida del periodo anterior y analizará de forma global los resultados y el proceso de desarrollo del Plan de Igualdad.

La periodicidad de las sesiones de seguimiento y de elaboración de los informes, estará en función del tiempo de vigencia del Plan de Igualdad de Género. No obstante, es recomendable que se realicen sesiones de seguimiento (y sus correspondientes informes), al menos, cada 6 meses.

Los informes de seguimiento podrá elaborarlos el grupo de trabajo con el asesoramiento de la entidad de consultoría, o el propio equipo consultor, en cuyo caso se expondrá al grupo de trabajo para introducir matices y ajustes y consensuarlo.

Herramienta:

Modelo de documento Informe de Seguimiento.

El grupo de trabajo de seguimiento y evaluación trabajará los informes de seguimiento para validar los contenidos e introducir matices y recomendaciones en relación a los reajustes o cambios a incorporar. Una vez consensuados, se trasladarán a dirección para su aprobación.

Paso 5. Incorporación de ajustes en el plan

A raíz de la información obtenida en los informes de seguimiento y una vez aprobados por la dirección de la empresa, deberán realizarse las correspondientes modificaciones en el Plan de Igualdad de Género, para mejorar su funcionamiento.

Los ajustes y/o nuevas actuaciones deberán recogerse por escrito en el propio Plan de Igualdad de Género, haciendo mención a la incidencia o necesidad a la que da respuesta.

Será necesario a su vez, revisar los restantes elementos de la planificación que pudieran verse afectados (personas responsables, recursos, tiempos de ejecución, resultados esperados, etc.). Esta labor será realizada por la entidad de consultoría, que devolverá al grupo de trabajo de seguimiento el Plan de Igualdad de Género modificado, informando paralelamente a la dirección.

Paso 6. Información y difusión

Información a dirección, representantes sindicales y otras instancias sobre el desarrollo del Plan de Igualdad, a través de los canales que se hayan establecido para ello.

3. Agentes que intervienen

Durante la implementación del Plan intervendrán:

Agentes	Función en la fase preparatoria
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> – Apoya al grupo de trabajo para el seguimiento y evaluación del Plan de Igualdad de Género en sus actividades. – Supervisa los informes de seguimiento. – Toma decisiones respecto a los ajustes y nuevas medidas. – Informa sobre los resultados del seguimiento.
Grupo de Trabajo para el Seguimiento y Evaluación del Plan de Igualdad de Género (GTSE)*	<ul style="list-style-type: none"> – Elabora el sistema de seguimiento o colabora si lo realiza la entidad de consultoría. – Recepciona las fichas de seguimiento y alimenta y gestiona el cuadro de seguimiento y evaluación. – Analiza la información y propone ajustes o nuevas medidas. – Elabora informes de seguimiento. – Ejecuta medidas que son de su competencia. <p>Como integrantes del grupo de trabajo, la representación sindical:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Apoya el seguimiento del plan. – Ejecuta las medidas que son de su competencia. – Analiza y propone la incorporación de medidas a la negociación colectiva. <p>Por su parte, las personas responsables de área o departamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ejecutan las medidas que son de su competencia. – Proporcionan información a través de las fichas de seguimiento.
Entidad de consultoría	<ul style="list-style-type: none"> – Asesora al grupo de trabajo para la constitución del GTSE. – Asesora y elabora el sistema de seguimiento y sus herramientas de recogida de información. – Participa en las reuniones de reflexión y elaboración de informes de seguimiento.

* Puede coincidir con el grupo de trabajo de igualdad de género o reestructurar su composición.

4. Procedimiento de trabajo

A continuación se muestra la representación gráfica de la fase de implementación:



5. Resultados esperados

Esta fase hará posible el seguimiento continuo de la implementación del Plan de Igualdad de Género. Permitirá conocer el nivel de ejecución, el cumplimiento de los objetivos previstos, las personas implicadas y el proceso de desarrollo del citado Plan.

Se tendrá información acerca de los obstáculos, resistencias y déficits encontrados en la ejecución de las distintas actuaciones, dejando constancia de las necesidades generadas y permitiendo así el reajuste del Plan de Igualdad de Género, de cara a la optimización de resultados, recursos y mejora del procedimiento.

6. Requisitos y criterios de calidad

En cuanto a los **requisitos** imprescindibles para esta fase, se han identificado los siguientes:

- Se han determinado las personas responsables del seguimiento y la evaluación.
- Se han establecido indicadores de seguimiento y cumplimiento de objetivos.
- Se han elaborado periódicamente informes de seguimiento.
- En caso de haberse detectado desviaciones en el desarrollo del Plan de Igualdad de Género, se han introducido los ajustes y cambios necesarios para el buen funcionamiento del mismo.

Criterios

- Se ha constituido un grupo de trabajo para el seguimiento y evaluación del Plan de Igualdad de Género con una composición representativa de las necesidades e intereses de todas las partes.
- Se ha implicado a mandos intermedios y responsables de área en el seguimiento del Plan de Igualdad.
- No se han detectado resistencias de la plantilla en el proceso de recogida de información. Se puede hablar de un proceso compartido.
- Los resultados del seguimiento han sido consensuados con la representación de las y los trabajadores.
- El sistema de seguimiento incorpora indicadores de cumplimiento de objetivos.
- El seguimiento ha sido continuo desde el inicio de la puesta en marcha de las acciones del Plan hasta la finalización de la ejecución.
- El proceso de implementación ha cumplido el principio de transparencia.

- Los resultados de los informes de seguimiento se han comunicado a las personas implicadas y se ha hecho la oportuna difusión de los cambios que se incorporan en el Plan.

Fase 4: Evaluación

En los procesos de mejora continua como es la integración de la igualdad de género en la empresa, la evaluación tiene una naturaleza formativa. Mejora el conocimiento de la empresa y los procesos que en ella se desarrollan.



Aunque la finalidad de este proceso sea observar la empresa desde la óptica de la igualdad de género, la amplitud de la intervención permite obtener una gran cantidad de información a la que probablemente no se hubiera accedido por los cauces habituales. Es importante recordar que, partiendo de un diagnóstico profundo, se llega a la implementación de medidas que afectan de una u otra forma al funcionamiento y a la cultura empresarial en toda su complejidad.

La evaluación aportará además información sobre el proceso de desarrollo del Plan de Igualdad de Género, los resultados y el impacto obtenido, constituyendo todo ello el marco perfecto para iniciar un proceso de aprendizaje.

El procedimiento de intervención que se propone en IGE, se basa en el aprendizaje y mejora continua y como tal, exige ciclos consecutivos en los que se planifica, implementa y evalúa lo experimentado. Se aprende de ello y se inicia un nuevo proceso de planificación. Por tanto, la evaluación no cierra el proceso, sino que supone el punto de partida para el siguiente ciclo.

Este carácter formativo de la evaluación, pivota sobre un ejercicio de autorreflexión por parte de la empresa. Esta reflexión basada en la información obtenida, es necesaria para sostener la toma de decisiones sobre el camino a seguir o la valoración de la continuidad del Procedimiento IGE. Por tanto, la evaluación debe tener, al igual que el diagnóstico, un carácter aplicado, útil para la acción.

La evaluación tiene una “dimensión interna”, a través de la cual se sabe qué se ha conseguido y si el procedimiento ha funcionado. Tiene también una “dimensión externa” ya que sirve para informar de los resultados, tanto a las personas que pertenecen a la propia empresa, como a grupos de interés externos (clientela, empresas proveedoras), entidades y organizaciones a las que se había comunicado el compromiso.

Tener conocimiento del avance producido en materia de igualdad de género en la empresa a raíz de la realización del Plan de Igualdad, puede resultar útil para proyectar una imagen positiva de la organización de cara al exterior. Se trata de un ámbito innovador, en el que se está generando un interés creciente por conocer experiencias prácticas de incorporación. Los foros, jornadas y seminarios que se están realizando en esta línea pueden constituir un espacio más de difusión de una imagen empresarial comprometida y responsable con el avance de la igualdad entre mujeres y hombres.

También puede utilizarse para documentar y demostrar a las instancias oportunas el cumplimiento, tanto de lo establecido en el Plan de Igualdad de Género, como de la legislación vigente en materia de igualdad en las empresas y para la obtención de distintivos y subvenciones.

1. Objetivos

- Conocer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en el Plan y los resultados obtenidos mediante el desarrollo de las acciones.
- Analizar el proceso de desarrollo del Plan y la adecuación de los recursos, metodologías y procedimientos utilizados.
- Conocer los efectos del Plan en la empresa y su entorno, la pertinencia de las actuaciones respecto a las necesidades de la plantilla y la eficiencia del Plan.
- Reflexionar sobre la necesidad de continuar con el desarrollo de las acciones en un nuevo ciclo de mejora.
- Identificar nuevas necesidades que requieren acciones para avanzar en la igualdad de género, de acuerdo con el compromiso adquirido por la empresa.
- Valorar la continuidad en la implantación, mediante la puesta en marcha de un nuevo ciclo de mejora.

2. Secuencia metodológica



Paso 1. **Recogida y análisis de la información**

Antes de iniciar la recogida de información, conviene responder a las siguientes preguntas: ¿Quién participa? ¿Qué información se necesita para realizar la evaluación? ¿Dónde se encuentra la información? ¿Cómo se interpreta la información obtenida? ¿Cómo se informa sobre los resultados?



1. ¿Quién participa en la evaluación? ¿Qué modelo se debe seguir?

La evaluación del Plan de Igualdad de Género se puede realizar de forma **interna** o **externa**, es decir, la pueden llevar a cabo las personas de la propia empresa o contratarla a un equipo externo. También es posible utilizar una fórmula **mixta**, de colaboración entre ambas.

El Procedimiento IGE describe el proceso de evaluación realizado por el grupo de trabajo para el seguimiento y evaluación del Plan de Igualdad de Género con el asesoramiento de la entidad de consultoría. Para ello es necesario nombrar una o dos personas responsables de liderar el trabajo de evaluación, aunque será el grupo de trabajo quien asumirá el peso de la evaluación y la entidad de consultoría basará su apoyo en asegurar los criterios de calidad. Es importante recordar de nuevo que todas las personas que componen este grupo deben haber participado en la formación en igualdad de género y que es necesaria la presencia de alguna persona con suficientes conocimientos en evaluación.

Esta modalidad favorece el proceso de aprendizaje y autorreflexión, implica a personas clave de la empresa y aúna esfuerzos. Es ventajosa porque redundará en un mayor compromiso con la mejora continua en la incorporación de la igualdad de género en la empresa.

En caso de que sea la **entidad de consultoría** la que lleve el peso de la evaluación, será necesario abrir un proceso continuo de reflexión sobre el Plan de Igualdad de Género con el propio grupo, devolver los resultados de la evaluación al mismo y asesorar en la toma de decisiones acerca de la continuidad del procedimiento.

En ambos casos el procedimiento para realizar la evaluación es el mismo. Únicamente varía el peso específico de cada agente participante.

Para el desarrollo de la evaluación, al igual que en el seguimiento, se debe contar con el apoyo de la dirección de la empresa y con la participación de los distintos departamentos y áreas funcionales de la misma, así como con las personas responsables de la ejecución de las acciones del Plan de Igualdad de Género.

2. ¿Qué información se necesita?

La evaluación se estructura en tres ejes fundamentales: **evaluación de resultados, evaluación del proceso y evaluación del impacto**. Los tres son complementarios y cada uno de ellos necesita información específica que permita medir y valorar aquello a lo que atiende:

A. La evaluación de resultados. Permitirá conocer si se han cumplido los objetivos planteados en el Plan de Igualdad de Género, en qué medida se han corregido las desigualdades encontradas en el diagnóstico y el grado de consecución de los resultados esperados. Con ella se dará respuesta a las preguntas:

- *¿Qué se ha hecho?*
- *¿En qué grado se han cumplido los objetivos propuestos para cada medida en relación con sus indicadores asociados? ¿Y para cada área? ¿Se han alcanzado los resultados esperados?*

B. La evaluación de procesos permitirá dar respuesta a la pregunta *¿cómo se ha hecho?*, valorando la calidad del proceso de implementación, las dificultades encontradas y las soluciones aportadas, la capacidad de adaptación y flexibilidad del Plan de Igualdad de Género, la participación de cada agente, etc.

Cuestiones que hay que plantearse:

- *¿Se han implicado las personas esperadas en el proceso? ¿En el grado esperado? ¿Ha habido resistencias? ¿De qué tipo? ¿Cómo se han solucionado?*
- *Los recursos ¿han sido suficientes? ¿El presupuesto ha dado la cobertura esperada? ¿Se ha modificado?*

- *El calendario ¿se ha cumplido?*
- *¿Se han introducido cambios o ajustes en el desarrollo del plan? ¿Cuáles?*

C. La **evaluación del impacto** consiste en obtener información sobre el grado de avance de la empresa en igualdad de género, sobre los cambios en la cultura empresarial y sobre la reducción de los desequilibrios en la presencia y en el acceso a los recursos entre mujeres y hombres.

En relación al impacto se plantean las cuestiones siguientes:

- *¿Se han reducido los desequilibrios entre las mujeres y los hombres de la empresa? ¿En qué áreas?*
- *¿Hay cambios respecto a la percepción de la igualdad de género en la empresa?*
- *¿Estos cambios se han reflejado en los procedimientos?*
- *¿Se han producido cambios en la imagen de la empresa? ¿En su relación con el entorno? ¿En las relaciones comerciales?*

Para cada uno de estos ejes se deben utilizar indicadores específicos que permitan recabar la información pertinente para realizar la evaluación.

Herramienta:

Plantilla con indicadores y pautas e indicaciones para el seguimiento y la evaluación

3. ¿Dónde se encuentra la información?

La fuente principal de información para la evaluación es la contenida en el Cuadro de Seguimiento y Evaluación así como los **informes periódicos de seguimiento**. En ellos se recoge información relativa a la realización (nivel de ejecución alcanzado), el proceso seguido (agentes que se implican, personas beneficiarias, obstáculos y necesidades detectadas), los resultados obtenidos (logros alcanzados) y una aproximación al impacto del Plan (cumplimiento de los objetivos generales).

Para la evaluación de resultados e impacto, tendremos como referencia

los indicadores de diagnóstico. En base a la información recogida en el diagnóstico que da cuenta del contexto de intervención del Plan, podremos establecer la línea base sobre la que medir los resultados e impacto que ha tenido el Plan. La comparación entre ambos momentos nos ayudará a señalar aquellos aspectos o dimensiones que han mejorado con las actuaciones realizadas.

Una de las opciones para conocer la opinión de la plantilla acerca de los cambios en materia de igualdad, percibidos a raíz del desarrollo del Plan de Igualdad de Género, es utilizar un **cuestionario**.

Adicionalmente, a través de **entrevistas personales y grupos de trabajo** podrá recogerse información de tipo cualitativo sobre los obstáculos encontrados, la naturaleza de los mismos, los factores que han dificultado los cambios, posibles resistencias, etc.

4.

¿Cómo se analiza?

La persona responsable de la evaluación (o la entidad de consultoría), analizará el Cuadro de Seguimiento y Evaluación y, utilizando los indicadores propuestos, dará respuesta a las preguntas formuladas para analizar la realización y el proceso, los resultados y el impacto del Plan de Igualdad de Género.

Herramienta:

Ficha de recogida de información para el Seguimiento y Cuadro de Seguimiento y Evaluación

En caso de que se decida complementar la información recogida a través de los indicadores que contiene el Cuadro con otras técnicas más cualitativas (entrevistas y grupos de discusión) tendremos que diseñar herramientas (guiones) que nos ayuden a concretar el tipo de información que debemos recoger para la evaluación.

Una vez ordenada la información se convocará una reunión de trabajo del grupo de seguimiento y evaluación, para debatir en torno a los resultados

recogidos y matizar o modificar lo que se estime oportuno respecto a la información.

El equipo consultor o la persona responsable de la evaluación plasmará los resultados en el informe de evaluación, que se devolverá al grupo para su análisis y valoración y, una vez consensuado, se firmará y trasladará a la dirección.

El resultado será un documento que contendrá información y valoración sobre cómo se ha hecho y qué resultados e impacto se ha obtenido, junto con las consiguientes propuestas de mejora.

Herramienta:

Modelo de documento Informe de Evaluación.

Este es un buen momento para mantener una reunión con la dirección de la empresa para contextualizar, aclarar y proporcionar la información oportuna sobre el informe de evaluación. Esta reunión servirá de resorte para reforzar el compromiso de la entidad con el proceso de implementación de la igualdad de género en la empresa.

De igual forma, se tratará con la dirección de la empresa sobre la conveniencia o no de comunicar los resultados de la evaluación a la plantilla y otros grupos de interés.

Paso 2. Determinación de nuevas necesidades o áreas de mejora

La mejora se produce realmente cuando, a la luz de los resultados de la evaluación del Plan de Igualdad de Género, la empresa reflexiona sobre lo aprendido e identifica nuevas necesidades.

El ciclo siguiente comienza con la planificación de nuevas medidas (diseño de un nuevo Plan de Igualdad de Género) partiendo de la realidad de los logros y áreas susceptibles de mejora que aporta el informe de evaluación.

En el caso de las empresas que optaron por acometer en un primer ciclo sólo una parte de las áreas de mejora identificadas en el diagnóstico, éste es el momento de retomar las que quedaron pendientes.

Las propuestas de mejora pueden recogerse en el mismo documento de la evaluación y trasladarse a dirección. La entidad de consultoría deberá, tal y como se hizo en la primera fase, acompañar esta toma de decisiones, aportando criterios relacionados como el mayor impacto de las medidas en cuanto a la reducción o eliminación de desigualdades.

Para ello, se puede utilizar la herramienta utilizada para la priorización de áreas de mejora.

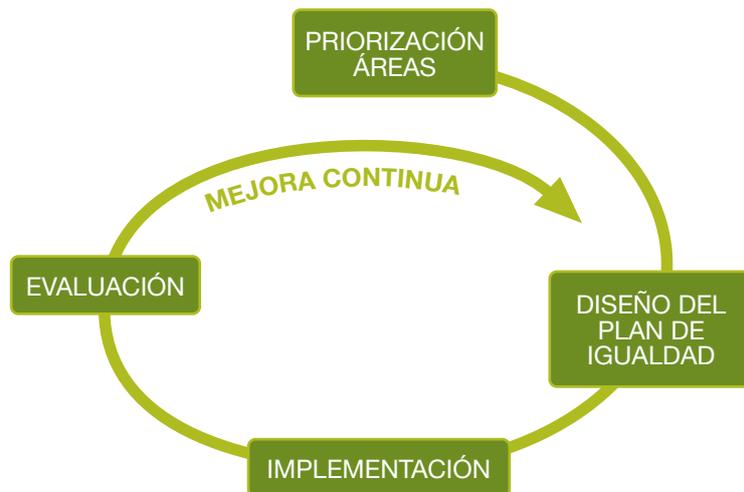
El nuevo ciclo comienza con la decisión de qué medidas se abordarán, sabiendo que esta vez resultará más sencillo ya que tanto procesos como herramientas resultan familiares.

Herramienta:

Cuadro de priorización de áreas de mejora.

El profundo conocimiento que la empresa ha obtenido sobre sí misma le permitirá iniciar una nueva etapa, afrontando con mayor fortaleza las dificultades que pueda encontrar en el camino y reforzando los puntos fuertes, avanzando así en la integración de la igualdad de género en su conjunto.

De esta forma, una vez establecidas las áreas de mejora, se continúa con una nueva planificación que permita implementar nuevas medidas, su seguimiento y evaluación. Se trata de un proceso “tipo bucle” que persigue la plena incorporación de la igualdad de género en la empresa.



Documentación

Una de las claves para afianzar el compromiso de una empresa con la igualdad de género e incorporar las medidas implementadas en su funcionamiento ordinario, es documentar el proceso y sus resultados.

El compromiso de la dirección de la empresa, firmado al comienzo del proceso, el informe diagnóstico, el plan de actuación, los informes de seguimiento y el de evaluación, se archivarán conjuntamente y se pondrán a disposición de las instancias oportunas para futuras auditorías externas de igualdad.

También se irán incorporando al mencionado archivo las actas del grupo de trabajo de igualdad y del de seguimiento y evaluación del Plan de Igualdad, como documentos que dan cuenta de proceso de trabajo.

3. Agentes que intervienen

Agentes	Función en la fase preparatoria
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> – Apoya al GTSE en la realización de la evaluación. – Conoce el informe de evaluación. – Prioriza nuevas áreas de mejora. – Informa sobre los resultados del Plan de Igualdad. – Adquiere nuevos compromisos.
Grupo de Trabajo para el Seguimiento y Evaluación del Plan de Igualdad de Género (GTSE)	<ul style="list-style-type: none"> – Elabora o colabora en la realización de la evaluación. – Traslada el informe de evaluación a dirección. – Alimenta y gestiona el Cuadro de Seguimiento y Evaluación, y analiza la información contenida en él. – Impulsa la difusión y comunicación de los resultados de la evaluación del plan. – Como integrantes del grupo de trabajo, las y los representantes sindicales y mandos intermedios: <ul style="list-style-type: none"> · Incorporan a la negociación colectiva las medidas de igualdad de género. · Difunden resultados de la evaluación entre la plantilla. · Sistematizan las actuaciones en los procesos para asegurar su permanencia en la empresa.
Entidad de consultoría	<ul style="list-style-type: none"> – Asesora o realiza la evaluación del Plan de Igualdad. – Elabora los indicadores de evaluación. – Asesora en la priorización de nuevas áreas de mejora.

4. Procedimiento de trabajo

Las actuaciones a realizar con la intervención de diferentes agentes según el nivel de toma de decisiones quedarían plasmadas en la siguiente secuencia:



5. Resultados esperados

De la fase de evaluación se obtendrá un informe que permitirá saber cuáles han sido los resultados del Plan de Igualdad de Género, incluida la participación de agentes y el impacto que ha tenido en la organización empresarial.

Se podrá conocer cuáles han sido las fortalezas y debilidades del proceso e identificar las áreas que necesitan ser abordadas. Esta información servirá de base para valorar la continuidad del procedimiento.

6. Requisitos y criterios de calidad

Los **requisitos** identificados para esta fase son los siguientes:

- La evaluación ha permitido obtener información suficiente y relevante para valorar los cambios producidos en las brechas de género y situaciones de desigualdad de partida.
- Se han utilizado indicadores de resultado, proceso e impacto.
- Se han identificado nuevas áreas y aspectos a mejorar para avanzar en igualdad de género.

En cuanto a los **criterios**:

- Se han identificado debilidades y fortalezas en la implantación del Procedimiento IGE.
- El grupo de trabajo ha liderado el seguimiento y la evaluación y reflexionado sobre el proceso para iniciar las mejoras.
- Las herramientas de evaluación han sido útiles para la recogida de información y su análisis desde la perspectiva de género.
- Se puede hablar de un consenso entre plantilla y dirección, a través de su representación en el grupo, en torno a los contenidos del informe de evaluación, que permite tomar decisiones acerca de las áreas de mejora a abordar.
- Se han difundido adecuadamente los resultados de la evaluación a todos los grupos de interés.
- Se ha iniciado un nuevo proceso ratificando el compromiso con la igualdad de género, tomando como punto de partida los aprendizajes extraídos de la fase de evaluación.



07

Control de calidad y eficacia en la aplicación del procedimiento: validación de la gestión

El control de calidad y eficacia en la aplicación del procedimiento IGE se realiza a modo de auditoría interna por parte de la empresa y de la entidad de consultoría, a partir de un *check-list* o lista de comprobación. Con carácter general, se han establecido una serie de criterios que ayudan a la entidad de consultoría a determinar si el Procedimiento IGE se ha aplicado de forma eficaz y los resultados son los deseados. Estos criterios emanan de los requisitos que debe cumplir el proceso de implementación, establecidos para cada una de las fases del Procedimiento IGE, la implicación de los y las agentes pertinentes, la aplicación de la metodología establecida y el cumplimiento de las exigencias legales. También se incluyen criterios relativos al desempeño de la labor de la entidad de consultoría, así como de la empresa en la que se interviene.

Criterios de verificación de la implantación del Procedimiento IGE

Fase previa o preparatoria

Requisitos

Se ha recogido por escrito el compromiso de la empresa de implantar la igualdad de género en base al Procedimiento IGE.

Se ha designado un grupo de trabajo representativo de los distintos niveles presentes en la plantilla de la empresa (dirección, mandos intermedios, representantes de las y los trabajadores) y lo más equilibrado posible en cuanto a presencia de mujeres y hombres.

Criterios

Se ha previsto la disponibilidad necesaria de las personas responsables y del grupo para iniciar y desarrollar el proceso.

Se han previsto recursos suficientes para la planificación del trabajo y su posterior desarrollo.

Se ha logrado consenso en torno al proceso de trabajo.

Se ha diseñado un plan de comunicación que prevé la información de todas las partes en todas las fases.

Se ha formado a todas las personas que componen el grupo de trabajo.

Se ha establecido una relación entre la entidad de consultoría y la empresa fluida y basada en la confianza.

Fase de diagnóstico

Requisitos

Se ha recogido información desagregada por sexo sobre la situación de hombres y mujeres en la empresa.

Se ha realizado un análisis de género de la información.

Se han determinado cuáles son las áreas y aspectos a mejorar desde el punto de vista de la igualdad de género.

El documento de diagnóstico refleja la realidad de la empresa respecto a la igualdad de género.

Se ha informado a la plantilla sobre la realización del diagnóstico.

Criterios	
Se ha recogido información relativa al grado de incorporación de la igualdad de género en la gestión, procesos y procedimiento de trabajo, incluida la subcontratación o externalización de servicios.	
Se ha incluido un diagnóstico de percepciones sobre cómo ven la igualdad en la empresa quienes trabajan en ella y la dirigen.	
El informe diagnóstico ha aportado una explicación de las causas que generan las situaciones de desigualdad en la empresa, desde un enfoque de género.	
Se han utilizado fuentes primarias y secundarias para la recogida de información del diagnóstico.	
Las personas de la empresa (representación, mandos intermedios, plantilla..) han participado en la recogida de información del diagnóstico.	
Se ha producido un acuerdo entre la representación de la plantilla y la empresa en torno a los resultados del diagnóstico.	
Fase de planificación	
Requisitos	
Se han establecido objetivos que responden a las situaciones de desigualdad entre mujeres y hombres y las necesidades detectadas en el diagnóstico.	
Se han establecido medidas coherentes con los objetivos y los resultados esperados.	
Se han propuesto medidas que aseguran el cumplimiento de la normativa vigente en materia de igualdad.	
Se ha presupuestado el coste de cada medida y los recursos necesarios para su desarrollo.	
Se han incluido mecanismos de control y seguimiento del Plan de Igualdad de Género.	
Criterios	
Se ha incluido un cronograma con la secuencia para la ejecución de las acciones del Plan de Igualdad de Género.	
Se ha previsto el tiempo necesario para la implantación, y las personas y/o departamentos que tienen responsabilidades en cada medida.	

Se han diseñado medidas que corrijan las situaciones de desigualdad de género en la empresa.	
Se han contemplado acciones de formación en igualdad de género para las personas de la empresa.	
Se han contemplado medidas para incorporar al convenio colectivo o acuerdo de empresa.	
Se han incluido medidas para mejorar la gestión empresarial a través de la igualdad de género (optimización de los recursos humanos, orientación a resultados, gestión del conocimiento, calidad, ...).	
El Plan de Igualdad de Género se ha consensuado con todo el grupo de trabajo.	
El Plan de Igualdad de Género se ha acordado con la representación formal de la plantilla.	
Se ha previsto la colaboración de mandos intermedios y la representación sindical para su implementación.	
El plan se ha difundido entre toda la plantilla y el entorno de la empresa.	
Fase de implementación	
Requisitos	
Se han determinado las personas responsables del seguimiento y la evaluación.	
Se han establecido indicadores de seguimiento y cumplimiento de objetivos.	
Se han elaborado periódicamente informes de seguimiento.	
En caso de haberse detectado desviaciones en el desarrollo del Plan de Igualdad de Género, se han introducido los ajustes y cambios necesarios para el buen funcionamiento del mismo.	
Criterios	
Se ha constituido un grupo de trabajo para el seguimiento y evaluación del plan con una composición representativa de las necesidades e intereses de todas las partes.	
Se ha implicado a mandos intermedios y responsables de área en el seguimiento del plan.	
No se han detectado resistencias de la plantilla en el proceso de recogida de información. Se puede hablar de un proceso compartido.	

Los resultados del seguimiento han sido consensuados con la representación de las y los trabajadores.	
El sistema de seguimiento incorpora indicadores de cumplimiento de objetivos.	
El seguimiento ha sido continuo desde el inicio de la puesta en marcha de las acciones del plan hasta la finalización de la ejecución.	
El proceso de implementación ha cumplido el principio de transparencia.	
Los resultados de los informes de seguimiento se han comunicado a las personas implicadas y se ha hecho la oportuna difusión de los cambios que se incorporan en el plan.	
Fase de evaluación	
Requisitos	
La evaluación ha permitido obtener información suficiente y relevante para valorar los cambios producidos en las brechas de género y situaciones de desigualdad de partida.	
Se han utilizado indicadores de resultados, proceso e impacto.	
Se han identificado nuevas áreas y aspectos a mejorar para avanzar en igualdad.	
Criterios	
Se han identificado debilidades y fortalezas en la implantación de IGE.	
El GTSE del plan ha liderado el seguimiento y la evaluación y reflexionado sobre el proceso para iniciar las mejoras.	
Las herramientas de evaluación han sido útiles para la recogida de información y su análisis desde la perspectiva de género.	
Se puede hablar de un consenso entre todas las partes, plantilla y dirección, representadas en el grupo en torno a los contenidos del informe de evaluación, que permite tomar decisiones acerca de las áreas de mejora a abordar.	
Se han difundido adecuadamente los resultados de la evaluación a todos los grupos de interés.	
Se ha iniciado un nuevo proceso ratificando el compromiso con la igualdad de género, tomando como punto de partida los aprendizajes extraídos de la fase de evaluación.	

08

Bibliografía

Calleja, Margarita. *“Un nuevo valor añadido para las empresas. La responsabilidad social corporativa”*. Sector 3, 2004.

Castro, Carmen. *Introducción al enfoque integrado o mainstreaming de género*. Guía básica. Instituto Andaluz de la Mujer, 2004.

CCOO, UGT, CEPYME y CEOE. *Consideraciones generales y buenas prácticas sobre igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la negociación colectiva*. 2003.

Federación Andaluza de Municipios y Provincias. *Calidad e Igualdad de oportunidades: Guía de recomendaciones para las empresas*. Proyecto Equal Itaca, 2004.

Fundación Mujeres. *Igualdad es calidad empresarial. Manual de Buenas Prácticas para integrar la igualdad de género en la Gestión con el Modelo EFQM*, disponible en <http://www.clubcalidad.com/html/downloads/ManualEqui01T.pdf>

Fundación Mujeres. *Guía de indicadores para la aplicación del mainstreaming de género*. Fundación Mujeres, 2001.

Gobierno de Navarra. *I Plan de Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres de la Comunidad Foral de Navarra*. Gobierno de Navarra. Departamento de Bienestar Social, Deporte y Juventud, 2006.

Gómez, Rosa y Rastrollo, M^a Ángeles. *Eficiencia en la gestión de las personas e igualdad de género. Un análisis organizativo en la pequeña empresa de Andalucía*. Federación Andaluza de Mujeres Empresarias. Consejería de Empleo Junta de Andalucía, 2005.

Instituto Andaluz de la Mujer. *Programa OPTIMA: Catálogo de Acciones Positivas*. Instituto Andaluz de la Mujer, 2004.

Instituto Andaluz de la Mujer. *Programa OPTIMA: Guía de desarrollo de acciones positivas*. Instituto Andaluz de la Mujer, 2004.

Instituto Andaluz de la Mujer. *Programa OPTIMA: Guía práctica para diagnosticar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas*. Instituto Andaluz de la Mujer, 2004.

Instituto Andaluz de la Mujer. *Herramientas de diagnóstico para el distintivo de calidad de género.* Instituto Andaluz de la Mujer, 2005.

Instituto Andaluz de la Mujer. *Igualdad y no discriminación en la empresa.* Instituto Andaluz de la Mujer, 2003.

Instituto de la Mujer. *Manual de orientación para la puesta en marcha de Acciones Positivas en las empresas. Nuevas situaciones, Nuevas respuestas.* Instituto de la Mujer, 1999.

Instituto de la Mujer — S.G.PI. *Manual para elaborar un Plan de Igualdad en la Empresa.* Aspectos básicos, disponible en <http://www.migualdad.es/mujer/novedades/docs/Plan%20Igualdad%20en%20empresa.pdf>

Instituto de la Mujer — S.G.PI. *Diagnóstico y Plan de Igualdad. Programa Óptima. Criterios de valoración. PROGRAMA ÓPTIMA* — disponible en <http://www.tt.mtas.es/optima/contenido/fases.html>

Instituto Navarro para la Igualdad. *IGE Procedimiento para la integración de la igualdad de género en las empresas de navarra.* Documento síntesis. Instituto Navarro para la Igualdad, 2010.

Likadi — Xunta de Galicia *Guía para la elaboración de planes de igualdad en las empresas.* Consellería de Trabajo Xunta de Galicia (en gallego).

Matkava, Sophie. *“Igualdad y calidad total”.* Emakunde, 2003.

Maruani, M. Chantal, R. Torns. T. *Las nuevas fronteras de la desigualdad. Hombres y mujeres en el mercado de trabajo.* Icaria. Barcelona, 2000.

Ministerio de igualdad. *Orientaciones para negociar medidas y planes de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres,* disponible en <http://www.migualdad.es/mujer/publicaciones/docs/Guias%20orientaciones%20planes%20igualdad%20empresas.pdf>

Murillo, Soledad. *Los efectos sobre el empleo de las responsabilidades familiares* Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Informes de la Subdirección de Estudios. Nº 7. 1994.

Pérez del Río, Teresa (Coord.). *La discriminación por razón de género en la negociación colectiva.* Instituto de la Mujer, 1997.

Shapiro, Gillian. *Modelos del cambio conceptual y de igualdad en las empresas. La nueva dirección de las personas.* Emakunde, 2003.

Secretaría Confederal de la Mujer CC.OO. *Negociación colectiva y género, una apuesta de futuro.* CC.OO, 2003.

Secretaría de la Mujer CC.OO, Departamento de la Mujer de UGT Andalucía. *Manual de negociación colectiva no discriminatoria.* Instituto Andaluz de la Mujer, 2001.

Unidad de Igualdad y Género. *Indicadores de género. Guía práctica.* Likadi — Instituto Andaluz de la Mujer, 2004.

Xertatu: ADI. *Metodología para la gestión de la responsabilidad social en las empresas,* disponible en <http://www.xertatu.net/>



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