

# programa optima

## *Guía de desarrollo de acciones positivas*



FONDO SOCIAL EUROPEO  
INICIATIVA EMPLEO-NOW



EMAKUMEAREN EUSKAL ERAKUNDEA  
INSTITUTO VASCO DE LA MUJER

Erakunde Autonomiaduna  
**EUSKO JAURLARITZA** Organismo Autónomo del  
**GOBIERNO VASCO**



GUÍA DE DESARROLLO  
DE  
ACCIONES POSITIVAS

ÓPTIMA ES UN PROGRAMA PROMOVIDO POR:

Instituto de la Mujer (Ministerio de Asuntos Sociales).  
Emakunde / Instituto Vasco de la Mujer.  
Instituto Andaluz de la Mujer.

Y COFINANCIADO POR:

FONDO SOCIAL EUROPEO  
Iniciativa de Empleo - NOW

Esta **Guía de Desarrollo de Acciones Positivas** forma parte de un conjunto de materiales didácticos elaborados en el marco del Programa Óptima de Igualdad de Oportunidades en las empresas junto con una **Guía Práctica para Diagnosticar la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres en las Empresas**, y un **Catálogo de Acciones Positivas**.

Estos materiales han sido realizados por Claudia Vallvé y Gemma Tubert, de la Fundación CIREM, con la participación de los tres Institutos promotores del programa.

<b>TÍTULO:</b>	"Guía de desarrollo de Acciones Positivas"
<b>EDITA:</b>	EMAKUNDE/Instituto Vasco de la Mujer. Manuel Iradier, 36. 01005 Vitoria-Gasteiz
<b>COORDINA:</b>	Ana Rincón
<b>FECHA:</b>	Maiatza 1996
<b>Nº DE PÁGINAS:</b>	186
<b>Nº DE EJEMPLARES:</b>	1.000
<b>DESCRIPTORES:</b>	
<b>FOTOCOMPOSICIÓN:</b>	RALI. S.A. Particular de Costa, 8-10. 48010. Bilbao
<b>IMPRESIÓN:</b>	Gráficas Santamaría. Bekolarra 4. 010010. Vitoria-Gasteiz
<b>ISBN:</b>	84-87595-43-X
<b>DEPÓSITO LEGAL:</b>	VI-182/96

# *Presentación*

Los estereotipos sociales respecto al trabajo de las mujeres y el mantenimiento de modelos rígidos de carrera profesional siguen impidiendo el pleno aprovechamiento de la creatividad, cualificación y capacidades que aportan las mujeres al mundo económico. Por ello, cobra especial importancia el impulso de acciones positivas en empresas privadas que se encuentran ante un proceso de cambio, de transformación del tradicional modelo de producción en sistemas flexibles, con bienes y servicios paulatinamente más diferenciados. Así la calidad, la innovación tecnológica, la utilización de la información, la organización o la atención a la clientela pasan a ser elementos claves de la competitividad empresarial.

En el proceso de cambio organizacional en curso, cada vez con más intensidad el factor humano se configura como el recurso principal de la empresa; la organización tiende cada vez más a estructurarse sobre la base del saber y la competencia de las personas que en ella trabajan. La demanda de conocimientos especializados va reduciéndose en favor de la capacidad de coordinación y gestión, mientras que la valoración de la profesionalidad empieza a centrarse en criterios nuevos, como la autonomía, la creatividad, la adaptación o la flexibilidad.

Algunos elementos que caracterizan la participación laboral de las mujeres pueden dejar de ser obstáculos para convertirse en ventaja potencial. Así la formación humanística o, de manera más general, las capacidades adquiridas en el espacio familiar, que aplicadas en el terreno profesional, parecen ser características de la sociedad postindustrial. La habilidad para las relaciones interpersonales, la escucha activa, la flexibilidad, la atención a la gestión participativa, la posibilidad de vivir simultáneamente diferentes tiempos y papeles sociales, el cuidado del detalle o la capacidad para gestionar lo imprevisto se muestran con mayor fuerza junto a la expansión del sector servicios, tradicionalmente feminizado.

Todos estos factores pueden ser considerados desde una perspectiva de optimización de los recursos humanos, en los procesos industriales y de generación de servicios. Han de potenciarse, por tanto, estrategias para el desarrollo de las potencialidades profesionales, dirigidas

a la ruptura de estereotipos de género, que mantienen la división sexual del trabajo, y a la diversificación de la ocupación de las mujeres.

Los planes de acción positiva destinados a beneficiar tanto a las mujeres como a los hombres, mediante la promoción real de la igualdad de oportunidades, han supuesto durante años, y aún en la actualidad, el método más utilizado, en Europa y fuera de ella, para la eliminación de situaciones de discriminación indirecta. En muchos países es una realidad común el que organizaciones y empresas, de toda índole y tamaño, soliciten ayuda y consejo para planificar actuaciones adaptadas a sus particularidades.

Conseguir que las acciones positivas sean también prácticas cotidianas en nuestras empresas motivó la creación, en el marco del PAPME 1991-1994, de la figura de Entidad Colaboradora en Igualdad de Oportunidades mediante Decreto 424/1994 como medio de incentivar las iniciativas/programas que pueden surgir en el ámbito socio-laboral en favor de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Posteriormente se continuó profundizando en esta línea a través de la elaboración de materiales didácticos dentro ya del II PAPME 1995-1999, y se entró a formar parte del programa europeo Optima, enclavado dentro de la Iniciativa Comunitaria Empleo y Desarrollo de los Recursos Humanos, capítulo NOW, junto con el Instituto de la Mujer de Madrid y el Instituto Andaluz de la Mujer.

La finalidad del programa Optima es orientar y asesorar a las empresas que deseen poner en marcha un plan de igualdad de oportunidades cuyo objetivo es facilitar una incorporación de las mujeres en aquellas empresas en las que están subrepresentadas y posibilitar su promoción a cargos de responsabilidad intermedia y directiva, consiguiendo de esta forma una optimización de recursos humanos y una paridad real.

Se trata de afrontar un nuevo estadio de las acciones de impulso y promoción de la situación de las mujeres en el empleo. Las actuaciones realizadas hasta la fecha se ceñían, mayoritariamente, al acceso al empleo y por ello se establecieron planes y programas que configuraron itinerarios completos de inserción profesional. Con este nuevo paso se quiere incidir desde otra perspectiva y desde otro ámbito.

El acceso de las mujeres al empleo ha sido uno de los objetivos prioritarios recogidos en nuestro anterior Plan de Acción Positiva. Para ello se planteaban servicios de información, orientación, preformación, formación, acompañamiento a la búsqueda de empleo y apoyo a las iniciativas empresariales. Ahora se da un paso más extendiendo el compromiso a empleadoras y empleadores que pongan en marcha planes de acción positiva, centrados en optimizar sus recursos humanos y aprovechar al máximo las capacidades de las mujeres. Un nuevo ámbito, las empresas, y una nueva perspectiva que persigue propiciar el pleno desarrollo de las carreras profesionales de las mujeres. Y esto tiene múltiples significados: diversificación de las opciones profesionales; mujeres en áreas funcionales y en ocupaciones que no han ocupado tradicionalmente; mujeres en puestos de responsabilidad a los que acceden con especiales dificultades.

Es decir, una participación equilibrada de mujeres y hombres en el mundo laboral es un proceso de reducción de las asimetrías entre ambos sexos, asimetría en los lugares, en las posiciones, en las funciones desarrolladas. Como proceso, lleva parejo compromisos, de las propias mujeres que asumen su protagonismo, de las empresas que inmersas en el proceso de cambio social asumen también un compromiso decidido con la igualdad de oportunidades.

En definitiva, equilibrar, cualitativa y cuantitativamente, la participación de las mujeres en las empresas supone un aspecto ineludible en la adaptación a las nuevas formas de organización empresarial y en la mejora de la competitividad, objetivo último al que quiere contribuir esta publicación.

# ÍNDICE

<b>PRIMERA PARTE: CUATRO PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>pag. 11</b>
¿QUÉ SON LAS ACCIONES POSITIVAS?	pag. 13
¿POR QUÉ SON NECESARIAS LAS ACCIONES POSITIVAS?	pag. 19
¿CÓMO APLICAMOS LAS ACCIONES POSITIVAS?	pag. 35
¿CÓMO ORGANIZAMOS EL TRABAJO?	pag. 45
<b>SEGUNDA PARTE: LAS FASES DEL PLAN DE ACCIÓN POSITIVA</b>	<b>pag. 51</b>
COMPROBIMOS	pag. 53
DIAGNÓSTICO	pag. 61
PROGRAMACIÓN	pag. 69
IMPLANTACIÓN	pag. 79
EVALUACIÓN	pag. 85



## **PRIMERA PARTE: CUATRO PREGUNTAS BÁSICAS**

### **¿QUÉ SON LAS ACCIONES POSITIVAS?**

¿Qué entendemos por discriminación?

La ausencia de discriminación no implica necesariamente igualdad de oportunidades

¿Qué son las acciones positivas?

### **¿POR QUÉ SON NECESARIAS LAS ACCIONES POSITIVAS?**

Algunas cuestiones básicas a tener en cuenta

Algunos planteamientos equivocados acerca de la igualdad de oportunidades

Cuatro argumentos a favor de la igualdad de oportunidades

### **¿CÓMO APLICAMOS LAS ACCIONES POSITIVAS?**

¿Qué es un Plan de Acción Positiva?

¿Para qué un Plan de Acción Positiva?

¿A quién se dirige el Plan de Acción Positiva?

¿En qué empresas podría implantarse?

¿Cómo ponerlo en práctica?

### **¿CÓMO ORGANIZAMOS EL TRABAJO?**

El Comité Promotor

El Equipo de Trabajo

El Comité Permanente de Igualdad de Oportunidades



# ¿QUÉ SON LAS ACCIONES POSITIVAS?

¿Qué entendemos por discriminación?

La ausencia de discriminación no implica necesariamente igualdad de oportunidades

¿Qué son las acciones positivas?



El artículo 14 de la Constitución Española establece el principio de igualdad ante la ley, "sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social". Asimismo, el artículo 35 establece el deber y el derecho al trabajo, a la libre elección de profesión u oficio, a la promoción a través del trabajo y a una remuneración suficiente para satisfacer sus necesidades y las de su familia sin que en ningún caso pueda hacerse discriminación por razón de sexo. A su vez, el Estatuto de Autonomía de la Comunidad Autónoma del País Vasco, en su artículo 9, garantiza el ejercicio de estos derechos fundamentales.

Sin embargo, y a pesar de las disposiciones legales, siguen existiendo discriminaciones por razón de sexo.

## ¿Qué entendemos por discriminación?

**Hablamos de discriminación en todos aquellos casos en que una persona es tratada de forma diferente por su pertenencia a un grupo concreto y no sobre la base de su aptitud o capacidad individual.** Dentro de las prácticas discriminatorias distinguiremos entre discriminación directa e indirecta.

- La **discriminación directa** consiste en **tratar de forma desigual a una persona en base a uno de los motivos prohibidos por el ordenamiento jurídico, como puede ser el sexo, y perjudicial para el colectivo que lo recibe**. Se produce discriminación directa cuando, por ejemplo, no se contrata a mujeres o se reservan puestos sólo para hombres.

- La **discriminación indirecta** consiste en **establecer condiciones formalmente neutras respecto al sexo pero que resultan desfavorables para las mujeres y además carecen de una causa suficiente, objetiva, razonable y justificada**. Establecer una condición o requisito que resulte de más difícil cumplimiento para las mujeres que para los hombres sería una discriminación indirecta; por ejemplo, exigir una altura de 1,80 metros para un puesto de telefonista.

### **La ausencia de discriminación no implica necesariamente igualdad de oportunidades**

**La ausencia de discriminación no es suficiente para poder hablar de igualdad entre mujeres y hombres** pues, aún así, se sigue arrastrando el lastre de muchos años de desigualdades.

Es cierto que muchos de los obstáculos con que se encontraban las mujeres en el pasado ya han desaparecido. Las dificultades -e, incluso, prohibiciones- para acceder a una formación académica pueden considerarse ya un problema totalmente superado, pues la universalización de la escolaridad obligatoria ha acabado con las barreras en el acceso a la educación con que se pudieron encontrar muchas mujeres en el pasado.

Aún así, las desigualdades siguen existiendo. A pesar del esfuerzo de las instituciones por diversificar las opciones profesionales de las mujeres, se observa una mayor concentración de las mujeres en un número limitado de actividades y de profesiones. Por otra parte, el número de mujeres en posiciones de mando o ejerciendo cargos de responsabilidad es todavía muy reducido. Por regla general, éstas quedan confinadas en los niveles jerárquicos inferiores de las organizaciones en las que trabajan.

"Imaginemos una carrera en la que a algunos corredores se les ha asignado una pesada carga porque pertenecen a un determinado grupo. A causa de este handicap el corredor medio con carga quedará rezagado del corredor medio sin carga, aunque algunos corredores con carga adelantarán a algunos corredores sin carga. Ahora supongamos que alguien agita una varita mágica y que las cargas desaparecen de las espaldas de todos los corredores. Si los dos grupos de corredores son iguales en capacidad, la principal diferencia entre los grupos con carga y sin carga deja de aumentar, pero aquellos que sufrían por la discriminación previa nunca se equipararán. Si se pudiera pasar el relevo a sus hijos, no habría igualación de la carrera ni siquiera a través de generaciones. La carrera sólo podría volverse limpia si cada uno fuera obligado a parar y a comenzar de nuevo en la misma línea de salida, si todos los que no llevaban carga fueran obligados a cargar peso hasta que las diferencias en el promedio de ejecución de grupos desaparecieran o si quienes habían sufrido desventajas en el pasado recibieran privilegios especiales hasta que se equiparasen".

Lester Thurow.

Esta segregación de las mujeres, que se manifiesta tanto horizontal como verticalmente, repercute en las condiciones de trabajo: por regla general, el nivel salarial de las mujeres se mantiene por debajo del de los hombres; tienen diferentes tipos de contratos (la mayoría de contratos a tiempo parcial corresponden a mujeres) y sus posibilidades de promoción son también inferiores.

## ¿Qué son las acciones positivas?

Las políticas de igualdad de oportunidades tienen como finalidad, precisamente, eliminar estas desigualdades entre mujeres y hombres. Para ello, es preciso establecer medidas compensatorias o de **acción positiva** que permitan superar tanto los efectos negativos del mercado y como las actitudes y estereotipos sociales existentes sobre las mujeres, con el fin de situarlas en una situación de verdadera **igualdad en las condiciones de partida**.

La finalidad de la acción positiva es, por una parte, eliminar todos aquellos obstáculos que puedan impedir o dificultar a las mujeres acceder a determinados puestos de trabajo en iguales condiciones a los hombres, y, por otra, dar oportunidades a las mujeres para que puedan situarse en un plano de igualdad real respecto a los hombres y reducir así la ventaja histórica que éstos disfrutan. Por otra parte, la acción positiva se concibe como una medida de **carácter temporal**; sólo será necesaria hasta que se consigan superar los desequilibrios en la situación de mujeres y hombres ante el mercado de trabajo.

Podríamos definir, pues, las **acciones positivas**, como **medidas encaminadas a combatir las discriminaciones por razón de sexo y a aumentar la presencia de las mujeres en la empresa: en todos los sectores, en todas las profesiones y en todos los niveles de responsabilidad**.

La igualdad real se conseguirá cuando las condiciones de partida de mujeres y hombres sean las mismas. Cuando no haya necesidad de acudir a medidas compensatorias que aseguren a las mujeres una igualdad de oportunidades respecto a los hombres. Cuando las oportunidades sean las mismas para todas y para todos. **Cuando, en definitiva, mujeres y hombres participen en todas las profesiones y en todos los niveles de responsabilidad de la empresa.**

# ¿POR QUÉ SON NECESARIAS LAS ACCIONES POSITIVAS?

Algunas cuestiones básicas a tener en cuenta

Algunos planteamientos equivocados acerca de la igualdad de oportunidades

Cuatro argumentos a favor de la igualdad de oportunidades



¿Por qué es necesario llevar a cabo una política activa de igualdad de oportunidades?. ¿Qué beneficios supone para la empresa desarrollar acciones positivas?. ¿Qué inconvenientes puede suponer el no aplicarlas?.

La respuesta a estas preguntas depende de las características de cada empresa: del sector de actividad a que pertenezca, de su tamaño, de su producto, de las características de su plantilla, ... Sin embargo, sea cual sea esta respuesta, **la existencia de una motivación clara y explícita tendrá una influencia innegable en el éxito de la implantación de políticas de igualdad de oportunidades en la empresa.**

El primer paso del proceso de implantación de políticas de igualdad de oportunidades consiste en una reflexión y un análisis cuidadoso del por qué su empresa está interesada en este tipo de políticas y de cuáles son los beneficios empresariales que pueden alcanzarse a partir de una estrategia de este tipo.

En este capítulo le ayudamos a iniciar esta reflexión,

- examinando algunos de los argumentos normalmente aducidos para no implantar políticas de igualdad de oportunidades,
- examinando algunos de los argumentos a favor de la implantación de políticas de igualdad de oportunidades y de acción positiva.

## Algunas cuestiones básicas a tener en cuenta

En primer lugar, le proponemos una serie de preguntas para valorar **por qué y hasta qué punto** podría ser necesario o interesante para su empresa llevar a cabo una política de igualdad de oportunidades.

- ¿Qué puede obtener la empresa a través de una política de igualdad de oportunidades?.
- ¿Qué aportan actualmente las mujeres a la empresa? ¿Qué pueden aportar?.
- ¿Qué obstáculos puede encontrar la empresa para incorporar / promocionar a mujeres?.
- ¿Qué obstáculos pueden encontrar las trabajadoras para promocionarse en la empresa?.
- ¿Qué se puede hacer contra estos obstáculos?.

## Algunos planteamientos equivocados acerca de la igualdad de oportunidades

La implantación de políticas de igualdad de oportunidades es un tema controvertido: en algunas personas genera un rechazo total y absoluto, mientras que en otras suscita un apoyo incondicional. La reacción contraria a estas políticas va desde la hostilidad directa hasta la indiferencia.

Estos son algunos de los argumentos que se suelen emplear:

### 1.- Negación del problema

"Aquí no tenemos esos problemas" o "aquí no se discrimina a nadie por razón de su sexo" son los argumentos más fáciles y más a mano para justificar la no implantación de políticas de igualdad de oportunidades.

**La negación de un problema no significa, sin embargo, su eliminación.** La existencia de desigualdades entre mujeres y hombres en el trabajo es innegable si tenemos en cuenta la concentración de mujeres en un número limitado de profesiones y en los niveles jerárquicos inferiores de las empresas; que la proporción de mujeres con trabajos inestables, temporales o a tiempo parcial es superior a la de los hombres; que el número de mujeres que acceden a cursos de formación continua dentro de la empresa es inferior al de los hombres; que, en general, las mujeres ganan menos que los hombres realizando actividades similares; que el número de mujeres que son ascendidas a puestos de responsabilidad dentro de la empresa es inferior al de los hombres y que la tasa de desempleo femenina está muy por encima de la masculina.

### 2.- Paternalismo

Algunas personas se oponen frontalmente a estas medidas por considerarlas paternalistas, "¿no querrán decir estas medidas que las mujeres tienen algún problema?, ¿que no pueden llegar por sí solas a los mismos niveles profesionales que los hombres? ¿que necesitan una ayuda extra, un empujón?".

La intención de la acción positiva no es, en absoluto, ésta. La finalidad de la acción positiva es **compensatoria**. El objetivo último de la acción positiva es **restablecer el equilibrio** entre ambos sexos y suprimir los obstáculos que históricamente han impedido a las mujeres colocarse en la misma posición que los hombres.

### 3.- Peligro de discriminación

"Tratando de beneficiar a las mujeres, facilitando su acceso al trabajo y a la formación, motivándolas a acceder a cargos de mayor responsabilidad, ¿no estaremos discriminando a los hombres?". Es ésta una observación corriente, pero que expresa un temor injustificado, debido a que no se ha comprendido lo que quiere decir la acción positiva.

De lo que se trata es de elegir a la persona más adecuada para desarrollar un trabajo, ocupar un puesto de responsabilidad, acceder a un curso de formación, etc., independientemente de su sexo. **La acción positiva**, tiene como finalidad compensar una situación de desigualdad para que, cuando haya que elegir a alguien para un trabajo o un puesto de responsabilidad, pueda ser una mujer la persona más adecuada y cualificada para ello. En este sentido, **la acción positiva no es discriminatoria sino compensatoria**.

- Las discriminaciones por razón de sexo existen, aunque no siempre seamos conscientes de ello, y deben ser eliminadas.
- La finalidad de la acción positiva es restablecer el equilibrio entre mujeres y hombres; eliminar los obstáculos que históricamente han impedido a las primeras disfrutar de las mismas oportunidades que los segundos.
- La acción positiva posibilita a las mujeres acceder a un puesto en igualdad de condiciones que los hombres.

## Cuatro argumentos a favor de la igualdad de oportunidades

### 1.- Cumplir con la ley siempre es una buena política empresarial

La normativa comunitaria garantiza el principio de igualdad en diferentes disposiciones legales. El Tratado de la Unión se refiere expresamente, en su artículo 119, a la igualdad de retribución entre mujeres y hombres. A partir de los años 70, este principio fue ampliamente desarrollado por la normativa comunitaria.

**La normativa comunitaria obliga a los estados miembros de la Unión Europea a adaptar sus respectivas legislaciones en materia de:**

- Igualdad de retribución.
- Igualdad de trato en el acceso al empleo, en la formación, en la promoción profesional y en las condiciones de trabajo.
- Igualdad de trato en materia de seguridad social.
- Protección de la maternidad.
- Mejora de la seguridad de la trabajadora embarazada.

Por su parte, la Constitución Española establece el deber y el derecho tanto de mujeres como de hombres a trabajar, a elegir libremente su profesión, a la promoción y a la percepción de un salario suficiente y prohíbe explícitamente la discriminación por razón de sexo, sino que obliga en su artículo 9.2 a los Poderes Públicos a promover las condiciones y remover los obstáculos que impiden o dificultan el pleno ejercicio de estos derechos.

Igualmente, el Estatuto de Autonomía de la Comunidad Autónoma del País Vasco, además de incorporar estos derechos y deberes, obliga a los Poderes Públicos a que, en el ámbito de su competencia, vean y garanticen el ejercicio de los derechos y deberes fundamentales tanto de mujeres como de hombres.

Diversas normas de nuestro ordenamiento jurídico desarrollan estos mandatos facilitando una serie de recursos legales para denunciar tratos discriminatorios, así como para desarrollar políticas de acción positiva que remuevan los obstáculos que dificultan a las mujeres participar en igualdad de condiciones que los hombres en todas las actividades, en todos los sectores y en todos los niveles de responsabilidad.

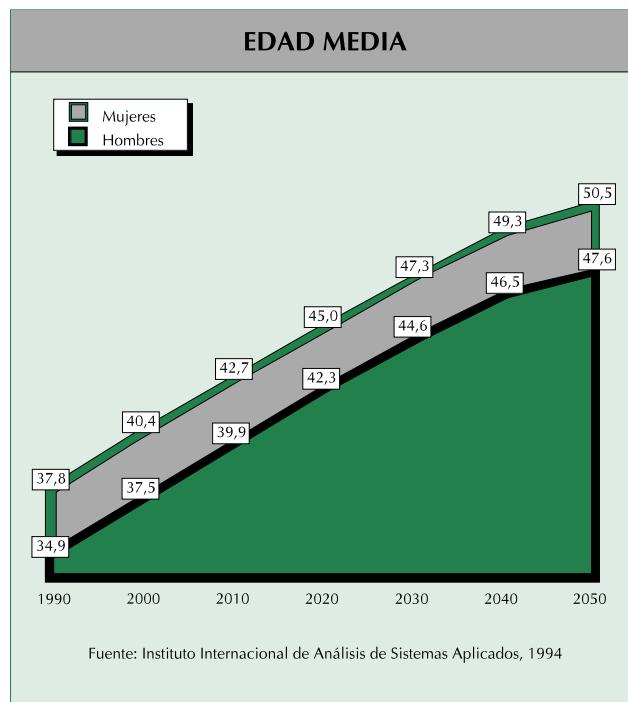
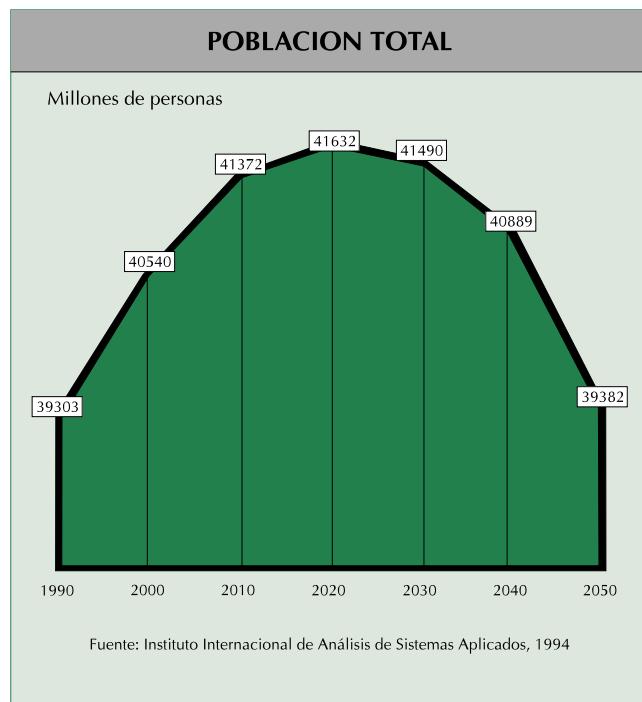
En este sentido, el Gobierno Vasco ha aprobado el II Plan de Acción Positiva para las Mujeres en la Comunidad Autónoma de Euskadi en el que se establecen una serie de objetivos, entre los cuales se encuentra el de fomentar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el trabajo.

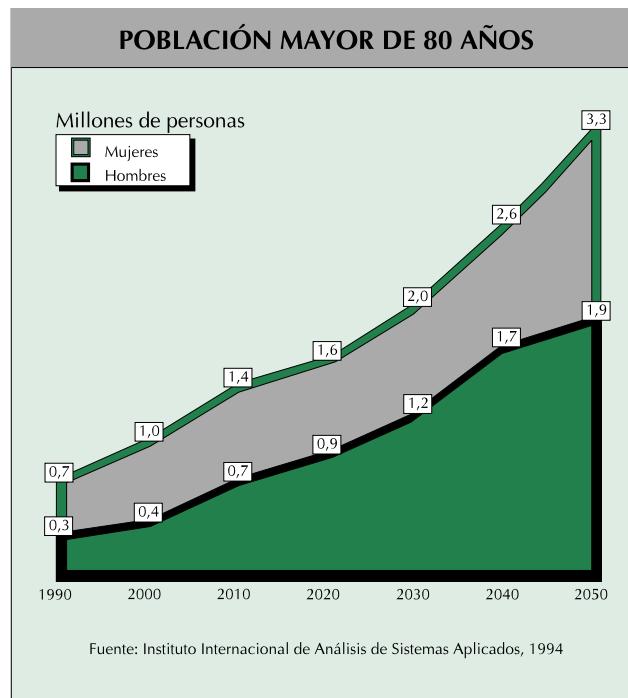
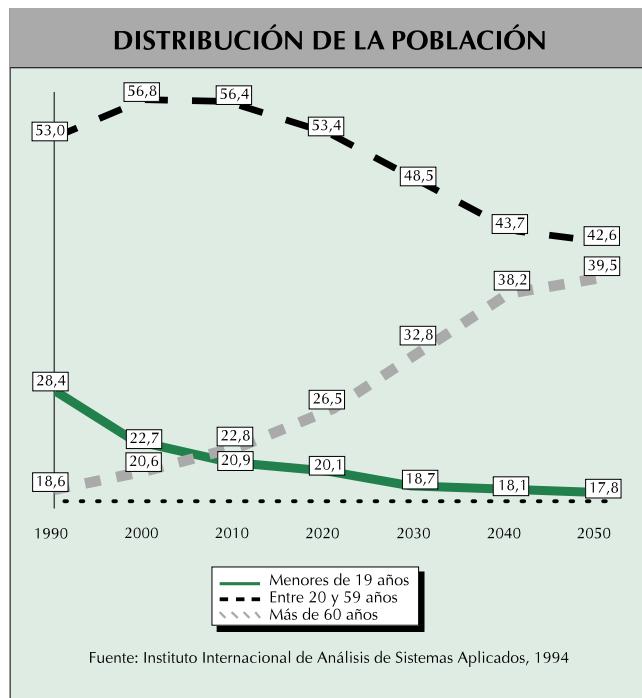
**El incumplimiento de la legislación vigente puede traer importantes consecuencias económicas y de imagen para la empresa. Puede generar también un ambiente laboral tenso y dificultar las relaciones laborales.**

Para favorecer esta línea de actuación, el Gobierno Vasco publicó el Decreto 424/94 de 8 de Noviembre por el que se crea la "Entidad colaboradora en igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres" y se desarrolla ahora el programa OPTIMA como instrumento de apoyo y asesoramiento a las empresas y organizaciones que deseen implantar medidas de acción positiva dirigidas a la consecución de la igualdad de oportunidades entre sus trabajadoras y trabajadores.

## 2.- Las mujeres son la clave del desarrollo empresarial

Debido a la fuerte caída de las tasas de natalidad que tuvo lugar a partir de finales de la década de los 70, se prevé una progresiva disminución de la población potencialmente activa.





Según las previsiones demográficas para el 2050, la población se irá concentrando en las franjas de edad más elevadas. En cambio, la proporción de personas en edad de trabajar y de estudiar disminuirá de forma considerable. Los gráficos muestran las previsiones de población hasta el año 2050.

Como se puede observar, el crecimiento de población se verá truncado a partir del año 2020; la edad media de la población aumentará durante los próximos años y la proporción de personas en edad de trabajar será cada vez menor. La escasez de personal planteará dificultades de reclutamiento a todos los niveles. De hecho, esta situación ya se está produciendo en un gran número de países europeos.

**El reto para las empresas consistirá, pues, en saber aprovechar los recursos humanos disponibles de la forma más efectiva posible. En este contexto, las mujeres constituyen un potencial de mano de obra de una importancia fundamental para las empresas.**

Cada vez hay más mujeres que se integran en el mercado de trabajo. Según la Encuesta de la Población en relación con la Actividad, realizada por el Eustat, en 1985 la tasa de actividad de las mujeres era de 32%, es decir, tan sólo 32 de cada 100 mujeres mayores de 16 años estaban trabajando o buscando trabajo. Actualmente esta tasa supera el 40% y las previsiones apuntan a que esta cifra irá en aumento.

También aumenta la cualificación y el nivel de estudios de las mujeres, sobre todo en los niveles medios y superiores. Según datos de la Estadística de la Enseñanza del Eustat, en la formación profesional las mujeres representan casi el 50% del alumnado y en la universidad la proporción de mujeres (51,8% en el curso 1993/94) supera a la de los hombres.

**En definitiva, las mujeres constituyen una fuente esencial para la economía. Saber aprovechar este potencial constituye una cuestión estratégica tanto para las empresas como para la economía en general.**

### **3.- Una cuestión de imagen**

Algunas empresas realizan planes de igualdad de oportunidades y acciones positivas por una cuestión de imagen: para dar una determinada imagen a sus productos o a sus servicios y mostrarse ante su clientela en la vanguardia del progreso social.

Si bien no es recomendable embarcarse en la implantación de políticas de igualdad de oportunidades únicamente por cuestiones de imagen, este argumento puede ser de gran importancia en muchas empresas.

La sociedad actual es una sociedad abierta, diversa, compleja y que tiende cada vez más hacia la igualdad. Las empresas no pueden dar la espalda a esta realidad; no pueden, por tanto, ser cerradas, uniformes, simples y discriminatorias. Han de estar abiertas a los mensajes de la sociedad.

**Apostar por la igualdad de oportunidades puede ayudar a la empresa a adquirir una ventaja competitiva importante.**

Las mujeres son consumidoras principales o potenciales de los servicios o productos de un gran número de empresas. En muchas familias son mayoritariamente las mujeres quienes se ocupan de realizar las compras, de acudir a los bancos, etc.. Como ya se ha podido demostrar en temas como la protección del medio ambiente, el público puede llegar a ejercer una importante influencia en las políticas y estrategias empresariales. Lo mismo puede suceder en el ámbito de la igualdad de oportunidades. De hecho, en algunos países europeos las organizaciones de mujeres, a través de campañas en la prensa y la televisión, han llegado a influir en las consumidoras para que compren los productos fabricados por aquellas empresas que fomentan la igualdad de oportunidades.

La participación cada vez más activa de las mujeres en el mundo laboral redunda también en este argumento. Cada vez son más las mujeres que deciden a quién se va a comprar un producto, con quién se va a trabajar, qué servicios se van a contratar quién los va a proporcionar. El "mundo de los negocios" no es ya un dominio exclusivamente masculino. En este sentido, una imagen de empresa comprometida con la igualdad entre mujeres y hombres puede constituir una estrategia clave para conseguir el éxito en este ámbito.

**La apuesta clara y explícita por la igualdad de oportunidades puede generar importantes beneficios para las empresas en las relaciones con su clientela, con las empresas proveedoras y con el público en general.**

#### **4.- La necesidad de optimizar los Recursos Humanos para incrementar la eficiencia y la competitividad de la empresa**

En la actual situación de cambio constante, la innovación tecnológica, la búsqueda de nuevas formas de organización del trabajo, el énfasis cada vez mayor en aspectos como la calidad y el servicio a la clientela y la lucha por conseguir una competitividad cada vez mayor, ponen el acento en la necesidad de una **buena gestión de los recursos humanos**.

Una política eficiente de recursos humanos es aquélla que sabe utilizar al cien por cien el potencial de su plantilla. Desaprovechar las aptitudes de una persona por cuestiones ajena a las necesidades propias del trabajo que debe realizarse supone una pérdida de capital humano injustificable en términos empresariales.

Por contra, una política de personal basada en la igualdad de oportunidades resulta rentable económicamente para la empresa.

En primer lugar, **la adopción de políticas de igualdad de oportunidades constituye una forma de optimizar los recursos humanos**. La puesta en práctica de acciones positivas permitirá a la empresa sacar el máximo partido de las potencialidades del conjunto del personal, aprovechar al máximo los conocimientos, talentos y capacidades de toda la plantilla. Puede abrir, además, a muchas mujeres la posibilidad de desarrollar su carrera profesional, de formarse y de recualificarse, lo cual redundará también en beneficios para la empresa.

En segundo lugar, **la inversión que implica la puesta en práctica de medidas de acción positiva para las empresas es mucho menor que los costes que puede suponer el no realizarlas**. Por ejemplo, la implantación de medidas que permitan tanto a las mujeres como a los hombres conciliar sus responsabilidades profesionales y familiares, asegurará su permanencia dentro de la empresa. Difícilmente la inversión que supone la puesta en práctica de esas medidas superará el coste que implicarían la selección y la formación de nuevo personal.

En tercer lugar, **la apuesta de la empresa por la igualdad de oportunidades genera un mejor clima laboral**. La implantación de políticas de igualdad de oportunidades facilitará un entorno laboral más saludable y una mayor implicación en el trabajo, lo cual redundará a su vez, en una mayor productividad.

En cuarto y último lugar, **la puesta en práctica de medidas de acción positiva permite una mayor capacidad de innovación y de adaptación al cambio en las empresas**. La participación equitativa de mujeres y hombres en los procesos de toma de decisiones permitirá tener en cuenta una mayor diversidad de necesidades y situaciones.

Por otra parte, la necesidad constante de adaptación y cambio obliga a las empresas a buscar nuevas formas de organización del trabajo que les permitan hacer frente a los cambios del mercado y de la producción. Por su parte, trabajadoras y trabajadores reclaman cada vez más formas de trabajo flexibles que les permitan un equilibrio entre su trabajo y sus responsabilidades y aficiones extra-laborales. Las medidas de acción positiva pueden ofrecer soluciones imaginativas que permitan satisfacer ambas necesidades de forma sencilla y eficaz.

- Una empresa que intenta eliminar las discriminaciones por razón de sexo es una empresa **que cumple con la ley**.
- Una empresa que incorpora mujeres a su plantilla es una empresa que **se prepara para el futuro**.
- Una empresa que apuesta por la igualdad de oportunidades es una empresa que proyecta **una imagen positiva hacia el exterior**.
- Una empresa que promueve la igualdad de oportunidades es una empresa que **gestiona de forma óptima sus recursos humanos**.

**Apostar por la igualdad de oportunidades puede ayudar a la empresa a adquirir una ventaja competitiva importante**



**OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

# ¿CÓMO APLICAMOS LAS ACCIONES POSITIVAS?

¿Qué es un Plan de Acción Positiva?

¿Para qué un Plan de Acción Positiva?

¿A quién se dirige el Plan de Acción Positiva?

¿En qué empresas podría implantarse?

¿Cómo ponerlo en práctica?



## ¿Qué es un Plan de Acción Positiva?

Podríamos definir el Plan de Acción Positiva como una estrategia empresarial destinada a conseguir la igualdad real entre mujeres y hombres en el trabajo:

- eliminando los obstáculos que pueden impedir a las mujeres ocupar cargos de responsabilidad dentro de la empresa o desarrollar ciertas profesiones,
- aplicando medidas que favorezcan la incorporación, permanencia y promoción de mujeres en la empresa,

con el fin de obtener una participación equilibrada de mujeres y hombres en todas las ocupaciones y todas las jerarquías.

El Plan de Acción Positiva es:

- Voluntario** La implantación de medidas de acción positiva es el resultado de una decisión **voluntaria** de la empresa.
- Colectivo** Con la puesta en práctica de acciones positivas se pretende incidir positivamente no sólo en la situación de las mujeres sino en la de **toda la plantilla**.
- Dinámico** No es algo fijo e inmutable sino **progresivo** y sometido a **cambio constante**.
- Sistemático** El objetivo final (la igualdad real) se consigue a través del cumplimiento de **objetivos puntuales y sistemáticos**, que produzcan resultados concretos y cuantificables.
- Flexible** Cada organización confecciona su Plan de Acción Positiva **a medida**, en función de su tamaño, sus necesidades y sus posibilidades.
- Temporal** El Plan **se termina** cuando se ha conseguido la igualdad real entre mujeres y hombres.

## ¿Para qué un Plan de Acción Positiva?

- Para provocar un proceso de reflexión sobre los prejuicios y estereotipos sexuales existentes y **cambiar las actitudes** que impiden o dificultan la integración de las mujeres al trabajo en igualdad de condiciones que los hombres.
- Para **aumentar el número de trabajadoras** de la empresa, a través de la introducción de prácticas de empleo que faciliten la integración de mujeres, especialmente, en los puestos de trabajo y ocupaciones en los que éstas se encuentran subrepresentadas.
- Para **diversificar las ocupaciones** realizadas tanto por las mujeres como por los hombres, y lograr la presencia de ambos sexos en todas las profesiones.
- Para **equilibrar las responsabilidades** de mujeres y hombres en la empresa, y conseguir una presencia igualitaria de ambos sexos en todos los niveles jerárquicos.
- Para **crear las condiciones** en que las mujeres puedan demostrar sus capacidades, su talento y sus habilidades potenciales en el ámbito productivo.
- Para **adaptar el trabajo** y ajustar los horarios a las necesidades de mujeres y hombres de forma que les permitan conciliar sus responsabilidades laborales, familiares y sociales.
- Para **mejorar las condiciones laborales** de las mujeres, en términos de salud y seguridad, especialmente durante y después del embarazo.

## ¿A quién se dirige el Plan de Acción Positiva?

Como hemos dicho, el Plan de Acción Positiva tiene como finalidad garantizar un mayor equilibrio entre mujeres y hombres en la empresa. Así, **las destinatarias no son exclusivamente las mujeres**, sino que el Plan de Acción Positiva también **es provechoso para los hombres, y, en último término, para toda la compañía**: lo que se pretende es conseguir una organización más competitiva, que optimice al máximo la gestión de sus recursos humanos y en la que mujeres y hombres puedan trabajar de manera conjunta y armónica.

Sin embargo, para algunas mujeres o grupos de mujeres la puesta en práctica de un Plan de Acción Positiva es, por razones de diversa índole, especialmente conveniente:

- Mujeres **cuya cualificación es superior a las exigencias del trabajo que desempeñan**. Por ejemplo, mujeres que han realizado carreras universitarias en áreas en las que hay dificultades de inserción profesional (literatura, historia, etc.) y cuyo potencial es superior al puesto que ocupan.
- Mujeres **en posición de desarrollar una carrera directiva** a medio plazo pero que tropiezan con estereotipos culturales que dificultan su promoción profesional dentro de la empresa.
- Mujeres que ocupan **puestos afectados por la introducción de nuevos sistemas de organización del trabajo o de nuevas tecnologías**, y cuya continuidad en la empresa está en función de su capacidad de reciclarse profesionalmente. Las mecanógrafas constituyen un claro ejemplo de esta situación, pues la implantación generalizada de la informática ha repercutido substancialmente en las cualificaciones necesarias para el desarrollo de su trabajo.

## ¿En qué empresas podría implantarse?

Evidentemente, cualquier empresa puede llevar a cabo un Plan de Acción Positiva. Sin embargo, en algunas empresas, su aplicación es más necesaria, o más fácil de realizar, que en otras.

Son especialmente indicadas para la implantación de acciones positivas:

- Empresas que, **por hallarse en expansión**, tengan necesidad de aumentar sus plantillas.
- Empresas **inmersas en un proceso de cambio**, en las que se estén desarrollando, o se prevea desarrollar a medio plazo, estrategias que comporten movimientos verticales y horizontales (previsión de puestos vacantes, traslados dentro de la propia empresa, ingresos nuevos, promoción).
- Empresas que, **por hallarse en recesión**, tengan necesidad de optimizar sus recursos.
- Empresas que dispongan de un **porcentaje elevado de mujeres** en sus plantillas.
- Empresas con un **porcentaje reducido de mujeres** en sus plantillas.
- Empresas que **tengan una clientela predominantemente compuesta por mujeres**.
- Empresas que **tengan interés o encuentren dificultades en atraer clientela formada por mujeres**.
- Empresas **preocupadas por el desarrollo de sus recursos humanos**.

## ¿Cómo ponerlo en práctica?

A continuación proponemos la organización del Plan de Acción Positiva en cinco fases: el compromiso, el diagnóstico, la programación, la implantación y la evaluación.

### **LAS FASES DEL PLAN DE ACCIÓN POSITIVA**



## Compromiso

La dirección de la empresa decide aplicar una política de igualdad de oportunidades y se **compromete públicamente** comunicando su decisión a todo el personal y, cuando así convenga, da a conocer el Plan fuera de la empresa. Durante esta fase se designa a las personas responsables de preparar y poner en marcha el Plan y de realizar su seguimiento.

## Diagnóstico

El Plan propiamente dicho puede comenzar con la realización de una investigación sobre la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa. A esta fase la llamamos **diagnóstico**, y consiste en una recopilación exhaustiva de datos sobre la plantilla y sobre las políticas de personal y empleo de la empresa. La finalidad de este diagnóstico es identificar los ámbitos prioritarios de actuación y servir de base para la realización del Plan de Acción Positiva, que tendrá lugar durante la fase inmediatamente posterior.

## Programación

Durante esta fase, se realiza una **programación** en la que la empresa identifica los objetivos a llevar a cabo, plantea una serie de acciones para conseguir estos objetivos, asigna los recursos humanos y materiales necesarios para la implantación de las acciones, señala unos criterios de evaluación, y decide el calendario para el cumplimiento de todas estas medidas.

## Implantación

Esta es la fase más larga y consiste en poner en marcha las medidas previstas. Durante esta fase de **aplicación del Plan de Acción Positiva**, se realizarán informes periódicos de seguimiento que permitan conocer los resultados obtenidos e identificar los obstáculos que puedan presentarse durante la implantación de las acciones.

## Evaluación

Se analizan los **resultados** obtenidos con el Plan tanto cuantitativamente (número de mujeres que han accedido a cargos de mayor responsabilidad, número de mujeres contratadas en profesiones en las que éstas se encuentran subrepresentadas, etc.) como cualitativamente (calidad de las estrategias utilizadas, efectos colaterales positivos, etc.).

**El orden en que se pongan en práctica cada una de estas partes del Plan de Acción Positiva no tiene que ser, necesariamente, el que aquí se expone, sino el que mejor se adapte a la situación y características de cada empresa.** Es más, puede ocurrir que se realice la programación antes de iniciar el diagnóstico y al mismo tiempo se esté concretando el compromiso, o que se sucedan las fases escalonadamente, en función de los objetivos que se deseé alcanzar.



# ¿CÓMO ORGANIZAMOS EL TRABAJO?

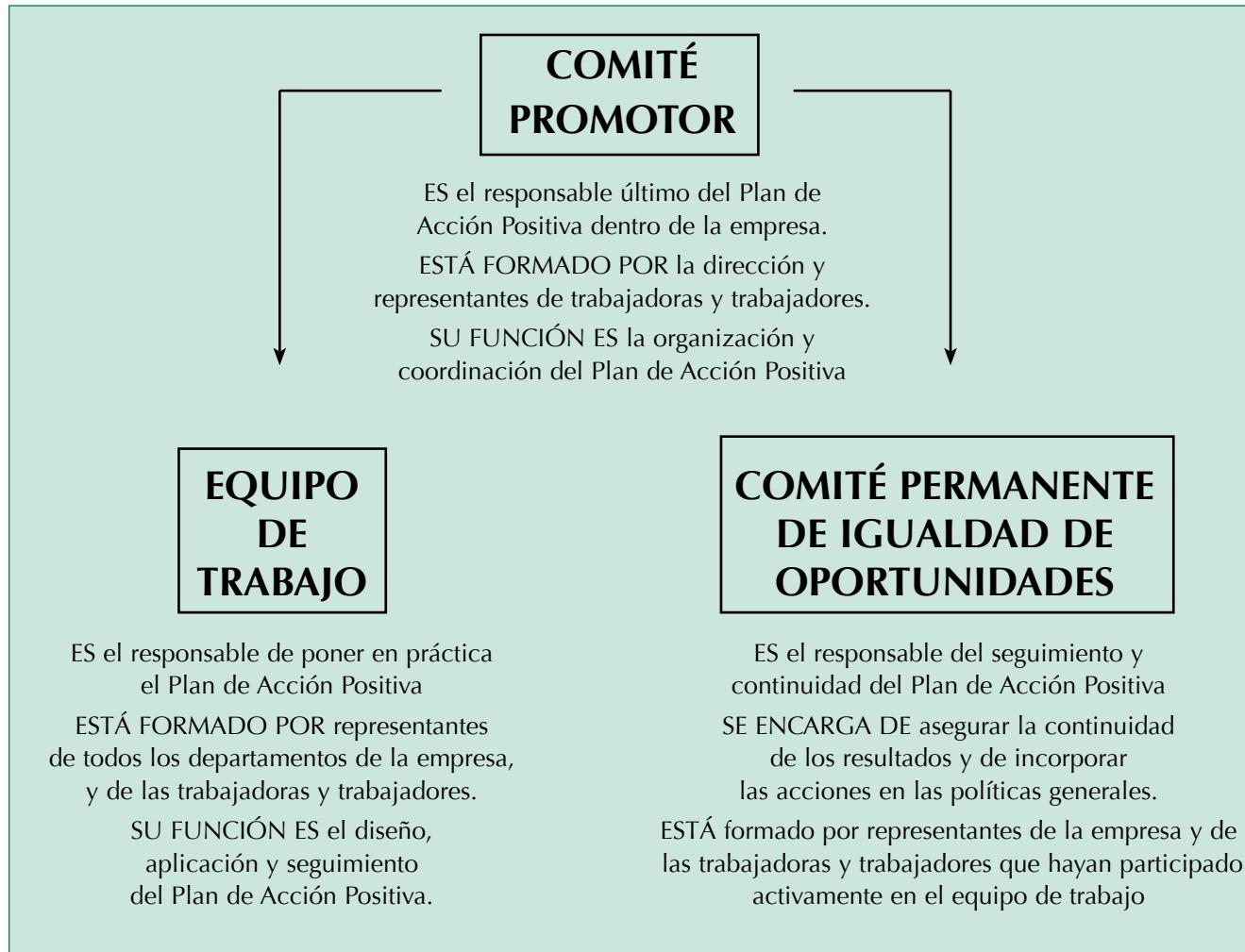
El Comité Promotor

El Equipo de Trabajo

El Comité Permanente de Igualdad de Oportunidades



A la hora de poner en práctica el Plan de Acción Positiva es importante designar a las personas que van a encargarse de su desarrollo y definir las responsabilidades de todas las personas implicadas. Proponemos la siguiente distribución de responsabilidades



Sin duda, este esquema deberá ser adaptado por las empresas en función de sus dimensiones y características. En empresas grandes puede ser preciso crear, además, subcomités en las diferentes secciones o centros de trabajo. En empresas pequeñas, en cambio, el número de personas dedicadas a la puesta en práctica de acciones positivas será mucho menor, con lo que las distintas tareas y funciones tenderán a concentrarse en pocas personas y la división del trabajo será mucho menor.

## El Comité Promotor

El **Comité Promotor** se encarga de organizar y coordinar la puesta en marcha del Plan. Se trata de un órgano paritario, formado por representantes de la dirección y de las trabajadoras y trabajadores. Entre las funciones de este Comité se pueden señalar las siguientes:

- Acordar los términos en que la empresa se compromete a promover la igualdad de oportunidades.
- Hacer público este compromiso informando a toda la plantilla y, cuando se considere necesario, dándolo a conocer también en el exterior.
- Designar a las personas que integran el Equipo de Trabajo.
- Designar a las personas que integran el Comité Permanente de Igualdad de Oportunidades.
- Asignar los recursos humanos y materiales necesarios para la puesta en marcha del Plan.
- Establecer las condiciones bajo las cuales deberá difundirse el Plan.
- Aprobar la programación realizada por el Equipo de Trabajo.

- Estar al corriente de la aplicación de las medidas y acciones previstas.
- Tomar las medidas que se consideren oportunas para solventar los obstáculos que se puedan producir durante la puesta en práctica de las acciones positivas.

## Equipo de Trabajo

El Comité Promotor designará un **Equipo de Trabajo** que será el responsable de la puesta en práctica del Plan. El Equipo de Trabajo estará formado por representantes de la empresa y de las trabajadoras y trabajadores. Idealmente deberían formar parte del Equipo de Trabajo las siguientes personas:

Representantes de la Dirección de la empresa  
Personal del Departamento de Recursos Humanos  
Representantes sindicales

El Equipo de Trabajo estará dirigido por una persona que, a su vez, será la **Responsable del Plan**. A ser posible, esta persona debería ser una mujer.

El Equipo de Trabajo se encargará de:

- Disponer la recogida de información cuantitativa y cualitativa para la realización del Diagnóstico.
- Evaluar las informaciones recogidas e identificar las situaciones sobre las que intervenir.
- Realizar la programación del Plan de Acción Positiva.
- Organizar la puesta en práctica de las acciones proyectadas.

- Llevar a cabo evaluaciones periódicas del Plan de Acción Positiva e identificar los obstáculos y problemas que se puedan producir en su aplicación.
- Difundir los resultados obtenidos por medio de la aplicación del Plan de Acción Positiva dentro y fuera de la empresa.
- Impulsar y supervisar los materiales utilizados (carteles, trípticos, fotografías, videos, etc.) para dar publicidad al Plan de Acción en el exterior de la empresa.
- Elaborar informes periódicos sobre la aplicación del Plan de Acción Positiva que serán remitidos al Comité Promotor.

### Comité Permanente de Igualdad de Oportunidades

El Equipo de Trabajo tendrá una vigencia limitada: funcionará mientras dure el Plan de Acción Positiva, de forma que una vez éste haya concluido el Equipo se disolverá. Por esta razón es recomendable nombrar un **Comité Permanente de Igualdad de Oportunidades** que siga funcionando una vez el Plan de Acción Positiva haya concluido. Este Comité Permanente de Igualdad de Oportunidades estará integrado por representantes de la empresa y de las trabajadoras y trabajadores que hayan participado activamente en el Equipo de Trabajo, y será el responsable de:

- Realizar el seguimiento de los resultados del Plan de Acción Positiva.
- Informar a las trabajadoras y trabajadores de la evolución posterior del Plan de Acción Positiva y de las actividades que se vayan a realizar como consecuencia de dicho Plan.
- Asegurar que los resultados obtenidos durante la vigencia del Plan de Acción Positiva sigan cumpliéndose una vez éste haya finalizado.

## SEGUNDA PARTE: FASES DEL PLAN DE ACCIÓN POSITIVA

### COMPROMISO

- Tres niveles de compromiso
- La comunicación del compromiso
- Constitución de un equipo de trabajo

### DIAGNÓSTICO

- ¿Cómo elaboramos el Diagnóstico?
- Planificación
- Recogida de Información
- Análisis y formulación de propuestas

### PROGRAMACIÓN

- Los objetivos
- Las acciones
- Criterios de seguimiento y evaluación
- Asignación de recursos y calendario

### IMPLANTACIÓN

- Ejecución de las acciones
- Comunicación
- Seguimiento y control

### EVALUACIÓN

- ¿Qué es la evaluación?
- ¿Qué evaluamos?
- ¿Cuándo evaluamos?
- ¿Cómo evaluamos?



# COMPROMISO

Tres niveles de compromiso

La comunicación del compromiso

Constitución de un equipo de trabajo



Para el buen funcionamiento del Plan es indispensable la implicación efectiva de toda la organización. El Plan de Acción Positiva comenzará, por tanto, con el **compromiso explícito y público de la empresa de promover la igualdad de oportunidades y de poner en marcha acciones positivas**. Si se opta por el esquema de distribución de responsabilidades propuesto en el capítulo anterior, corresponderá al **Comité Promotor** acordar los términos en que la empresa se compromete a promover la igualdad de oportunidades.

Durante esta fase del Plan de Acción Positiva se realizarán los siguientes pasos:

- La empresa se comprometerá a poner en práctica acciones positivas. Este compromiso se referirá a:
  - el nivel de relevancia que se da al Plan,
  - el nivel de implicación en el Plan,
  - el nivel de seguimiento del Plan.
- Se informará a las trabajadoras y trabajadores de la empresa de la decisión de emprender un Plan de Acción Positiva. Cuando así se crea conveniente, se hará pública esta decisión en el exterior de la empresa.
- Se designará a la persona responsable del Plan y se formará un equipo de trabajo.

### Tres niveles de compromiso

Como hemos dicho, el **compromiso** abarca tres niveles, cada uno de los cuales es necesario para poner de manifiesto la implicación efectiva de la empresa en el Plan.

## **1.- Compromiso con respecto al nivel de relevancia que se otorga al Plan**

Por el que la empresa se compromete a considerar el Plan de Acción Positiva como una estrategia de optimización de sus recursos humanos y a dar a la igualdad de oportunidades un valor central en la política de recursos humanos, con el mismo nivel de importancia que puedan tener el resto de las políticas de la empresa.

## **2.- Compromiso con respecto al nivel de implicación en el Plan**

Por el que se asegura:

- El compromiso de las personas que ocupan los puestos de decisión de la empresa, sin cuya implicación el Plan correría el riesgo de implantarse sólo parcialmente, sufrir recortes, o fracasar y, en último término, desaparecer.
- El compromiso de las directoras y directores de cada uno de los departamentos de la empresa así como de las personas que ocupan puestos de mando intermedio.
- La implicación del personal, expresada bien a través de sus representantes o bien a través de otros mecanismos como, por ejemplo, la creación de Comisiones de Igualdad en las que participen las trabajadoras y trabajadores de la empresa.

## **3.- Compromiso con respecto al nivel de seguimiento del Plan**

Por el que la empresa se compromete a asignar los recursos humanos y materiales necesarios para poner en marcha el Plan. Estos recursos no sólo estarán destinados a la realización de acciones positivas concretas, sino también a su seguimiento y evaluación. Será preciso que la empresa designe a la persona responsable del Plan que, según la distribución de responsabilidades propuesta en el capítulo anterior, será la encargada de dirigir el equipo de trabajo y la responsable última de la organización, aplicación, evaluación y seguimiento del Plan.

## La comunicación del compromiso

La **comunicación del compromiso** es una pieza clave para implicar a todo el personal en la aplicación efectiva de la igualdad de oportunidades. **Hacer público el compromiso de la empresa en promover la igualdad de oportunidades es una forma de demostrar el interés de la empresa por la puesta en práctica del Plan.**

También puede servir para obtener el apoyo de aquellas personas que puedan influir positivamente en la consecución de los objetivos propuestos y para evitar posibles malentendidos informando a todo el personal sobre **qué es** una acción positiva y **por qué** la empresa ha decidido aplicar este tipo de acciones. Es preciso, por tanto, diseñar una estrategia adecuada de comunicación del compromiso que asegure que se consiguen estos objetivos.

### Preguntas clave para la estrategia de comunicación:

- ¿A quién afectará la puesta en práctica de acciones positivas?
- ¿Cómo les afectará?
- ¿Qué resistencias podemos encontrar durante la aplicación del Plan de Acción Positiva?
- ¿Qué personas nos pueden apoyar durante el desarrollo del Plan?
- ¿Qué tipo de apoyo necesitamos?
- ¿Qué ventajas puede suponer el Plan de Acción Positiva para aquellas personas cuyo apoyo puede ser necesario?
- ¿Qué papel juegan los sindicatos?

Podemos utilizar diversas medidas para hacer público el compromiso. A continuación proponemos algunas.

Para la **difusión interna** del compromiso:

- publicación en la revista o boletín interno de la empresa,
- organización de sesiones informativas dirigidas a toda la plantilla en las que se informe a las trabajadoras y trabajadores de la decisión de llevar a cabo el Plan de Acción Positiva, de los principios que lo inspiran y de los resultados generales que se espera conseguir.

Para la **difusión externa** del compromiso:

- publicación de una declaración en pro de la igualdad en todos los medios de publicidad de la empresa,
- inserción de artículos en los medios de comunicación, y, especialmente, en revistas empresariales.

## Constitución de un equipo de trabajo

El tercer paso a realizar dentro de esta primera etapa del Plan de Acción Positiva es nombrar a la persona **responsable del Plan** y constituir un **Equipo de Trabajo** que se ocupe de su puesta en marcha.

## Algunas recomendaciones de carácter práctico

Es conveniente:

- Considerar el Plan de Acción Positiva como **una estrategia más de la compañía**.
- Asegurar la  **implicación efectiva de la dirección**.
- **Informar a las trabajadoras y trabajadores** de la decisión de poner en práctica el Plan de Acción Positiva: de las razones que motivan esa decisión, de los objetivos generales que se pretenden conseguir y de las expectativas de la dirección respecto a su plantilla en relación a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- Insistir en que las acciones positivas no tienen como finalidad dar privilegios a las mujeres ni perjudicar a los hombres, sino que **se trata de medidas compensatorias** que tienen como finalidad restablecer el equilibrio entre mujeres y hombres en la empresa.
- Procurar conseguir **el apoyo de la representación sindical** de la empresa. Es recomendable que los sindicatos participen en el desarrollo del Plan desde el momento en que se toma la decisión de poner en práctica políticas de igualdad de oportunidades en la empresa.

**COMPROMISO**

**DECISIÓN**



**COMUNICACIÓN**



**CONSTITUCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO**

# DIAGNÓSTICO

¿Cómo elaboramos el Diagnóstico?

Planificación

Recogida de Información

Análisis y formulación de propuestas



**El segundo paso en el proceso de implantación del Plan de Acción Positiva es averiguar cuáles son los obstáculos que impiden la igualdad entre mujeres y hombres. Para ello, proponemos la realización de un Diagnóstico sobre la igualdad de oportunidades en la empresa.**

El **Diagnóstico** es un estudio cuantitativo y cualitativo de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa. Su objetivo es detectar las prácticas que pueden generar desigualdades o discriminaciones por razón de sexo.

Hay que tener muy en cuenta que **el Diagnóstico ha de ser un instrumento, y no un fin en sí mismo**. Ha de servir como un medio a partir del cual la dirección, el departamento de recursos humanos, las personas que ocupan puestos de mando intermedio, las trabajadoras y los trabajadores en general puedan identificar los aspectos de la organización que sería recomendable mejorar para conseguir una mayor igualdad entre mujeres y hombres. No es preciso, por tanto, llevar a cabo un estudio exhaustivo sobre la igualdad de oportunidades en la empresa sino que lo importante es que el Diagnóstico resulte útil, que sea funcional. En definitiva, **el Diagnóstico es un paso previo que resultará fundamental para la elaboración del Plan de Acción Positiva**.

### ¿Cómo elaboramos el Diagnóstico?

El Diagnóstico es responsabilidad del Equipo de Trabajo. Sin embargo, para la realización de determinadas tareas, como elaborar cuestionarios o realizar entrevistas, es recomendable la participación o supervisión de profesionales especialistas de fuera de la empresa.

Para la realización del Diagnóstico recogeremos información sobre la situación de las mujeres y los hombres en relación con la igualdad de oportunidades en el seno de la empresa. A partir de la información recogida, se elaborará un informe en el que se formularán propuestas de actuación que sirvan de base para el diseño y puesta en marcha del Plan de Acción Positiva.

Desde un punto de vista cronológico, la metodología de Diagnóstico que a continuación se propone se divide en tres subfases:

- Planificación.
- Recogida de información.
- Análisis y formulación de propuestas.

## Planificación

Antes de empezar a recoger datos sobre la igualdad de oportunidades en la organización es recomendable dedicar un cierto tiempo a planificar el trabajo. En este sentido, es importante que nos preguntemos cuáles son las cuestiones que nos interesa responder y, después, buscar qué datos pueden servirnos para contestar a estas preguntas.

- ¿Qué información me interesa obtener?
- ¿De qué datos estadísticos dispongo?
- ¿Qué recursos puedo destinar a explotar estos datos?
- ¿Cuánto tiempo tengo?

## Recogida de información

Nos interesará recoger información relativa a la igualdad de oportunidades en la empresa, así como datos que puedan revelar la existencia de discriminaciones y/o desigualdades injustificadas entre mujeres y hombres en la empresa.

De ser posible, recogeremos **información estadística** de los últimos cinco años, de forma que podamos analizar la evolución de la igualdad e oportunidades en la empresa y averiguar si las desigualdades entre mujeres y hombres han aumentado, si han disminuido o si se han mantenido estables.

La información obtenida estadísticamente deberá completarse por medio de **información sobre las actitudes, las opiniones y las experiencias prácticas de las empleadas y empleados**. La finalidad será conocer las opiniones de la plantilla respecto a la igualdad de oportunidades en la empresa. Se analizarán, por tanto, la cultura de empresa y las asunciones teóricas, tanto de trabajadoras y trabajadores como del personal directivo, respecto a la igualdad de oportunidades.

Por último, el **análisis de las políticas y prácticas de empleo** de la empresa constituye una parte esencial del Diagnóstico. Deberán examinarse cuidadosamente los procedimientos de contratación, promoción, evaluación, retribución y formación del personal. Una de las fuentes a utilizar para recoger esta información son los convenios colectivos y normas de la empresa relativas a estos temas. También pueden resultar de gran utilidad los datos estadísticos sobre la plantilla. Estos datos deberán ser contrastados con las opiniones de las personas responsables de recursos humanos y de formación. La recogida de estas informaciones requiere un complejo diseño metodológico, para lo cual es recomendable la participación de personas externas a la empresa que puedan abordar estos temas desde un punto de vista objetivo.

A continuación ofrecemos una lista no exhaustiva de posibles datos cuantitativos y cualitativos a recoger para la realización del Diagnóstico sobre la igualdad de oportunidades en la organización.

<b>INFORMACIÓN A RECOGER</b>	
Características de la plantilla	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sexo</li><li>- Edad</li><li>- Nivel de estudios</li><li>- Categorías profesionales</li><li>- Tipos de contratos</li><li>- Tipos de jornada</li><li>- Distribución por departamentos y niveles jerárquicos</li><li>- Movimientos de personal</li><li>- Responsabilidades familiares</li></ul>
Políticas de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reclutamiento y selección de personal</li><li>- Formación</li><li>- Promoción</li><li>- Política salarial</li></ul>
Opiniones y sugerencias del personal	<ul style="list-style-type: none"><li>- Grado de aceptación e implicación del personal en el Plan de Acción Positiva</li><li>- Opiniones sobre el rol de la mujer en el trabajo</li><li>- Necesidades expresadas por las propias mujeres</li><li>- Propuestas del conjunto de la plantilla</li></ul>

### **Análisis y formulación de propuestas**

A partir del análisis de la información recogida se elaborará un breve informe en el que se resuman las conclusiones obtenidas a partir del estudio sobre la igualdad de oportunidades en la empresa y se formulen recomendaciones para introducir mejoras al respecto. La finalidad principal de este informe será, por tanto, fijar los objetivos o metas

a conseguir y establecer, aunque sea genéricamente, una serie de medidas o acciones a desarrollar para la consecución de estos objetivos. Estas propuestas constituirán la base para la posterior elaboración del Plan de Acción Positiva.

### **Algunas recomendaciones de carácter práctico:**

Es conveniente:

- Asegurar que el **personal directivo de la empresa está informado y autoriza** la recogida de información sobre la plantilla y la realización de encuestas o entrevistas al personal de la empresa.
- Explicar con claridad **por qué y para qué** se está recogiendo información.
- Procurar que intervengan **personas expertas** en la redacción de los cuestionarios y en la explotación de los datos estadísticos.
- Encargar la realización de las entrevistas a **personal externo** a la empresa.
- Garantizar la **confidencialidad** de las respuestas a las encuestas o entrevistas.
- **Facilitar lo máximo posible la devolución** de las encuestas (p. ej. responsabilizar al personal que ocupa puestos de mando intermedio de la entrega de las respuestas a los cuestionarios, proporcionar sobres con la dirección a la que deben ser enviados así como el sello, etc.).
- **No tener excesiva prisa por acabar** -estas cosas pueden tardar más de lo que se prevé inicialmente-.

**DIAGNÓSTICO**

**PLANIFICACIÓN**



**RECOGIDA DE INFORMACIÓN**



**ANÁLISIS Y FORMULACIÓN DE PROPUESTAS**

# PROGRAMACIÓN

Los objetivos

Las acciones

Criterios de seguimiento y evaluación

Asignación de recursos y calendario



En base a las recomendaciones que se formulen a partir del Diagnóstico llevaremos a cabo una programación en la que **se identifiquen unos objetivos a llevar a cabo, se planteen una serie de acciones para conseguir estos objetivos, se señalen unos criterios de evaluación y se asignen los recursos materiales y humanos necesarios para su realización.**

Las **preguntas clave** a que debe responder el Plan de Acción Positiva son, por tanto, las siguientes:

**¿CUÁNTO TIEMPO?**

Planificación

**¿PARA QUÉ?**

Objetivos

**¿CÓMO?**

Acciones

**¿PARA QUIÉN?**

Personas destinatarias

**¿CON QUÉ?**

Recursos

**¿CUÁNDO?**

Calendario

**¿CÓMO LO VOY A EVALUAR?**

Criterios de evaluación

## Los objetivos

El primer paso consistirá en establecer los **objetivos finales** que la empresa se propone conseguir. Fijar una meta, aunque sea a largo plazo, nos puede servir como punto de referencia durante todo el proceso: nos permite saber dónde estamos, y nos indica por dónde hemos de seguir.

Pueden haber uno o varios objetivos generales, dependiendo siempre de cuáles sean las necesidades de cada organización.

Es previsible que la consecución de estos objetivos generales se extienda más allá de la duración del propio Plan de Acción Positiva. Por esta razón, es aconsejable fijar **objetivos concretos** a corto plazo, progresivos y coherentes con los objetivos generales, que puedan cumplirse durante el desarrollo del Plan y que permitan llegar a los generales una vez finalizado.

A la hora de decidir qué objetivos nos proponemos conseguir es muy importante tener en cuenta:

- las necesidades detectadas durante la fase de Diagnóstico,
- la situación, estructura y características de la empresa,
- los recursos que podemos dedicar al Plan de Acción Positiva,
- el tiempo de duración del Plan de Acción Positiva.

## Las acciones

El siguiente paso, una vez hemos identificado los objetivos que deseamos alcanzar, será decidir qué acciones concretas vamos a llevar a cabo para conseguir dichos objetivos. Es muy importante asegurar la coherencia entre objetivos y acciones, puesto que las acciones que proyectemos han de permitirnos alcanzar los objetivos que nos hemos propuesto. Cada acción debe, por tanto, responder a un objetivo y cada objetivo debe tener asignada una o varias acciones.

Cuando planifiquemos las acciones a realizar deberemos tener en cuenta:

- **Qué** objetivo u objetivos satisface.
- **A quién** van dirigidas -generalmente, aquellas personas que se encuentren en situación de desigualdad y/o aquellas personas que puedan influir en la puesta en marcha de las políticas de igualdad de oportunidades-.
- **Quién** es responsable de su implantación.
- **Qué métodos** se van a utilizar.
- **Qué recursos** se necesitan.
- **Cómo** se medirá su cumplimiento.

En el Catálogo de Acciones Positivas que acompaña a esta Guía se ofrece un inventario exhaustivo de posibles acciones positivas. Dicho Catálogo consta de una serie de fichas, cada una de las cuales describe una acción positiva, señalando el colectivo al cual se dirige, las personas responsables de su implantación y los medios y técnicas que se pueden utilizar para su puesta en práctica. Las fichas se encuentran agrupadas en seis bloques temáticos, cada uno de los cuales se corresponde con un objetivo general. A continuación, se facilita una lista de las acciones que se desarrollan en el Catálogo y de los objetivos que persiguen.

MÓDULO	ACCIONES
<b>1. RECOGER INFORMACIÓN</b>	Recoger datos sobre las características de la plantilla Recoger información sobre las políticas y prácticas de empleo de la empresa Recoger información sobre las opiniones del personal Recoger información sobre las actitudes del personal hacia la igualdad de oportunidades Recoger información sobre las necesidades de conciliación del trabajo y la vida privada
<b>2. CAMBIAR ACTITUDES</b>	Informar al personal sobre el Plan de Acción Positiva Cambiar las actitudes del personal directivo Cambiar las actitudes del personal de recursos humanos Cambiar las actitudes del cuadro directivo intermedio Cambiar las actitudes de la representación de trabajadoras y trabajadores Cambiar las actitudes del resto de la plantilla
<b>3. EVITAR DISCRIMINACIONES</b>	Evitar discriminaciones en las ofertas de empleo Evitar discriminaciones en las solicitudes de empleo Evitar discriminaciones en el uso de los tests psicotécnicos y las pruebas profesionales Evitar discriminaciones en la entrevista de selección Evitar discriminaciones en la descripción y valoración de los puestos de trabajo Evitar discriminaciones en el acceso a la formación Evitar discriminaciones en la evaluación del desempeño Evitar discriminaciones en la retribución Evitar discriminaciones en la comunicación interna Evitar discriminaciones en el ambiente de trabajo
<b>4. OFRECER IGUALDAD DE OPORTUNIDADES</b>	Ofrecer igualdad de oportunidades en el reclutamiento Ofrecer igualdad de oportunidades en la selección de personal Ofrecer igualdad de oportunidades en la formación Ofrecer igualdad de oportunidades a través de la formación específica Ofrecer igualdad de oportunidades en la promoción
<b>5. FACILITAR LOS MEDIOS PARA LA IGUALDAD</b>	Facilitar los medios para la igualdad en la organización del tiempo de trabajo Facilitar los medios para la igualdad al ofrecer facilidades para conciliar trabajo y familia Facilitar los medios para la igualdad en las condiciones de salud laboral Facilitar los medios para la defensa de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres
<b>6. PROYECTAR UNA IMAGEN POR LA IGUALDAD EN EL EXTERIOR</b>	Proyectar una imagen por la igualdad hacia la clientela Proyectar una imagen por la igualdad hacia otras empresas Proyectar una imagen por la igualdad en los centros de formación y servicios de empleo Proyectar una imagen por la igualdad hacia el público en general

## Criterios de seguimiento y evaluación

Para asegurar el cumplimiento efectivo de las acciones y los objetivos previstos es recomendable realizar un **seguimiento** continuo de las actividades que se lleven a cabo. También será necesario llevar a cabo una **evaluación** en la que se valoren los resultados obtenidos por el Plan una vez éste haya finalizado.

Es recomendable que el Plan de Acción Positiva especifique a priori cómo se va a realizar el seguimiento y cuáles van a ser los criterios de evaluación a seguir, y más concretamente:

- La **persona o personas responsables** del seguimiento y la evaluación del Plan.
- El **tiempo** y los **recursos** que se dedicarán al seguimiento y a la evaluación del Plan.
- El **tipo de evaluación** a realizar.
- Los **instrumentos** y **métodos** a utilizar para la evaluación.
- Los **mecanismos** para asegurar que se mantendrá al corriente a la dirección de la empresa del funcionamiento y los resultados del Plan.
- Los **mecanismos** para asegurar que se mantendrá al corriente al personal del funcionamiento y los resultados del Plan.

## Asignación de recursos y calendario

Por último, el Plan de Acción Positiva deberá establecer las fases a seguir, y las personas implicadas en cada una de ellas. Se incluirá también un calendario de actuación, así como una previsión de los recursos necesarios para llevar a cabo cada una de las actividades previstas.

## Algunas recomendaciones de carácter práctico

Es conveniente:

- Proponer objetivos que **permitan responder** a las necesidades detectadas durante la fase de Diagnóstico.
- Plantear objetivos que **se adecúen** a la situación, estructura y características de la empresa.
- No tener miedo de los objetivos ambiciosos, pero, al mismo tiempo, prever objetivos concretos y sistemáticos que produzcan **resultados concretos y constatables**.
- Proyectar acciones que nos **permitan alcanzar** los objetivos que nos hemos propuesto.
- Establecer un **orden** de tal forma que se prioricen aquellas acciones cuya realización previa posibilite afrontar las siguientes.
- Asegurar **que los recursos son suficientes** para conseguir los objetivos y realizar las acciones que hemos planeado.
- **Evaluar** en función de los objetivos que se han previsto.
- **Asegurar que existe acuerdo** en torno al Plan de Acción, tanto por parte de la dirección como de todo el personal.

## **PROGRAMACIÓN**

**OBJETIVOS**



**ACCIONES**



**PERSONAL DESTINATARIO**



**RECURSOS NECESARIOS**



**CRITERIOS DE EVALUACIÓN**



# IMPLEMENTACIÓN

Ejecución de las acciones

Comunicación

Seguimiento y control



Ya tenemos nuestro Plan de Acción. Ahora se trata de ponerlo en marcha, de llevar a cabo las acciones que hemos previsto y de asegurar que se cumplan los objetivos propuestos.

Durante esta fase se realizarán las siguientes tareas:

### **Ejecución de las acciones**

#### **Ejecutar las acciones previstas en el Plan de Acción Positiva**

Será indispensable, en este punto, una cierta **flexibilidad** en la aplicación del Plan puesto que es previsible que en el día a día surjan dificultades que no se habían podido prever inicialmente.

### **Comunicación**

#### **Asegurar que las trabajadoras y trabajadores están al corriente de las actividades realizadas en el marco del Plan**

Al igual que en la fase de compromiso, deberá definirse una estrategia de **comunicación** de las acciones y actividades que se vayan realizando para asegurar la máxima implicación del personal en el Plan. La difusión de las acciones que se lleven a cabo y de los resultados que se vayan obteniendo deberá realizarse tanto dentro de la empresa como fuera de ella.

En la medida de lo posible será oportuno propiciar el intercambio de experiencias en este ámbito con otras organizaciones.

## Seguimiento y control

### Realizar el seguimiento y el control de las acciones

Por último, será preciso velar por el buen desarrollo del Plan, para lo cual es recomendable:

- Recoger las opiniones del personal sobre el desarrollo del Plan de Acción Positiva.
- Identificar los posibles problemas que puedan surgir durante el desarrollo del Plan, y buscar soluciones.
- Recoger información acerca de las acciones realizadas que permita conocer los efectos del Plan en la empresa.
- Informar periódicamente al Comité Promotor del desarrollo y la evolución del Plan de Acción Positiva.

#### Algunas recomendaciones de carácter práctico:

Es conveniente:

- Intervenir en **un área o sector concreto** de la empresa, especialmente en caso de grandes empresas, puede ofrecer datos de cómo extender y generalizar las acciones.
- **Adaptar constantemente** las acciones en función de las necesidades y las contingencias no previstas en el Plan de Acción Positiva.
- No dudar en **buscar ayuda o apoyo de personas expertas** para realizar aquellas tareas que se considere apropiado.

## **IMPLANTACIÓN**

**EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES PREVISTAS**



**COMUNICACIÓN**



**SEGUIMIENTO Y CONTROL**



# EVALUACIÓN

¿Qué es la evaluación?

¿Qué evaluamos?

¿Cuándo evaluamos?

¿Cómo evaluamos?



## ¿Qué es la evaluación?

La finalidad de la **evaluación** es valorar la adecuación de las acciones realizadas y verificar su coherencia con los objetivos que nos hemos propuesto.

### Las preguntas clave para la realización de la evaluación son:

- Las acciones positivas que hemos realizado hasta el momento, ¿son las adecuadas para conseguir los objetivos que nos hemos marcado?.
- Los recursos que hemos asignado, ¿son suficientes para la puesta en marcha de las acciones?.
- Los resultados que hemos obtenido hasta el momento, ¿justifican la inversión que hemos realizado?.

## ¿Qué evaluamos?

**Evaluamos**, en primer lugar, la **planificación** de las acciones, es decir, si han sido diseñadas correctamente:

- si el Plan es aplicable a la realidad de la empresa,
- si los objetivos que nos hemos propuesto son los adecuados,
- si las acciones previstas son coherentes con los medios y con los objetivos marcados.

En segundo lugar, evaluamos la **gestión** del Plan:

- si se han realizado las acciones dentro del calendario previsto,,
- si la infraestructura ha sido la adecuada,
- si la metodología utilizada ha sido la correcta.

Y, en tercer lugar, evaluamos el **resultado** de las acciones:

- si se han cumplido los resultados previstos,
- si las personas que han participado en las acciones están satisfechas,
- si se han alcanzado los objetivos propuestos.

## ¿Cuándo evaluamos?

Evaluamos **durante el desarrollo** del Plan para:

- conocer el progreso que estamos consiguiendo en relación con la meta o las metas que nos hemos propuesto,
- saber, en todo momento, el punto en el que nos encontramos y cuál es el camino que nos falta por recorrer,
- detectar posibles obstáculos y buscar soluciones a los problemas que se puedan ir planteando.

Y evaluamos **al final** del Plan para valorar hasta qué punto hemos conseguido los objetivos señalados, de forma que:

- si el Plan ha tenido éxito, podamos plantearnos nuevos objetivos y fijarnos nuevas metas de cara al futuro,
- y si no se han conseguido los objetivos deseados, podamos definir nuevas estrategias que sirvan como punto de partida para implantar nuevas acciones.

## ¿Cómo evaluamos?

Para poder realizar una evaluación precisa es importante definir previamente qué pretendemos evaluar, y, en la medida en que sea posible, especificar los objetivos de la evaluación tanto cuantitativa como cualitativamente.

En función de la definición de los objetivos se podrán utilizar diferentes tipos de técnicas:

- desde un punto de vista **cuantitativo**, las herramientas de evaluación más comunes son los cuestionarios y los tests;
- la evaluación de los aspectos **cualitativos** se puede llevar a cabo mediante técnicas tales como la observación, las entrevistas individuales, los grupos de discusión y las escalas de actitudes.

Analizaremos tanto las opiniones del personal destinatario del Plan de Acción Positiva como las de las personas implicadas en su puesta en práctica. Por lo que respecta a las personas destinatarias del Plan nos interesará conocer su opinión sobre cuestiones como el método utilizado en la realización de las acciones positivas; su nivel de satisfacción o el nivel de información que han obtenido; las personas encargadas del desarrollo del Plan podrán proporcionarnos información sobre temas como la programación y la organización de las acciones, el grado de aceptación por parte del personal de la empresa o el nivel de consecución de los resultados previstos.

Una simple **hoja de seguimiento** puede resultar de utilidad para que las personas encargadas de la aplicación del Plan puedan sistematizar sus impresiones sobre su marcha en relación a los objetivos marcados. También puede servir para que el personal de la empresa exprese sus opiniones sobre las acciones que se realicen.

DIARIO DE ACTIVIDADES	
ACCIÓN:	
FECHA INICIO:	FECHA FINAL:
PERSONA/S RESPONSABLE/S DE SU IMPLANTACIÓN:	PERSONAL DESTINATARIO:
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:	
ASPECTOS A DESTACAR:	
SUGERENCIAS DE MEJORA:	

Por último, también puede resultar de utilidad realizar una comparación de la igualdad de oportunidades en la empresa **antes** y **después** del Plan de Acción Positiva. Para ello, podemos partir de los resultados obtenidos en base al Diagnóstico previo y observar los cambios acaecidos en la organización una vez finalizado el Plan.

## Algunas recomendaciones de carácter práctico

Es conveniente:

- Tener presente que los efectos de las acciones positivas suelen manifestarse **a largo plazo**, pero los resultados inmediatos permiten vislumbrar y afianzar el proceso futuro.
- Tener en cuenta **los objetivos específicos**. Los resultados concretos y medibles nos servirán para saber que vamos por buen camino.
- Saber aprovechar las evaluaciones periódicas del Plan para sensibilizar al personal y **mantener el interés**.
- **Preguntar al personal** sus opiniones respecto al Plan y respecto a las acciones realizadas hasta el momento. Después de cada acción, se deberían recoger sus opiniones, sugerencias y propuestas para mejorar el Plan.

## EVALUACIÓN

**ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS**



**FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES**