



La Igualdad de Oportunidades

Buenas Prácticas en Empresas Andaluzas

La Igualdad de Oportunidades

Buenas Prácticas en Empresas Andaluzas



Instituto Andaluz de la Mujer

CONSEJERÍA PARA LA IGUALDAD Y BIENESTAR SOCIAL



°C



LO

MI

DD



POW



25

ÍNDICE

1. Marco Global del Estudio	6
2. Por qué un estudio de buenas prácticas	10
3. Objetivos del estudio de buenas prácticas	16
4. Metodología	18
4.1. Descripción de las fases del estudio	
5. EI PROGRAMA ÓPTIMA. Orígenes y Evolución	30
5.1. Orígenes	
— Marco jurídico en el que surge ÓPTIMA	
— Objetivos del programa ÓPTIMA	
— Líneas de actuación planteadas	
5.2. Evolución: Incorporación de los sindicatos	
6. Criterios e Indicadores de Buenas Prácticas	48
6.1. Programa ÓPTIMA como ejemplo de Buenas Prácticas	
6.2. Buenas prácticas por área temática	
7. EI PROGRAMA ÓPTIMA como ejemplo de Buenas Prácticas	60
8. Las Buenas Prácticas en las Empresas	80
— Acciones de conciliación de la vida profesional y familiar	
— Acciones encaminadas a combatir la segregación vertical de las mujeres en la empresa	
— Acciones encaminadas a combatir la segregación ocupacional horizontal	
— Acciones encaminadas a combatir la discriminación salarial	
— Acciones contra el acoso sexual	
— Acciones que favorezcan la salud laboral	
— Elementos comunes a todas las buenas prácticas	
9. RETOS PARA EL FUTURO	138

Marco Global del Estudio



El Estudio de Buenas Prácticas del **PROGRAMA ÓPTIMA** en el territorio andaluz, se enmarca dentro del **PROYECTO ITACA - EMPLEO E IGUALDAD EN CLAVE LOCAL**, encuadrado en el marco de la Iniciativa Comunitaria **EQUAL período 2001-2004**, en el área temática: **Reducir los desequilibrios de género, "Conciliar la vida familiar y la vida profesional, así como reintegrar a los hombres y mujeres que han abandonado el mercado de trabajo, mediante el desarrollo de formas más flexibles y efectivas de organización del trabajo y servicios de apoyo, así como reducir los desequilibrios entre hombres y mujeres y apoyar la eliminación de la segregación en el trabajo"**.

El Objetivo General del **PROYECTO ITACA** es **"Avanzar en la lucha contra las desigualdades entre hombre y mujeres en el mercado de trabajo y el acceso a la actividad laboral en Andalucía, tanto desde la acción directa en el entorno empresarial e institucional, como desde la promoción de la participación de la mujer en el mercado laboral en la doble vertiente de empresaria y asalariada"**.

Los beneficiarios y beneficiarias de este proyecto son:

a. Ofertantes de trabajo:

- ❖ **Trabajadores/as de empresas e instituciones andaluzas.**
- ❖ **Estudiantes de ambos géneros, profesores/as, padres y madres de alumnos/as.**
- ❖ **Mujeres con responsabilidades de dirección y gestión empresariales.**
- ❖ **Mujeres en situación de inactividad laboral transitoria.**
- ❖ **Mujeres inmigrantes.**
- ❖ **Personas interesadas en el aprendizaje o especialización en funciones de Agentes de Igualdad.**

b. Demandantes de trabajo:

- ❖ **Empresarios/as y directivos/as de empresas.**
- ❖ **Mujeres interesadas en iniciar una actividad empresarial autónoma,**

principal o complementaria.

c. Intermediadores e intermediadoras:

- ❖ **Responsables políticos y técnicos de la administración pública local, miembros de sindicatos, organizaciones empresariales, ONG, etc, ...**

El **PROYECTO ÍTACA** se desarrolla en los años 2002-2004 en las 8 provincias andaluzas, gestionado, siguiendo las directrices de la Iniciativa EQUAL, por la Agrupación de Desarrollo (AD) **LocalRed**, integrada por las siguientes entidades:

- ❖ Junta de Andalucía. **Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico. Dirección General de Empleo e Inserción.** Esta entidad actúa además como representante de la AD ante la Unidad Administradora del Fondos Social Europeo (UAFSE).
- ❖ **Junta de Andalucía. Consejería para la Igualdad y Bienestar Social.**
- ❖ **Instituto Andaluz de la Mujer (IAM).**
- ❖ **Confederación de Empresarios de Andalucía.**
- ❖ **UGT Andalucía.**
- ❖ **CCOO Andalucía.**
- ❖ **Federación Andaluza de Municipios y Provincias.**
- ❖ **Federación de Asociaciones Pro-inmigrantes Extranjeros. Andalucía Acoge.**

El **PROYECTO ÍTACA** tiene además una dimensión transnacional, que se concreta en el proyecto transnacional **TIME FOR WOMEN AND EMPLOYMENT** (Tiempo para las Mujeres y el Empleo), cuyo contenido y estructura está aceptado y apoyado por las organizaciones de los países socios participantes: Francia, Italia y España.

El desarrollo de este proyecto transnacional pretende explotar el papel de las corporaciones locales en el desarrollo de la igualdad de oportunidades y este objetivo se convertirá en la base de la estrategia de cooperación transnacional en la cual se incluyen la investigación conjunta sobre temas como el mercado de trabajo femenino local, los casos de buenas prácticas sobre fomento de la igualdad en administraciones públicas locales y empresas o la conciliación de vida familiar y profesional, y acciones formativas dirigidas a los responsables de la aplicación de políticas de empleo e igualdad de oportunidades en las empresas o la administración, entre otras actividades.

El estudio que ahora nos ocupa pretende, desde el análisis de las actuaciones que se han venido desarrollando desde el **PROYECTO ÍTACA** (implantado en la Comunidad de Andalucía por IAM desde 1996), hacerse eco de sus buenas prácticas y el impacto que las diversas actividades han tenido a la hora de promover la igualdad de oportunidades en las empresas y en las actuaciones que estas emprenden. Se persigue la creación de un documento de consulta para aquellas entidades que desarrollen su labor en este ámbito, y que muestre las claves de éxito que se han detectado, evitando que se repitan los mismos errores y dando paso a la adaptabilidad de los procesos ya ensayados y a sus posibles innovaciones y mejoras.

Por qué un estudio de buenas prácticas



Cuando el **PROGRAMA ÓPTIMA**, como iniciativa comunitaria **NOW** se empezó a implantar en la Comunidad Autónoma Andaluza supuso una innovación, en el sentido de que jamás había sido experimentado antes, o al menos no con las mismas condiciones, agentes intervinientes o en los mismos contextos. En cualquiera de estos casos, contenía (y aún contiene) una multitud de aspectos desconocidos que implicaban un cierto riesgo.

Pero a medida que el programa se ha ido ejecutando, la práctica ha permitido ir conociendo progresivamente sus dificultades, sus puntos fuertes, aquellos imposibles de realizar y bajo qué condiciones, cómo actuar en determinadas circunstancias, y en definitiva, cómo desarrollar las acciones con más conocimiento de causa. Este proceso de aprendizaje ha permitido que **ÓPTIMA** haya pasado de ser una iniciativa comunitaria pionera a ser un programa cada vez más extendido, y plenamente incorporado a las políticas generales de Andalucía.

El proceso de aprendizaje de todos esos factores que hemos citado anteriormente se ha desarrollado, por regla general, de manera informal entre los actores y actrices que han participado y participan en el programa, tanto desde el punto de vista de las personas que intervienen en su ejecución, como de las personas en el ámbito de las empresas que han sido beneficiarias del mismo.

Encontramos dos razones por las que sistematizar y, en cierta forma, formalizar estos procesos de aprendizaje informal.

- ❖ **Por una parte, el aprendizaje informal suele estar basado en la práctica diaria, es decir, tiene un carácter empírico que lo dota de eficacia. No obstante, el llevar ese aprendizaje al plano formal (tratando de sistematizar procedimientos, por ejemplo) puede ser muy útil al permitir identificar con mayor precisión los errores y las mejores soluciones.**
- ❖ **Por otro lado, y especialmente cuando tratamos de introducir acciones positivas en las empresas que eliminen situaciones de desigualdad entre mujeres y hombres, es frecuente que otros actores y actrices experimenten las mismas acciones en otros contextos y tengan que enfrentarse a problemas similares. Una**

relación entre estas personas puede contribuir a evitar que se repitan los mismos errores.

El proceso de sistematización de los métodos sobre temas similares favorece la **capitalización** de los mismos y en sí mismo, da sentido a la realización de un estudio de buenas prácticas e impacto. Además, en el caso del **PROGRAMA ÓPTIMA**, identificar aquellos factores que se repiten y son comunes a todas las empresas y situaciones, y sobre todo tener un conocimiento sistematizado de las prácticas y procedimientos que han resultado exitosas, constituye un elemento clave de cara a avanzar en la igualdad real entre mujeres y hombres en el seno de las empresas.

A todo lo anterior se añade el hecho de que la formulación y la difusión de las buenas prácticas tiene como uno de sus objetivos fundamentales la **transferencia** de información.

Desde siempre, la transferencia ha tenido un papel crucial en el desarrollo social y empresarial. La difusión de herramientas, de know-how, de tecnologías, de métodos, etc., permite que éstas se asienten y desarrollen. Pero una transferencia de información no supone una mera copia de la misma, sino que requiere una adaptación y, frecuentemente, una mejora.

En la transferencia entre organizaciones lo que está en juego, sobre todo, es la transferencia de métodos, lo que requiere que éstos estén bien claros y sistematizados para ponerlos a disposición de otras y otros actores y organizaciones.

La transferencia como objetivo de las buenas prácticas lleva implícito el concepto de **divulgación**; es decir, la necesidad de información y, además, de imagen para la entidad que ha desarrollado los métodos innovadores (sea por el propio método o por el contexto en que este se aplica). En nuestro caso esa necesidad está vinculada tanto al Instituto Andaluz de la Mujer y las Centrales Sindicales, como a las empresas que han participado en el programa, y que encuentran en la divulgación de sus experiencias un reconocimiento tanto público como interno del buen hacer, y por ende la autoafirmación y el convencimiento de que está en el camino correcto.

Describir y sistematizar las buenas prácticas llevadas a cabo dentro del **PROGRAMA ÓPTIMA**, tanto en sus métodos y desarrollo como en el seno de las empresas, supone

una reflexión que asegure su adaptación progresiva a la evolución de los diferentes contextos en los que éstas se aplican. Una reflexión de este tipo contribuirá muy probablemente a la renovación de las "**políticas**" del programa, sus actuaciones, la forma de planificar, etc., sobre la base de las experiencias ya obtenidas en el terreno.

La formulación de las buenas prácticas en el marco de Óptima nos permite establecer comparaciones entre las buenas acciones ejecutadas a diferentes niveles (en términos de coste, impacto, recursos empleados, competencias implicadas, etc.) y sacar una enseñanza de las mismas.

Nos permite además hacer síntesis, es decir, poner de relieve los elementos que se repiten y que por tanto tendremos que contemplar de cara a actuaciones futuras, así como para introducir cambios jurídicos o formales en los "**modus operandi**" ya existentes en las políticas y programas de igualdad entre géneros.

A partir de estas comparaciones y en síntesis, se puede:

- ❖ **Identificar buenas prácticas en materia de igualdad que están consolidadas y extendidas, y que responden a una necesidad constante.**
- ❖ **Identificar buenas prácticas que cubran "vacíos" del pasado. Identificar buenas prácticas que han dado lugar a determinadas reestructuraciones en las organizaciones.**
- ❖ **Determinar el nivel más adecuado de intervención a fin de obtener resultados y el volumen crítico indispensable para el éxito de las buenas prácticas.**

Así, y como resumen de todo lo expuesto, diremos que la formulación de las buenas prácticas encuentra su justificación en los cuatro principios sobre los que se apoya:

- ❖ **La sistematización de los procesos de aprendizaje informal. La transferencia de información, basada no en la mera copia sino en la adaptación y mejora.**
- ❖ **La divulgación, que responde a necesidades de información e imagen.**

- ❖ **La reflexión, que contribuirá, mediante la comparación y síntesis, a la modificación de la filosofía de actuación, identificado el nivel más adecuado de intervención y los elementos necesarios para su permanencia y total integración en el saber-hacer de las organizaciones.**

Como elemento final, reiterar la especial relevancia que adquiere la sistematización de los saberes, los conocimientos y las buenas prácticas que tienen que ver con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, como base para el desarrollo de estrategias innovadoras de intervención en el mercado laboral que eliminen las desigualdades entre las personas.

Estas nuevas estrategias deben cimentarse en un conocimiento del saber hacer basado en las experiencias innovadoras de quienes rompieron barreras ideológicas, estructurales y de otra naturaleza para apostar por la participación en equidad de mujeres y hombres en sus organizaciones.

Sólo de esta forma, aunando esfuerzos y sumando voluntades, estaremos en disposición de ofrecer modelos alternativos de organización del trabajo que incorporen a toda las personas en igualdad de condiciones, independientemente de su sexo o condición.

Intro



Objetivos del Estudio de Buenas Prácticas

Entrar



- 1. Analizar en profundidad el PROGRAMA ÓPTIMA desde el punto de vista del contexto en el que se implanta, sus características de realización, los resultados obtenidos y el impacto que este ha tenido desde sus comienzos.**
- 2. Describir las buenas prácticas realizadas dentro del PROGRAMA ÓPTIMA, señalando aquellos elementos que han supuesto un avance sobre lo establecido y los aspectos susceptibles de ser mejorados.**
- 3. Plantear, partiendo del análisis previo, cuáles serían las posibles líneas de actuación futuras para salvar los obstáculos encontrados y las posibles estrategias de innovación que habría que emprender en un futuro, así como su extrapolación a otros contextos y grupos.**
- 4. Aportar un documento de consulta sobre buenas prácticas en la implantación de procesos de acciones positivas que faciliten la incorporación, permanencia y promoción de las mujeres en la empresa.**
- 5. Facilitar la transferencia de las buenas prácticas de PROGRAMA ÓPTIMA a otros contextos y colectivos, facilitando métodos y experiencias que ayuden a no reproducir errores y a avanzar desde los éxitos ya logrados.**
- 6. Propiciar la difusión, no solo del saber-hacer dentro del PROGRAMA ÓPTIMA, sino también de los conceptos, procesos y procedimientos que facilitan la incorporación, permanencia y promoción de las mujeres en las empresas y los aspectos positivos que estos valores y forma de trabajo suponen para las organizaciones.**

Metodología



La detección de las buenas prácticas del **PROGRAMA ÓPTIMA** se basó fundamentalmente, en el estudio y análisis del Programa y su evolución a través de los años que lleva desarrollándose en las empresas del territorio andaluz.

El enfoque en el que desarrollamos la labor de análisis es el estudio de casos, que entendemos como un instrumento o forma de investigación que implica el análisis intensivo y en profundidad de un mismo fenómeno (en este caso la implantación del **PROGRAMA ÓPTIMA**), a través de un proceso de indagación sistemática, caracterizado por el examen detallado y comprensivo del "caso" objeto de interés. En nuestro estudio, ese examen se desarrolló a dos niveles:

- ❖ **Al nivel de PROGRAMA ÓPTIMA como tal.**
- ❖ **Al nivel de la implantación en las organizaciones.**

El estudio de casos, como estrategia de investigación, se revela como una forma de evaluación de programas, partiendo de las situaciones reales en las que este se implanta, con sus características y peculiaridades propias.

Empleamos además una metodología de estudio de casos múltiples, ya que centramos nuestro interés no en un caso concreto y aislado, sino en las empresas que participan en el **ÓPTIMA**, que aún persiguiendo objetivos comunes (directrices y objetivos marcados por el Programa), tienen en sí mismas entidad propia.

Este estudio de casos múltiples se basó en el método comparativo, mediante el que estudiamos fenómenos que pertenecen al mismo grupo pero que difieren en algunos aspectos (en nuestro caso, es obvio que cada empresa tiene una filosofía, un modo de actuación, unos procedimientos, y una actividad propia). Esta comparación es muy útil a la hora de resaltar diferencias y está justificada por el hecho de que a veces, cuando se estudia un caso aisladamente, no es fácil captarlo en sus matices, a menos que se estudie junto a otros. Este punto resultó de especial interés a la hora de determinar cuáles van a ser las buenas prácticas.

Los estudios de casos múltiples posibilitan las confirmaciones contrastadas extraídas de diversos contextos. No obstante, no podemos confundir el estudio intensivo de casos con el estudio de un colectivo. Las evidencias encontradas mediante estos estudios se afirman en

reconocer que pueden ser más firmes y transferibles en la medida en que se utiliza la replicación o capacidad de contrastar las respuestas parciales con cada uno de los casos analizados.

Gráficamente, la metodología de estudios de casos múltiples en esta investigación sería la siguiente:



Gráfico 1. Enfoque metodológico. Elaboración propia.

El estudio de casos, a través del método comparativo, facilitó la detección de las buenas prácticas. Para llevarlo a cabo, se consideraron unas etapas básicas que no podremos obviar:

- ❖ **Elegir y precisar cuáles eran los criterios de selección de las buenas prácticas.**
- ❖ **Estudiar las buenas prácticas adecuadas con relación a dichos criterios.**
- ❖ **Verificar la pertinencia de las buenas prácticas detectadas.**

Los criterios de selección de las buenas prácticas vinieron determinados por los objetivos de nuestro estudio en relación con las buenas prácticas:

- ❖ **La sistematización de los elementos metodológicos empleados para ponerlos a disposición de otros actores y actrices.**
- ❖ **La transferencia de esos métodos a otros contextos y/o a otros actores y actrices.**

La divulgación, que responde a la necesidad de información e imagen, y que implica la definición del grupo objetivo que se quiere alcanzar y el tipo de mensaje que se quiere divulgar.

Si analizamos estos objetivos uno a uno, observamos lo siguiente:

- ❖ **En el caso de la sistematización de los métodos, el criterio principal de selección debe ser la innovación y la calidad del método utilizado a fin de seleccionar las buenas prácticas particularmente interesantes e innovadoras en el plano metodológico.**
- ❖ **En el caso del objetivo de transferencia, es conveniente determinar los "déficits" de las buenas prácticas en relación a los retos identificados. En nuestro caso, y al tratarse el PROGRAMA ÓPTIMA de un proyecto que trabaja la implantación de acciones positivas en las empresas, las preguntas que nos planteamos fueron del orden:**
 - **¿Cuáles son los retos importantes para la incorporación de acciones positivas que promuevan la igualdad entre hombres y mujeres en las empresas andaluzas?**

- **¿Cuáles son los tipos de respuestas que hemos encontrado más frecuentemente?**
- **¿Cuáles son los "déficits" de respuestas que se deben intentar solucionar?**
- ❖ **En el caso del objetivo de divulgación, la identificación de las buenas prácticas pasó por precisar a qué público nos dirigiremos y qué mensaje queremos divulgar.**

Una vez definidos los criterios de elección de las buenas prácticas, hubo que encontrar los ejemplos que les correspondían. En el caso de **ÓPTIMA**, se están planteando acciones pioneras en el ámbito en que se desarrollan, ya que consisten en el trabajo directo en y con las empresas de forma que éstas opten, vean la necesidad, de implantar un plan de acciones positivas. Tanto la forma de trabajo y el contexto en el que se desarrollan las acciones demuestran la viabilidad de las mismas.

La pertinencia de la buena práctica escogida quedó demostrada una vez que ésta se contrastó con las informaciones recogidas de mano de los expertos y expertas que trabajan sobre los distintos temas.

El análisis de las buenas prácticas se realizó atendiendo a dos puntos de vista:

- ❖ **Desde el punto de vista del resultado obtenido,**
- ❖ **Desde el punto de vista del proceso que permite obtener dicho resultado.**

En última instancia, el verdadero indicador de calidad de una práctica es su resultado; pero el proceso también es importante, ya que a través de la comprensión del proceso otros y otras agentes podrán entender cómo dicha buena práctica ha sido posible y cómo pueden inspirarse en ella. Sin embargo, no podrán comprender las condiciones que han permitido el proceso si no entienden bien el contexto de la acción.

Por esta razón, se describió la buena práctica en función de:

- ❖ **El contexto en el que nació, destacando los elementos que motivaron su aparición y ejecución.**

- ❖ **El proceso de desarrollo de la buena práctica en sí. En qué consistió.**
- ❖ **Los recursos que hubo que movilizar para ejecutar la acción.**
- ❖ **Los resultados de la puesta en marcha de la buena práctica.**
- ❖ **Los elementos clave de la buena práctica, es decir, aquello que constituyó su hilo conductor.**
- ❖ **Los elementos de mejora, es decir, aquellos aspectos que han supuesto una posible carencia en el proceso y son susceptibles de incorporar mejoras.**

4.1. Descripción de las fases del estudio

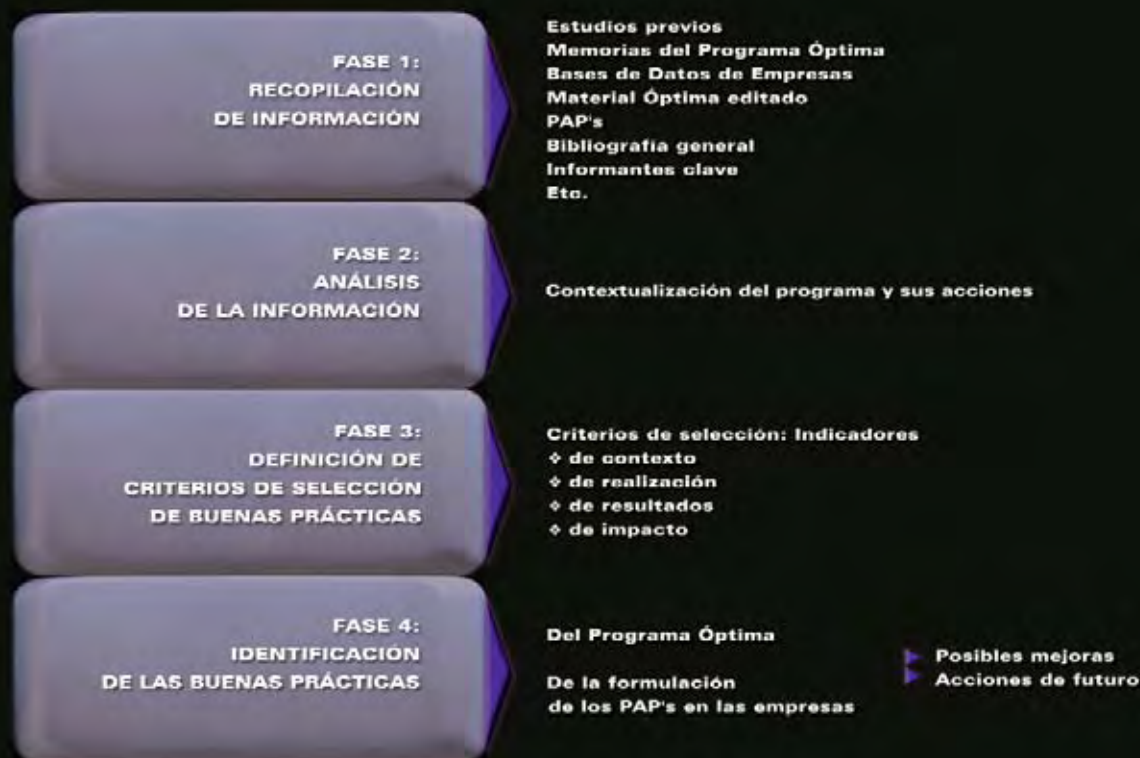


Gráfico 2. Fases del estudio de Buenas Prácticas ÓPTIMA. Elaboración propia.

El proceso de estudio, como queda reflejado en el gráfico, consta de cuatro grandes fases de análisis que desarrollamos a continuación:

FASE I: Recopilación de información. Esta primera fase se centró en conseguir la mayor y más detallada información posible sobre el **PROGRAMA ÓPTIMA**. Para ello, recurrimos a una serie de informantes clave, que denominamos así por su implicación directa con el programa, ya sea a nivel de gestión como a nivel de implantación de las acciones, lo que asegura su conocimiento en profundidad del tema tratado. El proceso de recogida de información se concretó en las siguientes fases:

- ❖ **Rastreo, estudio y análisis de los documentos generados desde el PROGRAMA ÓPTIMA:**
 - ❖ **Estudios y análisis del contexto en el que se enmarca el programa**
 - ❖ **Memorias del PROGRAMA ÓPTIMA**
 - ❖ **Material ÓPTIMA editado**
 - ❖ **Planes de Acción Positiva**
 - ❖ **Etc.**

- ❖ **Entrevistas en profundidad con las informantes clave:**
 - ❖ **Coordinadora del programa desde el IAM**
 - ❖ **Representantes políticas del PROGRAMA ÓPTIMA en los sindicatos**
 - ❖ **Personal Técnico responsable de la implantación del programa en las empresas desde los sindicatos.**

En total se realizaron 5 entrevistas en profundidad, en las que se recopiló información atendiendo a las siguientes variables:

- ❖ **Proceso de captación de las empresas**
- ❖ **Procedimiento de actuación del PROGRAMA ÓPTIMA en las empresas**
- ❖ **Coordinación del proceso de implantación**
- ❖ **Evaluación y seguimiento del programa**
- ❖ **Obstáculos para su implantación**
- ❖ **Percepción de buenas prácticas**
- ❖ **Elementos de mejora**

La modalidad de entrevista empleada fue totalmente abierta, aunque la entrevistadora conducía el discurso hacia el tratamiento de la información deseada y necesaria para el estudio.

La duración de las entrevistas osciló entre la hora y media y las dos horas. La información se analizó atendiendo a las variables arriba mencionadas.

- ❖ **Una vez analizadas las entrevistas en profundidad y con los primeros resultados clarificados, se planteó un grupo de discusión en el que participaron las técnicas ÓPTIMA de los sindicatos y la responsable desde el IAM. En este grupo de discusión se devolvieron los resultados obtenidos en la fase anterior con el objeto de:**
 - ❖ **trabajar aquellos aspectos que quedaron poco claros o aquellos en los que se detectó diversidad de opinión;**
 - ❖ **avanzar y poner en común aquellos elementos que pueden entorpecer el proceso en las empresas;**
 - ❖ **cuáles son los elementos clave de éxito;**
 - ❖ **y por qué consideran determinadas acciones como ejemplos de buenas prácticas.**

Del análisis del discurso y de la triangulación de los datos obtenidos en todas las fases del proceso, obtuvimos por una parte, la información necesaria para el planteamiento de los indicadores de selección de buenas prácticas y, por otra, la definición de los contenidos que dan sentido a un estudio centrado en la definición de las buenas prácticas y el impacto de las actuaciones.

Es necesario mencionar en este punto, que en todos los casos y en todas las fases del proceso, se aseguró la **absoluta confidencialidad** de las empresas a la hora de utilizar la información necesaria para la detección de las buenas prácticas del programa. Los datos extraídos **en ningún caso son nominativos**, y únicamente se utilizan cuando han sido favorecedores de una acción positiva exitosa dentro de un Plan de Acción, en cuyo caso aparecen como ejemplo de buena práctica a través de la descripción de unos procedimientos y las plasmación de los resultados.

FASE II: Análisis de la información. Esta fase de análisis de la información está íntimamente unida a la anterior y se han desarrollado en paralelo, ya que del análisis de la información recogida hasta un punto se genera nuevas necesidades y preguntas que ayudan a precisar cada vez más la documentación e información necesaria, que favorezca el óptimo cumplimiento de los objetivos del estudio.

Este proceso de análisis de la información acerca del **PROGRAMA ÓPTIMA** se centró en las variables mencionadas en cada paso de la fase anterior y persiguió, ante todo, su contextualización y la de las acciones que desde él se emprenden, procedimientos de actuación, herramientas empleadas, cuál ha sido su evolución a lo largo del tiempo, las mejoras que ha incluido, y cuáles han sido los resultados obtenidos.

Desde este análisis, delimitamos sobre qué actuaciones del **PROGRAMA ÓPTIMA** centramos nuestro estudio:

❖ **Teniendo en cuenta sus orígenes, los cambios de gestión producidos, los agentes implicados en las actuaciones y los resultados obtenidos hasta la fecha, se decidió centrar este estudio de buenas prácticas en la fase de formulación del Plan de Acción Positiva, que es además la que más implicación requiere por parte de las técnicas que trabajan en la implantación del PROGRAMA ÓPTIMA.**

Así, hemos tenido en cuenta todos los procesos y actuaciones que se emprenden desde que la empresa contacta con las técnicas del programa hasta la firma del Plan de Acción Positiva por la misma.

❖ **Se tuvo en cuenta además el PROGRAMA ÓPTIMA como programa, como una actuación en sí mismo, desde el que se emprenden unas actuaciones concretas en diversos ámbitos como la motivación, la sensibilización, la formación,... La forma de implantación del programa es en sí misma una actuación susceptible de ser considerada una buena práctica por lo que de innovadora posee. Por tanto, no solo analizamos los procesos de implantación de las acciones del programa en las empresas, sino también los procedimientos, métodos y actuaciones del programa como tal.**

FASE III: Definición de los criterios de selección de las Buenas Prácticas.

La definición de criterios de selección de buenas prácticas nos proporcionó los indicadores que tuvimos en cuenta a la hora de definir qué consideramos una buena práctica y qué no. En este sentido, se elaboró una batería de indicadores para los dos casos antes mencionados:

- ❖ **Definición de las buenas prácticas del PROGRAMA ÓPTIMA**
- ❖ **Definición de las buenas prácticas en el proceso de formulación de un PAP**

Estos criterios de selección, concretados a través de una serie de indicadores, son los que nos permitieron fijar nuestro análisis de casos en aquellos aspectos más consolidados y extendidos, en las acciones más adecuadas, las que han tenido los resultados más exitosos, las que han provocado cambios en las empresas, las actuaciones más pertinentes.

Los indicadores contemplados se subdividen a su vez en las siguientes categorías en función de lo que queremos detectar:

- ❖ **Indicadores de contexto, referidos a la situación de partida, al contexto en el que se genera la acción concreta. Son fundamentales a la hora de evaluar posteriormente la pertinencia de las acciones.**
- ❖ **Indicadores de realización, referidos, como su nombre indica, al proceso de realización de las acciones. Nos muestran el grado de adecuación de las acciones en cada fase de su implantación y en qué medida se cumplen los objetivos parciales y la planificación prevista.**
- ❖ **Indicadores de resultado, referidos al cumplimiento de lo previsto a la hora de iniciar las acciones, en materia de resultados y productos.**
- ❖ **Indicadores de impacto, referidos a las "consecuencias" a medio y largo plazo que pueda tener la acción emprendida en el contexto en el que se desarrolla.**

En el punto siguiente del presente documento se detallan los criterios de selección de las buenas prácticas y la batería de indicadores que los fundamentan.

FASE IV: Identificación de las buenas prácticas. Esta última fase muestra el resultado del estudio planteado, que se refleja mediante unas fichas de buenas prácticas que incluirán la siguiente información:

- ❖ **Contexto en el que nace la buena práctica.**
- ❖ **El proceso de trabajo y las acciones emprendidas.**
- ❖ **Los recursos movilizados para su implantación.**
- ❖ **Los resultados obtenidos.**
- ❖ **Los elementos clave de la buena práctica, es decir, aquello que constituye su hilo conductor y favorece la implantación de la acción.**
- ❖ **Los elementos susceptibles de mejora.**

La presentación de la información tiene el mismo esquema tanto para la recogida de las buenas prácticas del **PROGRAMA ÓPTIMA** como tal, como para la recogida de las buenas prácticas por áreas temáticas en las empresas, aunque en este último caso, por existir elementos comunes en las diversas áreas, se recogen de forma global para cada una de ellas, una vez se han relatado los ejemplos seleccionados como buenas prácticas.



**EI PROGRAMA ÓPTIMA.
Orígenes y Evolución**



5.1. ORÍGENES

Marco jurídico en el que surge ÓPTIMA

El Estatuto de Autonomía de Andalucía contempla en su título preliminar, en las disposiciones generales, artículo 12.2, el principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres : **"La Comunidad Autónoma propiciará la efectiva igualdad del hombre y de la mujer andaluces, promoviendo la plena incorporación de ésta en la vida social y superando cualquier discriminación laboral, cultural, económica o política"**.

El 17 de enero de 1995 se aprobó en Consejo de Gobierno el **"II Plan Andaluz para la Igualdad de las Mujeres: estrategias para avanzar (1995 - 1997)"**, entre cuyos objetivos estaba desarrollar medidas de apoyo y a la actividad profesional y empresarial femenina y profundizar en el conocimiento de las condiciones de trabajo de las mujeres y desarrollar actuaciones que favorezcan la igualdad en las relaciones laborales.

El programa Óptima nace en el año 1995 como un programa promovido por el Instituto de la Mujer (Ministerio de Asuntos Sociales), Emakunde/ Instituto Vasco de la Mujer y el Instituto Andaluz de la Mujer para fomentar la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas, en el marco de la **Iniciativa Comunitaria de Empleo NOW**.

En Andalucía, en el momento en que se plantea el programa, el mercado de trabajo se caracteriza por:

- 1 Una terciarización de la economía: casi el 70% de las empresas pertenecían al sector servicios, que concentraba a más del 67% de la población ocupada (fundamentalmente en comercio y turismo).**
- 2. Un ritmo positivo y estable de creación de empleo, unido a un crecimiento también de la población activa.**
- 3. Una incorporación masiva de las mujeres andaluzas al mundo laboral: la tasa de empleo de las mujeres aumentaba en aquellos años en mayor proporción que la de los hombres (manteniendo siempre las diferencias), con una aplastante mayoría de trabajadoras por cuenta ajena (ocho de cada diez mujeres), fundamentalmente ocupadas en el sector servicios (el 86'3 %).**

- 4. Un alto nivel de precariedad en las condiciones laborales de las mujeres: casi la mitad de las asalariadas contaban con contratos temporales (aproximadamente 12 puntos por encima de los varones) y se observaba una incipiente y preocupante utilización del contrato a tiempo parcial para ellas. En cuestiones retributivas se producía un dato muy significativo: de cada 100 personas que recibían el salario mínimo interprofesional, 74 eran mujeres y 26 hombres.**
- 5. Una diferencia de 14 puntos en la tasa de paro femenina andaluza (41%) con respecto a la masculina (27%) y de 12 puntos con respecto a la femenina nacional (29%).**
- 6. Una situación de desigualdad de las mujeres con respecto a los hombres en las relaciones laborales:**
 - a. más mujeres que hombres expulsadas en los expedientes de regulación de empleo,**
 - b. convenios colectivos discriminatorios, con cláusulas que mantenían la división sexista del trabajo;**
 - c. segregación ocupacional que reservaba a las mujeres trabajos y tareas infravaloradas, con el consiguiente tratamiento discriminatorio en las condiciones,**
 - d. y por último clasificaciones profesionales sexistas que mantenían esa segregación y suponían una barrera explícita a la diversificación profesional.**

En todo este contexto, se ponía de relieve la pertinencia de un programa que pretendía **"potenciar las acciones positivas en las empresas como instrumento esencial para superar los desequilibrios, tanto cuantitativos como cualitativos, que existen en la participación de mujeres y hombres en el mercado de trabajo"**.

Objetivos del PROGRAMA ÓPTIMA

ÓPTIMA, según sus documentos iniciales, nació con una doble finalidad:

- ❖ **Apoyar a las empresas a implantar acciones positivas que faciliten la incorporación, permanencia y promoción de las mujeres en las organizaciones.**
- ❖ **Desencadenar un proceso social favorable a la igualdad de oportunidades convirtiendo a una serie de empresas y organizaciones en modelos a imitar.**

Se planteaba como objetivo general del proyecto: **"Elaborar y aplicar un método de intervención de Acción Positiva en la gestión empresarial, particularmente en las políticas de Recursos Humanos de las empresas"**. Y los siguientes objetivos específicos:

- ❖ **Impulsar la participación de quienes tengan responsabilidades en la organización empresarial, en la elaboración de propuestas de acción positiva en el seno de la empresa.**
- ❖ **Iniciar en un conjunto de empresas un proceso de igualdad de oportunidades que posibilite la incorporación, permanencia y promoción de mujeres.**
- ❖ **Establecer una coordinación entre todos los interlocutores sociales implicados (empresarios, sindicatos y administración) para el desarrollo de Estrategias de Intervención de acción positiva en el mundo empresarial.**
- ❖ **Realizar una investigación sobre los factores que inciden en la situación de discriminación indirecta, en las políticas de comunicación, marketing y recursos humanos de las empresas.**
- ❖ **Diseñar estrategias de intervención en las políticas de recursos humanos que favorezca la incorporación de las mujeres a puestos de responsabilidad.**
- ❖ **Elaborar materiales didácticos que faciliten la puesta en marcha de acciones positivas.**
- ❖ **Consolidar dinámicas específicas de desarrollo de acciones positivas en las empresas.**

- ❖ **Desarrollar experiencias conjuntamente con otros países, que contribuyan a generar cultura de acciones positivas en la empresa de dimensión europea.**

Líneas de actuación planteadas en el marco del ÓPTIMA

Para alcanzar sus objetivos se diseñaron las siguientes líneas de actuación, de las cuales la mayoría se han conservado hasta hoy:

- 1. Campaña de difusión y sensibilización:**
"Iguales x Iguales. Iguales en casa. Iguales en el trabajo"
- 2. Formación de expertos y expertas en Recursos Humanos, personal de la Administración y sindicalistas en el análisis, diseño y desarrollo de planes de acción positiva.**
- 3. Asistencia técnica a las empresas participantes.**
- 4. Edición de materiales de apoyo para las empresas.**
- 5. Creación de la figura de "Entidad Colaboradora en materia de Igualdad de Oportunidades" (Orden de la Consejería de la Presidencia del 31 de mayo de 1996, BOJA nº 69, 18 de junio de 1996).**

Describimos brevemente cada una de las líneas de intervención señaladas:

1. Campaña de difusión y sensibilización

"Igual x Igual. Iguales en casa. Iguales en el trabajo"

Sobre compatibilización de la vida familiar y laboral, bajo el criterio de que **"la igualdad de oportunidades en el acceso, la promoción y el mantenimiento de las mujeres en las empresas requiere como condición indispensable, que los tiempos asignados al trabajo doméstico sean repartidos equitativamente entre hombres y mujeres"**.

2. Formación de expertos y expertas

La formación de expertos y de sindicalistas se hizo en esta primera convocatoria por provincias, con una duración de 15 horas, agrupando personas de los sindicatos y de las empresas de la provincia y organizando sesiones diferentes para unos y otros.

Los **objetivos** con los que se plantearon la formación fueron los siguientes:

- ❖ **Formar en materia de igualdad de oportunidades a las personas que tienen responsabilidad en la gestión de los recursos humanos y que trabajan con temas de empleo.**
- ❖ **Ayudar a tomar conciencia de desigualdades entre mujeres y hombres en el empleo.**
- ❖ **Provocar la reflexión sobre la desigualdad existente en las empresas.**
- ❖ **Proporcionar instrumentos prácticos para introducir acciones positivas en las organizaciones.**
- ❖ **Analizar los beneficios que supone incorporar una política de igualdad de oportunidades en la cultura de la empresa.**

Los **contenidos**: estructurados en dos grandes módulos, con dos unidades didácticas cada uno:

- ❖ **La discriminación en las empresas. Vías de superación:**
 - **¿Existe discriminación de las mujeres en las empresas?**
 - **Las acciones positivas como una estrategia para superar la discriminación.**
- ❖ **Planes de acción positiva:**
 - **El diagnóstico**
 - **Plan de acción positiva**
- ❖ **Los destinatarios y destinatarias:**
 - **Personas responsables de los departamentos de recursos humanos de las empresas.**
 - **Personal directivo de las empresas.**
 - **Personal de la administración pública vinculado al empleo y la igualdad de oportunidades.**
 - **Agentes sindicales.**
 - **Expertas y expertos en el tema, o vinculados a organismos que tiene que ver con el empleo y la igualdad de oportunidades.**

3. Asistencia técnica a las empresas participantes

Como trabajo personalizado con las empresas para fomentar la implantación de Planes de Acción Positiva, con el siguiente proceso:

- ❖ **Captación y compromiso de participación de las empresas**
- ❖ **Realización del diagnóstico.**
- ❖ **Diseño del plan de acción positiva.**
- ❖ **Implementación del plan y seguimiento.**
- ❖ **Evaluación del plan.**

Captación de las empresas:

Para fomentar la participación de las empresas en el programa. Los criterios establecidos para la selección de empresas fueron en un principio:

- Ser grande y tener una presencia importante en la zona.
- Ser privada y de capital andaluz.
- Que hubiera o estuviera desarrollando ya acciones a favor de la igualdad de oportunidades o al menos que nunca se haya distinguido por acciones discriminatorias.
- Mostrar interés, ya fuera por razones de mercado, de optimización de recursos o de reestructuración de personal.

Realización del diagnóstico:

El diagnóstico ha sido uno de los elementos clave desde el inicio del programa, ya que ha sido la herramienta básica para tener un conocimiento de lo que estaba ocurriendo en las empresas en relación con la igualdad de oportunidades.

Inicialmente contemplaba tres tipos de datos, estructura que no ha cambiado apenas en las siguientes convocatorias de **ÓPTIMA**: datos cuantitativos de la plantilla, correspondientes a sus características y su perfil en relación con el organigrama de la empresa, datos cualitativos sobre opiniones y actitudes del personal y por último datos sobre la política de gestión de los recursos humanos en la empresa en todos sus ámbitos: selección, promoción, política salarial, etc.

Diseño e implementación del plan de acción positiva

El Plan de Acción Positiva ha tenido desde los comienzos del programa la misma

estructura se marcaban inicialmente los objetivos, las actuaciones a realizar, el cronograma y los recursos personales y materiales necesarios para ejecutarlo.

Los ámbitos en los que se diseñan las acciones positivas han sido también los mismos desde el comienzo del programa:

- Sobre la motivación de la plantilla hacia la igualdad de oportunidades
- Sobre las condiciones y la organización del trabajo
- Sobre la selección de nuevo personal
- Sobre la política salarial
- Sobre la imagen externa de la empresa.
- Sobre la conciliación de la vida personal y laboral.

Posteriormente se han introducido acciones que tienen que ver con la salud laboral de las trabajadoras, asociada a puestos desempeñados por mujeres, y desvinculadas del embarazo y la lactancia.

Evaluación del plan

Desde el comienzo ha estado prevista la evaluación de los planes de acción positiva, pero no había una herramienta base de evaluación. Únicamente una serie de ítems

"claves para la evaluación":

- Grado de cumplimiento de los objetivos y los resultados planteados
- Nivel de corrección de desigualdades en la empresa
- Nivel de desarrollo del plan (dificultades, soluciones y cambios realizados)
- Cambios producidos en la empresa para una mejora en la igualdad entre mujeres y hombres.
- Calidad de las acciones realizadas.
- Impacto de las acciones emprendidas.

4. Edición de materiales de apoyo para las empresas

La edición de estos materiales tuvo como objetivo captar, asesorar y orientar a las empresas participantes en el programa Óptima. Se elaboraron tres materiales diferentes:

- ❖ **Una guía para diagnosticar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres: cómo se planifica, qué tipo de información se requiere y cómo se analiza para establecer conclusiones sobre la igualdad de oportunidades en la empresa de que se trate.**
- ❖ **Una guía de desarrollo de acciones positivas: que propone una metodología para el desarrollo y la aplicación de acciones positivas.**
- ❖ **Un catálogo de acciones positivas: con una serie de acciones que posibilitan el acceso, la permanencia y la promoción de las mujeres en las empresas.**

5. Creación de la figura de "entidad colaboradora en materia de igualdad de oportunidades"

Orden de la Consejería de la Presidencia del 31 de mayo de 1996, BOJA N° 69, 18 de junio de 1996 destinada a fomentar la realización de acciones positivas en las empresas. Las entidades beneficiarias son **"aquellas que desarrollen su actividad en el territorio de la Comunidad Autónoma Andaluza y se hallen comprometidas en un proceso amplio y coherente de igualdad de oportunidades"** (Art. 2). El distintivo se compone de un certificado y una placa acreditativa del mismo, así como su publicación en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía. **"El distintivo podrá ser utilizado por las empresas en toda su publicidad y comunicaciones, mientras está vigente"** (Art. 6.2)

Como requisito de acceso se estableció **"acreditar la puesta en práctica de acciones positivas para la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres"**, esto es, actuaciones dirigidas a eliminar barreras y compensar situaciones de desigualdad para facilitar el acceso, la permanencia y la promoción de las mujeres en las empresas:

- ❖ **El fomento de la contratación de mujeres en puestos y categorías profesionales en los que estén subrepresentadas.**
- ❖ **La creación de un ambiente laboral en el que se proteja la dignidad de mujeres y hombres.**

- ❖ **La eliminación de cualquier manifestación sexista en el lenguaje y en la imagen de las organizaciones.**
- ❖ **La promoción de las mujeres en los distintos niveles de responsabilidad en las organizaciones.**
- ❖ **El desarrollo de estrategias que permitan compatibilizar las responsabilidades familiares y laborales de trabajadoras y trabajadores.**
- ❖ **La realización de una política de igualdad de oportunidades en lo referente a contratación y formación del personal.**
- ❖ **La supresión de diferencias relativas a la remuneración entre trabajadoras y trabajadores en puestos de igual valor.**

La necesidad de ser empresa grande se revisó dentro de la misma convocatoria, aceptando empresas de menor tamaño pero que representaran en mayor medida a la configuración del tejido empresarial andaluz.

Paralelamente, en el mismo periodo de tiempo, 1995-1997 se estaba implantando en Andalucía el **programa Luna**, promovido por Comisiones Obreras, y cuyo objetivo principal era eliminar las discriminaciones por razón de sexo en las empresas, a través precisamente de introducir acciones positivas en las organizaciones.

Cuando finaliza este ciclo del **PROGRAMA ÓPTIMA** y se hace entrega en 1998 del distintivo de entidad colaboradora a las empresas que habían participado en el programa y firmado planes de acciones positiva, también se entrega el distintivo de "**entidad colaboradora en materia de igualdad**" a las empresas del programa Luna.

5.2. Evolución: incorporación de los Sindicatos

De la evaluación y reflexión sobre el programa y su desarrollo en el periodo 95-97 se deriva la necesidad de reforzar el trabajo dentro de las empresas y se amplían los objetivos y las líneas de actuación:

- ❖ **Consolidar el programa y reforzar su seguimiento.**
- ❖ **Generar una actitud favorable en el interior de la empresa y en el marco de la negociación colectiva.**

Con este nuevo planteamiento, y por la conveniencia de cuidar la relación entre los sindicatos y las empresas de cara a implantar los planes de acción positiva, era indispensable contar con la participación de las centrales sindicales mayoritarias CC.OO. y UGT, y así se hizo, mediante un convenio de colaboración:

- 1. Para asegurar la implicación, dentro de las empresas, de sus comités, como representación legal de los trabajadores y las trabajadoras.**
- 2. Para diseñar estrategias de intervención más integrales que aseguraran una mayor difusión del programa en las organizaciones, así como su permanencia y su posterior impacto.**
- 3. Para utilizar sus estructuras de cara a captar empresas u organizaciones interesadas e interesantes para los objetivos del programa.**
- 4. Para hacer de la negociación colectiva una herramienta de eliminación de la discriminación por razón de sexo.**

Se refuerza la figura de la "**agente de igualdad**", mediante el establecimiento de incentivos para su contratación por parte de las empresas.

Con este nuevo planteamiento del programa queda reforzado el trabajo dentro de las empresas, introduciendo los siguientes cambios, que darán lugar al procedimiento de trabajo actual:

- ❖ **La formación en igualdad de oportunidades se traslada al interior de la empresa y se amplía en número de horas, de 15 a 20; impartiendo la asistencia técnica del IAM 20 horas de formación para puestos directivos y mandos intermedios, y los sindicatos otras 20 horas de formación para el comité de empresa y las personas de la plantilla que estuvieran interesadas.**
- ❖ **Las propuestas de acciones positivas se extraen de los cursos de formación, trabajando con los datos reales del informe diagnóstico. De esta forma se hacía protagonistas así a la**

empresa, sus trabajadoras y trabajadores del proceso de cambio.

- ❖ **El Comité de Igualdad de Oportunidades se convierte en el grupo de trabajo que impulsa y vela por la aplicación del plan, lo que permite un seguimiento "in situ" del desarrollo del programa. La constitución de un equipo técnico del programa constituido por una experta en cada central sindical y una coordinadora en el Instituto Andaluz de la Mujer.**
- ❖ **La edición de un manual de negociación colectiva no discriminatoria.**

Desde el inicio del programa se han organizado **jornadas públicas** al final de cada ciclo, en las que se entrega el distintivo Óptima a las empresas que finalizaron el ciclo. Estas jornadas han fomentado el intercambio de experiencias entre las entidades, a la vez que suponen un acto público de difusión del programa.

En 2002 se realizaron por primera vez las **Jornadas de Intercambios de Experiencias entre los Comités de empresas Óptima**, organizadas por los dos sindicatos, con la finalidad de crear redes de trabajo entre los y las representantes sindicales de empresas que apuestan por la igualdad de oportunidades.

Actualmente, el programa se desarrolla atendiendo a los principios y a los objetivos que se han descritos, a la vez respetando las líneas de trabajo iniciales, intentando adaptarse a la evolución del tejido empresarial y a los intereses de las mujeres. Ejemplo de esta adaptación es el propio procedimiento de trabajo con las empresas derivado del programa y que se expondrá en puntos posteriores de este documento.

A modo de resumen gráfico, se recogen a continuación, algunos **datos cuantitativos** que reflejan los resultados del **PROGRAMA ÓPTIMA** a lo largo de su historia.

Desde sus comienzos, en sus tres convocatorias, el programa ha trabajado con unas 33 empresas, de las cuales 23 han completado el proceso, firmando planes de acción positiva, y obteniendo el distintivo de entidades colaboradoras.

También se concedió el distintivo de entidades colaboradoras a aquellas empresas que participaron en el **programa Luna** (Iniciativa Comunitaria **NOW**), durante los años 95 a 97 (4 en total).

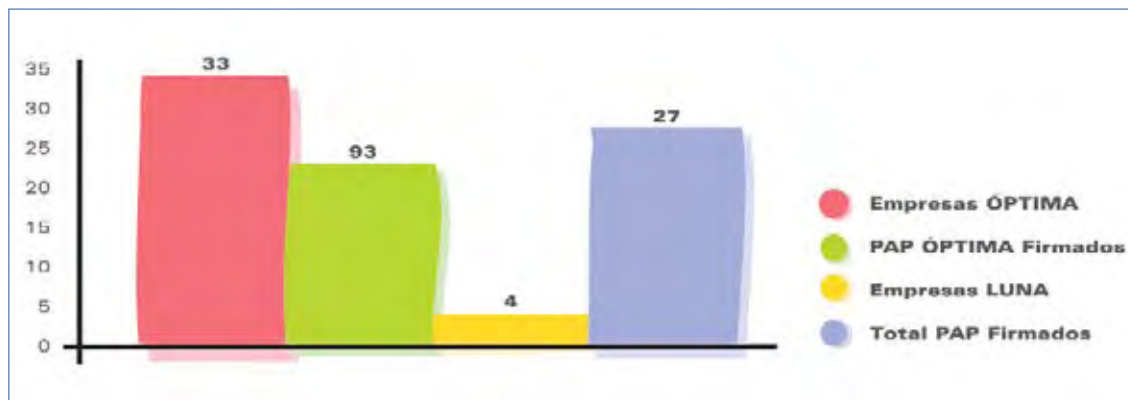


Gráfico 3. Planes de acción positiva (PAP) firmados. Elaboración propia.

Estas 37 empresas que comenzaron el proceso **ÓPTIMA** en cualquiera de sus convocatorias, emplean a más de 11.000 trabajadores y trabajadoras de toda Andalucía.

Por sectores de actividad, se ha trabajado con empresas de todos ellos, incluyendo la construcción, a pesar del escaso número de mujeres a las que emplea. Sólo el sector agrario no ha aportado empresas, aunque sí industrias agroalimentarias. Por representación, los servicios suponen la gran mayoría de las empresas **ÓPTIMA**. Lo vemos en el siguiente gráfico:

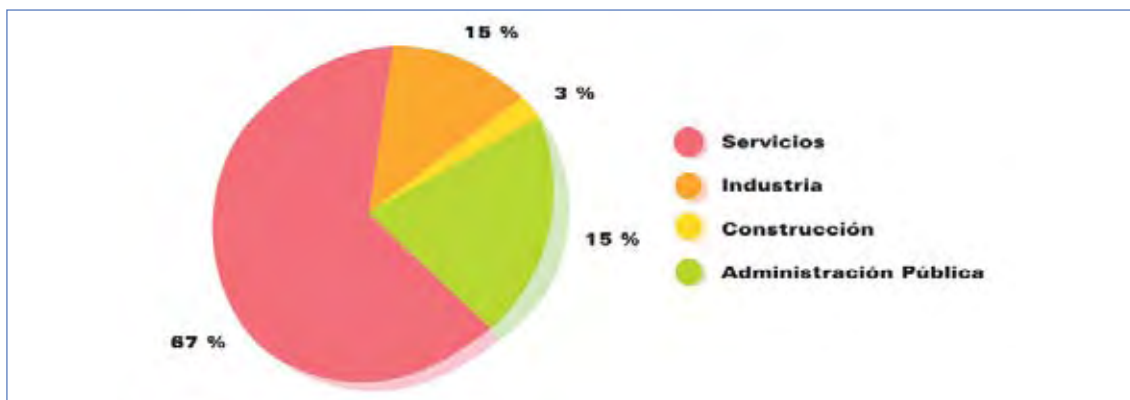


Gráfico 4. Distribución de las empresas ÓPTIMA por sectores de actividad (datos en %). Elaboración propia.

Han participado tanto empresas del sector privado como empresas públicas, y también pertenecientes a la administración (datos expresados en %):

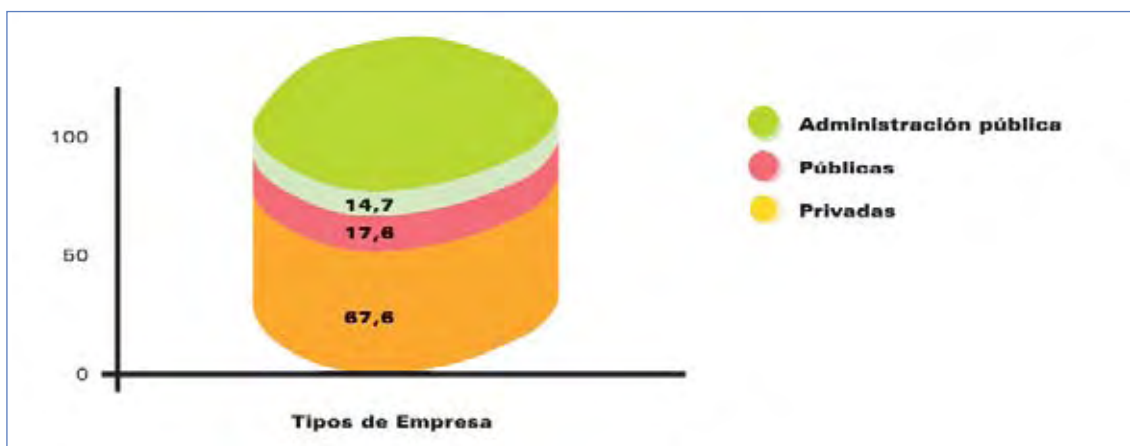


Gráfico 5. Distribución de las empresas ÓPTIMA por tipo de empresas (datos en %). Elaboración propia

Desde sus inicios se han impartido más de 1.050 horas de formación en igualdad de oportunidades, tanto a responsables de recursos humanos de las empresas como a comités de empresas y mujeres y hombres de sus plantillas, con una participación masiva de mujeres, en relación con los hombres.

En este sentido, hay que establecer una diferencia entre las distintas convocatorias, donde los porcentajes de participación de mujeres y hombres varían significativamente. Esto ha podido deberse al sector al que pertenecieran las empresas, y su índice de feminización.

Los datos que aparecen a continuación relativos al número de alumnas y alumnos participantes en los cursos de formación del **PROGRAMA ÓPTIMA**, han sido extraídos de las acciones emprendidas en las empresas participantes en la **convocatoria 1998 y 2000**. No existen datos cuantitativos de convocatorias anteriores que puedan ser aglutinados y expresados de forma clara, ya que, o bien no se recogieron, o se recogieron sin un criterio uniforme.

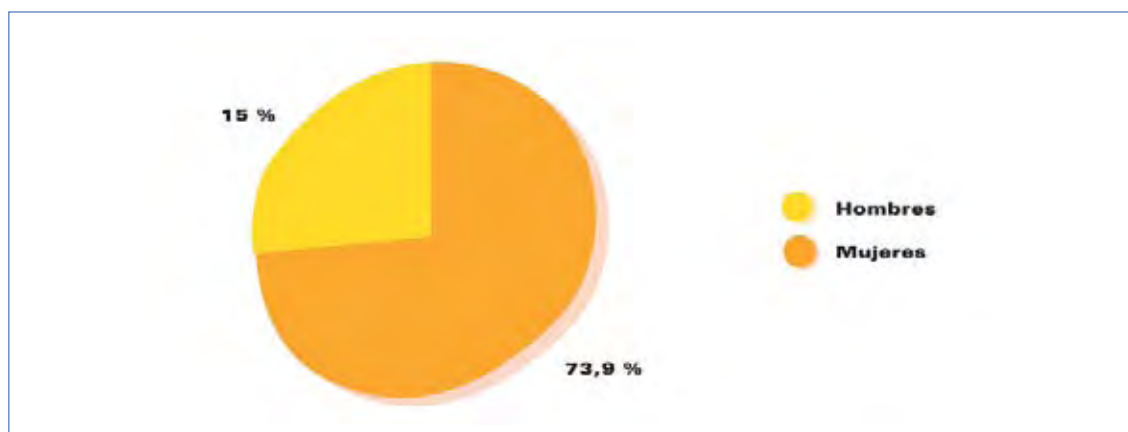


Gráfico 6. Participación global de mujeres y hombres en la formación del programa ÓPTIMA (datos en %).
Elaboración propia.

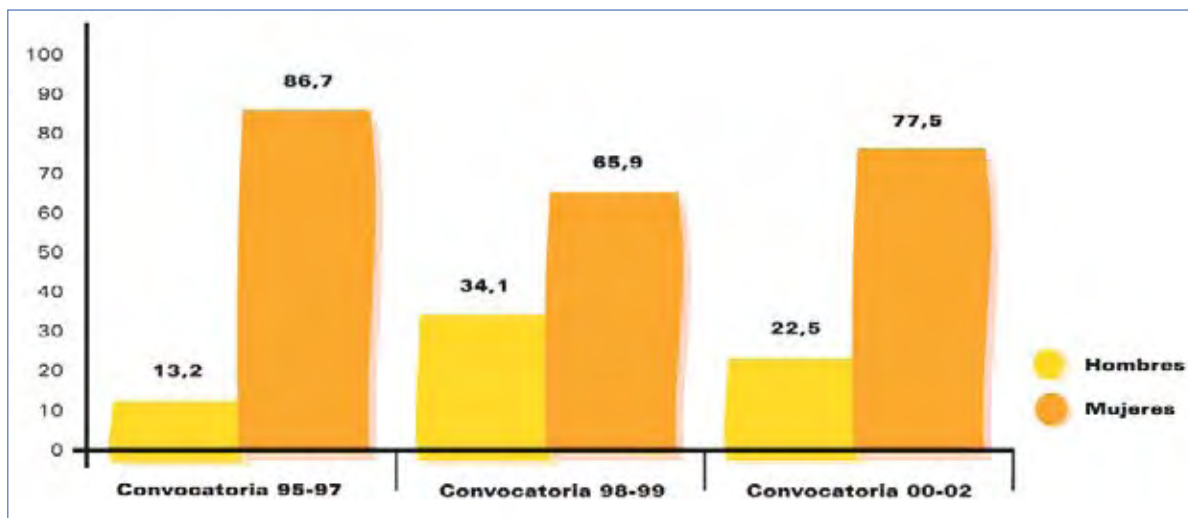


Gráfico 7. Participación de mujeres y hombres en la formación del programa óptima por convocatorias (datos en %). Elaboración propia.

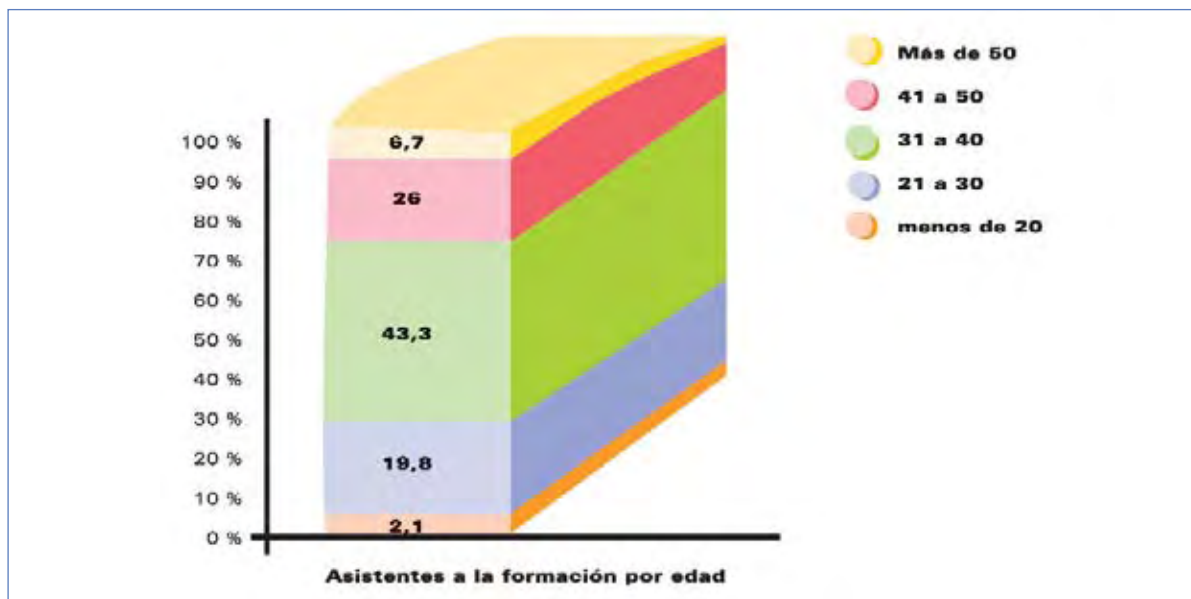


Gráfico 8. Participantes en la formación del programa ÓPTIMA por tramos de edad (datos en %). Elaboración propia.

Participación de mujeres y hombres por nivel de estudios (datos expresados en %):

Estudios secundarios: se entiende por estudios secundarios la formación profesional de primer y segundo grado y BUP.

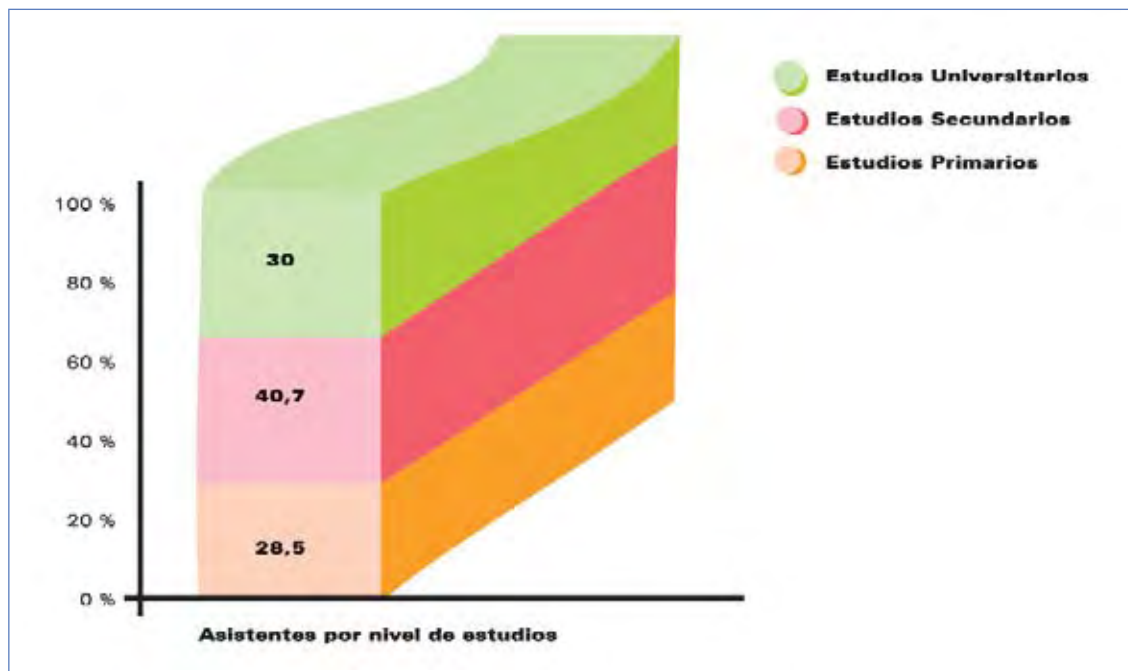


Gráfico 9. Asistentes a los cursos de formación del Programa ÓPTIMA por nivel de estudios (datos en %).

Elaboración propia.

Como se puede observar en los gráficos, el porcentaje de participación femenina es muy alto, casi el 75% del total de los y las participantes, lo que constituye un objetivo fundamental dentro del **PROGRAMA ÓPTIMA**.

Las alumnas y los alumnos participantes en la formación pertenecen mayoritariamente al tramo de edad de 31 a 40 años, seguido por el tramo de 41 a 50 años. El nivel de estudios predominante es de estudios secundarios, seguido de los estudios primarios.

Como se observa y se menciona anteriormente, el **PROGRAMA ÓPTIMA** llega a todos los sectores de actividad, lo que demuestra la importancia y la creciente motivación de las empresas por trabajar desde una perspectiva integrada de género, así como la aceptación de acciones positivas que apuestan por la igualdad de oportunidades en las empresas.

Criterios e Indicadores de Buenas Prácticas



*

A continuación, recogemos aquellos criterios e indicadores sobre los que se define el que una actuación sea considerada como una buena práctica. Como se explicó en apartados anteriores, este estudio de buenas prácticas se centrará, por un lado, en la consideración del **PROGRAMA ÓPTIMA** como ejemplo de buena práctica en sí mismo (para lo que utilizaremos una metodología de estudio de caso), y por otro, aquellas actuaciones que, en el proceso de formulación del PAP en las empresas, han supuesto una buena práctica (en este caso, se utiliza una metodología de estudio de casos múltiples).

En el primero de los casos, los criterios de selección utilizados han sido:

- ❖ **El cumplimiento de los objetivos del PROGRAMA ÓPTIMA en función de los resultados obtenidos, respecto de los previstos en el mismo.**
- ❖ **La pertinencia del PROGRAMA ÓPTIMA en el ámbito en el que se aplica. Entendemos pertinencia como la coherencia existente entre las necesidades detectadas y los objetivos y acciones propuestas.**
- ❖ **Los criterios para la selección de buenas prácticas en las empresas en función de las áreas temáticas sobre las que se inciden fueron:**
- ❖ **La pertinencia de la inclusión en el PAP de acciones de conciliación de la vida familiar, diversificación profesional, remuneración / valoración del puesto de trabajo y acceso a las mujeres a altos cargos en la empresa.**
- ❖ **La motivación de la empresa hacia el cambio.**
- ❖ **La optimización de los recursos empleados.**
- ❖ **La pertinencia de los resultados y productos obtenidos.**

Los indicadores por los que mediremos cada uno de estos criterios aparecen reflejados en las siguientes tablas:

6.1. PROGRAMA ÓPTIMA COMO EJEMPLO DE BUENA PRÁCTICA

CRITERIOS

INDICADORES

Cumplimiento de los objetivos del programa ÓPTIMA en función de los resultados obtenidos, respecto de los previstos en el mismo.

- **Nº de empresas que siguen el proceso de elaboración del Plan de Acción Positiva, respecto del nº de empresas captadas.**
- **Nº de horas de formación por empresa y total.**
- **Nº de participantes en las acciones desagregados por sexo, en función de:**
 - ❖ categoría profesional de los/as participantes de los cursos dirigidos al Comité de Empresas y la plantilla.
 - ❖ puesto u ocupación en la empresa de los/as participantes en los cursos dirigidos al Comité de Empresas y la plantilla.
 - ❖ categoría profesional de los/as participantes de los cursos dirigidos a la Dirección de la empresa.
 - ❖ puesto u ocupación que desempeñan los/as participantes de los cursos dirigidos a la Dirección de la Empresa.
- **Nº de acciones positivas por áreas temáticas.**
- **Nº de empresas reconocidas como empresas OPTIMA por sector de actividad.**

Pertinencia² del programa ÓPTIMA en el ámbito en el que se aplica.

- **Situación general de las empresas en Andalucía en función de:**
 - ❖ % de mujeres y hombres ocupados.
 - ❖ % de mujeres y hombres en puestos de dirección.
 - ❖ N^a de trabajadores/as por edad y categoría profesional.
 - ❖ Índice de feminización³ por sectores.
 - ❖ % de retribución media de las mujeres con respecto a los hombres.
 - ❖ N^o de trabajadores/as por sexo, edad y situación familiar.

Pertinencia² del programa ÓPTIMA en el ámbito en el que se aplica.

- ❖ Ganancia media por hora trabajada según sector de actividad, categoría profesional, tipo de pago y sexo.
- ❖ N° de trabajadores/as según sexo, tipo de contrato y jornada laboral.
- **N° y tipo de acciones de sensibilización y difusión.**
- **N° de acciones formativas, modalidad, temática.**
- **N° de destinatarios/as de las acciones formativas, por categoría profesional y procedencia.**
- **Proporcionalidad de los/as participantes en las acciones respecto de la distribución de hombres y mujeres en los diferentes puestos y/o categorías profesionales en las empresas.**
- **Grado de satisfacción de los/as participantes en las acciones de formación.**
- **Adecuación⁴ de los procedimientos de trabajo de las técnicas OPTIMA con las empresas**
- **Adecuación de los materiales y herramientas utilizadas en la implantación de las diversas acciones del programa.**
- **Adecuación de las acciones positivas emprendidas en las empresas que facilitan la formulación del plan de acción.**

(2) Definimos pertinencia como la coherencia existente entre las necesidades detectadas y los objetivos y acciones propuestas.

(3) Índice de Feminización: porcentaje de representación de mujeres por sector respecto del número total de varones.

(4) Analizaremos la adecuación estableciendo la relación entre el punto de partida desde el que se establece la actividad y los diferentes pasos o procedimientos establecidos para afrontarla en cada caso.

Pertinencia² del programa ÓPTIMA en el ámbito en el que se aplica.

- **Adecuación y suficiencia de los recursos materiales y humanos puestos a disposición de las acciones del programa.**
- **Existencia de canales de comunicación abiertos entre los/as diferentes participantes del PROGRAMA ÓPTIMA.**
- **Existencia de mecanismos de evaluación y seguimiento del programa que prevean la inclusión de medidas correctoras en los procedimientos y procesos.**
- **Grado de efectividad de las acciones planteadas en el programa⁵.**

Tabla 1. Indicadores del Programa ÓPTIMA como ejemplo de buenas prácticas. Elaboración propia.

(5) En este caso, medida a través del grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en el programa OPTIMA.

6.2. BUENAS PRÁCTICAS POR ÁREA TEMÁTICA

CRITERIOS

Pertinencia de la inclusión en el PAP de acciones de conciliación de la vida familiar y laboral

INDICADORES

CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL

- **Nº de trabajadores y trabajadoras contratadas con personas a cargo.**
- **Nº de trabajadores y trabajadoras con personas a cargo en función de la categoría profesional.**
- **Nº de bajas voluntarias en función del sexo**
- **Nº de hombres y nº de mujeres que se acogen a los permisos y excedencias que otorga la ley para la conciliación:**
 - **Horas de lactancia**
 - **Reducción de jornada**
 - **Excedencia por cuidado de menores**
 - **Excedencia por cuidado de familiares.**
 - **Existencia/ ausencia en el convenio colectivo de cláusulas que recojan lo establecido en la normativa en lo referente a permisos y excedencias para conciliar la vida familiar y laboral.**
- **Existencia o ausencia en el convenio colectivo de mejoras a la ley o acciones positivas para la conciliación (horas para acompañamiento al médico, ayudas económicas, uso flexible de las horas de lactancia, etc..).**
- **Existencia de recursos o acuerdos con entidades externas que apoyen el cuidado de personas a cargo de trabajadoras y trabajadores.**
- **Flexibilidad horaria o posibilidad de solicitarla en caso de tener personas a cargo.**
- **Realización de actividades dirigidas a los trabajadores y trabajadoras en horario laboral.**
- **Realización de actividades fuera del horario laboral. Ausencia o existencia de dispositivos de apoyo.**

Pertinencia de la inclusión en el PAP de acciones de conciliación de la vida familiar y laboral

- **Existencia de criterios o políticas de la empresa a la hora de establecer prioridades o no respecto a la concesión de vacaciones o permisos a personal con cargas familiares.**
- **Jornada de trabajo: continua, partida, turnos, etc...**

DIVERSIFICACIÓN PROFESIONAL

- **Nº de trabajadores y trabajadoras de la empresa por ocupación.**
- **Existencia o no en el convenio de cláusulas que faciliten la diversificación profesional.**
- **Orientación sexista del material publicitario empleado por la empresa en cuanto a:**
 - ❖ lenguaje
 - ❖ imágenes empleadas
- **Utilización de lenguaje sexista cuando se nombran las categorías profesionales y/o las ocupaciones existentes en la empresa.**
- **Formulación de procesos de selección que perpetúan la segregación de las ocupaciones, mediante:**
 - ❖ requisitos que condicionan (explícita o implícitamente), la entrada de mujeres y hombres en determinados puestos
 - ❖ pruebas no adaptadas
 - ❖ lenguaje empleado para referirse al puesto en cuestión, condicionado por el sector mayoritario que lo realiza.

ACCESO DE LAS MUJERES A ALTOS CARGOS DE LA EMPRESA

- **Nº de mujeres y hombres en función de su nivel de estudios y categoría profesional.**
- **Existencia en la empresa de planes de carrera. Nº de mujeres y de hombres a los que se diseñan los planes de carrera.**

Pertinencia de la inclusión en el PAP de acciones de conciliación de la vida familiar y laboral

- **Existencia de procedimientos escritos de promoción.**
- **Existencia de acciones positivas que tiendan a equiparar la proporción de mujeres y hombres en puestos de dirección.**
- **Formación continua a los/as trabajadores/as de la empresa atendiendo a:**
 - ❖ N° de cursos por categoría profesional y/u ocupación.
 - ❖ N° de alumnos/as por curso, sexo y categoría profesional
 - ❖ N° de ascensos de mujeres y hombres a puestos de responsabilidad en los últimos tres años.
- **Utilización de lenguaje sexista cuando se nombran las categorías profesionales y/u ocupaciones existentes en la empresa.**
- **Utilización de imágenes androcéntricas en la publicaciones de la empresa.**

REMUNERACIÓN/ VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

- **Existencia de diferencia entre hombres y mujeres en función del nivel de estudios y la categoría profesional de los contratos.**
- **Existencia de ponderación discriminatoria en los valores que dan lugar a pluses: esfuerzo físico, penosidad, peligrosidad, reiteración de posturas, presión, estrés, etc.**
- **Mantenimiento o no de pluses en la reducción de jornada.**
- **Numero de mujeres y hombres con contratos atípicos.**
- **Proporcionalidad de la remuneración en los contratos a tiempo parcial con respecto a los contratos a tiempo completo.**
- **Existencia de mejoras sociales en el convenio. Presencia o ausencia de mujeres en los puestos a los que están asignados.**

Pertinencia de la inclusión en el PAP de acciones de conciliación de la vida familiar y laboral

SALUD LABORAL

- Existencia de puestos de trabajo en los que se desarrollen tareas que puedan ser perjudiciales para la salud y/o en los que exista exposición a sustancias peligrosas.
- Existencia o ausencia de equipos de seguridad en los puestos que lo requieran, adaptados a las características de ambos sexos y necesarios para la correcta realización de las funciones de la ocupación.
- Nº de bajas por enfermedad laboral por sexo y ocupación.
- Existencia en convenio de cláusulas que regulen las medidas de seguridad de los trabajadores y trabajadoras que desempeñan su actividad en puestos de trabajo que conllevan funciones que pueden perjudicar su salud.
- Existencia en el convenio de cláusulas que regulen las medidas de seguridad para las trabajadoras que se encuentran en circunstancias especiales asociadas a la maternidad (ej. Embarazo o lactancia).
- Existencia de recursos que la empresa aporte para las trabajadoras y trabajadores que desempeñan funciones riesgosas en sus puestos de trabajo.

ACOSO SEXUAL

- Exposición de elementos externos que puedan ser intimidatorios o humillantes para los trabajadores y trabajadoras.
- Existencia o no de regulación sobre acoso sexual tanto en el convenio colectivo como en las normas de la empresa.

Motivación de la empresa hacia el cambio

- **Nº y cargo de las personas implicadas en la redacción del PAP en la empresa.**
- **Grado de cumplimiento de la planificación establecida.**
- **Formación del Comité de Igualdad de Oportunidades.**
- **Participación del comité de empresa en el proceso: asistencia a las reuniones y actividades convocadas / delegados en el proceso.**
- **Participación de los/as agentes implicados:**
 - ❖ asistencias a las reuniones fijadas de una representación de las entidades implicadas
 - ❖ adecuación de la representación en función del objeto de las reuniones y su posibilidad de toma de decisiones
- **Participación de los/as agentes implicados en las acciones formativas:**
 - ❖ nº de alumnos y alumnas
 - ❖ proporcionalidad respecto a la distribución de mujeres y hombres en la empresa
 - ❖ idoneidad de los/as participantes en la acción formativa en función de a quién va esta dirigida y su representatividad en la empresa.
- **Efectividad de las acciones de motivación y sensibilización del personal técnico de ÓPTIMA:**
 - ❖ participación de los/as agentes implicados en las diferentes acciones propuestas
 - ❖ participación de los/as agentes en las reuniones establecidas
 - ❖ Creación y funcionamiento del Comité de Igualdad de Oportunidades

Optimización de los recursos empleados

- **Conocimiento en materia de igualdad de oportunidades del personal técnico que desarrolla el programa ÓPTIMA.**
- **Definición clara de las funciones que cada agente implicado debe realizar en el proceso de cambio.**

Optimización de los recursos empleados

- **Alcance y adecuación del material empleado en las diferentes acciones emprendidas en la empresa.**
- **Implicación de los diferentes agentes en las fases en las que se solicita su participación activa.**
- **Cumplimiento de las previsiones de los gastos previstos para cada acción.**
- **Existencia de canales de comunicación fluidos entre los/as agentes implicados.**

Tabla2. Buenas prácticas en la formulación de PAP's por área temática. Elaboración propia.



**EI PROGRAMA ÓPTIMA
como ejemplo
de Buenas Prácticas**



AvPág

Como ha quedado patente en puntos anteriores, el **PROGRAMA ÓPTIMA** ha venido desarrollando una labor importante, y por su ámbito de actuación (las empresas andaluzas), también novedosa, que ha permitido que este trabajo, que nació en el marco de una Iniciativa Comunitaria, sea cada vez más extendido y esté plenamente incorporado en las Políticas Generales de Andalucía.

Es por esta razón, fruto del buen hacer del equipo técnico que ejecuta **ÓPTIMA**, que el propio proceso de trabajo destaque en sí mismo como un ejemplo de buena práctica, del que ya se han beneficiado más de 27 empresas de diversos sectores económicos en Andalucía.

Y es que este programa y su procedimiento de actuación sigue siendo, como tal, una buena práctica hoy en día al igual que lo fue en el momento de su planteamiento, pues pese a que la situación de las mujeres en las empresas, y en el mercado de trabajo en general, ha sufrido una sensible mejora, las condiciones de acceso al mismo, la promoción a puestos de responsabilidad, la presencia femenina en algunos sectores, etc., está aún muy lejos de equipararse a la situación vivida por los hombres, tanto activos, como ocupados.

Describiremos pues el proceso de trabajo empleado por el **PROGRAMA ÓPTIMA** para introducir las acciones positivas en las empresas, previa contextualización del mismo en el entorno de Andalucía.

CONTEXTO EN QUE SE DESARROLLA LA BUENA PRÁCTICA

En el punto anterior aportábamos una visión "**histórica**" y general del **PROGRAMA ÓPTIMA**, por lo que en este momento analizaremos brevemente el contexto actual en el que el programa se desarrolla, y que demuestra la necesidad de que una iniciativa de estas características siga vigente.

- ❖ **El mercado andaluz está fuertemente terciarizado, debido sobre todo al peso específico del turismo y el comercio en nuestra comunidad autónoma, y que por otro lado absorbe la mayoría del empleo femenino. Concretamente el 83,8% del empleo de las mujeres procede de los servicios, frente al 35% de la agricultura, el 25% de la industria, o en el polo opuesto el insignificante 3,2% de mujeres que se ocupa en la construcción, a pesar de la bonanza de**

este sector. Decir que las mujeres ocupadas son sólo el 25,15 de las activas, frente a un 53,37% en los varones.

- ❖ **En general se está produciendo un receso en la creación de empleo, que unido al aumento de la tasa de actividad femenina, hace que aumente el número de mujeres paradas, debido a la incapacidad del mercado de absorber a la creciente población femenina activa.**
- ❖ **Concretamente la tasa de actividad de las mujeres ha crecido un 1,5% en 2002, y supone ya el 38,9 de las mujeres en edad de trabajar, aunque dista mucho del 60% que se marca como meta la estrategia europea para el empleo, y sobre todo dista mucho de la tasa masculina de actividad, casi un 67% en nuestra comunidad autónoma. Por tramos de edad cabe destacar la diferencia de casi 40 puntos entre mujeres y hombres comprendidos entre 40 y los 54 años.**
- ❖ **Aunque la incorporación de las mujeres al mercado laboral y al empleo es un hecho, también lo es la fuerte tasa de paro (29,3), el alto nivel de obsolescencia (tiempo que se permanece parado/a), de las mujeres con respecto de los hombres y como no, los datos referentes a la tipología de contratación, que hace a las mujeres protagonistas de la temporalidad (48% de contratos temporales) y de los empleos a tiempo parcial como veremos más adelante.**
- ❖ **Si analizamos el tipo de empleo de las andaluzas, sólo el 2,51% de las mujeres ocupadas lo están en puestos de dirección en las empresas, frente al 5,05% de hombres. Visto desde otra óptica, el 33,19% de los puestos directivos está ocupado por mujeres, frente al 66,80% ocupado por varones.**
- ❖ **Las mujeres ocupan, en general, los puestos de tipo administrativo, con una representación femenina del 92,56% frente al 7,43% de hombres, y los puestos en servicios de restauración, personales, protección y vendedoras de comercio, con una ocupación de mujeres del 91,24%.**
- ❖ **Por su parte, los hombres ocupan puestos artesanos y puestos cualificados de industrias manufactureras, construcción y minería, excepto operadores (95,11%), los operadores de instalaciones y maquinarias, montadores (91,4%), los trabajadores cualificados en**

agricultura y pesca (87,89%), técnicos y profesionales científicos y profesionales (54,96%).

- ❖ **Atendiendo al tipo de contrato y jornada, destaca el 45,3% de las andaluzas ocupadas que disfrutaran de contratos indefinidos a jornada completa, aunque esta cifra es menor que la de los hombres en las mismas circunstancias (55,1%). La jornada parcial la disfrutaban el 5,94% de las mujeres con contrato indefinido y el 12,19% con contrato temporal, porcentaje muy superior al de los hombres que disfrutaban de las mismas condiciones laborales (0,57% y 2,48% de los hombres respectivamente).**
- ❖ **La ganancia por hora trabajada es significativamente mayor en varones que en mujeres en prácticamente todos los sectores de actividad y para todas las categorías profesionales. Así, y como ejemplo de esta situación, destacar como un empleado de la industria gana aproximadamente 4,81 euros más que una compañera en la misma circunstancia (12,56 y 7,75 euros respectivamente). Esta situación se repite entre empleados y empleadas de la construcción y del sector servicios, aunque en este último la diferencia salarial es algo menor (2,65 euros). La diferencia salarial también se observa entre los obreros y obreras en todos los sectores, aunque en menor grado que en el caso anterior, con una diferencia que favorece a los varones de 1,16 euros, que se eleva a más de 2 euros en el caso de los obreros de la construcción).**

Todos estos datos nos ayudan a constatar diferencias de género en el mercado laboral andaluz, que por otra parte, son patentes en todos los sectores de actividad.

Estos datos demuestran como, aún hoy, el acceso al mercado de trabajo es más fácil para los hombres que para las mujeres, y que no sólo es más fácil para el varón el acceso al mercado, y económicamente más rentable, sino también su permanencia en él en condiciones susceptibles de ser mejoradas a lo largo del tiempo.

Queda patente la existencia de segregación horizontal, que reserva a hombres unos sectores y a mujeres otros, generalmente en ocupaciones asociadas a roles tradicionalmente

femeninos: servicios a los demás, cuidado de personas, educación, limpieza, etc.,. Por el contrario, el imaginario de "**puestos para hombres**" tampoco desaparece, abocando a éstos a sectores como construcción o industria y a los puestos de mando, dejando constancia de que persiste la segregación vertical.

En este contexto laboral se hace patente la pertinencia de emprender un proceso de trabajo con el tejido empresarial andaluz, que fomente acciones positivas que mejore la situación de las mujeres y fomente la participación en equidad de unas y otros.

Iniciar un proceso de trabajo que tutorice y oriente la formulación de planes de acción positiva en las empresas, es en sí mismo, el resultado de todo un proceso de información, difusión y asesoramiento que nace del propio programa **PROGRAMA ÓPTIMA**, así como de la labor del equipo técnico de los diferentes programas municipales del IAM y de los propios sindicatos al nivel de las Federaciones y las Uniones Provinciales.

PROCESO / EJECUCIÓN

Con el objeto de aclarar el procedimiento de trabajo con las empresas andaluzas que define al **PROGRAMA ÓPTIMA**, se adjunta un gráfico que muestra esquemáticamente los pasos fundamentales que conlleva la formulación de un PAP, partiendo en el punto en que la empresa es captada o solicita su inclusión en el programa, y finalizando una vez formulado el PAP y entregado el distintivo **ÓPTIMA** (Gráficos 3 y 4).

Señalar que **el procedimiento aquí descrito es el estándar**, es decir, que éste se adapta a las peculiaridades de cada empresa participante incluyendo o modificando acciones en función de sus necesidades y ritmos de trabajo. No obstante, sí existen una serie de pasos o momentos clave que facilitan y favorecen el éxito del proceso de formulación de un PAP. La forma de acceso de las empresas al programa **ÓPTIMA** es posible mediante dos vías fundamentales: el IAM y los Sindicatos que participan en el programa (UGT y CCOO). Es mediante las estructuras de estas organizaciones que se difunde el programa en las distintas provincias de Andalucía.

El **IAM** da a conocer el programa mediante los **Centros Provinciales de la Mujer** y mediante **Centros de Información a la Mujer Locales (CMIM)**, a través de los

servicios OPEM, que son los servicios del organismo de igualdad más en contacto con la realidad local y, por tanto, los más conocedores del tejido empresarial en su territorio.

Otra forma de acceso al programa por las empresas es mediante su propia solicitud de participación, que suele producirse a raíz de una o unas acciones de difusión por parte del IAM, o bien, al salir la publicación de subvenciones del Instituto en el BOJA.

Una vez la empresa pide información sobre el programa, se produce el primer contacto de la técnica del IAM encargada del mismo (**1ª entrevista**), a través de una entrevista, en la que se da información a la empresa sobre el programa y en que consistiría su trabajo, así como sobre los posibles resultados derivados de la gestión de los recursos humanos desde la igualdad de oportunidades.

Si la empresa decide continuar el proceso, la técnica del IAM presenta a la técnica del sindicato correspondiente (según orientación mayoritaria del Comité de Empresas), a la Dirección de la empresa (**2ª entrevista**), momento en el cual se aclararán las funciones que desempeñará cada parte implicada en el proceso, así como la explicación del procedimiento de trabajo en sí. En este momento, se presenta a la empresa un Protocolo de Actuación, un acuerdo de colaboración en el programa que otorga oficialidad a la participación de la empresa en el **ÓPTIMA** y que define las responsabilidades tanto de la empresa como de la entidad que gestiona el programa en sí (IAM).

Una vez la empresa estudia el documento y decide seguir con el proceso, informará a su Comité de Empresa y facilitará el contacto de éste y la técnica del sindicato correspondiente (**3ª entrevista**), que a su vez, dará completa información sobre el programa, en qué consiste su participación, cuáles son sus responsabilidades y funciones, etc.

Tras informar y conseguir la implicación de todos los estamentos de la empresa con capacidad de decisión, y una vez acordado el **Protocolo de Actuación** de las partes implicadas, se procederá a la firma del mismo, pudiéndose proceder mediante acto público si ese es el interés de la empresa.

Por parte de los **Sindicatos**, la difusión del programa es plenamente activa, realizada través de sus **Secretarías de la Mujer**, que, en contacto con las **Federaciones** y

Uniones Provinciales, dan a conocer el programa en los actos y reuniones que con ellos se realizan. En este punto, son estas formaciones de rama o locales las que señalan empresas susceptibles de ser captadas, o propician la difusión de la información en las empresas, para que ellas soliciten su participación en el programa.

En cualquiera de los dos casos, desde la Federación o Unión, es decir, **desde el Sindicato, se contacta con el Comité de Empresa** que informa sobre la existencia del Programa y la posibilidad de participar y beneficiarse del mismo, favoreciendo una primera entrevista de la técnica del sindicato con el Comité de Empresa (**1ª entrevista**), siempre con el apoyo del Sindicato, y si es necesario, con la presencia de la política responsable de la Secretaría de la Mujer.

Esta primera entrevista, si el Comité parte con un interés y sensibilización previos, no llega a producirse, siendo suficiente el contacto no presencial y el trasvase de información escrita.

En cualquier caso, conseguir motivar al Comité de Empresas sobre el programa es fundamental, ya que va a ser éste el que traslade la información a la Dirección de la Empresa, que accedería a tener una primera entrevista con el IAM y la técnica del sindicato (**2ª entrevista**), en la que se explicaría, como en el caso anterior, cuál es el papel de la empresa en el proceso, qué se requiere de ella, cuál será el procedimiento de actuación, cuál es la importancia de gestionar los recursos humanos desde una perspectiva de género, etc. Además, se presenta a la Empresa el protocolo de Actuación, que marca el punto de partida para iniciar el trabajo.

Una vez la empresa accede a participar en el programa, se compromete, se procede a la firma del Protocolo de Actuación, en acto público si la empresa así lo solicita.

Es en este punto, **la firma del Protocolo de Actuación**, donde el proceso se hace único, independientemente de la vía de captación o acceso de las empresas.

El trabajo de las técnicas de los Sindicatos comienza con el asesoramiento a la empresa en la creación del **Comité Permanente de Igualdad de Oportunidades**, un grupo de trabajo interno que será el responsable del seguimiento y continuidad del plan de acciones positivas (PAP). Es fundamental la creación de este Comité de Igualdad dado que la asistencia

del equipo técnico **ÓPTIMA** es limitada en el tiempo, y será este grupo el encargado de velar porque los resultados obtenidos durante la vigencia del plan de acción sigan manteniéndose, y cumpliéndose los objetivos propuestos una vez que finalice el proceso del programa.

La composición del Comité de Igualdad dependerá de la empresa y de sus trabajadores y trabajadoras, así como de la decisión de la Dirección y el Comité de Empresa. En cualquier caso e independientemente del número de componentes, habrá representación paritaria de ambas partes, empresa y plantilla.

Es responsabilidad del equipo técnico del **ÓPTIMA** ayudar a delimitar las funciones del Comité de Igualdad y formar e informar a sus componentes en el significado de trabajar desde un enfoque integrado de género, así como de la importancia y repercusión de las acciones positivas.

La implicación y motivación del Comité de Igualdad es un elemento fundamental que asegurará a posteriori el éxito del programa y la elaboración de un PAP pertinente con las necesidades de la empresa.

Una vez creado el Comité de Igualdad y asumida sus funciones, el equipo técnico de **ÓPTIMA** y el propio Comité, plantean la difusión del programa entre los trabajadores y trabajadoras de la empresa. Para ello, se detectarán los medios de comunicación internos que resultan más eficaces, cuál sería el modelo de difusión más adecuado, la posibilidad de elaborar algún material divulgativo, etc.

La presencia del equipo **ÓPTIMA** en esta fase ayuda a precisar las acciones futuras, clarifica las actuaciones del comité y sirve de arranque en el trabajo desde la igualdad con un grupo recién constituido. Por otra parte, del éxito de estas acciones de difusión puede depender la futura implicación de los trabajadores y trabajadoras en las acciones encaminadas a la formulación del PAP.

Garantizada la difusión del programa en la empresa, se procede con el inicio de las actividades que implican a la mayor parte de la plantilla y solicitan su participación. Para la formulación de un PAP pertinente es necesario conocer la situación de partida de la empresa en lo referente a la gestión de los recursos humanos desde una perspectiva de género, para lo que se realiza un **diagnóstico de la empresa**.

Este diagnóstico lo realiza una empresa contratada desde el programa como asistencia técnica especializada en género y empleo. Es esta asistencia técnica la que entra en juego en el proceso una vez realizada la difusión del programa entre la plantilla. La asistencia técnica se reunirá con la dirección de la empresa, a la que explicará el proceso de trabajo y cuáles son los datos y recursos de los que necesita disponer.

El proceso de diagnóstico consiste en cinco fases fundamentales:

- 1. Recogida de datos cuantitativos de la empresa, en base a unos indicadores que facilitan la detección de situaciones de desigualdad entre mujeres y hombres, o situaciones que no favorecen el crecimiento en la empresa de las trabajadoras.**
- 2. Cuestionarios a la plantilla de la empresa o a una muestra representativa de la misma. Se pretende recabar información sobre las actitudes, las opiniones y las experiencias prácticas de las empleadas y empleados, con el objeto de conocer las opiniones de la plantilla respecto a la igualdad de oportunidades en la empresa.**
- 3. Entrevistas individuales. Se realizarán a personas clave de la empresa, que puedan dar información detallada sobre las políticas y prácticas de empleo en la empresa y las medidas que incluyen para facilitar la equidad entre sus trabajadoras y trabajadores.**
- 4. Análisis de la información recogida tanto por medios cualitativos como cuantitativos.**
- 5. Formulación de conclusiones, detección de problemáticas y elementos de mejora.**

Paralelo a la realización del diagnóstico, **se estudia el convenio de la empresa** por parte de la técnica del sindicato, ya que este documento es una fuente de información fundamental sobre la organización del trabajo en la empresa y su posicionamiento en materia de igualdad de oportunidades, siendo además susceptible de admitir mejoras que favorezcan la implantación de acciones positivas.

Una mejora al procedimiento que ya se está implantando es el traslado del Convenio y su análisis al equipo técnico que realiza el diagnóstico, como una fuente de información a tener en cuenta a

la hora de sacar conclusiones sobre la situación de la mujer en la empresa y las medidas que la organización recoge para favorecer su acceso y permanencia en el puesto de trabajo.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino un instrumento de trabajo que ayude posteriormente al planteamiento de acciones positivas pertinentes. Tiene que ayudar a identificar los aspectos de la organización que sería recomendable mejorar para conseguir una mayor igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, por lo que se convierte en un paso previo importantísimo para la formulación del PAP.

Una vez elaborado, la asistencia técnica remite el diagnóstico a la Empresa para su revisión, en la que también participan el equipo **ÓPTIMA** y el Comité Permanente de Igualdad. Una vez listo el documento definitivo, será utilizado en las acciones de formación como herramienta que facilita la detección de situaciones en las que se produce desigualdad.

La metodología de trabajo de **ÓPTIMA** para la definición de las acciones positivas (necesarias en una empresa de cara a eliminar desigualdades que tienen que ver con el sexo), es su planteamiento en acciones formativas dentro de la empresa. En cada organización en proceso de elaboración de PAP se realizan dos cursos de **Formación** paralelos:

- ❖ **Para la dirección de la empresa, impartido por la asistencia técnica y orientado a la Gestión de Recursos Humanos.**
- ❖ **Para el Comité de Empresa y la plantilla, impartido por los sindicatos, y orientado hacia la negociación colectiva.**

En ambos casos se seleccionan como alumnas y alumnos aquellas personas clave que tengan la posibilidad de tomar decisiones y transmitir la información a la totalidad de la plantilla.

El proceso formativo se compone de:

- ❖ **10 horas de sensibilización en género e igualdad de oportunidades, en las que se tratan conceptos clave como el proceso de socialización, el sistema sexo-género y las causas y consecuencias de la discriminación,**
- ❖ **10 horas de formación en empleo e igualdad de oportunidades, en**

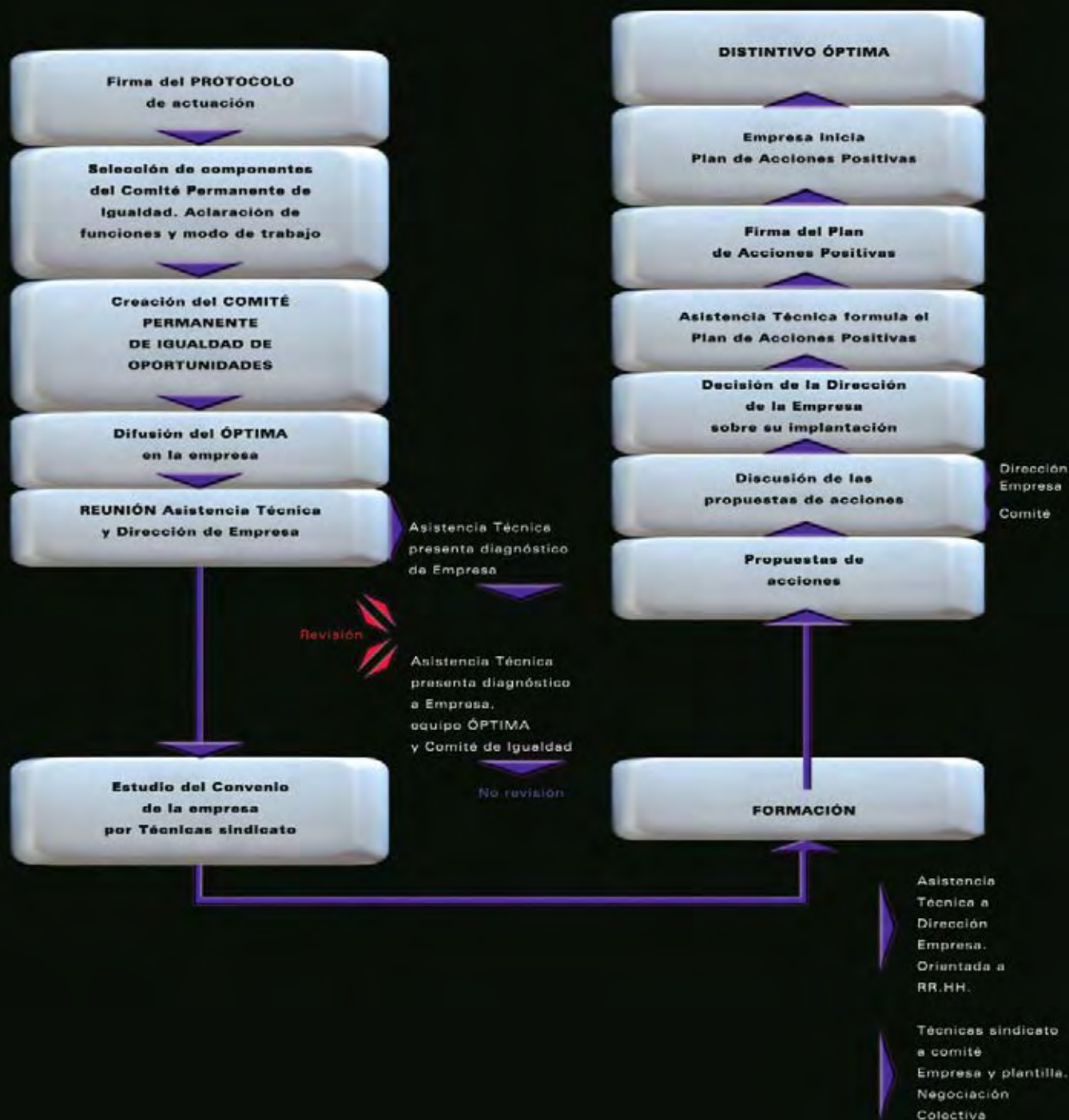
las que se trabajan aspectos como el trabajo y el empleo desde una visión de género, qué es una acción positiva, cuáles son sus características, para qué sirve, cómo se diseña, evalúa, etc.,

El material de trabajo, además del aportado por el equipo de formadoras (manual de formación y materiales de apoyo como prensa, textos de trabajo etc.), es el diagnóstico elaborado en la propia empresa.

A partir del conocimiento de los principios de igualdad de oportunidades en las empresas y del trabajo con el diagnóstico, cada grupo de formación formula una **propuesta de acciones positivas**, que será analizada y discutida tanto por el comité de igualdad como por la Dirección de la empresa. De este debate surge la propuesta de PAP que la empresa decide implantar y que será reformulado por la Asistencia Técnica para su firma, en la que están presentes tanto la Dirección de la empresa como el Comité de igualdad, la representación del organismo gestor del programa **ÓPTIMA** (IAM) y la representación sindical, a los niveles que se estime oportuno.

Con la firma del PAP la empresa se compromete a poner en marcha las acciones positivas que en él se señalan. Cuando esta puesta en marcha se hace efectiva es cuando la empresa puede optar a la solicitud del **Distintivo ÓPTIMA**, regulada por la "**Orden de 31 de mayo de 1996, por la que se crea la figura de Entidad Colaboradora en Igualdad de Oportunidades entre mujeres y Hombres**". La empresa puede usar este distintivo en toda la publicidad y comunicaciones externas, acreditándola como empresa que trabaja aplicando un enfoque de género en su gestión. Esta posibilidad se plantea como valor añadido para las empresas que demuestran la puesta en práctica de medidas destinadas a promover la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en su ámbito de actuación.





RECURSOS

Los recursos movilizados a la hora de poner en marcha el procedimiento descrito son:

Recursos Humanos:

- ❖ **Equipo Técnico ÓPTIMA. Una coordinadora del IAM y una técnica por cada sindicato participante (CCOO y UGT).**
- ❖ **Asistencia técnica experta en el diseño de diagnósticos empresariales desde una perspectiva de género (compuesto por un o una estadista y dos técnicas expertas en género e investigación).**
- ❖ **Dirección / Gerencia de la empresa.**
- ❖ **Comité de Empresa.**
- ❖ **Los o las sindicalistas de las estructuras de UGT o CCOO que llevan la acción sindical en la empresa.**

Recursos didácticos:

- ❖ **Manuales de formación (distintos en función de los destinatarios y destinatarias - Dirección o Comité de Empresa y plantilla)**
- ❖ **Material de apoyo a la formación (artículos de prensa, material de trabajo, ...)**
- ❖ **Diagnóstico de la situación de la empresa elaborado por la asistencia técnica**

Otros recursos:

- ❖ **Modelos de Protocolos de Actuación**
- ❖ **Herramientas de recogida y análisis de información para la elaboración del diagnóstico**
- ❖ **Material divulgativo**
- ❖ **La propia infraestructura que la empresa ofrece para la realización de las diversas actividades**

RESULTADOS

Los resultados del **PROGRAMA ÓPTIMA** y, en definitiva, los resultados de la aplicación del procedimiento antes descrito, quedan suficientemente reflejados en el apartado anterior de este estudio. No obstante, cabe destacar las 27 empresas que ya han desarrollado, aprobado y firmado el PAP adaptado a sus necesidades de mejora en la gestión de los Recursos Humanos desde una perspectiva de género, desde los inicios del Programa en Andalucía.

En esos 27 PAP's se recogen, aproximadamente 128 acciones positivas en diversas áreas (conciliación de la vida profesional y familiar, promoción de mujeres a puestos de responsabilidad, acciones contra la segregación en los puestos de trabajo, valoración de puestos, salud laboral, política salarial, etc.), para empresas de diversos sectores de actividad (sanidad, comercio, hostelería, industria, automoción, ocio y tiempo libre, telemarketing, servicios públicos, enseñanza, empresas agroalimentarias, construcción, etc.).

Además de estos planes ya firmados por las empresas, actualmente hay 11 empresas comenzando el proceso del programa, que pertenecen a sectores como el financiero, la restauración, la seguridad privada, los sectores textil y alimentario, tratamiento de aguas, etc.

LOS ELEMENTOS DE ÉXITO

Los elementos clave que han propiciado el éxito de este programa han sido:

- ❖ **El respaldo del organismo de igualdad en Andalucía (IAM)**
- ❖ **La implicación de las organizaciones sindicales más representativas en Andalucía (CCOO y UGT)**
- ❖ **La claridad de los objetivos del programa y la estructuración del método de trabajo.**
- ❖ **Un equipo de trabajo del **PROGRAMA ÓPTIMA** comprometido y convencido de la importancia de la labor realizada.**
- ❖ **La amplia formación en género del equipo de trabajo.**
- ❖ **La posibilidad de obtener un distintivo ÓPTIMA que reconozca a las empresas como organizaciones que colaboran en igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.**

Además de estos factores, el éxito del procedimiento para las empresas radica en conseguir:

- ❖ **La suficiente motivación e implicación por parte de la gerencia y/o dirección de la empresa en el proceso y en la necesidad de trabajar desde un planteamiento basado en la igualdad de oportunidades.**
- ❖ **La suficiente motivación e implicación del Comité de empresa en el programa y en la necesidad de hacer negociación colectiva y acción sindical desde un enfoque de género.**
- ❖ **La creación de un Comité Permanente de Igualdad formado por personas clave en la empresa, con motivación hacia el cambio y sensibilizadas hacia la inclusión de la perspectiva de género en los métodos de trabajo.**
- ❖ **Unos canales internos de comunicación en la empresa abiertos y generalizados.**
- ❖ **Una campaña efectiva de difusión interna del programa, que llegue a todos y todas, para lo cual es necesario disponer de esos canales de comunicación abiertos.**
- ❖ **Un diagnóstico preciso, que utilice herramientas de recogida de información adaptadas a las características de la empresa y de sus trabajadores y trabajadoras.**
- ❖ **Un diagnóstico real, que muestre las verdaderas situaciones de desigualdad que se dan en la empresa.**
- ❖ **Una formación de calidad, adaptada a los receptores y receptoras de la misma, que introduzca los elementos que motiven hacia el cambio de actitudes.**
- ❖ **Una formación que incluya no solo personas del Comité de Empresa y de la Dirección, sino que incluya a personas clave de la plantilla de trabajadoras y trabajadores, que faciliten la transmisión de la información.**
- ❖ **Una tutoría por parte de PROGRAMA ÓPTIMA flexible, acorde a las necesidades y ritmos de la empresa.**

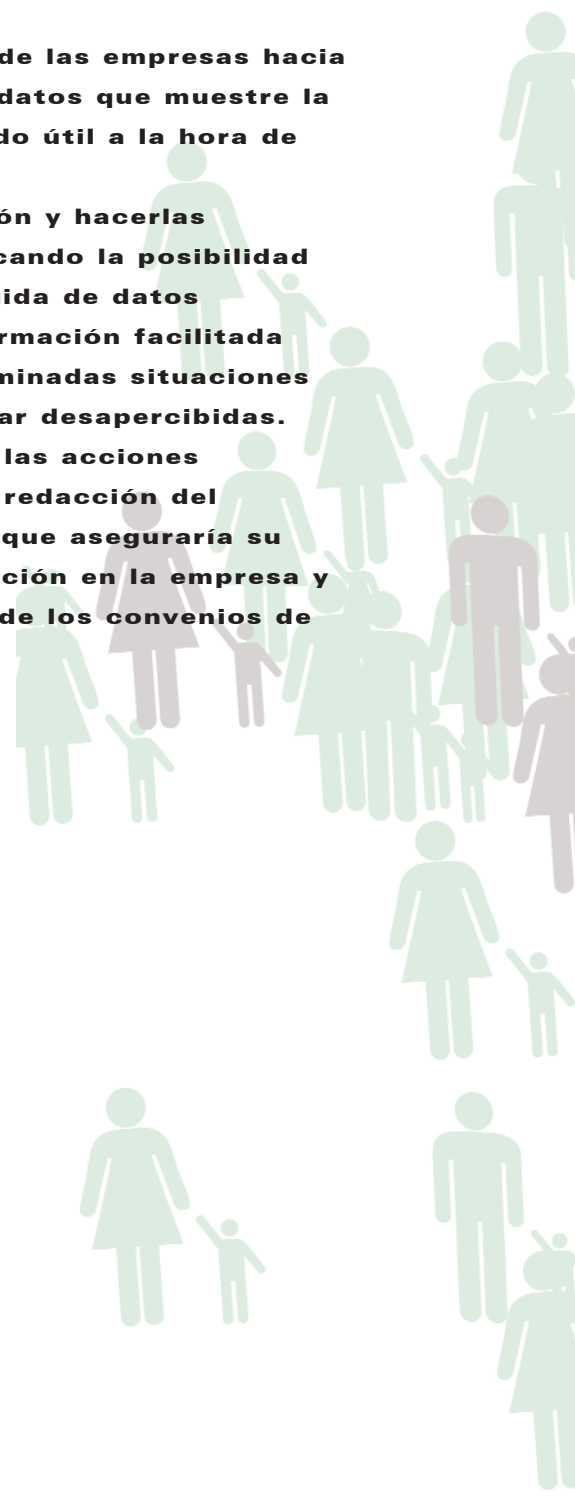
LOS ELEMENTOS DE MEJORA

Tras el análisis de los elementos y recursos de actuación con que cuenta el **PROGRAMA ÓPTIMA**, se han detectado una serie de elementos susceptibles de mejora, que pueden favorecer que el programa se desarrolle y avance y que de cabida a un mayor número de empresas que las que actualmente atiende:

- ❖ **La creación de un material divulgativo y de sensibilización estándar.**
- ❖ **Formulación de procedimientos de actuación para el equipo técnico del PROGRAMA ÓPTIMA. No existe ningún tipo de procedimiento de actuación sistematizado y recogido en guías y/o manuales, como parte del proceso que vela por la calidad de las acciones dentro del marco del programa.**
- ❖ **Diseño de materiales y procedimientos de apoyo a la coordinación de las acciones. Se detectó, al igual que en el caso anterior, la inexistencia de procedimientos y materiales de coordinación por parte de la entidad responsable de ÓPTIMA, encargada de coordinar el trabajo con los sindicatos. Esto supone la existencia de múltiples herramientas no consensuadas y que no guarda una uniformidad (por ejemplo, tramos de edad de participantes dispares, no recogida de datos necesarios como categorías profesionales, categorías de niveles de estudio sin consenso, etc), lo que entorpece la recogida de información de las empresas a la hora de realizar el seguimiento y evaluación de las mismas. La existencia de un protocolo de actuación y unas herramientas estandarizadas en esta línea, facilitarían y agilizarían las funciones de la coordinación del IAM con las técnicas de los Sindicatos, clarificando conceptos y criterios de trabajo.**
- ❖ **Establecimiento y aprobación de métodos y herramientas de evaluación y seguimiento externo del programa, como forma de garantizar que las actuaciones se llevan a cabo en el tiempo y la formas establecidos, con plena satisfacción de las empresas y la plantilla de trabajadores y trabajadoras. Un sistema de evaluación externo garantizaría la adaptación de los procedimientos a cada empresa y su casuística, ayudando a incorporar medidas correctoras en los procedimientos, detectando posibles obstáculos en la implantación del plan de acción, etc.**

- ❖ **Realización de acciones de formación y reciclaje para el equipo técnico de ÓPTIMA, como forma de actualizar conocimientos y desarrollar nuevas habilidades y capacidades útiles en el contacto y negociación con las empresas que decidan integrar la perspectiva de género en sus políticas.**
- ❖ **Creación de material de apoyo a las empresas que decidan emprender una gestión de Recursos Humanos desde la Igualdad de Oportunidades, como forma de aportar una serie de recursos mínimos sobre los que las empresas puedan empezar a trabajar y a desarrollar nuevas vías de información.**
- ❖ **Habilitar un mecanismo de seguimiento posterior a la intervención de ÓPTIMA y una vez otorgado el distintivo, para evaluar la marcha del PAP en la empresa, reactivándolo si fuese necesario y/o estudiando la posibilidad de retirada del distintivo en el caso de no cumplimiento del PAP acordado. Supondría garantizar que el uso del distintivo ÓPTIMA por empresas que realmente trabajan desde una perspectiva integrada de género.**
- ❖ **Descentralización de determinadas fases del trabajo, ya que se ha detectado la existencia de sobrecarga de trabajo en las técnicas del PROGRAMA ÓPTIMA, motivada posiblemente por una falta de definición clara de las funciones de los puestos, por la inexistencia de unos mecanismos de coordinación y apoyo al seguimiento y evaluación, y por la falta de personal dedicado al programa.**
- ❖ **Reactivación del sitio WEB ÓPTIMA e incentivación del uso de este espacio por las empresas, no solo como elemento de difusión del programas, sino como una forma de propiciar el intercambio de buenas prácticas entre empresas, fomentando la creación de redes.**
- ❖ **Promoción de la creación de Redes entre Empresas que estén desarrollando Planes de Acción Positiva o adquieran el compromiso de su formulación e implantación. Trabajar en red no solo motiva a las entidades integrantes de la misma al sentirse "acompañadas" en las nuevas acciones positivas emprendidas, sino que se revela como una forma eficaz de transmisión de las buenas prácticas.**

- ❖ **Reformulación de los procesos de diagnóstico de las empresas hacia una forma de recogida e interpretación de los datos que muestre la realidad de las empresas más claramente, siendo útil a la hora de proponer acciones positivas pertinentes.**
- ❖ **Aumentar las horas de sensibilización/ formación y hacerlas continuas a lo largo de todo el proceso, destacando la posibilidad de realizar parte de la misma antes de la recogida de datos cualitativos para el diagnóstico, ya que la información facilitada durante la formación ayuda a identificar determinadas situaciones discriminatorias que de otra forma pueden pasar desapercibidas.**
- ❖ **Incluir como resultado destacable del PAP que las acciones positivas que se emprendan se incorporen a la redacción del Convenio colectivo de empresa o de sector, lo que aseguraría su cumplimiento pese a posibles cambios de dirección en la empresa y actuaría como efecto multiplicador en el caso de los convenios de sector.**





Las Buenas Prácticas en las Empresas



La intervención del **PROGRAMA ÓPTIMA** desde su nacimiento ha dado como resultado la firma de 27 Planes de Acción Positiva para 27 empresas de diferentes sectores, y 11 que están actualmente en fase de diseño del Plan.

De esas 27 empresas que ya tienen firmados sus PAP y concedido el Distintivo **ÓPTIMA**, hemos seleccionado los ejemplos de buenas prácticas atendiendo a los indicadores antes expuestos y a la información proporcionada por las técnicas del equipo **ÓPTIMA**.

Las áreas temáticas de las que expondremos los ejemplos, han sido escogidas por ser las más representativas en el global de todos los PAP, sin menospreciar otras acciones positivas desarrolladas en otras áreas como la formación, sensibilización/ difusión, acceso/ selección o comunicación. De hecho, las áreas seleccionadas contemplan acciones que podrían ser específicas de esas otras, por lo que, de alguna forma, las reflejan en gran medida.

Las áreas temáticas sobre las que expondremos los ejemplos de buenas prácticas son:

- ❖ **Acciones de conciliación de la vida familiar y profesional.**
- ❖ **Acciones encaminadas a combatir la segregación vertical de las mujeres en la empresa (Promoción).**
- ❖ **Acciones encaminadas a combatir la segregación ocupacional horizontal en las empresas (Diversificación de los puestos de trabajo).**
- ❖ **Acciones encaminadas a combatir la discriminación salarial (Valoración de puestos de trabajo).**
- ❖ **Acciones que favorezcan la salud laboral de los trabajadores y trabajadoras de la empresa.**
- ❖ **Acciones contra el acoso sexual en las empresas.**

En cada una de las áreas temáticas mencionadas se han seleccionado una serie de empresas que las han incorporado en su PAP y han resultado una buena práctica. En todos los casos se respeta la confidencialidad de las empresas ejemplificadas, por lo que solo se señalará el sector y subsector al que pertenecen, como dato identificativo. Se expondrá por área temática y empresa las acciones positivas que resultaron buenas prácticas, expresando el contexto en el que nace, las acciones en sí y los resultados de las mismas. Al final de las

mismas, se recogen una serie de elementos comunes a todas ellas relativos a los recursos empleados, los elementos clave o de éxito y los elementos susceptibles de mejora.

ACCIONES DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR, PERSONAL Y LABORAL

Son acciones de conciliación todas aquellas que favorecen una participación equilibrada de mujeres y hombres en los ámbitos personal, doméstico y/o laboral, permitiendo el equilibrio de los tiempos sin detrimento de ninguna de las áreas mencionadas.

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

Empresas (Sector de Actividad)⁷. Bloques de Acciones

S TELEMARKETING

- ❖ **Acciones de mejora de la Ley de Conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras (Ley 39/1999).**
- ❖ **Creación de medidas para la atención de responsabilidades familiares.**
- ❖ **Adaptación de la organización del trabajo.**

I AGROALIMENTARIA

- ❖ **Acciones de mejora de la Ley de Conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras (Ley 39/1999).**
- ❖ **Creación de medidas para la atención de responsabilidades familiares.**
- ❖ **Fomento del ejercicio de los derechos en materia de conciliación para los hombres.**

.....
(7) Se respeta el anonimato de las empresas escogidas como ejemplos de buenas prácticas. Únicamente especificaremos aquí el sector y subsector en el que desarrollan su actividad.

Sector Primario: P

Sector Industria: I

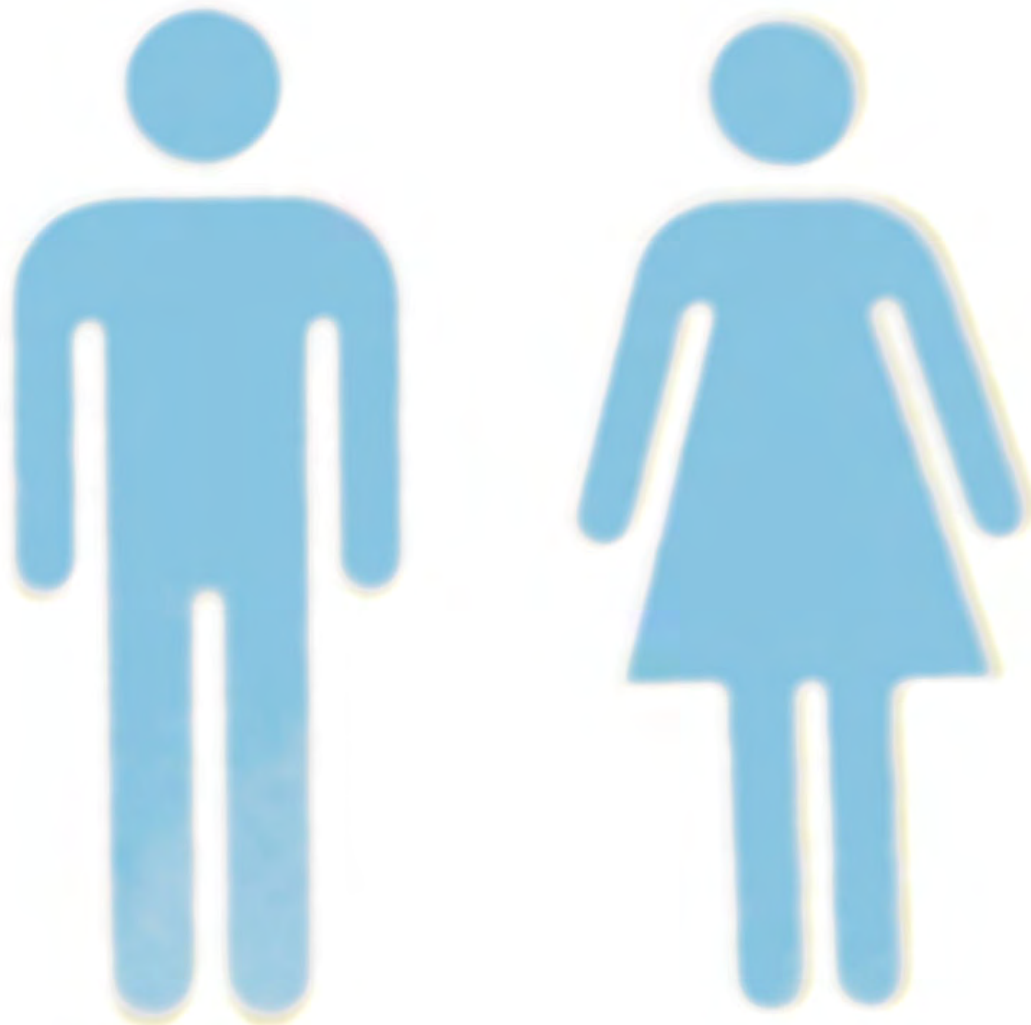
Sector Construcción: C

S HOSTELERÍA

- ❖ **Creación de medidas para la atención de responsabilidades familiares.**
- ❖ **Adaptación de la organización del trabajo para la conciliación.**

S ASESORAMIENTO EMPRESAS

- ❖ **Acciones de mejora de la Ley de Conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras (Ley 39/1999).**
- ❖ **Creación de medidas para la atención de responsabilidades familiares.**
- ❖ **Adaptación de la organización del trabajo para la conciliación.**



S TELEMARKETING

CONTEXTO EN QUE SE DESARROLLA LA BUENA PRÁCTICA

Esta empresa está encuadrada en el sector servicios y desarrolla su actividad en el área del telemarketing, concretamente en la gestión y desarrollo de centros de atención urgente (061, bomberos o Cecem, por ejemplo), lo que exige un servicio permanente las 24 horas del día, 7 días a la semana.

Esta situación es la que ha motivado la preocupación en la empresa por establecer mecanismos que faciliten la participación equilibrada de sus trabajadoras y trabajadores en todos los ámbitos de su vida, sin tener que estar supeditados éstos a unas condiciones laborales determinadas.

Esta empresa de telemarketing cuenta con una plantilla de 172 personas, de las que un 73,84% son mujeres, presentando una contratación femenina por encima del sector (34,1% por encima del mismo)

El mayor porcentaje de mujeres respecto del total de la plantilla (46,43%), se sitúa en el tramo de edad de 31 a 45 años, al igual que los varones, aunque estos solo suponen en este tramo el 17,26% de la plantilla. Es una empresa con personal muy joven, pues el 98,21% se sitúa en edades inferiores a los 45 años.

En cuanto al nivel de estudios, no existen diferencias significativas entre mujeres y hombres. Donde sí existen diferencias es en el estado civil, existiendo en esta empresa un mayor porcentaje de solteras y de casados, no existiendo, en cambio, diferencias significativas respecto al número de hijos/as a cargo.

Considerando los resultados obtenidos en el diagnóstico de la empresa, si se refleja como el 23,9% de la mujeres y el 17,6% de los varones dicen tener dificultades para compatibilizar su vida familiar y laboral, probablemente debido al sistema de trabajo que el servicio que ofrece la empresa exige. El factor de riesgo es el abandono del empleo por parte de aquellas personas con una situación familiar que les exija más tiempo y se haga incompatible con los turnos que exige la actividad. En el caso de las mujeres esta situación se agrava, ya que son ellas las que asumen una mayor parte de las responsabilidades familiares.

Ante esta situación, y con el ánimo de favorecer la satisfacción de las trabajadoras y

trabajadores en sus puestos de trabajo y facilitando el equilibrio de todos los planos de la vida de la persona, la empresa decide emprender una serie de actuaciones de conciliación.

ACCIONES EMPRENDIDAS

Las acciones positivas que la empresa **S Telemarketing** incluye en su PAP para facilitar la conciliación de la vida familiar y profesional, se engloban en los siguientes grupos:

- ❖ **Acciones de mejora de la Ley de Conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras (Ley 39/1999).**
- ❖ **Creación de medidas para la atención de responsabilidades familiares**
- ❖ **Adaptación de la organización del trabajo para la conciliación**
- ❖ **Acciones de mejora de la Ley de Conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras.**

Las acciones encaminadas a la mejora de esta Ley se especifican de la siguiente forma:

- ❖ **La ley de Conciliación recoge que "quien por razones de guarda legal tenga a su cuidado directo algún menor de seis años o un minusválido físico, psíquico o sensorial, que no desempeñe una actividad retributiva, tendrá derecho a una reducción de la jornada de trabajo, con la disminución proporcional del salario entre, al menos, un tercio y un máximo de la mitad de la duración de aquella" (Artículo segundo, 2.).**
La mejora respecto a esta Ley radica en el aumento hasta 8 años la edad de los y las menores a cargo para poder solicitar la reducción de la jornada, pudiendo ser esta reducción inferior a un tercio de la jornada.
- ❖ **Por otra parte, la Ley de Conciliación especifica que "Las trabajadoras, por lactancia de un hijo menor de 9 meses, tendrán derecho a una hora de ausencia del trabajo, que podrán dividir en dos fracciones. La mujer, por su voluntad, podrá sustituir este derecho por una reducción de jornada en media hora con la misma finalidad. Este permiso podrá ser disfrutado indistintamente por la madre o el padre en caso de que ambos trabajen" (Artículo segundo, 1.).**

En este punto, el PAP recoge la posibilidad de sustituir este periodo de 9 meses de lactancia por un permiso retribuido de 14 días continuados, inmediatamente posteriores al permiso de maternidad.

- ❖ **En el artículo decimocuarto de la Ley (Prestación económica de la Seguridad Social por riesgo durante el embarazo), señala que "la prestación económica consistirá en subsidio equivalente al 75 por 100 de la base reguladora correspondiente. A tales efectos, la base reguladora será equivalente a la que esté establecida para la prestación de incapacidad temporal, derivada de contingencias comunes".**

En este caso, la empresa se compromete a completar la prestación de baja por riesgo durante el embarazo hasta el 100 por 100.

CREACIÓN DE MEDIDAS PARA LA ATENCIÓN DE RESPONSABILIDADES FAMILIARES

Las acciones de mejora de la Ley de Conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras, ya suponen en este caso, una mejora de las condiciones que facilitan el cuidado de personas a cargo, sobre todo en lo que a cuidado de menores se refiere.

Como complemento a esta medidas, se desarrolla una acción positiva de conciliación que completa lo establecido en el Convenio de la Empresa. Así, **las 35 horas de permiso retribuido que recoge el Convenio Colectivo para asistir a consultas médicas del propio personal, podrán ser utilizadas por el mismo para acompañar a consultas médicas a menores de 9 años y/o mayores de 65 años que dependan de la persona trabajadora.** En el supuesto de agotar las mencionadas 35 horas, estas ausencias del ámbito laboral por motivos familiares se tratarán como permisos no retribuidos, conforme a lo establecido en el Convenio.

ADAPTACIÓN DE LA REORGANIZACIÓN DEL TRABAJO PARA LA CONCILIACIÓN

Estas acciones han ido encaminadas en la empresa S Telemarketing, a favorecer la situación de las mujeres embarazadas, sin detrimento del resto de la plantilla.

De esta forma se desarrolla una acción positiva que permite a las **mujeres embarazadas cambiar sus turnos de noche por otros de mañana y/o tarde**. El cambio consiste en un turno de noche por otro de día, **manteniendo el plus de nocturnidad**, lo que no supone una merma en la retribución para las mujeres por el hecho de estar embarazadas.

Este derecho no supondrá el aumento de turnos para el resto del personal de la plantilla, salvo que la persona lo solicite o acepte de forma voluntaria.

RESULTADOS

El resultado más inmediato es la inclusión en el PAP de la empresa de las cinco acciones de conciliación antes descritas, adaptadas a las necesidades tanto de la empresa como de su plantilla, y que favorecen el equilibrio entre la vida familiar y profesional en momentos especialmente críticos, como son un embarazo o el cuidado de personas a cargo, sobre todo, en una empresa donde el 73,84% de la plantilla está compuesta por mujeres.

Estas acciones redundarán en:

- ❖ **Una mejora de las condiciones de trabajo de aquellas trabajadoras y trabajadores que tienen personas a su cargo.**
- ❖ **Mayor satisfacción respecto del trabajo y la empresa de aquellas mujeres que decidan tener hijos, al tener una serie de medidas a las que pueden acogerse sin detrimento de su situación profesional ni la de sus compañeras y compañeros.**
- ❖ **Sensibilización de las trabajadoras y trabajadores ante determinadas situaciones que pueden ser generadoras de discriminaciones en el trabajo (un embarazo, por ejemplo).**

I AGROALIMENTARIA

CONTEXTO EN QUE SE DESARROLLA LA BUENA PRÁCTICA

La empresa que nos ocupa, está encuadrada dentro del sector de la industria y desarrolla su actividad en el ámbito agroalimentario: manipulación, envasado y comercialización de frutas y hortalizas.

Es una empresa en la que el 82,23% de su plantilla son mujeres, presentando una contratación femenina muy superior a la del sector en la que se incluye (un porcentaje superior al 48, 3%). De ellas, el mayor porcentaje se sitúa en el tramo de edad de 31 a 45 años, edades caracterizadas por la crianza de hijos. A esto se añade que en la empresa existe una elevada proporción de mujeres casadas, muchas de las cuales poseen cargas familiares que dicen asumir en solitario.

El diagnóstico de la empresa también refleja como el 30,7% de las mujeres y el 21,4% de los varones dicen no poder compatibilizar la vida familiar y laboral, porcentajes muy elevados sobre todo en el caso de las mujeres, que además son las que más cargas familiares poseen.

En este contexto es en el que la empresa decide incluir dentro de su PAP acciones que faciliten la conciliación de la vida familiar y laboral de sus trabajadoras y trabajadores como medida que facilite la integración y permanencia de las personas con cargas familiares en la empresa.

ACCIONES EMPRENDIDAS

Las acciones positivas en materia de conciliación de la vida familiar y laboral que esta empresa incluye en su PAP, se enmarcan en los siguientes grupos:

- ❖ **Acciones de mejora de la Ley de Conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras (Ley 39/1999).**
- ❖ **Creación de medidas para la atención de responsabilidades familiares.**
- ❖ **Fomento del ejercicio de los derechos en materia de conciliación para los hombres.**

La primera de las acciones planteadas en esta empresa a nivel general es la realización de un **estudio exhaustivo de las necesidades de las trabajadoras y trabajadores que tienen personas a su cargo**, para poder precisar y ampliar las acciones positivas ya planteadas en el PAP. De esta forma se verá el alcance real de esta problemática en la empresa, a qué sector de la plantilla afecta más, cuál es exactamente la demanda que habría que cubrir y cuáles serían las acciones más pertinentes.

Además del estudio, la empresa ya incluye en su plan acciones positivas de conciliación en función de los datos que arroja el diagnóstico de la empresa y las opiniones aportadas desde las acciones de formación.

ACCIONES DE MEJORA DE LA LEY DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS

- ❖ **Como primera acción positiva de este grupo de acciones, se plantea una que no es propiamente de mejora de la Ley 39/1999, aunque si implica un paso necesario y fundamental en el trabajo desde esta perspectiva y que, en si misma, supone una mejora de las condiciones de las trabajadoras y los trabajadores. Se plantea el establecimiento de una serie de reuniones con la representación sindical en la empresa para discutir las mejoras de la Ley de Conciliación a introducir en el propio Convenio de la empresa. Esto asegurará la permanencia de las acciones positivas independientemente de los cambios que se puedan producir tanto en la Dirección como en el Comité de la empresa, asegurando así el beneficio aportado a las trabajadoras y trabajadores.**
- ❖ **En la Ley de conciliación se recoge que “quien por razones de guarda legal tenga a su cuidado directo algún menor de seis años o un minusválido físico, psíquico o sensorial, que no desempeñe una actividad retributiva, tendrá derecho a una reducción de la jornada de trabajo, con la disminución proporcional del salario entre, al menos, un tercio y un máximo de la mitad de la duración de aquella” (Artículo segundo, 2.).**

La mejora que en el PAP se aporta a la Ley es ofrecer la posibilidad de reducir la jornada laboral por el cuidado de personas a cargo en menos de un tercio, que como ha quedado reflejado, es lo que marca la Ley, teniendo en cuenta para la elección de la jornada el acuerdo entre la persona trabajadora y la empresa.

- ❖ **La Ley de Conciliación especifica que "Las trabajadoras, por lactancia de un hijo menor de 9 meses, tendrán derecho a una hora de ausencia del trabajo, que podrán dividir en dos fracciones. La mujer, por su voluntad, podrá sustituir este derecho por una reducción de jornada en media hora con la misma finalidad. Este permiso podrá ser disfrutado indistintamente por la madre o el padre en caso de que ambos trabajen" (Artículo segundo, 1.). Como acción positiva de mejora se plantea a la trabajadora la posibilidad de acumular las horas de lactancia para su disfrute después del permiso por maternidad o paternidad, con la cobertura legal del permiso de maternidad o paternidad.**

CREACIÓN DE MEDIDAS PARA LA ATENCIÓN DE RESPONSABILIDADES FAMILIARES

Dado el elevado número de trabajadoras y trabajadores con cargas familiares, se plantean las siguientes acciones positivas recogidas en el PAP:

- ❖ **En el cuidado de menores, adaptar un centro infantil de la zona o, si no fuera posible, crear una guardería infantil en la propia empresa que acoja a los hijos/as de las personas que trabajan en ella.**
- ❖ **Firmar convenios de colaboración con centros o cooperativas dedicadas a la atención a mayores o de ayuda a domicilio, lo que supone un desahogo para la persona que tiene este tipo de carga familiar.**
- ❖ **Acordar con los centros infantiles y de atención a mayores concertados la posibilidad de ampliación o adaptación de sus horarios a la actividad productiva de la empresa.**
- ❖ **Establecer ayudas y descuentos para la plantilla en aquellos centros en los que exista concierto con la empresa.**

FOMENTO DEL EJERCICIO DE LOS DERECHOS EN MATERIA DE CONCILIACIÓN PARA LOS HOMBRES

Durante el trabajo del equipo **ÓPTIMA** en la empresa se detecta un significativo desconocimiento de los derechos y benéficos que otorga a las trabajadoras y trabajadores la Ley de Conciliación 39/99, especialmente en lo que se refiere al permiso por maternidad y paternidad, recogido en el artículo vigésimo de la mencionada Ley.

Para suplir esta carencia, se recoge como acción positiva en el PAP la realización de **Campañas de Información** a las personas trabajadoras, especialmente los hombres, sobre las diferentes disposiciones que recoge la Ley de Conciliación, cuáles son sus derechos y cómo y de qué manera pueden beneficiarse tanto de los permisos parentales, como de los contemplados por tener personas al cargo, reducciones de jornada, excedencias, etc.

RESULTADOS

El resultado más inmediato es la inclusión en el PAP de la empresa de las ocho acciones de conciliación antes descritas, adaptadas a las necesidades de la empresa y que facilitan el equilibrio entre la vida familiar y profesional, especialmente difícil en situaciones asociadas a la maternidad / cuidado de personas a cargo. En una empresa donde el 83,23 % de la plantilla está compuesta por mujeres que además, manifiestan tener dificultades a la hora de conciliar la vida profesional y familiar, esta cuestión es especialmente relevante.

Estas acciones redundarán en:

- ❖ **Una mejora de las condiciones de trabajo de aquellas trabajadoras y trabajadores que tienen personas a su cargo, mediante a articulación de medidas que facilitan su atención en condiciones de calidad.**
- ❖ **Información y sensibilización de la plantilla de trabajadoras y trabajadores en materia de igualdad y, concretamente, de conciliación de la vida familiar y profesional.**
- ❖ **Una serie de recursos que están a disposición de las trabajadoras y trabajadores, que facilitan el equilibrio entre la vida profesional y laboral, y que redundan en la satisfacción de las personas en su puesto de trabajo.**

S HOSTELERÍA

CONTEXTO EN QUE SE DESARROLLA LA BUENA PRÁCTICA

Esta empresa desarrolla su actividad en el sector servicios en el subsector del turismo, concretamente dedicada a la hotelería. Cuenta con una plantilla compuesta en un 47,95% por mujeres, número muy aproximado al de hombres, que se encuentra en un 52,05%. Es una plantilla joven, ya que más del 50% de la misma presenta una edad inferior a 35 años, observándose también como el 42,2% del personal presenta responsabilidades familiares, la mayoría con dos o más hijas o hijos.

Otro elemento a tener en cuenta es la ubicación física del establecimiento, situado en una carretera nacional a las afueras del pueblo, con la consecuente inexistencia de servicios como guarderías, donde se puedan dejar a los hijos e hijas durante la jornada laboral. Además, en el estudio diagnóstico se observa la escasa presencia de mujeres en determinados puestos de trabajo y/o departamentos, debido fundamentalmente a su horario de trabajo, que no permite la conciliación de la vida familiar y laboral. Por este hecho, las mujeres que pueden acceder a estos puestos/ departamentos no los quieren.

Son estos elementos los que motivan a la dirección de la empresa a plantear acciones positivas encaminadas a favorecer la conciliación de la vida familiar y laboral, que faciliten el desarrollo de sus actividades laborales a personas con cargas familiares, sin detrimento de otros planos de su desarrollo personal.

ACCIONES EMPRENDIDAS

Las acciones positivas propuestas en plan de acción por esta empresa, se encuadran en los siguientes grupos:

- ❖ **Creación de medidas para la atención de responsabilidades familiares.**
- ❖ **Adaptación de la organización del trabajo para la conciliación.**

CREACIÓN DE MEDIDAS PARA LA ATENCIÓN DE RESPONSABILIDADES FAMILIARES

El objeto de esta medida es crear las condiciones adecuadas para facilitar la compatibilización de la vida familiar y laboral, eliminando barreras u obstáculos que impidan a las trabajadoras y trabajadores de la empresa realizar las actividades propuestas por ésta (como la formación), por motivos familiares de cuidado de hijos/as.

Dada la ubicación del centro de trabajo, son las personas que tienen hijas/os a cargo las que mayor dificultades tienen a la hora de encontrar recursos como guarderías, para dejarlos/as durante su jornada laboral. Es por esto, que la empresa se plantea **estudiar las condiciones para la implantación de una guardería en el propio centro de trabajo.**

Para llevar a cabo esta acción se realiza un estudio en cuanto a normativa, características y requisitos que debe tener un centro dedicado al cuidado y la atención de niños y niñas en edad infantil. Una vez demostrada la viabilidad de crear el recurso en el propio centro, se lleva a cabo un estudio para indagar que espacio del hotel se encuentra infrautilizado y puede ser aprovechado para la implantación de una guardería infantil.

Se procede además a evaluar entre los empleados y empleadas qué horario sería el adecuado, cuántos trabajadores y trabajadoras harían uso del servicio, qué coste supondría para la empresa, etc.

Si estos estudios demuestran la viabilidad del centro infantil, la empresa adquiere el compromiso de crear la guardería en el propio centro de trabajo, suponiendo un coste mínimo al personal laboral que opte por el ingreso de sus hijos e hijas en el mismo.

ADAPTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO PARA LA CONCILIACIÓN

Esta acción positiva se plantea con el objeto de favorecer la incorporación de las mujeres en departamentos masculinizados, estableciendo medidas que permitan una mayor compatibilización de la vida familiar y laboral.

Por ello, se plantea la realización de un **estudio de nueva organización del trabajo en aquellos departamentos en los que la jornada laboral no sea continua.**

Este estudio se desarrolla en varias fases, que comienzan con la realización de un estudio sobre los horarios de trabajo y posibles cambios que se pueden realizar, junto con los costes que supondría.

Por otra parte, se estudia la viabilidad de la jornada continua en los diferentes departamentos, especialmente en aquellos masculinizados, que en este caso, pertenecen al área de restauración. De esta forma, se establecen las vías que faciliten el acceso de las trabajadoras que ocupan puestos de camareras de piso a estos otros, ampliando de esta forma su jornada laboral a una de 8 horas de manera continua, lo que supone una mejora de sus condiciones de trabajo.

Como forma de apoyo a esta acción, se emprenden acciones que faciliten y motiven a las mujeres a incorporarse a estos departamentos, combatiendo además la segregación horizontal que se da en la empresa en determinados puestos de trabajo masculinizados.

RESULTADOS

La incorporación de estas acciones al PAP es ya un resultado importante que muestra la intención de la organización hacia el fomento de una gestión de los recursos humanos desde una perspectiva integrada de género.

Además estas acciones:

- ❖ **Impulsan la creación de una guardería infantil en el propio centro de trabajo, lo que facilita a las trabajadoras y trabajadores con hijos/as a cargo el poder disponer de un recurso cuyo uso no entorpece su actividad laboral, al mínimo coste.**
- ❖ **Mejora de las condiciones laborales de las mujeres que deciden cambiar su actividad, al crear las condiciones de trabajo necesarias para poder acceder a un puesto mejor con posibilidades de conciliación con su vida familiar.**
- ❖ **Una organización del trabajo adaptada a las necesidades de conciliación de la plantilla de trabajadores y trabajadoras.**
- ❖ **Fomenta un clima laboral más satisfactorio que redunde en un mayor rendimiento en el puesto de trabajo.**

S ASESORÍA DE EMPRESAS

CONTEXTO EN QUE SE DESARROLLA LA BUENA PRÁCTICA

Esta empresa desarrolla su actividad en el sector servicios en el área del asesoramiento a empresas, con un ámbito de actuación regional y sedes en todas las provincias andaluzas.

La distribución de la plantilla de esta empresa es mayoritariamente femenina, suponiendo el porcentaje de mujeres un 61,4% frente al 38,6% de hombres. Además, la presencia de mujeres es mayoritaria en todos los departamentos salvo en el Económico- Financiero y en el de Desarrollo Empresarial. Es destacable la presencia femenina en el departamento de Recursos Humanos (100% mujeres), que supone el 26,3% del total de la plantilla.

También se desprende del diagnóstico de la empresa, que pese a la presencia mayoritaria de mujeres en la empresa, el 59,3% de éstas ocupan puestos cualificados o no cualificados, siendo los hombres los que mayoritariamente ocupan los de dirección y mandos intermedios (78,6% de estos puestos están ocupados por hombres).

En cuanto a la variable edad, la plantilla femenina se sitúa entre los 26 y 35 años (81,5%), mientras que la masculina supera los 35 años (64,8%). El 72,2% de las mujeres son solteras, frente al 50% de los hombres en este estado civil. El restante 50% de varones está casado. El 40,91% de las trabajadoras y trabajadores dicen tener personas a cargo.

Los datos cualitativos que arrojó el diagnóstico señalan que, a priori, el horario de esta organización no entorpece la conciliación de la vida profesional y familiar. No obstante, en el ámbito personal, las mujeres afirman en un 41,6% no compartir las tareas domésticas con su pareja. El 55% de las mujeres dedica más de tres horas a las tareas domésticas mientras que el 100% de los hombres dedican menos de tres horas, hecho que contrasta con el mayor número de cargas familiares de los hombres.

Es en este contexto en el que la organización, pese a tener una situación de partida aceptable, se plantea el introducir mejoras que favorezcan el equilibrio de la vida profesional, personal y familiar de sus trabajadores y trabajadoras.

ACCIONES EMPRENDIDAS

Las acciones positivas propuestas en el plan de acción de esta organización encaminadas a favorecer la conciliación de la vida personal y familiar, se engloban en los siguientes grupos:

- ❖ **Acciones de mejora de la Ley de Conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras (Ley 39/1999).**
- ❖ **Creación de medidas para la atención de responsabilidades familiares.**
- ❖ **Adaptación de la organización del trabajo para la conciliación.**

ACCIONES DE MEJORA DE LA LEY DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS

- ❖ **En la Ley de conciliación se recoge que "quien por razones de guarda legal tenga a su cuidado directo algún menor de seis años o un minusválido físico, psíquico o sensorial, que no desempeñe una actividad retributiva, tendrá derecho a una reducción de la jornada de trabajo, con la disminución proporcional del salario entre, al menos, un tercio y un máximo de la mitad de la duración de aquella" (Artículo segundo, 2.).**

La mejora que en el PAP se aporta a la Ley es ofrecer la posibilidad de eliminar el requisito de reducción mínima en el derecho de reducción de jornada, que como ha quedado reflejado, es lo que marca la Ley, teniendo en cuenta para la elección de la jornada el acuerdo entre la trabajadora o el trabajador y la empresa.

- ❖ **La Ley de Conciliación especifica que "Las trabajadoras, por lactancia de un hijo menor de 9 meses, tendrán derecho a una hora de ausencia del trabajo, que podrán dividir en dos fracciones. La mujer, por su voluntad, podrá sustituir este derecho por una reducción de jornada en media hora con la misma finalidad. Este permiso podrá ser disfrutado indistintamente por la madre o el padre en caso de que ambos trabajen" (Artículo segundo, 1.).**
Como acción positiva de mejora se plantea a la trabajadora la

posibilidad de acumular las horas de lactancia para su disfrute después del permiso por maternidad o paternidad, con la cobertura legal del permiso de maternidad o paternidad.

- ❖ **La Ley de conciliación señala en su capítulo I, artículo primero, que los permisos retribuidos serán de "dos días por el nacimiento de hijo/a o por fallecimiento, accidente o enfermedad graves u hospitalización de parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad. Cuando con tal motivo el/la trabajador/a necesite hacer un desplazamiento a tal efecto, el plazo será de cuatro días."**

Como acción positiva de mejora, se plantea la incorporación de un permiso especial de 10 días por cuidado de familiar a cargo.

- ❖ **En el artículo decimocuarto de la Ley (Prestación económica de la Seguridad Social por riesgo durante el embarazo), señala que "la prestación económica consistirá en subsidio equivalente al 75 por 100 de la base reguladora correspondiente. A tales efectos, la base reguladora será equivalente a la que esté establecida para la prestación de incapacidad temporal, derivada de contingencias comunes".**
- ❖ **En este caso, la empresa se compromete a completar la prestación de baja por riesgo durante el embarazo hasta el 100 por 100.**
- ❖ **Además de todo lo expuesto, esta empresa propone la inclusión de las parejas de hecho como sujetos legítimos para la percepción de todos los permisos que contempla la Ley de conciliación.**

CREACIÓN DE MEDIDAS PARA LA ATENCIÓN DE RESPONSABILIDADES FAMILIARES

Estas acciones se plantean para facilitar el cuidado y atención de los hijos e hijas que los trabajadores y trabajadoras de la plantilla tengan a cargo. Para ello, se plantean dos acciones positivas:

- ❖ **Establecimiento de ayudas para guarderías o convenios de colaboración con centros dedicados al cuidado de menores en época de vacaciones, donde no coincidan con las vacaciones escolares.**

- ❖ **Establecimiento de un servicio de microbús que recoja a las hijas e hijos del personal del centro de trabajo y los lleve hasta la guardería.**

ADAPTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO PARA LA CONCILIACIÓN

La propuesta de actuación en esta línea se centra en la flexibilización de los horarios de entrada y salida de los trabajadores y trabajadoras, con el objeto de que puedan compatibilizar los con los horarios escolares y de guarderías.

Se propone dar margen de una hora tanto en el horario de entrada como en el de salida (desde las 8 a las 9 horas y desde las 13,30 a 14,30 horas).

RESULTADOS

La inclusión de estas acciones en el PAP de la empresa ya es en sí mismo un logro importante, sobre todo si partimos de la base de que la situación de partida de esta organización no indica la necesidad manifiesta de medidas de conciliación, lo que demuestra el interés y la motivación de la empresa por avanzar en el desarrollo de políticas de empresa basadas en un enfoque integrado de género.

Además, este tipo de medidas que concilian la vida familiar y laboral de los trabajadores y trabajadoras, redundan en:

- ❖ **Una mejora de las condiciones de trabajo de aquellas trabajadoras y trabajadores que tienen personas a su cargo, mediante a articulación de medidas que facilitan su atención en condiciones de calidad.**
- ❖ **Una serie de recursos que están a disposición de las trabajadoras y trabajadores, que facilitan el equilibrio entre la vida profesional y laboral, y que redundan en la satisfacción de la persona en su puesto de trabajo.**

ACCIONES ENCAMINADAS A COMBATIR LA SEGREGACIÓN VERTICAL DE LAS MUJERES EN LA EMPRESA

Son acciones que facilitan / favorecen el acceso / promoción de las mujeres en la empresa a cargos de responsabilidad en los que estén subrepresentadas.

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

Empresas (Sector de Actividad)⁸. Bloques de Acciones

S TELEMARKETING

- ❖ **Formación**
- ❖ **Discriminación positiva**
- ❖ **Comunicación / información / difusión interna**

I AGROALIMENTARIA

- ❖ **Discriminación positiva**
- ❖ **Comunicación / información / difusión interna**

S CENTRO HOSPITALARIO

- ❖ **Formación**
- ❖ **Detección de mujeres promocionables**
- ❖ **Discriminación positiva**
- ❖ **Comunicación / información / difusión interna**

S ASESORAMIENTO A EMPRESAS

- ❖ **Discriminación positiva**
- ❖ **Comunicación/ información/ difusión interna**

.....
(8) Se respeta el anonimato de las empresas escogidas como ejemplos de buenas prácticas. Únicamente especificaremos aquí el sector y subsector en el que desarrollan su actividad.

Sector Primario: P

Sector Industria: I

Sector Construcción: C

Sector Servicios: S

S TELEMARKETING

CONTEXTO EN QUE SE DESARROLLA LA BUENA PRÁCTICA

Esta empresa, con un 73,84% de su plantilla compuesta por mujeres, posee una división de puestos de trabajo en la que las mujeres aparecen subrepresentadas, destacando los puestos de técnica informática y técnica en coordinación de emergencias. A esto se le suma una estructura organizativa plana, en la que los sistemas de promoción son escasos y en la que no existen planes de carreras incluidos dentro de sus políticas de recursos humanos.

Existe oferta formativa que pretende cubrir las demandas y necesidades de la plantilla de trabajadoras y trabajadores, impartándose ésta tanto dentro como fuera de la jornada laboral, atendiendo a los monitores y/o monitoras, duración y temática del curso. Esto puede suponer un obstáculo para aquellas personas que, por cargas familiares, no puedan disponer de tiempo más allá de su jornada laboral, lo que afecta directamente a su crecimiento profesional y personal, y disminuye sus posibilidades de optar a otros puestos para los que se requiera más y/o distinta cualificación.

Además, un elevado porcentaje tanto de mujeres como de hombres, manifiestan la no posibilidad de promoción en la empresa (82,4% de hombres y 78,6% de mujeres), bien sea por razones de edad o sexo, o por falta de cualificación académica o profesional, aunque los datos que arroja el diagnóstico de la empresa reflejan la no existencia de diferencias significativas entre las trabajadoras y los trabajadores en cuanto a nivel de cualificación.

Es en este contexto, atendiendo a lo reflejado en el diagnóstico y recogiendo las inquietudes de las personas que trabajan en la formulación del plan de acciones positivas (PAP), que se incluyen una serie de acciones encaminadas a favorecer la promoción/ acceso de las mujeres a cargos de la empresa de responsabilidad.

ACCIONES EMPRENDIDAS

Las acciones positivas que favorecen el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad incluidas en el PAP de esta empresa, se engloban en los siguientes grupos:

- ❖ **Formación**
- ❖ **Discriminación positiva**
- ❖ **Comunicación / información / difusión interna**

❖ **FORMACIÓN**

La empresa decidió elaborar y ofertar a las mujeres cursos en los que se trabajen técnicas, conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para que promocionen/ accedan a puestos donde su presencia es menor.

De esta forma, se diseñan programas de información, motivación y formación para facilitar el acceso de las trabajadoras a los puestos en los que su presencia es menor: técnica informática y técnica en coordinación de emergencias. Las acciones formativas se planifican para las trabajadoras que, reuniendo los requisitos necesarios para cubrir los puestos, quieran acceder a los mismos en caso de vacante.

❖ **DISCRIMINACIÓN POSITIVA**

Estas medidas se diseñan para favorecer el ascenso de las mujeres, de forma que se establece que para cualquier proceso de promoción en los que existan candidatas en igualdad de condiciones que los candidatos, se promociona a una mujer hasta alcanzar un equilibrio entre la representación de mujeres y hombres en los distintos departamentos y puestos de dirección

En el caso que nos ocupa, ante la existencia de una vacante, la empresa dará preferencia a la promoción interna sobre la selección externa, favoreciendo el ascenso de mujeres en aquellos departamentos en los que no haya presencia femenina hasta conseguir un equilibrio entre mujeres y hombres, especialmente en los departamentos de gestión y dirección.

❖ **COMUNICACIÓN / INFORMACIÓN / DIFUSIÓN INTERNA**

La empresa difundirá a través de los canales de comunicación de la empresa, las ofertas de promoción y/o puestos vacantes, así como las diversas acciones formativas que se emprendan, ya sea en el propio centro de trabajo o en cualquier otro centro que posea la empresa.

Del mismo modo, informará a la representación sindical de la existencia de vacantes en la empresa y de los procesos de promoción interna para cubrir las.

RESULTADOS

Se incluyen en el PAP estas tres acciones positivas de promoción/ acceso de mujeres a puestos de mayor responsabilidad, que favorecen la movilidad de las mujeres a aquellos puestos en los que están subrepresentadas (técnica informática y técnica en coordinación) y a aquellos departamentos en los que no existe un equilibrio entre mujeres y hombres (Gestión y Dirección).

Además, estas acciones contribuyen a:

- ❖ **Agilizar los canales de comunicación de la empresa y optimizar su uso.**
- ❖ **Fomentar el trato equitativo a las personas trabajadoras independientemente de su sexo, a la hora de plantear sus planes de carrera.**
- ❖ **Compensar discriminaciones históricas y el fenómeno del "techo de cristal" que impide a las mujeres ocuparse en determinadas profesiones.**
- ❖ **Conseguir una plantilla de personal formada a la que se le ofrecen posibilidades de reciclaje.**
- ❖ **La empresa reinvierte en sus propios recursos humanos.**
- ❖ **Plantilla de trabajadoras y trabajadores motivadas hacia el cambio.**

I AGROALIMENTARIA

CONTEXTO EN QUE SE DESARROLLA LA BUENA PRÁCTICA

Esta empresa de la industria agroalimentaria, cuenta con una plantilla compuesta por un 83,23% de mujeres. Pese a esta elevada representación, nos encontramos con una segregación vertical que actúa impidiendo que las mujeres accedan a puestos en las escalas más altas de la jerarquía de la empresa.

Encontramos como un escaso 11,8% del personal de dirección y mandos intermedios son mujeres, frente al 88,2% de hombres, porcentajes que se invierten al hablar de personal técnico, cualificado y no cualificado, donde el 86% son mujeres y el 14% hombres.

La empresa posee una estructura organizativa plana, siendo el sistema de promoción muy limitado a casos específicos. Y no sólo las mujeres están subrepresentadas en determinadas escalas jerárquicas de la empresa, también hay departamentos que están masculinizados. No existen además planes de carrera para sus trabajadoras y trabajadores.

Entre los resultados que el diagnóstico de la empresa arroja, encontramos cómo un 78,4% de las mujeres no ven posibilidad de promoción a puestos de mayor responsabilidad o mejor remunerados, cosa que también manifiestan el 46,7% de los hombres.

Es en este momento en el que la empresa decide incluir en su PAP acciones positivas que favorezcan la promoción de las mujeres a puestos de mayor responsabilidad y/o remuneración.

ACCIONES EMPRENDIDAS

Las acciones positivas emprendidas desde esta empresa para combatir la segregación vertical de mujeres en la misma, se engloban en los siguientes grupos:

- ❖ **Discriminación positiva**
- ❖ **Comunicación / información / difusión interna**

❖ **DISCRIMINACIÓN POSITIVA**

Mediante esta acción se establecen medidas que, en cualquier proceso de promoción que surja en la empresa y a igualdad de condiciones, se de prioridad a la incorporación de una mujer al puesto, hasta que se consiga un reequilibrio entre mujeres y hombres en los distintos departamentos y/o puestos.

Para ello, la empresa que nos ocupa establece mecanismos de selección compensatorios, favoreciendo ese reequilibrio entre mujeres y varones en los diversos departamentos de la entidad, favoreciendo el acceso de las mujeres especialmente en aquellos departamentos más masculinizados.

Sólo se recurrirá a la selección externa cuando los puestos vacantes no puedan ser cubiertos por personas de la plantilla de trabajadoras y trabajadores.

❖ **COMUNICACIÓN / INFORMACIÓN / DIFUSIÓN INTERNA**

La empresa utilizará los canales de comunicación de la empresa más viables, para informar a las mujeres sobre las posibilidades de promoción (considerando promoción tanto el pasar de un puesto a otro de mayor responsabilidad, como a uno mejor retribuido o con mejores condiciones de trabajo). La empresa, en caso de existir vacantes que cubrir, informará de forma prioritaria a las mujeres de los requisitos necesarios para acceder a los mismos.

RESULTADOS

El resultado más inmediato es la inclusión en el PAP de la empresa de estas acciones positivas de promoción/ acceso de mujeres a puestos de responsabilidad, sobre todo en una empresa donde la plantilla tiene tan elevado porcentaje de mujeres (83,23%) y éstas están subrepresentadas en los niveles y departamentos jerárquicamente más altos de la organización.

Como resultados de estas acciones podemos destacar:

- ❖ **La apertura de los canales de comunicación internos de la empresa**
- ❖ **Una plantilla de trabajadoras motivadas hacia el cambio al aumentar sus posibilidades de promoción y mejora en la empresa.**
- ❖ **El reequilibrio entre hombres y mujeres en aquellos departamentos en los que éstas están subrepresentadas.**

S CENTRO HOSPITALARIO

CONTEXTO EN QUE SE DESARROLLA LA BUENA PRÁCTICA

Ese centro hospitalario pertenece al Servicio Andaluz de Salud, siendo su sistema de contratación/ baremación de currículos el establecido por esta organización.

Respecto de las variables que nos sitúan en la necesidad de emprender acciones positivas que favorezcan la promoción de mujeres y hombres en igualdad de oportunidades, destacamos una plantilla de hospital constituida por un 61,1% de mujeres, donde el nivel de estudios y sexo aparecen asociados, poseyendo los hombres mayor nivel de estudios que las mujeres.

El nivel jerárquico que ocupa la plantilla también es una variable asociada al sexo, estando los hombres representados en los niveles superiores y viceversa. La escala o grupo en la que se sitúan dichos puestos es desigual, ya que las escalas superiores las ocupan hombres mayoritariamente.

Los puestos asociados a las mujeres son los de auxiliar administrativa, diplomada en enfermería y planchadora, mientras que los puestos que los hombres ocupan son los de celador o facultativo especialista. Esto lleva asociado la existencia de desigualdades en la distribución de hombres y mujeres en los distintos departamentos, ocupando ellos la División Médica y Mantenimiento y ellas la División de Enfermería. A esto se une el androcentrismo detectado en el lenguaje como sesgo de mayor frecuencia y a la utilización de un lenguaje sexista al referirse a los puestos de trabajo y a las categorías profesionales.

Se da además, una diferenciación en cuanto a la tipología de contratos. Aunque la mayoría de la plantilla está compuesta por mujeres, los hombres son los que representan el mayor porcentaje de personal fijo y las mujeres superan a los hombres entre el personal interino y contrataciones que cubren vacantes o sustituciones.

Los procesos de selección de la empresa no parecen estar influidos por una diferenciación respecto al sexo de la candidata y/o candidato, ya que al tratarse de una empresa pública se ve afectada por la reglamentación que existe a este respecto, existiendo una bolsa de trabajo a partir de la cual se establece la baremación de los currículos, o bien, accediendo a la plaza mediante el concurso público y/u oposición.

No obstante, en los cinco años precedentes a su participación en el **PROGRAMA ÓPTIMA**, y tal como refleja el diagnóstico de la entidad, se han producido 62 ascensos, siendo mayoritariamente hombres los que han promocionado. Además, no existen planes de carrera dentro de la política de recursos humanos del centro. La formación que se oferta es la derivada de los planes de formación continua de las administraciones públicas y, según los datos aportados por la empresa, son las mujeres las que han recibido más horas de formación (sin olvidar que suponen el 61,1% de la plantilla).

Es en este contexto en el que la organización ve plenamente justificada y necesaria la inclusión de acciones positivas encaminadas a equilibrar las situaciones de promoción a puestos de mayor responsabilidad entre mujeres y hombres.

ACCIONES EMPRENDIDAS

Las acciones positivas que esta organización plantea en su PAP se engloban en los siguientes grupos:

- ❖ **Formación**
- ❖ **Detección de mujeres promocionables**
- ❖ **Discriminación positiva**
- ❖ **Comunicación/ información/ difusión interna**

❖ **FORMACIÓN**

La asunción de determinadas funciones de los puestos de trabajo supone de la persona trabajadora el poseer una serie de capacidades y conocimientos no solo técnicos, sino también una serie de habilidades sociales y personales que le sirvan para asumir puestos de mayor responsabilidad.

Desde esta perspectiva, y con el objetivo de facilitar los recursos necesarios a las trabajadoras para que puedan acceder a puestos de mayor responsabilidad en igualdad de condiciones que sus compañeros, **se elabora y oferta a las mujeres formación encaminada a trabajar aquellas técnicas y habilidades que son necesarias para promocionar y asumir esas responsabilidades**, además de los cursos que aportarían conocimientos puramente técnicos.

Se incluyen en los planes de formación anuales de la entidad, cursos específicos en igualdad de oportunidades, que ayuden a fomentar el cambio y orientar las actuaciones hacia el planteamiento de una política de recursos humanos desde una perspectiva integrada de género, así como cambiar actitudes hacia los estereotipos de género y la tradicional asignación de roles entre mujeres y hombres. Ejemplo de estos cursos fueron el de **"Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres"** y **"Competencias directivas desde la perspectiva de género"**.

❖ DETECCIÓN DE MUJERES PROMOCIONABLES

Como acción positiva en esta línea, la organización decide crear una Bolsa de Mujeres Promocionables, elaborando un inventario de mujeres que se identifiquen como promocionables por perfil y deseo/ motivación personal. Estas mujeres serán tenidas en cuenta prioritariamente cada vez que exista una posibilidad de promoción a otro puesto de la empresa que suponga una mejora al suyo propio, o surja una acción de formación que pueda favorecer su crecimiento laboral y/o personal y propiciar un futuro ascenso.

❖ DISCRIMINACIÓN POSITIVA

Se aplican medidas de discriminación positiva para favorecer el ascenso de mujeres a puestos de mayor responsabilidad. Así, **en cualquier proceso de promoción que surja en la empresa, y a igualdad de condiciones, se promocionará a una mujer hasta que se consiga el equilibrio entre la representación de hombres y mujeres en los diferentes departamentos de la empresa y en los puestos de dirección.**

❖ COMUNICACIÓN / INFORMACIÓN / DIFUSIÓN INTERNA

Se planteó una **campana de difusión del PROGRAMA ÓPTIMA y del PAP** encaminada a informar a la plantilla del centro no solo sobre los objetivos del **PROGRAMA ÓPTIMA**, sino sobre los motivos que llevan a implementar acciones positivas en una organización, evitando reticencias y recelos en el seno de la entidad entre el personal masculino.

Para llevarlo a cabo, se diseñaron una serie de folletos y trípticos que se expusieron en los tablones de anuncio del centro, medio que llega y es consultado regularmente por las trabajadoras y trabajadores. Por otra parte, el Comité Permanente de Igualdad de

Oportunidades toma papel activo en el proceso informando a todas y a todos los responsables de los diferentes departamentos.

Esta información no solo se limita al desarrollo del **PROGRAMA ÓPTIMA** en la entidad. La campaña de difusión también lo es de las diversas acciones positivas que se ponen en marcha y que forman parte del PAP.

RESULTADOS

El primer resultado de todo el **PROCESO ÓPTIMA**, es la inclusión en el PAP de las mencionadas acciones positivas encaminadas a favorecer el acceso/ promoción de mujeres en la empresa a puestos de responsabilidad en los que se encuentran subrepresentadas, sobre todo en una organización, que tal y como se desprendía del diagnóstico, existía una situación de segregación vertical llamativa.

Se consigue además:

- ❖ **Una plantilla de trabajadoras y trabajadores sensibilizados ante la situación de desigualdad de las mujeres en la empresa**
- ❖ **El planteamiento de campañas de información/ sensibilización que consolidan una cultura empresarial a favor de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.**
- ❖ **Una base de datos que facilitará futuras promociones internas y planes de carrera para aquellas mujeres en situación de acceso a mejoras laborales.**
- ❖ **Un sistema de promoción basado en criterios equitativos entre mujeres y hombres.**

S ASESORAMIENTO A EMPRESAS

CONTEXTO EN QUE SE DESARROLLA LA BUENA PRÁCTICA

Esta empresa desarrolla su actividad en el sector servicios en el área del asesoramiento a empresas, con un ámbito de actuación regional y sedes en todas las provincias andaluzas.

La distribución de la plantilla de esta empresa es mayoritariamente femenina, suponiendo el porcentaje de mujeres un 61,4% frente al 38,6% de hombres. Además, la presencia de mujeres es mayoritaria en todos los departamentos salvo en el Económico- Financiero y en el de Desarrollo Empresarial. Es destacable la presencia femenina en el departamento de Recursos Humanos (100% mujeres), que supone el 26,3% del total de la plantilla.

También se desprende del diagnóstico de la empresa, que pese a la presencia mayoritaria de mujeres en la empresa, el 59,3% de éstas ocupan puestos cualificados o no cualificados, siendo los hombres los que mayoritariamente ocupan puestos de dirección y mandos intermedios (el 78,6% de estos puestos están ocupados por hombres).

La empresa posee una estructura jerárquica plana, distribuyéndose la plantilla fundamentalmente entre personal técnico y personal cualificado. En la estructura jerárquica de la empresa la presencia de puestos de dirección es mínima, existiendo tan solo una persona con esta escala. No existen planes de carreras para los trabajadores y trabajadoras de la organización.

No existen diferencias significativas en cuanto a tipo de contrato entre mujeres y hombres, predominando el contrato indefinido (45,5% de la plantilla global), que es 11 puntos porcentuales superior a la contratación por obras y servicios (34% de los contratos).

Atendiendo a la información cualitativa arrojada por el diagnóstico, un 20% de las mujeres y un 28,6% de los hombres creen tener posibilidades de promoción en la empresa, dejando un elevado porcentaje de la plantilla que no contempla esa posibilidad. Entre los motivos expuestos por los que dicen no tener posibilidades de promoción es la rigidez de los puestos de trabajo, no dando importancia a aspectos como la edad, el sexo, la falta de experiencia o cualificación. No obstante, la escasa posibilidad de promoción es un motivo de insatisfacción con el puesto de trabajo.

El personal se promociona cuando hay vacantes a un puesto que ya existe o cuando hay que crear un puesto nuevo. Las promociones las propone el Responsable de Recursos Humanos, pero han de ser aprobadas por el Consejo de Dirección de la entidad. No existe ningún procedimiento ni criterios que velen por una selección basada en la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Es en este contexto en el que la organización, pese a tener una situación de partida aceptable, se plantea el introducir mejoras que favorezcan el acceso/ promoción de mujeres en la empresa a cargos de mayor responsabilidad en los que estén subrepresentadas.

ACCIONES EMPRENDIDAS

Las acciones positivas emprendidas por la empresa para la promoción de mujeres a puestos de mayor responsabilidad o de mejores condiciones laborales, se engloban en los siguientes grupos:

- ❖ **Discriminación positiva**
- ❖ **Comunicación / información / difusión interna**

❖ DISCRIMINACIÓN POSITIVA

Las medidas de discriminación positiva desarrolladas por esta por esta organización de materia de promoción de mujeres hacia mejores condiciones laborales, van en dos líneas fundamentales:

- **Establecer una cuota de género en las lista electorales de los órganos de gobierno.**
- **Equiparar la representación de mujeres y hombres en los distintos departamentos y en los diversos puestos de trabajo, estableciendo medidas que, en igualdad de condiciones, promocionen a las mujeres hasta que se consiga un equilibrio en la representación de mujeres y hombres en los diversos puestos de trabajo.**

❖ **COMUNICACIÓN / INFORMACIÓN / DIFUSIÓN INTERNA**

La empresa se compromete a **difundir las ofertas de promoción para toda la plantilla a través de boletines, circulares, etc., de la empresa**, especificando los requerimientos y las condiciones del puesto.

Para agilizar estas acciones mencionadas hasta ahora, **la empresa planifica y prevé cuáles serán las futuras plazas vacantes**, lo que permitirá un estudio más detallado del perfil del puesto y su formulación eliminando criterios sexistas.

Para asegurar que estos principios se cumplan y se realicen procesos de promoción y selección exentos de requisitos sexistas y discriminatorios, se crea una **Comisión Paritaria que vela por el cumplimiento de los criterios de promoción.**

RESULTADOS

El resultado más inmediato es la inclusión en el PAP de la empresa de estas acciones positivas de promoción / acceso de mujeres a puestos de responsabilidad, que favorecerán el equilibrio entre hombres y mujeres en los diferentes estamentos jerárquicos de una empresa en la que los niveles de cualificación de trabajadoras y trabajadores son equiparables.

Como resultados de estas acciones podemos destacar:

- ❖ **La apertura de los canales de comunicación internos de la empresa**
- ❖ **Una plantilla de trabajadoras motivadas hacia el cambio al aumentar sus posibilidades de promoción y mejora en la empresa.**
- ❖ **El reequilibrio entre hombres y mujeres en aquellos departamentos en los que éstas están subrepresentadas.**

ACCIONES ENCAMINADAS A COMBATIR LA SEGREGACIÓN OCUPACIONAL HORIZONTAL (ACCIONES DE DIVERSIFICACIÓN)

Acciones que facilitan/ promueven la incorporación de mujeres a puestos tradicionalmente masculinos, en los que están subrepresentadas.

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

Empresas (Sector de Actividad)⁹. Bloques de Acciones

S Transporte terrestre

- ❖ **Formación**
- ❖ **Discriminación positiva (Inserción)**

S Turístico/ Ocio

- ❖ **Discriminación positiva (Inserción)**

.....
(9) Se respeta el anonimato de las empresas escogidas como ejemplos de buenas prácticas. Únicamente especificaremos aquí el sector y subsector en el que desarrollan su actividad.

Sector Primario: P

Sector Industria: I

Sector Construcción: C

Sector Servicios: S

S TRANSPORTE TERRESTRE

CONTEXTO EN QUE SE DESARROLLA LA BUENA PRÁCTICA

Esta empresa del sector servicios dedicada al transporte terrestre compuesta por una plantilla de trabajadores casi en su totalidad (94,12%), suponiendo las mujeres solo el 5,88% del total, que supone una contratación femenina muy por debajo del sector que nos ocupa.

Además de esta ínfima representación femenina en la empresa, ninguna de estas mujeres se encuentra representada en la dirección de la misma y aparecen en puestos concretos de las áreas administrativas y de limpieza, no pareciendo ninguna representación en puestos como los de conductor/a.

Por otra parte, la empresa no posee instalaciones ni equipos adaptados a las necesidades de las mujeres para que estas desarrollaran en condiciones óptimas otro tipo de funciones diferentes a las que tienen asignadas.

Dada esta notoria ausencia de mujeres en la plantilla de la empresa y su estancamiento en determinados puestos de trabajo sin posibilidad de acceso a otros de otra naturaleza, lleva a la organización el plantearse incluir dentro de su PAP determinadas acciones que palien esta segregación horizontal de la mujer en determinadas funciones y la falta de representación femenina en la plantilla total de la empresa.

ACCIONES EMPRENDIDAS

Las acciones positivas planteadas en el PAP de la empresa, encaminadas a la diversificación de los puestos de trabajo y de la plantilla de trabajadores y trabajadoras, se engloban en los siguientes grupos de acciones:

1. Formación

2. Discriminación positiva (inserción)

1. FORMACIÓN

Debido a la escasa presencia de mujeres en esta empresa, y concretamente, en el departamento de administración, se propone como acción positiva el incorporar una mujer en dicho departamento, empezando así a incrementar la presencia femenina en la empresa.

Para ello, la empresa recogió las demandas de las mujeres que deseaban ocupar el puesto vacante, seleccionando la empresa a la mujer que se ajustó previamente mejor al perfil y procediendo a su contratación.

La mujer seleccionada recibió de la empresa **formación en materia administrativa**, para adquirir los conocimientos necesarios para llevar a cabo su labor con la mayor eficiencia.

Por otra parte, la empresa adecua las instalaciones y equipos a las necesidades de las mujeres (aseos, uniformes de trabajo, etc.).

Como se puede observar tras la descripción de la acción positiva, esta no es sólo importante por la acción formativa que emprende la empresa, también como forma de discriminación positiva hacia la incorporación de mujeres y por tanto de inserción.

2. DISCRIMINACIÓN POSITIVA (INSERCIÓN)

Es evidente la escasa representación de mujeres en la empresa, señalando además el estudio diagnóstico que hay puestos de trabajo especialmente masculinizados, como es el de conductor/a. Por ello, la empresa decide incorporar en su PAP una acción positiva encaminada a paliar esta situación, empezar a cambiar la mentalidad de la empresa e incrementar la presencia de mujeres a través de su incorporación a puestos de trabajo en los que no estén representadas.

Así plantea la formación de mujeres para obtener el carné de conducir "C", estableciendo colaboraciones con entidades que imparten dicha formación. Se complementa esta formación con una formación práctica en la empresa. Una vez formadas, las mujeres pasan a formar parte de la plantilla de la empresa como conductoras.

Todo esto supone una serie de mejoras en cuanto a infraestructuras para adaptarlas a las necesidades de las mujeres (aseos, vestuarios, uniformes, etc.), que la empresa se compromete a adoptar.

RESULTADOS

La incorporación de acciones positivas que tienen como resultado la inserción de mujeres en determinados puestos de la empresa en los que están subrepresentadas, es el primer resultado que se deriva de este plan de acción.

Además se favorece:

- ❖ **El cambio de actitud de la plantilla de trabajadoras y trabajadores hacia puestos de trabajo tradicionalmente masculinizados.**
- ❖ **Se incrementa la presencia de mujeres en la empresa.**
- ❖ **Se incrementa la presencia de mujeres en puestos de trabajo en los que están subrepresentadas.**
- ❖ **Se establecen procedimientos de selección que incorporan medidas de discriminación positiva que ayudan a compensar desigualdades y equilibrar la presencia de mujeres y hombres en los distintos departamentos de la empresa.**
- ❖ **Se incorporan mejoras en las infraestructuras de la empresa.**

S TURISMO / OCIO

CONTEXTO EN QUE SE DESARROLLA LA BUENA PRÁCTICA

La empresa que nos ocupa, que desarrolla su actividad en el sector servicios ofreciendo servicios turísticos y de ocio, posee una plantilla con una representación femenina del 26,98%, frente al 73,02% de trabajadores. La contratación de mujeres de esta empresa se halla un 36,8% por debajo de la contratación de mujeres de su sector.

En las categorías de personal de dirección y mandos intermedios un 42,9% son mujeres frente a un 67,1% de hombres y en las categorías como personal técnico, cualificado y no cualificado, el 24,5% son mujeres y 75,5% son varones. En esta empresa, la segregación que existe es horizontal, estando la mujer relegada a determinados puestos de trabajo o departamentos, no existiendo apenas representación en otros como el de jardinería.

En cuanto a la política de recursos humanos, el diagnóstico refleja que el 77,8% de las trabajadoras y trabajadores poseen un contrato indefinido y un 22,2% otra modalidad de contratación. De ese 77,8% de contratos indefinidos, el 79,6% lo poseen hombres y solo el 37,8% de mujeres posee un contrato indefinido.

Dada esta situación y siendo la empresa consciente de ella, se plantea la inclusión en el PAP de una serie de acciones positivas encaminadas a incrementar la presencia de mujeres en los departamentos de la empresa donde no hay, de cara a hacer frente a la segregación horizontal.

ACCIONES EMPRENDIDAS

Las actuaciones que la empresa se plantea para diversificar no solo determinados departamentos en los que la mujer está subrepresentada, sino también su plantilla de trabajadoras y trabajadores, se encuadran en el grupo de las **acciones de discriminación positiva encaminadas a la inserción de mujeres.**

El objetivo es incluir mujeres en el departamento de mantenimiento, concretamente en el puesto de jardinería.

Para ello se plantean las siguientes acciones:

- ❖ **Se establecen contactos y colaboraciones con diversas entidades públicas y privadas de la zona que trabajen con recursos humanos, con el objeto de localizar mujeres que quieran optar al puesto ofertado. Esto llevará a la creación en la empresa de una base de datos de mujeres que quieran dedicarse a la profesión de jardinería.**
- ❖ **Una vez existan vacantes en la empresa o sea preciso realizar nuevas contrataciones por temporada alta o por cualquier otra circunstancia que así lo exija, la empresa realizará un proceso de selección dando preferencia a aquellas trabajadoras que estuvieran interesadas en cambiar su ocupación, y en caso de ser necesaria una contratación externa, contar con las mujeres que se incluyen en la base de datos.**

La empresa se compromete, en igualdad de condiciones, a contratar mujeres para esos puestos en los que están subrepresentadas, hasta que exista un equilibrio en la representación de mujeres y hombres en los puestos de trabajo o departamentos tradicionalmente masculinizados.

RESULTADOS

Además de la inclusión en el PAP de la empresa de las acciones positivas encaminadas a combatir la segregación ocupacional horizontal, los resultados de las mismas tienden a:

- ❖ **La eliminación de puestos de trabajo / departamentos masculinizados.**
- ❖ **Mejora de la cualificación de las mujeres que optan a las vacantes en esos departamentos y/o puestos de trabajo.**
- ❖ **La apertura de nuevas formas de selección de personal tendentes a equilibrar la presencia de mujeres y hombres en la empresa.**
- ❖ **El cambio de actitud y de percepción de determinadas figuras profesionales tradicionalmente asignadas a los hombres.**
- ❖ **Cambio de la filosofía en las políticas de recursos humanos incorporando la perspectiva integrada de género.**

ACCIONES ENCAMINADAS A COMBATIR LA DISCRIMINACIÓN SALARIAL (VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO)

Acciones encaminadas a conseguir la igualdad de remuneración entre mujeres y hombres, mediante el conocimiento de la estructura funcional de la organización, los puestos que engloba y la valoración de los mismos.

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

Empresas (Sector de Actividad)¹⁰. Bloques de Acciones

I AGROALIMENTARIA

- ❖ **Acciones de valoración de puestos de trabajo**

S TURISMO / OCIO

- ❖ **Acciones de valoración de los puestos de trabajo**

S ASESORAMIENTO A EMPRESAS

- ❖ **Acciones de valoración de los puestos de trabajo / sistema retributivo**

.....
(10) Se respeta el anonimato de las empresas escogidas como ejemplos de buenas prácticas. Únicamente especificaremos aquí el sector y subsector en el que desarrollan su actividad.

Sector Primario: P

Sector Industria: I

Sector Construcción: C

Sector Servicios: S

ACCIONES DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

CONTEXTO EN QUE SE DESARROLLA LA BUENA PRÁCTICA

Hemos alterado el formato de presentación de estas buenas prácticas debido a que las empresas mencionadas en el cuadro anterior (**I Agroalimentaria y S Turismo / ocio**), desarrollan la misma acción positiva mediante el mismo proceso de trabajo y persiguiendo los mismos objetivos.

Es por ello, que en este caso incluimos una sola ficha general que describe la actuación y los resultados comunes (aunque independientes) a las tres empresas.

Aunque el desarrollo de la acción positiva es el mismo en las dos empresas, el punto de partida, el desencadenante es diferente en cada una de ellas. Así, en **S Turismo / Ocio**, pese a que en el diagnóstico de la entidad no se refleja ningún indicador que demuestre la pertinencia de esta acción, es precisamente en la discusión del mismo donde el equipo **ÓPTIMA** detecta la posibilidad y la conveniencia de su implantación, por ser una demanda verbalizada por el propio equipo de trabajo.

En el caso de la empresa **I Agroalimentaria**, se vio la necesidad de implantar una acción positiva en esta línea partiendo del estudio del Convenio de la empresa, aunque en el diagnóstico no aparecieran indicadores que la apoyaran.

La inclusión de este tipo de acciones positivas en el plan de estas empresas surge porque se detecta la necesidad de redistribuir y redefinir los distintos puestos de trabajo no solo en beneficio de las entidades, por conocer con precisión las funciones y tareas de cada puesto, sino también en beneficio de su propio personal, asegurando el tratamiento equitativo entre hombres y mujeres en procesos como los de selección, políticas retributivas y/o promoción de personal.

Esta información fomenta la adecuada gestión de los recursos humanos atendiendo a las capacidades, habilidades y experiencias de las personas, desde una perspectiva integrada de género, situando a la empresa en un contexto propicio para conseguir sus objetivos.

ACCIONES EMPRENDIDAS

La acción planteada en el PAP por esas empresas se centra en la **valoración de los puestos de trabajo de la organización**, con el objetivo de garantizar la igualdad de condiciones laborales entre trabajadoras y trabajadores y proporcionar una herramienta que permita una selección de personal en la que no intervengan aspectos sexistas, además de sentar las bases para establecer una política equitativa retributiva haciendo más justas y proporcionales las retribuciones salariales.

Las empresas plantean como primera acción positiva un **estudio exhaustivo de cada una de las áreas de trabajo que integran la empresa**, determinado las necesidades de mejora estructural y funcional de los propios puestos de trabajo. El estudio englobaría a su vez, en cada una de las empresas:

- ❖ **Reuniones informativas. El estudio se inicia detectando personas claves tanto en la Gerencia de la empresa como en el Departamento de Recursos Humanos, sobre las que se realizarán las primeras entrevistas.**
- ❖ **Clasificación de las áreas o departamentos: detección y definición de cada departamento o área, describiendo su cometido habitual, posicionamiento respecto del conjunto de la organización, ámbitos de actuación, personal que acoge, etc.**
- ❖ **Inventario de puestos de trabajo: recogerá para cada puesto de trabajo de la organización, su definición, el área o departamento del que depende, aspectos técnicos, funcionales y organizativos, competencias que requiere, etc.**
- ❖ **Denominación de puestos: labor técnica que consiste en denominar cada puesto empleando verbos funcionales explícitamente activos o de acuerdo a un sistema de clasificación de tareas.**
- ❖ **Codificación de puestos: ordenación jerárquica de los puestos dentro del área y/o departamento estudiado.**
- ❖ **Presentación de la estructura funcional y jerárquica actual de la empresa.**
- ❖ **Presentación de una estructura funcional y jerárquica óptima para la empresa.**

De todo este proceso deriva un informe final que se presenta a la empresa, que evalúa los resultados obtenidos y la viabilidad de su implantación. Además, será la responsable de buscar los recursos económicos necesarios para resolver problemas como el de la equiparación salarial de los trabajadores y trabajadoras.

Se analiza el sistema retributivo actual y se evalúa si existen desajustes dentro de la empresa a fin de corregirlos y de adecuar las correspondientes escalas de salarios de acuerdo a la valoración de los puestos de trabajo.

RESULTADOS

La inclusión de estas acciones positivas en el PAP de cada organización da como resultado:

- ❖ **Una relación de los perfiles profesiográficos de la entidad.**
- ❖ **Una empresa perfectamente conocedora de su estructura organizativa y de los puestos de trabajo que posee.**
- ❖ **Una política de recursos humanos y retributiva acorde al puesto de trabajo e independientemente de si el/la trabajador/a es mujer u hombre.**
- ❖ **Igualdad de condiciones laborales entre trabajadores y trabajadoras, atendiendo a las características del puesto de trabajo que ocupan.**
- ❖ **Proporciona una herramienta que permite una selección de personal en la que no intervienen consideraciones sexistas.**
- ❖ **Establecimiento de planes de carrera acorde con las necesidades y evolución de las personas que desempeñan cada puesto de trabajo y del propio puesto de trabajo en sí.**

S ASESORAMIENTO A EMPRESAS

CONTEXTO EN QUE SE DESARROLLA LA BUENA PRÁCTICA

Esta empresa, que desarrolla su actividad en el sector servicios, cuenta con una plantilla mayoritariamente femenina, suponiendo el porcentaje de mujeres un 61,4% frente al 38,6% de hombres. Además, la presencia de mujeres es mayoritaria en todos los departamentos salvo en el Económico- Financiero y en el de Desarrollo Empresarial. Es destacable la presencia femenina en el departamento de Recursos Humanos (100% mujeres), que supone el 26,3% del total de la plantilla.

Es una empresa en la que no se aprecia diferencia significativa entre el nivel de cualificación de las trabajadoras respecto de los trabajadores, aunque son estos los que ocupan mayoritariamente los puestos de mandos intermedios y dirección (el 78,6% de estos puestos están ocupados por hombres).

La empresa posee una estructura jerárquica plana con una presencia en los puestos de dirección mínima, existiendo tan solo una persona con esta escala. No existen planes de carreras para los trabajadores y trabajadoras de la organización.

Las diferencias tampoco son significativas en cuanto a tipo de contrato entre mujeres y hombres, predominando el contrato indefinido (45,5% de la plantilla global).

Pese a esta situación de partida privilegiada, se observa como un 80% de las mujeres y un 71,7% de los hombres no creen tener posibilidades de promoción en la empresa, fundamentalmente, por la rigidez de los puestos de trabajo, no dando importancia a aspectos como la edad, el sexo, la falta de experiencia o cualificación. No obstante, la escasa posibilidad de promoción es un motivo de insatisfacción con el puesto de trabajo.

El personal se promociona cuando hay vacantes a un puesto que ya existe o cuando hay que crear un puesto nuevo. Las promociones las propone el Responsable de Recursos Humanos, pero han de ser aprobadas por el Consejo de Dirección de la entidad. No existe ningún procedimiento ni ningunos criterios que velen por una selección basada en la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Por otra parte, el proceso de selección de personal se desarrolla de forma semejante al de promoción. Dependiendo del proyecto al que se acoja el candidato o candidata, se crean unos comités mixtos que son los que tienen la decisión última para la contratación. Normalmente, se buscan candidaturas en diversas bases de datos, que luego pasan por una entrevista en profundidad, que donde se determina la adecuación de las diferentes personas a los puestos.

No existen en ningún caso, unos principios de trabajo basados en la perspectiva integrada de género que aseguren el tratamiento de los procesos de selección sin ningún sesgo sexista.

Por otra parte, tampoco existe una valoración de los puestos de trabajo existentes que favorezca la optimización de los recursos y el tratamiento equitativo de los trabajadores y trabajadoras en procesos como los de selección, políticas retributivas y/o promoción de personal.

ACCIONES EMPRENDIDAS

La empresa muestra un elevado interés en plantear acciones tendentes a conocer la estructura de la organización con el objeto de subsanar las carencias reseñadas en su diagnóstico. Así, propone tres líneas de intervención principales:

- ❖ **Realiza una descripción y valoración de los puestos de trabajo, definiendo su situación por departamentos, personas que engloba, funciones y finalidades principales, conocimientos y habilidades técnicas necesarias para su correcto desarrollo, capacidades y destrezas personales deseables, relación con otros departamentos, etc. Se realiza una valoración no sexista de los puestos de trabajo, identificando, visualizando y cuantificando el trabajo de las mujeres.**
- ❖ **En base a los resultados de la valoración de los puestos de trabajo, se realiza una reestructuración de las tablas salariales adecuándolas a la realidad de la empresa, y salvando las posibles situaciones de desigualdad entre trabajadoras y trabajadores del mismo nivel.**
- ❖ **Por último, se produce una revisión de los complementos salariales, salvando la ponderación discriminatoria en los valores que dan lugar**

a los pluses como el esfuerzo físico, penosidad, peligrosidad, reiteración de posturas, presión, estrés, etc.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos por la inclusión de estas acciones positivas en el Plan de acción de esta empresa, son los mismos que los reflejados en el cuadro anterior para las empresas entonces ejemplificadas, por lo que quedan enumerados a continuación de la misma forma:

- ❖ **Una relación de los perfiles profesiográficos de la entidad.**
- ❖ **Una empresa perfectamente conocedora de su estructura organizativa y de los puestos de trabajo que posee.**
- ❖ **Una política de recursos humanos y salarial acorde al puesto de trabajo e independientemente de si el/la trabajador/a es mujer u hombre, estableciendo sistemas de incentivos y de gratificaciones.**
- ❖ **Igualdad de condiciones laborales entre trabajadores y trabajadoras, atendiendo a las características del puesto de trabajo que ocupan.**
- ❖ **Proporciona una herramienta que permite una selección de personal en la que no intervienen consideraciones sexistas.**
- ❖ **Establecimiento de planes de carrera acorde con las necesidades y evolución de las personas que desempeñan cada puesto de trabajo y del propio puesto de trabajo en sí.**

ACCIONES CONTRA EL ACOSO SEXUAL

Acciones encaminadas a eliminar cualquier manifestación de acoso sexual en la empresa, entendido este como cualquier comportamiento verbal, no verbal o físico no deseado de índole sexual que afecte a la dignidad de una persona, en particular si crea un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo.

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

Empresas (Sector de Actividad)¹¹. Bloques de Acciones

I MADERA

❖ **Código de conducta**

S OCIO

❖ **Modificación del convenio**

.....
(11) Se respeta el anonimato de las empresas escogidas como ejemplos de buenas prácticas. Únicamente especificaremos aquí el sector y subsector en el que desarrollan su actividad.

Sector Primario: P

Sector Industria: I

Sector Construcción: C

Sector Servicios: S

I MADERA

CONTEXTO EN QUE SE DESARROLLA LA BUENA PRÁCTICA

Esta organización desarrolla su actividad dentro del sector de la industria de la madera y posee una plantilla compuesta por un 49,56% de personal femenino, un 14,9% por encima de la contratación que presentan las empresas de su sector.

Pese a este porcentaje de mujeres, casi equiparado al de hombres en la empresa, y a medida que el equipo **ÓPTIMA** pone en marcha el proceso de diseño del PAP, se detectan en la empresa formas de acoso sexual ambiental. Se observa como en la empresa se exhiben determinados elementos (como fotografías de carácter pornográfico), que crea una situación ofensiva para las trabajadoras y trabajadores, lo que lleva como consecuencia añadida el generar un ambiente laboral negativo.

Para solventar estas situaciones de acoso sexual ambiental, la empresa decide incluir en su PAP una serie de acciones positivas que favorezcan un ambiente laboral adecuado sin elementos ofensivos para ningún trabajador y ninguna trabajadora.

ACCIONES EMPRENDIDAS

El objetivo de la inclusión de estas acciones en el PAP es conseguir un ambiente laboral óptimo y satisfactorio, así como una mejora del clima laboral de la empresa, eliminando los elementos que intimiden u ofendan al personal, ya sean estos mujeres u hombres. Las acciones que se emprenden son:

- ❖ **La organización de reuniones mensuales entre personal directivo y personal responsable de los departamentos junto al Comité de Empresa, con el objeto de analizar la situación de acoso ambiental que se produce, establecer un código de conducta y qué sanciones se aplicarán si éste se infringe.**
- ❖ **Inclusión de ese código de conducta en el Convenio de la empresa, dejando claro qué se entiende por acoso sexual e introduciendo cláusulas que sancionen las diferentes modalidades de acoso sexual.**
- ❖ **Informar, formar y sensibilizar a la plantilla de trabajadores y trabajadoras sobre qué es el acoso sexual, sus diferentes**

modalidades, y cómo afecta a las personas que lo sufre, al entorno laboral y, en definitiva, a la sociedad.

- ❖ **Divulgar entre el personal el código de conducta adoptado por la empresa, así como las sanciones establecidas por incumplimiento.**
- ❖ **Eliminar todos los elementos que intimidan u ofenden a los trabajadores y trabajadoras (fotografías, carteles, etc.)**

RESULTADOS

La inclusión de estas acciones positivas contra el acoso sexual en el Plan de la empresa y la **modificación del Convenio**, incluyendo el código de conducta y las sanciones correspondientes, son dos resultados que demuestran el interés de la empresa por solventar una situación ofensiva para su personal y que genera un mal ambiente de trabajo.

Por otra parte, la **superación de una situación de acoso sexual ambiental**, no sólo **eliminando los elementos perturbadores**, sino también haciendo ver a las personas la importancia de **trabajar desde un ambiente de respeto**, favorece el clima de trabajo de la empresa.

S OCIO

CONTEXTO EN QUE SE DESARROLLA LA BUENA PRÁCTICA

La empresa que nos ocupa desarrolla su actividad en el sector servicios, concretamente dedicada a actividades relacionadas con el ocio. Es una empresa que cuenta con una plantilla de 87 trabajadoras y trabajadores, de las que el 14,9% son mujeres. Esta escasa presencia de mujeres se nota también en los diferentes puestos de trabajo y/o departamentos, existiendo muchos en los que la presencia de mujeres es nula.

En base a estos y otros indicadores arrojados por el diagnóstico de la empresa, la empresa decide poner en marcha una serie de acciones positivas que afectan a diversas áreas temáticas.

Es durante el diseño de esas acciones, una vez recibida la formación que las técnicas del sindicato imparten al comité y la plantilla como parte del procedimiento **ÓPTIMA**, que se detecta, en el trabajo con los delegados y delegadas sindicales y las personas clave de la plantilla, una situación importante de acoso sexual ambiental, por la exposición pública de determinados elementos que resultan ofensivos para las trabajadoras y trabajadores de la empresa.

Ante esta situación, con el apoyo informativo proporcionado por el equipo **ÓPTIMA** y su seguimiento del diseño del PAP de la empresa, se consigue una sensibilización ante el tema por parte de la delegación sindical de la empresa y la propia dirección de la misma, de tal forma que (y pese a no estar recogida en el PAP final), la empresa pone en marcha medidas para solventar esta situación que provoca malestar en la plantilla y crea un ambiente de trabajo inadecuado.

ACCIONES EMPRENDIDAS

La acción que la empresa ejecuta para paliar la situación de acoso sexual ambiental detectada consiste en lo siguiente:

- ❖ **Definir qué se entiende por acoso sexual y en qué situaciones este puede detectarse.**
- ❖ **Su inclusión en el Convenio de la empresa, recogiendo el siguiente texto:**

"Los trabajadores/as tienen derecho a ser tratados/as con dignidad. No se permitirá ni tolerará el acoso sexual en el trabajo.

Se entenderá por acoso sexual todo comportamiento (físico, verbal o no verbal) inoportuno, intempestivo, de connotación sexual o que afecte a la dignidad de los hombres y las mujeres en el trabajo, siempre que:

A Dicha conducta sea indeseada, irrazonable y ofensiva para la persona que sea objeto de la misma.

B. Dicha conducta se utilice de forma explícita o implícita como base a una decisión que tenga efecto sobre el acceso de dicha persona a la formación profesional, empleo, continuación en el mismo. Ascensos, salarios o cualesquiera otras decisiones relativas al empleo. Que dicha conducta cree un entorno laboral intimidatorio, hostil o humillante para la persona que es objeto de la misma.

Se garantizará a los/as trabajadores/as que sean objeto de dicha conducta el derecho a presentar denuncias, así como el carácter confidencial y reservado de toda la información relacionada con las mismas.

El acoso sexual entre compañeros/as podrá ser sancionado, de conformidad con la normativa disciplinaria como falta muy grave.

Igualmente podrá ser sancionado cuando aquel se efectúe por un/a superior/a hacia una persona subordinada de conformidad con la normativa disciplinaria.

Todo lo dispuesto se entenderá sin perjuicio de las acciones judiciales que el /la trabajador/ a deseen iniciar."

Esta actuación fue promovida fundamentalmente por el Comité de empresa, como se ha mencionado con anterioridad, a raíz de la formación recibida y del trabajo con el equipo **ÓPTIMA.**

Pese a no estar incluida en el PAP es una acción positiva que se deriva del mismo y viene a prevenir y a combatir una situación inadecuada en la empresa.

RESULTADOS

Precisamente un resultado de la elaboración y diseño del PAP en esta empresa, motivó el planteamiento de una acción para combatir una situación de acoso sexual ambiental patente, que tuvo como resultado la modificación del Convenio, incluyendo los supuestos en los que se da el acoso sexual y las sanciones correspondientes.

ACCIONES QUE FAVOREZCAN LA SALUD LABORAL

Acciones encaminadas a fomentar y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de las trabajadoras y trabajadores, con la intención de prevenir todo daño para su salud y procurar mantener a la persona trabajadora en aquel empleo que convenga a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

Empresas (Sector de Actividad)¹². Bloques de Acciones

S ATENCIÓN A LAS PERSONAS

- ❖ **Acciones que facilitan los medios para la igualdad en las condiciones de salud laboral**

I AGROALIMENTARIA

- ❖ **Medidas destinadas a prevenir patologías en el ámbito laboral**

.....
(12) Se respeta el anonimato de las empresas escogidas como ejemplos de buenas prácticas. Únicamente especificaremos aquí el sector y subsector en el que desarrollan su actividad.

Sector Primario: P

Sector Industria: I

Sector Construcción: C

Sector Servicios: S

S ATENCIÓN A LAS PERSONAS

CONTEXTO EN QUE SE DESARROLLA LA BUENA PRÁCTICA

Esta empresa desarrolla su actividad en el sector de los servicios, concretamente, en la atención a personas dependientes. Cuenta con una plantilla mayoritariamente femenina, con una representación del 72,4% de mujeres respecto del total.

Es una plantilla con una estructura plana, aglutinándose las trabajadoras y trabajadores en un mismo puesto con una misma categoría profesional.

Entre las variables a destacar del diagnóstico de la empresa, señalar cómo el nivel de absentismo es alto y los motivos alegados por trabajadoras y trabajadores son bajas por enfermedad: contracturas, lumbalgias y lesiones, enfermedades derivadas del tipo de actividad que realizan estas personas, y en este caso concreto, también motivadas por el tipo de transporte más común: la moto.

Es por este motivo que la empresa decide incorporar en su plan de acciones positivas, una encaminada a conseguir un equipo de trabajo que desempeñe su actividad en condiciones saludables.

ACCIONES EMPRENDIDAS

Estas acciones positivas persiguen por un lado, difundir, informar y sensibilizar al conjunto de la plantilla de trabajadoras y trabajadores sobre la prevención de los riesgos para la salud en sus puestos de trabajo, además de lograr disminuir el absentismo provocado por enfermedades laborales, detectando, suprimiendo y/o evitando aquellas condiciones que puedan afectar a la salud y al bienestar físico y psíquico de las mujeres en sus empleos.

Para conseguir estos objetivos, la organización propone una serie de **acciones que faciliten los medios para la igualdad en las condiciones de la salud laboral**. La primera acción que propone la empresa es la realización de **un estudio en los diferentes puestos de trabajo que determine cuáles son las situaciones de riesgo para la salud de los trabajadores y trabajadoras**, y si existen diferencias significativas entre ellas y ellos al contraerlas.

Tras el análisis de los resultados del estudio, en el que no se observaron diferencias de género, se proponen las siguientes acciones positivas:

- ❖ **Creación de un Comité de Riesgos Laborales, compuesto mayoritariamente por mujeres en proporción a la composición de la plantilla, y entre cuyas funciones se encuentra la evaluación de los riesgos laborales por puesto de trabajo.**
- ❖ **Montaje de un gimnasio - cabina de masajes fisioterapéuticos como medida preventiva a dolores y contracturas musculares, a disposición de los trabajadores y trabajadoras en plantilla.**
- ❖ **Planificación y realización de acciones formativas en materia de prevención de riesgos laborales y salud laboral, concretamente:**
 - **Cursos de yoga, automasaje, gimnasia, etc.**
 - **Cursos sobre técnicas de movilización de personas.**
 - **Cursos específicos para las/os miembros del Comité de Prevención de Riesgos Laborales que les faciliten la obtención de la titulación como Delegadas/os de prevención en Riesgos Laborales.**

RESULTADOS

El primer resultado visible es la redacción de un PAP que contiene acciones encaminadas a fomentar la salud laboral entre los trabajadores y las trabajadoras, en un ámbito laboral con una actividad favorecedora de determinado tipo de lesiones.

Entre otros resultados destacar:

- ❖ **La creación del Comité de Riesgos Laborales que evalúa los riesgos laborales de cada puesto de trabajo y vela por la inclusión de acciones que prevengan dichos riesgos.**
- ❖ **La habilitación de infraestructuras a disposición del personal de la empresa que ofrecen un servicio preventivo para determinadas lesiones.**

- ❖ **Disminución del absentismo laboral debido a bajas por enfermedad.**
- ❖ **Un personal formado respecto a la temática relativa a la salud en sus puestos de trabajo.**
- ❖ **Las acciones desempeñadas en esta organización están teniendo un gran impacto en otras entidades similares de la región.**

I AGROALIMENTARIA

CONTEXTO EN QUE SE DESARROLLA LA BUENA PRÁCTICA

La empresa que nos ocupa, está encuadrada dentro del sector de la industria y desarrolla su actividad en el ámbito agroalimentario: manipulación, envasado y comercialización de frutas y hortalizas.

Es una empresa en la que el 82,23% de su plantilla son mujeres, presentando una contratación femenina muy superior a la del sector en la que se incluye (un porcentaje superior al 48, 3%).

La inmensa mayoría del personal femenino desarrolla su actividad en el departamento de manipulado y envasado y, dado el tipo de actividad que en él se desarrolla, requiere de las trabajadoras una serie de posturas y movimientos que, ejecutados de forma reiterada, conllevan serios riesgos para la salud.

Es por este motivo que la empresa decide incluir en su PAP una serie de medidas destinadas a prevenir patologías en el ámbito de la salud laboral.

ACCIONES EMPRENDIDAS

Con estas acciones positivas, la empresa pretende poner en marcha un plan global de salud laboral que redunde en un decremento de la bajas laborales y los accidentes de trabajo, mediante una mejora en la calidad de las condiciones de trabajo del personal mayoritariamente femenino del departamento de manipulación y envasado.

Las acciones positivas puestas en marcha son:

- ❖ **Se establece rotación en aquellos puestos de trabajo y líneas de producción en los que las tareas obliguen a la trabajadora a tomar una sola postura durante toda la jornada y/o los movimientos repetitivos.**
- ❖ **Se proponen acciones formativas dirigidas a las trabajadoras y trabajadores en materias específicas de salud laboral y prevención de riesgos laborales.**
- ❖ **Se promueve el desarrollo de actuaciones preventivas (como la evaluación de riesgos o la vigilancia de la salud), en trabajadoras con exposición a riesgos (reiteración de posturas o exposición a productos tóxicos, por ejemplo), con especial atención a aquellas que se encuentren en circunstancias especiales asociadas a la maternidad (como el propio embarazo o la lactancia).**

RESULTADOS

Al igual que en el caso anterior, el primer resultado visible es la redacción de un PAP que contiene acciones encaminadas a fomentar la salud laboral entre los trabajadores y las trabajadoras, especialmente en uno de los departamentos que, por su actividad está en situación, de riesgo y que afecta a un 86% de la plantilla, de la que un 82, 23% son mujeres.

Entre otros resultados destacar:

- ❖ **La reorganización del sistema de trabajo de forma que incluya la rotación de las personas en aquellos puestos de trabajo donde la postura y la reiteración de los movimientos suponga un riesgo para la salud.**
- ❖ **Un personal formado respecto a la temática relativa a la salud en sus puestos de trabajo.**
- ❖ **Un personal capaz de valorar los riesgos que supone su actividad y actuar en consecuencia.**
- ❖ **Un conjunto de acciones que salvaguardan la salud de las mujeres ante situaciones de riesgo, sobre todo de aquellas que en circunstancias asociadas a la maternidad.**

ELEMENTOS COMUNES A TODAS LAS BUENAS PRÁCTICAS

RECURSOS

Para la formulación de estas acciones positivas de conciliación se contó:

- ❖ Con las alumnas y alumnos que participaron en los cursos de formación del **PROGRAMA ÓPTIMA**.
- ❖ Con el estudio diagnóstico elaborado por la asistencia técnica.
- ❖ Con las instalaciones y medios que la empresa puso a disposición del proyecto.
- ❖ Con los datos aportados y la participación directa de la Gerencia de la Empresa y/o el Departamento de Recursos Humanos / Personal.
- ❖ Con la tutoría del equipo técnico de **ÓPTIMA**.
- ❖ Con unos medios de comunicación abiertos y fluidos.
- ❖ Con todos los recursos, procedimientos y equipo técnico aportado por el **PROGRAMA ÓPTIMA** en las diferentes fases del proyecto.

LOS ELEMENTOS DE ÉXITO

Entre los elementos de éxito en una acción positiva, sea esta de la naturaleza que sea, destaca de forma especial el compromiso adoptado para con el PAP por la **Dirección/ Gerencia de la empresa** que participan en el **PROGRAMA ÓPTIMA**. Su interés, motivación y forma de transmitir la información al resto de departamentos de la empresa es fundamental a la hora de que éstos acepten de forma positiva acciones de este tipo. Una Dirección de empresa facilitadora ayuda a que las acciones emprendidas sean más permeables ya que abre los **canales de comunicación internos de la empresa** no solo con otros departamentos, sino de estos hacia la plantilla de trabajadoras y trabajadores.

Una Dirección / Gerencia participativa facilita no solo el respaldo frente a la plantilla, sino también los recursos necesarios para implementar las fases del proceso de trabajo **ÓPTIMA** de forma exitosa.

Otro elemento facilitador es un **Comité de empresa** convencido de la efectividad de las acciones positivas y de la necesidad de trabajar desde un enfoque integrado de género. Este

órgano de la empresa es el que, de forma más efectiva, puede hacer llegar la información y la formación necesaria a la plantilla de trabajadoras y trabajadores.

Además de esto, es fundamental la inclusión en todo el proceso de formulación del PAP en la empresa de acciones de **sensibilización e información** dirigidas tanto a la Dirección de la empresa como a la plantilla de la misma, sobre todo cuando los PAP's van a contener acciones que puedan levantar suspicacias y mal estar entre el personal en general. El cambio de actitudes y la asimilación de un enfoque de género en la gestión de los recursos humanos es algo progresivo y no inmediato, por lo que requiere de una labor de sensibilización importante y continuada.

La participación de personas clave de la plantilla de trabajadoras y trabajadores en el diseño de las acciones positivas y del propio PAP, favorece la posterior implantación del mismo, por sentirse el personal representado y por contar con el asesoramiento de los y las directamente implicadas en su posterior puesta en marcha. Esta participación activa de la plantilla, representada por trabajadoras o trabajadores clave (que no pertenezcan al Comité de Empresa), favorece la comunicación entre ésta y los órganos de decisión de la empresa.

Otro elemento clave fue la **difusión hecha del programa en la empresa**, lo que facilita el trabajo del equipo **ÓPTIMA** en las diferentes fases, y que a su vez sirve como elemento motivador e informativo hacia las trabajadoras y trabajadores.

ELEMENTOS DE MEJORA

- ❖ **No existe en los diagnóstico claridad y uniformidad a la hora de definir los indicadores que muestran situaciones de discriminación en las diversas áreas tratadas, por lo que sería necesario definir unos indicadores y un proceso diagnóstico ajustado a la empresa y que recoja datos reales y significativos.**
- ❖ **Precisar el procedimiento de implantación de las acciones positivas y especificarlos en el PAP, así como detallar cuáles son los mecanismos de control y evaluación de las acciones que se emprendan. Los contenidos especificados en los documentos del**

PAP son muy escuetos, limitándose en muchos casos a la sola enumeración de las acciones positivas.

- ❖ **Facilitar material de seguimiento y evaluación a las empresas que formulen el PAP y lo pongan en marcha. El proceso de seguimiento y evaluación de las acciones positivas debe estar detallado en el Plan de Acción.**
- ❖ **Establecer unos indicadores de impacto de las acciones positivas que faciliten la evaluación posterior a la implantación de la acción y muestren la posibilidad de corregir posibles errores producidos en el proceso.**
- ❖ **Diseñar material específico sobre diversas áreas temáticas que facilite la sensibilización de las personas trabajadoras en las empresas hacia la igualdad de oportunidades.**
- ❖ **Planificar durante el diseño del PAP en la empresa, diversos momentos de formación / información que garanticen la total comprensión por parte de la plantilla de trabajadoras y trabajadores, de los conceptos y planteamiento de una gestión de recursos humanos desde un enfoque integrado de género, sus ventajas y posibilidades y el por qué de la diversificación de puestos de trabajo en los que la mujer está subrepresentada.**

Retos para el futuro



Desde sus inicios en el marco de la Iniciativa Comunitaria NOW hasta hoy, que está plenamente incorporado en las políticas generales andaluzas, el **PROGRAMA ÓPTIMA** ha conseguido generar una actitud favorable en aquellas empresas en las que actúa, mediante la incorporación y mejora de los elementos clave que determinan el proceso de diseño y elaboración de los Planes de Acción Positiva (PAP), de las empresas que deciden trabajar desde la igualdad de oportunidades para sus trabajadoras y trabajadores:

- ❖ **Por un lado, incluyendo como actores principales a los sindicatos andaluces mayoritarios, utilizando sus estructuras para captar empresas u organizaciones interesadas en trabajar desde una perspectiva integrada de género, y hacer de la negociación colectiva una herramienta para la eliminación de desigualdades entre mujeres y hombres en el empleo.**
- ❖ **Por otro, incorporando progresivas mejoras en el procedimiento de actuación con las empresas en la elaboración del PAP, como trasladar la formación en igualdad de oportunidades al interior de la empresa, ampliando el número de horas (de 15 a 20 horas); la redefinición del Comité Permanente de Igualdad de Oportunidades, como elemento de impulso y seguimiento del programa desde la empresa; la implicación de la plantilla en la definición de las acciones positivas, extraídas de los cursos de formación y del análisis del diagnóstico de la empresa; la constitución de un equipo de trabajo **ÓPTIMA** que potencia una intervención integral, desde los agentes sociales (sindicatos y empresa) y el organismo de igualdad (IAM).**

Todo ello, muestra unos resultados muy positivos y alentadores, ya que hasta el momento son 27 Planes Acción Positiva los firmados en empresas andaluzas, en todos los sectores de actividad, que recogen aproximadamente 128 acciones en diversas áreas (conciliación de la vida familiar y profesional, promoción de mujeres a puestos de responsabilidad, salud laboral, acoso sexual, etc.).

Actualmente, están en proceso de elaboración del PAP 11 empresas de diversas provincias andaluzas, que pertenecen a sectores como el financiero, la restauración, la seguridad privada, los sectores textil y alimentario, tratamiento de aguas, etc.

Además de los factores señalados, contribuyen al éxito del programa otros elementos como la posibilidad de obtener un **distintivo ÓPTIMA** que reconoce a la empresa como organización que colabora en igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, y/o que el equipo de trabajo **ÓPTIMA** consiga la suficiente **motivación e implicación por parte de la gerencia y/o dirección de la empresa** en el proceso hacia un planteamiento basado en la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, realice una **campaña efectiva de difusión interna del programa** y sus objetivos, logre la **participación activa de personas clave de la plantilla de trabajadores y trabajadoras** que faciliten la transmisión de información sobre las acciones positivas, y realicen una **labor tutorial flexible y adaptada** a las características de la empresa.

Estos elementos que contribuyen al éxito del programa pueden verse impulsados si se refuerzan algunos aspectos del programa susceptibles de ser mejorados, y que pueden suponer un nuevo **reto de futuro** para el equipo de trabajo de **ÓPTIMA**, así como para la propia organización que respalda el programa en Andalucía (IAM) y los sindicatos colaboradores.

Estos retos para el futuro se concretan en varias líneas de actuación, presentadas como necesidades detectadas en todo el proceso de análisis:

❖ **Necesidad de un proceso de coordinación y actuación en las empresas para el equipo ÓPTIMA.** Las líneas de trabajo, los pasos básicos establecidos para realizar el contacto con las empresas por las técnicas **ÓPTIMA**, las herramientas utilizadas tanto para la entrega como para la recogida de información, etc., no se encuentran sistematizadas ni recogidas en ningún manual o guía de trabajo. Esto motiva el que no haya una uniformidad en el "modus operandi" de las técnicas **ÓPTIMA** y se estén utilizando herramientas no consensuados por las miembros del equipo, con la consiguiente desestructuración de la información que esto conlleva.

Es por este motivo, que se proponen como elementos de mejora :

❖ **Por un lado, la formulación de los procedimientos de actuación para el equipo de trabajo ÓPTIMA, como forma de velar por la calidad del proceso de trabajo, definiendo cuáles son las funciones de las técnicas y otras agentes que intervienen en el**

proceso, sus responsabilidades y en qué momento del proceso intervienen. El recoger un procedimiento de trabajo estándar no significa que le imprimamos rigidez. Por el contrario, lo que estamos es definiendo cuáles son los elementos que hay que tener en cuenta en cada fase del proceso, de tal forma que podamos adaptarlo a la características peculiares de cada empresa u organización, aunque siguiendo una línea de trabajo directriz que es la que define al **ÓPTIMA** como programa.

- ❖ **Por otra parte, la formulación de procedimientos y herramientas que apoyen la coordinación desde el IAM, como organismo de igualdad entre hombres y mujeres en Andalucía. Esto conlleva el establecimiento de un proceso de recogida de información de las empresas participantes que implica a todas las integrantes del equipo de trabajo **ÓPTIMA** y el establecimiento de los canales de comunicación y de las herramientas más efectivas. Desde la coordinación del programa **ÓPTIMA** se realizan periódicamente una serie de informes y memorias que han de recoger resultados en base a unos objetivos fijados. Un proceso de coordinación establecido y consensuado no solo ayuda a revisar hasta que punto se están consiguiendo los objetivos, sino bajo qué criterios se va a recoger y presentar la información. Del mismo modo, la fluidez de la información entre IOs miembros de un equipo es fundamental para la buena marcha de éste, por lo que es necesario que tanto los canales de información como la información que debe circular en sí misma, así como la forma y el tiempo, estén establecidos de forma clara.**

- ❖ **Necesidad de un procedimiento de seguimiento y evaluación de las acciones positivas.** El proceso de seguimiento y evaluación es fundamental en la ejecución de cualquier actuación, ya que es el que nos muestra en que medida se cumplen los objetivos establecidos en tiempo y forma, las posibles desviaciones, la necesidad de incorporar alguna medida de mejora. El proceso de seguimiento y evaluación debe estar incorporado en el propio procedimiento de trabajo y no suponer un esfuerzo adicional al equipo técnico que maneja el programa.

El proceso de seguimiento y evaluación del **PROGRAMA ÓPTIMA** en la actualidad es el que cada técnica de los sindicatos realiza desde su propia iniciativa, ya que no existen elementos ni herramientas comunes a nivel de programa. No existe por tanto un procedimiento estándar que defina el trabajo de las técnicas **ÓPTIMA** en materia de seguimiento y evaluación del procedimiento de trabajo.

Las líneas de trabajo futuro que se proponen en este punto son:

- ❖ **El establecimiento y aprobación de un proceso de seguimiento y evaluación externo del PROGRAMA ÓPTIMA, como forma de garantizar que las actuaciones se llevan a cabo en la forma y tiempo establecidos, con plena satisfacción de la empresa y de la plantilla de trabajadoras y trabajadores. Un sistema de evaluación externa garantizaría la adaptación de los procedimientos y herramientas a las necesidades y demandas de cada empresa, ayudando a incorporar las medidas correctoras pertinentes, detectando posibles obstáculos en el diseño y elaboración de las acciones positivas, identificado resistencias entre las diferentes estructuras de la empresa, etc.**
- ❖ **Un seguimiento de las empresas una vez han conseguido el distintivo ÓPTIMA, como forma de garantizar que éstas no solo siguen implantando el PAP firmado, sino que realmente trabajan desde una perspectiva integrada de género. No podemos olvidar que la empresa puede hacer uso del distintivo ÓPTIMA en su imagen pública, por lo que debemos garantizar que las empresas que lo poseen respetan la igualdad de oportunidades entre sus trabajadores y trabajadoras.**
- ❖ **Necesidad de presentar diagnósticos de las empresas reales y precisos, que puedan ser una herramienta de trabajo útil a la hora de formular acciones positivas adaptadas a las carencias de la empresa en materia de igualdad de oportunidades.**

En este sentido se propone una revisión del procedimiento de realización del diagnóstico

de las empresas, sobre todo, de los indicadores escogidos para detectar situaciones de desigualdad entre trabajadores y trabajadoras. Del mismo modo, se propone la creación de una serie de herramientas base de recogida de información que puedan ser adaptadas no sólo a las características de la empresa, sino también a las características de las trabajadoras y trabajadores que la proporcionan, si queremos que esta sea lo más fiable y real posible.

❖ **Necesidad de diseñar materiales de divulgación y sensibilización.**

Es importante que el programa cuente con una "imagen" común en todas aquellas organizaciones en las que el equipo **ÓPTIMA** inicia su andadura. Par ello, es necesario contar con un material divulgativo y de sensibilización que apoye la primera fase del trabajo: la captación. El material divulgativo permanece en la empresa una vez que el equipo técnico se marcha y puede ser releído tantas veces como la/s persona/s quiera/n, así como transmitido por esta/s a otras personas.

Del mismo modo, se plantea la posibilidad de editar **material informativo respecto de las áreas temáticas que se trabajan en los Planes de Acción Positivas** (conciliación de la vida familiar y profesional, promoción de mujeres apuestos de mayor responsabilidad, diversificación de los puestos de trabajo donde las mujeres estén subrepresentadas, acoso sexual, etc.), así como **material de apoyo a aquellas empresas que deciden gestionar los recursos humanos desde una perspectiva integrada de género.**

La sensibilización / información en temas de igualdad de oportunidades debe estar presente a lo largo de todo el proceso de intervención del equipo **ÓPTIMA** en la empresa, y debe permanecer una vez su labor finalice.

Todos estos materiales de apoyo, información, difusión y/o sensibilización pueden realizar se en varios formatos. Una propuesta de mejora desde este estudio es la **reactivación del sitio web ÓPTIMA**, siendo parte de su contenido el material mencionado.

❖ **Reactivación del sitio web ÓPTIMA.** No solo su reactivación en sí, sino la incentivación de su uso entre las empresas participantes, no solo como elemento de difusión del programa, como ya se ha mencionado, sino como forma de propiciar el intercambio de buenas prácticas entre las participantes.

NOTA: a fecha de esta publicación, ya está en funcionamiento la página web del programa, www.optimandalucia.org


El fomento de la creación de redes entre empresas que trabajan desde la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres no sólo motiva a las organizaciones que la integran al sentirse "acompañadas" en su nueva metodología de trabajo, sino que se revela como forma muy eficaz en la transferencia de buenas prácticas y saberes - hacer.

- ❖ **Consolidación el equipo de trabajo ÓPTIMA.** Esta propuesta pasa por la ya mencionada definición de funciones y responsabilidades de las integrantes del equipo, así como de la definición de los procesos de coordinación, seguimiento y evaluación del proceso de trabajo, con el objeto de conseguir **descentralizar determinadas tareas**, ya que se ha detectado una elevada sobrecarga de funciones en las técnicas de **ÓPTIMA**, posiblemente debida a los factores antes mencionados.

Mantener un **proceso de formación continua para las técnicas del equipo ÓPTIMA** es una necesidad que responde al hecho de que el tejido empresarial es algo vivo, que evoluciona, y el equipo que trabaja con las empresas debe estar preparado para afrontar las demandas cambiantes de ese tejido empresarial al que pertenecen. Esto supone, no solo el conocimiento del propio programa y las progresivas adaptaciones que en él se den; también del desarrollo continuo de habilidades como la negociación, las técnicas de conducción de reuniones, técnicas de trabajo en equipo, etc., además de aquellos conocimientos específicos sobre los sectores productivos en los que las diferentes empresas desarrollan su actividad.

- ❖ **Agentes de igualdad en las empresas.** Estudiar la posibilidad de crear una red de **agentes de igualdad** que se incorporen a la plantilla de la empresa y se encarguen de movilizar tanto al Comité Permanente de Igualdad de Oportunidades, como a la Gerencia / Dirección de la empresa en el cumplimiento de las acciones acordadas en el PAP. Del mismo modo, esta figura apoyaría la incorporación continua de acciones positivas que respondan a situaciones de desigualdad entre hombres y mujeres en la empresa.



A close-up photograph of a white keyboard key. The key is rectangular with rounded corners and has the word "Fin" printed on it in a dark, sans-serif font. The key is set against a dark background, and the lighting creates soft shadows and highlights on its surface. To the right, another key is partially visible, showing the letters "Av".

Fin

Av

© Instituto Andaluz de la Mujer
Consejería para la Igualdad y Bienestar Social

Material realizado por el Instituto Andaluz de la Mujer
en el marco de la Iniciativa Comunitaria EQUAL,
Proyecto ITACA: EMPLEO E IGUALDAD EN CLAVE LOCAL

Autoras
LUISA IGLESIAS HITOS
M^a JOSÉ MALLORCA DONAIRE

Diseño y maquetación
PEPA ROBLES

Imprime
TECNOGRAPHIC S.L.

ISBN 84-7921-118-0
Depósito Legal



Instituto Andaluz de la Mujer
CONSEJERÍA PARA LA IGUALDAD Y BIENESTAR SOCIAL



Servicio Andaluz de Empleo
CONSEJERÍA DE EMPLEO



FONDO SOCIAL EUROPEO

Iniciativa Comunitaria
EQUAL
Periodo 2001-2004
Andalucía
www.equal.es

