

**HERRAMIENTA PARA LA  
ELABORACIÓN DE  
DIAGNÓSTICOS Y PLANES PARA LA  
IGUALDAD DE MUJERES Y HOMBRES  
EN EMPRESAS Y OTRAS ENTIDADES**

**GESTIÓN PARA LA IGUALDAD EN  
LAS ENTIDADES PÚBLICAS Y**

**PRIVADAS  
HOJA DE CÁLCULO**



**EMAKUNDE**

EMAKUMEAREN EUSKAL ERAKUNDEA  
INSTITUTO VASCO DE LA MUJER

Eusko Jaurlaritzako Erakunde Autonomiaduna  
Organismo Autónomo del Gobierno Vasco

GUÍA

22

Título: Herramienta para la elaboración de diagnósticos y planes para la igualdad de mujeres y hombres en empresas y otras entidades. Gestión para la igualdad en las entidades públicas y privadas

Edita: Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer. Manuel Iradier, 36. 01005 Vitoria-Gasteiz

Equipo: Eraberría Gunea, S. L.  
Maitane Urbieta Iceta y Malu Ziordia Fernandez de Garaialde

Fecha: Actualizada en septiembre de 2019

Descriptores: Empresas, igualdad de oportunidades, planes de acción, indicadores de género, acciones positivas

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	4
HERRAMIENTA “DIAGNÓSTICO. INDICADORES DE GÉNERO” .....	5
CLAVES.....	5
CARACTERÍSTICAS .....	5
ESTRUCTURA.....	6
APLICACIÓN.....	7
CLAVES DE LECTURA .....	8
FOCALIZAR.....	9
RESULTADO .....	10
BIBLIOGRAFÍA RELACIONADA .....	10
ENLACES DE INTERÉS.....	11
HERRAMIENTA “DEL DIAGNÓSTICO AL PLAN. LEAN_IGUALDAD”.....	12
CLAVES.....	12
CARACTERÍSTICAS .....	12
PLANTILLA.....	12
APLICACIÓN.....	14
RESULTADO .....	16
BIBLIOGRAFÍA RELACIONADA .....	16
ENLACES DE INTERÉS.....	16

[HERRAMIENTA HOJA DE CÁLCULO \(Protegida\)](#)

[HERRAMIENTA HOJA DE CÁLCULO \(Desprotegida\)](#)

[HERRAMIENTA HOJA DE CÁLCULO \(Sin macros\)](#)



## PRESENTACIÓN

Avanzar en igualdad requiere un cambio en la cultura empresarial pasando de contemplar únicamente la producción a tener en cuenta a las personas y sus diversas realidades. Las empresas y entidades privadas son también responsables del avance de la igualdad de mujeres y hombres en nuestra sociedad y tienen mandatos legales que cumplir en materia de igualdad. La Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, recoge la obligatoriedad de las empresas de más de 250 personas de negociar un plan para la igualdad y, para el resto, plantea la elaboración y aplicación de los planes para la igualdad de forma voluntaria. En el mismo sentido, la Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la igualdad de mujeres y hombres señala la necesidad de implantación de planes para la igualdad en las empresas privadas y hace referencia a la obligatoriedad en

todo caso para las empresas participadas mayoritariamente con capital público.

Sin embargo, tras la entrada en vigor del Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, que modifica la anterior Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, a partir del 7 de marzo de 2020 tendrán obligación de disponer de un plan de igualdad las empresas de más de 150 personas trabajadoras, a partir del 7 de marzo de 2021 las de más de 100, y a partir del 7 de marzo de 2022 las de más de 50.

En el año 2011 Emakunde publicó la *Metodología para la Elaboración de Diagnóstico y Plan para la Igualdad en Empresas y Entidades Privadas* para dar respuesta a ese contexto normativo y a la demanda por parte de las empresas, entidades privadas y públicas y agentes sociales para contar con herramientas que permitieran avanzar en la igualdad en las organizaciones. En 2017 presentamos esta herramienta actualizada, una actualización que obedece, primeramente, a la necesidad de adecuarla a las distintas modificaciones que ha habido en la normativa referida a la igualdad: uno de los objetivos de esta herramienta es garantizar la recogida de información cuantitativa que el Decreto 11/2014, de 11 de febrero, por el que se regula el reconocimiento “Entidad Colaboradora para la Igualdad de Mujeres y Hombres” solicita a las organizaciones. En segundo lugar, responde a la necesidad de que las herramientas y metodologías incorporen elementos que respondan a la diversidad de las empresas y a su realidad. Es decir, que se encuentren lo más integradas posibles en las propias herramientas de gestión de la empresa.

Tras la aprobación del Real Decreto 6/2019, se lleva a cabo una segunda actualización en 2019 para recoger las modificaciones a la Ley 3/2007.

Esta herramienta requiere de personas capacitadas en igualdad de mujeres y hombres para que puedan realizar un análisis de género adecuado de los datos recogidos y de los resultados obtenidos. De la misma forma, es fundamental que, paralelamente, la plantilla reciba formación en igualdad para favorecer la sostenibilidad del proyecto y la participación efectiva de todas las personas.

En definitiva, esta herramienta busca incidir desde la igualdad en la estrategia de la empresa y lograr la implicación del grupo, de todas las personas, para que sean copartícipes en los cambios hacia una cultura más igualitaria en las organizaciones y en la sociedad. Espero que sea una herramienta valiosa que nos ayude a avanzar hacia la igualdad en el ámbito empresarial y que nos permita demostrar que dar pasos en igualdad es dar pasos hacia la innovación y la excelencia.

Izaskun Landaia Larizgoitia  
Directora de Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer

# HERRAMIENTA “DIAGNÓSTICO. INDICADORES DE GÉNERO”

El itinerario más habitual para integrar la gestión para la Igualdad en las empresas es la realización de un Plan para la Igualdad, que comienza con la realización de un diagnóstico que permita identificar las áreas principales de intervención.

La herramienta que a continuación se describe es la BASE PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO sobre la igualdad de mujeres y hombres en la entidad.

Permite CONVERTIR DATOS de la organización y la opinión de la plantilla en INDICADORES DE GÉNERO que sintetizan el análisis de género de la plantilla y la estrategia de la organización y visualizan la realidad de la entidad en cuanto a las brechas de género más significativas en el ámbito del empleo y la empresa.

## CLAVES

Poner el foco en la SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN RESPECTO A LAS PRINCIPALES DESIGUALDADES entre mujeres y hombres existentes en el ámbito laboral, de forma que el Plan para la Igualdad que se construya a partir del diagnóstico impacte directamente en las mismas.

De esta forma las intervenciones de las organizaciones formarán parte de una ESTRATEGIA COMÚN que permita avanzar en la reducción de las brechas de género del territorio en el que las empresas desarrollan su actividad.

Los Planes para la Igualdad de mujeres y hombres son herramientas cuyo objetivo es contribuir a la consecución de la igualdad en la organización mediante la eliminación de las brechas existentes en este ámbito.

## CARACTERÍSTICAS

- La herramienta está disponible en FORMATO EXCEL. Esta herramienta se ha desarrollado en Office 2013.
- La herramienta garantiza la recogida de la información cuantitativa que el *DECRETO 11/2014, de 11 de febrero, por el que se regula el reconocimiento «Entidad Colaboradora para la Igualdad de Mujeres y Hombres»* solicita a las organizaciones en el apartado de diagnóstico.
- La mayor parte de los datos que la herramienta solicita coinciden con los que las entidades utilizan habitualmente para su gestión. En lo que a opinión de la plantilla se refiere, la herramienta incluye una encuesta de sencilla aplicación.

## ESTRUCTURA

### datos

La herramienta solicita información de la organización y de la opinión de la plantilla, clasificada en los siguientes apartados.

#### IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

**PLANTILLA:** Distribución de mujeres y hombres por niveles y puestos, oficinas, departamentos/proyectos/unidades de negocio, edad, responsabilidades de cuidado, diversidad, estudios, formación en igualdad

**CONDICIONES LABORALES:** Tipo de relación laboral, contrato y jornada; horarios: tipos de jornadas; política retributiva; medidas de conciliación y flexibilización del tiempo y espacio de trabajo; seguridad y salud

**GESTIÓN DE PERSONAS:** Contrataciones, salidas, promociones internas

**ACTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN:** Personas usuarias/clientela, desarrollo de productos y servicios...

**DIMENSIÓN EXTERNA DE LA ENTIDAD:** Subcontrataciones, redes sociales

**ENCUESTA DE OPINIÓN**

### indicadores

Una vez cumplimentados los datos, la herramienta nos devuelve un cuadro de indicadores, con dos apartados diferenciados:

- Análisis descriptivo de la entidad desde una perspectiva de género.
- Situación de la organización en relación a ocho brechas de género significativas en el ámbito del empleo y la empresa.

#### análisis descriptivo

- Distribución por sexo de la plantilla
- Segregación horizontal
- Segregación vertical
- Equilibrio por edad
- Responsabilidades de cuidado
- Diversidad
- Estudios
- Formación en igualdad de la plantilla
- Personas usuarias/Clientela
- Desarrollo producto y prestación de servicios
- Subcontrataciones
- Relaciones con el exterior

#### brechas de género en:

- Acceso al empleo
- Salida del empleo
- Acceso a puestos de nivel estratégico y táctico
- Política de contratación
- Política retributiva
- Conciliación corresponsable
- Riesgos psicosociales
- Cultura organizacional

Para la correcta aplicación de la herramienta es necesaria la intervención de personal de la organización con acceso a información sobre gestión, condiciones laborales y actividad y la de personas con formación en igualdad de mujeres y hombres que puedan realizar un análisis de género adecuado de los datos recogidos y de los resultados que la herramienta aporta. Se describen a continuación las funciones a asumir por unas y otras.

## LA ORGANIZACIÓN:

1. Cumplimentar los datos solicitados en los apartados de la herramienta:
  - Identificación
  - Plantilla
  - Condiciones laborales
  - Gestión de personas
  - Actividad y dimensión

Es fundamental que la entidad complete al máximo los datos solicitados para que la herramienta sea útil.

2. Realizar la encuesta a toda la plantilla, utilizando el modelo disponible en el apartado “Imprimir encuesta” y volcar los resultados en el apartado “Encuesta de opinión”.

## PERSONAS CAPACITADAS PARA EL ANÁLISIS DE GÉNERO

(Personal interno con capacitación en igualdad de género, consultoras homologadas por Emakunde para la prestación de asistencia técnica en materia de igualdad de mujeres y hombres a empresas y entidades):

3. Interpretar los indicadores de género obtenidos.  
La herramienta proporciona en el apartado “Gráficos”, la representación gráfica de algunos de estos indicadores para facilitar su lectura.
4. Clasificar los indicadores del análisis descriptivo y de cada una de las brechas en puntos fuertes y débiles. Para ello se puede utilizar la herramienta DF\_IGUALDAD (Debilidades y Fortalezas\_Igualdad).

El Análisis DAFO es una de las herramientas de análisis más utilizada en las organizaciones por los resultados críticos y objetivos que se obtienen. La versión tradicional analiza tanto la parte externa de la organización (Amenazas y Oportunidades) como la parte interna (Debilidades y Fortalezas).

En este caso, se propone poner el foco en el análisis de la parte interna que permite detectar las Fortalezas y las Debilidades de la organización, en relación a la Igualdad de mujeres y hombres, lo que hemos denominado **DF\_IGUALDAD**.

5. Incluir en el DF\_IGUALDAD aquellos aspectos de la estrategia de la entidad que se constituyen como Fortaleza o Debilidad para las brechas analizadas.

Por ejemplo, si una entidad tiene entre sus valores la transparencia o la participación, puede resaltarlos como fortalezas en las brechas *política de contratación, política retributiva o incidencia de los riesgos psicosociales en la salud*, por mencionar algunas.

## CLAVES DE LECTURA

- **MEJORA CONTINUA.** De igual modo que otros procedimientos de gestión, esta herramienta basa su fundamento en el enfoque de mejora continua, ya que permite documentar el proceso de análisis, aporta un sistema de medición y prevé la participación de las personas que componen la organización.
- **SENSIBILIZACIÓN/FORMACIÓN.** El análisis que nos proporciona esta herramienta contribuye a la sensibilización de la plantilla sobre la situación real en relación a la igualdad/desigualdad de mujeres y hombres.
- **LECTURA DESDE LA REALIDAD DE LA ENTIDAD.** Un valor similar en un indicador, puede interpretarse como debilidad en una entidad y fortaleza en otra. Factores como la trayectoria, el sector, la estrategia, momento y/o recursos serán los que condicionen su clasificación en una u otra categoría.

### **Ej. Tasa relativa de acogimiento a reducciones de jornada**

Si el valor de este indicador es indeterminado porque ninguna mujer ni ningún hombre se acogen a reducciones de jornada, puede tratarse de una debilidad en una entidad donde la cultura de la organización valora la presencia y es contraria a medidas de conciliación. Y puede ser una fortaleza en otra entidad, en la que al contar con medidas de flexibilidad, horarios adaptados... que favorecen la organización personal de la plantilla, no son necesarias las reducciones.

- **TIPOS DE INDICADORES.** La herramienta proporciona diferentes lecturas de los datos a través de la siguiente tipología de indicadores:

- **ÍNDICES DE CONCENTRACIÓN:** Relación entre el nº de mujeres de una categoría y el total de las mujeres, por 100; relación de hombres de una categoría y el total de hombres, por 100.

### **Ej. % de mujeres de la entidad que están en puestos técnicos**

Si este indicador es 28%, significa que el 28% de las trabajadoras de la entidad ocupan puestos técnicos.

- **ÍNDICES DE DISTRIBUCIÓN:** Relación entre el nº de mujeres en una categoría y el total de personas de esa categoría, por 100; relación entre el nº de hombres en una categoría y el total de personas de esa categoría, por 100.

### **Ej. % actual de mujeres en puestos técnicos**

Si este indicador es 55%, significa que el 55% de las personas que ocupan puestos técnicos son mujeres.

- BRECHAS DE GÉNERO: Diferencia entre las tasas o porcentajes femeninos y masculinos en la categoría de una variable.

**Ej. Diferencia salarial porcentual por puesto**

Si la diferencia salarial porcentual en puestos directivos es de -15,9, significa que existe una diferencia de casi 16 puntos porcentuales entre el salario medio de mujeres y hombres en puestos directivos.

- TASAS RELATIVAS de éxito, de presencia, de acogimiento...: Relación entre el porcentaje de mujeres y el porcentaje de hombres.

**Ej. Tasa relativa de presencia de mujeres/hombres con hijas/os a cargo**

Si la tasa relativa de presencia con hijas y/o hijos a cargo es de 0,44, significa que en la entidad hay 0,44 mujeres por cada hombre en esta situación.

## FOCALIZAR

El análisis de la información obtenida a través de esta herramienta, además de su valor en sí, permite detectar en cada entidad los FACTORES CLAVE en los que es necesario profundizar mediante la APLICACIÓN DE OTRAS HERRAMIENTAS de diagnóstico de tipo cualitativo, como entrevistas o grupos de opinión.

Algunas de las herramientas desarrolladas por Emakunde, complementarias a la presente y de interés para trabajar en el diagnóstico sobre la igualdad de mujeres y hombres, son las siguientes:

BRECHA SALARIAL: CAUSAS E INDICADORES	Ahonda en las causas que hay tras la brecha salarial. Junto con el código anterior, útil para el análisis de la política retributiva.
CÓDIGO PRÁCTICO SOBRE LA APLICACIÓN DE LA IGUALDAD DE RETRIBUCIONES ENTRE MUJERES Y HOMBRES PARA UN TRABAJO DE IGUAL VALOR	Recoge criterios prácticos en los que se concreta la igualdad de retribuciones y que habrán de tenerse en cuenta en el análisis de la política retributiva.
GUÍA DEL LENGUAJE EN EL ÁMBITO DE LA EMPRESA Y EL TRABAJO	Aporta claves para el análisis de la comunicación interna y externa de la empresa, desde el punto de vista de una comunicación inclusiva.
GUÍA PARA UN PROCESO DE SELECCIÓN NO DISCRIMINATORIO	Aporta claves para el análisis (y el diseño) de los procesos de selección desde una perspectiva de género.
GUÍA PARA UN PROCESO DE PROMOCIÓN NO DISCRIMINATORIO	Aporta claves para el análisis (y el diseño) de los procesos de promoción desde una perspectiva de género.
ITINERARIOS PARA LA IGUALDAD EN LAS ORGANIZACIONES-BERDINBIDE	Permite la recogida de información cualitativa en todo tipo de empresas. Especialmente interesante para diagnosticar la igualdad de mujeres y hombres en las organizaciones pequeñas (menos de 10 personas en plantilla) y para realizar una valoración cualitativa de la trayectoria en igualdad en aquellas organizaciones que ya han implantado medidas o un Plan para la Igualdad.
PROTOCOLO CONTRA EL ACOSO SEXUAL Y ACOSO POR RAZÓN DE SEXO	Para revisar (y diseñar) si el procedimiento existente cumple unas garantías mínimas para la atención de casos de acoso sexual y acoso por razón de sexo.
¿QUÉ SIGNIFICA INTEGRAR LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN NUESTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS?	Diseñado para explicar qué significa integrar la perspectiva en los productos y servicios, este video puede utilizarse como guion para analizar la actividad de la organización desde una perspectiva de género.

## RESULTADO

Tanto la descripción del proceso seguido, como los resultados obtenidos y su interpretación desde la perspectiva de género, se recogerán en un documento al que denominaremos “Informe Diagnóstico sobre la Igualdad de Mujeres y Hombres en la Entidad”.

El DECRETO 11/2014, de 11 de febrero, por el que se regula el reconocimiento «Entidad Colaboradora para la Igualdad de Mujeres y Hombres», recoge en su artículo 3, los requisitos que ha de cumplir este informe.

DECRETO 11/2014, de 11 de febrero, por el que se regula el reconocimiento «Entidad Colaboradora para la Igualdad de Mujeres y Hombres»

Artículo 3.– Diagnóstico de Situación.

1. El Diagnóstico de Situación reflejará la información necesaria sobre el perfil de la organización, su ámbito de actuación y sus relaciones con el entorno; las condiciones laborales de mujeres y hombres en la entidad, y sobre los elementos culturales y de gestión que permitan tomar una decisión apropiada acerca de las medidas a adoptar para evitar la discriminación por razón de sexo y para promover la igualdad de mujeres y hombres en la organización.
2. En particular, el anterior análisis se realizará, al menos, en relación con la situación de mujeres y hombres en el organigrama (niveles y categorías profesionales, su presencia en los diferentes departamentos), nivel de estudios, edad, responsabilidades familiares, el tipo de contrato y jornada, antigüedad y las retribuciones por categoría profesional. Este análisis se realizará teniendo en cuenta siempre la variable sexo y atendiendo además a la diversidad según se recoge en la Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres, que permitan identificar, en su caso, situaciones de discriminación múltiple.
3. Asimismo, y sobre la base de datos objetivos que muestren la situación actualizada de la entidad, el diagnóstico deberá recoger el análisis y valoración de las políticas de selección, de promoción y desarrollo de carrera profesional, de formación, de retribución, de salud laboral, de comunicación y en materia de conciliación de la vida personal, laboral y familiar; así como el análisis de posibles situaciones de violencia de género y de acoso sexual y por razón de sexo. Además, deberá incorporar, un análisis de los productos y servicios de la entidad y de otros planes y políticas de la organización.
4. El análisis y valoración se hará de tal manera que permita conocer el posible impacto diferencial de estas políticas en mujeres y hombres.

## BIBLIOGRAFÍA RELACIONADA

- [Protocolo contra el acoso sexual y el acoso por razón de sexo en el trabajo](#). Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer. 2016
- [DECRETO 11/2014, de 11 de febrero, por el que se regula el reconocimiento «Entidad Colaboradora para la Igualdad de Mujeres y Hombres»](#). Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer. 2014
- [Brechas de género en el mercado laboral en Euskadi](#). Sara de la Rica. Emakunde- Instituto Vasco de la Mujer. 2019
- [Diagnóstico de Igualdad de Remuneración \(DIR\)](#) ONU Mujeres. 2019
- [Brecha Salarial. Causas e indicadores](#). Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer. 2012
- [Incidencia de la Igualdad en la productividad y competitividad empresarial](#). Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer. 2012
- [Procedimiento IGE](#) para la integración de la Igualdad de Género en las empresas de Navarra: [Manual](#) y [Herramientas](#). Instituto Navarro para la Igualdad (INAI). 2011
- [Sistema de valoración de puestos de trabajo en las empresas con perspectiva de género](#). Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. 2015
- [Herramienta de autodiagnóstico de brecha salarial de género](#). Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. 2015

## ENLACES DE INTERÉS

- Servicio Igualdad en la Empresa. Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad  
<http://www.igualdadenaempresa.es/>
- Servicio de asesoramiento para la elaboración de planes de igualdad en empresas. Gobierno de Navarra  
[http://www.navarra.es/home\\_es/Temas/Igualdad+de+genero/Políticas+de+igualdad/Empresa/Servicio+de+Planes+de+Igualdad+en+Empresas.htm](http://www.navarra.es/home_es/Temas/Igualdad+de+genero/Políticas+de+igualdad/Empresa/Servicio+de+Planes+de+Igualdad+en+Empresas.htm)
- Igualdad de Oportunidades en la Empresa. Junta de Castilla y León  
[http://www.familia.jcyl.es/web/jcyl/Familia/es/Plantilla100/1284483108117/\\_/\\_/](http://www.familia.jcyl.es/web/jcyl/Familia/es/Plantilla100/1284483108117/_/_/)
- Servicios de igualdad y calidad en el trabajo para empresas. Generalitat de Catalunya  
<http://treball.gencat.cat/ca/ambits/igualtat/recursos/>

# HERRAMIENTA “DEL DIAGNÓSTICO AL PLAN. LEAN\_IGUALDAD”

Esta herramienta facilita la IDENTIFICACIÓN Y DISEÑO DE LAS MEDIDAS PARA LA IGUALDAD que pueden implantar las entidades para ABORDAR LOS PUNTOS DÉBILES Y FUERTES IDENTIFICADOS EN EL DIAGNÓSTICO sobre la igualdad de mujeres y hombres; medidas que se integrarán en el PLAN PARA LA IGUALDAD.

## CLAVES

AUMENTAR LA INCIDENCIA de las medidas que integran el Plan para la Igualdad en las brechas de género detectadas en el diagnóstico de cada entidad, facilitando la PARTICIPACIÓN DE LA PLANTILLA en el diseño y propuesta de las mismas.

PREVER LA POSIBILIDAD DE HACER VALIDACIONES que permitan hacer los ajustes necesarios hasta DAR CON LA FÓRMULA MÁS ADAPTADA A LA ORGANIZACIÓN.

Una de las principales dificultades identificadas por las entidades en el proceso de realización de un Plan para la Igualdad es la de **proponer medidas que realmente incidan** en las brechas identificadas en el diagnóstico y que garanticen la sistematización de los puntos fuertes detectados.

## CARACTERÍSTICAS

- Se trata de una ADAPTACIÓN DE LA METODOLOGÍA LEAN\_STARTUP, conocida y utilizada por las organizaciones para incrementar las posibilidades de éxito de sus nuevos productos o servicios, basándose en la experimentación y ajuste constante.
- Es una METODOLOGÍA ÁGIL. Permite una **planificación participada**, en la que los compromisos son acordados por las personas que componen el Grupo de Igualdad y **pone el foco en las personas destinatarias**, permitiendo testar, para corregir errores y mejorar las medidas propuestas, mejorando su incidencia.

## PLANTILLA

Esta herramienta propone la utilización de una plantilla que permite describir, modificar, evaluar y hacer visible la información requerida de una forma muy gráfica.

Se recomienda imprimir la plantilla en formato DIN-A3 y responder a los diferentes apartados utilizando post-it de diferentes colores.

LEAN **IGUALDAD**\_BRECHA DE GÉNERO EN

<b>DEBILIDADES (1-1)</b>	<b>PROPUESTAS DE SOLUCIÓN (1-4)</b>	<b>BENEFICIOS (3)</b>	<b>MEDIDAS CLAVE (1-5)</b>	<b>PÚBLICO OBJETIVO (1-3)</b>
<b>FORTALEZAS (1-2)</b>	<b>RESPONSABLES (2-1)</b>	<b>COMUNICACIÓN (2-2)</b>	<b>MEDIDA VALIDACIÓN (4-1)</b>	<b>GRUPO VALIDACIÓN (4-2)</b>
<b>INDICADORES CLAVE (2-3)</b>	<b>RECURSOS CLAVE (2-4)</b>		<b>RECURSOS VALIDACIÓN (4-3)</b>	

La herramienta se aplicará en SESIONES DE TRABAJO CON EL GRUPO DE IGUALDAD. Es imprescindible que la persona que dinamice las sesiones tenga conocimientos en gestión para la igualdad y realice un trabajo previo que permita adelantarse a las posibles dificultades que el grupo pueda encontrar.

Se elaborará UN LEAN\_IGUALDAD PARA CADA BRECHA DE GÉNERO que se identifica en el diagnóstico.

En cuanto al orden secuencial para cumplimentar los apartados, existen diferentes posibilidades. Se propone a continuación una de las secuencias posibles:

### 1. PROPUESTA DE MEDIDAS

- **Se trasladan las debilidades y fortalezas** identificadas en las conclusiones del diagnóstico sobre la igualdad de mujeres y hombres a sus apartados correspondientes en el LEAN\_IGUALDAD **(1-1 y 1-2)**.
- Se decide **a qué colectivos de la plantilla o grupos externos** (clientela, personas usuarias, entidades proveedoras, colaboradoras, etc.) **afectan principalmente** las debilidades y fortalezas existentes. Se incluye en el apartado **Público objetivo (1-3)**.
- **Se eligen las debilidades y/o fortalezas que más afectan** a cada uno de los grupos identificados en público objetivo. Puede limitarse el número a elegir, para facilitar la identificación de las prioritarias.

Ejemplo: Brecha\_Riesgos Psicosociales.

En tu opinión, ¿Cuáles son las 3 debilidades que más afectan al personal operario? ¿Y a las mujeres que ocupan puestos directivos? ¿Y a las mujeres de familias monomarentales?

Cada respuesta es anotada en un post-it de forma que más tarde pueda hacerse un recuento de cuántas veces se ha seleccionado cada debilidad.

La misma debilidad puede elegirse para más de un público objetivo.

Las debilidades y/o fortalezas que no se han seleccionado, pueden eliminarse de la plantilla, reservándose para otro momento.

- Se proponen **todas las soluciones posibles para cada debilidad o fortaleza seleccionada**. Se incluyen en el apartado **Propuestas de solución (1-4)**.

Para facilitar la propuesta de soluciones por parte del Grupo de Igualdad, pueden aplicarse técnicas de creatividad como *la tormenta de ideas* o *las relaciones forzadas*.

- Es el momento de filtrar y valorar las ideas generadas. Se trata de **elegir las medidas clave** que serán las que se integren en el Plan para la Igualdad. Se incluyen en el apartado **Medidas clave (1-5)**.

Criterios de priorización: urgencia, viabilidad e impacto.

## 2. DESARROLLO DE MEDIDAS

Para cada una de las medidas seleccionadas se definirán:

- **Responsables.** Decidir la persona o grupo responsable de la medida, aun en los casos en los que su ejecución se realice de forma participada por varias personas o grupos. Se incluye en el apartado *Responsables (2-1)*.
- **Comunicación.** Acordar tanto a quién va a dirigirse la comunicación como los canales que se emplearán y los momentos en los que se hará. Se incluyen en el apartado *Comunicación (2-2)*.
- **Indicadores clave.** Seleccionar los indicadores del diagnóstico incluidos en los apartados debilidades (2.1.) y fortalezas (2.2.) sobre los que las medidas propuestas van a impactar. Se incluyen en el apartado *Indicadores clave (2-3)*.
- **Recursos clave.** Se prevén los recursos necesarios (horas de dedicación, gasto...) para la aplicación de las medidas. Se incluyen en el apartado *Recursos clave (2-4)*.

## 3. BENEFICIOS

Identificar los beneficios (tangibles e intangibles) que se obtendrán con las medidas contempladas. Es importante visibilizarlos ya que contribuirán a interiorizar el Plan como propio y a legitimar su pertinencia. Se incluirán en el apartado *Beneficios (3)*.

## 4. VALIDACIÓN

Existe la posibilidad de validar algunas medidas clave propuestas antes de su implantación definitiva. En este caso, se seguirán los pasos siguientes:

- De entre todas las medidas clave propuestas (1.5.), **se selecciona aquella o a aquellas que se quieren testar.** Se incluyen en *Medida Validación (4-1)*.

Ejemplo:

Bloquear las agendas a partir de las 5 de la tarde, de forma que no puedan ponerse reuniones a partir de esa hora.

- **Se seleccionan las personas o grupos** (oficina, departamento...) con los que va a realizarse la prueba. Se incluyen en el apartado *Grupo Validación (4-2)*.

Siguiendo con el ejemplo: Se selecciona el nivel táctico (responsables de zona) del departamento comercial.

- Se prevén los **recursos necesarios (horas de dedicación, gasto...)** para la aplicación de la medida o medidas que vayan a testarse. Se incluyen en el apartado *Recursos Validación (4-3)*.
- Los resultados de la validación se analizarán durante el **seguimiento de la implantación del Plan para la Igualdad** y se decidirá si se implanta definitivamente y si se amplía a otros grupos y/o al resto de la entidad.

Para ese mismo ejemplo: Se valoran los resultados y se decide si se aprueba la medida y si se amplía a otros departamentos, niveles y puestos.

## RESULTADO

Tanto la descripción del proceso seguido, como las medidas diseñadas y su desarrollo, se recogerán en el **documento Plan para la Igualdad**.

El DECRETO 11/2014, de 11 de febrero, por el que se regula el reconocimiento «Entidad Colaboradora para la Igualdad de Mujeres y Hombres», recoge en su artículo 4, los requisitos que ha de cumplir este documento.

DECRETO 11/2014, de 11 de febrero, por el que se regula el reconocimiento «Entidad Colaboradora para la Igualdad de Mujeres y Hombres»  
Artículo 4.– Plan de Actuación en Materia de Igualdad.

1. El Plan de Actuación en Materia de Igualdad debe recoger las medidas concretas destinadas a dar respuesta a las áreas de mejora detectadas en el análisis y valoración contenido en el Diagnóstico de situación, estableciendo al efecto los medios necesarios para que tales medidas sean eficaces y eficientes en relación a los resultados que se puedan obtener y garantizando la máxima viabilidad del Plan.
2. El Plan de Actuación en Materia de Igualdad debe tener los siguientes elementos y características:
  - a. Debe estar estructurado por áreas de intervención, dentro de las cuales se recogerán los objetivos, los indicadores y las acciones concretas programadas para conseguir los objetivos que se plantean.
  - b. Ser plurianual y temporalizado.
  - c. Disponer de un presupuesto destinado y personas/departamentos responsables de la ejecución de cada acción.
  - d. Contener los resultados esperados en términos de disminución de las diferencias entre mujeres y hombres.
  - e. Contar con un sistema de seguimiento y evaluación del Plan.
  - f. Incluir una Comisión responsable en la entidad de la implantación, seguimiento y evaluación del Plan (con indicación del sexo y cargo de cada integrante).
  - g. Analizar la Proyección exterior en cuanto a actuaciones referidas a ser entidad tractora en igualdad, a la contratación externa, compras y a la prestación de servicios y productos.

## BIBLIOGRAFÍA RELACIONADA

- Lean StartUP: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua. Eric Ries, Deusto SA ediciones. 2014
- Generación de modelos de negocio. Alexander Osterwander y Yves Pigneur. Deusto SA ediciones. 2011
- Gestión de tareas con KABAN. Rafael Morales. Ediciones Rainer. 2015
- Nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente. Koldo Saratxaga. Prentice-Hall. 2007

## ENLACES DE INTERÉS

- Métodos AGILES más utilizados: <http://www.obs-edu.com/es/blog-project-management/agile-project-management/cuales-son-los-metodos-agiles-mas-utilizados>
- Lean StartUP movement: <http://theleanstartup.com/principles>
- Design Thinking: [https://eu.wikipedia.org/wiki/Design\\_thinking](https://eu.wikipedia.org/wiki/Design_thinking)
- Manifiesto AGIL: [https://es.wikipedia.org/wiki/Manifiesto\\_%C3%A1gil](https://es.wikipedia.org/wiki/Manifiesto_%C3%A1gil)