

D  
I  
E

# GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS EN ACCIONES POSITIVAS O PROMOCIONALES DE IGUALDAD

## Red de empresas con Distintivo “Igualdad en la Empresa” (Red DIE)





[Selección,  
formación,  
promoción,  
desarrollo]

**Subdirección General para  
la Igualdad en la Empresa y la Negociación Colectiva**

**Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades**

**Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad**

**MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD**

**NIPO: 685-15-028-7**

AGE: Catálogo de publicaciones

<http://publicacionesoficiales.boe.es>

COLECCIÓN  
**eme**  
ECONOMÍA MUJER EMPRESA

6/4/2015



# Índice

---

1	Presentación .....	4
2	Lo mejor de lo mejor .....	6
3	Otras Buenas Prácticas.....	66
3.1	Análisis de la plantilla .....	67
3.2	Selección de personal.....	68
3.3	Promoción .....	68
3.4	Formación .....	70
3.5	RRHH: gestión de personas .....	70
3.6	Desarrollo .....	72
3.7	Formación en Igualdad/comunicación.....	74
3.8	Entorno.....	76
4	Apuntes para trasladar las experiencias a mi empresa...79	



# 1 Presentación

La Red de Empresas con Distintivo “Igualdad en la Empresa” (Red DIE) es una iniciativa del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades del Ministerio de Sanidad Servicios Sociales e Igualdad para potenciar el intercambio de buenas prácticas y experiencias en materia de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral.

A ella pertenecen las entidades que han sido galardonadas con el Distintivo “Igualdad en la Empresa”, que las reconoce como empresas excelentes en la promoción de la Igualdad de Oportunidades.

La Red DIE se dinamiza a través de encuentros presenciales o Jornadas Técnicas, y de un espacio virtual en el que comparten experiencias y buenas prácticas en materia de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres. Dentro de este espacio colaborativo, se han creado 3 grupos de trabajo con tres temáticas distintas:

- Buenas prácticas para el acceso de mujeres a puestos tradicionalmente ocupados por hombres y viceversa.
- Acciones positivas o promocionales de igualdad.
- Buenas prácticas en el cambio de cultura organizacional.

El tema abordado en esta publicación “Buenas prácticas en acciones positivas o promocionales de igualdad” se corresponde con el segundo de ellos, y ha sido trabajado durante cuatro meses por un grupo de 22 entidades (cuyos logos aparecen en la portada de esta *Guía*), que han compartido sus buenas prácticas e intercambiado procedimientos.

Las acciones positivas son, según el Consejo de Europa, “estrategias destinadas a establecer la Igualdad de Oportunidades a través de medidas



que permitan contrastar o corregir aquellas discriminaciones que son el resultado de prácticas o sistemas sociales”. Son medidas temporales para corregir una situación de desventaja, que también recoge el art. 11 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, de Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres (LOIMH).

En las organizaciones, las acciones positivas han demostrado ser una solución eficaz ante los diferentes puntos de partida y situaciones de desventaja que presentan las mujeres en distintos ámbitos del entorno laboral: acceso al empleo, promoción, formación, desarrollo, salud en el trabajo, acoso laboral y por razón de sexo, etc. Por ello, las buenas prácticas desarrolladas por las empresas de la Red DIE se han clasificado según el ámbito desde el que se aborda el reto.

Una vez puestas en común y clasificadas las medidas, las propias empresas votaron las mejores, las más innovadoras y transferibles, y del resultado de este concurso sale la selección de medidas que conforma esta *Guía*, y que se presentan en el apartado *Lo mejor de lo mejor*.

Esperamos que esta *Guía* de Buenas Prácticas sirva de ejemplo e instrumento de referencia para aquellas empresas que deseen apostar por equiparar a hombres y mujeres en su organización y aprovechar el talento diverso que las personas son capaces de ofrecer a las empresas, independientemente de su sexo.



## 2 Lo mejor de lo mejor

- 1. Análisis de la plantilla.** Allianz Compañía de Seguros y Reaseguros, S.A.
- 2. Selección de personal.** Henkel Ibérica, S.A.
- 3. Promoción.** Reale Seguros Generales, S.A.
- 4. Formación.** Peugeot Citroën Automóviles España, S.A.
- 5. Gestión de personas.** Ernst & Young, S.L.; Ernst & Young Servicios Corporativos, S.L. y Ernst & Young Abogados, S.L.P.
- 6. Desarrollo.** Banco Santander, S.A.
- 7. Formación en igualdad / sensibilización / comunicación.** CCOO Región de Murcia
- 8. Salud en el trabajo y prevención de acosos.** Fundación ONCE-Grupo Fundosa
- 9. Entorno.** Reale Seguros Generales, S.A.

# Monitorización del proceso de evaluación del desempeño

Allianz Compañía de Seguros y Reaseguros, S.A.



Total plantilla: 2.389\*

Nº empleados: 1.303 (54,5%)

Nº empleadas: 1.086 (45,5%)

Sector de actividad: Seguros

Ámbito geográfico: Nacional (Matriz Multinacional)



La monitorización del proceso de evaluación del desempeño y de las promociones para garantizar que se cumple con los principios de Igualdad de Oportunidades es una de las medidas que ha planteado Allianz Seguros en su Plan de Igualdad. El objetivo: revisar los procedimientos y las políticas de desarrollo con el fin de asegurar que cumplen los criterios de igualdad y no discriminación.

## Necesidad detectada

---

En el año 2011 la Comisión de Igualdad de Allianz Seguros, formada por la representación laboral de la plantilla y de la empresa, definió los objetivos y las medidas que iban a integrar el Plan de Igualdad.

La Comisión de Igualdad consideró que era un pilar fundamental **garantizar la Igualdad de Oportunidades en las políticas de gestión del desarrollo profesional para alcanzar la equidad de género**, por lo que el Plan resultante debía incluir un apartado específico sobre igualdad en las políticas de desarrollo para su control y gestión.

Los **objetivos** específicos que se plantearon fueron:

1. Establecer indicadores para analizar la evolución de género en los resultados del sistema de evaluación del desempeño y campaña de promociones.
2. Revisar el procedimiento de los sistemas de promociones y evaluación del desempeño.
3. Incluir en la documentación existente sobre desarrollo, los principios de igualdad para reforzar el compromiso de la compañía y difundirlo a la plantilla.
4. Concienciar y sensibilizar a los responsables sobre la Igualdad de Oportunidades en materia de desarrollo.

\*Los datos sobre la plantilla que han aportado las empresas para esta *Guía*, se corresponden a 1 de diciembre de 2014.





## Descripción

---

La Buena Práctica de Allianz consiste en la **monitorización del proceso de evaluación del desempeño y de promociones** para garantizar que se cumple con los principios de Igualdad de Oportunidades.

El primer paso fue, en colaboración con la Oficina de Formación y Desarrollo de RRHH, definir una serie de **indicadores que permitieran valorar la evolución de las calificaciones de las evaluaciones de desempeño**. Posteriormente, se realiza el seguimiento y análisis de indicadores:

- Porcentaje de mujeres y hombres promocionados del total de su colectivo.
- Porcentaje de mujeres y hombres con evaluación del desempeño del total de su colectivo.

Los indicadores se analizan y monitorizan anualmente en la Comisión de Igualdad y, además, se desarrollan las siguientes acciones:

- ✓ Integración de los principios de Igualdad de Oportunidades en el sistema de promociones y en el procedimiento de evaluación del desempeño.
- ✓ Inclusión de los criterios de Igualdad de Oportunidades en manuales, guías de feedback para managers, aplicaciones, etc., y en toda la documentación relacionada con el sistema de gestión de carrera profesional y el procedimiento de evaluación del desempeño.
- ✓ Concienciación a los y las responsables: “Guía de apoyo para responsables” y lanzamiento del nuevo curso “Gestión de Equipos Diversos” para managers.



## Resultados

---

La medición de los datos que componen los indicadores y la evaluación del impacto de la evolución de los mismos arrojan resultados positivos.

Del análisis de los indicadores mencionados se observa una **evaluación positiva** desde el año de inicio del estudio en 2010 hasta hoy: **se concluye que no existen diferencias significativas entre el porcentaje de mujeres y hombres promocionados en cada categoría profesional, ni respecto al número de mujeres y hombres que reciben evaluación del desempeño en la compañía.** El análisis de los datos y resultados nos muestran una alta equidad de género.

## Valor

---

El análisis y la monitorización del proceso de evaluación del desempeño y de las promociones es un aspecto clave para la detección o corrección de desviaciones en materia de igualdad dentro del plan de desarrollo.

**Medir** para conocer, la **búsqueda constante de oportunidades de mejora y nuevas medidas** y la **coordinación interdepartamental** son las ideas clave que conforman esta Buena Práctica y que la hacen transferible a otras empresas.



## FICHA TÉCNICA:

- **Se recoge en:** Plan de Igualdad.
- **Implementa:** Comisión de Igualdad de Allianz Seguros (formada por la representación laboral y de la compañía) y Recursos Humanos
- **Seguimiento:** seguimiento semestral de las medidas recogidas en el Plan en las reuniones de la Comisión de Igualdad.
- **Evaluación:** evaluación anual del avance en la implementación de las medidas y de los indicadores en la reunión de la Comisión de igualdad.
- **Difusión:** los resultados se comunican a la Comisión de Igualdad en una reunión en la que se analiza detalladamente cada uno de los aspectos a reportar.
- **Recursos humanos empleados:** Comisión de Igualdad, 1 persona de la Oficina de Comunicación, 1 persona de la Oficina de Formación y Desarrollo, 1 persona de la Oficina de Selección y Relaciones Laborales.
- **Personas beneficiarias de la medida:** Es una medida que aplica a toda la organización

## Recetario

---

- ☞ Implicar a responsables de equipos y a la dirección en el sistema de evaluación de desempeño y de promociones.
- ☞ Optimizar las aplicaciones informáticas para la gestión del sistema de evaluación de desempeño y de promociones que permita mejorar la extracción y el análisis de los datos.
- ☞ Colaborar en el diseño y evaluación del Plan de Igualdad por parte de la Comisión de Igualdad y RRHH y establecer sinergias entre ambos.



- ☞ Afianzar la cultura de igualdad y conciliación a nivel de compañía.
- ☞ Alinearse con la representación sindical como grandes portavoces del Plan de Igualdad.

### Valoración de la dificultad de la implementación de la BP:

			<b>Dificultad</b>	
			<b>Coste económico</b>	
			<b>Tiempo de implantación</b>	
<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>		

# Diversidad de género en los criterios de selección

Henkel Ibérica, S.A.



Total plantilla: 867  
Nº empleados: 577 (66,6%)  
Nº empleadas: 290 (33,4%)  
Sector de actividad: Industrias  
químicas  
Ámbito geográfico: Internacional



competitiva y la excelencia empresarial, han llevado a Henkel Ibérica a que la **diversidad** sea uno de los pilares de su estrategia empresarial.

La diversidad de género es vista como una necesidad y una oportunidad de negocio, y para obtener equipos diversos es necesario establecer cauces de selección que lo permitan.

## Necesidad detectada

---

Teniendo en cuenta que el 80% en la toma de decisiones de compra de los productos que comercializa Henkel Ibérica provienen de las mujeres, parece claro que **la incorporación de mujeres en la empresa y en puestos de responsabilidad/liderazgo dentro de la compañía es garantía de éxito empresarial.**

La necesidad de ser competitivos les ha llevado a plantear los siguientes **objetivos:**

1. Conseguir que el 50% de cobertura de nuevas posiciones deben ser mujeres.
2. Como mínimo, 1 de cada 3 candidatos/as de nueva incorporación a la empresa debe ser mujer.
3. Incrementar la participación de mujeres en puestos de responsabilidad en un 1 punto porcentual anual.
4. Como mínimo, 1 de cada 3 promociones para puestos de responsabilidad deben de ser cubiertos por mujeres.

## Descripción

---

Esta práctica forma parte de las políticas que sobre Diversidad e Inclusión tiene implementadas la empresa, dentro de su apartado “género” y que junto a los apartados de “nacionalidad” y “edad” conforman el bloque de la Diversidad. Es en estos tres apartados en los que la empresa a nivel



internacional ha focalizado su estrategia corporativa para reclutar y retener talento y para fortalecer los equipos de trabajo.

La buena práctica ha consistido en **incluir en los procesos de reclutamiento, selección y promoción de la empresa un número mínimo de mujeres acorde con los objetivos previstos**, llevando a cabo acciones positivas a favor de las mujeres. De hecho, una de las reglas establecidas en el Protocolo de Selección de Henkel Ibérica, es que *“podrán establecerse en la empresa exclusiones, reservas o preferencias en las condiciones de contratación de forma que, en igualdad de condiciones de idoneidad demostrada en la fase de evaluación, tengan preferencia para ser contratadas las personas del sexo menos representado en el grupo o función de que se trate, con el fin de evitar la segregación profesional tanto vertical como horizontal.”*

Para implementar la medida, en el proceso de selección se diferencian las siguientes **fases**:

- **Publicidad**: publicitar a la empresa en los foros más adecuados y de mayor difusión posible, y escrupulosamente respetuosos con el espíritu de no discriminación, con el objetivo de atraer y reclutar candidatas/os de acuerdo con el perfil más idóneo al puesto de trabajo ofertado. Igualmente, se hace constar de forma explícita en cada campaña de reclutamiento las garantías de que dicho proceso de reclutamiento y selección seguirá los principios de Igualdad efectiva entre mujeres y hombres.
- **Planificación**: la estructuración de las distintas fases del proceso de reclutamiento, selección y contratación de acuerdo con las necesidades del puesto de trabajo a cubrir, sin discriminación por razón de sexo ni identificación estereotipada.
- **Reclutamiento**: los diferentes sistemas a través de los cuales la empresa anuncia las ofertas de empleo para que lleguen en igualdad de condiciones tanto a hombres como a mujeres.



- Fase de evaluación: Consiste en evaluar a las personas candidatas a través de las herramientas y procedimientos adecuados al puesto a cubrir sin distinción alguna por razón de sexo.
- Oferta: comunicación de las condiciones laborales de contratación al/la candidato/a.
- Recepción/Inducción/Seguimiento: plan a seguir en la primera fase de incorporación a la empresa de la persona candidata para su satisfactoria integración y conocimiento de la compañía, así como el proceso de feedback con él o ella misma y con su superior jerárquico para asegurar la idoneidad del proceso seguido hasta entonces.

El proceso se completa con el seguimiento anual por parte de la Comisión de Igualdad de la empresa de todos los procesos de reclutamiento, selección y promoción llevados a cabo.

## Resultados

Las acciones se siguen llevando a cabo en la actualidad **habiendo conseguido los objetivos previstos.**

*Evolución de la plantilla por sexo (2008-2014)*

Evolución de la plantilla por sexo 2008-2014*							
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2104
Mujeres	31,60%	31,96%	32,36%	32,15%	33,42%	33,40%	33,60%
Hombres	68,40%	68,04%	67,64%	67,85%	67,58%	66,60%	66,40%

\*A fecha 31/12/2104

El impacto de la medida se valora muy positivamente, puesto que el incremento en porcentaje de mujeres desde el inicio del Plan de Igualdad (año 2008) en la **evolución de la plantilla por género** ha sido del 6,30% en el conjunto total de la plantilla, del 33,20% en la cobertura de puestos de





management; y del 40% en la cobertura de puestos del comité de dirección. En puntos porcentuales equivale a 2, 9,45 y 40 respectivamente.

## Valor

---

Incrementar la participación de mujeres, tanto en la empresa en general como en puestos de responsabilidad, supone aprovechar el talento femenino; partiendo de la base de que el porcentaje aproximado de mujeres y de hombres en el mundo es al 50%, **cualquier desviación que en los procesos de reclutamiento y selección se produzca respecto a este porcentaje implica una pérdida en la eficacia de estos procesos**, al dejar de aprovecharse una parte del talento de las personas que podrían incorporarse a la organización.

**La empresa dirige sus esfuerzos a adquirir talentos allí donde estén**, evitando especialmente la selección o contratación de trabajadoras/es en base a la identificación estereotipada de determinadas competencias con un género u otro.



## FICHA TÉCNICA:

- **Se recoge en:** Forma parte de uno de los cuatro pilares estratégicos de la empresa a nivel global para alcanzar los objetivos financieros en el año 2016. Forma parte de la política internacional de Henkel sobre la Diversidad & Inclusión y está recogido dentro de los KPI,s (Indicadores Claves del Rendimiento) estratégicos de RRHH.
- **Implementa:** Departamento de RRHH.
- **Seguimiento:** seguimiento anual a través de la Comisión de Igualdad, formada por 10 miembros, 5 representantes de la parte empresa y 5 representantes de la parte social, a la que se reportan todos los procesos de selección llevados a cabo.
- **Evaluación:** evaluación anual realizada por la Comisión de Igualdad.
- **Difusión:** intranet, presentaciones del Plan de Igualdad y acciones de sensibilización.
- **Recursos humanos empleados:** 2 personas del Departameto de RRHH.
- **Personas beneficiarias de la medida:**
  - Nº de personas: en el total de la empresa 55 mujeres se han visto beneficiadas: 41 mujeres en puestos de responsabilidad, 4 mujeres en puestos en el Comité de Dirección.
  - Perfil: diverso.
  - Categoría profesional: diversa.

## Recetario

---




- ☛ Conseguir el compromiso real de la Dirección, tanto a nivel corporativo como a nivel local.



- ☛ Implementar un programa de Diversidad & Inclusión dentro de la estrategia corporativa de la empresa, donde el género sea uno de los pilares sobre los que se focalice el esfuerzo de la compañía.
- ☛ Reconocer el talento femenino en igualdad de condiciones que el masculino.
- ☛ Adecuar las herramientas de Recursos Humanos (reclutamiento, selección, formación y promoción profesional) para dar soporte y alcanzar los fines previstos.

**Valoración de la dificultad de la implementación de la BP:**

<b>Dificultad</b>	
<b>Coste económico</b>	
<b>Tiempo de implantación</b>	

<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>
		

# Igualdad en las promociones internas

Reale Seguros Generales, S.A.



Total plantilla: 947

Nº empleados: 548 (57,9%)

Nº empleadas: 399 (42,1%)

Sector de actividad: Seguros

Ámbito geográfico: Internacional



En los puestos de responsabilidad, la presencia equilibrada de mujeres y hombres dista de ser una realidad en España: la presencia de la mujer en puestos directivos se encuentra estancada desde 2009, solo un 22% de los cargos directivos son ocupados por mujeres y un tercio de las empresas españolas medianas y grandes no cuenta con ninguna mujer en su directiva<sup>1</sup>. Entre las medidas que se pueden implementar para regular estos desequilibrios, las acciones positivas en los procesos de promoción interna han obtenido resultados exitosos.

Para Reale, tener una herramienta que les permita unificar criterios de promoción y con la transparencia como base, ha sido el factor crítico de éxito para que más mujeres accedan a puestos de responsabilidad.

## Necesidad detectada

---

La necesidad de implantar esta medida, **proviene de la Dirección de la Compañía, al considerar clave la utilización de un modelo eficaz de gestión del desarrollo y del talento.**

En base a ello, se plantearon los siguientes **objetivos**:

1. Evaluar de una forma sistemática y homogénea el desempeño y desarrollo profesional del personal empleado.
2. Detectar y gestionar áreas de mejora profesional y también personal, y acometer planes de acción.
3. Detectar y gestionar puntos fuertes y talentos potenciales para la Organización, para el establecimiento, en su caso, de planes de carrera.
4. Establecer y homogeneizar las competencias y sus respectivas conductas, genéricas y específicas, exigibles a la plantilla de Reale.

---

<sup>1</sup>Women in Business 2014  
<http://www.granthornton.es/publicaciones/estudios/Grant-Thornton-estudio-Mujeres-directivas-2014.pdf>



## Descripción

---

La práctica consiste en el establecimiento de un **modelo homogéneo de evaluación del desempeño, denominado “Reunión de Mejora”** y de desarrollo profesional/personal.

Así, se establecen criterios homogéneos y objetivos, garantizando por tanto una mayor Igualdad de Oportunidades ante el desarrollo profesional y ante las oportunidades de promoción.

La evaluación del desempeño contiene el siguiente **desarrollo**:

- ☞ Definición de las competencias profesionales genéricas que debe desempeñar todo el personal empleado de la Organización. Los niveles de cumplimiento de dichas competencias dependen del perfil requerido del puesto.
- ☞ Definición de las competencias profesionales específicas, que se deben desempeñar, en función del área y puesto, adaptadas a la naturaleza de dichos puestos.
- ☞ Determinación y definición de las conductas que constituyen cada una de las competencias, así como de las evidencias que demuestran el cumplimiento de estas conductas.
- ☞ Alineamiento de dichas competencias y conductas con los valores de Reale.
- ☞ Elaboración de un catálogo de formación en función del puesto.
- ☞ Definición de itinerarios formativos de cada una de las competencias.
- ☞ Identificación de las prioridades de desarrollo, tanto de funciones como de competencias.
- ☞ Conocimiento de las motivaciones e inquietudes del personal en lo relativo a la movilidad funcional y geográfica.
- ☞ Conocimiento del nivel de idiomas para establecer futuras necesidades de la Organización.



Además, se ha tenido que **formar y sensibilizar al personal implicado en la medida:**

- Toda la plantilla ha participado en los talleres para identificar los valores de la Compañía (proyecto “Cambiamos la marcha”).
- Definición del modelo de formación y competencias y difusión a toda la Organización.
- Formación en la Reunión de Mejora a todo el personal.
- Formación a los mandos para realizar la Reunión de Mejora (formación Líder-Coach).
- Comunicaciones anuales de inicio, seguimiento y cierre de procesos de Reunión de Mejora.

## Resultados

---

Al comienzo de su implantación, en el año 2009 y con el objetivo de ir más despacio al principio hasta afianzar conocimientos, la herramienta se realizaba cada dos años. Desde 2013 se realiza con cadencia anual. En ese año, se realizaron 909 *Reuniones de mejora*, un 92% sobre el total de la plantilla.

La evolución en cuanto al cumplimiento de la herramienta ha sido positiva y creciente y los efectos en la **presencia de mujeres en puestos de responsabilidad** así lo demuestran:

- ✓ De 2013 a 2015 el número de mujeres directoras ha pasado de 6 a 9.
- ✓ De 2013 a 2015 el número de mujeres con puestos de “responsable” y “jefes de equipo” ha pasado de 33 a 45.

Otros resultados positivos que ha obtenido la empresa a través de esta medida son:



- Diccionario de comportamientos (competencias) único para la Organización.
- Modelo de formación y desarrollo igualitario para todos los puestos y empleados/as
- Incremento del nivel de satisfacción, orgullo y pertenencia de las personas.
- Retención del talento.
- Identificación de altos potenciales y de bajos desempeños para implementar planes de acción.

## Valor

---

Hoy día es muy importante disponer en las empresas de herramientas y prácticas que garanticen la igualdad en lo relativo al desarrollo de las personas y, por tanto, de la Organización.

**Una política de desarrollo personal y profesional y del talento basada en herramientas homogéneas y objetivas, contribuye al bienestar de la plantilla y a una valoración positiva de la empresa.**

Así, por ejemplo, en el año 2013 Reale recibió el reconocimiento Great Place To Work y en los últimos tres años, 2011, 2012 y 2013, ha sido reconocida por la publicación *Actualidad Económica* como una de las 100 mejores empresas para trabajar (en 2014 ha ascendido hasta el puesto 52). Las pruebas realizadas a las empresas que se incluyen en este ranking hacen referencia al talento, a la retribución y compensación, al ambiente de trabajo, a la RSC, a la formación y a la valoración por parte del personal.





## FICHA TÉCNICA:

- **Se recoge en:** Política de RRHH de la Compañía (Gestión del Talento).
- **Implementa:** Área de Gestión del Talento. Técnico de Selección. Responsable de Formación.
- **Seguimiento:** realizado por el personal del departamento de Gestión del Talento.
- **Evaluación:** anualmente por el departamento de Gestión del Talento. Se evalúa la vigencia/idoneidad de los perfiles de funciones y de los perfiles de comportamientos de todos los puestos.
- **Difusión:** a través de acciones formativas y de sensibilización.
- **Recursos humanos empleados:** aproximadamente una persona por año es necesaria para gestionar esta herramienta.
- **Personas beneficiarias de la medida:** es una medida que aplica a toda la plantilla.

## Recetario

- ☞ Implantar la *Reunión de mejora* como un ciclo continuo a lo largo de cada ejercicio y no como algo puntual.
- ☞ Comunicación intensa, implicación de los mandos, concienciación de los equipos de que la herramienta es muy útil para todas las partes.
- ☞ Establecer una metodología común de liderazgo y de sistemática de realización de las *Reuniones de mejora*.
- ☞ Involucrar a toda la plantilla, al hacerle partícipes en la definición de los valores de la Compañía.



## Valoración de la dificultad de la implementación de la BP:

Baja	Media	Alta

<b>Dificultad</b>	
<b>Coste económico</b>	
<b>Tiempo de implantación</b>	

# Plan de desarrollo de competencias profesionales – técnicas de las trabajadoras del Grupo de personal horario (operarias de producción)

Peugeot Citroën Automóviles España, S.A.

PSA PEUGEOT CITROËN 

Total plantilla: 8.474

Nº empleados: 6.999 (82,6%)

Nº empleados: 1.475 (17,4%)

Sector de actividad: Fabricación de automóviles

Ámbito geográfico: Internacional



La formación es un pilar fundamental del desarrollo profesional de las personas. Aunar la estrategia de desarrollo profesional a través de la formación con los acuerdos en materia de Igualdad es una buena práctica para aumentar la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad y en oficios tradicionalmente masculinizados.

Para el Grupo PSA, uno de los objetivos claves es el desarrollo profesional de las mujeres, especialmente en aquellas áreas en las que están menos representadas, impulsando su participación en programas de formación profesional, cursos de especialización técnicos..., tanto en las escuelas de formación interna, como en centros educativos externos.

En este sentido, **el Plan de desarrollo de competencias profesionales-técnica de las trabajadoras del Grupo de personal horario (operarias de producción)**, pretende aumentar la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad y en oficios de tipo técnico del Taller tradicionalmente masculinizados.

## Necesidad detectada

---

En el diagnóstico cuantitativo se constató la **menor presencia de mujeres en puestos con cierta cualificación profesional técnica, profesionales de oficio del taller**, así como la **dificultad de incorporar mujeres** a través de la contratación externa que cuenten con **formación técnica** necesaria para dichos puestos, que exigen capacitación equivalente a ciclos medios o superiores de formación profesional (automoción, robótica, informática, mecatrónica industrial, etc.)

Los **objetivos** que se plantearon en base a ello fueron:

1. Mejorar las competencias profesionales y técnicas de las trabajadoras que carezcan de una formación técnica de base.



2. Impulsar y fomentar la formación técnica (interna/externa) entre las mujeres del Centro.
3. Incrementar la presencia de mujeres en las distintas áreas de la Empresa y especialmente en aquellas en las que están infrarrepresentadas.

## Descripción

---

Se ha definido un itinerario formativo basado en un Plan de formación modular específico orientado a la adquisición de las competencias técnicas y profesionales, que se requieren para puestos de trabajo de tipo técnico (funciones de profesionales de oficio) que se desarrollan en las líneas de producción y que en la mayoría de casos implica además mando sobre personas.

Conjuntamente con el servicio de formación y de gestión de personal se organizan los módulos formativos a lo largo del año (uno o dos al año) que se imparten a las trabajadoras que han aceptado formar parte de esta acción del Plan de Igualdad.

En el caso de que se produzca alguna vacante en un puesto de responsabilidad o de técnico las trabajadoras que hayan completado el ciclo formativo podrán optar con carácter preferente a su cobertura.

El Plan formativo tiene una duración de **410 horas teóricas** dividido en módulos de diferente duración, además de **120 horas de formación práctica**.

Los pasos que se han seguido para implementar esta medida son los siguientes:

- Definición del Plan formativo modular: El servicio de formación, en colaboración con el servicio de personal, definen el plan formativo orientado a que las trabajadoras puedan adquirir nuevos



conocimientos y mejorar sus competencias profesionales en diferentes áreas (técnica, dirección de equipos, calidad, prevención, sistema de producción, etc.).

- Pre-selección de las trabajadoras candidatas: En una primera fase el responsable de personal analiza, junto con los responsables de cada área, los currículos y proyección profesional de aquellas trabajadoras que tienen potencial para la cobertura de puestos con exigencias técnicas y/o con mando sobre personas.
- Selección de las trabajadoras candidatas: En una segunda fase, el responsable de personal lleva a cabo una entrevista personal a cada una de las trabajadoras preseleccionadas, que son informadas de la medida de acción puesta en marcha y su dinámica de funcionamiento.
- Desarrollo del plan de formación: El plan formativo se organiza en módulos formativos que se imparten a lo largo del año de acuerdo al calendario formativo fijado. En función del número de alumnas se organizan varios grupos reducidos. En base al área formativa se prevé la realización de prácticas de puesto tutoradas por el titular del mismo.

## Resultados

---

La medida ha tenido un impacto positivo en su primera fase de aplicación (desarrollo del Plan de formación) ya que **casi el 100% de las trabajadoras preseleccionadas participan en la medida puesta en marcha.**

La valoración final dependerá del **grado de consecución del Plan de formación de todas las trabajadoras inscritas** y la **cobertura de puestos de responsabilidad** por las mismas.



## Valor

---

La igualdad de oportunidades en la formación contribuye a eliminar los obstáculos que impiden a las mujeres su plena participación, y para la empresa implica tener una plantilla cualificada, en igualdad de condiciones, independientemente del sexo, lo que contribuye positivamente en aspectos como la productividad y la eficiencia.

A nivel personal impacta positivamente en las mujeres que participan en la formación, ya que les capacita para nuevos puestos de trabajo, la adquisición de nuevas competencias y una evolución en su carrera profesional.



## FICHA TÉCNICA:

- **Se recoge en:** Comisión paritaria de Igualdad.
- **Implementa:** Dirección de Recursos Humanos, con la participación del Servicio de Formación que organiza e imparte los cursos formativos y el Servicio de gestión de personal que realiza la selección de las trabajadoras y configura los grupos de formación. Las Direcciones de Fabricación que colaboran con los medios (materiales/humanos) necesarios para la realización de las acciones formativas.
- **Seguimiento:** semestral y anual en el seno de la Comisión de Igualdad de todas las acciones puestas en marcha en el que se proporcionan datos cuantitativos y cualitativos de las medidas.
- **Evaluación:** Al tratarse de una medida de acción a largo plazo se han previsto dos métodos de evaluación: durante el desarrollo del plan de formación modular, mediante el seguimiento de las alumnas durante el curso por parte del servicio de formación y de personal y anualmente, en el seno de la Comisión de Igualdad.
- **Difusión:** a través de la Comisión de Igualdad y de las trabajadoras entrevistadas (100% de las candidatas).
- **Recursos humanos empleados:** formadores del Servicio de Formación, y Servicio de Personal, que realiza la selección y seguimiento durante los cursos formativos y para la cobertura de las vacantes.
- **Personas beneficiarias de la medida:**
  - Todas las trabajadoras del Centro que tengan potencial para la cobertura de puestos de responsabilidad o técnicos pero que carecen de la formación necesaria.
  - Perfiles: Plantilla sin cualificación profesional o con cualificación profesional de grado medio.
  - Categoría profesional: Grupo profesional Operario.








## Recetario

- ☞ Implicar a todas las personas que intervienen en el proceso.
- ☞ Obtener el compromiso de la Dirección.
- ☞ Definir el Plan de formación modularmente, para adaptarse mejor a las necesidades formativas y de disponibilidad de las trabajadoras.
- ☞ Animar a las mujeres a participar en el proceso, visualizando su potencial y capacidad de mejora.

### Valoración de la dificultad de la implementación de la BP:

<b>Dificultad</b>	
<b>Coste económico</b>	
<b>Tiempo de implantación</b>	

<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>
		

# La gestión del tiempo personal

Ernst & Young, S.L.; Ernst & Young Servicios  
Corporativos, S.L. y Ernst & Young  
Abogados, S.L.P.



Total plantilla: 150  
Nº empleados: 112 (74,7%)  
Nº de empleadas: 38 (25,3%)  
Sector de actividad: Auditoría  
Ámbito geográfico: Internacional



El Departamento de Recursos Humanos, como gestor del capital humano en la empresa, tiene un papel fundamental en el proceso de implementar medidas de igualdad. Una de las direcciones en las que pueden trabajar es facilitar la conciliación de la vida laboral y personal de toda la plantilla, independientemente de su situación personal.

Se trata, como se ha propuesto Ernst&Young, de dar soluciones a las realidades que dificultan el balance entre la vida privada y el trabajo, y que afectan, tanto a la calidad de vida del personal empleado, como a los resultados económicos de las empresas.

## Necesidad detectada

---

Para E&Y, **la gestión del tiempo de las personas ha sido una preocupación principal**. Los cambios sociales y económicos, los nuevos patrones de movilidad en las regiones urbanas, las nuevas formas de organización del trabajo y los avances tecnológicos, están transformando continuamente la forma de vida y el entorno de trabajo.

Y esto no sólo es así en el caso de las mujeres profesionales, que son quienes siguen asumiendo la principal responsabilidad de la familia; sino también en los hombres, quienes se implican o quieren implicarse cada vez más en las tareas familiares.

Varios estudios demuestran que las parejas de doble ingreso sienten un importante desbordamiento entre ambos ámbitos y, como consecuencia, escaso tiempo para la vida personal. El conflicto vivido entre trabajo y familia tiene consecuencias negativas para la persona, algunas de las cuales son el incremento de enfermedades psíquicas: estrés, depresión, ansiedad...

Por ello, E&Y quiso ayudar a las personas que trabajan en la empresa y a sus familiares directos con los siguientes **objetivos**:

1. Mejorar la gestión del tiempo.



## 2. Facilitar la conciliación de la vida personal y familiar.

### Descripción

---

La Iniciativa parte de la más alta Dirección de la empresa, con apoyo en el departamento de RRHH, y de la que se ha hecho participe a la Comisión de Igualdad y al grupo de trabajo EYLife, que aúna el personal de los diferentes departamentos y proyectos (Seguridad y Salud en el trabajo, equipo de igualdad en la empresa, compensación y beneficios, comunicación interna, responsabilidad corporativa y Funever).

La práctica ha consistido en **la contratación de los servicios de Mas Vida Red, que permiten a los empleados y empleadas una mayor conciliación y ahorro de tiempo**. Estos servicios han sido contratados para toda la plantilla y sus familias, dentro de la política de conciliación de la vida familiar y el trabajo. El objetivo es enriquecer el tiempo libre para que se puedan dedicar a las cosas que realmente son importantes y delegando en personas expertas aquellas tareas complicadas o que quitan parte del tiempo libre.

Algunos de los **servicios** que Más Vida Red pone a disposición son: asesoramiento legal, administrativo y médico; gestión, redacción y revisión de contratos y reclamaciones; búsqueda de las mejores ofertas para la compra de coches, bienes de consumo, etc.; búsqueda y selección de personal doméstico; ayuda para la búsqueda de vivienda; consulta personal con profesionales varios: ámbito jurídico, psicológico,...; búsqueda de colegios y guarderías para hijos e hijas.

Otras gestiones; guías e información práctica (salud, legislación, economía, ocio, bienestar personal, etc.); Club de compras (ofertas y descuentos para el personal empleado y su familia en hoteles, alquiler de vehículos, entradas, restaurantes, guarderías y cursos, campamentos, regalos, etc.).



La medida, que sigue un proceso de mejora continua, lleva implantada desde octubre de 2006 y se incluye en el Plan de Igualdad en diciembre de 2008.

## Resultados

El gran abanico de opciones puestas a disposición cubre todas las áreas de necesidades y a todos los perfiles posibles.

Entre los indicadores para valorar la acción, se encuentran el **grado de satisfacción de las personas que utilizan estos servicios** y también, **el retorno económico anual**:

- ✓ Ahorro de horas: ahorro de tiempo en gestiones del personal de la empresa, que se traduce en retorno económico para la empresa (ROI).

### *Retorno económico a la empresa*

<b>Retorno económico (ROI) correspondiente al año 2014</b>	
Ahorro en horas	7.453
Valoración económica	260.808 €
Cuota facturada	82.885 €
ROI	177.983 €

- ✓ Ahorro económico: ahorro de dinero al personal de la empresa por utilizar los servicios.

### *Ahorro económico al personal de la empresa*

<b>Ahorro económico al personal (2014)</b>	
Soluciones	3.402
A precios de mercado	208.080 €
Ahorro de su personal	208.080 €



## Valor

---

La acción está completamente implantada desde el momento de su contratación y cada día las acciones se van dirigiendo a las preocupaciones cotidianas del personal y a lo que la empresa ha llamado el **bienestar 360º**. Gracias a esta medida, las personas que forman parte de la compañía reconocen el **compromiso que adquiere la Dirección con el día a día, tanto dentro como fuera de la empresa; por lo que genera valor de pertenencia y retención del talento.**

Estos servicios se enmarcan en un proyecto más amplio, llamado EYlife, y que obedece a una un enfoque sobre el término de “Salud en la empresa” más amplio, que incluye desde los reconocimientos médicos, a medidas de igualdad y conciliación, medio ambiente y responsabilidad social, ocio, cultura y deporte y la sensibilización en Igualdad de Oportunidades y la comunicación.



## FICHA TÉCNICA:

- **Se recoge en:** II Plan de Igualdad.
- **Implementa:** Departamento RRHH área Compensación y Beneficios, 2 Personas junto con empresa externa.
- **Seguimiento:** La empresa de servicios un informe del uso y satisfacción de dicha medida para su análisis. Además, mantiene una relación continua con el departamento de Recursos Humanos para valorar las diferentes iniciativas mensuales, o nuevas oportunidades.
- **Evaluación:** informes anuales aportados por la empresa de servicios donde se valora desde el número de servicios más utilizados y el grado de satisfacción obtenido.
- **Difusión:** a través de los email corporativos y a través de todas las herramientas puestas a disposición. (Intranet, Revista Horizontes, Memorias de RC, Facebook, twiter, linkedin, prensa externa, *focus group*, en la documentación de entrada, etc.)
- **Recursos empleados humanos:** 250 horas de 3 personas durante 2 años.
- **Personas beneficiarias de la medida:** es una media que aplica a toda la plantilla.

## Recetario

---

- ☞ Asumir el valor del tiempo de las personas.
- ☞ Conocer las necesidades en los/las trabajadores/as actuales.
- ☞ Esforzarse para que toda la plantilla conozca los servicios y aprovechen las oportunidades puestas a su disposición.
- ☞ Evaluar el aumento de su utilización y grado de satisfacción. Facilitar en el acceso a los servicios.



## Valoración de la dificultad de la implementación de la BP:

<b>Dificultad</b>	
<b>Coste económico</b>	
<b>Tiempo de implantación</b>	

<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>



6

# Plan Alcanza de desarrollo profesional

Banco Santander, S.A.



Total plantilla: 23.466

Nº empleados: 13.293 (56,6%)

Nº de empleadas: 10.173 (43,4%)

Sector de actividad: Banca

Ámbito geográfico: Internacional



Las políticas de desarrollo son uno de los instrumentos que permiten que más mujeres accedan a posiciones clave y darles mayor visibilidad dentro de las organizaciones.

Banco Santander ha comprendido que la actual situación de desventaja del colectivo femenino en los ámbitos de decisión ha de abordarse desde una perspectiva integral, para dotar a las mujeres de herramientas que favorezcan su promoción. El Plan Alcanza es el programa que ha diseñado para ello.

## Necesidad detectada

---

A través de un cuadro de mando interno, midiendo la presencia de mujeres en cada uno de los niveles de la organización, en cada división y área de negocio y cada función específica y revisando la representación femenina en los distintos comités de dirección de las áreas de negocio, se observó que **la mayoría de mujeres estaba en posiciones técnicas y administrativas y pocas estaban llegando a puestos directivos.**

Los **objetivos** que se plantearon en base a ello fueron:

1. Incrementar el número de mujeres en posiciones directivas.
2. Concienciar a la organización sobre los beneficios de contar con una plantilla diversa y equilibrada en género.
3. Despertar en las mujeres el interés y la ambición por llegar a puestos de dirección

## Descripción

---

El **Plan Alcanza** incluye tres programas de desarrollo de liderazgo dirigidos a identificar y apoyar a las mujeres de alto potencial del Grupo en momentos cruciales de su carrera. Se imparte **formación** en gestión, estrategia de negocio, autodesarrollo y liderazgo y se complementa con encuentros con directivos y directivas del Grupo y con un proceso de **mentoring** interno en



el que un alto directivo del Banco las orienta y las guía en su desarrollo profesional. También se les da ocasión de participar en proyectos internos, como el diseño de productos innovadores y servicios financieros enfocados al público femenino.

Los tres programas tienen distintos objetivos y se enfocan a distintos niveles de dirección: **Engánchate** (para despertar la ambición en mujeres no directivas con alto potencial), **Impulsa** (para ayudar en el progreso de su carrera a mujeres que ya son mandos medios y evitar que se estanquen) y **Supera** (orientado a dar visibilidad a mujeres que ya ocupan posiciones directivas).

Dado que ya está implementado desde finales de 2009, anualmente se realizan ajustes de mejora según las últimas evaluaciones y se procede a identificar participantes para la nueva edición, validar con sus supervisores/as, convocarlas al programa, celebrar los módulos de formación presencial, conocerlas mejor durante su participación en los mismos, asignarles un mentor o mentora para ayudarlas con su plan de desarrollo individual (en el que trabajan durante el programa) y hacerles seguimiento una vez finalicen.

### **Acciones realizadas en los años de ejecución del Programa:**

- ✓ Celebradas 5 ediciones.
- ✓ Celebrados procesos de mentoring como continuación a cada programa.
- ✓ Seguimiento individualizado de las participantes por sus gestores de RRHH.
- ✓ Sesiones periódicas de “rEFResco” para antiguas participantes.



## Resultados

---

Desde el comienzo del Plan Alcanza, **más de un 35% de participantes han promocionado o cambiado de puesto**. Cada año el número de personas interesadas en participar es mayor y la selección se hace más difícil.

**La evaluación de los programas es muy alta** y se mantiene entre el 8,5 y el 9,5 sobre 10.

Dado que se hace un seguimiento a todas las participantes del Plan Alcanza, las más destacadas han sido tenidas en cuenta para promociones y para **participar en otros programas de desarrollo corporativos o en acciones concretas de visibilidad interna y externa**, por lo que los resultados no se ciñen al propio programa, sino que impactan cualitativamente en el conjunto de la organización.

## Valor

---

Hacer programas de proyección profesional sólo para mujeres es algo que a veces puede resultar controvertido dentro de una empresa, tanto por parte de la Dirección como de las propias trabajadoras y trabajadores. Sin embargo, el déficit de mujeres en puestos de responsabilidad justifica este tipo de actuaciones. **“Convencer” de la necesidad del Programa**, incluso a las propias interesadas, desarrollarlo con éxito y obtener excelentes resultados en base a los objetivos, convierte a esta medida en una buena práctica, que se puede implementar, en función de las posibilidades concretas, en cualquier tipo de organización.



## FICHA TÉCNICA:

- **Se recoge en:** Dossier diversidad del Grupo + presentaciones internas + catálogo de formación interna (programas de desarrollo).
- **Implementa:** RRHH: Unidad de Talento Corporativo-Unidad de Conocimiento
- **Seguimiento:** seguimiento anual a las participantes por parte de Gestión de RRHH y del área de Talento.
- **Evaluación:** evaluación de la formación y del proceso de mentoring (función e implicación del mentor y el grado de consecución de objetivos del propio proceso de mentoring).
- **Difusión:** Interna: dossier de prensa sobre diversidad, Intranet del Banco y catálogos internos de formación y programas de desarrollo. Externa: referencias a los programas en distintos foros y otras iniciativas similares como las charlas de negocio para mujeres y los Encuentros Santander Mujer y Empresa.
- **Recursos humanos empleados:** 1 persona a tiempo completo y 1 a tiempo parcial
- **Personas beneficiarias de la medida:**
  - 340 mujeres (hasta 2014).
  - Perfiles: mujeres jóvenes no directivas con alto potencial de desarrollo; mujeres en posiciones de mandos intermedios con alto potencial; mujeres directivas ya destacadas con capacidad y actitud para seguir creciendo profesionalmente y acceder a puestos de máxima responsabilidad.
  - Categoría profesional: heterogénea, dependiendo más del potencial de la persona que de sus funciones o puesto.



## Recetario

- ☞ Implicar a la dirección del área y con el apoyo del Consejero Delegado y de los directivos y directivas del banco que participan como ponentes y como mentores/as.
- ☞ Pedir paciencia y dar a las propias mujeres que tenían ciertas reticencias por ser una acción destinada a ellas exclusivamente. A medida que los programas se iban desarrollando e iban viendo los beneficios de participar, sus prejuicios desaparecieron.
- ☞ Implicar a los hombres en este tipo de iniciativas y convencerles de la necesidad de llevarlas a cabo. Los mentores, que son altos directivos y en su mayoría hombres, comprendieron las barreras visibles e invisibles a las que las mujeres se enfrentan en el plano personal y profesional.
- ☞ Establecer de manera clara el *business case* en el que basar la iniciativa, es decir, dejar claro por qué para la empresa es necesario implementar una acción así y formularlo en lenguaje de negocio.
- ☞ Crear contenidos atractivos en la propuesta formativa.

### Valoración de la dificultad de la implementación de la BP:

Baja	Media	Alta
		

<b>Dificultad</b>	
<b>Coste económico</b>	
<b>Tiempo de implantación</b>	

# Sensibilización en corresponsabilidad

Comisiones Obreras Región de Murcia



Total plantilla: 42

Nº empleados: 16 (38,1%)

Nº empleadas: 26 (61,9%)

Sector de actividad: Organización  
sindical

Ámbito geográfico: regional



Formar y sensibilizar en igualdad a la plantilla de la empresa es una de las primeras acciones que se ponen en marcha cuando una organización decide apostar por la Igualdad de Oportunidades.

En CCOO Región de Murcia, han comprendido que la comunicación es un aspecto fundamental de la política de Igualdad de Oportunidades en las organizaciones y que las campañas de sensibilización son un instrumento muy válido para concienciar a los hombres de su responsabilidad en el ámbito de los cuidados.

## Necesidad detectada

---

La detección en el diagnóstico de la **nula solicitud para el ejercicio de los derechos de conciliación, excepto el permiso de paternidad, por parte de los trabajadores varones, hizo planificar la comunicación de los derechos de conciliación a toda la plantilla**, tanto los recogidos en el convenio colectivo, que mejoran el Estatuto de los Trabajadores y las Trabajadoras, como aquellos que no vienen recogidos en el convenio, con la finalidad de motivar y favorecer el acceso de los hombres a ejercer sus derechos en materia de conciliación, en relación al cuidado y la atención de personas.

En el diagnóstico de situación, cuando se analizaron los aspectos relacionados con la comunicación y con la imagen corporativa del sindicato, se detectó que se minimizaba la importancia de la utilización del lenguaje inclusivo y que algunas personas que emitían comunicados tenían dificultades en la utilización no sexista del lenguaje, por lo que se valoró la necesidad de propiciar un cambio de actitudes en este sentido.

En el I Plan de Igualdad, se estableció incluir políticas de comunicación bidireccionales y efectivas, formación en Igualdad de Oportunidades y perspectiva de género entre los **objetivos transversales**. En el área de ordenación del tiempo de trabajo, los **objetivos específicos** fueron:





1. Garantizar que las condiciones de trabajo favorezcan la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.
2. Sensibilizar a los trabajadores y a las trabajadoras sobre la necesidad de corresponsabilizarse en el ámbito doméstico, para poder conciliar la vida personal, familiar y laboral en términos de igualdad.

## Descripción

---

En base a las necesidades detectadas y los objetivos planteados, se decidió elaborar un **folleto con las medidas de conciliación para el personal del CCOO Región de Murcia, utilizando una comunicación no sexista, que superara los estereotipos de género relacionados con el ámbito del cuidado**. Las acciones a desarrollar fueron:

- Recopilación de todos los derechos de conciliación, tanto los reflejados en el Estatuto de los Trabajadores y las Trabajadoras como las recogidas en el convenio colectivo, que mejoran los del Estatuto.
- Edición de un folleto en el que se recogen todas las medidas de conciliación, en el que se anima a toda la plantilla a corresponsabilizarse en el cuidado y atención de la familia e incentiva a los hombres a conciliar su vida personal, familiar y laboral.
- Difusión de los folletos informativos a toda la plantilla, utilizando los canales de comunicación de CCOO Región de Murcia.



## Las responsabilidades familiares de cuidado y atención de Personas

*¡¡¡ también son derechos  
de los HOMBRES trabajadores !!!*



TRABAJADOR DE CCOO RM:

*Apúntate a ejercer tus derechos, no responsabilices a tu compañera*

TRABAJADORA DE CCOORM:

*Tu compañero también tiene derecho a conciliar y responsabilizarse  
de la atención y el cuidado de las personas*

## Resultados

---

A partir de la buena práctica, uno de los trabajadores solicitó y ejerció su derecho a la reducción de jornada para el cuidado y atención de su hija recién nacida y un trabajador solicitó y ejerció su permiso de paternidad.

En la actualidad, un trabajador que está esperando un bebé, ha solicitado información para ejercer su derecho de acumular en jornadas completas el permiso de lactancia.

**El impacto ha sido positivo, puesto que con anterioridad, ningún trabajador había solicitado estos permisos tan específicos, como la reducción de jornada o el permiso de lactancia, para ejercer la corresponsabilidad en el cuidado y atención a personas.**

Todas las personas trabajadoras son concededoras de estos derechos porque para acceder a los mismos, es suficiente con consultar un solo documento en el que se motiva a los hombres a ejercerlos y se envía un mensaje



positivo a las mujeres, a favor de la conciliación de los hombres en este ámbito.

## Valor

---

La corresponsabilidad es uno de los hándicap más importantes para conseguir una igualdad efectiva entre mujeres y hombres. La elaboración de un documento de fácil manejo, que permite el ahorro de tiempo en la consulta de derechos en esta materia, y que anima a los hombres a la corresponsabilidad, resulta un factor fundamental de Responsabilidad Social Empresarial, ya que se puede contribuir a este **cambio de mentalidad** a través de la difusión de derechos en materia laboral, que afectan a la vida personal y familiar de los trabajadores y trabajadoras.

Otro factor de éxito de esta práctica es que el **mensaje de motivación se presenta en positivo**: las responsabilidades familiares se presentan como tales, no como cargas, sino como responsabilidades y derechos.



## FICHA TÉCNICA:

- **Se recoge en:** Plan de Igualdad
- **Implementa:** Área de ordenación del tiempo de trabajo, Comisión paritaria del convenio.
- **Seguimiento:** seguimiento por parte de la Comisión de Igualdad de todas las acciones desarrolladas.
- **Evaluación:** Comisión de Igualdad que evalúa las acciones del Plan de Igualdad.
- **Difusión:** a través de correo electrónico, carteles impresos, página web.
- **Recursos humanos empleados:** Una Persona Técnica de CCOO Región de Murcia, junto a la comisión paritaria del convenio colectivo constituida por dos responsables del sindicato y dos componentes del comité de empresa.
- **Personas beneficiarias de la medida:**
  - 2 hombres y 5 mujeres en relación a los permisos de paternidad, maternidad, acumulación de lactancia y reducción de jornada para el cuidado de familiares.
  - Perfil: diversos.
  - Categoría: técnicos/as nivel superior, técnicos/as nivel medio, oficial administrativo/a.

## Recetario

---

- ☞ Poner a los hombres en primer lugar, como beneficiarios de los derechos de conciliación.
- ☞ Utilizar la imagen masculina de cuidador para la portada del folleto, lo que ayuda a normalizar la situación.



- Alentar a los hombres a corresponsabilizarse en el cuidado y atención de personas del entorno familiar de forma positiva.

### Valoración de la dificultad de la implementación de la BP:

	<b>Dificultad</b>	
	<b>Coste económico</b>	
	<b>Tiempo de implantación</b>	

<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>

# La extensión de la Igualdad de Oportunidades en el entorno

Reale Seguros Generales, S.A.



Total plantilla: 947

Nº empleados: 548 (57,9%)

Nº empleadas: 399 (42,1%)

Sector de actividad: Seguros

Ámbito geográfico: Internacional



Las empresas son organizaciones abiertas que interactúan con el entorno donde desarrollan su labor. En este sentido, se convierten en agentes activos de igualdad cuando su proyecto empresarial está comprometido con la Igualdad de Oportunidades y divulgan este compromiso a través de su colaboración con la Administración Pública, las universidades, los estudios e investigaciones, la cooperación público-privada y el fomento, de puertas hacia afuera, de la cultura de la conciliación y de la igualdad entre su clientela y empresas proveedoras.

Para Reale es importante dar a conocer a sus empresas externas de servicios que es una empresa comprometida con la conciliación y con la Igualdad de Oportunidades. Del mismo modo, y con el ánimo de impulsar este compromiso, Reale valora muy positivamente el que las empresas con las que trabaja o vaya a trabajar, ostenten modelos comprometidos con estos valores.

## Necesidad detectada

---

Durante el desarrollo del modelo de gestión **Empresa Familiarmente Responsable (EFR)** en la Organización **se vio la necesidad de extender este modelo entre las empresas proveedoras de servicios.**

Los **objetivos** que se plantearon en base a ello fueron:

1. Dar a conocer el compromiso de Reale con la conciliación y la igualdad.
2. Dar a conocer las ventajas que para las organizaciones, las personas y la sociedad en general, supone un modelo de gestión comprometido con la conciliación y la igualdad.
3. Poner en valor modelos de gestión similares en empresas que prestan o quieren prestar cualquier tipo de servicios a la Organización.



4. Conseguir el compromiso de nuestros proveedores con el trato excelente hacia su personal empleado.

## Descripción

La práctica consiste en la **inclusión en el “Portal del Proveedor”, como criterio adicional de evaluación de los mismos, el ser poseedor del certificado EFR**. Se incluye también el Código Ético de Reale, en el que se refleja el compromiso de la empresa con la Igualdad de Oportunidades.

El detalle de las acciones implementadas en esta medida es el siguiente:

- Comunicación a los proveedores que Reale es una empresa EFR y su compromiso con la conciliación y con la igualdad.
- Inclusión en el “Portal del Proveedor” de información relativa al sello EFR y lo que ello supone.
- Información a las empresas interesadas de que el poseer el certificado EFR es un criterio más de valoración.
- Inclusión del sello EFR en el “Portal del Proveedor”, de manera que el proveedor externo, nada más acceder al portal, puede visualizar dicho sello. Una vez dentro del portal, el proveedor puede analizar los criterios de valoración por parte de Reale, siendo uno de ellos el ser poseedor del sello EFR.



**‘Para Reale es imprescindible establecer unos altos índices de calidad en la prestación del servicio y que sus proveedores se identifiquen con los valores, compromisos y principios de la compañía.’**

D. Luigi Lana  
Consejero Delegado



**‘Reale mantiene una relación con sus proveedores basada en principios de transparencia y equidad. Nuestros canales de comunicación, entre los que destaca nuestro Portal del Proveedor, nos permiten trasladarles nuestra apuesta por los valores de EFR: igualdad y conciliación’**

D. Jorge del Moral  
Director de Compras





## Resultados

---

A fecha enero del 2015, de 130 proveedores externos que tiene Reale, 10 de ellos están certificados como empresa EFR, lo que supone un 7,7% de proveedores.

## Valor

---

Aunque de difícil cuantificación, el valor que aporta esta Buena Práctica consiste en el efecto positivo en tres ámbitos:

- En la sociedad, al expandir una cultura de responsabilidad y cuidado del personal de la empresa y de las buenas prácticas para con él.
- En las propias empresas proveedoras, porque se les “impulsa” hacia la excelencia y se les anima a certificarse como EFR y a renovar sus certificados, al ser uno de los factores que se valoran en Reale.
- Para Reale, porque las empresas EFR demuestran ser también excelentes en los servicios que prestan.

Como complemento a esta medida, en Reale están diseñando un programa de reconocimiento de proveedores. En dicho programa, se invita a los proveedores a participar en una evaluación de sus formas de hacer para poder valorar a estos proveedores desde el punto de vista de:

- ✓ Impacto medioambiental.
- ✓ Impacto en la sociedad.
- ✓ Impacto en los empleados (buenas prácticas e igualdad).
- ✓ Excelencia en el servicio prestado a Reale.
- ✓ Etc.



Los proveedores mejor valorados serían reconocidos y premiados por Reale, impulsando así las buenas prácticas en distintas áreas, entre ellas la conciliación y la Igualdad de Oportunidades.

## FICHA TÉCNICA:

- **Se recoge en:** el modelo de gestión EFR.
- **Implementa:** Área de compras. Director de compras, Área de RRHH. Coordinador del modelo EFR.
- **Seguimiento y evaluación:** no se realiza evaluación como tal, aunque es de destacar que en un principio no teníamos ningún proveedor con el certificado EFR, y ahora ya son 10.
- **Difusión:** Portal del proveedor.
- **Recursos humanos empleados:** tiempo invertido por parte del personal del área de compras, al tener que efectuar comprobaciones de si efectivamente el proveedor candidato es o no una empresa EFR, o de si la certificación se va renovando cada año, así como otras comprobaciones adicionales.
- **Personas beneficiarias de la medida:** no aplica.

## Recetario

---

- ☞ Contar con el compromiso de la Dirección, que en este caso ha liderado la iniciativa.
- ☞ Presentar las políticas de conciliación como un aspecto positivo y que supone un retorno empresarial.



## Valoración de la dificultad de la implementación de la BP:

Baja	Media	Alta

<b>Dificultad</b>	
<b>Coste económico</b>	
<b>Tiempo de implantación</b>	

# Salud y cuidados en los entornos laborales

Fundación ONCE y Fundosa Grupo, S.A. (Grupo ILUNION)



Total plantilla: 181

Nº empleados: 70 (38,7%)

Nº empleadas: 101 (55,8%)

Sector de actividad: Tercer sector.

Accesibilidad, formación y empleo para personas con discapacidad

Ámbito geográfico: nacional



Las organizaciones son cada vez más conscientes de que la salud del conjunto de su plantilla (hombres y mujeres) es una garantía de bienestar y por tanto de mayor productividad. Diseñar una política de Prevención de Riesgos Laborales con perspectiva de género, incorporar protocolos para actuar frente al acoso laboral y por razón de sexo u ofrecer beneficios sociales para servicios de salud, son algunas acciones que se pueden desarrollar en este ámbito.

La Buena Práctica que plantea Fundación ONCE-FUNDOSA, entronca, precisamente, con la necesidad de asegurar los derechos de salud de las personas con discapacidad en el entorno laboral.

## Necesidad detectada

---

El proyecto surgió a través de una **iniciativa presentada en el “Buzón de Sugerencias”** (canal de comunicación interna en el que la plantilla puede presentar a la Dirección propuestas de mejora en la empresa) sobre la necesidad de crear un Servicio de Fisioterapia.

A raíz de ahí, la Dirección de la Organización, consciente de que la Fisioterapia reduce la “Curva de la Fatiga” entre el personal empleado, especialmente entre las personas con discapacidad, decide implantarla de forma piloto para testar su eficacia,

Los **objetivos** que se plantearon en base a ello fueron:

1. Ofrecer un servicio de fisioterapia, como medida de conciliación de la vida personal y laboral de la plantilla.
2. Resolver problemas de desplazamientos, de falta de tiempo, etc., ya que el servicio se da en las instalaciones de la empresa.
3. Disminuir la carga de fatiga por las patologías existentes en determinadas personas de la plantilla de la empresa, mejorando la



calidad en el empleo en un entorno en el que la persona con discapacidad es el fin mismo de la organización.

4. Ofrecer unos servicios especializados en el conocimiento de determinadas patologías a un precio más reducido que en el mercado ordinario.

## Descripción

---

Esta medida se enmarca dentro del modelo de Empresa Familiarmente Responsable (EFR), en los apartados de “Apoyo al Empleado y Calidad en el Empleo”, y de “Salud y Bienestar”.

La medida consiste en la **creación de un Servicio de Fisioterapia en la sede de la Fundación ONCE y la cabecera del Grupo FUNDOSA** en Madrid. Para la ejecución del proyecto, además del gabinete de fisioterapia, se habilita un espacio en el que las personas usuarias podían relajarse y descansar, y afrontar así en mejores condiciones el resto de la jornada laboral.

El Servicio de Fisioterapia comienza a prestarse en el año 2008, a modo de prueba, con una fisioterapeuta de la empresa Personalía del Grupo Fundosa, formada en el Hospital de Parapléjicos de Toledo.

El detalle de las acciones implementadas en relación con esta medida es el siguiente:

- Creación de la sala con la instalación del mejor equipamiento técnico en fisioterapia y con elementos especializados.
- Formación en el Hospital de Toledo a una fisioterapeuta en técnicas de manipulación y tratamientos especializados para patologías derivadas de lesiones medulares, neurológicas y degenerativas.



- Establecimiento de un horario para el uso durante la jornada laboral del tratamiento de fisioterapia compaginándolo con el horario laboral.
- Oferta de unos precios especiales a través de unos bonos con descuentos para la plantilla.

El uso de este servicio se puede realizar en horario laboral, si bien debe recuperarse el tiempo empleado.

## Resultados

---

Debido a la numerosa demanda registrada desde su puesta en marcha, se ha tenido que aumentar el número de días del servicio, de las salas de fisioterapia, así como la dotación de aparatos de las mismas, incorporando ondas electromagnéticas, drenaje linfático, radio frecuencia, rayos ultravioleta, etc.

Los resultados obtenidos han sido muy buenos desde el primer momento, y **se han producido mejoras en los ratios de absentismo**. Asimismo, **en las últimas encuestas de clima laboral, las preguntas sobre bienestar de la plantilla han mejorado sus ratios de respuesta**.

## Valor

---

La medida ha tenido un éxito rotundo y ha servido, además, para mantener a la **plantilla fidelizada y mejorar la salud en aquellos colectivos que necesitan un especial cuidado**, disminuyendo las ausencias en horario de trabajo por evitar los traslados para asistir a otros centros y el número de bajas por disminución de la carga de fatigas.



## FICHA TÉCNICA:

- **Se recoge en:** medidas de conciliación e Igualdad.
- **Implementa:** Dirección General de Fundación ONCE y Fundosa Grupo (ILUNION), Dirección Corporativa de RRHH y Cultura Institucional, médico de empresa.
- **Seguimiento:** Dirección de Recursos Humanos, el gabinete de fisioterapia y el médico de empresa.
- **Evaluación:** anual a cargo de la Dirección de Recursos Humanos, el gabinete de fisioterapia y el médico de empresa.
- **Difusión:** Portal del empleado y correo electrónico.
- **Recursos humanos empleados:** tiempo invertido por parte del personal del Dirección de Recursos Humanos, el gabinete de fisioterapia y el médico de empresa.
- **Personas beneficiarias de la medida:**
  - 77 mujeres y 48 hombres (estos datos varían periódicamente)
  - Perfil: diverso.
  - Categoría: diversa.

## Recetario

---

- ☞ Adecuar la demanda a las necesidades de la plantilla.
- ☞ Asegurar la calidad en los servicios y comodidad en la prestación.
- ☞ Organizar los turnos horarios para que la plantilla pueda asistir a la terapia sin dejar atender su puesto de trabajo y difundir los horarios.
- ☞ Ofrecer precios muy baratos y tratamientos personalizados.





## Valoración de la dificultad de la implementación de la BP:

Baja	Media	Alta

<b>Dificultad</b>	
<b>Coste económico</b>	
<b>Tiempo de implantación</b>	



### 3 Otras Buenas Prácticas

**Acciona Energía, S.A.; Acciona Facility Services; Acciona Ingeniería, S.A.; Ampark Gestión, S.L.; BBVA, S.A.; Banco Popular, S.A.; Broseta Abogados, S.L.P.; Instituto Canario de Psicología y Educación ICSE; Instituto Andaluz de Tecnología (IAT); Mantequerías Arias, S.A.; y Pauma, S.L.** son las empresas que, junto con las anteriores, han participado activamente en este grupo.

Entidades de diferentes tamaños, sectores y ubicación geográfica, con distinta problemática, puntos de partida y necesidades, han coincidido en la necesidad de implementar acciones positivas que potencien la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres en sus organizaciones.

Se exponen a continuación las Buenas Prácticas en “Acciones positivas o promocionales de igualdad” que no han sido ganadoras del concurso, pero que también merecen estar en esta *Guía*, como complemento a las 9 iniciales que fueron votadas por las propias empresas participantes.



### 3.1 Análisis de la plantilla

#### **Allianz Compañía de Seguros y Reaseguros, S.A.**

Análisis del colectivo menos representado en el área donde se origine una vacante. Se monitoriza el % de mujeres/hombres incorporados/as sobre total de incorporaciones anuales, con desglose por puesto y área organizativa, para evaluar posibles acciones correctivas a implementar.

#### **BBVA, S.A.**

Revisión semestral del Consejero Delegado de las promociones de los puestos de directivos con las direcciones de cada área, con el desglose por género. En esta revisión, las direcciones de cada área explican al Consejero por qué se ha promocionado a una persona y no a otra.

#### **Anpark Gestión, S.L.**

Análisis de la plantilla en base a los resultados y a las necesidades de personal en el centro. Se fomenta la contratación del sexo menos representado en los distintos puestos y categorías de la empresa.

#### **Banco Popular, S.A.**

Compromiso con la representación sindical para realizar un diagnóstico de situación de igualdad consensuado en el que se analiza el impacto de cada una de las políticas de la empresa en materia de selección, ascenso y promoción, formación y retribución, así como el disfrute de las medidas de conciliación, entre hombres y mujeres.

#### **Reale Seguros Generales, S.A.**

Comisión de Control del Plan de Igualdad compuesta por representación social y representación de la empresa. Dicha Comisión se reúne con carácter trimestral o a propuesta de cualquier de las dos partes, y analiza la evolución de todas las medidas de igualdad previstas en el Plan. De la misma forma, se plantean por ambas partes acciones concretas e ideas nuevas tendentes a garantizar las medidas del Plan de Igualdad.

#### **Acciona Energía, S.A.; Acciona Facility Services; Acciona Ingeniería, S.A.**

Implantación en 2012 del Sistema de Gestión de la Igualdad a nivel nacional y en 2013 a nivel internacional. Consiste en una aplicación web que permite analizar y realizar el seguimiento de más de 20 indicadores en materia de igualdad de las empresas de la Compañía.

#### **Pauma, S.L.**

Seguimiento de posible brecha salarial.



## 3.2 Selección de personal

### **Henkel Ibérica, S.A.**

Tribunal de concurso-oposición formado por una representación de la empresa y otra social, con dos miembros integrantes de la Comisión de Igualdad, para garantizar la neutralidad en los casos de ascensos a puestos superiores o en procesos de selección y seguimiento de todos los procesos para comprobar su idoneidad.

### **Allianz Compañía de Seguros y Reaseguros, S.A.**

Inclusión en los anuncios externos y en la información de la bolsa de empleo interna la cláusula sobre los principios de Igualdad y Diversidad.

Elaboración de una “Guía de Selección” para responsables de selección con el fin de informar y sensibilizarles sobre el tratamiento a los/as candidatos/as en materia de Igualdad y Conciliación. Se establece el compromiso de presentar el mismo número de candidaturas femeninas y masculinas en los procesos de selección internos, siempre que sea posible.

### **Peugeot Citroën Automóviles España, S.A.**

Con el propósito de incrementar la presencia de mujeres en la plantilla se ha fijado un porcentaje mínimo de contrataciones iniciales de mujeres y un compromiso de contratación de duración indeterminada. Además participamos en diferentes ferias de empleo en las que solicitamos con carácter prioritario currícula de mujeres.

### **Anpark Gestión, S.L.**

Se fomenta que las personas que se incorporan en fase de aprendizaje y formación sean tanto mujeres como hombres, en un número equilibrado, y alternando.

## 3.3 Promoción

### **Instituto Andaluz de Tecnología (IAT)**

Implantación de un Sistema de Gestión por Competencias que garantiza que las promociones en nuestra organización sean totalmente transparentes y ligadas a aspectos objetivos. Los resultados más significativos han sido conseguir, a través de esta herramienta, la promoción de dos mujeres a la Dirección de Negocio, consiguiendo la paridad en este nivel.



### **CCOO Región de Murcia**

Presencia equilibrada de hombres y mujeres en los cargos de responsabilidad de la organización, elegidos democráticamente en cada congreso. Con la finalidad de evitar que se utilice a las mujeres únicamente para equilibrar las candidaturas respecto al sexo, se ha establecido que “Para el supuesto de que se tengan que realizar sustituciones de delegados y delegadas se operará de forma que la persona sustituta sea del mismo género que la sustituida.”

### **BBVA, S.A.**

Para garantizar la Igualdad de Oportunidades en la cobertura de vacantes se ha creado la herramienta APÚNTATE, para la publicación, inscripción y gestión del proceso de cobertura de puestos con candidaturas internas y a la que toda la plantilla puede acceder a través de la intranet. No se muestra ni el nombre, ni el género ni la edad a la hora de presentar candidaturas a las áreas. Se hace un seguimiento de los puestos cubiertos desglosados por género y categoría.

### **Peugeot Citroën Automóviles España, S.A.**

Desde 2008 contamos con un sistema de clasificación profesional que se basa en la adquisición progresiva de competencias de los/as trabajadores/as. Además, el porcentaje de promociones profesionales de mujeres debe respetar, como mínimo, su porcentaje de presencia en la plantilla.

### **Reale Seguros Generales, S.A.**

Prioridad de, en caso de vacante y a igualdad de competencias entre un hombre y una mujer, promocionar a la mujer. Buena prueba de ello es el nombramiento, en el año 2013, de tres nuevas directoras de áreas en nuestra Organización.

### **Acciona Energía, S.A.; Acciona Facility Services; Acciona Ingeniería, S.A.**

La empresa desarrolla su estrategia de sostenibilidad a través del Plan Director de Sostenibilidad 2015 (PDS 2015), vinculado a la visión y misión de la Compañía, en línea con las prioridades estratégicas de negocio. Dentro del PDS 2015, en el área de Personas, se establece el objetivo de incrementar un 2% la representación de la mujer en los niveles de Gerencia. Se ha incrementado un 13% el número de mujeres en este nivel desde 2012.

El Bono “Acciona” es el programa para empleados/as con retribución variable que incluye resultados financieros de la Compañía y objetivos individuales. Dentro del *Bono*, se incluye un mínimo del 5% de objetivos ligados a sostenibilidad y definidos para cada una de las divisiones del PDS. Uno de los



principales objetivos medibles de sostenibilidad que contiene el Bono, es el aumento del número de mujeres en los puestos de Gerencia.

#### **Henkel Ibérica, S.A.**

*Internal Job Market*, herramienta corporativa para la publicación de vacantes que permite conocer en tiempo real, vía intranet, las vacantes de la empresa que existen a nivel mundial, desglosadas por áreas de negocio, funciones, departamentos, etc. Cuando se precisa la cobertura de una vacante, se da prioridad a las personas que trabajen en la empresa y, en igualdad de condiciones, a las mujeres.

#### **Pauma, S.L.**

Dar visibilidad a mujeres en cargos de responsabilidad como referentes; poner de manifiesto que hay mujeres que han desarrollado una trayectoria profesional exitosa, para que sirvan de referente.

### **3.4 Formación**

#### **Pauma, S.L.**

Acciones formativas encaminadas a conseguir una mayor preparación técnica de las trabajadoras, facilitando su promoción profesional.

#### **Anpark Gestión, S.L.**

Desarrollo de acciones formativas destinadas y accesibles a todas las personas trabajadoras en el centro, sin distinción. Para las acciones formativas no desarrolladas en la empresa pero de interés para las personas trabajadoras, se establecen permisos formativos o, en caso de solicitud, reducciones de jornada.

### **3.5 RRHH: gestión de personas**

#### **Henkel Ibérica, S.A.**

Formación y sensibilización en igualdad al personal adscrito a Recursos Humanos.

Medidas de conciliación dirigidas, de forma específica, para el colectivo masculino, como la ampliación, desde 2010, a cuatro semanas del permiso de paternidad (legalmente está en 13 días) o el disfrute de días de fiesta compensatorios de horas extras, a lo largo del año, cuando por razones personales, le interese a la persona trabajadora.



### **Instituto Andaluz de Tecnología (IAT)**

Vigilancia de los posibles impactos en la remuneración de las personas como consecuencia de permiso de maternidad, paternidad, lactancia, reducciones de jornada, excelencias, etc. para que el disfrute de estos permisos no suponga un impacto negativo en el desarrollo profesional y en la retribución de las personas. Se ha conseguido evitar el impacto negativo en la retribución de algunas trabajadoras durante su disfrute del permiso por maternidad.

### **Reale Seguros Generales, S.A.**

Posibilidad de reducir la jornada laboral por cuidado de hijo/a menor de 5 años, sin reducción proporcional de salario. Esta medida impulsa la igualdad de oportunidades de la mujer en empresas distintas a la nuestra, ya que si es el padre el que trabaja en nuestra empresa, puede acogerse a la reducción de jornada sin reducción de salario y de esta forma no tiene que hacerlo la madre, que puede seguir trabajando a jornada completa en su empresa.

Facilitar la posibilidad de realizar formación en el tiempo de disfrute de medidas de conciliación, para evitar un impacto negativo en el desarrollo de los empleados/as mientras se encuentran en situaciones de maternidad, paternidad, lactancia, excedencia, etc.

Se han realizado cambios de puesto de trabajo por medidas de conciliación.

### **BBVA, S.A.**

Se adquiere el compromiso de cubrir el 100% de las bajas por maternidad en las oficinas de menos de cuatro personas empleadas.

### **Anpark Gestión, S.L.**

A la hora de realizar los turnos de trabajo y horarios, se tiene en cuenta la opinión y necesidades de las personas trabajadoras. Un ejemplo sería, previa solicitud, del establecimiento del horario de salida antes de la salida del colegio de su/s hijos/as, para que pueda desplazarse y recogerle/s personalmente.

Grandes descuentos en el uso de ludoteca, actividades infantiles y campamentos de verano organizados por el centro.

### **Banco Santander, S.A.**

Obtención del certificado EFR (Empresa Familiarmente Responsable), que nos ha ayudado a impulsar y dar a conocer a todos/as los/as empleados/as las medidas de conciliación que tiene la empresa para animarles a hacer uso de ellas.

### **Broseta Abogados, S.L.P.**

Permiso para vacaciones escolares: los/as empleados/as con hijos/as a cargo



de hasta 10 años, pueden disfrutar de un permiso no retribuido de duración mínima de 7 y máxima de 15 días para cubrir las vacaciones escolares, lo que les permite disfrutar de días adicionales a sus vacaciones.

Fomento de modalidades contractuales que faciliten la conciliación de la vida laboral y familiar. En concreto, reducciones de jornada, permisos de lactancia, cambios de puestos de trabajo, contratos a jornada parcial...

Teletrabajo: Esta medida facilita trabajar desde casa evitando el desplazamiento físico al centro de trabajo.

Contamos con un Plan de Retribución Flexible que permite a nuestros/as empleados/as acogerse a medidas como los cheques guardería, cheque gourmet, compra de productos informáticos, seguros médicos y tarjeta transporte.

#### **Pauma, S.L.**

Se realiza una gestión individualizada de las medidas de conciliación.

Flexibilización de los horarios teniendo en cuenta los horarios de apertura y atención de los centros gestionados.

A pesar de tener condicionamientos muy definidos en cuanto a los horarios, hemos establecido medidas que eviten el “presencialismo” posibilitando el desarrollo de algunas funciones fuera de los centros (redacción de informes, memorias...).

Se han permitido reducciones de jornada por encima de la legislación vigente.

Posibilitar que mujeres con permiso por maternidad o por riesgo durante el embarazo participen en las acciones formativas para facilitar su posterior reincorporación.

## **3.6 Desarrollo**

#### **BBVA, S.A.**

Con el fin de potenciar el desarrollo de competencias y habilidades para impulsar y acelerar la incorporación de mujeres a niveles profesionales de mayor responsabilidad, se están desarrollando programas de mentoring y coaching.

#### **Anpark Gestión, S.L.**

En la toma de decisiones participan personas de los distintos departamentos de la empresa, y donde la presencia de ambos sexos es visible.

#### **Banco Popular, S.A.**





Desde el año 2008 ha aumentado notablemente el número de mujeres en la plantilla (más del 50% de seleccionados) y en la carrera directiva, creciendo en los últimos años el porcentaje de mujeres en puestos técnicos. En este sentido, la proporción de mujeres que ha recibido formación en los últimos años ha sido superior que la de hombres y, específicamente, en programas especializados que facilitan el crecimiento vertical en la organización.

### **Banco Santander, S.A.**

El reto de la mujer directiva: ciclo de conferencias dirigidas a mujeres directivas del Grupo coincidiendo con una comida para fomentar el networking entre ellas. Con ponentes externos/as, por lo general, las charlas versan sobre estrategia de negocio, tácticas de negociación, peer coaching, liderazgo, cómo afrontar los miedos, etc. En ocasiones han sido ponentes mujeres de relevancia que han hablado sobre su trayectoria profesional y las claves que les ayudaron a llegar donde están, sirviendo de “role models”.

Un viernes para compartir: ciclo de conferencias dirigidas a mujeres directivas y pre directivas del Grupo con un cóctel previo para fomentar el networking entre ellas. Ponencias internas de negocio sobre las distintas áreas y unidades del Grupo. La ponente ha de ser mujer e interna, por lo que en aquellas áreas donde la dirección es masculina, han de buscar a una mujer en la primera o segunda línea que pueda contar el negocio. Así, se da visibilidad interna a mujeres y ellas cogen “tablas” a la hora de presentar y hablar en público.

Política Corporativa de Igualdad de Género sustentada en 4 ejes: adaptación de la cultura (con eventos como los Encuentros Mujer y Empresa y mentoring interno para transmitir una cultura diversa), flexibilidad y equilibrio entre vida profesional y personal (iniciativas dirigidas a hombres y mujeres), liderazgo femenino (Plan Alcanza y ciclos de conferencias) y una voluntad firme de medir continuamente los avances (Cuadro de Mando de Género Corporativo).

Encuentros Mujer y Empresa: se han organizado hasta ahora 2 foros para directivos/as del Grupo y abiertos a asistencia externa con ponentes de relevancia internacional, expertos/as en temas de diversidad y liderazgo para compartir mejores prácticas y conocer las últimas tendencias exitosas en diversidad de género. El tercer encuentro (2014) se ha enfocado no sólo a diversidad de género sino también a diversidad cultural y generacional.

Ciclos de charlas “Conectad@s”: para fomentar el networking entre las mujeres la Corporación y darles una visión más amplia de la estrategia de los distintos negocios de la compañía, y aportar “role models” de liderazgo. Está



dirigido a todas las mujeres de la Corporación y se tiene la idea de abrir algunas de las charlas a los compañeros masculinos para ir incluyéndoles poco a poco en los temas de diversidad de género y que se sientan parte.

Dos nuevos programas de liderazgo femenino: uno dirigido a mujeres en posiciones ya claramente directivas y otro para mandos intermedios, para garantizar que hay cantera femenina para los planes de sucesión y las distintas oportunidades de crecimiento que puedan ir surgiendo en la compañía.

Patrocinio de programas externos de liderazgo femenino para formar a futuras consejeras y emprendedoras: Programa Women50 y Women30 con la universidad UCLA y la escuela de negocios Anderson.

#### **Broseta Abogados, S.L.P.**

Potenciación de la promoción interna desde una perspectiva de igualdad de género mediante planes de carrera para el personal. Contamos con Plan de Carrera para el personal jurídico y actualmente estamos trabajando para desarrollar un Plan de Carrera para el personal no jurídico.

#### **Acciona Energía, S.A.; Acciona Facility Services; Acciona Ingeniería, S.A.**

Desarrollo un programa de mentoring con incorporación de mujeres predirectivas.

#### **Pauma, S.L.**

Análisis, con cada una de las mujeres, de los obstáculos o barreras con las que se encuentra de cara a su promoción, para paliarlas en la medida de lo posible.

Acciones formativas dirigidas a aumentar la capacidad de liderazgo de las mujeres.

### **3.7 Formación en igualdad/comunicación**

#### **Allianz Compañía de Seguros y Reaseguros, S.A.**

Lanzamiento de dos cursos de diversidad que hacen también referencia a los principios de igualdad, uno dirigido a todos/as los/as empleados/as, y otro para responsables de equipos.

En base a los informes anuales desagregados por género para analizar cuántos empleados/as se acogen a las diferentes medidas de conciliación existentes, se plantean acciones informativas que fomenten la concienciación dirigidas a los colectivos menos representados, por ejemplo hombres acogidos a reducciones de jornada.



Artículos sobre conciliación en la newsletter “Gente Allianz”, ampliado a nuevos supuestos y colectivos: “Profesionales con jornada reducida para ser madres y padres a tiempo completo” y “La conciliación no entiende de género”.

Acciones para hacer extensivo el uso del lenguaje inclusivo y no sexista a otras áreas de la compañía.

El contenido del Plan de Igualdad es público y visible para todos los empleados/as en el Portal.

### **Instituto Andaluz de Tecnología (IAT)**

Política de comunicación y difusión de todas las medidas de conciliación que se han puesto a disposición de la plantilla (publicidad en el boletín interno de comunicación, intranet, comunicación en los encuentros anuales, etc.). En nuestra organización, la primera reducción de jornada que se solicitó y se concedió fue a un hombre. A partir de ahí la solicitaron más hombres, llegando a ser paritario el disfrute de la misma en los primeros años.

### **Peugeot Citroën Automóviles España, S.A.**

Campaña de corresponsabilidad que consiste en el lanzamiento de carteles protagonizados por empleados hombres que realizan tareas domésticas. Con esta campaña se pretende fomentar la igualdad entre hombres y mujeres y sensibilizar sobre el reparto equilibrado de responsabilidades y decisiones, tanto en la vida familiar, como en el ámbito laboral.

### **CCOO Región de Murcia**

Campaña dirigida a los hombres y que se mantiene en la página Web, que se denomina: “COMPARTE RESPONSABILIDADES, NO TE LO PIERDAS”.

### **Fundación ONCE-Grupo Fundosa**

Curso elearning sobre Conciliación e Igualdad para toda la plantilla que se incorpora a la organización, con un módulo sencillo en el que la diversidad se aplica desde diferentes variantes. Termina con un ejercicio práctico en el que la plantilla tiene que reflexionar sobre cómo coordinar la corresponsabilidad en el uso y disfrute de las vacaciones con los/as compañeros/as del equipo.

### **Henkel Ibérica, S.A.**

Utilización de un lenguaje no sexista (“Guía de comunicación no sexista”), no tan sólo a nivel interno de empresa sino también externo (publicidad en TV o medios de comunicación en general, campañas de marketing, etc.).

### **Pauma, S.L.**

Acciones de sensibilización en igualdad de género para toda la plantilla.



Disponemos de un Buzón de quejas y sugerencias en materia de igualdad.

En cada uno de los centros de trabajo existe una persona responsable de igualdad. Entre sus funciones se encuentra la de detectar necesidades en esta materia y trasladarlas a la Comisión de Igualdad, garantizar el desarrollo de las acciones acometidas en el desarrollo del Plan, informar de los pasos dados por la Comisión de Igualdad, etc. De esta manera conseguimos una mayor comprensión e implicación de las personas de la entidad.

Dado que todavía hoy sigue recayendo un mayor peso de las responsabilidades familiares y domésticas sobre las mujeres, estamos empezando a trabajar en la sensibilización sobre la corresponsabilidad a través de campañas específicas.

#### **Mantequerías Arias, S.A.**

Celebración, por acuerdo de la Comisión de Igualdad, del día de la Igualdad de Oportunidades en la empresa todos los 4 de Noviembre (día en el que firmamos el Plan de Igualdad en 2010). Con el lema es "Hacemos lo mismo", hemos diseñado: carteles con hombres y mujeres en los mismos puestos en diferentes aéreas con éxito en ambos casos, dípticos informativos con el contenido del Plan, medidas de conciliación, etc. y una taza conmemorativa.

#### **Reale Seguros Generales, S.A.**

Creación del puesto de "Agente de Igualdad" (mujer con formación en materia de Igualdad de Oportunidades) que funciona como canal directo de comunicación con la plantilla y a todos los efectos del Plan de Igualdad y en lo relativo a lo contemplado en nuestro Protocolo de Acoso Sexual y Mobbing. Es además la Responsable de Comunicación Interna de Reale.

### **3.8 Salud en el trabajo y prevención de acosos**

#### **Henkel Ibérica, S.A.**

El Plan de Igualdad contempla, junto con los protocolos contra el Acoso Sexual y el Acoso por Razón de Sexo, el llamado *acoso moral o mobbing*.

#### **Pauma, S.L.**

Se ha solicitado a la empresa externa que realiza la evaluación de riesgos de los diferentes puestos de trabajo, en los distintos centros, la realización de dichas evaluaciones con perspectiva de género.

El Acoso Sexual y el Acoso por Razón de Sexo forman parte de la gestión de la Prevención de Riesgos Laborales de la entidad.



Elaboración de un Protocolo de Actuación ante el Acoso Sexual y el Acoso por Razón de Sexo.

Creación de un equipo de mediación para casos de Acoso Sexual y Acoso por Razón de Sexo compuesto por profesionales especialistas en violencia de género.

La Delegada de Salud recibe formación en materia de igualdad.

### 3.9 Entorno

#### **Allianz Compañía de Seguros y Reaseguros, S.A.**

Se ha incrementado la presencia de mujeres que representan a la empresa en foros de empleo, universidades y otras fuentes de reclutamiento.

#### **Anpark Gestión, S.L.**

A las empresas que colaboran con nuestro centro se les implica con nuestro compromiso con la Igualdad en el ámbito laboral, para que realicen medidas relacionadas con este ámbito.

Contamos con vestuarios infantiles para padres con niñas/os, y otro para madres con niñas/os, no encasillando el cuidado de niños/as a un solo sexo.

#### **Banco Santander, S.A.**

Firma del acuerdo con el MSSSI para conseguir incrementar la presencia de mujeres en los Comités de dirección. La firma de este acuerdo y difusión interna de los compromisos adquiridos públicamente por la empresa nos obligan a poner el foco en las mujeres en los distintos ámbitos y procesos de RR.HH.: selección, formación, desarrollo, promoción, compensación, etc.

Ejercemos como anfitriones/as de eventos relacionados con la diversidad y la Igualdad de género en nuestro centro y los difundimos a todo el personal para concienciarle sobre la importancia de este tema.

#### **Broseta Abogados, S.L.P.**

Firma del Acuerdo de Colaboración con el MSSSI sobre la adopción de medidas para aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos y Comités de dirección, en virtud del cual nos hemos comprometido a una serie de actuaciones específicas para lograr una participación equilibrada de mujeres y hombres en puestos de alta responsabilidad.

#### **Reale Seguros Generales, S.A.**

Reconocimiento como empresa GPTW (Great Place To Work) y, este año, por



tercera vez consecutiva, hemos sido seleccionados por la publicación *Actualidad Económica*, como una de las mejores empresas para trabajar, en el puesto 52, escalando 32 posiciones en el ranking, desde 2012.

#### **Allianz Compañía de Seguros y Reaseguros, S.A.**

Firma del preacuerdo del Convenio Colectivo Allianz Seguros para los años 2014 a 2017 y adquisición del compromiso de anticipar la aplicación de las nuevas medidas de conciliación acordadas.

#### **Acciona Energía, S.A.; Acciona Facility Services; Acciona Ingeniería, S.A.**

Participación desde 2013 en el Proyecto Promociona de la CEOE, iniciativa que, con el apoyo del MSSSI y los Fondos Europeos del Espacio Económico Europeo, y la participación de ESADE, pretende mejorar el acceso de las mujeres a los puestos directivos y a los Consejos de administración de las empresas en España. Fruto de este acuerdo, se ha desarrollado un programa de mentoring con incorporación de mujeres predirectivas.

#### **Instituto Canario de Psicología y Educación ICSE**

Celebración de unas Jornadas de coeducación.

#### **Peugeot Citroën Automóviles España, S.A.**

Ante las dificultades que tenemos para contratar mujeres con formación técnica, hemos puesto en marcha una acción para impulsar las formaciones de carácter técnico entre las mujeres, en colaboración con la Xunta de Galicia. Se han organizado visitas al centro de producción de alumnado de educación secundaria (3º y 4º de la ESO) en las que, además de una visita a la fábrica, trabajadoras del centro cuentan su experiencia profesional y formativa.



## 4 Apuntes para trasladar las experiencias a mi empresa...

Acción 1: \_\_\_\_\_

Acción 2: \_\_\_\_\_

Acción 3: \_\_\_\_\_

Acción 4: \_\_\_\_\_

Acción 4: \_\_\_\_\_

Acción 5: \_\_\_\_\_

Acción 6: \_\_\_\_\_

Mis factores críticos de éxito