

Igualdad es  
Calidad Empresarial

**Edita:**

Agrupación de Desarrollo "Excelsa" de la Iniciativa Comunitaria EQUAL:

- Gobierno del Principado de Asturias a través de:
  - Dirección General de Formación Profesional
  - Instituto Asturiano de la Mujer
  - Servicio Público de Empleo del Principado de Asturias
- Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR)
- Club Asturiano de Calidad
- Federación Asturiana de Empresarios (FADE)
- Fundación Mujeres
- Unión General de Trabajadores (UGT)

**Elabora:**

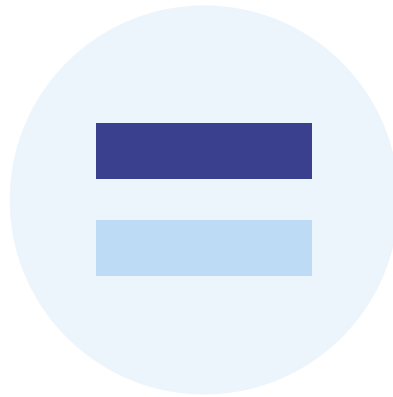
Fundación Mujeres

**Titularidad:**

Principado de Asturias

**Depósito Legal:**

AS-6942-07



# Igualdad es Calidad Empresarial

Manual de Buenas Prácticas para la integración de la  
igualdad de género en la Gestión con el Modelo EFQM



UNIÓN EUROPEA  
Fondo Social Europeo



GOBIERNO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS  
CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN Y CIENCIA





# SUMARIO

<b>PRÓLOGO</b>	<b>09</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
1. CONTEXTUALIZACIÓN	11
A. MARCO EQUAL	11
B. MARCO SOCIOECONÓMICO	12
2. OBJETIVOS DEL MANUAL	13
A. QUÉ PERSIGUE EL MANUAL	13
B. CÓMO UTILIZARLO	13
3. EXCELENCIA E IGUALDAD	14
A. PRINCIPIOS DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN	14
B. LOS PLANES DE IGUALDAD EN LAS ORGANIZACIONES	16
C. SINERGIAS METODOLÓGICAS CALIDAD-IGUALDAD	17
<b>II. CÓMO INTRODUCIR LA IGUALDAD EN LA GESTIÓN</b>	<b>25</b>
1. FASES EN LA IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA IGUALDAD	26
A. COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN Y DIFUSIÓN-SENSIBILIZACIÓN	26
B. ESTABLECIMIENTO DE PLAN DE MEJORA EN IGUALDAD	26
C. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA EN IGUALDAD	32
D. SEGUIMIENTO Y EVOLUCIÓN	32
2. ÁREAS DE INTERVENCIÓN	33
CRITERIO 1: LIDERAZGO	33
CRITERIO 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA	34
CRITERIO 3: PERSONAS	34
CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS	38
CRITERIO 5: PROCESOS	40
CRITERIO 6: RESULTADOS EN LA CLIENTELA	41
CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS	42
CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	43
CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE	43
<b>III. EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS</b>	<b>45</b>
<b>IV. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>65</b>
<b>V. ANEXOS</b>	<b>69</b>
1. CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EN IGUALDAD	69
2. INDICADORES	96



# PRÓLOGO

Hace unos cinco meses, recibí un correo electrónico haciéndome un encargo que nunca antes había recibido, y que termina con la redacción de estas palabras.

Me contaban, con la pasión de quien relata su creación, el proyecto que se estaba desarrollando en Asturias, en el marco de la Iniciativa Comunitaria Equal, en colaboración con empresas e instituciones, para integrar la igualdad de género en la gestión de la calidad, especialmente en la Excelencia Empresarial.

Lo fructífero de la experiencia, les había motivado a escribir un manual que dejara constancia del camino recorrido entre todas las organizaciones y que añadiera un capítulo más a la igualdad de género como factor de excelencia de las organizaciones.

Rastrear con pericia en la búsqueda de otros posibles capítulos, de otras experiencias, reflexiones o aportaciones que se hubieran hecho hasta el momento en esta materia y fue así como contactaron conmigo. Acepté acompañar el proceso, y lo hice admirando sinceramente a un equipo que estaba dispuesto a mirarse en otros espejos, que quería anudar sus descubrimientos con otras visiones, seguir trabajando en red, incluida esta fase de redacción del manual.

Desde aquel primer correo electrónico, las idas y venidas de mensajes con reflexiones, sugerencias y ajustes han sido frecuentes. El ejercicio ha sido muy interesante y espero que el resultado lo sea también para ustedes.

Que una organización que produce o reproduce las desigualdades de género no puede ser excelente, es algo que probablemente suscite un amplio consenso. Sin embargo, si ampliamos el zoom hasta un nivel de detalle que nos permita analizar las causas de esas desigualdades, el acuerdo empezará a quebrarse y si seguimos profundizando hasta ver las medidas necesarias para eliminarlas o para promover la igualdad, la

experiencia nos dice que difícilmente habrá acuerdo. Igualdad sí, pero sin que nada cambie.

Esas resistencias y desacuerdos para pasar de un discurso favorable a la igualdad a una acción favorable a la igualdad, están con toda seguridad entre las causas de que los sistemas de gestión de la calidad o los criterios para orientar una organización hacia la excelencia, no hayan desarrollado los elementos clave para integrar la igualdad de género. Es un déficit que los pone en cuestión, que los debilita para poder asegurar que sirven para que las organizaciones sean sostenibles en el actual contexto.

La propuesta que representa este manual, es valiente y atrevida. Utiliza de fondo el modelo EFQM, como mesa de operaciones, pero lo adapta a la finalidad de introducir la igualdad de género en la gestión de la organización. En ese sentido, es una lectura unidireccional del modelo, transita por todos los criterios, enfocándolos al logro de la igualdad.

El manual se dirige principalmente a organizaciones que ya orientan su gestión hacia la excelencia, pero permite igualmente su aplicación a organizaciones que no conozcan el modelo, no se ha dado por sabido ningún elemento necesario para llevar a cabo el trabajo.

A partir de esta publicación, cualquier nueva aportación para integrar la igualdad de género en la gestión de la calidad, tendrá que tener en cuenta esta propuesta y seguir avanzando sobre las cuestiones que nos pone sobre la mesa.

No pierdan la oportunidad que les brinda este manual. Tienen en sus manos una herramienta que puede ayudarles a hacer de su organización un espacio libre de discriminación, un espacio socialmente sostenible. Merece la pena intentarlo.

*Rosa Gómez Torralbo  
Málaga, 27 de noviembre 2007*





# I INTRODUCCIÓN

## I. CONTEXTUALIZACIÓN

### a. Marco EQUAL: Acción 3 Proyecto eQi

Este manual se enmarca dentro de la Acción 3 del Proyecto eQi “**EXCELENCIA CALIDAD IGUALDAD**”. Este proyecto se ha desarrollado durante el periodo 2005-2007 en el marco de la iniciativa comunitaria **EQUAL**, basada en la cooperación transnacional para promocionar nuevos métodos de lucha contra las discriminaciones y las desigualdades de toda clase en relación con el mercado laboral, y ha sido cofinanciado por el **Fondo Social Europeo y el Principado de Asturias**.

La **Agrupación de Desarrollo EXCELSA** se ha encargado de la gestión de este proyecto. Dicha agrupación ha estado compuesta por las siguientes entidades:

- Gobierno del Principado de Asturias, a través de:
  - Dirección General de Formación Profesional
  - Instituto Asturiano de la Mujer
  - Servicio Público de Empleo del Principado de Asturias
- Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR)

- Club Asturiano de Calidad
- Federación Asturiana de Empresarios (FADE)
- Fundación Mujeres
- Unión General de Trabajadores (UGT)

El objetivo del proyecto eQi ha sido la promoción de la incorporación de buenas prácticas relativas a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres (en adelante IO) en los sistemas de gestión empresarial, atendiendo tanto a la gestión de la calidad de recursos humanos como a la responsabilidad social de las empresas, favoreciendo de esta manera, el desarrollo e implantación de sistemas de calidad total y excelencia en la organizaciones que contemplen entre sus requisitos la gestión de la igualdad.

El trabajo realizado en el Proyecto eQi ha supuesto la definición de una metodología y unas herramientas que utilizando los lenguajes, formatos y metodologías de la calidad han permitido la introducción de la IO en la gestión de la calidad de organizaciones que tienen implantados sistemas ISO de gestión y/o que trabajan bajo el modelo EFQM de Excelencia empresarial.

La experiencia llevada a cabo en el proyecto ha supuesto la validación de la metodología desarrollada,

no solamente a través de la introducción de la IO de manera exitosa en la gestión de la calidad de 18 empresas del Principado de Asturias, si no también con la validación de la misma por las entidades y personas expertas en calidad y en igualdad (entre las que destaca la presencia de AENOR -entidad española de normalización-, el Club Asturiano de la Calidad -referente en la región del modelo EFQM-, y Fundación Mujeres –entidad experta en género-). Estas entidades son además las encargadas del desarrollo de las actuaciones de transferencia previstas en el proyecto de Acción 3, desarrollado durante el segundo semestre de 2007, y que pretende difundir las buenas prácticas y las herramientas innovadoras realizadas.

En este contexto de transferencia y difusión de buenas prácticas se enmarca la elaboración de este manual.

#### b. Marco socioeconómico

Los constantes cambios sociales, políticos, económicos, etc. conducen a una readaptación continua de las organizaciones empresariales a las nuevas condiciones y retos planteados por la globalización económica, el desarrollo sostenible o el modelo social europeo, entre otros, de cara a su consolidación y permanencia en el mercado. Este esfuerzo garantiza no sólo el cumplimiento de las normativas vigentes sino también una mayor competitividad, innovación, aumento de rendimiento y de productividad y la satisfacción tanto del personal de la organización como de la clientela.

Una de las cuestiones sobre las que se está produciendo un gran cambio social que afecta directamente a las organizaciones empresariales es el papel desempeñado por mujeres y hombres. Si bien los criterios relacionados con la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres eran prácticamente inexistentes en las prácticas de gestión de las organizaciones hasta nuestros días, nos encontramos en un periodo de evolución gracias a diversas cuestiones.

Por un lado, la creciente sensibilización al respecto que ha venido determinada por múltiples factores (la mayor incorporación de las mujeres al mercado de trabajo; los cambios producidos en los planteamientos de gestión empresarial que han comenzado a valorar el capital humano como el mayor activo de una organización; la cada vez mayor sensibilización hacia la implantación de medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal; la asunción de compromisos relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa...).

Por otra parte, la reciente aprobación de la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de mujeres y hombres, ha generado un nuevo horizonte de obligaciones para las organizaciones empresariales vinculadas con el respeto, compromiso y cumplimiento del principio de igualdad. Cuestiones como la obligatoriedad para empresas de más de 250 personas de negociar planes de acción positiva, el establecimiento por parte de las Administraciones de criterios de valoración del cumplimiento con la IO por las entidades sujetas a contrataciones públicas, o la creación de un sello de Excelencia en Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres favorecen un marco idóneo para la introducción de la perspectiva de género en los sistemas de gestión de la calidad y excelencia empresarial.

Esta ley ha supuesto un refuerzo de la creciente relevancia que en los últimos años está adquiriendo la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) dentro del ámbito empresarial. La RSC implica que las organizaciones, de forma voluntaria, asuman responsabilidad directa sobre el impacto social causado por su actividad. Esta dimensión social hace referencia a la gestión de los recursos humanos, la salud e higiene en el lugar de trabajo y la adaptación al cambio respetuosa con todos los agentes implicados en el mismo. La RSC debe suponer un avance sobre la legislación vigente en cada país sobre esta materia intentando llegar a aquellos aspectos a los que la normativa no alcanza.

No obstante, a pesar de la falta de obligatoriedad presente de las organizaciones respecto a esta responsabilidad, la tendencia marcada al respecto es la de que en un futuro sea exigible como requisito fundamental que debe ser cumplido por todas las organizaciones.

Según el último informe aprobado por el Parlamento Europeo<sup>1</sup>, se recomienda a las organizaciones empresariales incluir consideraciones sociales en su funcionamiento diario, al mismo tiempo que se señala la necesidad de adoptar un enfoque multi-sectorial que establezca estándares internacionales y realice un seguimiento y verificación independientes, que se materializaría en el establecimiento de criterios concretos que las organizaciones deben cumplir y la obligatoriedad de presentar informes de impacto social.

## 2. OBJETIVOS DEL MANUAL

### a. Qué persigue el manual

Este manual se ha elaborado con el propósito de facilitar a las organizaciones que estén familiarizadas con el modelo de Excelencia EFQM la incorporación de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres de forma transversal en su gestión empresarial siguiendo los criterios y la metodología marcadas por el modelo.

No obstante, las organizaciones interesadas en incluir la igualdad de oportunidades en su estructura y funcionamiento pero que desconozcan los principios y la dinámica de aplicación de este modelo de excelencia, bien porque aún no hayan incorporado la gestión de la calidad a su organización, bien porque lo hayan hecho desde otro enfoque o modelo (siguiendo, por

ejemplo, las normas ISO), encontrarán en este manual una base conceptual que les permitirá adquirir una visión global sobre cómo pueden enfocar y dirigir este proceso de incorporación de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, aunque no se descarta que necesiten una formación mayor acerca de dicho modelo o la consulta a personas expertas en la materia.

### b. Cómo utilizarlo

A lo largo de este manual se darán las claves para la introducción de la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres en la gestión. Para ello, se proporciona:

- Una justificación teórica de la vinculación entre calidad e igualdad
- Una exposición del modelo EFQM, analizando criterio por criterio qué aspectos relacionados con la igualdad pueden ser incluidos en cada uno de ellos
- Orientaciones sobre cómo analizar el grado de integración de la Igualdad de Oportunidades en la gestión organizacional: autoevaluación y delimitación de puntos fuertes y débiles, así como las áreas de mejora
- Propuesta de herramientas adaptadas del modelo EFQM que sean de utilidad para las organizaciones a la hora de abordar este proceso
- Aportación de casos reales de organizaciones empresariales que han participado en el proyecto eQi y que han seguido los pasos propuestos con anterioridad

<sup>1</sup> Resolución del Parlamento Europeo, de 13 de marzo de 2007, sobre la responsabilidad social de las empresas: una nueva asociación INI/2006/2133

El cuestionario de autoevaluación en igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres tiene dos posibles usos:

- Puede ser utilizado de manera independiente, es decir, las organizaciones que lo deseen pueden autoevaluarse utilizando este cuestionario en materia de igualdad y establecer sus puntos fuertes, áreas de mejora y acciones de mejora en igualdad. Así mismo pueden establecer la puntuación alcanzada y compararla en sucesivas autoevaluaciones en materia de igualdad, siguiendo el sistema de puntuación propuesto en el cuestionario de autoevaluación.
- O bien pueden utilizarse sus contenidos como elementos a incluir en el sistema de gestión ya implantado en la organización. Dado el carácter abierto del modelo EFQM, aquellas organizaciones que deseen incorporar acciones de mejora en igualdad, que pretendan mejorar su gestión de los recursos humanos o bien incorporar cuestiones innovadoras, pueden utilizar el cuestionario como referencia para la selección de posibles indicadores a incorporar en su sistema ordinario de gestión.

### 3. EXCELENCIA E IGUALDAD

#### a. Principios de excelencia en la gestión

Cada vez son más las organizaciones empresariales que implantan modelos de gestión de la calidad como herramientas de mejora en su gestión, ya sea a través de la certificación en Normas ISO o a través de otros modelos no normativos como EFQM cuya filosofía de búsqueda de la Excelencia contribuye a mejorar la gestión empresarial.

La implantación de un sistema de gestión de la calidad supone una ventaja directa para las organizaciones, no solamente por las ventajas competitivas del reconocimiento externo de que las actividades que lleva a cabo se ajustan a determinados parámetros o requisitos, si no también porque ello supone un ejercicio de análisis interno que facilita la detección de posibles errores en la gestión y la definición de estrategias de mejora.

*Cuando una organización decide implantar un sistema de calidad, es señal de que está dispuesta a abordar un proceso de autocrítica y aprendizaje continuo, que tiene el propósito de permanecer y crecer en su área de actividad, de ser más competitiva a través de una mejor gestión de sus procesos y una mejor asignación de sus recursos, de proteger los intereses de sus 'grupos de interés' y de mejorar la calidad de vida de su personal. La base para implantar con éxito un sistema de gestión de la calidad es conocer profundamente las características y necesidades de la organización que lo aplicará y los deseos y pretensiones de sus clientes actuales y potenciales<sup>2</sup>.*

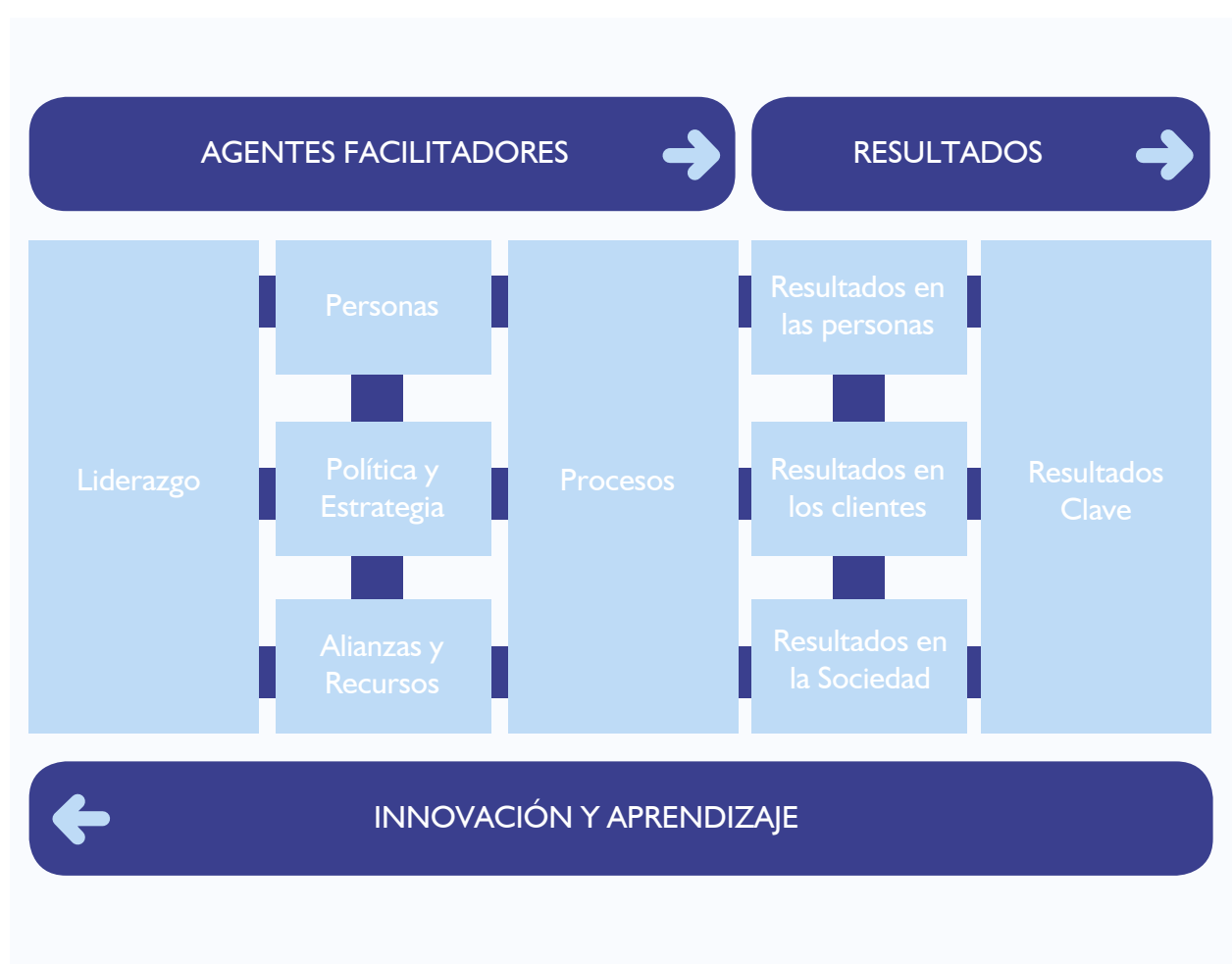
El modelo **EFQM de Excelencia** conlleva la puesta en marcha de un sistema de diagnóstico interno del grado de calidad de la gestión de la organización, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión usando como guía los criterios del modelo. Esta autoevaluación permite identificar las áreas fuertes y áreas de mejora, de forma que pueden sugerirse planes de acción basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Este modelo no supone una contraposición a otros enfoques (normativa ISO, normas industriales específicas, etc.), sino que pueden implantarse de manera simultánea.

<sup>2</sup> Beatriz Berzosa, Luis Cámara, Émerson Corrêa, *La gestión de la Calidad*, Pág. 29. Cideal 2005.  
[http://www.canalsolidario.net/web/noticias/noticias\\_org?url=http://www.cideal.org/fse/manuales.htm&f=I](http://www.canalsolidario.net/web/noticias/noticias_org?url=http://www.cideal.org/fse/manuales.htm&f=I)

El Modelo EFQM fue desarrollado por la European Foundation for Quality Management y tiene por objeto ayudar a las organizaciones a conocerse en profundidad y a mejorar su funcionamiento de forma continua, permitiendo la integración de otras metodologías o modelos de gestión de la calidad (por ejemplo ISO 9001:2000) en un esquema global de gestión. Se trata de un modelo no normativo cuya base es la autoevaluación, que se realiza mediante un detallado análisis del funcionamiento del sistema de gestión de la organización que busca las áreas de mejora que pueden existir dentro de la organización para alcanzar la Excelencia. La aplicación de este modelo en las organizaciones conlleva un alto nivel de exigencia en cuanto a aplicar de forma efectiva la orientación al cliente, ya que una organización excelente implica no sólo unos

buenos resultados económicos y operativos sino también clientela externa e interna satisfecha así como una buena imagen en la comunidad.

El modelo EFQM está basado en nueve criterios: cinco se consideran Agentes Facilitadores y cuatro Resultados. Para cada uno de los criterios se establecen varios subcriterios (que hacen un total de 39), y para cada uno de los subcriterios una serie de posibles áreas abordables (200), que sirven como ejemplos de aspectos a considerar. Cada organización debe establecer las áreas pertinentes a abordar en función de sus características concretas. No se trata de un proceso estático sino dinámico y en constante cambio puesto que la innovación y el aprendizaje permanente llevan a la mejora continua en busca de alcanzar la Excelencia empresarial.



El modelo EFQM tiene un carácter no prescriptivo, no dicta lo que hay que hacer, sino que cada organización debe decidir las acciones que va a emprender. Además pone el énfasis en el aprendizaje y mejora continuos, en lugar del reconocimiento externo, por lo que la principal herramienta que utiliza será la autoevaluación, que solamente se completa con una evaluación externa en el caso de que la organización decida presentarse a alguno de los Premios o Reconocimientos que existen para este modelo de Excelencia como, por ejemplo, el Premio Europeo a la Calidad. Los resultados obtenidos de la evaluación se comparan con el referente teórico definido por la EFQM.

Un elemento determinante de la puesta en marcha del modelo en una organización es la implicación total de las personas con cargos de responsabilidad en la organización, así como la participación de toda la plantilla (a la que se denomina “clientela interna”). La mejora de la gestión es contemplada como una tarea de equipo, desarrollada por todas las personas de la organización y liderada por los agentes clave de la misma.

#### b. Los planes de igualdad en las organizaciones

Los planes de igualdad son definidos en la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de mujeres y hombres en su artículo 46:

*1. Los planes de igualdad de las empresas son un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo.*

*Los planes de igualdad fijarán los concretos objetivos de igualdad a alcanzar, las estrategias y prácticas a adoptar para su consecución, así como el establecimiento de sistemas eficaces de seguimiento y evaluación de los objetivos fijados.*

*2. Para la consecución de los objetivos fijados, los planes de igualdad podrán contemplar, entre otras, las materias de acceso al empleo, clasificación profesional, promoción y formación, retribuciones, ordenación del tiempo de trabajo para favorecer, en términos de igualdad entre mujeres y hombres, la conciliación laboral, personal y familiar, y prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo.*

*3. Los planes de igualdad incluirán la totalidad de una empresa, sin perjuicio del establecimiento de acciones especiales adecuadas respecto a determinados centros de trabajo.*

Esta ley no delimita qué aspectos deben ser incluidos por la organización dentro de su plan de igualdad, sino que sugiere o da como ejemplo aquellos en los que se dan mayores discriminaciones entre mujeres y hombres. Las principales áreas a tener en cuenta son la selección y promoción de personal (en los que se eliminen las discriminaciones en el acceso a determinados puestos, el llamado techo de cristal, las segregaciones verticales y horizontales, etc.), los programas de conciliación de la vida familiar, personal y profesional tanto para mujeres como para hombres, la formación continua accesible y adecuada a toda la plantilla, las retribuciones salariales basadas en un sistema objetivo e igualitario, la elaboración de un protocolo de actuación frente al acoso sexual y laboral para eliminarlo, la modificación del uso sexista del lenguaje y las imágenes por otro neutro y representativo de todas las personas o la elaboración de un sistema de control y actualización de normativa en materia de igualdad.

Debido a su relevancia, estas áreas se han tenido en cuenta a la hora de elaborar este manual, así como las herramientas para la autoevaluación e implantación de planes de acciones de mejora en las organizaciones.

No obstante, debido a las múltiples realidades que se dan en el ámbito empresarial, y a los distintos grados de implicación e integración del principio de igualdad de oportunidades que muestran las organizaciones, estos aspectos se incluyen como sugerencias, siendo la dirección la que debe determinar sobre qué áreas quiere o necesita llevar a cabo acciones de mejora.

**c. Sinergias metodológicas calidad-igualdad**

La conjunción de la calidad y la igualdad pretende mejorar ostensiblemente la gestión empresarial en las organizaciones que adopten y apliquen este novedoso enfoque. La conjunción de ambas esferas que se realiza en este manual es el resultado de un análisis exhaustivo de ambos conceptos del que se extrae la existencia de una interesante complementariedad entre ellos. Ambos modelos, a pesar de las diferencias aparentes que muestran, comparten una gran varie-

dad de elementos comunes que llevan a una mejora y enriquecimiento de cada uno de ellos.

Con el fin de que las organizaciones conozcan y entiendan las sinergias que se dan entre ellos y las ventajas que supone su aplicación conjunta, resulta imprescindible explicar brevemente en qué consisten estas características comunes que las hace tan compatibles y que mejoran de forma palpable el funcionamiento y los resultados de la organización :

- **Evolución de la terminología**

Tanto los conceptos de calidad e igualdad como la filosofía y el método de trabajo que subyacen a cada uno de ellos han ido evolucionando hacia concepciones y metodologías afines, permitiendo que puedan vincularse y trabajar de forma conjunta, logrando mayores resultados positivos.

CALIDAD	IGUALDAD
<p><b>Inspección de la calidad</b> (control de la parte final del proceso de producción)</p>	<p><b>Políticas específicas de actuación</b> (análisis de problemas y situación de las mujeres para aplicar medidas concretas que eliminen la discriminación)</p>
<p><b>Control de la calidad</b> (búsqueda de errores en el proceso de producción)</p>	<p><b>Políticas transversales: Mainstreaming o Enfoque Integrado de Género</b> (necesidad de cambios en la estructura social como causa subyacente de la situación de desigualdad)</p>
<p><b>Aseguramiento de la calidad</b> (todos los departamentos y personal deben garantizar la calidad)</p>	
<p><b>Gestión de la Calidad Total, Excelencia</b> (superación y mejora continua orientada a satisfacer a la clientela)</p>	

Mientras que la calidad ha pasado del mero **control de la producción** y del producto final a una concepción más amplia en la que la **satisfacción de la clientela** se convierte en un principio básico, el concepto de igualdad, por su parte, ha evolucionado de las **políticas específicas**, en las que se actúa sobre situaciones concretas de desigualdad, a las **transversales**, en las que se persigue un cambio estructural, pasando de tratar el problema como propio de las mujeres a extrapolarlo a toda la sociedad, convirtiéndolo en una problemática que afecta a todas las personas y a la que se debe hacer frente en conjunto. Por tanto, ambos conceptos han pasado de las actuaciones particulares y del control sobre los resultados a actuar a niveles de la estructura (de la organización y de la sociedad), implicando a todas las personas en la ejecución y logro de los objetivos y resultados marcados. Aunque la evolución de ambos conceptos ha supuesto la

superación de los modelos anteriores, no los ha eliminado sino que los ha ido incorporando a la nueva filosofía, añadiéndoles mejoras.

#### - Fases metodológicas similares

Tanto la gestión de la calidad como el enfoque integrado de género comparten metodologías similares, produciéndose un solapamiento de las fases de ambos métodos de trabajo. Aunque la información que recaban y los procesos sobre los que actúan sean distintos, esta metodología convergente permite desarrollar unas fases comunes de compromiso, difusión, evaluación/diagnóstico, elaboración de un Plan, implementación del mismo y seguimiento y evaluación que conjugue ambas temáticas y permita un análisis y actuación conjunto. Más adelante, se explicará de forma más extensa cada una de estas fases, teniendo en cuenta la conjunción de ambas temáticas.

### CICLO DE MEJORA CONTINUA EN BASE AL MODELO EFQM



### FASES DEL MÉTODO DE TRABAJO DEL ENFOQUE INTEGRADO DE GÉNERO O MAINSTREAMING





#### - Características comunes

Para que pueda dar comienzo el proceso de incorporación de ambos principios es necesaria la presencia de una serie de requisitos básicos. Entre ellos nos encontramos:

- **Apoyo y decisión de la dirección/agentes**

**clave:** la iniciativa de emprender la integración tanto de la calidad como de la igualdad en la gestión empresarial debe ser asumida por la dirección o máxima autoridad con el fin de que ese compromiso adquiera relevancia y sea transmitido a todo el personal.

- **Financiación** debe destinarse una partida presupuestaria que permita llevar a cabo las actuaciones de implantación y mejora.

- **Transversalidad:** exigencia de una incorporación a todos los niveles, es decir, que no se contemplen sólo en algunos procesos, departamentos, colectivos determinados, etc. sino que afecte e involucre todas las áreas y personal de la organización/sociedad.

- **Implicación del personal/sociedad:** todas las personas deben interiorizar y asumir su responsabilidad a lo largo de todo el proceso de implementación tanto de la calidad como de la igualdad de oportunidades y deben participar activamente en la búsqueda de soluciones y alternativas que permitan una mejora continua de la gestión.

- **Optimización de recursos:** el presupuesto concedido debe materializarse en la elaboración de un listado de recursos que permitan la consecución de los objetivos planteados por la organización/sociedad. Estos recursos deben ser los más óptimos, es decir, aquellos que de

manera más eficaz y con un coste adecuado den respuesta a las acciones planteadas.

- **Fomento del empowerment** o empoderamiento de las personas implicadas para que hagan suyo el proceso de mejora y se involucren en él de manera activa.

#### - Reconocimiento

En los últimos años se ha producido un incremento en la importancia que las organizaciones y la sociedad otorgan a la incorporación de estos dos principios. Tanto la clientela como el personal contratado valoran positivamente la implicación y el respeto de las organizaciones por estas cuestiones a la hora de iniciar o mantener relaciones laborales y/o comerciales, mientras que las organizaciones comienzan a utilizar los sellos y reconocimientos en calidad e igualdad para mejorar su gestión y su imagen corporativa.

#### - Pertinencia de ambos términos

Todo es susceptible a la calidad y al género. La calidad implica que tanto los productos y servicios que lleguen a la clientela lo hagan en las mejores condiciones como que todos los procesos de la organización se lleven a cabo de la forma más óptima posible. La igualdad, por su lado, puede ser aplicada a cualquier aspecto en el que estén implicadas las personas. Teniendo en cuenta que el capital humano es el que mueve y del que depende en gran medida el funcionamiento empresarial, tanto la política y estrategia como los procesos de la organización son susceptibles de integrar este principio.

#### - Mejora continua

El logro de una organización de calidad o Excelente pasa por una revisión, evaluación y adecuación constante. Basándonos en la premisa de

que la realidad actual cambia constantemente, un modelo de gestión no puede quedarse anclado en las medidas ya adoptadas porque pueden dejar de ser efectivas, cayendo en la inoperancia, el gasto innecesario y la pérdida de competitividad. Por otro lado, la aparición de nuevas situaciones o problemáticas pueden no ser detectadas obteniendo resultados similares a los anteriores. De la misma forma, alcanzar una igualdad real y efectiva requiere de una revisión de la situación actual y de las actuaciones que

se ponen en marcha con el fin de comprobar su eficacia y eficiencia y la búsqueda constante de nuevas situaciones de discriminación que puedan surgir para actuar sobre ellas.

- **Aplicación de la igualdad a los principios de la Calidad Total.**

El logro de la Excelencia requiere un total compromiso y aceptación de estos ocho conceptos o principios directrices por parte de la Dirección de la organización:



- **Orientación hacia los resultados.** Con el fin de alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés de la organización (o stakeholders: clientela, plantilla, personas inversoras, empresas proveedoras, sociedad en general,...), las organizaciones deben mostrarse capaces de responder a los cambios en las expectativas y necesidades de dichos grupos de interés, anticipándose a ellas. Este análisis requiere de la inclusión de la perspectiva de género, por un lado, para to-

mar en consideración las diferentes necesidades que pueden presentar los diferentes grupos y las personas de diferente sexo que los componen y, por otro, para que las organizaciones se adapten a los cambios sociales que supone la mayor incorporación de las mujeres al mercado laboral y a los avances sociales en materia de igualdad, esto es, reducir las desigualdades poniendo los medios necesarios tanto para eliminarla como para garantizar el ejercicio de la igualdad.

- **Orientación a la clientela.** La satisfacción final de la clientela depende del valor percibido en relación a las expectativas que tenía sobre el producto o servicio. Puesto que la clientela es la que valora la calidad de un producto y/o servicio, para lograr mayores cotas de fidelización e incrementar su cuota de mercado es necesaria una orientación clara hacia las necesidades y expectativas de la clientela actual y potencial, anticiparse a ellas en todo momento y definir qué ventajas presenta la organización frente al resto existentes en el mercado para poder competir con ellas. Es necesario analizar por separado las necesidades y expectativas de hombres y mujeres, no partiendo de estereotipos marcados e identificando las desigualdades existentes, con el propósito de satisfacer a todo el conjunto. Si además se tiene en cuenta a la clientela interna compuesta por el personal que forma parte de la organización, al cubrir sus necesidades se contribuye a mejorar el servicio y se aumenta el valor percibido, alcanzando las expectativas generadas.

- **Liderazgo y coherencia.** Cada organización debe establecer unos objetivos que serán transmitidos a través de los y las líderes, al mismo tiempo que cumplen con la labor de motivar a todo el equipo hacia la Excelencia, convirtiéndose en modelo de referencia de comportamiento y rendimiento. El liderazgo requiere un conocimiento amplio tanto de la cultura de la organización como de las características y las distintas motivaciones que albergan todas las personas que forman la plantilla, con lo que se asegurarían unas buenas relaciones profesionales y un adecuado funcionamiento interno. La igualdad de oportunidades pasa a formar parte de la misión, visión y valores de la organización, que se despliegan en la política y estrategia que las per-

sonas líderes deben fomentar entre el personal de la organización. Por otro lado, implica que, a la hora de tratar y motivar, deben tener en cuenta la heterogeneidad existente en la plantilla, evitando que su modo de actuar se base en roles y estereotipos tradicionales o se centre en las necesidades de una parte de la plantilla, extrapolándola al resto que ha quedado invisibilizada.

- **Gestión por procesos y hechos** que entiende que la organización se gestiona mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados. Un proceso se define como las distintas actividades que se realizan sobre una entrada para dar como resultado una salida y se caracteriza por ser interdepartamental, es decir, que en su ejecución está implicado personal perteneciente a distintos departamentos. Dada la importancia que el componente humano tiene para las organizaciones, la integración de la igualdad de oportunidades en la política y estrategia de una forma efectiva, influirá en el aumento del rendimiento, la mejora del clima y de las relaciones laborales entre el personal, llevando a una mejora en la ejecución de todos los procesos existentes en la organización (estratégicos, clave y de soporte) y un aumento de la productividad.

- **Desarrollo e implicación de las personas:** con el fin de implantar las políticas, estrategias, objetivos y planes que cada organización ha establecido son necesarias una serie de competencias. Por ello, se centran en desarrollar profesionalmente a todas las personas, brindándoles en todo momento apoyo y fomento de su desarrollo personal y potencial. El creciente valor que desde las organizaciones se otorga al capital intelectual del personal, lleva a que reali-

cen un esfuerzo por atender, recompensar y dar reconocimiento a las personas a fin de que se incremente su compromiso y fidelidad a la organización. No obstante, debe potenciarse un desarrollo personal y profesional igualitario tanto para los hombres como para las mujeres, motivar y recompensar basándose en un sistema objetivo e igualitario, etc. Así mismo, las organizaciones deben avanzar en el establecimiento de condiciones laborales atractivas (medidas de conciliación, respeto por la igualdad...) como estrategia de motivación y consolidación de su personal y de atracción de nuevos talentos.

**- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora:** realizar cambios aprovechando el aprendizaje para crear innovación y oportunidades de mejora. Las organizaciones excelentes aprenden continuamente tanto de sus actividades y resultados como de las actividades y resultados de las demás y recogen y comparten el conocimiento de las personas que las integran para maximizar el aprendizaje en toda la organización. Deben tener una mentalidad abierta para aceptar y utilizar las ideas de todos los grupos de interés y animar a las personas a superar sus capacidades actuales en la búsqueda de nuevas oportunidades de innovación y mejoras que añadan valor a la organización y le permita mantener su posición en el mercado, posicionándose como competitiva frente al resto. La flexibilidad del modelo EFQM permite su adaptación por parte de las organizaciones y la inclusión de elementos innovadores. Una gestión de los recursos humanos desde la perspectiva de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres es una clara estrategia de innovación.

**Desarrollo de alianzas:** el cambio continuo y la creciente exigencia del mercado hacen que el éxi-

to pueda depender de las alianzas que establezcan con la clientela, sociedad, empresas proveedoras e incluso competidoras y Entidades Públicas, ya que les permitirá trabajar juntas para alcanzar objetivos comunes, apoyándose con su experiencia, recursos y conocimientos. En este punto, hay que destacar la importancia de que todas las partes implicadas en la alianza compartan unos mismos valores entre los que se incluya la Igualdad de Oportunidades, pudiendo exigirse el compromiso con este principio a las entidades como requisito para formar parte de estas alianzas.

**- Responsabilidad social de la organización** implica exceder el marco legal mínimo en el que opera la organización y esforzarse por comprender y dar respuesta a las expectativas que tiene sus grupos de interés en la sociedad. La responsabilidad social de las organizaciones debe estar definida en sus valores y, por tanto, integrada plenamente. Esta responsabilidad debe alcanzar al ámbito de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres por parte de todos los agentes sociales, entre los que se encuentran las organizaciones tanto de ámbito privado como público. A través de los y las líderes este compromiso debe ser transmitido a toda la plantilla para que participen activamente en las acciones y oportunidades de colaboración con la sociedad en proyectos mutuamente beneficiosos. De esta forma, la organización contribuye a la mejora social y sirve de ejemplo para fomentar a otras organizaciones a compartir este compromiso.



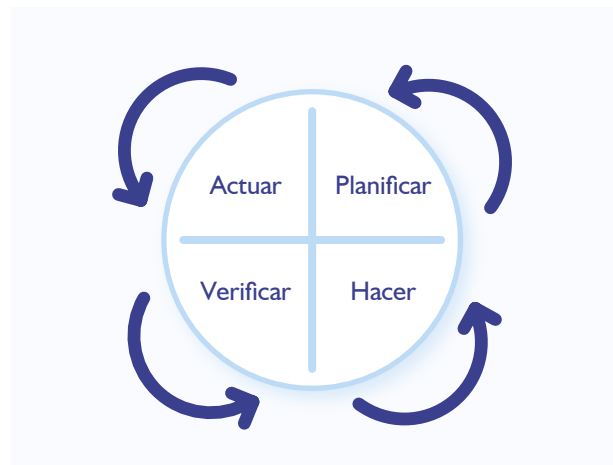


# II CÓMO INTRODUCIR LA IGUALDAD EN LA GESTIÓN

Este bloque pretende explicar cómo introducir la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres en las organizaciones que trabajan bajo el modelo de gestión EFQM.

Tanto la metodología del mainstreaming como la del modelo EFQM presentan como característica principal su carácter cíclico, es decir, las fases de las que constan forman un proceso continuo, en el que la que se considera última etapa vuelve a llevar a la primera, comenzando de nuevo el ciclo.

Toda organización requiere de una evaluación continua de su actividad que la lleve a mejorar de forma constante con el fin de alcanzar la Excelencia empresarial. La Mejora Continua se entiende como “el incremento continuo y cuantificable de la satisfacción de la persona usuaria, en base a una actividad constante de aplicación de pequeños pasos de mejora, integrada en el ciclo anual de las actividades de la organización”. Para ello, el modelo propone seguir el Ciclo de Deming o PDCA (Plan, Do, Check, Act). Consta de 4 fases o etapas que se suceden de manera cíclica y continua en el tiempo:



Estas fases se corresponden con las necesarias para el establecimiento e implementación de un Plan de Igualdad:

**Actuar • Compromiso de la dirección con la igualdad**

**Planificar • Establecimiento de plan de mejora en igualdad**

**Hacer • Implementación de medidas de mejora en igualdad.**

**Verificar • Seguimiento y evaluación de las medidas de mejora en igualdad implantadas**

A continuación se detallan cada una de las fases necesarias para la introducción de la igualdad en la gestión.

## I. FASES EN LA IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA IGUALDAD

### a. Compromiso de la Dirección y difusión-sensibilización

La mejora de la calidad de los productos y/o servicios, en la que hay que incluir la incorporación de la igualdad, debe ser asumida por la dirección, ejerciendo el liderazgo y constituyéndose en las personas conductoras del proceso de mejora continua. Resulta crucial que los esfuerzos orientados hacia la excelencia de la organización provengan de las personas que ocupan la dirección. No obstante, la dirección puede delegar las funciones de ejecución bien en alguno de los departamentos que sirven de soporte a los procesos de la organización, como es el caso de los recursos humanos, o el de calidad, o en personal responsable de los distintos departamentos o procesos. El compromiso debe verse reflejado también en la participación activa a lo largo de todo el proceso, de manera que, aunque no sea la parte ejecutora, muestre en todo momento interés por la evolución en la incorporación del principio de igualdad y no discriminación, mediante la asistencia a reuniones, la aportación de ideas, la participación en actos relacionados con la igualdad, etc.

El modelo EFQM de Excelencia considera necesario maximizar la contribución del personal empleado a través de su desarrollo e implicación. Resulta por lo tanto fundamental difundir entre el personal las políticas, estrategias y medidas que se van a poner en marcha en el marco de la Igualdad de Oportunidades. Esta actitud de la directiva y de las personas líderes de la organización junto con la difusión y sensibilización fomentará un mayor compromiso e implicación por parte del personal, que lo percibirá como un intento no sólo de mejorar la organización sino como una preocupación e interés por la plantilla, por buscar su participación y sus opiniones y valoraciones, lo que repercutirá en el rendimiento y en la implicación de todo el personal con el fin de mejorar la organización.

Si esta fase inicial del proceso falla o no se cumple por no considerarla necesaria, la incorporación de la Igualdad de Oportunidades, en este caso, o de cualquier otra mejora dentro de la organización encontrará gran cantidad de dificultades y escollos que complicarán, pudiendo llegar incluso a impedir, su pleno desarrollo y la consecución de la excelencia. La falta de comunicación con el personal o el intercambio escaso de información puede llevar a difundir la idea de que su único papel es el de observadores/as, cuyo trabajo no es relevante. Sin embargo, la realidad muestra que la organización depende en gran medida de la labor y la participación activa del personal.

### b. Establecimiento de plan de Mejora en Igualdad

A fin de implantar la gestión de la calidad en la organización, es preciso realizar un análisis de la situación en la que se encuentra la organización en cuanto al logro de la igualdad de oportunidades. Esta fase se lleva a cabo mediante una **autoevaluación** que la propia organización debe realizar. El objetivo principal es el de conocer, por un lado, en qué áreas se está trabajando y en qué punto de la implantación se encuentra la organización y, por otro, en qué áreas no se ha contemplado aún ninguna actuación. De esta información se obtendrán los puntos fuertes y débiles, de los que se derivará un listado de las áreas que deben o pueden ser mejoradas, dentro del proceso de mejora continua.

Esta autoevaluación constituye un paso ineludible puesto que no es posible una intervención sin analizar previamente sobre qué aspectos se debe actuar. La autoevaluación no es un fin en sí misma, es decir, no se debe analizar la situación de la organización si no se va a realizar una posterior intervención materializada en un Plan de Mejora: **“No evaluar si no es para intervenir, no intervenir sin evaluar”**

Para realizar esta evaluación lo que resulta más apropiado es la creación de un grupo de trabajo o **Comité**



**de Autoevaluación.** Este debe ser representativo y paritario, reflejando la realidad de la organización y las múltiples y diversas necesidades de todas las partes o grupos de interés. Hay que tener en cuenta que dentro de cada grupo, deben estar representadas y deben ser tenidas en cuenta todas las personas de la organización (mujeres y hombres) así como sus necesidades y expectativas. Al igual que ocurre con gestión de la calidad, las personas que forman parte de este Comité deben conjugar un amplio conocimiento de la estructura y funcionamiento de la organización con una formación en género adecuada y suficiente que les permita valorar de la forma más ajustada a la realidad todas las cuestiones que se plantean en la herramienta de autoevaluación, de lo contrario la evaluación no proporcionará un resultado fiable con el que trabajar. En caso de no existir esta formación, la organización deberá proporcionarla antes de iniciar el proceso de autoevaluación.

Una vez constituido, la labor de este Comité de Autoevaluación será la de debatir y llegar a acuerdos sobre el punto en el que se encuentra la organización en relación a las cuestiones evaluadas en cada uno de los criterios del modelo. El método de trabajo seguido es el mismo que utiliza el modelo EFQM para analizar el grado de excelencia alcanzado por la organización en un momento dado: dentro de cada uno de los criterios y subcriterios deben evaluarse distintos aspectos relacionados con la incorporación de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la organización.

Para facilitar la realización de la autoevaluación en este manual se incorpora como anexo un Cuestionario de Autoevaluación en materia de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres. Este instrumento permite que la organización evalúe y determine el grado de madurez que presenta frente a cada una de las áreas y aspectos concretos que recoge. El cuestionario se ha elaborado siguiendo el modelo utilizado por el EFQM. Los aspectos o las áreas a analizar se

han dividido en base a los criterios y subcriterios que forman el modelo.

El cuestionario incluye una serie de apartados que facilitan el trabajo de análisis y sistematización de la información a la hora de realizar la autoevaluación por parte de la organización:

- Un apartado de **sugerencias**, en el que se proponen una serie de cuestiones a tener en cuenta para evaluar la situación de la organización respecto a la cuestión planteada.
- Una casilla en la que reflejar las **evidencias** en las que se basa la organización para determinar su situación respecto a los distintos aspectos a considerar. Cada afirmación o valoración (positiva o negativa) del Comité de Autoevaluación debe contar con una evidencia o prueba que lo respalde. Las evidencias aportadas no deben ser meras percepciones u opiniones, sino que deben aportarse hechos o datos concretos (documentos internos, datos objetivos, registros, procedimientos documentados, normativa, encuestas,...) que sirvan de fundamento de las valoraciones y justifiquen tanto los puntos fuertes como las áreas de mejora establecidas. En caso de no existir esas evidencias, debe contemplarse como acción de mejora sistematizar el proceso de recogida de datos y la elaboración de este tipo de documentos en los que aparezca reflejada tanto la implicación de la organización con la Igualdad de Oportunidades como las realidades diferenciales de mujeres en hombres y los resultados y avances logrados a partir de la puesta en marcha de acciones positivas.
- En base a las evidencias que se hayan establecido, se determinan los **puntos fuertes** o aspectos que se valoran como una fortaleza de la organización (aquellos aspectos en los que la organiza-

ción ya está realizando acciones y sigue una línea clara y constante para la consecución de la igualdad de oportunidades), las **áreas de mejora** o deficiencias encontradas (aspectos en los que la organización aún no se ha marcado objetivos o no ha puesto en marcha acciones para su logro) y las **propuestas de mejora** a desarrollar. Cada uno de estos aspectos debe ser reflejado en las casillas correspondientes del cuestionario.

- Finalmente, cada una de las fichas del cuestionario dispone de un apartado para el **establecimiento de la puntuación** alcanzada. El sistema de asignación de puntuaciones se corresponde por el seguido por el modelo EFQM, es decir, asignando un valor entre 0 y 100 en la matriz de puntuaciones de agentes o de resultados, según proceda:

o **Matriz Agentes:** para cada uno de los subcriterios de los Agentes Facilitadores se debe comprobar:

- **Enfoque:** lo que la organización planifica hacer y las razones para ello. Debe estar solidamente fundamentado e integrado o basado en la política y la estrategia de la organización.
- **Despliegue:** cómo la organización implanta sistemáticamente el enfoque. Debe estar implantado en las áreas relevantes de manera sistemática, bien planificada y de forma adecuada para el propio enfoque y para la organización.
- **Evaluación y Revisión:** qué hace la organización para revisar y mejorar el enfoque y el despliegue de dicho enfoque. En una organización excelente, el enfoque y el despliegue serán objeto de medición periódica y se realizarán actividades de aprendizaje, empleándose ambos aspectos para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras.

o **Matriz Resultados:** para cada uno de los subcriterios de los Resultados se debe detallar:

- **Tendencias:** recogida de datos a lo largo del tiempo de los diferentes parámetros utilizados para medir los resultados.
- **Objetivos:** para cada tendencia deben establecerse los respectivos objetivos internos de la organización, también en forma de tendencia.
- **Comparaciones:** se deben realizar comparaciones con organizaciones externas, con la media de organizaciones del mismo ámbito o con aquellas reconocidas como “las mejores”.
- **Causas:** se debe analizar si los resultados son consecuencia de un enfoque específico de los Agentes Facilitadores. Representa el análisis final sobre la excelencia de los resultados.

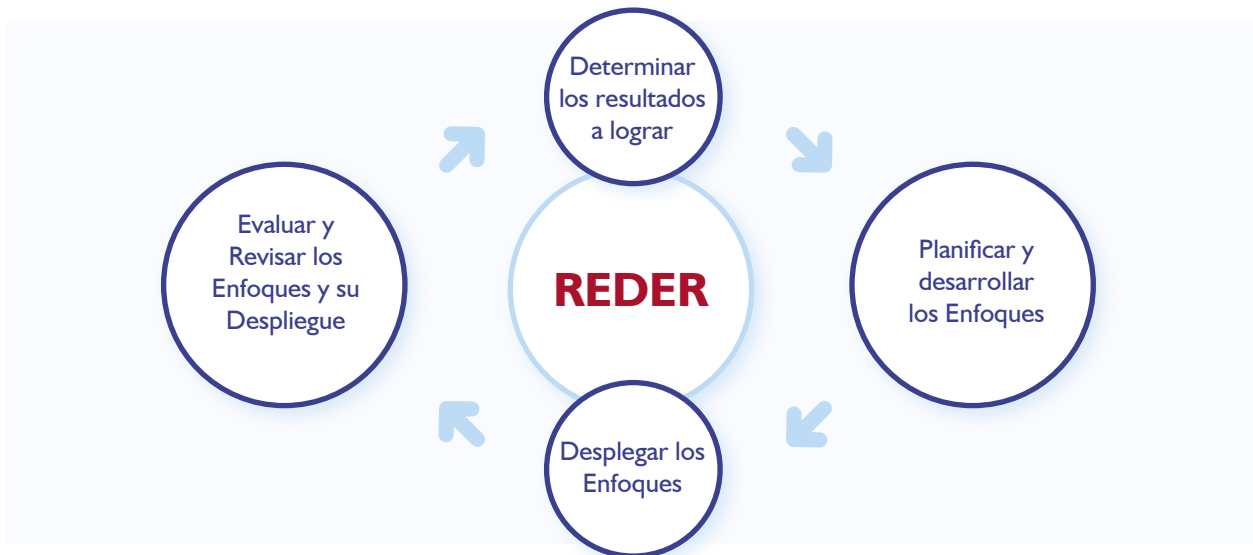
Así mismo debe considerarse el ámbito de aplicación, es decir, hasta qué punto los resultados abarcan las áreas importantes.

El esquema a seguir en la autoevaluación sigue la lógica **REDER:**

- Determinar los Resultados que se quieren lograr de rendimiento de la organización en todos sus aspectos, tanto económicos como operativos, así como las percepciones de todos los grupos de interés de la organización.
- Planificar y desarrollar una serie de Enfoques solidamente fundamentados e integrados que lleven a obtener los resultados requeridos, tanto actualmente como en el futuro.

- Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar una implantación completa.
- Evaluar y Revisar los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resulta-

dos alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje. Finalmente, identificar, establecer prioridades, planificar y implantar las mejoras que sean necesarias.



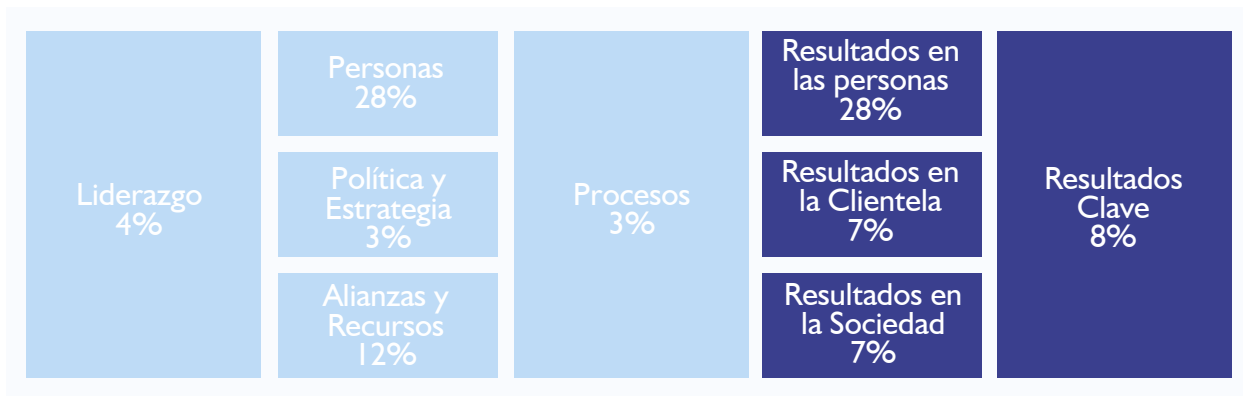
La puntuación se otorgará en función de las evidencias encontradas (sin evidencia, alguna evidencia, evidencia clara, evidencia total) o de los resultados obtenidos (sin resultados, algunos resultados, muchos resultados, resultados en la mayoría de las áreas, resultados excelentes).

La metodología a seguir en la autoevaluación es la utilizada normalmente por las organizaciones que trabajan con el modelo EFQM: como primer paso se realiza la autoevaluación de manera individual por parte de las personas que componen el Comité de Autoevaluación, para posteriormente alcanzar un consenso grupal, bien a través de un único grupo o bien mediante la formación de varios grupos de trabajo que una vez alcanzado el consenso de manera interna buscaran el consenso intergrupal.

Como resultado de este proceso de autoevaluación se obtendrá una puntuación final que indicará el grado de compromiso e incorporación de la Igualdad de

Oportunidades entre mujeres y hombres en la gestión de la organización, dicho de otro modo, el punto en el que se encuentra la organización y del que tiene que partir a la hora de elaborar, planificar e implantar acciones de mejora.

Para obtener esta puntuación final, cada puntuación obtenida en las fichas del cuestionario se traslada al Cuadro Resumen de Puntuaciones que aparece como anexo, a la columna "Puntos" correspondiente al criterio considerado. Dichos puntos deben ser multiplicados por la cifra que se indica en la columna "Factor" y anotarse el resultado de la multiplicación en la columna de la derecha. Los factores son los pesos o ponderaciones que se asignan a cada una de las preguntas. Estos pesos que aparecen en el cuestionario de autodiagnóstico en materia de igualdad no se corresponden con los del modelo EFQM, ya que han sido adaptados teniendo en cuenta la importancia de las cuestiones evaluadas para la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Los pesos otorgados a cada criterio se muestran a continuación:



La puntuación total de cada Criterio se obtendrá de la suma de las puntuaciones de la columna de la derecha. Para obtener la Puntuación final, se trasladarán las puntuaciones totales a la tabla “Totales criterios” y se calculará el sumatorio de dichas puntuaciones. La Puntuación final será el resultado de dicha suma. En el caso de que dicha cifra tenga decimales, se realizará el redondeo al número entero múltiplo de 5 inmediatamente inferior.

Se debe tener en cuenta, que en algunas organizaciones puede darse la circunstancia de que no se apliquen todas las cuestiones señaladas en los distintos criterios. En ese caso se debe tener en cuenta esta situación a la hora de realizar el cálculo de las medias.

El punto de partida para la **definición del Plan de Acciones de Mejora** que ha de seguir la organización se encuentra en las propuestas de mejora recogidas en el cuestionario de autoevaluación para cada uno de los aspectos evaluados. A partir de ellas, la organización debe plantear una serie de propuestas o acciones de mejora en igualdad que den respuesta a la situación de discriminación que se está produciendo y que vayan encaminadas a eliminarla. El Plan de Mejora se define como un conjunto de actividades planificadas, priorizadas, temporalizadas y dirigidas que persigue intervenir sobre aquellos aspectos detectados como mejorables en la organización. Todas estas cuestiones deben recogerse en un único documento en el que debe reflejarse:

- **Objetivos:** para cada acción de mejora debe aparecer de forma específica el objetivo que se persigue con su puesta en marcha
- **Secuencia de actuaciones** necesarias para desarrollar cada una de las acciones y que, tras ser completadas, llevará a la consecución del objetivo marcado. Debe quedar claramente especificado tanto las actuaciones como el orden en el que se deben realizar.
- **Persona responsable de su ejecución:** es necesario establecer la persona o personas encargadas de que la ejecución de ese proceso se realice de la forma correcta para lograr los objetivos marcados. Existe la posibilidad de que, si el número de actuaciones es muy alto, se designe una persona encargada y responsable del proceso completo, que delegue la responsabilidad de la correcta ejecución de cada una de las actuaciones en otras personas de la plantilla. Este personal debe tener conocimientos suficientes sobre igualdad para poder desarrollar correctamente la labor que se le ha asignado. De no ser así, la organización deberá encargarse de ofrecer formación a todo su personal.
- **Recursos:** deben aparecer explícitamente los recursos materiales, económicos y personales (responsables, personal implicado y beneficiario) que se ponen a disposición de la ejecución de dicha acción.

- **Plazos:** cada una de las actuaciones debe tener una fecha de inicio y una de fin. Es decir, que el objetivo que la organización quiere lograr con esa acción de mejora debe ser alcanzado en un determinado período de tiempo, que debe ser establecido en base a los recursos materiales y personales de los que se dispone. Se trata de una estimación razonable y realista del tiempo que será necesario emplear. Esta estimación resulta de gran importancia puesto que el exceso supondría un retraso en la ejecución del plan establecido y la escasez de tiempo otorgado supondría la desestructuración del desarrollo de todo el plan de mejora.
- **Indicadores:** los indicadores deben construirse en relación a los objetivos que se hayan planteado en cada una de las acciones, es decir, que cada batería de indicadores que hayamos seleccionado medirá el grado de cumplimiento y los resultados esperados para cada una de las acciones de mejora. Deben proporcionar datos cuantitativos (por ejemplo, número de mujeres contratadas del total de personas contratadas en el último año) que nos permitan conocer la evolución de la situación sobre la que estamos actuando. El control de estos indicadores supone un coste económico y personal considerable, por lo que la persona responsable deberá incluir sólo aquellos que aporten información relevante. Asimismo, es de vital importancia que se revisen cada cierto tiempo para eliminar aquellos que han dejado de aportar información y sustituirlos por otros más adecuados. Estos indicadores de género deben ser incluidos en el cuadro de mando integral de los procesos de la organización, con el fin de evaluar y controlar, de la misma forma que se hace en la gestión de la calidad, la ejecución y la consecución de los objetivos en materia de igualdad de oportunidades.

Se deben construir tres tipos de indicadores (clasificación según naturaleza):

- de realización: con ellos se obtendría información sobre la eficacia de la ejecución del proceso (se está realizando tal como se planificó)
- de resultados: nos indican si se están logrando los resultados previstos con cada una de las acciones de mejora. Dentro de este tipo de indicadores podemos a su vez diferenciar entre los indicadores de:
  - realización: medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar las percepciones de los grupos de interés
  - percepción: medidas de las expectativas desde el punto de vista de otras personas (clientela, plantilla, sociedad...) o de los juicios actuales de las mismas hacia el comportamiento o prestaciones de la organización
- de impacto: indican el impacto o efecto que cada actuación está teniendo sobre la brecha de género o situación diferente de la que parten hombres y mujeres, bien porque no son tenidas en cuenta las necesidades, roles, acceso a recursos,... de las mujeres y hombres por separado, bien porque se toma las del hombre como universales y se extrapolan al resto.
- Evaluación: debe ser previsto en el Plan de Mejora cómo se realizará la evaluación, quién será la persona responsable, cuándo se realizará (antes, durante y/o después de la ejecución), etc.

<sup>3</sup> "Indicadores de Género. Guía Práctica". Dávila Díaz, M. Edita Instituto Andaluz de la Mujer. 2002

### c. Implementación del Plan de Mejora en Igualdad

La organización implantará las medidas de mejora o ejecutará el Plan de Mejora en Igualdad siguiendo la programación prevista.

Se revisarán periódicamente los indicadores de género planteados para cada una de las medidas de mejora, a fin de comprobar que las intervenciones que se están llevando a cabo obtienen los resultados programados.

### d. Seguimiento y evaluación

Dado que la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres constituye una temática cuya asunción e incorporación por parte de las organizaciones ha sido tardía, tanto el proceso de autoevaluación como de mejora continua expuesto se han construido con el fin de evaluar de forma específica IO. No obstante, el objetivo que se persigue es la incorporación de este principio como un criterio más dentro de la gestión de la calidad de las organizaciones, por lo que, a medida que éstas vayan avanzando en su cumplimiento, debería ser incorporado a la evaluación general de calidad que se realiza periódicamente por las organizaciones como parte del proceso de mejora continua con el que se pretende alcanzar la Excelencia en la Gestión Empresarial.

El logro de los resultados sólo se alcanzará si se controla regularmente el desarrollo de lo planificado (eficacia) y si se verifica que:

- Las causas que se establecieron como las responsables del mantenimiento de la situación de desigualdad son correctas y continúan siendo las mismas. En caso contrario, es probable que no se haya tenido en cuenta alguna. Una forma de determinar esta ausencia es mediante el logro o no de los resultados esperados
- Resultados: comprobar a lo largo de toda la ejecución que se están alcanzando lo esperado. De

no ser así es necesario analizar e introducir modificaciones en la planificación

- Impacto de género: la repercusión que sobre la brecha de género (diferencia existente entre hombres y mujeres) están teniendo las actuaciones puestas en marcha. Puede darse las siguientes situaciones:
  - a. la acción prevista no ha tenido en cuenta todas las causas que subyacen a la discriminación y, por tanto, no está dando los resultados esperados por lo que la brecha de género permanece igual. Se mantiene la situación de partida
  - b. la acción prevista no ha tenido en cuenta todas las causas subyacentes, por lo que al no intervenir adecuadamente se ha generado un aumento de la desigualdad. La organización ha malgastado tiempo, dinero y esfuerzo personal y además ha se ha incrementado la brecha de género
  - c. la acción ha tenido en cuenta todas la causas, personal implicado, ... y se ha planificado y ejecutado correctamente llevando a una disminución (o eliminación en el mejor de los casos) de la brecha de género. Medir este impacto a lo largo de toda la acción permitirá corregir los errores de planificación y/o de ejecución que puedan impedir lograr los objetivos marcados y que repercutan sobre la disminución o eliminación de la situación de desigualdad y la brecha de género. En caso de que la medida implantada no suponga ninguna mejoría o que los resultados sean negativos, esta evaluación permitirá modificarla o incluso eliminarla y sustituirla por otra con efectos positivos.

Una vez alcanzados los objetivos y normalizada la medida, el ciclo de mejora continua comienza otra vez, planteándose nuevas metas a alcanzar a través de nuevos objetivos y nuevas acciones de mejora.

### 2. ÁREAS DE INTERVENCIÓN

#### Mainstreaming de género y transversalidad en el modelo EFQM

Tal y como se ha detallado anteriormente, el modelo EFQM puede ser adaptado y utilizado para mejorar la igualdad en la gestión interna de las organizaciones empresariales, especialmente en la gestión de personal. Tanto los Agentes Facilitadores como los Resultados son susceptibles de ser analizados y sistematizados partiendo de la base del principio de no discriminación y de igualdad de trato. Si bien es cierto que algunos de estos criterios como “personas” o “resultados en las personas” permiten una actuación más amplia, la actuación sobre ellos repercutirá en el resto de criterios y procesos de la organización.

A continuación se presentan, para cada uno de los criterios del modelo, las cuestiones referidas a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres que son susceptibles de ser evaluadas por las organizaciones empresariales. Dichas cuestiones a evaluar, deben ser entendidas como sugerencias. Cada organización deberá adaptar estas sugerencias a sus características, condiciones y medios, tomando aquellos aspectos que se adecuen a su realidad e, incluso, añadiendo otros que no aparezcan contemplados en este manual.

#### Criterio I: Liderazgo

*Cómo las personas líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicadas en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta*

En el criterio Liderazgo, la inclusión de la perspectiva de género se materializa en la **incorporación por parte de**

#### la Dirección de la organización del compromiso con la igualdad de oportunidades en los principios éticos, valores y responsabilidades de la organización.

En este criterio se puede incluir qué hace la organización para:

Hacer explícito el compromiso con la igualdad a través de diversos medios (reuniones de personal, notas informativas, patrocinios,...) tanto a nivel interno como externo (participación en foros sobre igualdad de oportunidades, participación en proyectos de inserción laboral de mujeres, patrocinios de actividades relacionadas con la igualdad,...)

En la misión, visión y los valores de la organización debe aparecer reflejado el compromiso de la Dirección con la Igualdad de Oportunidades, es decir, debe constituir un objetivo a alcanzar y en base a ella deben establecerse los valores y reglas de funcionamiento de la organización. Este compromiso, no debe considerarse una mera declaración de intenciones, sino que debe constar oficialmente en la documentación interna, en la que se especifique claramente cuáles son los principios éticos, valores, responsabilidades públicas de la organización, los objetivos a alcanzar y las actuaciones en materia de igualdad de oportunidades que la organización lleva a cabo. Los objetivos en igualdad de oportunidades deben estar claramente definidos.

Considerar la promoción de la igualdad de oportunidades como un objetivo a lograr y plasmarlo en su documentación (Plan de Calidad, Manual de Cultura Empresarial, Convenio Colectivo...)

Se deberá trabajar para incluir en Convenios Colectivos, en el Manual de Cultura Empresarial o en otros textos similares cláusulas antidiscriminatorias. Toda esta documentación debe encontrarse al alcance de todo el personal de la organización para que sirva como

vehículo de transmisión, junto con el liderazgo, de la política y estrategia de la organización y de la forma de actuar en relación a la Igualdad de Oportunidades.

### Criterio 2: Política y Estrategia

*Cómo implanta la organización su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes*

#### Existencia de una política en materia de igualdad en la organización

En este criterio, la consideración de la perspectiva de género se materializa en:

La organización posee una política en materia de igualdad que se concreta en una serie de objetivos

En base a la misión, visión y valores establecidos por la Dirección, se determinará una política y estrategia a seguir. Para ello, es necesario realizar un análisis de las expectativas presentes y futuras de los grupos de interés para tratar de darles respuesta, al mismo tiempo que se alcanzan los objetivos de la organización. El compromiso con la Igualdad de Oportunidades conlleva la necesidad de establecer un sistema de recogida de información desagregada por sexo y a la utilización de indicadores de género que aporten información que permita analizar evidenciando las diferencias reales que se producen entre unos y otras así como los posibles focos de discriminación que se están teniendo lugar dentro de la organización. Localizar estas desigualdades de trato permitirá focalizar las actuaciones sobre ellas para erradicarlas, disminuyendo la brecha de género e instaurando el principio de igualdad a través del planteamiento de una serie de objetivos y estrategias a seguir.

### Criterio 3: Personas

*Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos*

El criterio *Personas* posee una especial relevancia para la inclusión del respeto por la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, ya que la mayor parte de las cuestiones a considerar se materializan en las estrategias de gestión de los recursos humanos que posee la organización. Por ello, en este criterio es en el que se incluyen una mayor cantidad de cuestiones a evaluar. Estas se reparten en los siguientes apartados:

- 3.1. Medidas para fomentar la **presencia equilibrada** de mujeres y hombres en la organización
- 3.2. Selección de personal
- 3.3. Promoción de personal
- 3.4. Formación
- 3.5. Conciliación de la vida laboral, familiar y personal
- 3.6. Retribuciones
- 3.7. Ambiente de trabajo libre de acoso sexual

A continuación se detallan los contenidos a abordar en cada uno de ellos:

- 3.1. Se incluyen medidas para fomentar la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los diferentes niveles jerárquicos, departamentos, categorías profesionales y ocupaciones de la organización.

En este apartado se debe considerar si la organización posee o no medidas para fomentar un equilibrio en la presencia de mujeres y hombres en los distintos niveles jerárquicos (alta dirección, mandos intermedios, puestos técnicos, administrativos, no cualificados...), en las



distintas categorías profesionales u ocupaciones y en los distintos departamentos. De manera previa al establecimiento de dichas medidas es necesario recoger y analizar las diferencias que se están dando en los diferentes niveles y las causas que las están permitiendo.

Se producirá **segregación vertical** cuando el número de mujeres en relación con el de hombres decrezca ostensiblemente a medida que se asciende en la estructura de la organización, es decir, cuando se concentran muchas trabajadoras en puestos de la parte baja de la pirámide pero no se encuentran, o solamente en un número muy reducido, en la parte más alta correspondiente a los puestos de decisión. Mientras que la **segregación horizontal** se refiere a la concentración de mujeres, dentro del mismo nivel profesional, en determinados puestos (por ejemplo, administración, limpieza, etc.). La organización debe analizar que está causando esta diferencia: un mal proceso de selección, la utilización de estereotipos basados en los roles tradicionales desempeñados por mujeres y hombres a la hora de exigir requisitos para el acceso o la promoción, el empleo de canales de información para las ofertas de empleo equivocados o de acceso limitado, etc.

### 3.2. La organización incluye medidas para promover la igualdad de género en los procesos de selección de personal.

Para valorar que la organización se asegura de evitar posibles discriminaciones en la selección y contratación de mujeres y hombres, se proponen las siguientes cuestiones:

Nº y características de las medidas puestas en marcha por la organización para asegurar la no discriminación por razón de sexo en el acceso a los distintos puestos y ocupaciones y en la tipología de contratación (indefinida/temporal, jornada completa/media).

Nuevamente de manera previa al establecimiento de dichas medidas la organización debe analizar si se han pro-

ducido o no discriminaciones. Para ello se debe examinar si ha habido un número similar de contratos de hombres y mujeres en los últimos años en los distintos puestos y ocupaciones, así como un equilibrio por sexos en cuanto a la tipología de contratación (si es proporcional el número de contratos temporales e indefinidos o afecta más a un sexo que al otro o si la contratación a tiempo parcial afecta por igual a mujeres y hombres), y si las categorías profesionales en las que se incluyen a mujeres y hombres se corresponden con la formación y las funciones que desempeñan en su puesto o por el contrario son inferiores. Debe analizarse el sistema de categorías ya que puede estar dándose el caso de que no estén bien definidas y ante mismas funciones, formación y capacidades se establezcan dos categorías distintas en función de que el puesto lo ocupen mayoritariamente hombres o mujeres. El incorrecto análisis y atribución de categorías afecta directamente a la retribución a percibir por trabajadoras y trabajadores por un trabajo con idénticas funciones.

En los procesos de selección de personal se utilizan pruebas objetivas, se usa un lenguaje neutro o en masculino y femenino en las convocatorias de plaza, no existen requisitos en cuanto al sexo o a las cargas familiares.

Las organizaciones deben analizar cómo se desarrollan sus procesos de selección para modificar aquellos aspectos que están dando lugar a accesos desiguales. Algunos de ellos son los siguientes:

- *Incorrecta redacción de ofertas*: utilización de lenguaje sexista, falta de especificación de requisitos exigidos, o exigencia de requisitos discriminatorios
- *Difusión de la oferta*: deben utilizarse aquellos canales de difusión que mayor acceso tengan para ambos sexos. Hay que evitar basarse en suposiciones sobre cuáles se consideran los de mayor alcance y utilizar los más adecuados en base al perfil que se busque.

- *Requisitos*: a la hora de elaborar el perfil buscado, hay que evitar incluir requisitos que no guarden relación con las funciones que se van a desempeñar, es decir, deben constar las habilidades necesarias, conocimientos o formación específica pero en ningún caso características personales relacionadas con el sexo. En ocasiones, pueden incluirse características propias de la persona que suele ocupar el puesto más que aquellas relacionadas con el desempeño del mismo. Debe dejarse constancia de toda la información generada en el proceso de selección para poder evaluar periódicamente el funcionamiento de este proceso y la variación de la brecha de género. Los anuncios de vacantes debe incluir estos requisitos, transmitiendo la idea de que tanto mujeres como hombres pueden presentarse y optar a él.
- *Utilización de pruebas objetivas*: las pruebas de conocimiento o habilidad deben corresponder con las habilidades y competencias indicadas en el perfil. Por otro lado, en caso de que se realicen entrevistas, debe elaborarse de antemano un guión que se aplique a todas las personas candidatas y en el que no pueden incluirse cuestiones personales (estado civil, hijos, personas dependientes a cargo, etc.) ni otras preguntas que no guarden relación con el perfil de puesto.

#### El personal encargado de los procesos de selección posee formación en igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres

El personal encargado de realizar la selección debe poseer formación en género que le permita aplicarlo a su actividad, evitando estereotipos sobre mujeres y hombres respecto a sus condiciones físicas, intelectuales o de disponibilidad que lleven a considerar a las mujeres más adecuadas para ciertos puestos (administrativos, de

apoyo,...) y a los hombres para otros (técnicos, de responsabilidad,...)

#### 3.3. Existencia de medidas para impulsar la igualdad de género en la promoción

Las cuestiones a tener en cuenta para el aseguramiento de unos procesos de promoción no discriminatorios son las siguientes:

Nº y características de las medidas puestas en marcha para fomentar un equilibrio en el no de mujeres y de hombres que ocupan puestos de alta dirección, así como en los puestos directivos y mandos intermedios.

De cara al planteamiento de medidas que fomenten el acceso igualitario a los puestos de responsabilidad, se debe tener en cuenta la distribución de mujeres y hombres los distintos niveles jerárquicos, así como si el porcentaje de ascensos de mujeres y hombres es proporcional al número de mujeres y hombres en plantilla y analizar si se produce segregación vertical.

En los procesos de promoción de personal se utilizan pruebas objetivas, se usa un lenguaje neutro o en masculino y femenino en las convocatorias de plaza y no existen requisitos en cuanto al sexo o a las cargas familiares

Al igual que ocurría con la selección, este proceso debe ser accesible a todo el personal, utilizar medios de difusión adecuados, definir claramente el perfil excluyendo aspectos relacionados con cuestiones personales, las pruebas deben ser objetivas y adaptadas al perfil. Por otro lado, hay que analizar la situación en la que se encuentran mujeres y hombres. Es recomendable evaluar los últimos procesos de selección así como sus resultados para localizar desigualdades y sus causas para aplicarles acciones de mejora.

El personal encargado de los procesos de promoción posee formación en igualdad.

El personal encargado del proceso debe recibir formación en género para evitar estereotipos sobre las capacidades y habilidades directivas de mujeres y hombres.

La organización ha hecho una apuesta por reducir el nivel de exigencia de disponibilidad (horaria, para viajar,...) en los puestos directivos.

Es recomendable comprobar si las condiciones y el entorno que rodean a los puestos de responsabilidad dificultan la incorporación o la permanencia en los mismos a las personas con cargas familiares. Además de comparar el porcentaje de mujeres respecto al de hombres, es necesario conocer si ese entorno es “masculino”, es decir, si se evitan o no las reuniones fuera del horario laboral, si se evita o no los negocios en espacios de ocio fuera del horario laboral (cenas, viajes, etc.), etc.

### 3.4. La formación como elemento favorecedor de la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres.

Las cuestiones a considerar respecto a la formación interna que la organización ofrece al personal son:

La formación recibida por las trabajadoras y los trabajadores es equivalente (en cuanto al no de mujeres y de hombres que han recibido formación, el no de horas de formación recibidas y el tipo de formación).

La organización debe contar con planes de formación y/o planes de carrera para su personal. Esta formación debe ser específica para departamentos o puestos y no para distintos sexos. Por ello, hay que analizar los planes de formación vigentes en la organización, comprobando el acceso y participación de mujeres y hombres en ellos y la distribución según puestos y departamentos. Para ello se puede analizar si mujeres y hombres se benefician por igual de los planes de carrera y participan por igual en las diferentes áreas formativas (especialización técnica, genérica, transversal...), teniendo en cuenta la propor-

ción de trabajadoras y trabajadores participantes y el número de horas recibidas.

La formación de la plantilla se realiza durante la jornada laboral o la organización compensa el tiempo invertido en formación por la plantilla fuera de su jornada laboral.

A la hora de diseñar las acciones formativas se deben tener en cuenta las necesidades de conciliación de la vida laboral, personal y familiar. Una causa frecuente del desigual acceso a la formación de trabajadoras y trabajadores es la impartición de los cursos fuera del horario laboral, impidiendo compaginar las obligaciones familiares con las formativas.

### 3.5. Conciliación de la vida laboral, familiar y personal

En este apartado se deben considerar las siguientes cuestiones:

Además de las medidas contempladas por ley para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras la organización ha puesto en marcha una serie de medidas complementarias para facilitar la conciliación de su plantilla (flexibilidad en los horarios de trabajo, compensación en tiempo de las horas extraordinarias,...)

Una organización comprometida con la Igualdad de Oportunidades además de difundir entre su personal las medidas de conciliación reconocidas por ley y fomentar su utilización, debe incorporar medidas de conciliación que vayan más allá de las contempladas legalmente, introduciendo nuevas soluciones y respuestas adaptadas a las necesidades de su personal.

Tanto las trabajadoras como los trabajadores hacen uso de las medidas de conciliación contempladas en la ley (permisos retribuidos, excedencias, reducción de jornada,...) o añadidas por la organización

Es de vital importancia que se lleve a cabo una campaña de difusión y fomento de las medidas de conciliación entre todos los trabajadores y trabajadoras, es decir, que no se parta de la concepción de que la conciliación sólo está dirigida a las mujeres sino que debe ser planificada para dar respuesta a las necesidades de ambos sexos, fomentando así la corresponsabilidad.

### 3.6. Igualdad Retributiva

Las cuestiones a valorar para analizar si el sistema retributivo presente en la organización es o no discriminatorio son:

El salario medio bruto mensual (salario base más incentivos) de los trabajadores de la organización es equivalente al salario medio de las trabajadoras, así como el correspondiente a las distintas categorías profesionales, niveles de responsabilidad, tipo de jornada...

Se debe garantizar que hombres y mujeres que desempeñan trabajos equivalentes reciban salarios de igual valor, así como que exista proporcionalidad de la remuneración entre contratos a tiempo completo y a tiempo parcial.

Los puestos ocupados mayoritariamente por hombres no reúnen un mayor número de pluses que los ocupados mayoritariamente por mujeres, y no existe una ponderación discriminatoria en los valores que se dan a los pluses que favorezca los puestos tradicionalmente ocupados por hombres.

El valor que se otorga a los pluses como esfuerzo físico, peligrosidad, reiteración postural, presión, estrés, etc. no debe ser superiores en aquellos puestos o profesiones tradicionalmente ocupados por hombres. Se debe vigilar además que no se concedan mayor número de pluses a los puestos ocupados mayoritariamente por trabajadores.

Mujeres y hombres disfrutan por igual los beneficios sociales complementarios.

Los beneficios sociales complementarios (coche, seguro de vida, planes de jubilación, vivienda, estudios, guardería,...) deben ser iguales para todas las personas pertenecientes a una misma categoría profesional o nivel de responsabilidad con independencia de su sexo. Esto implica, por ejemplo, que complementos añadidos como coche de empresa, móviles, dietas, seguros de vida o salud, planes de jubilación, etc. deben concederse por igual a hombres y mujeres que ocupen mismo puesto y categoría.

### 3.7. Ambiente laboral libre de acoso sexual

En este apartado se debe valorar la existencia o no de un procedimiento de actuación ante situaciones de acoso sexual. Una vez elaborado, es necesario difundirlo entre la plantilla.

La implantación de un procedimiento de actuación para detectar y actuar ante situaciones de acoso sexual es un elemento necesario para tratar de prevenir que se produzcan estas situaciones y para orientar a las personas que pueden ser víctimas del mismo sobre como denunciarlo, a quien dirigirse y que derechos las asisten. Además, deben preverse medidas correctoras o sancionadoras para las personas que ejercen este acoso.

### Criterio 4: Alianzas y Recursos

*Cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos*

En este criterio se establecen nuevamente varias cuestiones a tener en cuenta:

### 4.1. Control de las empresas proveedoras en relación al respeto a la igualdad entre mujeres y hombres

Toda organización establece y mantiene relaciones, colaboraciones o alianzas con otras organizaciones, ya sean proveedoras, competidoras o entidades públicas. La incorporación de la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres implica no sólo que la organización asuma e incorpore su compromiso con este principio en su misión, visión y valores y que lo traslade a la política y estrategia que va a seguir, sino que externamente establezca relaciones o alianzas con otras empresas que compartan este mismo compromiso y valores. El creciente interés e implicación con el principio de igualdad de género de las organizaciones llevará a una mayor implantación de planes de igualdad que permitan, en un breve período de tiempo, que la integración de la IO sea un requisito imprescindible para establecer estas relaciones o colaboraciones comerciales. Las cuestiones a valorar respecto al respeto de la igualdad por parte de las empresas proveedoras son:

La organización exige a sus empresas proveedoras (empresas de suministros, empresas de limpieza, consultorías, empresas de trabajo temporal,...) el cumplimiento de la normativa vigente en materia de igualdad de oportunidades

La organización prima a aquellas empresas proveedoras que trabajan activamente por equilibrar la situación de mujeres y hombres

### 4.2. Aseguramiento de los recursos necesarios para la consecución de los objetivos en materia de igualdad de oportunidades

Los objetivos en materia de igualdad tienen una asignación de recursos destinados a las actividades relacionadas con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres (personas, recursos financieros, infraestructuras,...)

El compromiso de la organización debe materializarse tanto en unos objetivos a cumplir como en unos recursos que permitan llevarlos a cabo. La organización debe contemplar una previsión de gastos destinados a cubrir la ejecución de las actividades planificadas. Es necesario prever recursos económicos, materiales y personales suficientes para acometer las acciones de mejora en igualdad previstas.

### Adecuación de las instalaciones y servicios a equipos mixtos de trabajo.

Una parte importante de estos recursos es la de la adecuación de las instalaciones y servicios de la organización. La incorporación de la mujer al mercado laboral ha supuesto la realización de una serie de mejoras y adaptaciones en aquellas instalaciones que estaban pensadas y organizadas para dar respuesta a las necesidades masculinas. Así, en este tipo de organizaciones pertenecientes a sectores tradicionalmente masculinizados un primer paso a la hora de incorporar mujeres es adecuar estas instalaciones, por ejemplo a través de la construcción de vestuarios o baños para ambos sexos. No obstante, tampoco hay que pasar por alto que tan importante es la adecuación como la percepción que tengan de ellas las personas usuarias. La organización no debería obviar la influencia que sobre el rendimiento del personal tienen las condiciones que presenten el entorno de trabajo, por ello, esta adecuación debe responder a las necesidades reales que presenta su plantilla, realizando este análisis de forma desagregada.

La organización ha designado a una persona encargada de todo lo relativo a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres

Un paso más en el compromiso e integración del principio de no discriminación es materializar dicho compromiso a través de la designación de una persona

responsable de gestionar todos los aspectos relacionados con la Igualdad. En función del tamaño de la organización, la persona responsable puede delegar algunas de las labores más técnicas. No obstante, las funciones de guía, supervisión y coordinación de proceso de integración de la IO deben quedar bajo su responsabilidad directa.

#### 4.3. Comunicaciones internas y externas no sexistas

La imagen social que la organización muestre al público se corresponde con las imágenes y el lenguaje que utiliza tanto interna como externamente. Las cuestiones a valorar son:

Se cuida que las imágenes que contienen las comunicaciones internas y externas de la organización (folletos, página web, boletines, circulares...) reflejen la diversidad de las personas huyendo de representaciones estereotipadas de mujeres y hombres.

Cualquier uso sexista debe ser eliminado de las imágenes que la organización utiliza en su documentación, carteles, noticias, etc. a nivel interno como en anuncios publicitarios en prensa o televisión, carteles, revistas propias, folletos, tarjetas de visita, merchandising, etc. que sean utilizados para crear una imagen de la organización en el exterior.

En las comunicaciones escritas internas y externas se apuesta por un lenguaje que visibilice y no excluya ni a mujeres ni a hombres (por ejemplo, empleando términos neutros tales como “plantilla” en vez de “trabajadores”, evitando denominaciones de puestos de trabajo sólo en masculino o femenino (“limpiadora”, “arquitecto”,...))

La igualdad requiere un uso no sexista del lenguaje tanto en la comunicación que se realiza dentro de la organización a través de comunicados, boletines, documentos, cartas, etc. como de la comunicación ex-

terna mediante revistas, ofertas de empleo, entrevistas, publicaciones, anuncios, etc. Si la intención de la organización es crear una imagen de organización comprometida y que trabaja activamente en la consecución de la igualdad, debe eliminar este tipo de usos en los que se invisibiliza a las mujeres (utilizando el masculino genérico en lugar de términos neutros o dobles) o se las sitúa bajo representaciones estereotipadas (imágenes de un directivo y una secretaria, profesiones consideradas tradicionalmente femeninas como limpiadora, profesora, niñera o administrativa frente a otras masculinas como albañil, carpintero, soldador, arquitecto, informático, etc.)

#### 4.4. Identificación de la normativa vigente relativa a igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres

La existencia de un procedimiento para identificar y actualizar periódicamente la normativa vigente en materia de igualdad de oportunidades de aplicación en la organización, permite la incorporación de la misma a la gestión, especialmente aquella que sea de obligado cumplimiento, al mismo tiempo que la actualización periódica, incorporando la nueva normativa y eliminando o sustituyendo aquella que ha dejado de estar vigente. Para ello es necesario que se designe a una persona encargada de este procedimiento.

### Criterio 5: Procesos

*Cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés*

#### 5.1. Medición de la igualdad de oportunidades

En este criterio, la inclusión de la perspectiva de género se materializa en la medición de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Para ello se debe analizar si:

La organización tiene en cuenta la situación respecto a la igualdad de oportunidades en los procesos de medición de la gestión de la calidad (indicadores de género, un sistema de gestión de la igualdad y de gestión de no conformidades en materia de igualdad).

La igualdad de oportunidades debe introducirse dentro de la gestión de los procesos de la organización, introduciendo en ellos criterios e indicadores de igualdad. La organización debe tener identificado un sistema de gestión de la igualdad, y en el caso de detectarse resultados no igualitarios en algún proceso se debe poner en marcha un sistema de gestión de no conformidades.

**Inclusión de la variable “sexo” en los procesos de recogida y análisis de datos:**

- La organización desagrega por sexo los datos de la organización y utiliza indicadores de género
- Las encuestas, cuestionarios... dirigidos al personal, clientela, ... incluyen la variable sexo:
  - Los análisis de las necesidades de los hombres y mujeres que conforman la clientela de la organización, en su caso, se basan en métodos objetivos (encuestas, sondeos...)
  - Se articulan procedimientos para que la plantilla exprese sus opiniones, necesidades,... en materia de igualdad de oportunidades
- Los informes emitidos por la organización tienen en cuenta la variable sexo
- La organización analiza los estereotipos presentes en la plantilla

Las informaciones procedentes de encuestas, cuestionarios, etc. dirigidos a la clientela, personal, etc.,

datos relativos a la plantilla como tipología de los contratos, categorías profesionales, retribuciones, formación, etc. e incluso informes emitidos por la organización (como satisfacción de la clientela o plantilla) deben contemplar el sexo como una variable a tener en cuenta a la hora de recoger y analizar esta información. No tener en cuenta la variable sexo puede conducir al error de tomar la situación, características, etc. exclusivas de un grupo o colectivo como propias de todos los demás, obviando sus necesidades y perpetuando así, las desigualdades existentes; o bien puede llevar a realizar análisis basados en estereotipos atribuidos socialmente, tomando como cierto que las capacidades, aptitudes e incluso actitudes personales vienen determinadas por el sexo con el que se nace, ignorando la diferenciación individual. Resulta necesario para la eliminación de estos estereotipos que se parta de información real para se contemplen todas las desigualdades existentes y sea factible analizar las causas que subyacen a ellas de cara a la elaboración de un plan de acciones de mejora que incida de manera directa en la eliminación de las causas de las discriminaciones y en la integración de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la organización.

### Criterio 6: Resultados en la clientela

*Qué logros está alcanzando la organización en relación con sus clientes externos*

El análisis de las necesidades de la clientela debe realizarse teniendo en cuenta la variable sexo. Para ello se debe tener en cuenta que:

Existen medidas de la percepción de la clientela sobre el compromiso con la igualdad de la organización y los resultados son positivos.

Los indicadores de resultados están desagregados por sexo y son positivos en mujeres y en hombres.



Las organizaciones actuales no persiguen exclusivamente captar clientela sino lograr un alto grado de satisfacción, tanto de la actual para conservarla y fidelizarla, como de la potencial para atraerla. Esta satisfacción está condicionada por sus expectativas iniciales, por lo que resulta de vital importancia conocer cuáles son las necesidades y expectativas del público diana al que se dirige la organización para tratar de dar respuestas no sólo a los productos y servicios que demanda sino también a la imagen, trato esperado, etc. Sin embargo, este análisis no suele tener en cuenta que el colectivo al que se dirige una organización está compuesto en múltiples ocasiones por mujeres y hombres, por lo que la información que se desea obtener debe tener en cuenta la variable sexo. Por otro lado, no se puede caer en el error de considerar que ambos demandan lo mismo o basar las decisiones de estrategia, producción o marketing en base a las creencias o suposiciones que se tienen respecto de las necesidades o el perfil de unas y otros y que suelen estar basadas en estereotipos que no suelen coincidir con la realidad.

Otra fuente de información es el análisis de las quejas o reclamaciones. Si se introduce la variable sexo en los formularios, un análisis posterior posibilitará obtener información sobre qué falla del producto, servicio, imagen, etc. de la organización tanto para los hombres como para las mujeres, permitiendo introducir acciones de mejora.

#### Criterio 7: Resultados en las personas

*Qué logros está alcanzando la organización en relación con la igualdad de oportunidades de las mujeres y hombres que la integran.*

El análisis de los resultados sobre las trabajadoras y trabajadores debe tener en cuenta si:

Existen medidas de percepción de la plantilla sobre:

- El compromiso de la organización con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres (en sus principios éticos, en el desarrollo de una política en materia de igualdad)
- La existencia o no de discriminaciones por razón de sexo en la organización (en la selección, promoción, formación, retribución, acoso)

Y los resultados de estas medidas son positivos

Los indicadores de rendimiento de trabajadoras y trabajadores son positivos

Todas las mejoras que en materia de Igualdad de Oportunidades se incluyan en la organización influirán en las personas que la componen, en la percepción que éstas tengan de ella y en su grado de motivación. En base a ello su rendimiento, fidelidad, implicación y compromiso con la organización se puede ver incrementado, repercutiendo positivamente en sus resultados. Por ello, es importante que desde la organización exista interés en conocer el grado de satisfacción de su plantilla de la misma manera que se interesa por la de la clientela a la que se dirige.

Para evaluar la percepción que poseen acerca de la organización así como su grado de satisfacción existen varios métodos: entrevistas personales, encuestas, etc. También resulta de utilidad analizar las quejas o denuncias (por algún tema relacionado con discriminación por razón de sexo como despidos, diferencias salariales, tratos desiguales, etc.) o sugerencias presentadas.

La organización debe contemplar la necesidad de concienciar y formar a todo su personal para evitar que las discriminaciones por razón de sexo no se produzcan dentro de la propia plantilla. Para analizar esta cuestión se pueden valorar las siguientes cuestiones:



- Si las mujeres que ocupan puestos de dirección se sienten excluidas
- Si los hombres y mujeres de la plantilla sienten que tienen que demostrar su valía debido a la existencia de prejuicios por razón de sexo acerca de sus capacidades
- Si las trabajadoras que desempeñan ocupaciones tradicionalmente masculinas y los trabajadores que desempeñan ocupaciones tradicionalmente femeninas sienten que se les cuestiona por razón de sexo, sobre todo en el caso de que ocupen puestos de responsabilidad
- Si se han producido o se producen en la organización situaciones conflictivas (quejas, discusiones, denuncias, conflictos judiciales, sindicales,...) por algún tema relacionado con la discriminación por razón de sexo (despidos, diferencias salariales, tratos desiguales,...)

### Criterio 8: Resultados en la sociedad

*Que logros está alcanzando la organización en la sociedad, a nivel local, nacional e internacional*

La cuestión que se proponen valorar en este criterio es:

La organización mide la percepción de la sociedad sobre el compromiso con la igualdad de la organización y los resultados son positivos.

La organización dispone de indicadores de resultados para cuantificar las iniciativas de apoyo a la igualdad con impacto social y son positivos.

A la hora de valorar los resultados obtenidos por la organización, es necesario tener en cuenta a la sociedad como uno de los grupos de interés sobre el que se ac-

túa y sobre el que se producen una serie de resultados. Este criterio presenta una doble vertiente, por un lado, hace referencia al análisis que lleva a cabo la organización del efecto que sus acciones tienen sobre la sociedad, al mismo tiempo que mide cómo es percibida por ella. En el caso de la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres, el impacto sobre la sociedad se refiere principalmente a la vinculación de la imagen de la organización con la igualdad de género.

En la actualidad, la discriminación por razón de sexo se ha convertido en un problema social para el que se demanda una respuesta por parte de todos los agentes implicados, entre quienes se encuentran las organizaciones como principales movilizadoras de capital humano. Este interés social conlleva que las organizaciones sean responsables no sólo de integrar este principio en su política y gestión sino también de trabajar para crear una imagen empresarial vinculada a la igualdad de oportunidades.

### Criterio 9: Resultados clave

Qué logros está alcanzando la organización con relación al rendimiento planificado

Este último criterio hace referencia a la evaluación de la mejora de la organización a partir de la situación respecto a la igualdad. Es decir, la organización debe valorar si las acciones que ha puesto en marcha, realmente han mejorado la situación de mujeres y de hombres, equilibrándola y, si ha contribuido ha mejorar la gestión empresarial. Para ello, hay que analizar:

La información recogida a partir de los indicadores desagregados por sexo y del análisis del impacto de género de las actuaciones llevadas a cabo por la organización muestran una mejora respecto a la igualdad de oportunidades.

La mejora de la igualdad ha contribuido a la mejora global de la empresa.





# EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

Nombre de la organización

**AGENCIA LOCAL DE PROMOCIÓN  
ECONÓMICA Y EMPLEO DEL  
AYUNTAMIENTO DE GIJÓN -ALPEE-**

**Breve descripción de la organización** (sector, actividad, evolución, personal, grado de inclusión del principio de igualdad de oportunidades hasta el momento –por ejemplo medidas de conciliación presentes en la empresa, participación en distintos foros o proyectos relacionados con la igualdad, etc.-)

La Agencia Local de Promoción Económica y Empleo constituye una de las Áreas del Ayuntamiento de Gijón y es, desde el año 1996, el referente en la ciudad en materia de desarrollo local. Su extensa trayectoria ha permitido consolidar los servicios que desde este Ayuntamiento se prestan a las personas desempleadas, a las personas emprendedoras y al entramado empresarial de Gijón, con una vocación de servicio netamente orientada hacia la ciudadanía y con unos estándares de calidad reconocidos, dado que desde 2004, posee la certificación de Calidad ISO 9001:2000 en la totalidad de los procesos que gestiona, y ha obtenido durante 2005 el distintivo de calidad europea según el modelo de gestión EFQM- Modelo Europeo de Excelencia-, sobre el cuál se sigue trabajando con espíritu de mejora.

La gestión se caracteriza por la cooperación y el compromiso con agentes sociales y económicos presentes en el municipio. Esta estrecha colaboración dio lugar, en enero de 2000, a la firma del Pacto Gijón por el Empleo 2000-2003, posteriormente se firma el Pacto con el nombre de “Gijón Emprende” para el periodo 2004-2007, teniendo como marco de referencia la Estrategia Europea por el Empleo y garantizando la consecución de sus fines, esto es, el impulso de la actividad económica y la creación de empleo estable y de calidad en el municipio, en un marco de desarrollo territorial sostenible.

Para ello cuenta con una plantilla media de 450 personas, cuyo compromiso es ofrecer servicios caracterizados por una atención flexible, personalizada y capaz de generar soluciones innovadoras, concretándose en tres grandes áreas:

- Servicio para el empleo: “Un Camino hacia el empleo”.
- Servicio para las empresas: “El Camino hacia la empresa competitiva”.
- Servicio para las personas Emprendedoras: “Ideas para la nueva empresa”.

En los últimos años, han sido varios los proyectos llevados a cabo en materia de Igualdad, a continuación destacamos los siguientes:

- Proyecto Vida y Trabajo en una nueva HERA, cuyo objetivo fue impulsar la articulación e incorporación de medidas de conciliación de la vida familiar y laboral en las administraciones públicas y en las organizaciones empresariales, así como el fomento de intercambios de experiencias en esta materia en el marco europeo, y la de sensibilizar a favor de la conciliación. El equipo de trabajo del Ayuntamiento de Gijón realizó, a lo largo de 10 meses, un diagnóstico de la política de gestión del personal municipal en cuanto a conciliación, y elaboró una serie de propuestas que sentaron las bases de trabajo en la gestión de personal municipal.
- Proyecto NIVELA, que recibe su nombre por la necesidad de trabajar a favor de nivelar la participación y representación de las mujeres respecto de los hombres en la toma de decisiones económicas. Entre las acciones desarrolladas destacan la elaboración de un diagnóstico sobre la situación de las mujeres en puestos de decisión de las empresas locales, la realización de campañas informativas, seminarios, concesión de premios empresariales, transmisión de buenas prácticas a Departamentos de Recursos Humanos de organizaciones empresariales y la edición de una publicación final, entre otras.
- El Ayuntamiento de Gijón es socio de pleno derecho de la RED 12 del Programa URB-AL: Promoción de las mujeres en las instancias de decisión locales, compuesta por unos 200 entidades socias pertenecientes a 18 países de América Latina y 14 de la Unión Europea, y coordinada por la Diputación Provincial de Barcelona. A través de esta red, Gijón participó en tres proyectos en el período 2004-2006: 1.-Autodeterminación de las mujeres a través del empleo, 2.-Construyendo ciudades incluyentes: promoción de la equidad de género en la gestión local, y 3.- Observatorio EALNET. El primero de los proyectos tenía por objetivo crear las condiciones institucionales necesarias para que los gobiernos locales asuman el liderazgo de promover políticas generadoras de empleo; Construyendo ciudades incluyentes trató de promover el ejercicio ciudadano de las mujeres a través de intercambios y sistematización de experiencias, seminarios de capacitación, etc. y articulando el proyecto en las agendas de las ciudades y en redes de mujeres municipales; el Observatorio EALNET constituyó un observatorio intercontinental permanente para conocer las políticas e instrumentos de promoción económica y de empleo dirigidos a las mujeres en el ámbito local.
- Dentro de la Iniciativa comunitaria EQUAL, surgió una nueva buena práctica a nivel nacional que fue la apertura de centros escolares que consiste en un servicio de atención a niños y niñas de infantil y primaria a partir de las 07:30 de la mañana y hasta la hora de comienzo de las clases, con opción de desayuno. Durante ese tiempo se realizan distintas actividades, como juegos, lectura de cuentos, y desarrollo de hábitos de higiene. El proyecto, incluido en la iniciativa EQUAL Corredor Siderúrgico, constituye una importante medida de conciliación de la vida familiar y laboral, al permitir a los padres y madres compatibilizar su horario de trabajo con un servicio de calidad en la atención de sus hijas/os.

#### **Breve explicación de los motivos principales que llevaron a incluir la igualdad de oportunidades en la gestión empresarial y la participación en este proyecto.**

La necesidad de desarrollar medidas de igualdad entre mujeres y hombres es un objetivo asumido por el Ayuntamiento de Gijón desde el inicio de la etapa democrática. Desde entonces se han aprobado tres Planes de Igualdad de Oportunidades y se han desarrollado programas dirigidos a promocionar la participación de las mujeres en la vida social, a mejorar la salud, la educación, los niveles de empleo, etc.,...que tienen como objetivo común la equiparación de género.

Desde la Agencia Local de Promoción Económica y Empleo (en adelante ALPEE), se ha apostado por un modelo de gestión caracterizado por la innovación organizativa basada en la calidad. Ya en el año 2001, se desarrolló un proceso de autoevaluación siguiendo los criterios establecido por el Modelo EFQM de Excelencia, pero no fue hasta el año 2005, cuando obtuvo el distintivo de calidad europea según el modelo de gestión EFQM, tras su participación en el Proyecto Misión: Empresas Excelentes del Club Asturiano de la Calidad, del que también forma parte. El proyecto consistió en realizar una autoevaluación de cara a obtener un diagnóstico de la organización, y poder así establecer planes de acción y mejora en aquellas áreas que se consideren prioritarias. Esta misma autoevaluación se volvió a realizar un año más tarde y entre los planes de mejora para ese periodo figuraba un plan de acción para incorporar la igualdad de género al sistema de gestión de la calidad, objetivo al que respondía la propia filosofía, metodología y finalidad del propio Proyecto eQi.

#### **Áreas de mejora sobre las que la organización decidió intervenir a partir del diagnóstico inicial.**

Una vez finalizado el proceso de diagnóstico y presentados los resultados y recomendaciones por parte del equipo PAIC del Proyecto eQi, se abrió un amplio debate dentro de la ALPEE para analizar aquellas áreas de mejora y/o procedimientos susceptibles de poner en marcha teniendo en cuenta sus características como administración pública y las limitaciones de sus competencias, dado que es una organización dentro del propio Ayuntamiento de Gijón.

Por todo ello, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Los procedimientos “Actualización de la normativa referida a la igualdad” e “Identificación y corrección de imágenes y lenguaje no sexista en las comunicaciones internas y externas” ya se vienen cumpliendo tal y como se presentan en la relación de puntos fuertes contrastados.
- La ALPEE como organización dependiente del Ayuntamiento de Gijón no tiene competencias para implementar ninguno de los procedimientos restantes de forma independiente, sino que todos ellos son competencia del Servicio de Relaciones Laborales.

De este modo, se señalaron las siguientes Áreas de mejora para ser implementadas a corto o medio plazo de forma autónoma desde la ALPEE. Estas Áreas de mejora se enumeran a continuación:

- 1.- Trasladar al Servicio Municipal de Relaciones Laborales toda la documentación generada tras el proceso de autoevaluación y diagnóstico, señalando aquellas áreas de mejora y procedimientos que podrían ser implementadas dadas sus competencias en la materia.
- 2.- Formalizar de forma explícita el compromiso de la Agencia con la Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el Manual del Sistema de Gestión de Calidad.
- 3.- Impulsar y difundir la identificación y actualización de la normativa vigente en materia de Igualdad, a través de los distintos canales de comunicación existentes.
- 4.- Consultar al Servicio de Relaciones Laborales sobre la existencia de un protocolo de actuación que defina el procedimiento a seguir para trasladar cualquier cuestión, necesidad o sugerencia que afecte al ámbito de la Igualdad (conciliación, acoso laboral y/o sexual,..) y difundir entre la plantilla de la ALPEE a través de los canales de comunicación existentes.
- 5.- Incrementar la Formación en Igualdad de Oportunidades sobre todo del personal adscrito a los Planes de Empleo haciendo especial hincapié en los contenidos orientados a la eliminación de discriminaciones y ruptura de estereotipos.

- 6.- Revisar y en su caso incorporar indicadores y cuestiones de género en la encuesta de clima laboral, siguiendo el modelo de encuesta empleado por el Proyecto eQi.
- 7.- Con objeto de velar en un futuro por la Igualdad de Oportunidades en el ámbito de la ALPEE, se pretende dar continuidad a las áreas de mejora detectadas para la planificación de medidas en el nuevo periodo 2008-2011, estableciendo sistemas de seguimiento y evaluación para recabar la información necesaria en relación a los avances conseguidos.

**Beneficios y resultados actuales y esperados a medio y largo plazo** (medidas implantadas y en proceso de implantación, cambios que han producido en la organización, personal que se está beneficiando o que se espera se beneficie de las medidas, grado de satisfacción de la organización con los logros alcanzados, mejoras detectadas en el funcionamiento interno de la organización, valor añadido que proporciona la incorporación de la igualdad a la organización...)

Para la ALPEE la propia participación en el Proyecto eQi ha sido muy positiva, su metodología combinando la Igualdad con la Excelencia y la Calidad respondía a una de las necesidades detectadas tras el proceso de autoevaluación realizado en la organización siguiendo el Modelo EFQM, de cara a identificar planes de acción de mejora.

Todas las áreas de mejora detectadas se encuentran en proceso de implantación.

También el apoyo recibido por el Equipo Técnico del PAIC del Proyecto eQi ha sido muy facilitador para el desarrollo de todo el proceso, con su profesionalidad han sabido guiar, orientar, motivar y reconducir todos los aspectos necesarios para ir adaptándolos a las características y necesidades propias de una organización de carácter público.

En cuanto a la metodología empleada por el Proyecto eQi destacamos los siguientes beneficios:

- la buena aceptación e interés de toda la plantilla de la organización por un proyecto orientado a la mejora de la Igualdad y la implicación de las personas trabajadoras que han colaborado en la autoevaluación.
- la formación a todo el personal en la metodología EFQM y en procesos de autoevaluación.
- el hecho de permitir comparar la evolución de nuestra gestión con la de otras organizaciones y también el hecho de realizar una evaluación basada en hechos contrastables, -evidencias-.
- el diagnóstico realizado constituye un instrumento de gran utilidad para identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora y así poder planificar nuevas medidas que redunden en la mejora organizativa y en la puesta en marcha de nuevos proyectos dirigidos a la ciudadanía.
- la descripción de los procedimientos estándar realizados desde el Proyecto eQi, que aunque inicialmente pensados para su aplicación en las organizaciones privadas sirven de referente y manual para su posterior adaptación a la organización pública.
- Ha permitido testar una buena práctica cuyo ejemplo pueda ser transferible al conjunto del Ayuntamiento de Gijón y también sea un referente para otras organizaciones públicas.

**Recomendaciones de actuación para otras organizaciones** (consejos para otras organizaciones que están empezando o tienen interés en incorporar la igualdad, factores que han facilitado la incorporación de medidas, factores que lo han dificultado y estrategias para superarlo...)

Desde la ALPEE queremos manifestar nuestro interés por el Proyecto eQi, y trasladar nuestro ánimo y apoyo a todas las organizaciones públicas que quieran emprender el camino orientado a la mejora y a la calidad en materia de Igualdad.

**Particularidades de la ALPEE** como organización de carácter público:

- Constituye una de las unidades administrativas dentro del Ayuntamiento de Gijón.
- Dada la naturaleza de la ALPEE, se identifica una clientela interna (personal de la propia entidad) y una clientela externa (personas beneficiarias directas de los servicios prestados por la Administración local).
- Los procesos de selección y promoción se realizan siguiendo la normativa vigente que exige que el acceso a cualquier Administración Pública, se realice en cumplimiento de los principios de igualdad, mérito, capacidad y publicidad.
- La Ley Orgánica 7/2007, de 22 de marzo para la Igualdad efectiva entre hombres y mujeres concede una mención especial al tratamiento particular que las Administraciones públicas deben conferir a la Igualdad de Oportunidades, muchos de los procedimientos descritos dentro del Proyecto eQi responden o facilitan la implantación de lo recogido en la Ley.

A continuación, enumeramos aquellos factores que desde nuestro punto de vista más constructivo han contribuido en mayor medida al desarrollo del proyecto:

**Factores facilitadores:**

- El apoyo de todo el equipo Técnico PAIC del proyecto eQi.
- La amplia trayectoria de la ALPEE y compromiso con el establecimiento de un Sistema de Gestión de Calidad y con el desarrollo de medidas y proyectos en materia de Igualdad.
- La propia filosofía del Proyecto, que combina la Calidad y Excelencia con la Igualdad.
- La buena aceptación de este plan de acción de mejora dentro la organización por toda la plantilla.
- La buena colaboración para participar y trabajar en el equipo de autoevaluación.
- Los canales de comunicación interna existentes: Boletín interno, intranet, ...

**Factores que lo han dificultado:**

- La ALPEE es una organización que a su vez pertenece a otra más extensa que es el Ayuntamiento de Gijón. Por ello carece de autonomía suficiente como para abordar y ejecutar determinadas acciones de mejora.
- El hecho de ser una administración pública, está sujeta a una normativa y legislación para su funcionamiento sobre todo en aspectos concretos de gestión de Recursos Humanos, como puede ser el acceso o promoción del personal.
- La ALPEE no tiene capacidad para tomar decisiones en aspectos concretos de gestión de Recursos Humanos, siendo el Servicio de Relaciones Laborales del Ayuntamiento de Gijón quien ejerce estas competencias para toda la plantilla municipal en estas materias.
- Las organizaciones públicas son más rígidas por lo que necesitan más tiempo para ir adaptándose a los cambios.
- Los instrumentos y metodología de intervención diseñada por el Proyecto eQi estaba inicialmente orientada hacia las organizaciones empresariales de naturaleza privada.
- Fue necesario realizar una serie de modificaciones sobre la metodología, indicadores y propuesta de acciones de mejora. Algunos elementos que integran el Proyecto eQi resultaban inaplicables en la estructura organizativa de la ALPEE.

Nombre de la organización

**CIVITAS GRAN HOTEL REGENTE**

**Breve descripción de la organización** (sector, actividad, evolución, personal, grado de inclusión del principio de igualdad de oportunidades hasta el momento –por ejemplo medidas de conciliación presentes en la empresa, participación en distintos foros o proyectos relacionados con la igualdad, etc.-).

El Gran Hotel Regente\*\*\*\* es una empresa familiar dedicada al negocio de la hotelería, fue fundado en 1975, y desde esa fecha pertenece a la Cadena Hotelera Asturiana que data de 1948. En 1999, se integra dentro del prestigioso Grupo Hotelero Nacional HAI Hoteles. Y actualmente se encuentra integrado en el Grupo Hotelero Civitas Hoteles.

El Gran Hotel Regente\*\*\*\*, es un moderno hotel situado en la ciudad de Oviedo. Ofrece un servicio con centros de negocio y habitaciones elegantemente diseñadas, ofreciendo a su clientela prestaciones propias de un hotel de su categoría, su excelente servicio junto con sus instalaciones han hecho del Regente un hotel tanto de empresas como de ocio.

Actualmente su plantilla cuenta con más o menos 31 personas. De las cuales 25 son mujeres.

Las medidas de conciliación presentes en la empresa son las que hemos podido implantar gracias a la participación en el proyecto eQi Hemos desarrollado la legislación para la igualdad dentro de la empresa así como un proceso de selección de personal no sexista en caso de vacante.

**Breve explicación de los motivos principales que llevaron a incluir la igualdad de oportunidades en la gestión empresarial y la participación en este proyecto.**

La principal causa que nos llevó a participar en el proyecto fue la necesidad de incorporar a nuestra gestión procedimientos a favor de la igualdad entre hombres y mujeres.

Con la aprobación de la ley por la igualdad entre hombre y mujeres por el gobierno consideramos que existía un vacío en nuestra organización respecto a ello, además de considerarla como una forma de dar a conocer al personal sus derechos a la hora de conciliar la vida laboral y familiar entre otros.

**Áreas de mejora sobre las que la organización decidió intervenir a partir del diagnóstico inicial.**

Nuestra organización consideró necesario intervenir sobre las áreas de selección de personal y legislación, debido a que por ejemplo, en cuanto a legislación, en nuestro listado de legislación aplicable a la organización no se contemplaba nada respecto a la igualdad; y en cuanto a selección de personal, nuestra empresa ya contaba con un procedimiento de selección pero considerábamos que estaba incompleto.

Por ello considerábamos necesario ajustar un poco nuestros procedimientos a los tiempos actuales y poder reflejar nuestro compromiso con la igualdad y la conciliación familiar.

**Beneficios y resultados actuales y esperados a medio y largo plazo** (medidas implantadas y en proceso de implantación, cambios que han producido en la organización, personal que se está beneficiando o que se espera se beneficie de las medida, grado de satisfacción de la organización con los logros alcanzados, mejoras detectadas en el funcionamiento interno de la organización, valor añadido que proporciona la incorporación de la igualdad a la organización...)



Los beneficios que esperamos alcanzar con estas medidas los tenemos marcados a largo plazo. Ya que actualmente no tenemos ninguna vacante en el hotel por ello no podemos hacer uso de nuestro proceso de selección al igual que los permisos por maternidad, bonificaciones...

Solo podemos considerar a corto plazo que hay una mayor conciencia y conocimiento de las medidas implantadas por parte del personal.

---

**Recomendaciones de actuación para otras organizaciones** (consejos para otras organizaciones que están empezando o tienen interés en incorporar la igualdad, factores que han facilitado la incorporación de medidas, factores que lo han dificultado y estrategias para superarlo...)

---

Consideramos que lo más oportuno para estas organizaciones es que inicialmente realicen un estudio de los procedimientos por la igualdad que no tienen implantados o aquellos que siendo implantados necesitan ser mejorados, para que con ello tengan más claro donde deben actuar.

En nuestra organización consideramos que la facilidad para implantar estas medidas ha venido de la participación de todo el personal, que ha sido informado de todo lo que se estaba implantando en la empresa.

Nombre de la organización

**FORMASTUR**

**Breve descripción de la organización** (sector, actividad, evolución, personal, grado de inclusión del principio de igualdad de oportunidades hasta el momento –por ejemplo medidas de conciliación presentes en la empresa, participación en distintos foros o proyectos relacionados con la igualdad, etc.-).

FORMASTUR, S.A. es una empresa creada en 1992 en Asturias, con sede social en Oviedo. Es la matriz de un grupo de empresas a nivel nacional. Nace con el objeto de ofrecer servicios en los ámbitos de consultoría, formación continua y ocupacional en el mercado asturiano y nacional.

Nuestra Misión:

Desarrollar y ofrecer a nuestra clientela soluciones profesionales a la medida de sus necesidades, en el ámbito de la consultoría y la formación, que les permitan mejorar sus organizaciones y adecuarlas a los continuos cambios del entorno; todo ello a través del continuo crecimiento profesional de nuestro equipo humano.

Nuestros valores

1. La clientela es nuestra aliada.
2. Sentido Ético y Honestidad.
3. Iniciativa Individual y Desarrollo de Personas.
4. Pasión y disfrute con el trabajo: disfrutar con ello dará valor añadido a nuestro trabajo cotidiano.
5. Identidad de Grupo.
6. Búsqueda de la Rentabilidad bajo la filosofía ganar-ganar.
7. Compromiso con la Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
8. Compromiso con el medio ambiente.

#### **Nuestro compromiso con la calidad y la excelencia**

Formastur, desde el año 1998 inicia el camino de la calidad con la Certificación ISO 9001:2000. Certificación ISO 14001 y adhesión al Reglamento EMAS y estamos en un nivel 200-400 del modelo EFQM de Excelencia. Entre los diferentes reconocimientos, en agosto de 2006 FORMASTUR ha sido galardonada con el premio “Asturias Flexible” patrocinado por el Gobierno del Principado de Asturias.

#### **EQUIPO DE PERSONAS**

El número de personas que trabajan en Formastur son 28, distribuidas en los siguientes procesos y con la siguiente categoría profesional:

- Dirección y Responsables de proceso: 6
- Técnicos/as y consultores/as senior: 8
- Técnicos/as y consultores/as junior: 6
- Gestores/as comerciales: 3
- Equipo de apoyo (Administración y Logística): 5

#### **PROYECTO DE CONCILIACIÓN**

En enero de 2005 se pone en marcha el proyecto “Empresa flexible, personas comprometidas” donde se despliegan toda una serie de medidas de Conciliación acompañadas de diversos beneficios sociales. Nuestro objetivo es:

**FLEXIBILIDAD:**

Adaptar nuestro horario laboral a las necesidades de la plantilla, sin perder calidad de servicio ni productividad.

**BIENESTAR:**

Ofrecer algo más que retribución, debemos ofrecer calidad de trabajo en el más amplio sentido de la palabra.

**CONCILIACIÓN:**

1. Horario flexible de entrada y salida.
2. Jornada de 8.00 a 15.00. una vez al mes.
3. Libertad de horario para atención médica
4. Servicio de cocina en el centro de trabajo.

**BENEFICIOS SOCIALES:**

1. Ayuda al pago de guarderías.
2. Seguro por retirada del carné de conducir.
3. Asignación de un mínimo de horas anual para formación de cada persona.

El resultado de la aplicación de estas medidas ha sido altamente positivo.

Gracias a ello, durante el año 2006 se ha participado como ponentes en diferentes Jornadas y Mesas de trabajo para la Federación Asturiana de empresarios, Club Asturiano de Calidad, Universidad de Oviedo, charlas a futuras emprendedoras bajo la tutela de Valnalón etc.

### **Breve explicación de los motivos principales que llevaron a incluir la igualdad de oportunidades en la gestión empresarial y la participación en este proyecto.**

Formastur está sujeta a cambios permanentes debido al nuevo concepto de globalización y productividad. Por tanto, necesitamos de un alto nivel de compromiso por parte de las personas que trabajan en nuestra empresa y que nos permita garantizar la sostenibilidad del negocio. Por tanto, el concepto de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres debemos incorporarlo a nuestra estrategia empresarial no sólo como un tema de justicia social o cumplimiento de la ley sino como un elemento que facilita la excelencia y sostenibilidad en nuestra gestión.

El plan de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres nos proporciona una mayor eficacia económica a través de la mejora en las condiciones generales de nuestra organización, aspecto generador de un aumento de la satisfacción y por ende, de la motivación de nuestro equipo humano.

### **Áreas de mejora sobre las que la organización decidió intervenir a partir del diagnóstico inicial.**

Las acciones de mejora puestas en marcha durante este año 2007 han sido cinco:

1. Implantación de un procedimiento de formación interna con perspectiva de género.
2. Implantación de un procedimiento de selección y promoción de personas no discriminatorio dentro de la organización.
3. Aplicación de un protocolo en caso de Acoso Sexual en el ámbito laboral.
4. Disponer de un sistema de actualización de la normativa referida a la Igualdad de oportunidades de forma permanente.
5. Aplicación de un procedimiento de detección y corrección de lenguaje e imágenes sexistas.

**Beneficios y resultados actuales y esperados a medio y largo plazo** (medidas implantadas y en proceso de implantación, cambios que han producido en la organización, personal que se está beneficiando o que se espera se beneficie de las medida, grado de satisfacción de la organización con los logros alcanzados, mejoras detectadas en el funcionamiento interno de la organización, valor añadido que proporciona la incorporación de la igualdad a la organización...)

El principal beneficio es la puesta en marcha de un **Plan de Igualdad** en Formastur y que se concreta en las acciones de mejora planteadas a raíz de los resultados obtenidos en el cuestionario de autoevaluación EFQM, que ha sido de 489 puntos sobre 1000, es decir, estaríamos en un nivel de excelencia de 400+ en el apartado de Igualdad de Oportunidades.

La implantación de un Plan de Igualdad conlleva, sin ninguna duda, un valor añadido a nuestra gestión porque:

- Permite aprovechar todo el potencial de nuestro equipo de personas, hombres y mujeres que estarán en situaciones de privilegio a la hora de trabajar y salir al mercado a comercializar nuestros servicios.
- Las pequeñas actuaciones que vamos a realizar aportan una mejora de la imagen de Formastur de cara al exterior, pero sobre todo, mejora del clima laboral y motivación de la plantilla.
- Podemos ser un ejemplo de Buenas Prácticas para las empresas que operan en el sector de la formación y la consultoría.
- Nos permite afianzar nuestra posición en el camino a la excelencia empresarial.
- Nos permitirá mejorar los resultados y mantenerlos en un mercado actualmente muy cambiante y con cambios sociales y culturales importantes.
- Seremos capaces de satisfacer, a largo plazo a nuestros grupos de interés, al enfocar nuestra gestión en un marco más ético y por encima de las expectativas esperadas; en definitiva, avanzar en nuestro modelo de Responsabilidad Social.

**Recomendaciones de actuación para otras organizaciones** (consejos para otras organizaciones que están empezando o tienen interés en incorporar la igualdad, factores que han facilitado la incorporación de medidas, factores que lo han dificultado y estrategias para superarlo...)

Desde Formastur, y con nuestra propia experiencia, entendemos que la incorporación de políticas de Igualdad debe de implantarse con pleno compromiso de la máxima dirección, deben formar parte de la reflexión estratégica y de los valores de la empresa.

Los beneficios son claros y de rápida aplicación:

- Mejoras en la contratación y retención del talento
- Mejora del clima laboral
- Desarrollo profesional y personal del equipo
- Aumento de la productividad y por tanto, de la competitividad de la empresa.

Sin duda, la aplicación del modelo de Excelencia bajo EFQM ha facilitado mucho la incorporación de estas medidas, así como la madurez de nuestra empresa y equipo. No obstante, la aplicación de este tipo de políticas no tiene marcha atrás y requiere un sobreesfuerzo en tareas y tiempo de dedicación. En el caso de Formastur, nuestra estrategia para una óptima consecución de los objetivos ha sido la designación de dos personas responsables del proyecto y por supuesto, una comunicación interna y externa constante de la evolución y medidas a implantar.

Nombre de la organización

**GRUPO LACERA**

**Breve descripción de la organización** (sector, actividad, evolución, personal, grado de inclusión del principio de igualdad de oportunidades hasta el momento –por ejemplo medidas de conciliación presentes en la empresa, participación en distintos foros o proyectos relacionados con la igualdad, etc.-).

En Grupo Lacera nos ocupamos de la prestación de “multiservicios” y “facility management” a todo tipo de clientela, gestionando aquellos trabajos que no tienen que ver con su actividad principal.: limpieza, higienización, mantenimiento integral, gestión de residuos, jardinería, servicios auxiliares, seguridad...

Desde inicios del año 2006, contamos con un Plan Concilia que ha sido reconocido con el Premio Nacional Empresa Flexible 2006, el Premio Asturias Empresa Flexible 2006, el Premio a la Mejor Acción Social de la Asociación de Jóvenes Empresarios de Asturias 2006, el Premio Nacional a la Mejor Empresa de Limpieza por su Excelencia en la Gestión de Recursos Humanos 2006, y El Premio de la Asociación Internacional de Expertos en Derecho de Trabajo “Profesor Alonso Olea” 2007.

Participamos activamente en proyectos de Responsabilidad Social Empresarial, donde hemos enmarcado la Igualdad de Oportunidades, comenzando por nombrar una persona responsable de Igualdad de Grupo Lacera, habilitando un canal de comunicación a través del correo [igualdad@lacera.es](mailto:igualdad@lacera.es)

**Breve explicación de los motivos principales que llevaron a incluir la igualdad de oportunidades en la gestión empresarial y la participación en este proyecto.**

Para el Grupo Lacera es una obligación contar con un Plan de Igualdad, por convicción y por estrategia empresarial. Quiere cumplir con las normas e ir un paso más allá, dado que de eso se trata la Responsabilidad Social Empresarial.

Además, dedica su actividad al sector servicios y habitualmente contrata con las Administraciones Públicas. Contamos con que la futura reforma de la Ley de Contratación con las Administraciones Públicas, valore a la hora de contratar con las empresas, esos aspectos que hasta ahora eran intangibles: medidas de conciliación, prácticas de RSE...

**Áreas de mejora sobre las que la organización decidió intervenir a partir del diagnóstico inicial.**

Partimos de un compromiso por parte de la Gerencia de incluir en el Sistema de Gestión de Calidad, la Igualdad de Oportunidades y de presentar a finales del año 2007, nuestro Plan de Igualdad. Durante el año 2007, nos adherimos al Año Europeo para la Igualdad de Oportunidades.

Hemos mejorado nuestro Protocolo de Acoso Laboral (sexual y moral), Se han modificado los procedimientos de selección y promoción del personal, además del procedimiento de formación. Hemos adaptado nuestra comunicación interna y externa a un lenguaje no sexista. Disponemos de una persona responsable de igualdad encargada de promover la igualdad efectiva en el Grupo. Habilitamos canales de información con nuestro personal: el anuncio-nómina (adjuntamos noticias en el documento de la nómina), y con toda la sociedad en general, incluida nuestra clientela y empresas proveedoras, a través del correo [igualdad@lacera.es](mailto:igualdad@lacera.es). Nuestro compromiso ha sido aceptar todas las medidas correctoras propuestas por el equipo técnico del proyecto eQi.

**Beneficios y resultados actuales y esperados a medio y largo plazo** (medidas implantadas y en proceso de implantación, cambios que han producido en la organización, personal que se está beneficiando o que se espera se beneficie de las medidas, grado de satisfacción de la organización con los logros alcanzados, mejoras detectadas en el funcionamiento interno de la organización, valor añadido que proporciona la incorporación de la igualdad a la organización...)

Para Grupo Lacera, promover medidas de conciliación y de igualdad ha resultado rentable:

- Nuestro personal se encuentra más motivado que en otras empresas del sector por la diferenciación que marcan las medidas acordadas desde la Gerencia, lo cual repercute en una mayor productividad.
- Los costes de selección de personal se han disminuido, existen más personas dispuestas a trabajar con Lacera.
- El porcentaje de rotación de personal ha disminuido, ya que el personal desea permanecer en el Grupo.
- Hemos reducido el absentismo laboral, las medidas que permiten ausentarse del trabajo para realizar gestiones personales, han posibilitado que las personas podamos ausentarnos con tranquilidad recuperando ese tiempo en otro momento.

Sin lugar a duda, la imagen social de la empresa se incrementa al ser reconocida la responsabilidad del Grupo en materia de igualdad.

Todo lo señalado, contribuye a ampliar beneficios y partiendo de la base de que las empresas no somos “ONGs”, es importante reseñar, que el objetivo último de toda empresa, que es obtener beneficios, además de no verse perjudicado, se ve incrementado al obtenerse mejores resultados.

**Recomendaciones de actuación para otras organizaciones** (consejos para otras organizaciones que están empezando o tienen interés en incorporar la igualdad, factores que han facilitado la incorporación de medidas, factores que lo han dificultado y estrategias para superarlo...)

Cada empresa debe realizar un diagnóstico de su situación particular: sector en el que desarrolle su actividad, personal, situación... En todo caso, las medidas no deben generalizarse, sino que deben respetar el buen hacer de cada empresa y adaptarse a la misma. En principio es necesaria la existencia de un compromiso por parte de la dirección para promover cambios, sin este punto de partida, será más complicado realizar una implantación efectiva de la igualdad.

Nombre de la organización

**INSPECCIÓN TÉCNICA DE VEHÍCULOS DE ASTURIAS**

**Breve descripción de la organización** (sector, actividad, evolución, personal, grado de inclusión del principio de igualdad de oportunidades hasta el momento –por ejemplo medidas de conciliación presentes en la empresa, participación en distintos foros o proyectos relacionados con la igualdad, etc.-).

ITVASA es la empresa de ASTURIAS que desde 1988 se ocupa de la gestión y prestación del servicio de inspección técnica de vehículos en la comunidad autónoma asturiana. Desde su constitución, ITVASA ha ido incrementado su capacidad, tanto en recursos técnicos y materiales, como en personas según el ritmo de la demanda, y empleando criterios geográficos y de volumen de parque móvil para la determinación de sus emplazamientos, así como llevando a cabo renovaciones y ampliaciones cuando ha sido preciso. Actualmente cuenta con 8 estaciones de ITV localizadas en PRUVIA, MIERES, GIJON, JARRIO, RIBADESELLA, EL ENTREGO, AVILÉS Y CANGAS DEL NARCEA donde se llevan a cabo las operaciones clave relativas a la prestación del servicio y con una oficina central sita en Oviedo donde se centralizan las funciones de dirección y gestión administrativa. A lo largo de estos años la empresa además ha ido adaptándose a los requerimientos derivados de aspectos legales y reglamentarios, e incorporando constantemente las preferencias del cliente para mejorar la calidad del servicio teniendo en cuenta como factor clave para el cambio y el logro de resultados las necesidades de las personas que trabajan en ITVASA, impulsando y favoreciendo su desarrollo para mejorar su desempeño y su participación en las mejoras de la empresa, modernizando su gestión y aprovechando las nuevas tecnologías de las que se puede disponer.

Misión: Contribuir a un comportamiento social responsable, realizando comprobaciones de los elementos de seguridad de los vehículos y de sus emisiones contaminantes, con el objeto de mejorar LA SEGURIDAD VIAL y proteger **EL MEDIO AMBIENTE**, haciéndolo con independencia, rigor e imparcialidad, empleando los medios técnicos más avanzados y las personas más cualificadas al menor coste posible para los clientes. En nuestra cultura están presentes el fortalecer internamente entre las personas los siguientes valores: **Honradez, Respeto, Consideración a las personas, Responsabilidad, Compromiso y Solidaridad.**

1988		
Hombre	Mujer	Total
22	9	31

2007		
Hombre	Mujer	Total
123	32	155

Área	Inspección		Atención clientela		Técnicos dirección y gestión	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
1988	100 %	0 %	11 %	89 %	83 %	17 %
2007	97 %	3 %	19 %	81 %	61 %	39 %

ITVASA cuenta actualmente con 155 personas distribuidas entre las diferentes estaciones y la oficina central. Todas las personas trabajan a tiempo completo, pudiendo desarrollar su jornada en tres turnos en su mayor parte rotativos: mañana, tarde y turno partido, siendo la jornada semanal de 35 horas. En la actualidad 152 personas tienen contrato indefinido y 3 contrato temporal: en concreto contrato en prácticas. La plantilla ha ido creciendo de manera sostenida a lo largo de los últimos años con un nivel insignificante de rotación.

El sector en el que opera ITVASA es tradicional y por tanto altamente masculinizado. A través de la implantación de un proceso de selección, basado principalmente en pruebas objetivas, se ha buscado la no discriminación por razón alguna ya sea sexo, raza, procedencia, etc. Dicho proceso de selección ha ido mejorando a lo largo del tiempo (mejora continua: EFQM) y ha sido a través de la publicidad de los procesos de selección especialmente en las escuelas de formación profesional así como en otros foros lo que ha favorecido la situación actual, que se ha visto incrementada por la propia presencia de la mujer en las líneas de inspección, ya que esta imagen puede animar a otras mujeres que nunca se habían presentado a nuestras convocatorias.

### **Breve explicación de los motivos principales que llevaron a incluir la igualdad de oportunidades en la gestión empresarial y la participación en este proyecto.**

ITVASA comprometida con la calidad (certificados sus sistemas en ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, sello 200+ EFQM), muestra siempre una inquietud y apertura hacia todos aquellos proyectos que refuercen su cultura y sus valores entre las personas de la organización y que le sirvan de ayuda para la mejora continua: además de los que se formulaban en el propio proyecto que suponen un atractivo nada desdeñable como:

- Creciente competitividad mundial, las empresas que logren aprovechar y desarrollar todo el potencial de los hombres y de las mujeres se encontrarán en una situación privilegiada a la hora de competir.
- Pequeñas actuaciones en el seno de la empresa pueden lograr no sólo una **mejora de la imagen corporativa** de cara al exterior, sino una **mejora en el clima laboral** y en la motivación de la plantilla.
- Las empresas participantes en el proyecto eQi podrán ser pioneras en la integración de la igualdad de oportunidades en la gestión de la calidad y constituirse como modelo de buenas prácticas.
- ADEMÁS de estas razones ITVASA se plantea siempre:
  - Adherirse a aquellos proyectos que impliquen **mejoras en la gestión** y que supongan aprendizaje interno, así como que impliquen **reforzar y difundir principios y valores de la cultura de ITVASA** entre las personas de la organización.
  - Utilización de herramientas de gestión que favorezcan la **introducción de procesos sistemáticos CON LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS.**

### **OBJETIVOS: Lo que se quiere conseguir**

- Mejorar la gestión de personas de ITVASA.
- Reforzar los principios y valores de ITVASA, especialmente:
  - Valores personales: ser respetuoso, consideración a las personas.
  - Principios y criterios: Comportamiento Social Responsable: Igualdad de oportunidades.

Tomada la decisión por la dirección de ITVASA se realizaron las etapas que se relacionan:

- Designación de responsable.
- Invitación a las personas de ITVASA para participar en un grupo de trabajo.
- Constitución del grupo de trabajo:
  - Integrantes: 11 personas: 7 mujeres y 4 hombres.
- Autoevaluación.
- Análisis del informe técnico para priorizar soluciones.

### **Áreas de mejora sobre las que la organización decidió intervenir a partir del diagnóstico inicial.**



Las áreas de mejora identificadas tienen como denominador común la necesidad de sistematizar y desplegar de manera eficaz procesos y procedimientos que aseguren aquellas actividades que mejoren, y propongan mejoras en cuanto a igualdad de oportunidades en la gestión de personas así como que eviten prácticas que pudieran ser negativas en este aspecto.

Por todo ello, se PRIORIZARON LAS SIGUIENTES:

- Necesidad de identificar a una persona como responsable de que la normativa referida a igualdad sea actualizada y difundida a toda la empresa.
- Identificar y dar a conocer a toda la plantilla una sistemática de actuación a llevar a cabo en ITVASA ante una posible situación de Acoso sexual.

PARA ELLO:

- Elaboración de Principios por parte de la dirección.
- Elaboración del procedimiento (decisiones).
- Acta de Designación de persona/s responsable/s.
- Formación en materia de acoso sexual laboral. Acopio de bibliografía.
- Comunicación y difusión de la empresa.
- Introducir indicadores que contemplen la variable sexo en todas aquellas medidas que tengan que ver con las personas.(selección, formación, promoción, absentismo,..)
- Reflexión acerca de los estereotipos de género en la utilización de imágenes tanto en documentos internos y externos así como en el lenguaje (procesos de selección).
- Elaborar e implementar un procedimiento de promoción e integrarlo con el de selección teniendo en cuenta criterios de no discriminación por razón alguna.
- Participar en aquellas actividades que favorezcan la difusión a la sociedad del entorno de ITVASA de la igualdad y de sus políticas, procesos, sistemas, etc...
- Reflexión anual con la participación de los distintos responsables de centros y áreas, a la hora de elaborar el plan de formación anual con los responsables de centros acerca de la necesidad de la Formación en Igualdad de Oportunidades por necesidades de sensibilización o por señales de alarma detectadas en los distintos centros de ITVASA
- Incorporar cuestiones de género en la encuesta de clima laboral.
- Difusión en la intranet de todo el proyecto de las actividades llevadas a cabo.
- Aseguramiento de que los pluses o complementos salariales definidos no sean productores de discriminación.
- Mejora de prestaciones relacionadas con el fondo asistencial existente, difusión de estas prestaciones en la intranet
- Difusión en la intranet de la ley de igualdad especialmente de aquellas medidas que tienen que ver con las personas de ITVASA en cuanto a conocimiento de sus derechos recogidas en la misma.

**Beneficios y resultados actuales y esperados a medio y largo plazo** (medidas implantadas y en proceso de implantación, cambios que han producido en la organización, personal que se está beneficiando o que se espera se beneficie de las medidas, grado de satisfacción de la organización con los logros alcanzados, mejoras detectadas en el funcionamiento interno de la organización, valor añadido que proporciona la incorporación de la igualdad a la organización...)

En ITVASA han participado 11 personas en la mayor parte de las fases y por tanto habiendo sido un proceso participativo, la propia comunicación establecida con las personas (también en algún momento con los representantes sindicales) con sus inquietudes y sus problemas ha puesto de manifiesto entre otras cosas por ejemplo que existía cierta insatisfacción

con el proceso de promoción que se llevaba a cabo en la empresa, si bien el de selección era conocido por todos el de promoción no, lo cual ha permitido abordar un aspecto de gestión especialmente sensible para las personas de la empresa, ha facilitado además la comprensión e implantación de las medidas adoptadas y la colaboración para la implantación.

La coincidencia en pareceres y la responsabilidad con que se llevó a cabo tanto la elaboración como la difusión del propio proceso de actuación en caso de acoso sexual, por parte de las personas de ITVASA refuerzan los valores de nuestra cultura y nuestros principios, asegurando una alineación futura de estos con las prácticas de gestión de ITVASA lo que impide que determinadas actividades no dependan tanto de la voluntad de las personas que tienen responsabilidades en un momento dado evitando así el posible riesgo que esto supondría.

El apoyo técnico para identificar las áreas, para abordarlas y para la redacción de los procedimientos a implantar, así como el respeto a la propia identidad de ITVASA a su estilo ha sido un factor de éxito del propio proyecto.

En cuanto a la metodología empleada por el Proyecto eQi destacamos los siguientes beneficios:

- La buena aceptación e interés de todas las personas de ITVASA por un proyecto orientado a la mejora de IGUALDAD DE OPORTUNIDADES.
- Impacto Social en cuanto a la difusión de los valores implícitos.
- Inventariar medidas existentes que no son conocidas ni por tanto valoradas, y así se ponen en valor.
- El diagnóstico realizado para identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora y abordar planes de mejora.
- La descripción de los procedimientos estándar realizados desde el Proyecto eQi, que pueden ser adaptados fácilmente a las necesidades particulares de las empresas.

Nombre de la organización

**MONRASA**

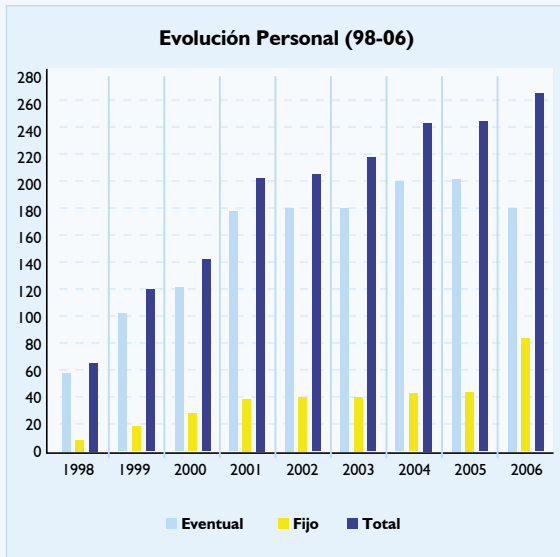
**Breve descripción de la organización** (sector, actividad, evolución, personal, grado de inclusión del principio de igualdad de oportunidades hasta el momento –por ejemplo medidas de conciliación presentes en la empresa, participación en distintos foros o proyectos relacionados con la igualdad, etc.-).

**SECTOR: METAL**

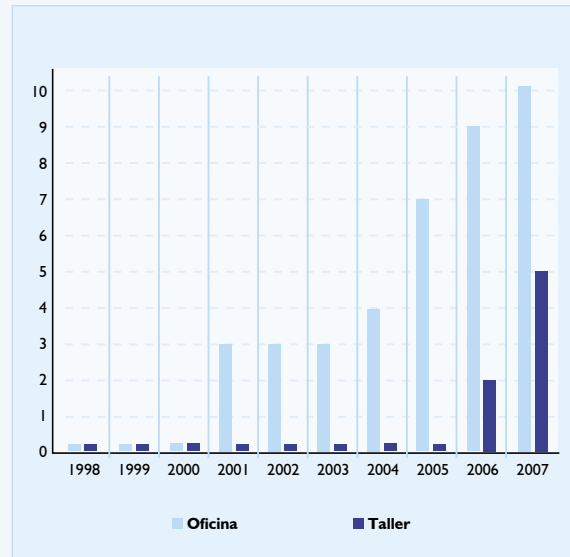
**ACTIVIDAD:**

- Mantenimientos.
- Montaje y reparaciones.
- Prefabricación y armado de tubería.
- Actividades de calderería media y ligera.
- Fabricación, armado y soldadura de componentes para material de defensa y ferroviario.

**Evolución**



**Evolución número de mujeres**



**Grado de inclusión del principio de igualdad:**

**CLIENTELA:**

- Comunicación del compromiso de Monrasa con la Igualdad de Oportunidades (Procedimiento de Acoso Sexual).
- Promoción en catálogos, prensa y presentaciones.
- Modificación de la página web.

**PERSONAL**

- Formación en Igualdad de Oportunidades (selección y promoción, habilidades de liderazgo y talleres “Razones frente a estereotipos”).
- Modificación del plan de acogida.
- Captación de necesidades y expectativas de nuestro personal (encuesta de clima laboral y sistema de aportación de iniciativas).
- Segregación de los datos.

### EMPRESAS PROVEEDORAS

- Comunicación del compromiso de Monrasa con la Igualdad de Oportunidades a:
  - Empresas proveedoras en general.
  - Empresas proveedoras en formación.
  - Empresas subcontratadas para la selección de personal.

### PROCESOS

- Modificación de la política de gestión general.
- Procedimiento de formación con perspectiva de género.
- Procedimiento de identificación y actualización de normativa, referida a Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres.
- Establecimiento de un programa de conciliación de la vida personal y profesional.
- Procedimiento de selección y promoción de personal no discriminatorio.
- Procedimiento de actuación frente al acoso sexual laboral.
- Identificación y corrección de imágenes y lenguaje sexista en las comunicaciones internas o externas.
- Decálogo de principios a aplicar en puestos directivos.

### PARTICIPACIÓN EN FOROS Y PROYECTOS

Proyecto “ Programa de Igualdad de agentes sociales” dentro de la iniciativa EQUAL, coordinado por Fundación Metal y FADE entre otros (en la que Monrasa presentó sus medidas de conciliación).

### PARTICIPACIÓN EN PONENCIAS:

- Jornada sobre el tiempo, un bien escaso. Métodos flexibles de trabajo (EQUAL Naranco).
- Curso “Consultoras de Género” organizado por la Universidad de Oviedo.
- Participación en el Consejo Asesor del Proyecto eQi.

### Breve explicación de los motivos principales que llevaron a incluir la igualdad de oportunidades en la gestión empresarial y la participación en este proyecto.

Nuestro contacto con el Modelo EFQM nos enfocó a empezar a preocuparnos por el clima laboral. De ahí surgió la idea de elaborar una encuesta de clima laboral y de implantar medidas de conciliación. En ese momento se nos propuso participar en el Proyecto eQi, que nos ayudó a darnos cuenta de las carencias que teníamos y a comenzar a trabajar en igualdad en otros muchos aspectos que desconocíamos.

### Áreas de mejora sobre las que la organización decidió intervenir a partir del diagnóstico inicial.

Antes de la autoevaluación, ya se habían implantado medidas de conciliación. Posteriormente, se implantaron todas las que aparecen indicadas en el apartado “procesos” del primer punto de esta ficha.

**Beneficios y resultados actuales y esperados a medio y largo plazo** (medidas implantadas y en proceso de implantación, cambios que han producido en la organización, personal que se está beneficiando o que se espera se beneficie de las medida, grado de satisfacción de la organización con los logros alcanzados, mejoras detectadas en el funcionamiento interno de la organización, valor añadido que proporciona la incorporación de la igualdad a la organización...)

Las medidas implantadas son muy recientes y no se han testado todavía, en concreto las medidas de conciliación y beneficios sociales se testarán con la próxima encuesta de clima en Junio de 2008. No obstante, ya se puede afirmar que, a priori, han sido muy aceptadas por la plantilla y que son una importante fuente de motivación del personal. Además, no se ha notado descenso en el rendimiento. Las medidas de conciliación benefician a todo el personal.

El cambio más importante es que hemos pasado de no tener ninguna mujer en puestos directos de taller a tener cinco.

Estar trabajando en Igualdad de Oportunidades contribuyó a que una de las principales organizaciones que forma parte de nuestra clientela nos concediese un premio a la Responsabilidad Social Corporativa. No cabe duda que todo ello contribuye a la mejora de la imagen de la empresa.

**Recomendaciones de actuación para otras organizaciones** (consejos para otras organizaciones que están empezando o tienen interés en incorporar la igualdad, factores que han facilitado la incorporación de medidas, factores que lo han dificultado y estrategias para superarlo...)

Sería muy importante para otras organizaciones que estén pensando en incorporar la Igualdad que visiten otras empresas que ya dispongan del sistema para que puedan comprobar que el cambio más importante y la barrera que hay que vencer es la de la Cultura de la Organización. Una vez se han incorporado las primeras mujeres a puestos tradicionalmente masculinos, se vive con toda naturalidad. Es cuestión de querer hacerlo y de dar una oportunidad.

Facilita mucho el proceso que la empresa sea receptiva o, al menos, tenga intención de serlo. La mejor estrategia para superarlo es probar.

Incorporar mujeres en un sector como el nuestro en el que escasean profesionales, es una oportunidad y las empresas que no quieran verlo estarán renunciando a un alto porcentaje de población que quiere ayudarles a crecer en el mercado.



**IV**

# IV BIBLIOGRAFÍA

## LIBROS

Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo, M.A., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata M.A. y Tejedor Panchón, F. “Guía para una gestión basada en procesos”. Edita Instituto Andaluz de Tecnología, 2002

Dávila Díaz, Mónica “Indicadores de Género. Guía Práctica”. Edita Instituto Andaluz de la Mujer, 2002

Castro García, Carmen “Introducción al enfoque integrado o mainstreaming de género. Guía Básica”. Edita Instituto Andaluz de la Mujer, 2003

Ferrando Sánchez, M. y Granero Castro, J. “Calidad Total: modelo EFQM de Excelencia”. FC Editorial, Madrid 2005

Gómez Torralbo, Rosa “La igualdad de género como factor de calidad”. Edita Instituto Andaluz de la Mujer, 2006

## ARTÍCULOS

Berzosa, B., Cámara, L. y Correa, E. “Introducción a la gestión de la calidad”, capítulo I de La gestión de la calidad: guía para la adaptación del modelo EFQM de Excelencia a entidades no lucrativas que prestan servicios de inserción sociolaboral, Edita CIDEAL-Fundación Asistencia Técnica para el Desarrollo (ATD), primera edición 2005

“EFQM. Introducción a la Excelencia” en <http://www.efqm.org>

“EFQM. Conceptos fundamentales de la Excelencia” en <http://www.efqm.org>

“La gestión por procesos”, capítulo IV de Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de las empresas de transporte por carreteras en <http://www.fomento.es>

“En busca de la Excelencia Empresarial”, capítulo VI de Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carreteras en <http://www.fomento.es>

“El mapa de la calidad”, anexo I.A1. de Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carreteras en <http://www.fomento.es>

“La matriz de puntuación REDER”, anexo VI.A1.3. del Modelo para implanta la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carreteras en <http://www.fomento.es>

Maderuelo Fernández, J.A. “Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de Excelencia” Vol. 12 – Núm. 10 – Diciembre 2002, MEDIFAM; pág. 631-640

Rijmenams, Carla. y Van Roy, Elsy “La igualdad, un elemento de futuro y un factor de calidad” Edita Centro de Igualdad de Oportunidades del Ministerio de Trabajo de Bélgica

Cilla Álvarez, Ana “EL modelo EFQM de Excelencia”, Anuario Jurídico y Económico Escorialense, XXXVII (2004), pág. 581-605

Cilla Álvarez, Ana “Los Recursos Humanos en el Modelo EFQM de Excelencia”; Anuario Jurídico y Económico Escorialense, XXXVIII (2005), pág. 469-500

“Aclaraciones para la utilización de la matriz REDER para puntuar los agentes y los resultados de acuerdo con el modelo de Excelencia de la EFQM (versión 2003)” en Aclaraciones sobre la matriz REDER en <http://www.euskalit.net>







## CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA LA INTEGRACIÓN DE LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LA GESTIÓN CON EL MODELO EFQM

### METODOLOGÍA PARA LA UTILIZACIÓN DE ESTE CUESTIONARIO

El presente cuestionario consta de 18 fichas, cada una de las cuales se refiere a distintas áreas o aspectos de una organización empresarial relacionados con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Dichas fichas han sido elaboradas para facilitar la autoevaluación por parte de aquellas organizaciones empresariales que trabajen bajo el modelo EFQM de excelencia empresarial.

Cada una de las cuestiones relacionadas con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres que se sugieren para la autoevaluación, se han encuadrado de manera transversal a lo largo del modelo EFQM, de tal forma que las fichas se han clasificado según los distintos criterios presentes en el modelo:

#### Agentes:

- 1.Liderazgo
- 2.Política y estrategia
- 3.Personas
- 4.Alianzas y recursos
- 5.Procesos

#### Resultados:

- 6.Resultados en la clientela
- 7.Resultados en las personas
- 8.Resultados en la sociedad
- 9.Resultados clave

En cada una de las fichas se plantean una serie de “**Sugerencias**”, que pretenden aportar un listado de cuestiones a tener en cuenta para evaluar el estado de la organización en esa área. Además se incorporan una serie de apartados para facilitar el trabajo de análisis y sistematización de la información a la hora de realizar la autoevaluación por parte de la organización:

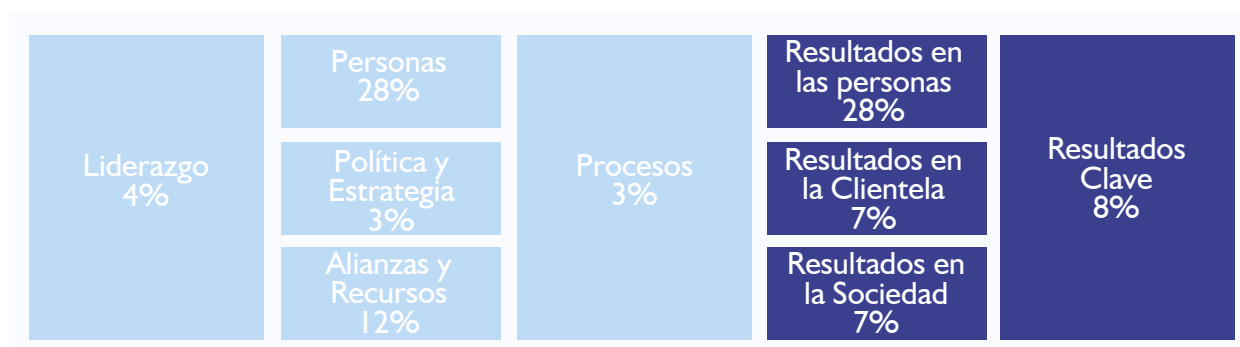
- Un apartado para anotar las **evidencias** (hechos o datos concretos, pruebas documentales, registros...) en las que se basa la organización para determinar su situación respecto a los distintos aspectos a considerar
- **Puntos fuertes:** en este apartado la organización debe señalar cuales son los aspectos que se valoran como una fortaleza
- **Áreas de mejora** o deficiencias encontradas: aspectos valorados como debilidades o cuestiones a mejorar

- **Propuesta de acciones de mejora** a desarrollar: actuaciones a desarrollar para intervenir sobre aquellos aspectos detectados como mejorables en la organización

Finalmente, cada ficha incorpora unas casillas que permiten a la organización puntuarse según el modelo EFQM. El método a seguir para el establecimiento de las puntuaciones es el siguiente:

La puntuación se calcula siguiendo las pautas del modelo EFQM mediante las Matrices de Puntuaciones de Agentes y Resultados.

En función de las evidencias encontradas (sin evidencia, alguna evidencia, evidencia, evidencia clara, evidencia total) o de los resultados obtenidos (sin resultados, algunos resultados, muchos resultados, resultados en la mayoría de las áreas, resultados excelentes) se establece la puntuación en una escala de 0 a 100.



La puntuación total de cada Criterio se obtendrá de la suma de las puntuaciones de la columna de la derecha. Para obtener la Puntuación final, se trasladarán las puntuaciones totales a la tabla “Totales criterios” y se calculará el sumatorio de dichas puntuaciones. La Puntuación final será el resultado de dicha suma. En el caso de que dicha cifra tenga decimales, se realizará el redondeo al número entero múltiplo de 5 inmediatamente inferior.

Se debe tener en cuenta, que en algunas organizaciones puede darse la circunstancia de que no se

Para obtener la puntuación final, cada puntuación obtenida en las fichas del cuestionario se traslada al Cuadro Resumen de Puntuaciones que aparece como anexo, a la columna “Puntos” correspondiente al criterio considerado. Dichos puntos deben ser multiplicados por la cifra que se indica en la columna “Factor” y anotarse el resultado de la multiplicación en la columna de la derecha. Los factores son los pesos o ponderaciones que se asignan a cada una de las preguntas. Estos pesos que aparecen en el cuestionario de autodiagnóstico en materia de igualdad no se corresponden con los del modelo EFQM, ya que han sido adaptados teniendo en cuenta la importancia de las cuestiones evaluadas para la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Los pesos otorgados a cada criterio se muestran a continuación:

apliquen todas las cuestiones señaladas en los distintos criterios. En ese caso se debe tener en cuenta esta situación a la hora de realizar el cálculo de las medias.

Para la realización de la autoevaluación se recomienda la creación de uno o varios grupos de trabajo del que formen parte personas de distintos departamentos y niveles de responsabilidad en la organización para ofrecer una visión más global de la misma.



I	LIDERAZGO																																								
I.1	Incorporación por parte de la dirección de la organización del compromiso con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en los principios éticos, valores y responsabilidades públicas de la organización.																																								
Sugerencias	<p>La dirección de la organización hace explícito el compromiso con la igualdad a través de diversos medios (reuniones de personal, notas informativas, patrocinios,...) tanto a nivel interno como externo (participación en foros sobre igualdad de oportunidades, participación en proyectos de inserción laboral de mujeres, patrocinios de actividades relacionadas con la igualdad,...)</p> <p>Se recoge explícitamente en la documentación de referencia de la organización (Plan de Calidad, Manual de Cultura Empresarial, Convenio Colectivo...) que la organización tiene entre sus objetivos la promoción de la igualdad entre mujeres y hombres y se incluyen cláusulas antidiscriminatorias</p>																																								
Evidencias	<table border="1" style="width: 100%; height: 100px;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>																																								
Puntos fuertes	<table border="1" style="width: 100%; height: 100px;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>																																								
Áreas de mejora	<table border="1" style="width: 100%; height: 100px;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>																																								
Propuesta de acciones de mejora	<table border="1" style="width: 100%; height: 100px;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>																																								
Escalas	Sin evidencia o anécdota		Alguna evidencia							Evidencia							Evidencia clara				Evidencia total																				
Enfoque	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																				
Despliegue	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																				
Eval. y Rev.	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																				
Total	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																				
Total en nº																																									

2	POLÍTICA Y ESTRATEGIA																				
2.1	Existencia de una política en materia de igualdad de género en la organización																				
Sugerencias	La organización dispone de una política en materia de igualdad que se concreta en una serie de objetivos																				
Evidencias																					
Puntos fuertes																					
Áreas de mejora																					
Propuesta de acciones de mejora																					
Escalas	Sin evidencia o anécdota		Alguna evidencia				Evidencia				Evidencia clara				Evidencia total						
Enfoque	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Despliegue	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Eval. y Rev.	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Total	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Total en nº																					

3		PERSONAS																				
3.1		Se incluyen medidas de igualdad para fomentar la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los diferentes niveles jerárquicos, departamentos, categorías profesionales y ocupaciones de la organización																				
Sugerencias		Nº y características de las medidas puestas en marcha para fomentar el equilibrio entre mujeres y hombres en los distintos niveles jerárquicos (alta dirección, mandos intermedios, puestos técnicos, administrativos, no cualificados...), en las distintas categorías profesionales u ocupaciones y en los distintos departamentos de la organización.																				
Evidencias																						
Puntos fuertes																						
Áreas de mejora																						
Propuesta de acciones de mejora																						
Escalas		Sin evidencia o anécdota			Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total		
Enfoque		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Despliegue		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Eval. y Rev.		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Total		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Total en nº																						



3	PERSONAS																				
3.2	La organización incluye medidas para promover la igualdad de género en los procesos de selección de personal.																				
Sugerencias	<p>Nº y características de las medidas puestas en marcha por la organización para asegurar la no discriminación por razón de sexo en el acceso a los distintos puestos y ocupaciones y en la tipología de contratación (indefinida/temporal, jornada completa/media)</p> <p>En los procesos de selección de personal se utilizan pruebas objetivas, se usa un lenguaje neutro o en masculino y femenino en las convocatorias de plaza, no existen requisitos en cuanto al sexo o a las cargas familiares</p> <p>El personal encargado de los procesos de selección posee formación en igualdad de oportunidades</p>																				
Evidencias																					
Puntos fuertes																					
Áreas de mejora																					
Propuesta de acciones de mejora																					
Escalas	Sin evidencia o anécdota		Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total			
Enfoque	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Despliegue	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Eval. y Rev.	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Total	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Total en nº																					

3	PERSONAS																								
3.3	Existencia de medidas para impulsar la igualdad de género en la promoción.																								
Sugerencias	<p>Nº y características de las medidas puestas en marcha para fomentar un equilibrio en el no de mujeres y hombres que ocupan puestos de alta dirección, así como en los puestos directivos y mandos intermedios.</p> <p>En los procesos de promoción de personal se utilizan pruebas objetivas, se usa un lenguaje neutro o en masculino y femenino en las convocatorias de plaza, no existen requisitos en cuanto al sexo o a las cargas familiares.</p> <p>El personal encargado de los procesos de promoción posee formación en igualdad.</p> <p>La organización ha hecho una apuesta por reducir el nivel de exigencia de disponibilidad (horaria, para viajar,...) en los puestos directivos.</p>																								
Evidencias																									
Puntos fuertes																									
Áreas de mejora																									
Propuesta de acciones de mejora																									
Escalas	Sin evidencia o anécdota					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
Enfoque	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
Despliegue	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
Eval. y Rev.	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
Total	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
Total en nº																									

3	PERSONAS																																																																																																																																																																										
3.4	La formación como elemento favorecedor de la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres.																																																																																																																																																																										
Sugerencias	<p>Se diseña la formación a partir de las necesidades de desarrollo personal y profesional de las mujeres y de los hombres y se asegura la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres en la participación.</p> <p>La formación de la plantilla se realiza durante la jornada laboral o la organización compensa el tiempo invertido en formación por la plantilla fuera de su jornada laboral.</p>																																																																																																																																																																										
Evidencias																																																																																																																																																																											
Puntos fuertes																																																																																																																																																																											
Áreas de mejora																																																																																																																																																																											
Propuesta de acciones de mejora																																																																																																																																																																											
Escalas	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="440 1641 580 1675">Sin evidencia o anécdota</th> <th colspan="5" data-bbox="580 1641 810 1675">Alguna evidencia</th> <th colspan="5" data-bbox="810 1641 1040 1675">Evidencia</th> <th colspan="5" data-bbox="1040 1641 1270 1675">Evidencia clara</th> <th colspan="5" data-bbox="1270 1641 1410 1675">Evidencia total</th> </tr> <tr> <th data-bbox="440 1675 580 1709">0</th> <th data-bbox="580 1675 638 1709">5</th> <th data-bbox="638 1675 695 1709">10</th> <th data-bbox="695 1675 753 1709">15</th> <th data-bbox="753 1675 810 1709">20</th> <th data-bbox="810 1675 868 1709">25</th> <th data-bbox="868 1675 925 1709">30</th> <th data-bbox="925 1675 983 1709">35</th> <th data-bbox="983 1675 1040 1709">40</th> <th data-bbox="1040 1675 1098 1709">45</th> <th data-bbox="1098 1675 1155 1709">50</th> <th data-bbox="1155 1675 1212 1709">55</th> <th data-bbox="1212 1675 1270 1709">60</th> <th data-bbox="1270 1675 1327 1709">65</th> <th data-bbox="1327 1675 1385 1709">70</th> <th data-bbox="1385 1675 1442 1709">75</th> <th data-bbox="1442 1675 1500 1709">80</th> <th data-bbox="1500 1675 1557 1709">85</th> <th data-bbox="1557 1675 1596 1709">90</th> <th data-bbox="1615 1675 1596 1709">95</th> <th data-bbox="1672 1675 1596 1709">100</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="440 1709 580 1742">Enfoque</td> <td>0</td><td>5</td><td>10</td><td>15</td><td>20</td><td>25</td><td>30</td><td>35</td><td>40</td><td>45</td><td>50</td><td>55</td><td>60</td><td>65</td><td>70</td><td>75</td><td>80</td><td>85</td><td>90</td><td>95</td><td>100</td> </tr> <tr> <td data-bbox="440 1742 580 1776">Despliegue</td> <td>0</td><td>5</td><td>10</td><td>15</td><td>20</td><td>25</td><td>30</td><td>35</td><td>40</td><td>45</td><td>50</td><td>55</td><td>60</td><td>65</td><td>70</td><td>75</td><td>80</td><td>85</td><td>90</td><td>95</td><td>100</td> </tr> <tr> <td data-bbox="440 1776 580 1809">Eval. y Rev.</td> <td>0</td><td>5</td><td>10</td><td>15</td><td>20</td><td>25</td><td>30</td><td>35</td><td>40</td><td>45</td><td>50</td><td>55</td><td>60</td><td>65</td><td>70</td><td>75</td><td>80</td><td>85</td><td>90</td><td>95</td><td>100</td> </tr> <tr> <td data-bbox="440 1809 580 1843">Total</td> <td>0</td><td>5</td><td>10</td><td>15</td><td>20</td><td>25</td><td>30</td><td>35</td><td>40</td><td>45</td><td>50</td><td>55</td><td>60</td><td>65</td><td>70</td><td>75</td><td>80</td><td>85</td><td>90</td><td>95</td><td>100</td> </tr> <tr> <td data-bbox="440 1843 580 1877">Total en nº</td> <td colspan="20"></td> </tr> </tbody> </table>																				Sin evidencia o anécdota	Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total					0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	Enfoque	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	Despliegue	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	Eval. y Rev.	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	Total	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	Total en nº																				
Sin evidencia o anécdota	Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total																																																																																																																																																											
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																																																																																																																																																							
Enfoque	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																																																																																																																																																						
Despliegue	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																																																																																																																																																						
Eval. y Rev.	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																																																																																																																																																						
Total	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																																																																																																																																																						
Total en nº																																																																																																																																																																											

**3 PERSONAS**

**3.5 Conciliación de la vida laboral, familiar y personal**

**Sugerencias**

Además de las medidas contempladas por ley para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras la organización ha puesto en marcha una serie de medidas complementarias para facilitar la conciliación de su plantilla (flexibilidad en los horarios de trabajo, compensación en tiempo de las horas extraordinarias,...)

Se dispone de medidas para asegurar que tanto las trabajadoras como los trabajadores hagan uso de las medidas de conciliación contempladas en la ley (permisos retribuidos, excedencias, reducción de jornada,...) o de las añadidas por la organización.

**Evidencias**

**Puntos fuertes**

**Áreas de mejora**

**Propuesta de acciones de mejora**

Escalas	Sin evidencia o anécdota			Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Enfoque	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Despliegue	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Eval. y Rev.	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Total	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Total en nº																							

3		PERSONAS																								
3.6		Igualdad retributiva																								
Sugerencias		<p>Se hace un seguimiento sobre el salario medio bruto mensual (salario base más incentivos) de los trabajadores de la organización, comprobando que sea equivalente al salario medio de las trabajadoras, así como el correspondiente a las distintas categorías profesionales, niveles de responsabilidad, tipo de jornada...</p> <p>Se analizan los puestos ocupados mayoritariamente por hombres, comprobando que no reúnen un mayor número de pluses que los ocupados mayoritariamente por mujeres, y no existe una ponderación discriminatoria en los valores que se dan a los pluses que favorezca los puestos tradicionalmente ocupados por hombres.</p> <p>Se dispone de medidas para asegurar que las mujeres y los hombres disfrutan por igual los beneficios sociales complementarios.</p>																								
Evidencias																										
Puntos fuertes																										
Áreas de mejora																										
Propuesta de acciones de mejora																										
Escalas		Sin evidencia o anécdota					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
Enfoque		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
Despliegue		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
Eval. y Rev.		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
Total		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
Total en nº																										

<b>3</b>	<b>PERSONAS</b>																				
<b>3.7</b>	<b>Ambiente laboral libre de acoso sexual</b>																				
<b>Sugerencias</b>	La organización posee un procedimiento de actuación ante situaciones de acoso sexual y éste ha sido difundido a la plantilla.																				
<b>Evidencias</b>																					
<b>Puntos fuertes</b>																					
<b>Áreas de mejora</b>																					
<b>Propuesta de acciones de mejora</b>																					
<b>Escalas</b>	<b>Sin evidencia o anécdota</b>		<b>Alguna evidencia</b>					<b>Evidencia</b>					<b>Evidencia clara</b>					<b>Evidencia total</b>			
Enfoque	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Despliegue	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Eval. y Rev.	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Total	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Total en nº																					

4		ALIANZAS Y RECURSOS																								
4.1		Control de las empresas proveedoras en relación al respeto a la igualdad entre mujeres y hombres																								
Sugerencias		<p>La organización exige a sus empresas proveedoras (empresas de suministros, empresas de limpieza, consultorías, empresas de trabajo temporal,...) el cumplimiento de la normativa vigente en materia de igualdad de oportunidades.</p> <p>La organización prima a aquellas empresas proveedoras que trabajan activamente por equilibrar la situación de mujeres y hombres.</p>																								
Evidencias																										
Puntos fuertes																										
Áreas de mejora																										
Propuesta de acciones de mejora																										
Escalas		Sin evidencia o anécdota					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
Enfoque		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
Despliegue		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
Eval. y Rev.		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
Total		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
Total en nº																										

4		ALIANZAS Y RECURSOS																				
4.2		Aseguramiento de los recursos necesarios para la consecución de los objetivos en materia de igualdad de oportunidades																				
Sugerencias		<p>Los objetivos en materia de igualdad tienen una asignación de recursos destinados a las actividades relacionadas con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres (personas, recursos financieros, infraestructuras,...)</p> <p>Adecuación de las instalaciones y servicios a equipos mixtos de trabajo.</p> <p>La organización ha designado a una persona encargada de todo lo relativo a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.</p>																				
Evidencias																						
Puntos fuertes																						
Áreas de mejora																						
Propuesta de acciones de mejora																						
Escalas		Sin evidencia o anécdota			Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total		
Enfoque		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Despliegue		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Eval. y Rev.		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Total		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Total en nº																						



4	ALIANZAS Y RECURSOS																					
4.3	Comunicaciones internas y externas no sexistas																					
Sugerencias	<p>Se cuida que las imágenes que contienen las comunicaciones internas y externas de la organización (folletos, página web, (boletines, circulares...) reflejen la diversidad de las personas huyendo de representaciones estereotipadas de mujeres y hombres.</p> <p>En las comunicaciones escritas internas y externas se apuesta por un lenguaje que visibilice y no excluya ni a mujeres ni a hombres (por ejemplo, empleando términos neutros tales como “plantilla” en vez de “trabajadores”, evitando denominaciones de puestos de trabajo sólo en masculino o femenino (“limpiadora”, “arquitecto”,...))</p>																					
Evidencias																						
Puntos fuertes																						
Áreas de mejora																						
Propuesta de acciones de mejora																						
Escalas	Sin evidencia o anécdota			Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara				Evidencia total				
Enfoque	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Despliegue	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Eval. y Rev.	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Total	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Total en nº																						

**4 ALIANZAS Y RECURSOS**

**4.4 Identificación de la normativa vigente relativa a igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres**

**Sugerencias** La organización posee un procedimiento para identificar y actualizar periódicamente la normativa vigente en materia de igualdad de oportunidades de aplicación en la organización y ha designado a una persona encargada de este procedimiento.

**Evidencias**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Puntos fuertes**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Áreas de mejora**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Propuesta de acciones de mejora**

---

---

---

---

---

---

---

---

Escalas	Sin evidencia o anécdota			Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total		
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Enfoque	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Despliegue	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Eval. y Rev.	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Total</b>	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Total en nº</b>																					

5	PROCESOS																				
5.1	Medición de la igualdad de oportunidades																				
Sugerencias	<p>La organización tiene en cuenta la situación respecto a la igualdad de oportunidades en los procesos de medición de la gestión de la calidad (indicadores de género, un sistema de gestión de la igualdad y de gestión de no conformidades en materia de igualdad).</p> <p>Inclusión de la variable “sexo” en los procesos de recogida y análisis de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización desagrega por sexo los datos y utiliza indicadores de género</li> <li>• Las encuestas, cuestionarios,... dirigidos al personal, clientela,... incluyen la variable “sexo”: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los análisis de las necesidades de los hombres y mujeres que conforman la clientela de la organización, en su caso, se basan en métodos objetivos (encuestas, sondeos,...)</li> <li>- Se articulan procedimientos para que la plantilla exprese sus opiniones, necesidades,... en materia de igualdad de oportunidades</li> </ul> </li> <li>• Los informes emitidos por la organización tienen en cuenta la variable “sexo”</li> <li>• La organización analiza los estereotipos presentes en la plantilla</li> </ul>																				
Evidencias																					
Puntos fuertes																					
Áreas de mejora																					
Propuesta de acciones de mejora																					
Escala	Sin evidencia o anécdota		Alguna evidencia							Evidencia						Evidencia clara				Evidencia total	
Enfoque	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Despliegue	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Eval. y Rev.	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Total	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Total en nº																					

**6 RESULTADOS EN LA CLIENTELA**

**6.1 Medidas de percepción de la clientela por sexo y de percepción del logro de la igualdad**

**Sugerencias**  
 Todas las medidas de percepción de la clientela se desagregan por sexo y se analizan los resultados para mejorar la satisfacción en mujeres y en hombres.  
 Se mide la percepción en relación con el compromiso con la igualdad de la organización y los resultados son positivos.

**Evidencias**

**Puntos fuertes**

**Áreas de mejora**

**Propuesta de acciones de mejora**

Escalas	Sin evidencia o anécdota			Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Enfoque	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Despliegue	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Eval. y Rev.	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Total	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Total en nº																							

6		RESULTADOS EN LA CLIENTELA																			
6.2	Indicadores de resultados en la clientela por sexo y del grado de cumplimiento del compromiso con la igualdad.																				
Sugerencias	Los indicadores de rendimiento sobre la clientela están desagregados por sexo y son positivos en mujeres y en hombres.																				
Evidencias																					
Puntos fuertes																					
Áreas de mejora																					
Propuesta de acciones de mejora																					
Escalas	Sin evidencia o anécdota		Alguna evidencia						Evidencia						Evidencia clara				Evidencia total		
Enfoque	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Despliegue	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Eval. y Rev.	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Total	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Total en nº																					

7	RESULTADOS EN LAS PERSONAS																					
7.1	Medidas de percepción del personal por sexo y de percepción del logro de la igualdad																					
Sugerencias	<p>Existen medidas de la percepción de la plantilla sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• el compromiso de la organización con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres (en sus principios éticos, en el desarrollo de una política en materia de igualdad)</li> <li>• la existencia o no de discriminaciones por razón de sexo en la organización (en la selección, promoción, formación, retribución, acoso)</li> </ul> <p>Y los resultados de estas medidas son positivos</p>																					
Evidencias																						
Puntos fuertes																						
Áreas de mejora																						
Propuesta de acciones de mejora																						
Escalas	Sin evidencia o anécdota			Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total			
Enfoque	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Despliegue	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Eval. y Rev.	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Total	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Total en nº																						

7		RESULTADOS EN LAS PERSONAS																				
7.2		Indicadores de resultados en trabajadores y trabajadoras y del grado de cumplimiento de los objetivos de igualdad.																				
Sugerencias		<p>Los indicadores de resultados en los siete aspectos señalados son positivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Presencia equilibrada en todos los niveles y ocupaciones</li> <li>2- Paridad en los resultados del reclutamiento y la contratación</li> <li>3- Paridad en el resultado de las promociones</li> <li>4- Equivalencia en el no de mujeres y de hombres que han recibido formación, el no de horas recibidas y el tipo de formación.</li> <li>5- Igualdad en la utilización de las medidas de conciliación</li> <li>6- Equivalencia en el salario medio bruto mensual de los trabajadores y las trabajadoras, en las distintas categorías profesionales, niveles de responsabilidad, tipo de jornada... Los puestos ocupados mayoritariamente por hombres no reúnen un mayor número de pluses que los ocupados mayoritariamente por mujeres. Igualdad en el disfrute de los beneficios sociales complementarios</li> <li>7- Ambiente libre de acoso sexual</li> </ol>																				
Evidencias																						
Puntos fuertes																						
Áreas de mejora																						
Propuesta de acciones de mejora																						
Escalas		Sin evidencia o anécdota			Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total		
Enfoque		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Despliegue		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Eval. y Rev.		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Total		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Total en nº																						

**8 RESULTADOS EN LA SOCIEDAD**

**8.1 Vinculación de la imagen de la organización a la igualdad de oportunidades**

**Sugerencias** La organización mide la percepción de la sociedad sobre el compromiso con la igualdad de la organización y los resultados son positivos

**Evidencias**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Puntos fuertes**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Áreas de mejora**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Propuesta de acciones de mejora**

---

---

---

---

---

---

---

---

Escalas	Sin evidencia o anécdota			Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Enfoque	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Despliegue	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Eval. y Rev.	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Total	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Total en nº																							



**8 RESULTADOS EN LA SOCIEDAD**

**8.2 La organización tiene efectos positivos en la igualdad de genero en la sociedad**

**Sugerencias** La organización dispone de indicadores de resultados para cuantificar las iniciativas de apoyo a la igualdad con impacto social y son positivos

**Evidencias**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Puntos fuertes**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Áreas de mejora**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Propuesta de acciones de mejora**

---

---

---

---

---

---

---

---

Escalas	Sin evidencia o anécdota			Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Enfoque	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Despliegue	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Eval. y Rev.	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
<b>Total</b>	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
<b>Total en nº</b>																							

9		RESULTADOS CLAVE																																																																																																																																																																										
9.1		Mejora de la organización a partir de la situación respecto a la igualdad																																																																																																																																																																										
Sugerencias		<p>La información recogida a partir de los indicadores desagregados por sexo y del análisis del impacto de género de las actuaciones llevadas a cabo por la organización muestran una mejora respecto a la igualdad de oportunidades.</p> <p>La mejora de la igualdad ha contribuido a la mejora global de la empresa.</p>																																																																																																																																																																										
Evidencias		<table border="1" style="width:100%; height:100px;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>																																																																																																																																																																										
Puntos fuertes		<table border="1" style="width:100%; height:100px;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>																																																																																																																																																																										
Áreas de mejora		<table border="1" style="width:100%; height:100px;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>																																																																																																																																																																										
Propuesta de acciones de mejora		<table border="1" style="width:100%; height:100px;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>																																																																																																																																																																										
Escalas		<table border="1" style="width:100%; text-align:center;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Sin evidencia o anécdota</th> <th colspan="5">Alguna evidencia</th> <th colspan="5">Evidencia</th> <th colspan="5">Evidencia clara</th> <th colspan="4">Evidencia total</th> </tr> <tr> <th>0</th><th>5</th><th>10</th><th>15</th><th>20</th> <th>25</th><th>30</th><th>35</th><th>40</th><th>45</th> <th>50</th><th>55</th><th>60</th><th>65</th><th>70</th> <th>75</th><th>80</th><th>85</th><th>90</th><th>95</th><th>100</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enfoque</td><td>0</td><td>5</td><td>10</td><td>15</td><td>20</td><td>25</td><td>30</td><td>35</td><td>40</td><td>45</td><td>50</td><td>55</td><td>60</td><td>65</td><td>70</td><td>75</td><td>80</td><td>85</td><td>90</td><td>95</td><td>100</td> </tr> <tr> <td>Despliegue</td><td>0</td><td>5</td><td>10</td><td>15</td><td>20</td><td>25</td><td>30</td><td>35</td><td>40</td><td>45</td><td>50</td><td>55</td><td>60</td><td>65</td><td>70</td><td>75</td><td>80</td><td>85</td><td>90</td><td>95</td><td>100</td> </tr> <tr> <td>Eval. y Rev.</td><td>0</td><td>5</td><td>10</td><td>15</td><td>20</td><td>25</td><td>30</td><td>35</td><td>40</td><td>45</td><td>50</td><td>55</td><td>60</td><td>65</td><td>70</td><td>75</td><td>80</td><td>85</td><td>90</td><td>95</td><td>100</td> </tr> <tr> <td>Total</td><td>0</td><td>5</td><td>10</td><td>15</td><td>20</td><td>25</td><td>30</td><td>35</td><td>40</td><td>45</td><td>50</td><td>55</td><td>60</td><td>65</td><td>70</td><td>75</td><td>80</td><td>85</td><td>90</td><td>95</td><td>100</td> </tr> <tr> <td>Total en nº</td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> </tbody> </table>																			Sin evidencia o anécdota	Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	Enfoque	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	Despliegue	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	Eval. y Rev.	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	Total	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	Total en nº																						
Sin evidencia o anécdota	Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total																																																																																																																																																												
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																																																																																																																																																							
Enfoque	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																																																																																																																																																							
Despliegue	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																																																																																																																																																							
Eval. y Rev.	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																																																																																																																																																							
Total	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																																																																																																																																																							
Total en nº																																																																																																																																																																												

MATRIZ DE PUNTUACIONES AGENTES																										
Elementos	Atributos	0%					25%					50%					75%					100%				
Enfoque	Sólidamente fundamentado. El enfoque: - Tiene una lógica clara - Ha definido los procesos - Se centra en las necesidades de los grupos de interés	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	Integrado. El enfoque: - Apoya la Política y Estrategia - Está vinculado a otros enfoques, cuando procede	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	<b>Total</b>			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Despliegue	Implantado: - El enfoque está implantado	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	Sistemático - El enfoque está desplegado de manera estructurada, habiéndose planificado y ejecutado de manera coherente el método utilizado para el despliegue.	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	<b>Total</b>			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Evaluación y revisión	Medición - Se mide periódicamente la eficacia del enfoque y del despliegue	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	Actividades de aprendizaje Se utilizan para: - Identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	Mejoras Las mediciones y actividades de aprendizaje se utilizan para: - Identificar, establecer prioridades, planificar e implementar mejoras	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	<b>Total</b>			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
<b>Valoración Total</b>				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

### MATRIZ DE PUNTUACIONES AGENTES

Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%	
Resultados	Tendencias: - Las tendencias son positivas Y/O - El rendimiento es bueno y sostenido	Sin resultados o con información anecdótica	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en aproximadamente 1/4 de los resultados durante al menos 3 años	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en aproximadamente 1/2 de los resultados durante al menos 3 años	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en aproximadamente 3/4 de los resultados durante al menos 3 años	Tendencias positivas y/o rendimiento sostenido en todos los resultados durante al menos 3 años	
	Objetivos: - Los objetivos se alcanzan - Los objetivos son adecuados	Sin resultados o con información anecdótica	Alcanzados y adecuados en aproximadamente 1/4 de los resultados	Alcanzados y adecuados en aproximadamente 1/2 de los resultados	Alcanzados y adecuados en aproximadamente 3/4 de los resultados	Alcanzados y adecuados en todos los resultados	
	Comparaciones: - Los resultados son buenos comparados con otros Y/O - Los resultados son buenos comparados con el reconocido como "el mejor"	Sin resultados o con información anecdótica	Comparaciones favorables en aproximadamente 1/4 de los resultados	Comparaciones favorables en aproximadamente 1/2 de los resultados	Comparaciones favorables en aproximadamente 3/4 de los resultados	Comparaciones favorables en todos los resultados	
	Causas: - Los resultados son consecuencia del enfoque	Sin resultados o con información anecdótica	La relación causa/efecto es visible en aproximadamente 1/4 de los resultados	La relación causa/efecto es visible en aproximadamente 1/2 de los resultados	La relación causa/efecto es visible en aproximadamente 3/4 de los resultados	La relación causa/efecto es visible en todos los resultados	
	<b>Total</b>		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Evaluación y revisión	Medición - Se mide periódicamente la eficacia del enfoque y del despliegue	Sin resultados o con información anecdótica	Los resultados abarcan 1/4 de las áreas y actividades relevantes	Los resultados abarcan 1/2 de las áreas y actividades relevantes	Los resultados abarcan 3/4 de las áreas y actividades relevantes	Los resultados abarcan todas las áreas y actividades relevantes	
	<b>Total</b>		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
<b>Valoración Total</b>			0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

## CUADRO RESUMEN PUNTUACIONES

### I. CRITERIOS AGENTES FACILITADORES

Criterio 1		Puntos	Criterio 2		Puntos	Criterio 3		Puntos
Ficha	1.1		Ficha	2.1		Ficha	3.1	
						Ficha	3.2	
						Ficha	3.3	
						Ficha	3.4	
						Ficha	3.5	
						Ficha	3.6	
						Ficha	3.7	
						Total		
						Dividido / 7		

Criterio 4		Puntos	Criterio 5		Puntos
Ficha	4.1		Ficha	5.1	
Ficha	4.2				
Ficha	4.3				
Ficha	4.4				
Total					
Dividido / 4					

### 2. CRITERIOS RESULTADOS

Criterio 6		Puntos	Criterio 7		Puntos	Criterio 8		Puntos	Criterio 9		Puntos
Ficha	6.1		Ficha	7.1		Ficha	8.1		Ficha	9.1	
Ficha	6.2		Ficha	7.2		Ficha	8.2				
Total			Total			Total					
/ 2			/ 2			/ 2					

### 3. CÁLCULO PUNTUACIÓN TOTAL

	Totales criterios	Factor	Puntos
1. Liderazgo		X 0,4	
2. Política y Estrategia		X 0,3	
3. Personas		X 2,8	
4. Alianzas y Recursos		X 1,2	
5. Procesos		X 0,3	
6. Resultados en la clientela		X 0,7	
7. Resultados en las personas		X 2,8	
8. Resultados en la sociedad		X 0,7	
9. Resultados clave		X0,8	
<b>TOTAL</b>			

## INDICADORES PROPUESTOS PARA LOS CRITERIOS DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

### CRITERIO 1: LIDERAZGO

#### **1.1. Incorporación por parte de la dirección de la organización del compromiso con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres e los principios éticos, valores y responsabilidades públicas de la organización**

- Número y tipología de las acciones de difusión del compromiso con la igualdad de oportunidades a la plantilla
- Número y tipología de las acciones de difusión del compromiso con la igualdad de oportunidades al exterior
- Existencia de un compromiso con la promoción de la igualdad de oportunidades formalizado por escrito en el Plan de Calidad, Manual de Cultura Empresarial, ... o documento similar
- Número y tipología de cláusulas antidiscriminatorias recogidas en el texto del convenio colectivo o documento similar
- Número y tipología de acciones orientadas a favorecer la igualdad de oportunidades en el seno de la empresa
- Número y características de las actividades que relacionan a la empresa con la igualdad de oportunidades (foros, proyectos, premios, ...)

### CRITERIO 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA

#### **2.1. Existencia de una política en materia de igualdad en la organización**

- No y características de los objetivos en igualdad de oportunidades asumidos por la organización

### CRITERIO 3: PERSONAS

#### **3.1. Se incluyen medidas de igualdad para fomentar el equilibrio entre mujeres y hombres en los diferentes niveles jerárquicos, departamentos, categorías profesionales y ocupaciones de la empresa**

- Distribución de la plantilla por niveles jerárquicos y sexo
- Distribución de la plantilla por tipo de ocupación según sexo
- Distribución de la plantilla según categoría profesional
- Distribución de la plantilla según departamentos y sexo
- Porcentaje de facturación de las áreas de la organización dirigida por mujeres y por hombres

#### **3.2. Aseguramiento de la no discriminación por razón de sexo en el acceso a la empresa**

- Porcentaje de trabajadoras y de trabajadores contratados en los últimos cinco años por categoría profesional
- Distribución de la plantilla según duración del contrato y sexo
- Distribución de la plantilla según duración de la jornada laboral y sexo
- Características de las pruebas de selección empleadas en los últimos dos años según ocupación
- Utilización de un lenguaje no sexista en las ofertas de empleo
- Requisitos exigidos a las personas aspirantes en estos procesos de selección de los últimos dos años

- Baremos y criterios de valoración empleados en los procesos de selección de los últimos dos años
- Existencia de estereotipos sobre las capacidades y habilidades laborales de hombres y mujeres, especialmente sobre las capacidades directivas de éstas, entre las personas encargadas de los procesos de selección
- Formación en materia de igualdad del personal encargado de los procesos de selección
- Importancia otorgada a la variable sexo en los procesos de selección
- Importancia otorgada a la situación personal y familiar de las personas candidatas según puesto

### 3.3. Aseguramiento de la no discriminación por razón de sexo en la promoción

- Porcentaje de trabajadoras y número de trabajadores que han ascendido de nivel en los últimos cinco años
- Porcentaje de mujeres y número de hombres que han promocionado a puestos de alta dirección en los últimos cinco años
- Porcentaje de mujeres y número de hombres que han promocionado a puestos directivos en los últimos cinco años
- Porcentaje de mujeres y número de hombres que han promocionado a mandos intermedios en los últimos cinco años
- Porcentaje de mujeres y número de hombres que han promocionado a cuadros técnicos en los últimos cinco años
- Distribución de mujeres y hombres en los diferentes niveles de la empresa
- Características de las pruebas de selección empleadas en los procesos de promoción en los últimos dos años
- Utilización de un lenguaje no sexista en las convocatorias de promoción
- Requisitos exigidos a las personas aspirantes en los procesos de promoción de los últimos dos años
- Baremos y criterios de valoración empleados en los procesos de promoción de los últimos dos años
- Existencia de estereotipos sobre las capacidades y habilidades laborales de hombres y mujeres, especialmente sobre las capacidades directivas de éstas, entre las personas encargadas de los procesos de promoción
- Formación en materia de igualdad del personal encargado de los procesos de promoción
- Importancia otorgada a la variable sexo en los procesos de promoción
- Importancia otorgada a la situación personal y familiar de las personas candidatas según puesto
- Objetividad, claridad y definición de los criterios valorables en los procesos de selección
- Personal directivo con cargas familiares según sexo
- Porcentaje de trabajadoras y número de trabajadores con cargas familiares según categoría profesional
- Nivel de exigencia de disponibilidad del personal directivo
- Personal directivo según sexo y edad
- Nivel de exigencia de disponibilidad del persona fuera del horario laboral
- Existencia de espacios de relación con la clientela y con otras empresas e instituciones en espacios de ocio fuera del horario laboral

### 3.4. Formación equivalente por sexos

- Número de trabajadoras y número de trabajadores que han recibido formación continua en los últimos cinco años
- Relación entre el número de mujeres y el número de hombres participantes en acciones formativas y el número de mujeres y hombres en plantilla
- Número total de horas de formación recibidas por la trabajadoras en los últimos cinco años y número total de horas recibidas por los trabajadores
- Relación entre el número de horas de formación recibidas por las trabajadoras y por los trabajadores y el número de mujeres y hombres en plantilla
- Número de horas dedicadas a la formación en el último año dentro del horario laboral

- Número de horas dedicadas a la formación en el último año fuera del horario laboral
- Porcentaje de mujeres y número de hombres que han asistido a las acciones formativas dentro de la jornada laboral
- Porcentaje de mujeres y número de hombres que han asistido a las acciones formativas fuera de la jornada laboral
- Existencia de una compensación horaria del tiempo invertido en formación fuera de la jornada laboral, recogida por escrito en el convenio colectivo o documento similar
- Relación de las acciones formativas en las que ha participado el personal de la empresa, con indicación del número de mujeres y el número de hombres que asistieron a cada una
- Existencia en la empresa de planes de carrera
- Porcentaje de trabajadoras y de trabajadores que tienen diseñados planes de carrera

### 3.5. Conciliación de la vida laboral, familiar y personal

- Número y características de las medidas complementarias puestas en marcha por la empresa para facilitar la conciliación de su plantilla
- Horario laboral según ocupaciones
- Número de trabajadoras y número de trabajadores que han disfrutado de permiso por maternidad o paternidad en los últimos cinco años
- Número de trabajadoras y trabajadores que han solicitado excedencia por cuidado de personas dependientes en los últimos cinco años
- Número de trabajadoras y número de trabajadores que han reducido su jornada laboral por cuidado de familiares en los últimos cinco años
- Número de trabajadoras y número de trabajadores que han solicitado el permiso por lactancia en los últimos cinco años
- Número de trabajadoras y número de trabajadores que han disfrutado de otras medidas de conciliación ofertadas por la empresa

### 3.6. Retribuciones equivalentes entre sexos

- Salario medio bruto mensual según categoría profesional y sexo
- Salario medio según sexo
- Existencia de proporcionalidad en la remuneración de los contratos a tiempo parcial respecto a los contratos a tiempo completo
- Número y características (denominación, definición, ...) de los pluses según ocupación
- Porcentaje de trabajadoras y número de trabajadores que disfrutan de cada uno de los beneficios sociales ofertados por la empresa

### 3.7. Ambiente laboral libre de acoso sexual

- Existencia y características de un protocolo de actuación ante situaciones de acoso sexual
- Número y tipología de las acciones de difusión del protocolo de actuación ante situaciones de acoso sexual a la plantilla
- Nivel de conocimiento de la existencia de este protocolo por parte de la plantilla
- Número de situaciones de acoso sexual que se han detectado en la empresa
- Número de situaciones de acoso sexual que se producen actualmente en la empresa
- Resolución de los casos



## CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

### 4.1. Control de las empresas proveedoras en relación al respeto a la igualdad entre mujeres y hombres

- Número de empresas a las que se les ha exigido el cumplimiento de la normativa sobre igualdad y porcentaje respecto al total de empresas proveedoras
- Inclusión en el proceso de selección de empresas proveedoras de una baremación positiva de aquellas empresas que trabajan a favor de la igualdad de oportunidades

### 4.2. Aseguramiento de los recursos necesarios para la consecución de los objetivos en materia de igualdad de oportunidades

- Existencia de una previsión de gastos destinados a las actividades relacionadas con la igualdad
- Existencia de una asignación de recursos a los objetivos de igualdad
- Existencia de instalaciones y servicios adecuados a equipos de trabajo compuestos por mujeres y hombres
- Existencia de un puesto/elemento organizativo dedicado a las cuestiones relativas a la igualdad de oportunidades

### 4.3. Comunicaciones internas y externas no sexistas

- Número de imágenes con sesgos sexistas detectadas
- Número de ocasiones en las que se emplea lenguaje sexista detectadas

### 4.4. Identificación de la normativa vigente relativa a igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres

- Existencia y características de un procedimiento de identificación y actualización de la normativa en materia de igualdad
- Existencia de una relación de requisitos legales y reglamentarios aplicables
- Existencia en la organización de una persona encargada de esta identificación y actualización

## CRITERIO 5: PROCESOS

### 5.1. Medición de la igualdad de oportunidades

- Existencia de un proceso de medición de la gestión de la igualdad
- Existencia de indicadores de género
- Nivel de desagregación por sexo de los datos relativos al personal
- Número de encuestas, cuestionarios, ... dirigidos al personal desagregados por sexo en los últimos dos años y porcentaje respecto al total
- Número de encuestas, cuestionarios, ... dirigidos a la clientela desagregados por sexo en los últimos dos años y porcentaje respecto al total
- Número de informes emitidos por la organización en los últimos dos años desagregados por sexo y porcentaje respecto al total

## CRITERIO 6: RESULTADOS EN LA CLIENTELA

### 6.1. Resultados sobre las mujeres y los hombres que componen la clientela

- Tipología y características de los métodos de análisis de las necesidades de la clientela
- Existencia de medidas de percepción de la clientela sobre el compromiso de la organización con la igualdad
- No y características de los indicadores de rendimiento implantados

## CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

### 7.1. Resultado sobre las trabajadoras y trabajadores

- Nivel de conocimiento por parte de la plantilla del compromiso de la empresa con la igualdad de oportunidades
- Existencia y características de un procedimiento a través del cual la plantilla pueda expresar sus opiniones, necesidades, ... en materia de igualdad
- Nivel de conocimiento de las opiniones, necesidades, ... en materia de igualdad de la plantilla por parte de la dirección
- Percepción de discriminación por parte de las mujeres directivas
- Grado de dificultad para conciliar trabajo y familia expresado por el personal según ocupación y sexo
- Existencia de estereotipos sobre las capacidades y habilidades laborales de hombres y mujeres, especialmente sobre las capacidades directivas de éstas, entre el personal de la empresa según sexo
- Existencia de una concepción tradicional del papel de mujeres y hombres entre el personal de la empresa según sexo
- Percepción de discriminación por parte de las trabajadoras y trabajadores según ocupación
- Número y características de conflictos identificados en la empresa actualmente
- Número y características de conflictos identificados en la empresa en el pasado
- Resolución de los conflictos

## CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

### 8.1. Vinculación de la imagen de la empresa a la igualdad de oportunidades

- Número y características de las actividades que relacionan a la empresa con la igualdad de oportunidades (foros, proyectos, premios, ...)

## CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE

### 9.1. Mejora de la organización a partir de la situación respecto a la igualdad

- Número y características de las mejoras detectadas



