

Guía para la Gestión de la Igualdad en las Organizaciones

Francesc Saldaña
M^a Gloria Llätser

Guía para la Gestión de la Igualdad en las Organizaciones



Créditos

Título

Guía para la Gestión de la Igualdad en las Organizaciones

Autores

Francesc Saldaña

Socio Director de Optimiza

M^a Gloria Llätser

Presidenta de Optimiza

Dirección de proyecto y Contenidos

Germán Granda y Rubén Muñoz

Edita

FORÉTICA

Plaza Canalejas, 6 - 4^o izqda.

28014 Madrid

www.foretica.es

foretica@foretica.es

Equipo de diseño

Grupo Editorial Cinca

Impresión

Grupo Editorial Cinca

Reservados todos los derechos.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros medios, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Para la elaboración de esta publicación se ha utilizado materiales reciclados y reciclables.

ISBN: 978-84-611-6446-2

Depósito legal: M. 16.869-2007

Guía para la Gestión de la Igualdad en las Organizaciones



I. INTRODUCCIÓN	7
1. CONTEXTO SOCIAL	7
2. LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES: OBLIGACIÓN LEGAL, ACCIÓN SOCIAL O ESTRATEGIA DE NEGOCIO	10
3. LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DENTRO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA	11
4. FRENO A LA IMPLANTACIÓN DE MEDIDAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES	12
5. TIPOLOGÍA DE POLÍTICAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES	13
6. CLAVES DE LA LEGISLACIÓN ESPAÑOLA EN MATERIA DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES	16
7. BENEFICIOS DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN LA EMPRESA	20
II. ÁMBITOS DE ACTUACIÓN DE LA EMPRESA	25
8. GESTIÓN ACTIVA DE LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES	25
III. EL PLAN DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES	29
9. COMPROMISO Y LIDERAZGO	29
10. DIAGNÓSTICO	30
11. IDENTIFICACIÓN DE MEJORAS Y PRIORIZACIÓN	32
12. IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO	36
13. EVALUACIÓN	37
IV. BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS	41
14. AYUDAS Y SUBVENCIONES	41
15. LEGISLACIÓN	41
16. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42

I. Introducción

1. CONTEXTO SOCIAL

Cambio

Nuestro presente está marcado por un cambio constante. Este cambio afecta tanto al sector económico (las empresas) como a la sociedad en su conjunto (las personas):

- Las empresas adecuan su funcionamiento a las exigencias de un mercado global muy competitivo, con rápidos cambios tecnológicos; por lo que se vuelven organizaciones más flexibles cuyo principal valor son los recursos humanos que poseen.
- La sociedad, a su vez, está experimentando una transformación debido a una creciente diversidad cultural y social; a una diversificación de valores y a una rotura y un cambio de roles entre hombres y mujeres.

1.1. Cambios en las empresas

Nuevo mercado

La economía predominantemente industrial ha dado paso a una economía de servicios fuertemente marcada por las exigencias de la globalización y la alta competitividad del mercado. En este nuevo mercado, las empresas requieren un alto nivel de entrega por parte de sus plantillas para garantizar su sostenibilidad.

Necesidad de diferenciación de las empresas

En la actualidad, todas o casi todas las empresas tienen al alcance la misma información, las mismas materias primas e incluso los mismos mercados. De este modo, se unifican las características de los productos y servicios. Para poder diferenciarse las empresas ven cada vez más necesario apostar por:

- la calidad —de servicio, de producción, etc.—,
- por una atención personalizada,
- y por su capacidad de innovar y generar conocimiento.

Factor humano: el valor diferencial

La calidad, la atención personalizada y la innovación y el conocimiento son elementos diferenciadores mayoritariamente intangibles, dependen exclusivamente del potencial humano de la empresa. En este nuevo entorno económico, nos encontramos por tanto, con que las personas se convierten en el valor diferencial de las empresas y, por consiguiente, en su fuente de crecimiento y diferenciación.

1.2. Cambios en la sociedad

Nuevas exigencias y necesidades de la sociedad

Ante estas nuevas exigencias del mundo empresarial, nos encontramos también con nuevas exigencias y necesidades de la sociedad. El factor humano en la actualidad, al contrario que hace unos años, es diverso; tanto en procedencias y culturas, como en intereses, necesidades y valores.

Nuevos modelos de convivencia y aumento de la diversidad

Del modelo único de convivencia familiar de la era industrial pasamos a una coexistencia de diferentes modelos de convivencia caracterizados por

- una incorporación masiva de la mujer al mercado laboral,
- una mayor movilidad de las personas; a menudo ya no vivimos necesariamente en el mismo lugar que el resto de la familia y
- una gran diversidad de tipos de familias y procedencias.

Cambio de valores y nuevas necesidades de las personas

Nos encontramos ante una nueva jerarquía de valores. El valor que se da al ocio y al tiempo personal ha cobrado mayor importancia y, por ende, también ha cambiado el valor que se da al trabajo. En cuanto a las necesidades, el mercado laboral demanda a las personas la formación continua para ser competitivas. Conciliar la vida personal y laboral se ha convertido en una prioridad.

1.3. Conflicto de intereses empresa-persona

Esta situación de tensión entre los intereses de las personas y los intereses de las empresas —percibido en ocasiones como contrapuesto— genera una serie de consecuencias negativas, tanto en el entorno empresarial como en la sociedad:

<i>Consecuencias para la sociedad:</i>	<i>Consecuencias para el mundo empresarial:</i>
Incremento de enfermedades de carácter psicosocial (depresión, ansiedad, estrés, etc.), mayores dificultades para atender a personas mayores y dependientes, aumento del fracaso escolar, creciente agresividad social y dificultades existentes para desarrollarse profesionalmente en igualdad de oportunidades hombres y mujeres.	Las empresas también padecen las consecuencias de esta tensión: con elevados índices de absentismo, una falta de compromiso empresa-persona, grandes dificultades para atraer y retener a personal cualificado, deterioro del clima laboral, pérdida de competitividad, etc.

1.4. Ante esta nueva situación, ¿es posible la igualdad de oportunidades?

La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres se refiere a la participación activa y equilibrada de ambos sexos en todas las áreas de la vida pública y privada. Por lo tanto, requiere la eliminación de barreras e impedimentos por razones de género en la participación económica, política y social plena de todas las personas. Según la teoría de sistemas, una empresa —que es una organización, y por lo tanto, un sistema— funciona con éxito si la complejidad del entorno se refleja en la complejidad interna de la misma.

Por lo tanto, la igualdad de oportunidades no es sólo un principio de justicia social sino también sólo un elemento que facilita la calidad y sostenibilidad empresarial.

2. LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES: OBLIGACIÓN LEGAL, ACCIÓN SOCIAL O ESTRATEGIA DE NEGOCIO

Parece lógico y necesario que el Gobierno establezca un marco de referencia legislativo mediante el cual se quiera hacer efectivo el principio de igualdad y eliminar toda discriminación contra la mujer en cualquier ámbito —político, civil, económico, social, cultural, etc. Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad efectiva entre mujeres y hombres —transposición de la Directiva Comunitaria europea existente en dicha materia— persigue este objetivo.

A pesar de ello, las medidas legislativas —totalmente necesarias para asentar unas bases de actuación y eliminar las discriminaciones por razón de sexo— son de aplicación en los casos en los que la vulneración del principio de igualdad de trato sea objetivable y por lo tanto punible. Por este motivo, medidas como las *acciones positivas* o *la perspectiva de género* son necesarias para conseguir una sociedad en la que exista una paridad real entre mujeres y hombres.

La realidad actual es que pocas empresas han incorporado medidas activas de igualdad de oportunidades o la perspectiva de género en su gestión. Así lo muestran los números más recientes sobre la representación femenina en los equipos directivos y puestos de mando del mercado laboral.

La reacción empresarial: amenaza vs. oportunidad

Ante la nueva situación y el cambio del entorno existen varias opciones para minimizar el impacto en la propia organización. El tipo de gestión que haga una empresa de la igualdad de oportunidades dependerá de su visión sobre la misma.

<i>Amenaza: gestión reactiva</i>	<i>Oportunidad: gestión pro-activa</i>
<ul style="list-style-type: none">— Se intenta evitar.— Se aplica una estrategia de asimilación: adoptar las normas de la mayoría o las tradicionales para todo el mundo.	<ul style="list-style-type: none">— Se convierte en una estrategia de la organización orientada a crear un entorno que mejore la eficacia propiciando la coincidencia de los objetivos personales con los empresariales.

3. LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DENTRO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA

Las vertientes de la Responsabilidad Social en la Empresa (RSE) están claramente definidas:

- Ética y buen gobierno,
- financiera,
- medio ambiente,
- acción social y
- compromiso interno.

Muchas empresas emprenden acciones sociales hacia el entorno de forma altruista y sin esperar un retorno. Cuando en realidad cualquier acción social destinada a las personas de su organización permite mejorar su calidad de vida a la vez que repercute en la eficiencia empresarial.

La Responsabilidad Social Interna (RSI) incluye todas las vertientes relacionadas con las personas que trabajan en la empresa:

- Condiciones laborales,
- diversidad,
- igualdad de oportunidades,
- conciliación de la vida personal y laboral,
- prevención de riesgos laborales,
- prevención de síndromes psicosociales,
- derechos humanos, etc.

En la mayoría de aspectos internos, como en el caso de la prevención de riesgos laborales, derechos humanos, etc., la legislación regula unos mínimos difícilmente mejorables para muchas de las empresas, en especial para las pymes. Pero la igualdad de oportunidades y la conciliación son áreas en las cuales las empresas, incluyendo las pymes, pueden ser más activas. Muchas de las actuaciones en estas materias pueden llevarse a la práctica porque son

asequibles y, además, tienen un efecto positivo inmediato para la empresa, o, en algunas ocasiones es absolutamente necesario para asegurar la subsistencia empresarial.

La gestión de la Responsabilidad Social Interna (RSI) en una empresa favorece a la sociedad y a su personal, generando unos beneficios internos que se traducen en mejoras empresariales.

4. FRENOS A LA IMPLANTACIÓN DE MEDIDAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

4.1. Necesidad de nuevos modelos de gestión de Recursos Humanos

Las organizaciones deben adecuar la gestión de sus recursos humanos con el objetivo de adaptarse a las nuevas realidades sociales y de mercado. No obstante, a pesar de tratarse de una necesidad reconocida y de haber un consenso mayoritario, la realidad es que son pocas las empresas que han incorporado medidas activas de igualdad de oportunidades.

4.2. ¿Por qué nos encontramos ante esta situación? ¿Cuáles son las barreras?

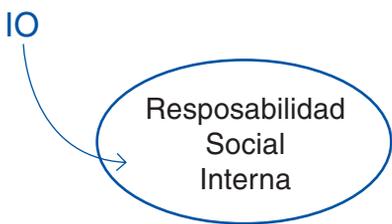
En primer lugar, porque la realidad de cada empresa es diferente: tanto en estructura organizativa, como en recursos, tipo de actividad, etc. Por lo tanto, **no existen soluciones mágicas**. No hay soluciones estándar que sirvan para todas las necesidades, cada empresa debe hacer su propio análisis y diagnóstico de situación para identificar y establecer las líneas de actuación más adecuadas.



En segundo lugar, falta una **visión estratégica** de cómo incorporar medidas que fomenten la igualdad de oportunidades y que incidan en los resultados de negocio. Es decir, las empresas precisan de instrumentos



que les permitan medir y gestionar la igualdad en su organización.



En tercer y último lugar, falta también comprender que las medidas de igualdad de oportunidades son una dimensión más de la **Responsabilidad Social Corporativa**, concepto que ha calado con mayor éxito en nuestras organizaciones.

La incorporación de políticas activas de igualdad de oportunidades es un elemento que puede ayudar a las organizaciones a mejorar su competitividad, siempre y cuando la empresa sea capaz de medirla y gestionarla de una forma transversal.

5. TIPOLOGÍA DE POLÍTICAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

- Eliminar:** discriminaciones directas o indirectas → **acciones legislativas**
- Compensar:** efectos discriminatorios históricos → **acciones positivas**
- Fomentar:** dinámicas igualitarias → **perspectiva de género**

Antes de analizar las posibilidades de actuación de las empresas en este ámbito, merece la pena hacer un repaso de la tipología de Políticas de igualdad de oportunidades para comprender mejor la profundidad de la cuestión.

Las Políticas de igualdad de oportunidades tienen básicamente 3 niveles de actuación:

5.1. Acciones legislativas y reguladoras

El objetivo principal de las acciones legislativas es crear un marco de referencia que establezca las bases de actuación necesarias para que no se produzcan discriminaciones por razón de sexo.

Ver apartado 6. *Claves de la legislación española en materia de igualdad de oportunidades*

5.2. Acciones positivas

Compensación de discriminaciones históricas

Las acciones positivas o discriminación positiva tienen como principal propósito compensar las discriminaciones históricas que han relegado a las mujeres a determinados campos de actividad; tanto en el ámbito profesional, como social y privado.

Trato de favor

Estas acciones implican favorecer a las mujeres en aquellos supuestos de igualdad de condiciones con los hombres. Por ejemplo: las acciones positivas de selección, serían aquellas en que, a igualdad de condiciones y perfil, se prima seleccionar a las mujeres.

Dentro de las acciones positivas se encuentran también los sistemas de cuotas o cupos, es decir, aquellos sistemas que establecen que un tanto por ciento determinado de las personas beneficiarias o candidatas tengan que ser mujeres.

No discriminación del derecho de igualdad

Las acciones positivas han generado controversia desde su aparición porque pueden interpretarse como una discriminación hacia los hombres. En realidad, estas acciones suponen una «excepción» al principio de igualdad. En la cumbre

de Ámsterdam de 1997 se incluyó una reforma en el Tratado de la Unión Europea que reconocía las acciones positivas como acciones que pese a otorgar un trato diferente no podían ser consideradas como discriminatorias ni vulneradoras del derecho a la igualdad. Por tanto, el derecho comunitario permite a los Estados Miembros o las empresas poner en práctica determinadas acciones positiva.

5.3. La perspectiva de género

¿Qué es la perspectiva de género?

Cuando hablamos de análisis, enfoque o perspectiva de género nos referimos a un método de análisis que aporta una forma de ver la realidad más completa, donde hay mujeres y hombres y se les reconoce necesidades, intereses y demandas de distinta índole en función de los roles que desempeñan en la sociedad.

Poner de manifiesto los obstáculos al desarrollo del principio de igualdad

La perspectiva de género focaliza la atención en la persona, teniendo en cuenta que el género es una construcción social que ha dado lugar a posicionamientos sociales distintos de mujeres y hombres. Estos posicionamientos son consecuencia de:

- los *roles de género* que marcan papeles y responsabilidades sociales diferentes,
- las *relaciones de género* que producen una desigual distribución de poder en beneficio de los hombres.

De este modo, se pueden percibir qué obstáculos encuentra el desarrollo del principio de igualdad en los diferentes escenarios, y por lo tanto, será posible el diseño de medidas encaminadas a eliminar dichos obstáculos.

Así pues, la perspectiva de género considera sistemáticamente las diferencias entre mujeres y hombres en cuanto a sus condiciones, situaciones y necesidades. No centra su análisis solo en la situación de las mujeres, sino en las diferencias existentes.

Claves para la gestión

La perspectiva de género aporta información real y ajustada de los elementos que inciden en cada práctica de recursos humanos. Analiza la participación de trabajadoras y trabajadores en la organización y los efectos de las relaciones de género dentro de la empresa:

- tanto a nivel cuantitativo:
presencia y distribución jerárquica y funcional.
- como cualitativo:
participación en los procesos de selección y contratación, formación continua, promoción, desarrollo de carrera y retribución.

Este análisis facilita las claves para tomar decisiones y desarrollarlas.

La perspectiva de género:

- facilita la igualdad de acceso y participación en la empresa,
- rentabiliza el potencial de los recursos humanos,
- mejora la motivación y la implicación del personal, mujeres y hombres por igual y
- mejora el clima laboral.

6. CLAVES DE LA LEGISLACIÓN ESPAÑOLA EN MATERIA DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

6.1. Marco jurídico europeo

La normativa europea en materia de Igualdad de oportunidades se inicia a partir del Tratado de Roma de 1957, el cual consagra la *igualdad de remuneración* para un trabajo de valor igual entre el hombre y la mujer (artículo 119).

A partir de 1975, una serie de Directivas Europeas ampliaron este principio a una *igualdad de trato*. La Directiva 76/207/CEE velaba por la igualdad en el acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesional y, en las condi-

ciones de trabajo. Posteriormente la Directiva 2002/73/CE recogió el principio de igualdad que proclamaba el Tratado de Ámsterdam de 1997.

En el artículo 2 del Tratado de Ámsterdam se reconoce la promoción de la igualdad entre mujeres y hombres con objetivo de la Unión Europea (UE). Para conseguirlo, el artículo 3.2. obliga a promover la igualdad entre mujeres y hombres en todas las políticas comunitarias eliminar las desigualdades.

Además, se ratifica la legalidad de las acciones positivas como medidas que pese a otorgar un trato de favor, no pueden ser consideradas como discriminatorias ni vulneradoras del derecho a la igualdad. Por lo tanto, el derecho comunitario permite adoptar y poner en marcha determinadas acciones positivas a los Estados Miembros o a las empresas.

6.2. Marco jurídico español

La Constitución Española de 1978

En cuanto al marco jurídico español, la Constitución Española de 1978 propugna en el artículo 14 la igualdad como uno de los derechos fundamentales del ordenamiento jurídico. El modelo social de Estado enmarcado por la Constitución determinó un nuevo marco jurídico-político en el cual según el artículo 9.2 corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la igualdad del individuo sean reales y efectivas.

Además, cabe destacar también el artículo 35 de la Constitución en el cual se reconoce el derecho al trabajo, a la libre elección de profesión u oficio, a la promoción a través del trabajo y a una remuneración sin que en ningún caso pueda hacerse discriminación por razón de sexo.

Ley de conciliación 39/1999

En esta Ley aparecen las primeras medidas relativas a la conciliación de la vida laboral y personal con una mejora destacada de permisos remunerados que ayudan en situaciones personales concretas.

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres

Esta Ley, promovida por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales afecta a múltiples normas vigentes (por ejemplo estatuto de los trabajadores, seguridad social, ...). Uno de los aspectos más notables a nivel empresarial, es la incorporación obligatoria de Planes de Igualdad en empresas con más de 250 personas en plantilla.

Destacamos a continuación los puntos más relevantes:

- Su objeto es hacer efectivo el principio de igualdad de trato y la eliminación de toda discriminación contra la mujer.
- Contempla un conjunto de medidas transversales en todos los órdenes de la vida política, jurídica y social.
- Se reconoce el derecho a la conciliación de la vida personal y laboral y el fomento de una mayor corresponsabilidad entre mujeres y hombres en la asunción de las obligaciones familiares.
- Establece la representación equilibrada entre mujeres y hombres en todos los ámbitos de las Administraciones Públicas.
- Propone una composición equilibrada de hombres y mujeres en las listas electorales.
- Las medidas laborales y de Seguridad Social son resultado del acuerdo básico al que se ha llegado con las centrales sindicales CC.OO. y U.G.T.
- Se establece la integración del principio de igualdad en todos los objetivos y actuaciones de la política educativa, de salud, de acceso a las nuevas tecnologías y a los bienes y servicios.

En materia laboral, las principales disposiciones que adopta el texto son:

1. La posibilidad de que la negociación colectiva establezca medidas de acción positiva que favorezcan el acceso al empleo de las mujeres y la eliminación de situaciones de discriminación en sus condiciones de trabajo.
2. La inclusión de la mejora de la formación y la empleabilidad de las mujeres y de su permanencia en el mercado de trabajo como objetivos prioritarios de la política de empleo.

3. El reconocimiento del derecho a la conciliación de la vida personal y laboral y el fomento de una mayor corresponsabilidad entre mujeres y hombres en la asunción de las obligaciones familiares. En concreto, se establece:
 - a) El derecho del trabajador/a a adaptar la duración y distribución de su jornada de trabajo o el de la mujer a acumular el permiso de lactancia en jornadas completas.
 - b) El derecho a reducir la jornada entre un octavo y la mitad por cuidado de menores de ocho años o personas con discapacidad.
 - c) El derecho al disfrute de las vacaciones anuales fuera de los periodos establecidos por embarazo, parto o lactancia y del permiso por maternidad y a suspender el contrato de trabajo por riesgo durante la lactancia natural de un menor de nueve meses.
 - d) La posibilidad del disfrute fraccionado del periodo de excedencia de dos años para el cuidado de familiares que, por razones de edad, accidente, enfermedad o discapacidad no puedan valerse por sí mismos.
 - e) El reconocimiento del derecho del padre a disfrutar el permiso de maternidad en caso de fallecimiento de la madre, aunque ésta no realizara ningún trabajo.
 - f) La no reducción del permiso de maternidad en caso de fallecimiento del hijo.
 - g) La ampliación en dos semanas del permiso de maternidad en caso de nacimiento, adopción o acogimiento de hijo discapacitado. Este derecho podrá ejercerlo la madre o el padre.
 - h) El reconocimiento de un permiso de paternidad autónomo del de la madre de ocho días por nacimiento, adopción o acogimiento. Este derecho se ampliará en dos días en supuestos de parto, adopción o acogimiento múltiple.
4. El establecimiento de un deber de negociar planes de igualdad en los convenios de ámbito empresarial y supra-empresarial en la negociación colectiva.

5. Planes de igualdad en las empresas de más de 250 trabajadores. Se entiende por plan de igualdad el conjunto de medidas de acceso al empleo, clasificación y promoción profesional, formación, retribuciones y ordenación del tiempo de trabajo, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad entre mujeres y hombres y eliminar las discriminaciones por razón de sexo.
6. El reconocimiento de medidas específicas para prevenir el acoso sexual en el trabajo.
7. La creación de un distintivo, concedido por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, para empresas que se destaquen por la aplicación de políticas de igualdad.
8. El reconocimiento de acciones de responsabilidad social de las empresas en materia de igualdad.

Este marco jurídico implica la creación, modificación y mejora de leyes para conseguir las obligaciones Comunitarias y Constitucionales.

7. BENEFICIOS DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN LA EMPRESA

La incorporación de medidas de igualdad de género en la empresa puede tener importantes beneficios clasificables en cuatro grupos:

7.1. Mejora de ratios de personal

Mejora de ratios de personal tales como el absentismo, la rotación de personal, etc.

Absentismo

El ratio de absentismo mide la ausencia de las personas en su lugar de trabajo no ocasionada por ninguna licencia legal.

La dificultad de compaginar la vida personal con la laboral y la falta de igualdad de oportunidades en las empresas deriva en un aumento del absentismo principalmente por dos motivos:

- Las dificultades para atender imprevistos familiares o personales ante la rigidez en el ámbito laboral; horarios, permisos, etc., hacen que muchas veces la única manera de solventarlos sea ausentándose del lugar de trabajo. En el caso de las mujeres esta situación se da en mayor medida debido a la distribución desigual de las responsabilidades familiares.
- Estas dificultades de conciliar la vida personal con la laboral causan, a menudo, un aumento del estrés que a medio o largo plazo pueden derivar en una sobrecarga para la persona y, en algunos casos, en una enfermedad psicosocial y, por tanto, en baja laboral.

Rotación

El ratio de rotación mide la relación entre las incorporaciones y las desvinculaciones de personal en una empresa.

Las empresas que facilitan la conciliación de las personas y fomentan la igualdad de oportunidades, retienen más fácilmente a su personal y, además, atraen a personal cualificado.

En este sentido, cabe destacar que cada vez cobra más importancia un nuevo concepto que se ha denominado *salario mental*. Este concepto incluye otras variables de remuneración intangibles que van más allá de la remuneración real e incluye aspectos relacionados sobre todo con la calidad de vida en el trabajo.

Las facilidades que la empresa pone a disposición de las personas para poder compaginar la vida personal y laboral, y el fomento de la igualdad de oportunidades son factores importantes que forman parte de este salario mental.

7.2. Mejora de los indicadores de negocio

Mejora de los indicadores de negocio, tales como la productividad, la calidad de servicio, la satisfacción y fidelización de clientes, etc.

A pesar de que se disponen de pocos estudios que relacionen la incorporación de medidas de igualdad y de conciliación con la mejora de estos ratios, la lógica nos dice que una persona que trabaja a gusto en un ambiente de igualdad, pudiendo compaginar su vida laboral y personal, y que por tanto no hay factores adicionales de estrés por estos motivos, trabajará más y mejor.

También en este sentido ha surgido con fuerza un nuevo concepto, la *evasión mental*. Esta situación de evasión mental se aplica cuando una persona se encuentra físicamente en su lugar de trabajo pero mentalmente está en otro lugar. El motivo de esta evasión se debe en gran parte a dos motivos. En primer lugar encontraríamos las demandas familiares y personales las cuales impiden que una persona pueda rendir al 100%. Tiene aspectos de su vida personal cotidiana por resolver a los cuales no ha podido dedicar la atención necesaria. En segundo lugar, pero igual de importantes, los obstáculos que puede encontrarse ante la promoción y formación, sobre todo en el caso de las mujeres.

7.3. Mejora de indicadores internos

Mejora de indicadores internos tales como el clima laboral, compromiso con la empresa, orgullo corporativo, satisfacción de la plantilla, etc.

Estudios realizados a nivel nacional determinan que la incorporación de medidas de igualdad y conciliación mejoran en gran medida: el clima laboral, el compromiso con la empresa, la satisfacción y el orgullo corporativo. Es decir, las personas que trabajan en una empresa que aplica políticas de igualdad y conciliación se sienten orgullosas de trabajar en la empresa y lo proyectan externamente.

Como consecuencia de la mejora de estos indicadores nos encontramos con que la conflictividad laboral disminuye y el nivel de estrés también con las consecuencias positivas que estos elementos tienen para la organización, la salud y el trabajo.

7.4. Mejora de indicadores de mercado

Mejora de indicadores de mercado tales como la reputación corporativa y la diferenciación de la competencia.

Reputación corporativa

La reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diferentes grupos de interés con los cuales se relaciona. Estos grupos pueden ser internos o externos. Estas percepciones son el resultado del comportamiento de la empresa a lo largo del tiempo con estos grupos y de su capacidad de generar valor.

El entorno laboral y la calidad de vida en el trabajo marcan de una forma importante la reputación corporativa de una empresa. Para ser reconocida externamente, primero debe serlo internamente y, en este caso, una gestión igualdad de oportunidades ayuda a trabajar en pro de la reputación corporativa.

Diferenciación competitiva

Cada vez más los productos y servicios tienen menos diferencias, con precios y condiciones similares. Actualmente, el hecho que diferencia a una empresa del resto son sus recursos humanos: el trato, la manera de actuar, la proactividad, la empatía, etc. Por ello, todas las acciones dirigidas a incrementar la calidad de las condiciones de las personas ayudarán a la empresa a diferenciarse de la competencia.

Algunos ratios para medir el efecto de las políticas de igualdad de oportunidades en la empresa:

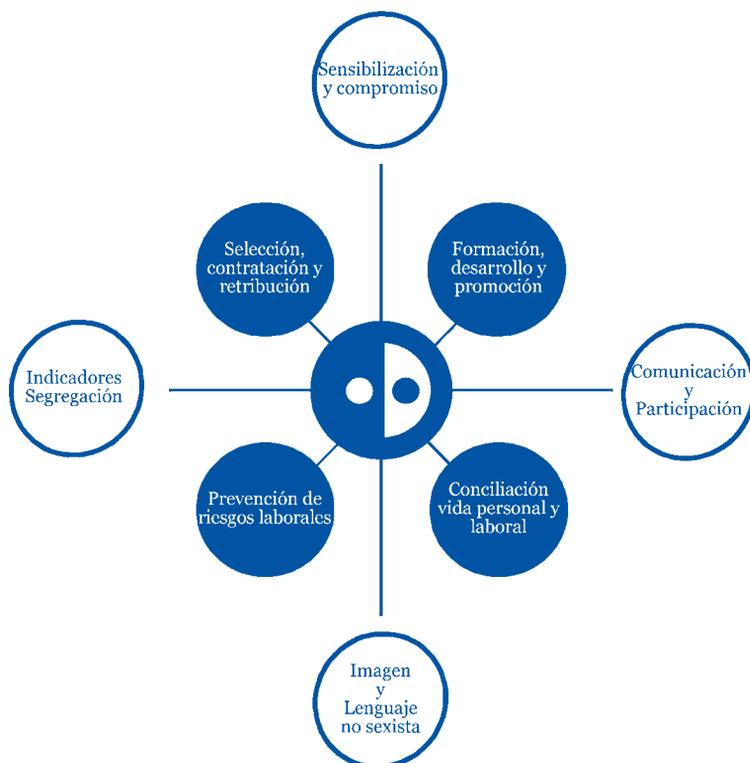
- Rotación = $(\text{número de altas} - \text{número de bajas}) / \text{plantilla actual}$
El ratio de rotación puede calcularse para cada uno de los puestos de trabajo
- Absentismo = $\text{horas de baja} / \text{horas totales}$
El absentismo se puede diferenciar según sea de larga duración, paternidad/maternidad, enfermedades, etc.
- Calidad del servicio = $\text{reclamaciones} / \text{número de servicios}$
- Rotación de clientes = $(\text{número de altas}) - (\text{número de bajas}) / \text{número clientes actuales}$

II. Ámbitos de actuación de la empresa

8. GESTIÓN ACTIVA DE LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

El ámbito de actuación de la empresa debe enmarcarse en la gestión activa de este tipo de políticas. Se propone a continuación un modelo de gestión de la igualdad de oportunidades que permite a las organizaciones —de todo tipo y tamaño— desarrollar su propio plan de igualdad y poder así gestionarlo.

Este modelo de gestión se basa en el análisis y el trabajo de los siguientes ocho ejes:



Fuente: *Optimiza.*

8.1. Selección, contratación y retribución

Potenciar el capital humano

Incorporar políticas de igualdad de oportunidades en la selección, contratación y retribución, además de garantizar el cumplimiento con la legislación vigente, contribuye a que la empresa potencie las posibilidades de su capital humano. Las medidas implantadas en este sentido evitan, por un lado, que la situación familiar o personal sean un impedimento o condicionante. Por otro lado, permiten el acceso de personal diverso, el cual aporta flexibilidad y capacidad de adaptación.

8.2. Formación, desarrollo y promoción

Incremento de las capacidades y competencias de la empresa

Incorporar medidas de igualdad en la formación, promoción y desarrollo, además de garantizar el cumplimiento con la legislación vigente, hace que la empresa retenga y desarrolle el talento. En definitiva, favorece a una valoración y optimización de las posibilidades de todo el capital humano que en última instancia incrementarán las capacidades y competencias de la empresa.

8.3. Conciliación de la vida personal y laboral

Equilibrio trabajo-vida:

Las medidas de conciliación son aquellas medidas encaminadas a mejorar las posibilidades de atender a las necesidades personales y familiares. Éstas favorecen mayoritariamente a las mujeres ya que es el colectivo que actualmente soporta gran parte de las labores familiares, siendo por tanto una de las principales herramientas para impactar en las diferencias actuales. A pesar de ello, cabe destacar que los hombres también deben y tienen que poder conciliar.

8.4. Prevención de riesgos laborales

Perspectiva de género en la prevención

La política de prevención de riesgos laborales debe incorporar una atención específica a los riesgos para las mujeres en el lugar de trabajo, aplicando la perspectiva de género en la prevención. Dentro de este eje merecen especial atención también a aquellas medidas destinadas a prevenir el acoso en el trabajo, tanto el acoso moral como el acoso por razón de sexo.

NOTA: como importante novedad de la Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad efectiva entre mujeres y hombres se contempla la inversión de la prueba en caso de acoso sexual o por razón de sexo, es decir, será el acusado (y la empresa subsidiariamente) quien deberá demostrar que ha intentado prevenir por todos los medios el acoso en su organización.

8.5. Sensibilización y compromiso

La actitud de la empresa hacia la igualdad de oportunidades

La sensibilización define cuál es la conducta de la empresa hacia determinadas cuestiones, en este caso hacia la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Esta conducta puede ser *espontánea e individualizada* (es decir, cada persona es más sensible a unas cuestiones u otras) o puede estar *formalizada y manifiesta*; entonces hablamos de cultura corporativa. Una organización que trabaja activamente la igualdad de oportunidades es una organización que se preocupa por fomentar la sensibilización de toda la plantilla.

8.6. Comunicación y Participación

Generadora de confianza y de igualdad

La comunicación interna es un instrumento indispensable para generar confianza en la organización, dar homogeneidad a la actuación de todas las

personas de la empresa y, potenciar sus resultados. La elaboración de un plan de igualdad debe ser un proceso participativo en el que se involucre a toda la organización, por este motivo es imprescindible abordar determinadas cuestiones de comunicación interna general y otros estrechamente relacionados con la igualdad.

8.7. Imagen y Lenguaje no Sexista

Mejora de la capacidad de las personas

El lenguaje e imágenes que usa una organización para comunicarse reflejan su cultura empresarial. Es por ello, que se debe tomar conciencia de que la forma y el contenido de los mensajes que se emiten —interna y externamente— y la forma de ofrecer un servicio o un producto ayuda a trabajar en pro de la igualdad de oportunidades en el sí de una organización.

8.8. Indicadores de Segregación

Sostenibilidad y perdurabilidad

Analizar y medir el impacto que tiene la incorporación de acciones de igualdad de oportunidades en los objetivos de negocio hace posible una gestión sostenible y perdurable en el tiempo. Para ello, es necesario evaluar de forma periódica una serie de indicadores que permitan visualizar los resultados que se vayan obteniendo y poder realizar una mejora continua de los mismos.

No es suficiente indicar el % de mujeres en la organización, es necesario adoptar criterios de análisis y actuación en todos los ejes.

III. El plan de igualdad de oportunidades

9. COMPROMISO Y LIDERAZGO

Un plan de igualdad de oportunidades necesita un *compromiso* y una *participación* activa para pasar de ser una buena intención a una gestión práctica y real.

Compromiso de la Dirección

En cualquier plan empresarial, uno de los factores clave es conseguir el compromiso de la Dirección (o propiedad) de la empresa. Para dar aval de este compromiso es necesario materializarlo y hacerlo evidente y visible (formalizarlo por escrito en carta, documento, acta. etc.). Es necesario un ejercicio de reflexión de contextualización del plan de igualdad. Deben definirse los motivos por los cuales se va a llevar a cabo y qué acciones llevará a cabo la Dirección.

Generalmente, la Dirección da el primer paso aprobando la puesta en marcha del plan. También es necesaria su involucración en los objetivos, ejecución de las acciones, asignación de recursos, etc.

Del mismo modo que se recomienda la formalización escrita del compromiso, también es aconsejable hacerlo con todas las actuaciones y decisiones acordadas por parte de la Dirección.

Por parte de la plantilla

También es totalmente necesaria la involucración y la participación de la plantilla. Sólo de este modo se conseguirá que las medidas tengan el consenso más amplio posible y den respuesta a las necesidades reales existentes. Esta participación puede ser directa y personal, pero también puede realizarse de forma puntual y mediante canales de participación establecidos.

El grado más elevado de compromiso es la plasmación de estas medidas en el convenio colectivo. De todas formas, aquellas empresas que tienen periódicamente una negociación colectiva establecida no tienen porque traspasar todas las medidas al convenio. Muchas veces, se trata de medidas gratificables y consolidarlas puede significar complicaciones en el caso de no ser efectivas.

La participación de la plantilla también debe materializarse creando un grupo de trabajo, por ejemplo. De este modo, se hace evidente que el plan de igualdad es fruto de la implicación y trabajo de las personas de la empresa. Es recomendable, al igual que en el caso de la Dirección, que todas las actuaciones y decisiones tomadas por parte de la plantilla se plasmen por escrito en actas o documentación formal.

10. DIAGNÓSTICO

10.1. Análisis de la situación actual

La situación actual debe permitirnos conocer:

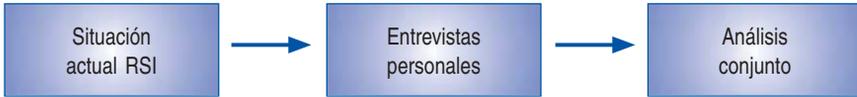
- Cómo es la empresa y las personas que trabajan en ella.
- Qué acciones y medidas tiene ya establecidas la empresa y su funcionamiento.
- Identificar las áreas de mejora y actuación.

Conocer cuál es la situación actual en materia de igualdad servirá para poder proyectar un plan de acciones que se adapten a la empresa de forma eficiente.

Para realizar el diagnóstico de la situación actual se propone realizar un diagnóstico desde un punto de vista interno y un análisis desde un punto de vista externo.

Diagnóstico Interno:

La ejecución del Diagnóstico Interno se puede trabajar en tres etapas:



Situación actual:

Analizar cuál es la situación actual de la empresa en relación a cada uno de los ámbitos que forman la RSI y ver en qué fase de desarrollo se encuentran en materia de igualdad.

Recopilación de información (selección de la misma y sus fuentes en la organización) y análisis de los flujos de información.

Entrevistas

Las entrevistas completarán el análisis de la situación actual y permitirán obtener unos resultados ajustados a la realidad de la empresa y sus posibilidades según su situación, sus objetivos y las necesidades de su plantilla.

Las entrevistas deben centrar su foco de atención principalmente en conocer si:

- Hay igualdad de oportunidades en los procesos de selección, contratación y en la retribución.
- Hay igualdad de oportunidades en el acceso a los programas de formación y promoción.
- Hay mecanismos establecidos para la prevención del acoso.
- La empresa utiliza una comunicación y un lenguaje no sexista.
- La empresa facilita la conciliación de la vida laboral y personal.

No se debe pretender que las entrevistas tengan un valor de auditoría legal o laboral sino que mediante una conversación más o menos formal y un análisis de la documentación de la empresa se pueda llegar a un conocimiento suficiente para poder actuar de forma proactiva, adecuada y concreta.

10.2. Análisis externo

Una vez conocido el punto de partida de la empresa hay que realizar un estudio de otros aspectos externos que sean aplicables en materia de igualdad:

- Legislación.
- Convenio colectivo, acuerdos sectoriales o particulares.
- Ayudas o incentivos en curso (p. ej.: subvenciones para implantar un Plan de igualdad).
- Recursos a disposición de la empresa (p. ej.: programas o formaciones).
- Otros factores relevantes para cada empresa.

11. IDENTIFICACIÓN DE MEJORAS Y PRIORIZACIÓN

11.1. Fijación de objetivos

La fijación de objetivos es una técnica participativa que permite planificar la actuación en un periodo determinado de tiempo y posteriormente evaluar su cumplimiento.

Los objetivos fijados determinarán:

- Las acciones y medidas que se implantarán.
- Quién debe llevarlas a cabo.
- En qué periodo de tiempo deben materializarse.
- Los recursos y medios que se requerirán.
- Indicadores asociados (para medir resultados, hitos,...)

Dado que es un proceso de suma importancia es esencial que sea participativo y que cuente con el compromiso de la Dirección de la empresa.

Es recomendable tener presente los resultados del diagnóstico para hacer una reflexión ajustada a la realidad de la empresa y fijar objetivos coherentes y necesarios. Esta definición de los objetivos siempre debe estar en función de las posibilidades de la organización.

La fijación de objetivos permite trabajar todas las áreas en función de la realidad de la empresa de forma consensuada y operativa, y en base a sus posibilidades reales.

11.2. Plan de acciones

El plan de igualdad no termina en el momento de realizar la foto de situación (diagnóstico), hace falta formalizar hacia donde desea avanzar la organización. Formalizar claramente el plan de igualdad hace que éste sea operativo, efectivo y sostenible en el tiempo.

Designación de responsables

La identificación de grupos de personas responsables es básica para la viabilidad del plan:

- Es un canal para fomentar la participación de la plantilla en su elaboración.
- Facilita la consecución de los objetivos fijados en la fase anterior mediante la puesta en marcha eficiente de las medidas y acciones adecuadas.
- Asegura que el plan se enmarque en un proceso de mejora continua.

La incorporación de acciones de igualdad de oportunidades de una forma transversal en una empresa supone un cambio cultural y muchas veces organizativo. Ejes estratégicos como la comunicación interna, sensibilización, políticas de capital humano, etc. deben trabajarse desde y hacia una gestión con la perspectiva de género. Además, es importante recordar que no existen modelos únicos válidos para todo tipo de empresas y organizaciones ni fórmulas universales para la implantación.

La misión de las personas responsables del plan de igualdad será velar por la correcta implantación de las acciones y medidas; que se haga de forma efectiva. Así se logrará pasar de un marco teórico a un uso o beneficio de las medidas real y normalizado.

Las funciones de las personas responsables empiezan en la definición y concreción de objetivos pero deben perdurar en el tiempo, asumiendo tareas de evaluación de la implantación del plan.

El número de personas dependerá de las dimensiones de la empresa y de sus características. Se aconseja nombrar un mínimo de dos personas y un máximo de seis. Debería reunir las siguientes condiciones:

- El grupo tiene que representar a la mayoría.
- Tener la agilidad suficiente para tomar decisiones y ser operativo.
- Debe estar formado por representantes de la plantilla, sindicales y de dirección.

La figura de «agente de igualdad» es la persona dentro de la organización responsable de trabajar los aspectos de igualdad de forma interna.

Calendario de acciones

Es esencial hacer una previsión del tiempo de diseño, implantación y evaluación de cada acción o medida que se va implantar.

Debe tratarse de una planificación realista que permita realizar los pasos adecuados hacia la dirección que se ha fijado. El proceso de implantación tiene que ser progresivo para hacerlo viable. Del mismo modo, esta previsión debe ser conjunta y teniendo en cuenta cada una de las acciones a poner en marcha para evitar solapamientos y puntas que requieran unos recursos excesivos o inalcanzables.

Qué acciones y medidas implantar

Según los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico y también en función de los objetivos marcados se deben diseñar medidas que:

- Permitan optimizar los resultados obtenidos.
- Sean las adecuadas a las necesidades de las personas.
- Respondan a las posibilidades reales de la empresa.

Algunos de los ámbitos con más impacto son:

- Medidas relacionadas con la selección, contratación y retribución.
- Medidas de formación y promoción.
- Comunicación y lenguaje no sexista.
- Prevención del acoso moral y sexual.
- Medidas de conciliación de la vida laboral y personal.

Recursos e indicadores de resultados

Las acciones y medidas que forman el plan de igualdad deberían detallarse al máximo para hacerlas comprensibles y accesibles para las personas destinatarias.

A parte de elaborar un calendario, es conveniente estimar los recursos necesarios según la planificación y marcar las responsabilidades para cada una de las tareas a realizar. Así se podrá hacer una aproximación de la carga de trabajo que va a suponer para las personas que van a intervenir en el proceso.

En este caso, debe tenerse en cuenta:

- El tiempo de dedicación necesaria.
- Costes de gestión y coordinación.
- Costes propios de la medida o acción.
- Otros elementos materiales que se requieran para cumplir el plan de igualdad previsto.

Por otro lado, deberán fijarse los resultados que se esperan de cada una de las actuaciones para poder detectar si la planificación se va cumpliendo y los objetivos se van logrando.

Algunos indicadores*:

- % de mujeres/hombres en toda la organización
- % de mujeres/hombres en puestos de responsabilidad (segregación vertical)
- % de mujeres/hombres en los diferentes departamentos (segregación horizontal)
- % de mujeres/hombres que han presentado candidaturas de selección o promoción
- % de mujeres/hombres con contrato indefinido
- % de mujeres/hombres con jornada intensiva/comprimida
- % de mujeres/hombres en comité sindical (si existe)
- % de mujeres/hombres que finalmente han promocionado o se han seleccionado
- % de mujeres/hombres que se han dado de baja (y si es posible motivos)
- % de salario variable sobre el fijo pagado a mujeres/hombres
- % de mujeres/hombres que han recibido formación (en horas y en costes)
- % de horas extras realizadas por mujeres /hombres
- núm. de consultas recibidas en torno al acoso laboral y/o sexual
- núm. de solicitudes/personas que han utilizado las medidas de conciliación disponibles

* pueden servir también para realizar el diagnóstico preliminar

Estos indicadores se podrían comparar con indicadores de productividad, facturación, calidad de servicio, beneficios, etc. Así, la empresa será capaz de visualizar las mejoras obtenidas con las actuaciones llevadas a cabo.

12. IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO

La puesta en marcha supone la implantación de las acciones o medidas previstas en el plan de igualdad de la empresa.

Un primer paso ineludible es comunicar a toda la plantilla la existencia del plan y las actuaciones y temporalidades previstas, así como dar a conocer quién se responsabilizará de cada acción y los canales de comunicación y participación previstos.

La comunicación del plan y de las acciones y medidas se van a introducir en la empresa es recomendable que se haga antes de la puesta en marcha efectiva. Es decir, antes de dar la posibilidad de utilizar o beneficiarse de determinadas medidas o antes de introducir los cambios previstos se debe anunciar su puesta en marcha. Es aconsejable dosificar la información y mantener una regularidad sin perder la visión global del proceso.

En esta fase es muy importante facilitar todos los datos relativos al funcionamiento, usos, requisitos, objetivos, etc. para asegurar la correcta utilización de

las acciones y medidas. La información que se transmita debe ser clara y evitar ambigüedades que puedan conllevar interpretaciones incorrectas.

Es recomendable diseñar un plan de comunicación e información para cada una de las acciones y medidas de forma individualizada. La/s persona/s responsable/s de la misma tendría/n que dar la información necesaria a quién pueda solicitarla.

Cada acción o medida que se vaya a poner en marcha debería tener alguna persona asignada para que la lidere: hacer el seguimiento, impulsarla y coordinarla. Esta persona será la responsable de su correcto funcionamiento, preocupándose de incentivar su uso o a la participación.

Además, la comunicación debe ser multidireccional. Hay que abrir un espacio de participación en el que la plantilla pueda formular sus sugerencias de mejora a la dirección y personas responsables.

La comunicación es una herramienta de coordinación y posibilita el funcionamiento de las medidas y acciones de igualdad implantadas.

13. EVALUACIÓN

Para garantizar la viabilidad de la implantación del plan y su efectividad, deben planificarse y crearse mecanismos de seguimiento y evaluación adecuados para cada una de las actuaciones previstas.

La evaluación debe estructurarse en base a tres puntos principales:

- Conocimiento de las acciones y medidas implantadas.
- Utilización y participación de las mismas.
- Satisfacción del personal con cada una de ellas.
- Revisión del cumplimiento esperado de los distintos indicadores

Conocimiento

Ya se ha destacado anteriormente la importancia del proceso de comunicación. En esta fase hay que ver si éste ha sido efectivo y valorar el conocimiento

que las personas tienen de la existencia y el funcionamiento de cada medida, y de su repercusión a nivel personal o colectivo.

Utilización

Determinando el número de personas de la empresa que utiliza las medidas o se beneficia de ella tendremos una idea más clara y evidente del éxito de la implantación del plan de igualdad de oportunidades.

En el caso de que la utilización esté por debajo de lo que se había estimado, se deberá llevar a cabo un exhaustivo análisis para determinar cuáles son los posibles frenos o barreras que impiden que las personas se beneficien de la medida.

A menudo, nos encontraremos con casos en los que no se utiliza una medida o no se participa en una acción determinada por condicionantes específicos del puesto de trabajo concreto. Es necesario eliminar o minimizar estos frenos y barreras desde el plano de la sensibilización.

Satisfacción

Se recomienda analizar la satisfacción de las medidas y acciones puestas en marcha desde las perspectivas siguientes:

- Si la acción o medida mejora la igualdad de género en la empresa.
- Si el funcionamiento de la acción o medida en concreto es satisfactorio.

Estos puntos nos permitirán evaluar si las líneas de actuación determinadas son las más adecuadas a las necesidades reales de las personas. Además, se podrá comprobar si el mecanismo de funcionamiento de las medidas es el más apropiado.

Es importante analizar todos los indicadores mencionados para ver cómo evolucionan y comprobar si las actuaciones llevadas a cabo tienen el efecto deseado según los objetivos marcados. Por ejemplo, si uno de los objetivos marcados era el incremento de la participación de las mujeres en la formación

de la empresa, se debe comprobar si se ha logrado y qué desviación hay, para poder actuar.

La evaluación servirá para identificar puntos de mejora de forma periódica y continuada.

IV. Bibliografía y recursos

14. AYUDAS Y SUBVENCIONES

Ponemos a su disposición la siguiente página web donde encontrará información actualizada sobre subvenciones relacionadas con la Igualdad de Oportunidades: www.optimiza.com/subvenciones

Además en www.foretica.es podrá encontrar información sobre la norma SGE 21 que permite incorporar el Plan de Igualdad de Oportunidades en un Sistema Integral de Gestión Socialmente Responsable.

Se recomienda consultar los distintos organismos de la Administración Pública sobre la información relativa a las ayudas y subvenciones que ofrecen a las empresas en materia de igualdad de oportunidades.

- Áreas e Institutos de promoción económica, empleo y formación estatales, autonómicos y locales.
- Áreas de mujer, familia o Igualdad de Oportunidades estatales, autonómicos y locales.
- El Instituto de la Mujer (www.mtas.es/mujer)

15. LEGISLACIÓN

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

Tratado de Ámsterdam. 1997.

Constitución Española. 1978.

Directiva 76/206/CEE de igualdad de mujeres y hombres en el ámbito de las relaciones laborales.

Tratado de Roma. 1957.

16. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Commission Européenne. Intégration de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la coopération au développement. De la politique à la pratique-Le rôle de la Commission européenne. Bèlgica, 2003 (14036B INT).
- Fundación Mujeres. «conciliación de la vida familiar y laboral en las organizaciones laborales.» Proyecto «Los tiempos de nuestras vidas». Sevilla. 2004.
- Institut Català de la Dona. Proyecto EQUAL «Compartir es Sumar». Barcelona. 2003.
- Instituto de la Mujer. «Guía práctica para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres». Madrid. 2002.
- Instituto de la Mujer. Seminario Empleo-Now «La igualdad de oportunidades en el empleo». Madrid. 2000.
- Optimiza. «Fundamentos de la Igualdad de Oportunidades». Barcelona. 2006.
- Optimiza. «Fundamentos de la conciliación Empresa – Persona». Barcelona. 2003.
- U.A.F.S.E. Análisis de las Buenas Prácticas del Grupo Temático Nacional de Igualdad de Oportunidades. Madrid. 2004.

Optimiza es la primera compañía a nivel europeo en llevar a la práctica planes de gestión de la Responsabilidad Social Interna desde un enfoque práctico: Conciliación Empresa - Persona, Igualdad de Oportunidades, Diversidad,...

La misión de Optimiza es ayudar a las organizaciones de cualquier tamaño o tipo de actividad a mejorar su eficiencia basándose en optimizar las relaciones Empresa - Persona. Más de 150 organizaciones avalan nuestra metodología y saber hacer.



www.optimiza.com

Forética es una asociación sin ánimo de lucro cuya finalidad es fomentar la cultura de la gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones, que cuenta con más de 100 organizaciones y 70 socios personales. Ha desarrollado, con la ayuda de más de 100 expertos, un código de conducta tipo y la Norma de Empresa SGE 21 como marco de actuación, que ha sido reconocida como un referente europeo.

Las empresas promotoras de Forética son: Adif, Alares, AstraZeneca, Caja Navarra, Grupo Norte, Merck Sharpe & Dohme, Novartis, Renfe, Sanitas, Sanofi-Aventis y Union Fenosa.



2007 — Año Europeo de la Igualdad de Oportunidades para Todos

Forética es una de las asociaciones adheridas al compromiso del Año Europeo de la Igualdad de Oportunidades.

El principal objetivo de esta iniciativa es concienciar sobre las problemáticas de la discriminación múltiple y sobre el hecho de que todas las personas tienen derecho al mismo trato sin distinción de sexo, origen étnico o racial, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual.



OTRAS PUBLICACIONES DE FORÉTICA

CUADERNOS FORÉTICA

1. Responsabilidad Social de las Empresas: Fundamentos y enfoque de la gestión responsable
Dr. Pedro Francés Gómez
2. Gestión Integral de la RSE: El caso de Novartis en España
Joan Fontrodona Felip
3. Responsabilidad Social en las Empresas Familiares
Javier Quintana Navío
4. La integración de la Responsabilidad Social en el sistema de gestión de la empresa
Francisco Ogalla Segura
5. Inversión Socialmente Responsable: La gestión del riesgo y la calificación de criterios RSE
Tom Gosselin
6. Accountability: Comunicación y reporting en el ámbito de la RSE
Marc Vilanova, Josep María Lozano y Marta Dinarés
7. El activismo accionarial en Europa: Manual europeo 2006
EUROSIF

Gestión y comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial: Claves para un desarrollo competitivo y sostenible

Germán Granda Revilla (Director)

Edita Ediciones Cinca (septiembre 2006)

Para la elaboración de esta publicación se ha utilizado materiales reciclados y reciclables.

Patrocinan:



PARA LO QUE DE VERDAD IMPORTA



e
Forética



2007 — Año Europeo de la Igualdad de Oportunidades para Todos

ISBN 978-84-611-6446-2



9 788461 164462