

IGUALDAD Y CONCILIACIÓN

Diciembre 2017.

Estrategia, Manual de Intervención, Modelo de Gobierno y Control y Seguimiento para la implantación de Medidas de Conciliación en las Empresas



ETORKIZUNA ERAIKIZ
EL FUTURO DE GIPUZKOA





Histórico de versiones

Versión	Autor	Fecha Entrega	Revisión Apartados
1	KPMG	25.04.2017	Versión inicial del documento
2	KPMG	19.12.2017	Se ha modificado el enfoque del documento para la entrega a las empresas eliminando las tareas de la administración pública. Actualización de los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none">- Manual de intervención- Modelo de Gobierno Nuevo <ul style="list-style-type: none">- Modelo de Control y Seguimiento (se ha realizado una herramienta para dejar a disposición de las empresas)



Índice

Introducción	7
Definición de la Estrategia	11
1 Misión, Visión y Objetivos	11
2 Diseño y Contraste de la Estrategia	11
Eje1. Responsabilidad y compromiso	12
Eje2. Igualdad	19
Eje3. Selección, contratación y composición de la plantilla	27
Eje4. Retribución	28
Eje5. Formación	30
Eje6. Promoción	36
Eje7. Conciliación y corresponsabilidad	41
Eje8. Cultura y comunicación	45
Eje9. Salud con visión de género	49
3 Manual de Intervención	53
Eje1. Responsabilidad y compromiso	54
Eje2. Igualdad	61
Eje3. Selección, contratación y composición de la plantilla	69
Eje4. Retribución	71
Eje5. Formación	73
Eje6. Promoción	81
Eje7. Conciliación y corresponsabilidad	87
Eje8. Cultura y comunicación	91
Eje9. Salud con visión de género	95
Modelo de Gobierno	100
Modelo de Control y Seguimiento	103



Introducción

A partir de este documento se pretende elaborar una estrategia y modelo de gobierno enfocados en fomentar la igualdad de oportunidades y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal de los empleados, con el fin de facilitar la cohesión social y el desarrollo económico del Territorio guipuzcoano.

El diseño y contraste de la estrategia y el Modelo de Gobierno son herramientas a través de las cuales se pretende ayudar a las empresas a que alcancen la igualdad y la conciliación mediante la puesta en marcha de medidas que eliminen cualquier tipo de discriminación por razón de sexo y falta de conciliación que pueda existir en la organización.

Los derechos de igualdad de trato y no discriminación, ya sea por el principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, como la inclusión de personas con discapacidades físicas y mentales en la sociedad, han sido unos pilares para el desarrollo social del último lustro, y se transforma en uno de los principales ejes de acción social a tratar en la Estrategia Europa 2020. Estos derechos vienen recogidos en los artículos 14 y 9.2 de la Constitución Española y se consideran esenciales para la construcción de una sociedad más justa, cohesionada y libre, a la vez que desarrollada tanto económicamente como socialmente.

En 2007 la Diputación Foral de Gipuzkoa aprobó el I Plan Foral para la Igualdad de Mujeres y Hombres 2008-2011 en Gipuzkoa, y en 2011 creó una Dirección General de Igualdad como órgano específico de igualdad para promover las políticas efectivas de igualdad de género.

Asimismo, en marzo de 2013 se aprobó por parte de la Diputación Foral de Gipuzkoa el II Plan Foral para la Igualdad de Mujeres y Hombres 2013-2020 como herramienta que orienta las actuaciones forales en materia de igualdad de género con el objetivo de prosperar en la construcción de un modelo social más justo, igualitario y cohesionado. Todo ello se traslada en la creación de la Norma Foral firmada el 27 de octubre de 2015 que vela por la igualdad de mujeres y hombres en el territorio histórico de Gipuzkoa.

No obstante, aunque se ha recorrido un largo camino en esta materia en Euskadi en comparación con otros países, las mujeres siguen sufriendo notables desventajas en el ámbito laboral y de empleo. El estudio de las estadísticas sigue demostrando que todavía queda un largo camino por recorrer.

Analizando la situación de la Comunidad Autónoma de Euskadi, se observa que ésta ocupa el quinto puesto de los 28 países que conforman la Unión Europea, pero con una puntuación de 5,8 sobre 10.

Del mismo modo, el índice de mujeres formadas demuestra su gran avance en esta senda, dado que Gipuzkoa se sitúa en una de las primeras posiciones a nivel estatal. Sin embargo, si se examina el índice de representación femenina en puestos de trabajo, Gipuzkoa se encuentra en uno de los últimos puestos a nivel estatal.

Asimismo, los resultados de las encuestas realizadas a las empresas guipuzcoanas demuestran que la ciudadanía opina que la igualdad de género es un asunto de interés y preocupación para la empresa y consideran que una plantilla igualitaria es más eficaz debido a que la diversidad es

positiva y mejora la imagen de la empresa.

Sin embargo, los datos recogidos no demuestran esta realidad, puesto que la gran mayoría de las empresas incluidas en los microdiagnósticos solicitados por la DFG no cuentan con una plantilla equilibrada. Esto se debe en gran parte a que el sector más representado en el territorio es el industrial, el cual se considera un sector altamente masculinizado.

Para alcanzar los objetivos de contribución a la sociedad fijados por la Diputación Foral de Gipuzkoa, en términos de competitividad, bienestar social y desarrollo sostenible, la DFG recalca la necesidad de favorecer los entornos que impulsen el aprendizaje, que sensibilicen el valor del mismo desde la propia DFG, Universidades y otros entes públicos, la importancia de transferir el conocimiento existente y que se apoye a la valorización del emprendizaje en la cadena de valor de la educación. Para ello es imprescindible la colaboración estrecha con el resto de agentes del sistema, con una mención especial al ámbito de la mujer emprendedora.

Por lo tanto, el Plan Estratégico de Igualdad a nivel territorial trata de identificar los actores y factores clave, actuar conjuntamente tanto con los diferentes entes de la Administración Pública, como con la empresa privada y las organizaciones sociales/culturales/educativas que ayuden a la co-educación. La Dirección de Igualdad necesita un mecanismo de implantación de acciones y estrategias o tácticas sencillas y de fácil aplicación que integren la visión del conjunto del territorio como la visión de la diversidad y que cuente con un método de expansión que abarque la aplicación en todo lo diverso de la tipología de agentes a los que se refiere.

Este documento es el instrumento por el que la Diputación Foral de Gipuzkoa traslada su estrategia al ámbito social y empresarial, a través de la aproximación de medidas y políticas definidas, que favorezcan la igualdad y conciliación de los guipuzcoanos que a su vez, fortalezca la competitividad de las empresas y el modelo de cohesión y bienestar social.

El proceso seguido para la elaboración del plan ha estado guiado por el análisis de los resultados de las empresas colaboradoras en la fase previa de Microdiagnósticos. Este análisis ha facilitado por un lado la visión empresarial, sectorial y territorial de Gipuzkoa en términos de igualdad y conciliación familiar. Estos resultados han sido enriquecidos con un análisis de Buenas Prácticas a nivel estatal e institucional, que han resultado en una recopilación de herramientas e instrumentos adoptados por diferentes entes para favorecer las áreas consideradas en el objetivo principal.

La prospección de datos a nivel empresarial, y la correlación de los datos con las otras empresas, ha concluido en una serie de medidas comunes y replicables susceptibles de traccionar el cambio para la consecución de los objetivos marcados por el proyecto. Para garantizar la viabilidad de estas medidas se han considerado por un lado los objetivos de la Diputación Foral de Gipuzkoa y las empresas colaboradoras, y por otro lado, la cantidad de recursos disponibles en el momento de la definición del presente plan. La colaboración entre la Diputación Foral de Gipuzkoa y las empresas participantes en los microdiagnósticos ha sido un movimiento clave para la definición de las medidas a aplicar a través del análisis de los puntos fuertes y oportunidades de mejora de las empresas.

El objetivo de este documento es, por tanto, definir un plan de acción que ayude a implementar en las empresas, unas medidas de igualdad y conciliación. El plan de acción integra por un lado las líneas específicas para la consecución de los objetivos, y por otro lado el mecanismo de implantación de las medidas (esto es, los recursos monetarios y en materia de tiempo, los responsables y tareas asignados y los resultados esperados de los mismos). Para garantizar la operatividad se definió con la premisa de la sencillez para garantizar una aplicación exitosa y réplica futura.

Por último, cabe recalcar que la estrategia está orientada en nueve ejes que miden la igualdad y la conciliación:

- 1. Responsabilidad y Compromiso:** mide a nivel corporativo, el grado de compromiso (interno y externo) de la compañía y de la alta dirección por el respeto y la promoción de la diversidad así como por la búsqueda de un equilibrio laboral y personal que garantice a las personas que componen la compañía, poder dar respuesta a las necesidades vitales del día a día. Para su evaluación, a nivel interno, se deben analizar los principios o políticas de igualdad y conciliación recogidas en informes/documentos corporativos (Informe de Responsabilidad Social Corporativa, Valores Corporativos, Estrategia de Negocio, etc...), así como organismos de representación y mecanismos de seguimiento corporativos constituidos para tal efecto (comisiones de igualdad sistemas de control de cumplimiento de políticas,...), y a nivel externo, se debe evaluar la existencia de un sistema de contratación de proveedores y servicios que considere los criterios de igualdad como condición de cara a la formalización de los contratos.
- 2. Igualdad:** mide la existencia de medidas, políticas y procesos para la denuncia de casos de exclusión, mobbing, acoso, violencia de género... así como la implantación por parte de la compañía de planes de igualdad que fomenten un clima laboral adecuado basado en el respeto y en la equidad entre hombre y mujeres. Asimismo, a través de esta métrica se analiza el grado de evaluación y seguimiento del cumplimiento de las medidas, políticas o planes de igualdad establecidos a nivel corporativo, así como el nivel (en cantidad y en categorías) de las personas que se acogen a las políticas de igualdad y conciliación dentro de la empresa, y su desglose por género.
- 3. Selección, contratación y composición de plantilla:** mide la composición de la plantilla (atendiendo a la diversidad de género en cuanto a categorías, puestos funcionales y técnicos,...), así como los procesos de selección y contratación de personal empleados para los diferentes niveles/categorías de la compañía.
- 4. Retribución:** mide los procesos y políticas de retribución corporativas establecidas en la compañía de cara a garantizar una aplicación efectiva del principio de igual remuneración por trabajos equivalentes y en concreto la no existencia de diferencias salariales por razones de sexo.

5. **Formación:** mide el grado de consideración de situaciones especiales de las personas que conforman la compañía de cara a participar en planes de formación implantados a nivel corporativo y en consecuencia promover una gestión del talento efectiva, ofreciendo las mismas oportunidades a todas las personas de la organización.
6. **Promoción:** mide el sistema de evaluación y promoción del personal así como el plan de carrera ofrecido a cada persona que conforma la compañía, según su categoría, puesto y responsabilidad funcional y técnica asignada.
7. **Conciliación y corresponsabilidad:** mide las medidas establecidas a nivel corporativo para facilitar a las personas que trabajan en la compañía, mejorar en las condiciones y el tiempo disponible para el desarrollo personal, profesional, cultural y social. Asimismo, se mide el grado de evaluación y seguimiento del cumplimiento de las medidas de conciliación establecidas a nivel corporativo, así como el nivel (en cantidad y en categorías) de las personas que se acogen a las mismas y su desglose por género.
8. **Cultura y comunicación:** mide el grado de difusión (interno y externo) por parte de la compañía para transmitir su compromiso por la igualdad de oportunidades y el fomento de la conciliación, dando a conocer las medidas y políticas que se están llevando a cabo para tal efecto, así como las políticas y métodos de comunicación en marcha y los protocolos y medidas implementadas.
9. **Salud con visión de género:** mide los procedimientos de prevención de riesgo desde una perspectiva de género en el puesto de trabajo, además de identificar la existencia de instalaciones (vestuarios, aseos...), material y equipamiento diferenciados por género, en los casos en los que aplique realizar dicha diferenciación. Analiza además la existencia de protocolos antiacoso y su grado de conocimiento por la plantilla, responsabilidades asignadas y medidas correctivas definidas.

Definición de la Estrategia

En este apartado se lleva a cabo la definición del marco teórico (base estratégica), esto es misión, visión, objetivos estratégicos y principios asociados a la puesta en marcha de las medidas o políticas de fomento de la igualdad de género y la conciliación familiar. Cada empresa podrá, a partir de las pautas indicadas en este apartado, establecer su propia estrategia de avance en Conciliación Corresponsable e Igualdad.

1 Misión, Visión y Objetivos

Misión

Mejorar el posicionamiento de Gipuzkoa en general y de las empresas guipuzcoanas en particular a través del fomento de la igualdad y conciliación familiar.

Visión

Transición hacia una Gipuzkoa más cohesionada y socialmente comprometida a través del fomento de la igualdad de género y conciliación corresponsable en la empresa, con el fin de posicionar al territorio guipuzcoano como un referente nacional e internacional en estas dos áreas, con la puesta en marcha de medidas en empresas tractoras que impulsen el cambio y definición de políticas de apoyo.

Objetivos

- Implementación de medidas de igualdad y conciliación familiar que ayuden a las empresas a mejorar su posición y productividad
- Apoyo a las empresas guipuzcoanas a gestionar el cambio e incorporar la igualdad y la conciliación entre las bases de su estrategia empresarial
- Mejora del posicionamiento de Gipuzkoa en términos de igualdad y conciliación a nivel estatal y europeo
- Concienciar a las personas responsables de las empresas y trabajadoras en particular y a la ciudadanía en general sobre la importancia que tienen la conciliación, la igualdad y la corresponsabilidad en el ámbito laboral y social y cómo pueden ayudar a la consecución de los objetivos empresariales.

2 Diseño y Contraste de la Estrategia

Tras la realización de una radiografía empresarial en Gipuzkoa para conocer el estado general de las empresas en los ámbitos de conciliación corresponsable e igualdad y un posterior análisis detallado de algunas empresas representativas guipuzcoanas se realizó la definición de la siguiente estrategia. Para su realización se recogió una importante cantidad de información de valor sobre la situación actual del territorio y del tejido empresarial guipuzcoano, así como sobre las principales oportunidades de mejora que existen en las organizaciones guipuzcoanas. Asimismo, partiendo de las áreas de mejora, se definieron una serie de iniciativas estratégicas con

el fin de impulsar la igualdad y la conciliación en las organizaciones.

Cabe destacar que las líneas de actuación interactúan entre sí, ya sean las de igualdad o las de conciliación, y que al implementar una serie de medidas, se podrán crear sinergias y maximizar su potencial si se utiliza un correcto método de implementación.

La estrategia se ha estructurado en base a las 9 métricas de análisis empleadas en la fase de microdiagnóstico:

- Responsabilidad y Compromiso
- Igualdad
- Selección, contratación y composición de plantilla
- Retribución
- Formación
- Promoción
- Conciliación y corresponsabilidad
- Cultura y Comunicación
- Salud con visión de género

Para cada uno de estos ejes se describen:

- Objetivos concretos
- Ejes de actuación que deberá desarrollar la empresa para conseguir los objetivos establecidos
- Líneas de actuación por parte de la Administración Pública para conseguir los objetivos planteados



Eje1. Responsabilidad y compromiso

Esta métrica mide a nivel corporativo, el grado de compromiso (interno y externo) de la compañía y de la alta dirección por el respeto y la promoción de la diversidad así como por la búsqueda de un equilibrio laboral y personal que garantice poder dar respuesta a las necesidades vitales del día a día de las personas que componen la compañía. Para ello, a nivel interno, se analizan los principios o políticas de igualdad y conciliación recogidas en diversos informes/documentos corporativos (Informe de Responsabilidad Social Corporativa, Valores Corporativos, Estrategia de Negocio, etc...), así como organismos de representación y mecanismos de seguimiento corporativos constituidos para tal efecto (comisiones de igualdad sistemas de control de cumplimiento de políticas, etc.). Por otro lado, a nivel externo se evalúa la existencia de un sistema de contratación de proveedores y servicios que considere los criterios de igualdad como condición de cara a la formalización de los contratos.

Se ha podido observar que, aunque todavía queda mucho camino por recorrer, son varias las empresas guipuzcoanas que consideran importante la incorporación de objetivos relacionados con la igualdad de oportunidades y la conciliación de la vida laboral y personal en su estrategia global. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones no cuenta con cláusulas en los contratos con proveedores, suministradores, etc. que garanticen que las contrataciones de los mismos se

realizan de forma que se garantice la igualdad de condiciones.

Asimismo, analizando la percepción y las actitudes que muestra la población guipuzcoana en relación a la igualdad, en base a las encuestas realizadas por la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU), la gran mayoría de las empresas encuestadas (67%) opina que la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres es un aspecto de interés y preocupación para las empresas del territorio, y la mayoría considera que la implantación de medidas de igualdad es una inversión a futuro.

Del mismo modo, más de la mitad de las empresas encuestadas (el 67,3%) opina que la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados es una cuestión que afecta a toda la población, considerando que, por pertenecer al ámbito privado, es una cuestión que debe ser abordada desde la propia empresa.

A continuación se detallan los objetivos y líneas de actuación propuestos en este eje:

1.1 Integrar la igualdad y la conciliación (desde la corresponsabilidad) como parte fundamental en la gestión y estrategia corporativa de la organización.

Mediante este objetivo se pretende ofrecer, desde una visión global y corporativa y bajo las mismas condiciones, las mismas oportunidades a las personas que componen la organización, garantizando que tanto los hombres como mujeres se benefician por igual en el marco de la organización, de las medidas y políticas en materia de igualdad y conciliación.

La incorporación de la igualdad y conciliación supone tenerlo presente de forma explícita en todas las políticas de la empresa, en especial en el Informe de Responsabilidad Social Corporativa, en los Valores Corporativos, en la gestión de RRHH y en la cultura y comunicación interna y externa, formalizando así el compromiso de las empresas por reconocer la igualdad de oportunidades y la conciliación como principio básico y transversal de la organización.

Para alcanzar el objetivo definido, la empresa deberá centrar sus esfuerzos en llevar a cabo las acciones definidas a continuación:

- 1.** Incorporar de forma explícita en las políticas corporativas de la empresa la igualdad y la conciliación como parte estratégica clave de la organización.

En el caso de que exista o se defina en un futuro el Informe de Responsabilidad Social Corporativa, se recomienda integrar acciones concretas en éste para favorecer la conciliación la igualdad y la corresponsabilidad de los empleados.

De la misma forma, si la empresa cuenta con un Código de Conducta o un Informe que recoja los valores de la empresa, sería beneficioso incorporar una nueva línea orientada al compromiso social, a la corresponsabilidad y el compromiso por facilitar la conciliación de las personas y la igualdad de oportunidades desde una perspectiva de género.

Asimismo, los estatutos de la empresa o, en su defecto, la documentación donde se integran las bases fundamentales de la empresa deberán integrar los siguientes apartados:

- Apartado orientado a la Gestión de las Personas, incluyendo la información correspondiente a la composición de la plantilla con el detalle por categorías y desglosado por género.
 - Apartado orientado a la Gestión del Talento y Formación, con el detalle de los programas de formación, planes de carrera y de desarrollo profesional de la compañía y su evolución durante los últimos años desglosado por género.
 - Apartado orientado a la Comunicación interna, con la estrategia de divulgación de las políticas y medidas que se están poniendo en marcha de cara a impulsar la conciliación y la igualdad de oportunidades a las personas que conforman la compañía.
 - Seguridad y Salud, con los procedimientos de prevención de riesgos puestos en marcha desde una perspectiva de género.
2. Desarrollar por parte de RRHH el principio de igualdad de oportunidades, incorporando en todos los documentos y políticas corporativas en las que proceda una frase que haga referencia al compromiso de la organización por impulsar la igualdad de oportunidades.
- Consiste en añadir frases en todos los documentos y políticas de la organización que procedan que recalquen el compromiso de la empresa por fomentar la igualdad de oportunidades de todos los empleados de la organización (Ej. “Empresa comprometida con la igualdad”).
3. Aprobar la incorporación de las cláusulas descritas en los puntos anteriores en la Junta Directiva.
- Se deberá aprobar en la Junta Directiva la inclusión de la igualdad y la conciliación como parte estratégica clave de la organización, mediante las acciones descritas en los dos puntos anteriores.

1.2 Promover la implantación de una persona u órgano responsable (dependiente del equipo de RRHH) que represente dentro de la organización y a nivel corporativo, la figura de “experto en Igualdad de Oportunidades y Conciliación”.

Se considera necesario incorporar una figura (preferiblemente un técnico de RRHH) que se ocupe de canalizar las incidencias, sugerencias y/o dudas que puedan generarse en torno a las políticas y medidas de igualdad y conciliación establecidas por la organización, y al mismo tiempo sirva de puente entre la plantilla y la dirección u otros responsables, y que vigilen e informe sobre la marcha de este proceso de implantación real de medidas de igualdad y conciliación a nivel corporativo.

La puesta en marcha de esta propuesta de mejora viene condicionada a la corporativización de las medidas y políticas de igualdad y conciliación (objetivo descrito en el apartado 1.1), por lo que no tendría sentido llevar a cabo esta acción sin previamente haber desarrollado la acción anterior. Para alcanzar el objetivo definido, la empresa deberá centrar sus esfuerzos en el desarrollo de las siguientes líneas de actuación:

1. Constituir o nombrar la persona u órgano responsable de Igualdad y Conciliación a nivel Corporativo, establecer el funcionamiento y responsabilidades del mismo y difundir su responsabilidad a nivel corporativo.

Con el fin de centralizar las propuestas, dudas e incidencias que puedan surgir acerca de las políticas y medidas de igualdad y conciliación implantadas en la organización, así como realizar una revisión periódica de las mismas, se considera conveniente nombrar una persona responsable de Igualdad y Conciliación, preferiblemente dependiente del equipo de RRHH.

En el caso de considerarse conveniente la constitución de un órgano responsable de Igualdad y Conciliación, se recomienda además la elaboración de un reglamento de funcionamiento del mismo.

2. Definir los indicadores y la periodicidad de revisión de los mismos, que servirán de referencia para medir el avance en igualdad y conciliación. Estos indicadores también deberán servir de base para identificar e impulsar aquellas medidas más populares y eliminar las menos adecuadas.

Una vez nombrada a la persona responsable de la gestión de las políticas y medidas de igualdad y conciliación, se deberá definir la periodicidad con la que se revisarán las políticas y se establecerán una serie de indicadores que midan la efectividad de las mismas. Estos indicadores serán la base para comprobar el avance de la empresa en materia de igualdad y conciliación, y en base a esto se valorará la realización de modificaciones o medidas correctoras con el fin de lograr una optimización de las mismas.

3. Revisar periódicamente (ej. semestral o anualmente) los avances en el último periodo

Tras haber establecido la periodicidad de revisión de las políticas y medidas de igualdad y conciliación, la figura responsable de Igualdad y Conciliación será la responsable de realizar el análisis periódico y medir los avances llevados a cabo en el último ejercicio.

4. Proporcionar, a las nuevas incorporaciones, información específica sobre las medidas y políticas de igualdad y conciliación vivas

Además de responsabilizarse de centralizar cualquier propuesta, duda e incidencia en torno a las políticas de igualdad y conciliación, y revisar periódicamente las mismas con el fin de que sean bien acogidas por la plantilla, el responsable de Igualdad y Conciliación también tendrá la obligación de facilitar a los nuevos empleados de la organización información específica acerca de las políticas y medidas de igualdad y conciliación vigentes en la organización.

1.3 Revisar el estado del Plan de Igualdad desarrollado y analizar los recursos que se han llevado a cabo con el fin de obtener el objetivo establecido por la empresa, así como analizar los avances obtenidos hasta el momento

En el caso de aquellas empresas comprometidas por la igualdad de oportunidades, la conciliación y la corresponsabilidad que cuentan con uno o varios Planes de Igualdad, se considera imprescindible realizar una revisión continua de dicho Plan analizando el grado de consecución de los objetivos definidos en el mismo y revisando los avances obtenidos hasta el momento.

Para alcanzar el objetivo definido, la **empresa** deberá centrar sus esfuerzos en el desarrollo de las siguientes acciones:

1. Analizar aquellas acciones llevadas a cabo en la empresa centradas en fomentar la igualdad de oportunidades

Una vez desarrollado el Plan de Igualdad, es imprescindible llevar un diagnóstico del mismo y analizar qué medidas se han puesto en marcha en la organización que tengan como fin impulsar la igualdad de oportunidades de todos los empleados y cuál es su grado de cumplimiento.

2. Evaluar el grado de consecución de los objetivos definidos en el actual Plan de Igualdad actual

El estudio de las medidas para impulsar la igualdad de oportunidades puestas en marcha en la organización es un punto indispensable para valorar si se ha logrado la consecución de los objetivos fijados en el Plan de Igualdad publicado por la empresa. Esta valoración se llevará a cabo mediante indicadores de eficacia.

3. Comunicar los resultados del análisis realizado para que toda la plantilla sea consciente de la efectividad del Plan de Igualdad

Una vez analizado el grado de consecución de los objetivos definidos en el Plan de Igualdad de la empresa y de las medidas en curso en la organización en esta materia, la persona responsable deberá comunicar estos resultados a toda la plantilla con la finalidad de que los empleados de la organización sean conscientes de la importancia y la efectividad del Plan de Igualdad.

4. Establecer controles periódicos con el fin de contar con un Plan de Igualdad efectivo. En caso de ser necesario, crear mecanismos de mejora continua para corregir las carencias que puedan existir.

El Plan de Igualdad no será un Plan eficaz si no se realiza una revisión periódica del mismo. Por ello, es imprescindible mantener un control continuo que dé pie a encontrar posibles áreas de mejora y así poder actualizar y adaptar dicho Plan acuerdo a las necesidades cambiantes de la organización y de la plantilla.

Por ello, en el caso de que se precise así, se deberá crear un sistema de control para detectar y corregir las posibles carencias que puedan encontrarse en el Plan de Igualdad y poder adecuarlo para incrementar la efectividad del Plan.

1.4 Promover la implantación de una figura responsable de comunicar e implementar las medidas de igualdad definidas en el Plan de Igualdad, así como las medidas puestas en marcha hasta el momento

En el caso de que la organización cuente con un Plan de Igualdad, de cara a centralizar las diferentes tareas sujetas a la implementación y comunicación de las medidas implantadas en el Plan, se considera de gran utilidad establecer un órgano o grupo de trabajo que tenga como objetivo incrementar el grado de efectividad del Plan de Igualdad con el que cuenta la empresa, así como concienciar a la plantilla sobre el compromiso por la igualdad.

Para alcanzar el objetivo definido, la **empresa** deberá centrar sus esfuerzos en el desarrollo de las siguientes acciones:

1. Aprobar la creación de un nuevo grupo de trabajo en Junta Directiva

Es aconsejable establecer un Grupo de trabajo encargado de implementar las políticas de igualdad en la organización y que además sea responsable de comunicar las medidas definidas en el Plan de Igualdad, las modificaciones de las mismas, así como la incorporación de nuevas medidas propuestas para paliar las posibles carencias que hayan podido surgir en la empresa. La creación de este nuevo Grupo deberá ser aprobado en Junta Directiva.

2. Crear un “Grupo de trabajo de Responsables de Centro para la igualdad de oportunidades” encargado concienciar a la plantilla sobre el compromiso por la igualdad

Una vez aprobada la creación del nuevo Grupo de Trabajo en Junta Directiva, la empresa deberá seleccionar los componentes del Grupo de trabajo de acuerdo a las responsabilidades que tendrán las personas que formen parte del mismo.

3. Definir las competencias del grupo de trabajo: concienciar a la plantilla sobre el compromiso por la igualdad.

Es importante asignar las responsabilidades tanto del grupo como de cada uno de los integrantes del mismo. Como responsables de la implementación y comunicación de las medidas definidas en el Plan de Igualdad, el Grupo de trabajo de Responsables para la Igualdad de oportunidades deberá ante todo sensibilizar a los empleados de la organización sobre el compromiso de la empresa en términos de igualdad.

4. Crear un buzón de correo electrónico desde el que se darán a conocer las comunicaciones a todos los empleados y empleadas

El departamento de IT será el encargado de crear un buzón de correo electrónico mediante el cual el Grupo de trabajo de Responsables para la Igualdad se encargará de dar a conocer las políticas y medidas de igualdad con las que cuenta la empresa en la actualidad, las nuevas medidas y políticas creadas de acuerdo a las carencias detectadas, así como las posibles modificaciones del Plan de Igualdad. Este buzón también servirá para recibir sugerencias o quejas en esta materia por parte de la plantilla

5. Realizar un seguimiento periódico sobre el grado de efectividad del grupo de trabajo y de los canales de comunicación utilizados, así como sobre el grado de penetración de los mensajes entre la plantilla. En caso de ser necesario, incorporar modificaciones para que la comunicación resulte más efectiva.

Para valorar e incrementar la efectividad del Grupo de trabajo, se deberá realizar un seguimiento y control de manera periódica para poder detectar las posibles áreas de mejora en las tareas encomendadas. De igual manera, se evaluará el grado de penetración de las comunicaciones realizadas a través del buzón de correo electrónico entre la plantilla, para comprobar si el mensaje llega de manera clara a la totalidad de la empresa y de no ser así, realizar modificaciones para incrementar la efectividad de los mensajes.

1.5 Implantar un sistema de contratación de proveedores, suministradores, etc., que incluya cláusulas para garantizar su compromiso en materia de igualdad de género dentro de su propia empresa (menos prioritario).

De cara a impulsar y divulgar el compromiso de las empresas por la igualdad de oportunidades, tanto a nivel interno como externo, se recomienda la implantación de un sistema de cláusulas que promueva y divulgue el compromiso de las mismas por la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

En este sentido, las carencias detectadas en este área se consideran secundarios, ya que se considera prioritario el esfuerzo por impulsar la igualdad y la conciliación de manera interna entre la plantilla, quedándose en un segundo plano la promoción de estos aspectos de cara a terceros (clientes y proveedores).

Para alcanzar el objetivo definido, la **empresa** deberá centrar sus esfuerzos en el desarrollo de las siguientes líneas de actuación:

1. Establecer parámetros/criterios uniformes de contratación de proveedores, suministradores, etc. que consideren términos en materia de igualdad
A la hora de realizar acuerdos y firmar contratos con proveedores, suministradores, etc. los responsables del departamento de compras, encargados de estos contratos, deberá determinar en los contratos parámetros o criterios uniformes que garanticen un número equilibrado de mujeres y hombres para el suministro del servicio solicitado.
2. Aprobar los criterios en la Junta Directiva
Los parámetros y criterios definidos por los responsables del departamento de compras, encargados de los contratos con los proveedores y suministradores deberán ser aprobados en Junta Directiva antes de incluir esta condición como cláusula en sus contratos.
3. Publicar y difundir las nuevas condiciones de contratación
Una vez aprobados los criterios, se deberá comunicar la aprobación de la nueva

norma de contratación con proveedores y suministradores para que toda la plantilla tenga constancia de los nuevos cambios aprobados en la empresa.

4. Revisar el cumplimiento de los contratos vigentes

Tras la aprobación de esta nueva cláusula, se deberá realizar una labor de comprobación de todos los contratos vigentes con el fin de analizar si estos cumplen o no con los nuevos criterios. En caso de que no cumplan las condiciones, habrá que analizar la viabilidad de modificar los contratos vigentes o, en caso contrario, se deberán incorporar estos criterios en futuras contrataciones con esos mismos proveedores.



Eje2. Igualdad

Esta métrica mide la existencia de medidas, políticas y procesos para la denuncia de casos de exclusión, mobbing, acoso, violencia de género... así como la implantación por parte de la compañía de planes de igualdad que fomenten un clima laboral adecuado basado en el respeto y en la equidad entre hombre y mujeres. Asimismo, a través de esta métrica se analiza el grado de evaluación y seguimiento del cumplimiento de las medidas, políticas o planes de igualdad establecidos a nivel corporativo, así como el nivel (en cantidad y en categorías) de las personas que se acogen a las políticas de igualdad y conciliación dentro de la empresa, y su desglose por género.

Una de cada cuatro empresas analizadas en los microdiagnósticos cuenta con un Plan de Igualdad definido y un tercio de las mismas cuenta con políticas y sistemas para prevenir y actuar frente a las posibles situaciones de acoso.

Asimismo, analizando la percepción y las actitudes que muestra la población guipuzcoana en relación a la igualdad, en base a las encuestas realizadas por la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU), la gran mayoría de las empresas encuestadas (84,7%) opina que el género de las personas que forman parte del equipo de dirección no es un aspecto relevante para el buen funcionamiento de la labor del mismo.

A continuación se detallan los objetivos y líneas de actuación propuestos en este eje:

2.1 Establecer medidas de igualdad y paridad entre hombres y mujeres dentro de la organización, que permitan al mismo tiempo generar acciones positivas para prevenir y solventar situaciones ofensivas, y poder así mejorar el clima laboral de la organización.

Este objetivo responde al interés de la inclusión de acciones positivas para la prevención de situaciones ofensivas por razón de género (acoso sexual o por razón de sexo, exclusión, mobbing,...). La responsabilidad de esta acción recae tanto en la dirección de la empresa como en los mandos intermedios y representantes legales de l@s trabajador@s, asumiendo un rol activo para evitar que se produzcan.

Para el cumplimiento del mismo se llevarán a cabo en la **empresa** las acciones definidas a continuación:

1. Incluir, dentro de las políticas e informes corporativos, los principios de prevención y eliminación del acoso sexual y del acoso por razón de sexo como base para divulgar el compromiso de la empresa por la prevención de este tipo de situaciones. Adicionalmente, definir y establecer las medidas disciplinarias en caso de que se produzcan dichas situaciones.

Con el fin de prevenir las posibles situaciones de acoso sexual y situaciones de acoso por razón de sexo, es recomendable divulgar el compromiso de la empresa por prevenir este tipo de situaciones y concienciar a los empleados sobre la importancia de esta problemática. Además, la empresa deberá definir y aplicar medidas disciplinarias en caso de que se produzca uno de estas situaciones, valorando de qué manera la persona que ha creado el conflicto debería ser sancionada (suspensión de sueldo y empleo, despido, etc.).

2. Aprobar en la Junta Directiva la incorporación de mecanismos para evitar y denunciar casos de acoso, exclusión, mobbing...

La definición de estas medidas, así como el mecanismo para evitar y denunciar cualquiera de estos casos deberá aprobarse en Junta Directiva para que éstas tengan validez

3. Definir la metodología o protocolo que determine los pasos a seguir en caso de que una persona se encuentre frente a este tipo de situaciones ofensivas.

Para prevenir cualquier situación de acoso, exclusión, mobbing, etc. se precisa detallar una metodología o protocolo claro en el cual se concreten los pasos de seguir cualquier persona de la empresa para poder denunciar una situación ofensiva, incluyendo un canal de comunicación que favorezca el anonimato de la persona denunciante.

4. Desarrollar políticas, materiales informativos y un buzón de peticiones (@) para la divulgación y prevención específico dirigido a los empleados y empleadas en relación con el protocolo de prevención del acoso.

Una vez desarrollada la metodología con los pasos que debería seguir la víctima en caso de encontrarse frente a situaciones ofensivas, la empresa deberá divulgar esta información, mediante el desarrollo de material informativo y la creación de un buzón específico con el objetivo de hacer llegar a toda la plantilla el protocolo a seguir en caso de tener que hacer frente a cualquiera de las situaciones descritas. Este buzón, además de informar, tendrá la función de recoger cualquier queja, denuncia o sugerencia por parte de los empleados para poder así prevenir estas situaciones en cualquiera de las áreas y categorías de la empresa.

5. Garantizar la accesibilidad del protocolo para toda la plantilla.

El protocolo a seguir será accesible a todos los trabajadores de la empresa mediante la proporción de la información, tanto a los empleados como a las nuevas incorporaciones, publicando las políticas en la intranet de la empresa, construyendo un buzón de peticiones específico y publicando los canales de denuncia habilitados

para tal efecto. Además, se nombrará a una persona responsable de recibir las denuncias, gestionar este tipo de casos y de comunicar las políticas y medidas a los representantes de l@s trabajador@s.

6. Impartir formación específica a las personas que se les asigne un objetivo, responsabilidad o cometido específico en esta materia.

A todos aquellos responsables de desarrollar políticas, materiales informativos así como encargados de gestionar el buzón creado para divulgar y atender a las posibles situación de acoso que puedan existir en la empresa se les impartirá una formación específica para que pueda realizar dicho cometido de forma óptima y tener el conocimiento necesario para saber cómo actuar en cualquier situación de acoso, exclusión, mobbing, etc.

7. Realizar un seguimiento periódico sobre el grado de efectividad de las medidas y, en caso de ser necesario, incorporar modificaciones para que las medidas resulten más efectivas.

Las medidas puestas en marcha para prevenir el acoso, exclusión, mobbing, etc. no serán efectivas si no se realiza un control continuo de las mismas. Es por ello que se debe realizar un seguimiento con cierta periodicidad sobre el grado de efectividad de dichas medidas y en el caso de que surjan nuevas necesidades que no se hubieran tenido en cuenta hasta el momento se deberán crear nuevas medidas. Del mismo modo, en caso de percibir que alguna de las medidas puestas en marcha podría incrementar su efectividad, se realizarán modificaciones de las mismas.

2.2 Establecer sesiones de apoyo a mujeres víctimas de la violencia de género y organizar charlas informativas para concienciar a la plantilla sobre este tema

Se persigue establecer sesiones de apoyo a mujeres víctimas de la violencia de género y organizar charlas informativas con el fin de concienciar a la plantilla sobre este tema.

Para alcanzar el objetivo definido, la **empresa** deberá centrar sus esfuerzos en el desarrollo de los siguientes ejes de actuación:

1. Aprobar en la Junta Directiva ayudas para víctimas de la violencia de género y la celebración de jornadas informativas dentro del horario laboral de forma periódica. La Junta Directiva deberá aprobar la organización de forma periódica y dentro del horario laboral de charlas para concienciar a la plantilla frente a la violencia de género y sesiones para ayudar a las víctimas que hayan padecido este tipo de violencia.
2. Asignar una persona responsable de gestionar y organizar tanto las sesiones de apoyo como las charlas informativas.

Para poder llevar a cabo las sesiones y charlas que tendrán como fin concienciar a los empleados y ayudar a las víctimas de la violencia de género, se asignará una persona encargada de la gestión y la organización de las mismas. Esta persona será

la responsable también de comunicar el horario y la ubicación de las charlas a toda la plantilla.

3. Definir un canal de comunicación anónimo para que las víctimas puedan acceder a las sesiones de apoyo.

En colaboración con el departamento de IT, quien será el encargado de desarrollar un buzón o e-mail mediante la cual las víctimas que sufren violencia de género podrán manifestar su situación de manera anónima, la persona asignada como responsable será también la encargada de gestionar el buzón e invitar a las personas que hagan uso del mismo a las sesiones de apoyo celebradas en la organización.

4. Organizar jornadas informativas dentro del horario laboral incluyendo ponentes que cuenten experiencias personales.

La persona responsable de gestionar y organizar las sesiones de apoyo y las charlas informativas, preparará a su vez jornadas informativas en las que participarán ponentes que expondrán de manera abierta sus experiencias personales en torno a la violencia de género. Estas sesiones se realizarán dentro del horario laboral y será la propia responsable de organizar la jornada la encargada de ponerse en contacto con la ponente.

5. Difundir entre la plantilla esta medida y la existencia de las sesiones de ayuda.

La persona responsable de gestionar y organizar las sesiones de apoyo y las charlas informativas será también la encargada de divulgar tanto la existencia del buzón como de las sesiones de ayuda y las ponencias indicadas en los puntos anteriores.

2.3 Elaborar un Plan de Igualdad que recoja las medidas relacionadas con la igualdad de oportunidades de los empleados de la organización

Es recomendable desarrollar un Plan de Igualdad mediante el cual la empresa podrá detectar las áreas de mejora en las que deberá aplicar medidas de igualdad, y establecer así objetivos a alcanzar con el fin de lograr una situación de igualdad de oportunidades desde una perspectiva de género.

Asimismo, la empresa deberá tener en cuenta el número de empleados con los que cuenta en la plantilla, ya que una vez que supere los 250 trabajadores, se verá obligada por ley a desarrollar e implementar un Plan de Igualdad.

Para alcanzar el objetivo definido, la **empresa** deberá centrar sus esfuerzos en el desarrollo de las siguientes líneas de actuación:

1. Realizar un análisis de la situación de la organización mediante la recopilación de información sobre la plantilla, calidad del empleo, políticas implantadas, etc., así como mediante el análisis de informes publicados, con el fin de identificar las posibles prácticas discriminatorias existentes.

Resulta primordial analizar la situación de la empresa con la finalidad de detectar

aquellas áreas en las que la empresa no cuenta con una aplicación igualitaria de oportunidades.

Para ello, se deberán analizar, entre otros, la siguiente información:

- Plantilla desglosada por género, por categoría y antigüedad
- Tipo de contrato de los empleados desglosado por género
- Tipo de jornada de los empleados desglosado por género
- Políticas implantadas
- Documentación de la empresa
 - Responsabilidad Social Corporativa
 - Código de Conducta
 - Planes de Formación
 - Página Web
 - Informes publicados

2. Realizar un análisis de buenas prácticas de las medidas de igualdad que podrían ser implementadas en la empresa para paliar las situaciones de desigualdad

Se trata de realizar un estudio sobre las medidas puestas en marcha en las empresas del entorno. Se estudiarán los casos de empresas que hayan tenido una buena acogida de aplicación de medidas de igualdad, las que han incrementado el buen funcionamiento de la empresa gracias a éstas y en las que han disminuido las situaciones de discriminación. Una vez detectadas las medidas que mejor han funcionado en el entorno, se estudiará la viabilidad de la aplicación de las mismas en la propia empresa y sus beneficios.

3. Establecer objetivos que la empresa deberá alcanzar para obtener una situación de igualdad de condiciones y de no discriminación

De acuerdo al análisis de situación de la organización y una vez detectadas las medidas óptimas para disminuir las situaciones de discriminación e incrementar la igualdad en la empresa, se establecerán los objetivos que la empresa debe perseguir para lograr una situación de igualdad de condiciones. Estos objetivos se establecerán en torno a los siguientes tres ejes:

- Integrar como uno de los valores clave de la empresa la igualdad de oportunidades
- Integrar la igualdad como parte de la gestión de la organización
- Facilitar la conciliación de la vida personal y laboral desde una visión de corresponsabilidad

4. Detectar aspectos de mejora de la empresa en base a la información analizada, y aplicar las medidas de igualdad de acuerdo a estas carencias

Partiendo de los objetivos establecidos, las carencias encontradas en base al análisis de buenas prácticas realizado, la organización deberá aplicar las medidas de mejora más convenientes para atenuar las áreas de mejora detectadas.

5. Comunicar y publicar el Plan de Igualdad para que ésta sea accesible a toda la plantilla

Una vez realizado el Plan de Igualdad, se debe divulgar el mismo a toda la plantilla para que todos sean conscientes de los objetivos establecidos en el mismo, las medidas de igualdad aplicadas y el grado de compromiso por parte de la empresa en esta materia.

6. Definir un sistema de control y seguimiento que determine el grado de efectividad del Plan de Igualdad

El Plan de Igualdad debe de ser dinámico y para ello, se debe evaluar periódicamente. Por tanto, es recomendable definir un sistema de control y seguimiento que mida el grado de efectividad de cada una de las medidas propuestas en el Plan y aplicar medidas correctoras cuando así se precise.

2.4 Implantar un mecanismo de control y seguimiento para garantizar la consecución de las medidas propuestas en el Plan de Igualdad

De cara a centralizar las diferentes tareas sujetas a la implementación y comunicación de las medidas implantadas en el Plan de Igualdad de la empresa, se considera gran utilidad establecer un grupo de trabajo con el objetivo de incrementar el grado de efectividad del Plan de Igualdad con el que cuenta la empresa, así como concienciar a la plantilla sobre el compromiso por la igualdad.

Se pueden encontrar sinergias con las medidas del eje de Responsabilidad y compromiso, dado que la implementación de un “Grupo de trabajo de Responsables de Centro para la igualdad de oportunidades” encargado concienciar a la plantilla sobre el compromiso por la igualdad sería también la encargada de controlar y realizar seguimiento para poder garantizar que el Plan de Igualdad se lleva a cabo de manera efectiva.

Para alcanzar el objetivo definido, la **empresa** deberá centrar sus esfuerzos en el desarrollo de los siguientes ejes de actuación:

1. Aprobar en Junta Directiva la asignación del grupo de trabajo encargado del control y seguimiento de las políticas de igualdad
Con el fin de darle un carácter oficial, antes de la conformación del grupo de trabajo, es necesario que la Junta Directiva apruebe la creación de este grupo.
2. Crear un grupo de trabajo encargado de controlar y realizar seguimiento del actual Plan de Igualdad con el fin de garantizar una efectiva consecución del mismo
Tras un análisis de las capacidades de las personas que serán candidatas a formar parte del equipo de trabajo, se determinará qué personas son las candidatas que mejor encajen en el perfil solicitado y en base a los requerimientos se conformará el grupo de trabajo.
3. Definir las competencias del grupo de trabajo : controlar y realizar seguimiento del actual Plan de Igualdad con el fin de garantizar una efectiva consecución del mismo

Una vez asignadas las personas que formarán parte del grupo de trabajo, se definirán las competencias del grupo. Estas competencias deberán de integrar, entre otros cometidos, el papel de control y seguimiento y comunicación de las medidas puestas en marcha en el Plan de Igualdad de la organización. Del mismo modo, se deberán asignar las competencias de cada uno de los integrantes en función de las aptitudes de los mismos.

4. Crear un buzón de correo electrónico desde el que se darán a conocer la evolución de la efectividad del Plan de Igualdad a todos los empleados y empleadas

En colaboración con el departamento de IT, se generará un buzón de correo electrónico mediante el cual el grupo de trabajo divulgará la evolución de la efectividad del Plan de Igualdad. El grupo será el responsable de hacer llegar a toda la plantilla el mensaje con el fin de comunicar el grado de efectividad de las medidas puestas en marcha hasta el momento.

5. Realizar un seguimiento periódico sobre el grado de efectividad del grupo de trabajo. En caso de ser necesario, incorporar modificaciones para que la comunicación resulte más efectiva

El Plan de Igualdad debe de ser dinámico y para ello, se debe evaluar periódicamente. Por tanto, es recomendable definir un sistema de seguimiento que mida el grado de efectividad de cada una de las medidas propuestas en el Plan y aplicar medidas correctoras cuando así se precise.

2.5 Establecer medidas de seguimiento dentro de la organización, que permitan controlar la eficacia del plan de prevención y protocolo de actuación frente al acoso laboral.

En el caso de aquellas empresas que cuentan con un protocolo de prevención frente al acoso (acoso sexual o por razón de sexo, exclusión, mobbing,...), se recomienda la constitución de un sistema que permita llevar un control sobre la efectividad de las medidas definidas. La responsabilidad de realizar un seguimiento sobre las mismas recae tanto en la dirección de la empresa como en los mandos intermedios y representantes legales de I@s trabajador@s, asumiendo un rol activo para evitar que se produzcan situaciones que pongan en riesgo a cualquier persona.

Para alcanzar el objetivo definido, la **empresa** deberá centrar sus esfuerzos en el desarrollo de las siguientes líneas de actuación:

1. Incluir, dentro de las políticas e informes corporativos (en caso de que aún no exista), los principios de prevención y eliminación del acoso sexual y del acoso por razón de sexo como base para divulgar el compromiso de la organización por la prevención de este tipo de situaciones.

Con el fin de demostrar el compromiso de la empresa y en aras de concienciar a su plantilla, se considera favorable incorporar esta materia como parte de los principios y valores de la organización y su rechazo absoluto contra este tipo de

comportamientos.

2. Definir/Revisar la metodología o protocolo que determine los pasos a seguir para realizar el seguimiento de las acciones de prevención y del protocolo de actuación. Para prevenir cualquier situación de acoso se precisa detallar una metodología o protocolo claro en el cual se concreten los pasos de seguir la víctima o persona denunciante para poder reportar este tipo de situaciones.

En caso de que ya exista un protocolo de actuación, será necesario revisarlo para garantizar que éste cubre todas las situaciones y personas que forman parte de la organización.

3. Enriquecer las políticas, materiales informativos y buzones peticiones (@) con nuevas medidas e información relevante en relación con el protocolo de prevención del acoso.

En caso de haber desarrollado nuevas políticas de prevención del acoso o haber modificado las ya implantadas, éstas deberán ser informadas mediante el buzón implementado para dicha divulgación. Este buzón, además de informar, tendrá la función de recoger cualquier queja o denuncia por parte de los empleados con el fin de prevenir el acoso en cualquiera de las áreas y categorías de la empresa.

4. Garantizar la accesibilidad del protocolo para toda la plantilla (en caso de que no exista).

El protocolo a seguir será accesible a todos los trabajadores de la empresa, mediante la divulgación de la información a través de todos los canales de la empresa (intranet, mail...), tanto a los empleados como a las nuevas incorporaciones. Esta información deberá incluir, además del protocolo, la persona de contacto responsable del proceso de denuncia de este tipo de situaciones.

5. Impartir formación específica a las personas que se les asigne un objetivo, responsabilidad o cometido específico en esta materia.

A todos aquellos responsables de desarrollar políticas, materiales informativos así como encargados de gestionar el buzón creado para divulgar y atender a las posibles situación de acoso que puedan existir en la empresa se les impartirá una formación específica para que pueda realizar dicho cometido de la manera más óptima.

6. Realizar un seguimiento periódico sobre el grado de efectividad de las medidas y, en caso de ser necesario, incorporar modificaciones para que las medidas resulten más efectivas.

Las medidas puestas en marcha para prevenir el acoso no serán efectivas si no se realiza un control continuo de las mismas. Es por ello que se debe realizar un seguimiento con cierta periodicidad sobre el grado de efectividad de dichas medidas y, en el caso de que surjan nuevas necesidades que no se hubieran tenido en cuenta hasta el momento, se deberán crear nuevas medidas. Del mismo modo, en caso de percibir que alguna de las medidas puestas en marcha podría incrementar su

efectividad, se realizarán modificaciones sobre las mismas.



Eje3. Selección, contratación y composición de la plantilla

Esta métrica mide la composición de la plantilla (atendiendo a la diversidad de género en cuanto a categorías, puestos funcionales y técnicos,...) en función de las especificidades de cada empresa en cada caso, así como los procesos de selección y contratación de personal empleados para los diferentes niveles/categorías de la compañía.

En base a los datos de las encuestas facilitados por la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU), se observa que en 3 de cada 4 empresas (74,4%) no se tiene en cuenta si el candidato es femenino o masculino. De la misma manera, el 82,6% de las empresas observadas no han establecido en la empresa cuotas o criterios de contratación que consideren una contratación equilibrada entre hombres y mujeres.

Asimismo, se ha podido observar que muchas de las empresas guipuzcoanas realizan los procesos de reclutamiento y selección en función de aspectos tanto cuantitativos (se tiene en cuenta el nivel de formación, experiencia profesional y capacitación al puesto) como cualitativos (se da importancia a la actitud de la persona durante la entrevista). Por ello, se podría concluir que en estos procesos no se realiza ninguna distinción por género y se consideran perfiles masculinos y femeninos indistintamente.

Sin embargo, se observa que la gran mayoría de las empresas guipuzcoanas no cuentan con una plantilla equilibrada. Esto es debido al gran número de empresas pertenecientes al sector de la industrial y de la metalurgia del territorio, sectores altamente masculinizados.

A continuación se detallan los objetivos y líneas de actuación propuestos en este eje:

3.1 Impulsar la incorporación de mujeres u hombres en aquellas áreas donde su representación sea menor para así contar con una plantilla equilibrada en cuanto a la distribución de género se refiere en todos los niveles de la empresa

El área de la selección y contratación es una de las bases fundamentales sobre las que se sustenta la igualdad real en la organización. En este sentido, se ha comprobado que la gran mayoría de las empresas han centrado su proceso de selección en base a criterios basados en el talento de las personas candidatas a ocupar el puesto, sin tener en cuenta prejuicios y/o estereotipos sobre el sexo de las personas para ocupar un determinado puesto. Por ello, se recomienda la definición de medidas que permitan impulsar la incorporación de mujeres en áreas masculinizadas y la incorporación de hombres en aquellas áreas donde su representación sea menor.

Para alcanzar el objetivo definido, la **empresa** deberá centrar sus esfuerzos en el desarrollo de los siguientes ejes de actuación:

1. Establecer acuerdos con centros formativos del Territorio, para favorecer la captación de mujeres con interés por ocupar puestos en sectores o departamentos masculinizados y viceversa.

Con el fin de que la captación de mujeres interesadas en ocupar puestos en áreas masculinizadas (y viceversa) se realice de manera fluida, se establecerán acuerdos

con los centros formativos que estén situados en el territorio. Para ello, es importante tener una base de datos que permita ponerse en contacto con los responsables de los centros formativos que se consideren interesantes para la propia empresa.

2. Incorporar, en las políticas de selección, medidas de acción positiva que permitan un mayor equilibrio de los géneros en los distintos departamentos.

Con el propósito de alcanzar el equilibrio deseado en la plantilla, así como en los diferentes departamentos de la empresa, se aconseja incorporar medidas en los procesos de captación de la empresa. Para ello, los responsables de selección deberán definir acciones cuyo objetivo sea equilibrar la presencia de hombres y mujeres en todas las áreas y categorías.

3. Realizar un seguimiento periódico de la evolución de la contratación desagregada por sexo así como la composición de la plantilla por departamento y categoría de cara a determinar el % de hombres y mujeres en los distintos niveles de la empresa y así poder actualizar las cuotas de contratación/promoción.

Para poder medir la efectividad de las políticas de selección cuya finalidad es equilibrar la plantilla, se medirá periódicamente el número de hombres y mujeres de la organización en los diferentes departamentos y categorías, con el fin de diagnosticar cuál es la evolución de la organización.

Esta evaluación se trasladará a los responsables de selección para que los mismos dispongan de datos actualizados para realizar las próximas captaciones de nuevas incorporaciones basándose en los datos facilitados.



Eje4. Retribución

Esta métrica mide los procesos y políticas de retribución corporativas establecidos en la compañía de cara a garantizar una aplicación efectiva del principio de igual remuneración por trabajos equivalentes y en concreto la no existencia de diferencias salariales por razones de sexo.

En referencia a la retribución, a la hora de establecerlo, una gran parte de las compañías analizadas cuenta con un sistema de valoración del desempeño basado en dos parámetros principales: el puesto de trabajo que ostenta y la calidad de su desempeño en el mismo, por lo que se puede concluir que el sistema de compensación económica viene derivado del rendimiento y las capacidades profesionales adquiridas por la persona trabajadora.

A continuación se detallan los objetivos y ejes de actuación propuestos en este eje:

4.1 Ajustar la retribución de manera que la evaluación de los empleados se realice, además de mediante aspectos cualitativos, en función de aspectos cuantitativos.

La retribución de los empleados de algunas de las empresas guipuzcoanas solo se evalúa en función de aspectos cualitativos, ya que éste se determina de acuerdo a los convenios colectivos que afectan a las personas empleadas de la plantilla y en función de sus puestos de trabajo y jornadas laborales. A pesar de que a través de este sistema se garantice una remuneración

independientemente del género, se recomienda revisar y ajustar este sistema de retribución y adaptarlo para que la determinación de la misma se realice también mediante aspectos cuantitativos, como por ejemplo la evaluación de los objetivos.

Para alcanzar el objetivo definido, la **empresa** deberá centrar sus esfuerzos en el desarrollo de las siguientes líneas de actuación:

1. Definición de todos los puestos de trabajo dentro de los parámetros de competencias necesarias, capacidades a desarrollar, contenido y tareas del puesto, así como responsabilidades del ocupante de dicho puesto.

Para poder disponer de un sistema de retribución objetivo e indiscriminatorio es necesario en primera instancia definir los siguientes parámetros de competencias/habilidades necesarias para cada uno de los puestos de trabajo:

- Capacidades a desarrollar
- Contenido y tareas que se realizan en el puesto
- Responsabilidades de los empleados

2. Establecer una serie de objetivos alcanzables y medibles para cada una de las categorías de la empresa y establecer un sistema de evaluación del desempeño basado en estos objetivos.

La retribución se establecerá en función del cumplimiento de las responsabilidades asociadas a cada puesto de trabajo. Adicionalmente, partiendo de la información proporcionada por los líderes de los diferentes departamentos, los responsables de RRHH deberán establecer una serie de objetivos para cada una de las categorías o puestos. Todo ello servirá como base para evaluar el desempeño de la plantilla.

3. Documentar y comunicar a todos los niveles los sistemas de evaluación y retribución establecidos, asegurando la comprensión de todas las personas involucradas.

Para que toda la plantilla esté al tanto de la incorporación de estos nuevos objetivos y sea consciente de que parte de la evaluación de su desempeño, y por ende el de su retribución, se realizará en función de los mismos, se deberán documentar y trasladar a toda la plantilla la definición de estos objetivos por puestos. Es de vital importancia asegurar que esta información llegue a la totalidad de la plantilla y garantizar que todos los empleados comprendan los objetivos que se les plantea.

4. Establecimiento de periodos de revisión del sistema de evaluación y desempeño así como el de promoción para adecuar las métricas a las nuevas situaciones en las que se vea involucrada la organización.

Con el fin de garantizar que los objetivos establecidos en cada uno de los puestos/categorías se adecuan a la realidad de la organización, se deberá establecer un sistema de evaluación periódico que mida el grado de cumplimiento de los objetivos y garantice que éstos son realistas y alcanzables por las personas asociadas a cada uno de los puestos/categorías.



Eje5. Formación

Esta métrica mide el grado de consideración de situaciones especiales de las personas que conforman la compañía de cara a participar en planes de formación implantados a nivel corporativo y en consecuencia promover una gestión del talento efectiva, ofreciendo las mismas oportunidades a todas las personas de la organización.

Son muchas las empresas que cuentan con un Plan de Formación definido con el fin de cubrir con las necesidades de todos los empleados de todas las categorías de la empresa. De acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas por la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU), más de la mitad de las empresas analizadas (60,3%) afirman realizar preferentemente formación presencial, y solamente un 5,35% lo realiza online.

A continuación se detallan los objetivos y líneas de actuación propuestos en este eje:

5.1 Ampliar la cobertura formativa y el abanico de cursos con el objetivo de disponer de una base de hombres y mujeres cualificados con potencial para promocionar a posiciones de mayor responsabilidad

El desarrollo de la formación es uno de los métodos clave para la gestión efectiva de las personas y para llevar a cabo esta actividad, es imprescindible contar con planes de formación que permitan a las personas adquirir nuevas capacidades y poder así optar a una promoción y a la mejora de la retribución salarial.

En este sentido, es importante que estos planes estén adaptados a los puestos y capacidades necesarias, siempre respetando la conciliación y la igualdad, es decir, impartiendo dentro del horario laboral.

Es por ello que se considera beneficioso ampliar la cobertura formativa y el abanico de cursos con el objetivo de disponer de una base de hombres y mujeres cualificados con potencial para promocionar a posiciones de mayor responsabilidad.

Para alcanzar el objetivo definido, la **empresa** deberá centrar sus esfuerzos en el desarrollo de las siguientes líneas de actuación:

1. Definir y mantener vivos los programas de formación y gestión del talento interno que permitan disponer de una base de conocimiento cualificado con potencial para promocionar a posiciones de responsabilidad, garantizando al mismo tiempo que existe una equidad entre el % de mujeres y hombres en cada categoría.

El objetivo en este ámbito consiste en impulsar y mantener cursos formativos que favorezcan el acceso a puestos de mando intermedios o puestos de mayor responsabilidad. De esta manera, se mantienen vivos los planes de carrera internos para los empleados que tengan inquietudes y aspiraciones a crecer profesionalmente. Estos planes de carrera deberán estar definidos de modo que garanticen la paridad entre hombres y mujeres en cada una de las categorías de la empresa.

2. Diseñar programas de desarrollo de habilidades (directivas o no directivas), con el objeto de que les permitan adquirir las habilidades y competencias necesarias para

acceder a puestos de superior categoría.

Para asegurar que todos los empleados de la organización tengan acceso a planes de carrera, accediendo a puestos de mayor responsabilidad, se diseñarán programas de desarrollo de competencias para que los trabajadores puedan adquirir las habilidades que se precisen para poder acceder a los puestos de mayor responsabilidad. Se garantiza que estos programas serán accesibles para toda la plantilla, independientemente de su jornada laboral y asegurando que la conciliación de la vida personal y laboral no suponga un freno para los profesionales que deseen promocionar a puestos de trabajo de mayor responsabilidad.

3. Incorporar al plan de formación cursos específicos en materia de igualdad.

Se añadirán al Plan de Formación vigente en la organización cursos que traten de manera específica la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el ámbito laboral orientados a concienciar a los empleados de la organización sobre la importancia de la igualdad de oportunidades y la no discriminación.

4. Favorecer el acceso a la formación al personal con excedencia, reducción de jornada o cualquier otra situación relacionada con la conciliación de la vida personal. Con el fin de favorecer el acceso a la formación a toda la plantilla, también a aquellos empleado que no trabajan en jornada completa, se valorará la posibilidad de realizar las formaciones en horarios de mañana y tarde, para que los empleados puedan inscribirse en la franja horaria que mejor se adecue a su horario. Del mismo modo, se dará opción de realizar la formación de forma online para que aquellos empleados que no tengan opción de acceder a los mismo puedan realizarlos sin necesidad de tener que acudir al espacio físico donde se imparte la formación.

5. Establecer un sistema de seguimiento que permita realizar revisiones periódicas del plan de formación y que permita extraer información segregada por género sobre el nivel de participación a los nuevos cursos y la calidad de los mismos.

Para que el Plan de Formación sea efectivo, deberá ser un Plan vivo, es decir, se deberá implantar un método de seguimiento que revise periódicamente las diferentes formaciones impartidas y si su contenido tiene una aplicabilidad real en las tareas profesionales de los profesionales.

Se aconseja realizar encuestas al finalizar cada una de las sesiones formativas para medir el grado de satisfacción de los empleados, añadiendo en estas una pregunta que indique el género de la persona entrevistada.

Estas encuestas serán de gran utilidad a la hora de establecer el Plan de Formación del siguiente ejercicio, valorando si sería o no interesante volver a impartir la formación en el futuro.

6. Aprobar en la Junta Directiva la creación de nuevos cursos formativos.

La incorporación de nuevos cursos formativos en el Plan de Formación deberá ser aprobada en la Junta Directiva.

7. Difundir la existencia de los nuevos cursos a toda la plantilla.

Para que toda la plantilla tenga acceso a los nuevos cursos formativos, es imprescindible divulgar la existencia de los mismos, publicando la información en la intranet y comunicándolo vía email facilitándoles la documentación correspondiente y un enlace a la inscripción de los cursos.

5.2 Ampliar la cobertura formativa y el abanico de cursos, incluyendo sesiones formativas de sensibilización de la plantilla en materia de igualdad, conciliación de la vida personal y profesional y la corresponsabilidad

El desarrollo de la formación es uno de los métodos clave para la sensibilización efectiva de las personas en materia de la igualdad, la conciliación de la vida personal y profesional y la corresponsabilidad.

Para el caso de aquellas empresas que no cuentan actualmente con cursos de formación específicos que permiten a las personas comprender la estrecha relación entre la conciliación y la corresponsabilidad, y sirvan para concienciar a la plantilla sobre la repercusión de buenas prácticas en cuanto a igualdad, conciliación y corresponsabilidad se refiere, se recomienda ampliar la cobertura formativa y el abanico de cursos, incluyendo sesiones formativas de sensibilización de la plantilla en materia de igualdad, conciliación de la vida personal y profesional y la corresponsabilidad.

Para alcanzar el objetivo definido, la **empresa** deberá centrar sus esfuerzos en el desarrollo de las siguientes líneas de actuación:

1. Diseñar cursos formativos relacionados con la concienciación y sensibilización de la plantilla en el ámbito de la igualdad, la conciliación y la corresponsabilidad

Se diseñarán cursos específicos en materia de igualdad, conciliación y corresponsabilidad, orientados a concienciar a los empleados sobre la importancia de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, así como de la importancia de conciliar la vida laboral, familiar y personal desde un aspecto de corresponsabilidad.

2. Definir acciones o medidas que estimulen a la plantilla y faciliten su asistencia a estos cursos formativos.

Para estimular a la plantilla a asistir a estos cursos formativos se deberán definir acciones o medidas, tales como incentivos no monetarios, que faciliten la asistencia de los mismos.

3. Incorporar al plan de formación los cursos específicos en materia de igualdad, conciliación de la vida personal y profesional y de corresponsabilidad.

Se añadirán al Plan de Formación vigente cursos específicos en materia de igualdad, conciliación y corresponsabilidad con el fin de sensibilizar a los empleados sobre la importancia de la no discriminación de género, así como de la importancia de conciliar la vida laboral, familiar y personal desde un aspecto de

corresponsabilidad.

4. Favorecer el acceso a la formación al personal con reducción de jornada o cualquier otra situación relacionada con la conciliación de la vida personal.

Con el fin de favorecer el acceso a la formación a toda la plantilla, también a aquellos empleado que no trabajan en jornada completa, se valorará la posibilidad de realizar las formaciones en horarios de mañana y tarde, para que los empleados puedan inscribirse en la franja horaria que mejor se adecue a su horario. Del mismo modo, se dará opción de realizar la formación de forma online para que aquellos empleados que no tengan opción de acceder a los mismo puedan realizarlos sin necesidad de tener que acudir al espacio físico donde se imparte la formación.

5. Establecer un sistema de seguimiento que permita realizar revisiones periódicas del plan de formación y que permita extraer información segregada por género sobre el nivel de participación a los nuevos cursos y la calidad de los mismos.

Para que el Plan de Formación sea efectivo, deberá ser un Plan vivo, es decir, se deberá implantar un método de seguimiento que revise periódicamente las diferentes formaciones impartidas y si su contenido en materia de igualdad y conciliación es adecuado.

Se aconseja realizar encuestas al finalizar cada una de las sesiones formativas para medir el grado de satisfacción de los empleados, añadiendo en estas una pregunta que indique el género de la persona entrevistada.

6. Aprobar la creación de nuevos cursos formativos.

La incorporación de nuevos cursos formativos en el Plan de Formación deberá ser aprobada en la Junta Directiva.

7. Difundir la existencia de los nuevos cursos a toda la plantilla.

Para que toda la plantilla tenga acceso a los nuevos cursos formativos, es imprescindible divulgar la existencia de los mismos, publicando la información en la intranet y comunicándolo vía email facilitándoles la documentación correspondiente y un enlace a la inscripción de los cursos.

5.3 Revisar el Plan de Formación actual de manera que se adapte al horario laboral de la plantilla

Se considera beneficioso revisar y fundamentar el actual Plan de Formación de la organización y adaptarlo al horario laboral de la plantilla, con el fin de que toda la formación sea accesible a la totalidad de la plantilla, independientemente de la jornada a la que se acojan los empleados de la organización.

Para alcanzar el objetivo definido, la **empresa** deberá centrar sus esfuerzos en el desarrollo de las siguientes líneas de actuación:

1. Revisar las diferentes jornadas de trabajo de las personas empleadas y comprobar la disponibilidad de los mismos (mañana o tarde), para poder realizar las

formaciones de acuerdo a su jornada laboral.

Realizar un análisis de acuerdo al tipo de jornada a las que se acogen los empleados de la empresa y revisar la disponibilidad de los mismos en horarios de mañana y tarde, con el fin de considerar la inclusión de diferentes sesiones en el Plan de Formación.

2. Diseñar un nuevo Plan de Formación que incluya varias sesiones (mañana y tarde) para un mismo curso, con el fin de que sean accesibles a la totalidad de la plantilla independientemente de su jornada laboral.

Con el fin de favorecer el acceso a la formación a toda la plantilla, también a aquellos empleado que no trabajan en jornada completa, se valorará la posibilidad de realizar las formaciones en horarios de mañana y tarde, para que los empleados puedan inscribirse en la franja horaria que mejor se adecue a su horario. Del mismo modo, se dará opción de realizar la formación de forma online para que aquellos empleados que no tengan opción de acceder a los mismo puedan realizarlos sin necesidad de tener que acudir al espacio físico donde se imparte la formación.

3. Establecer un sistema de seguimiento que permita realizar revisiones periódicas del plan de formación y que permita extraer la información segregada por género sobre el nivel de participación a los nuevos cursos.

Para que el Plan de Formación sea efectivo, deberá ser un Plan vivo, es decir, se deberá implantar un método de seguimiento que revise periódicamente las diferentes formaciones impartidas y si su contenido tiene una aplicabilidad real en las tareas profesionales de los profesionales.

Se aconseja realizar encuestas al finalizar cada una de las sesiones formativas para medir el grado de satisfacción de los empleados, añadiendo en estas una pregunta que indique el género de la persona entrevistada.

Estas encuestas serán de gran utilidad a la hora de establecer el Plan de Formación del siguiente ejercicio, valorando si sería o no interesante volver a impartir la formación en el futuro.

4. Aprobar en la Junta Directiva la creación de nuevos cursos formativos.

La incorporación de nuevos cursos formativos en el Plan de Formación deberá ser aprobada en la Junta Directiva.

5. Difundir la existencia de los nuevos cursos adaptados a toda la plantilla.

Para que toda la plantilla tenga acceso a los nuevos cursos formativos, es imprescindible divulgar la existencia de los mismos, publicando la información en la intranet y comunicándolo vía email facilitándoles la documentación correspondiente y un enlace a la inscripción de los cursos.

5.4 Proponer medidas para incrementar la presencia de los hombres en los cursos relacionados con las políticas de género y conseguir así un mayor grado de concienciación y sensibilización en esta materia

Se ha observado que existen empresas con planes adaptados a cubrir las diferentes necesidades de la plantilla, siempre respetando la conciliación y la igualdad (impartiéndolos dentro del horario laboral) que cuentan con cursos de formación específicos que permiten a las personas comprender cuán importante y beneficioso resulta fomentar la igualdad de oportunidades desde una perspectiva de género en el ámbito laboral. Sin embargo, queda patente la falta de interés por parte del sector masculino de la organización, como demuestra la asistencia mayoritaria de mujeres a estas sesiones formativas. Es por ello que se considera beneficioso idear medidas para incrementar la presencia de los hombres a los cursos relacionados con las políticas de género.

Para alcanzar el objetivo definido, la **empresa** deberá centrar sus esfuerzos en el desarrollo de los siguientes ejes de actuación:

1. Definir acciones o medidas que estimulen a la plantilla y faciliten su asistencia a los cursos formativos relacionados con las políticas de género, haciendo hincapié en impulsar la participación masculina

Para estimular a la plantilla y sobre todo al género masculino a asistir a estos cursos formativos se deberán definir acciones o medidas, tales como incentivos no monetarios, que faciliten la asistencia de los mismos.

2. Incorporar al plan de formación nuevos cursos específicos en materia de igualdad. Se añadirán al Plan de Formación vigente cursos exclusivos en materia de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres que tendrán como fin concienciar a los empleados de la organización sobre la importancia de la igualdad de oportunidades y la no discriminación.
3. Favorecer el acceso a la formación al personal con excedencia, reducción de jornada o cualquier otra situación relacionada con la conciliación de la vida personal. Con el fin de favorecer el acceso a la formación a toda la plantilla, también a aquellos empleado que no trabajan en jornada completa, se valorará la posibilidad de realizar las formaciones en horarios de mañana y tarde, para que los empleados puedan inscribirse en la franja horaria que mejor se adecue a su horario. Del mismo modo, se dará opción de realizar la formación de forma online para que aquellos empleados que no tengan opción de acceder a los mismo puedan realizarlos sin necesidad de tener que acudir al espacio físico donde se imparte la formación.
4. Establecer un sistema de seguimiento que permita realizar revisiones periódicas del plan de formación y que permita extraer la información segregada por género sobre el nivel de participación a los cursos y la calidad de los mismos.

Para que el Plan de Formación sea efectivo, deberá ser un Plan vivo, es decir, se deberá implantar un método de seguimiento que revise periódicamente las diferentes formaciones impartidas y si su contenido tiene una aplicabilidad real en

las tareas profesionales de los profesionales.

Se aconseja realizar encuestas al finalizar cada una de las sesiones formativas para medir el grado de satisfacción de los empleados, añadiendo en estas una pregunta que indique el género de la persona entrevistada.

Estas encuestas serán de gran utilidad a la hora de establecer el Plan de Formación del siguiente ejercicio, valorando si sería o no interesante volver a impartir la formación en el futuro.

5. Aprobar la creación de nuevos cursos formativos.

La incorporación de nuevos cursos formativos en el Plan de Formación deberá ser aprobada en la Junta Directiva.

6. Difundir la existencia de los nuevos cursos a toda la plantilla.

Para que toda la plantilla tenga acceso a los nuevos cursos formativos, es imprescindible divulgar la existencia de los mismos, publicando la información en la intranet y comunicándolo vía email facilitándoles la documentación correspondiente y un enlace a la inscripción de los cursos.



Eje6. Promoción

Esta métrica mide el sistema de evaluación y promoción del personal así como el plan de carrera ofrecido a cada persona que conforma la compañía, según su categoría, puesto y responsabilidad funcional y técnica asignada.

Los empleados de la mayoría de las empresas analizadas promocionan en función de sus aptitudes, capacidades y la valoración del desempeño de cada una de ellas, no habiéndose identificado prácticas de “discriminación” en función del género y considerando perfiles masculinos y femeninos indistintamente en prácticamente todas ellas.

Además, de acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas por la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU), más del 90% de las empresas encuestadas afirman que realizan las promociones en función de las aptitudes y capacidades de los trabajadores.

A continuación se detallan los objetivos y ejes de actuación propuestos en este eje:

6.1 Implantar un sistema de plan de carrera global y un sistema de promociones basado en criterios cuantitativos y cualitativos, enriqueciéndolo con medidas de “acción positiva” hacia el género menos representado (sobre todo en los puestos directivos)

Hoy en día la motivación se ha convertido en el gran reto de los departamentos de recursos humanos de cualquier empresa. En la actualidad, la promoción interna se ha revelado como una gran herramienta para alcanzar la satisfacción de los empleados.

Una compañía tiene en su equipo humano el más importante de sus activos. Si es capaz de transmitirles cuánto pueden crecer juntos y hacerles llegar la idea de que sus éxitos personales serán parte del triunfo de la empresa, se habrá cumplido uno de los objetivos del departamento de recursos humanos: la motivación del equipo.

Es por ello que se considera necesario promover procesos de promoción interna y planes de carrera que favorezcan alcanzar niveles de motivación más elevados y que garanticen la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres en el desarrollo profesional y la promoción.

Para alcanzar el objetivo definido, la **empresa** deberá centrar sus esfuerzos en el desarrollo de los siguientes ejes de actuación:

1. Definir programas de identificación de talento interno que permitan disponer de una base de mujeres y hombres cualificados con potencial para promocionar a posiciones de responsabilidad, asegurando que el porcentaje de mujeres sea al menos igual al porcentaje de mujeres en la plantilla.

Las empresas deberán contar con sistemas que recojan las competencias específicas requeridas en cada categoría y evaluar mediante entrevistas, cuestionarios, ejercicios, etc si las personas cumplen con lo requerido para su puesto. Este proceso será de gran ayuda a la hora de identificar los puntos fuertes y aquellas áreas de mejora de los empleados. A largo plazo favorecerá poder contar con una plantilla cualificada y con potencial para promocionar a puestos de responsabilidad.

En el diseño de estos programas es importante evaluar el ratio de hombres y mujeres que podrán formar parte del mismo con el objetivo de garantizar que el acceso a puestos de responsabilidad se realice de manera igualitaria en la organización.

2. Diseñar programas de desarrollo de habilidades directivas enfocados a las personas identificadas con potencial, con el objeto de que les permitan adquirir las habilidades y competencias necesarias para acceder a puestos de superior categoría.

Una vez identificados aquellos empleados con potencial para promocionar a puestos de responsabilidad a través de las acciones del punto anterior, se lanzarán iniciativas orientadas a formar las habilidades directivas de estas personas, mediante el desarrollo de habilidades de liderazgo, adquiriendo el conocimiento y las prácticas fundamentales del coaching y mentoring, así como desarrollando su habilidad negociadora para convertirlos en empleados que lideren y contribuyan eficazmente al éxito de su organización.

3. Impulsar dentro de la empresa el desarrollo de "carreras profesionales" dirigidas a todos los miembros de la empresa mediante Formación, Mentoring (tutorías o acompañamiento personalizado), etc.

Esta línea de acción se corresponde con la asignación de un mentor o tutor con experiencia y conocimiento que apoya, enseña, guía y aconseja al empleado, con el fin de que los empleados puedan aprovechar la experiencia de otra persona de la organización y aprender de ello.

4. Informar sobre las vacantes a todo el personal con cualificación para optar a ella, con independencia de su género y situación familiar

Se debe comunicar la existencia de puestos vacantes que puedan surgir en los diferentes departamentos y categorías de la empresa a todas las personas con cualificación a optar a los mismos, independientemente del género y situación personal de los mismos.

5. Garantizar que en las promociones de libre designación sólo se tengan en cuenta criterios de mérito y capacidad

Las valoraciones de las promociones de libre designación deberán estar orientadas únicamente en evaluar criterios objetivos, garantizando así que éstas se realizan de manera equitativa y que no se hace ninguna distinción por género, jornada o situación personal de la persona candidata a promocionar.

6. Establecer un sistema de seguimiento que permita determinar la efectividad de las medidas puestas en marcha

Para el correcto funcionamiento del sistema de promociones y para garantizar la efectividad de las medidas puestas en marcha, se deberán implantar un método de seguimiento que revise periódicamente los planes de carrera de los empleados en las diferentes categorías desagregado por género.

En el caso de identificar alguna carencia o aspecto de mejora en el sistema de promoción, se realizarán modificaciones con el fin de optimizar el proceso de evaluación de las mismas.

7. Difundir la existencia de las nuevas medidas a toda la plantilla

Se asignará una persona o departamento encargado de divulgar los criterios de promoción, para que toda la plantilla esté al corriente de la forma en la que serán evaluados a la hora de promocionar a puestos de mayor responsabilidad. El sistema de promoción será publicado en la intranet de la empresa y será enviado a todos los empleados, indicando en cada uno de los casos los criterios de evaluación asignados a su categoría.

6.2 Implantar un sistema de Plan de Carrera Global que incorpore el aspecto cuantitativo a la evaluación del empleado y esté basado en la igualdad de oportunidades, independientemente del género

Se recomienda a aquellas empresas que no cuentan actualmente con una política definida para promocionar las personas empleada, establecer un sistema de Plan de Carrera Global que facilite el desarrollo profesional satisfactorio, estimule el talento de las personas empleadas y que incorpore el aspecto cuantitativo en las evaluaciones de las personas empleadas para promocionar a las personas con más capacidades a los puestos de acuerdo a su desempeño y sus capacidades.

Para esto es necesaria una descripción de los puestos así como la colaboración de los responsables de departamentos, RRHH y dirección para la alineación de objetivos y colaboración a la hora de desarrollar la herramienta. Será necesaria también la participación de un número

significativo de trabajadores para obtener feedback de las medidas propuestas así como la factibilidad de las mismas en la operativa regular del negocio. A su vez, esto motivará a las personas empleadas, ya que al ser evaluados en variables controlables, aumentarán su productividad en estas variables involucradas, y de la misma manera, la dirección podrá orientar estas variables hacia los objetivos más importantes según su perspectiva.

Para alcanzar el objetivo definido, la **empresa** deberá centrar sus esfuerzos en el desarrollo de las siguientes líneas de actuación:

1. Definición de todos los puestos de trabajo dentro de los parámetros de competencias necesarias, capacidades a desarrollar, contenido y tareas del puesto, y responsabilidades del ocupante de dicho puesto

Para poder disponer de un Plan de Carrera Global que facilite el desarrollo profesional satisfactorio de los empleados de manera objetiva e indiscriminatoria es necesario en primera instancia definir los siguientes parámetros de competencias/habilidades necesarias para cada uno de los puestos de trabajo:

- Capacidades a desarrollar
- Contenido y tareas que se realizan en el puesto
- Responsabilidades asociadas al puesto

2. Establecer un sistema de evaluación del desempeño de los empleados de los diferentes puestos de trabajo que sea la base de las promociones, teniendo en cuenta las perspectivas de los diferentes niveles de la organización (dirección, RRHH, responsables de área, trabajadores)

Se implantará un sistema de evaluación del desempeño de los trabajadores de la organización de acuerdo a las competencias de cada puesto de trabajo descritas anteriormente, evaluando no solo los parámetros relacionados con la promoción, sino valorando también aquellos relacionados con el compromiso con la propia organización.

Este sistema será la base de las futuras promociones de los empleados de la organización y permitirá ejecutarlas con mayor garantía de objetividad.

3. Documentar y comunicar a todos los niveles los sistemas establecidos, asegurando la comprensión de todas las personas involucradas

Para que toda la plantilla esté al tanto de la incorporación del nuevo sistema de evaluación del desempeño de los empleados, se deberán documentar y trasladar a toda la plantilla la definición de estos criterios de valoración por puestos. Resulta necesario garantizar que esta información llegue a la totalidad de la plantilla.

4. Establecimiento de períodos de evaluación cuya realización concluya en las promociones pertinentes y comunicación de los mismos

Las evaluaciones del desempeño de los empleados se realizarán periódicamente, por lo que se deberán establecer periodos de evaluación que desembocarán en promociones. Los periodos de evaluación serán comunicadas a todos los

empleados y serán publicados en la intranet de la empresa.

5. Establecimiento de periodos de revisión del sistema de evaluación y desempeño así como el de promoción para adecuar las métricas a las nuevas situaciones en las que se vea involucrada la organización.

La empresa deberá revisar periódicamente la efectividad de su sistema de evaluación y desempeño. Así, se podrán detectar carencias y áreas de mejora y en consecuencia se adecuarán los indicadores de evaluación con el fin de adaptarse a las nuevas necesidades.

6.3 Idear medidas que favorezcan la promoción de mujeres en categorías superiores con el fin de equilibrar la distribución de género de la plantilla en todos los niveles de la organización

A pesar de que haya habido grandes avances en la sociedad, el llamado techo de cristal sigue siendo una realidad que viven las mujeres en muchas empresas y que impide al género femenino contar con las mismas oportunidades de promocionar que un hombre a puestos de responsabilidad. En este sentido, para poder garantizar el acceso a las mujeres a puestos de responsabilidades, las empresas deberán definir nuevas políticas que impulsen la promoción de la mujer a categorías superiores y poder así equilibrar la distribución de género en todas las categorías.

Para alcanzar el objetivo definido, la **empresa** deberá centrar sus esfuerzos en el desarrollo de los siguientes ejes de actuación:

1. Definir acciones que favorezcan una mayor presencia de las mujeres en puestos de responsabilidad donde la presencia masculina es mayoritaria, así como medidas en las promociones para que, a igualdad de condiciones, promocioe la persona del género infrarrepresentado en puesto a ocupar.

Aquellas organizaciones del territorio que cuenten con una presencia mayoritariamente masculina en puestos de responsabilidad deberán definir una serie de medidas orientadas a favorecer el acceso femenino a puestos directivos.

Del mismo modo, se deberán incorporar medidas en los procesos de promoción que establezcan que, en el caso de encontrarse en las mismas condiciones, promocionará la persona del género infrarrepresentado en el área, puesto o colectivo que se refiera.

2. Aprobar las medidas y acciones definidas.

Se deberá aprobar en la Junta Directiva la incorporación de acciones y medidas para fomentar la presencia femenina en las categorías superiores.

3. Formar a las trabajadoras para acceder a puestos de trabajo de responsabilidad de escasa presencia femenina.

Con el fin de facilitar el acceso a las empleadas que optan a puestos de responsabilidad con escasa presencia femenina, se realizarán sesiones formativas

de mentoring y coaching orientadas a apoyar, enseñar, guiar y aconsejar a este colectivo, con el fin de que los empleados puedan aprovechar la experiencia del mentor o tutor y aprender de ello.

4. Incorporar medidas en las promociones para que, a igualdad de condiciones, promueva la persona del género infrarrepresentado en el área, puesto o colectivo que se refiera.

Con el objetivo de hacer hincapié en el equilibrio de las plantillas, se tomará la decisión de promocionar al representante del género infrarrepresentado en el departamento, puesto o área favoreciendo así la diversidad y estableciendo un criterio común en la empresa para la toma de decisiones de promoción que se basa en datos cuantitativos.

5. Realizar un seguimiento periódico de la evolución de la composición de la plantilla en cada una de las categorías desagregada por sexo de cara a determinar el % de hombres y mujeres en los distintos niveles de la empresa y así poder actualizar las cuotas de promoción.

Con el fin de mantener una organización equilibrada por género, los responsables de RRHH deberán evaluar periódicamente la composición de la plantilla por categoría, desglosada por género. De este modo, la empresa contará con información actualizada acerca del equilibrio de las diferentes categorías y basará sus promociones de acuerdo a esta información.



Eje7. Conciliación y corresponsabilidad

Esta métrica mide las medidas establecidas a nivel corporativo para facilitar a las personas que trabajan en la compañía, mejorar en las condiciones y el tiempo disponible para el desarrollo personal, profesional, cultural y social. Asimismo, se mide el grado de evaluación y seguimiento del cumplimiento de las medidas de conciliación establecidas a nivel corporativo, así como el nivel (en cantidad y en categorías) de las personas que se acogen a las mismas y su desglose por género.

En base a las encuestas realizadas por la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU), el 67,3% de las personas encuestadas considera que, por pertenecer al ámbito privado, la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados es una cuestión que debe ser abordada desde la propia empresa y opina que es una cuestión social que afecta a toda la ciudadanía. Asimismo, el 69% de los mismos definiría la conciliación como la opción de cualquier individuo por compatibilizar su vida personal, familiar y laboral, y un 26% considera que es una cuestión que solamente incumbe a personas con familia.

Son muchas las empresas que cuentan con políticas y medidas de conciliación, entre las que caben destacar son la flexibilidad horaria (implantada en un 71% de las empresas encuestadas) y flexibilidad de jornada (implantada en un 43% de las empresas encuestadas). Asimismo, a pesar de que la mayoría de las empresas encuestadas (40,3%) opina que es una inversión para el futuro, hay empresas que opinan que supone un coste añadido a la empresa. Además, muchas han

indicado que una de las principales dificultades con las que se han encontrado a la hora de implantar las medidas es el desembolso económico, y otras muchas (70,7%) destacan la dificultad en organizar el trabajo y la asignación de tareas.

A continuación se detallan los objetivos y ejes de actuación propuestos en este eje:

7.1 Impulsar una cultura empresarial que promueva, desde la corresponsabilidad, la conciliación de la vida personal y laboral de las personas que conforman la organización, garantizando que la aplicación de estos derechos no tenga impactos negativos en el ámbito profesional

En aras de buscar un equilibrio entre las distintas facetas de la vida (desarrollo profesional, responsabilidades familiares y desarrollo personal, cultural y social) de las personas que conforman la organización, a parte de las medidas que se establecen en los convenios colectivos, son muchas las empresas que ponen en marcha políticas y medidas de conciliación. Sin embargo, muchas de estas no están documentadas, se trata de “leyes no escritas” o “acuerdos apalabrados” entre las personas empleados y sus responsables que permiten de alguna manera, mejorar la “calidad de vida” de las personas que conforman la compañía. Dado el carácter “no oficial” de estas medidas, no existe ningún sistema que garantice ni realice ningún seguimiento sobre el impacto de las mismas.

Para alcanzar el objetivo definido, la **empresa** deberá centrar sus esfuerzos en el desarrollo de las siguientes líneas de actuación:

1. Definir y diseñar medidas de conciliación para todas aquellas personas que actualmente, por su puesto de trabajo, no cuentan con dicha facilidad, sin que las medidas repercutan en la productividad de la empresa.

Analizar la situación de los empleados que no tienen acceso a acogerse a las medidas de conciliación en la actualidad debido a las condiciones de su puesto de trabajo y, en base a su situación y su jornada laboral, diseñar nuevas medidas de conciliación específicas para los mismos que no impacten en la productividad de la organización.

2. Documentar todas las políticas y medidas de conciliación (las sujetas al convenio colectivo así como las “leyes no escritas”) a las que se acogen las personas que trabajan en la organización.

Se trata de recoger en un documento todas aquellas políticas y medidas a las que los empleados de la empresa se acogen aun siendo “leyes no escritas”, con el fin de estandarizar y oficializar las mismas.

3. Realizar una campaña de sensibilización y divulgación e información, dirigida a todas las personas de la organización en la que se expliquen todos los derechos relacionados con la conciliación, haciendo especial hincapié en que los mismos pueden ser disfrutados tanto por hombres como por mujeres.

Los responsables de RRHH serán los encargados de difundir las medidas y políticas a las que los empleados tienen opción de acogerse. Con el fin de fomentar la

corresponsabilidad en la empresa, en estos comunicados se subrayará que tanto los hombres como las mujeres tienen la posibilidad y el mismo derecho a acogerse a estas medidas.

4. Lanzar campañas de sensibilización orientadas a sensibilizar e informar a la plantilla sobre la importancia de la corresponsabilidad en los compromisos familiares.

Los responsables de RRHH serán los encargados de lanzar campañas de sensibilización con el propósito de concienciar a los empleados sobre la importancia de compartir las responsabilidades familiares. En estas campañas se subrayarán los beneficios de la corresponsabilidad, y se tratará de concienciar, sobre todo al género masculino, de que constituye una de las principales barreras para el desarrollo de las mujeres y para el acceso a las mismas a puestos de mayor responsabilidad en la organización.

5. Definir un sistema de control y seguimiento periódico que permita recopilar información sobre el número de empleados que se acogen a las medidas de conciliación, así como realizar revisiones periódicas para actualizar las medidas existentes y adaptarlas en caso de surgir nuevas necesidades. Asimismo, establecer una metodología o protocolo para la resolución de las solicitudes en materia de conciliación.

Una vez documentadas las políticas y medidas de conciliación, se recomienda establecer formularios de solicitud para que los responsables de RRHH tengan constancia de los empleados que se acogen a las medidas propuestas. De este modo, a la organización le será más fácil recopilar la información sobre el número de trabajadores que se acogen a las diferentes medidas, de forma que podrá evaluar la efectividad de las mismas. Asimismo, podrá modificar aquellas políticas que, aun estando documentadas se encuentran en desuso debido a la dificultad de los empleados de poder acceder a las mismas. Este procedimiento deberá realizarse de manera periódica para que las medidas sean lo más efectivas posibles.

6. Aprobar en la Junta Directiva las nuevas medidas corporativizadas a través de las nuevas políticas de conciliación.

La formalización de las políticas o medidas consideradas “leyes no escritas” deberá ser aprobada en la Junta Directiva.

7.2 Revisar y adaptar las medidas de conciliación actuales, así como definir nuevas políticas que se ajusten a las necesidades cambiantes de los empleados

En el caso de aquellas empresas que ya cuentan con numerosas políticas y medidas de conciliación documentadas a las que se acogen una gran parte de la plantilla, se considera interesante realizar una revisión de esas medidas para poder adaptarlas a las necesidades cambiantes de las personas empleadas de las empresas, realizando un control y evaluación de las medidas actuales de la organización.

De la misma manera, sería beneficioso establecer un sistema de seguimiento y evaluación de la validez y aceptación de las medidas puestas en marcha, así como mantener un sistema o canal de comunicación que permita difundir en todo momento las medidas existentes así como las nuevas medidas definidas.

Para alcanzar el objetivo definido, la **empresa** deberá centrar sus esfuerzos en el desarrollo de las siguientes líneas de actuación:

1. Revisar las medidas de conciliación a las que se acogen los empleados actualmente con el fin de medir la efectividad de las mismas

Para incrementar el grado de efectividad de las medidas puestas en marcha en la empresa, se deberá realizar una revisión de las mismas, analizando si estas son accesibles a la totalidad de los empleados, y midiendo en que porcentaje se acogen hombres y mujeres, así como los empleados de las diferentes categorías y departamentos. Mediante este análisis se observará si existe algún colectivo con dificultades para acogerse a las medidas, y de ser así éstas deberán de ser adaptadas a este colectivo.

2. Adaptar las medidas de conciliación actuales a las necesidades de las personas que actualmente no cuentan con la facilidad de disfrutar de las mismas

Tras un análisis previo, se estudiará si existe algún colectivo que no tenga la opción de acogerse a las medidas de conciliación debido a la tipología de su jornada laboral (como por ejemplo los empleados que trabajan a turnos).

Si se percibe esta carencia, se deberán adaptar las medidas de conciliación de manera que se realice alguna modificación para que este colectivo tenga también opción de acogerse a las medidas de conciliación propuestas por la organización.

3. Definir un sistema de control y seguimiento periódico que permita recopilar información sobre el número de empleados que se acogen a las medidas de conciliación, así como evaluar la validez y aceptación de las medidas actuales con el fin de adaptarlas en caso de surgir nuevas necesidades.

Se considera beneficioso establecer formularios de solicitud para que la empresa tenga constancia de las personas que se acogen a las medidas propuestas. De este modo, a la organización le será más fácil recopilar la información sobre el número de trabajadores que se acogen a las diferentes medidas, de forma que podrá evaluar la efectividad de las mismas. Asimismo, podrá modificar aquellas políticas que, aun estando documentadas se encuentran en desuso debido a la dificultad de los empleados de poder acceder a las mismas. Este procedimiento deberá realizarse de manera periódica para que las medidas sean lo más efectivas posibles.

4. Definir y diseñar nuevas medidas de conciliación que se ajusten a las necesidades cambiantes de los empleados, sin que las medidas repercutan en la productividad de la empresa.

Una vez detectadas las carencias que hayan podido detectarse en la empresa en

relación a las medidas de conciliación puestas en marcha hasta el momento, se definirán nuevas políticas con el fin adaptarse a las necesidades de los trabajadores de la empresa. Estas nuevas políticas se diseñaran tratando de no repercutir en la productividad de la empresa y con la finalidad de conseguir un entorno próspero que facilite la conciliación de la vida laboral, personal y familiar de las personas que trabajan en la organización.

5. Difundir mediante un sistema o canal de comunicación las medidas existentes así como las nuevas medidas definidas en la empresa

Se asignará una persona o departamento encargado de divulgar las medidas de conciliación a las que los empleados tienen derecho a acogerse, las modificaciones realizadas en estas medidas y las nuevas políticas establecidas en la organización. Asimismo, estas medidas se publicarán en la intranet de la empresa para que cualquier empleado pueda acceder a estas en el momento que así lo precise. Además, para que las nuevas incorporaciones puedan tener acceso a las mismas, se les proporcionará la información durante sus primeros días en la empresa.

6. Aprobar en la Junta Directiva las nuevas medidas corporativizadas a través de las nuevas políticas de conciliación.

El establecimiento de nuevas políticas o medidas de conciliación deberán ser aprobadas en la Junta Directiva.



Eje8. Cultura y comunicación

Esta métrica mide el grado de difusión (interno y externo) por parte de la compañía para transmitir su compromiso por la igualdad de oportunidades y el fomento de la conciliación, dando a conocer las medidas y políticas que se están llevando a cabo para tal efecto, así como las políticas y métodos de comunicación en marcha y los protocolos y medidas implementadas.

Aunque no son muchas las empresas que cuentan con una estrategia de comunicación definida, la mayoría de ellas tienen asignada una persona o departamento encargado de realizar las comunicaciones y que permite divulgar los mensajes a toda la organización independientemente de la categoría o situación del empleado.

Además, muchas de las empresas analizadas tienen en cuenta la neutralidad de género en el lenguaje, tanto en los textos como en las imágenes de los documentos publicados, y muchas otras, al realizarla ésta en euskera, avalan realizar una comunicación sin distinción de género.

A continuación se detallan los objetivos y ejes de actuación propuestos en este eje:

8.1 Elaborar un plan o estrategia de comunicación en la que se establezca una metodología de divulgación en todos los niveles de la empresa, tanto interna como externamente

8.2 Elaborar un plan o estrategia de comunicación que facilite la difusión de las medidas de igualdad y conciliación puestas en marcha en la empresa tanto interna como externamente

8.3 Elaborar un plan o estrategia de comunicación en la que se establezca una metodología de divulgación de carácter externo

En términos de igualdad y conciliación, el área de comunicación tiene por objeto transmitir el compromiso de la empresa con la igualdad de género y la conciliación de la vida personal y laboral, tanto de forma interna (a la plantilla y sus representantes), como de forma externa (a la clientela, empresas proveedoras, otras empresas del sector, medios de comunicación o público en general), dando a conocer las medidas que se están desarrollando.

En este sentido, el área de comunicación tendrá como objetivo informar sobre las decisiones que se adopten en el ámbito de la igualdad y de la conciliación de la vida familiar y profesional y de proyectar una imagen de la empresa acorde a estos principios tanto dentro como fuera de la empresa.

Para poder cumplir con los objetivos citados anteriormente, se recomienda definir una estrategia de comunicación que establezca las pautas de comunicación interna y externa de cara a estandarizar y favorecer la divulgación de las medidas en curso dentro de la empresa.

Para alcanzar el objetivo definido, la **empresa** deberá centrar sus esfuerzos en el desarrollo de las siguientes líneas de actuación:

1. Aprobar la elaboración de un plan de comunicación en Junta Directiva
Para la implantación de un Plan de Comunicación específico se precisa aprobarlo previamente en la Junta Directiva.
2. Redactar un plan de comunicación específico dirigido a toda la plantilla en el tema de la igualdad y conciliación y comunicar anualmente (salvo que se considere una periodicidad inferior en algún tema) los avances de las medidas puestas en marcha a través de los canales formales de comunicación disponibles.

Para que toda la plantilla sea conocedora de las políticas y medidas en materia de igualdad y conciliación puestas en marcha en la organización, además de la efectividad o el grado de uso de las mismas, es necesario definir una estrategia de comunicación corporativa. Los responsables de RRHH serán los encargados de realizar las comunicaciones anualmente, salvo aquellos temas que precisen una periodicidad inferior.

3. Crear un buzón de correo electrónico desde el que se darán a conocer las comunicaciones a todos los empleados y empleadas

El departamento de IT de la organización será el encargado de generar una cuenta de correo que se empleará para realizar las comunicaciones corporativas en materia de igualdad y conciliación. Además, la plantilla podrá enviar sugerencias, quejas o cualquier tipo de comunicación relacionada con esta materia a dicho buzón.

4. Elaborar y difundir una guía para uso del lenguaje y la imagen, en la que se velará por todos los aspectos relacionados con la igualdad y la conciliación

En línea con el compromiso de la organización por la igualdad de condiciones, los responsables de RRHH elaborarán una guía para uso del lenguaje e imágenes igualitario e indriminatorio. Para la elaboración de la guía, se deberá realizar un análisis previo de los textos e imágenes corporativos que se emplean a la hora de realizar las comunicaciones de la organización tanto interna como externamente, analizando, entre otros, los estatutos, Informes de Responsabilidad Social Corporativa, Plan de Igualdad, folletos y circulares, página web, revista de la empresa y contratos con terceros. En el caso de percibir algún uso no adecuado en la redacción o imágenes de cualquiera de los documentos, se deberán modificar para que las comunicaciones transmitan el compromiso por la igualdad de la empresa.

Una vez elaborada la guía, se publicará en la intranet y se trasladará a toda la plantilla a través del correo electrónico creado para tal fin, con el objetivo de que a la hora de elaborar cualquier informe, todos los empleados sigan las normas descritas en la guía para uso del lenguaje y la imagen.

5. Informar a todos los grupos de interés (proveedores, empresas colaboradoras, clientes, etc.) de los compromisos adquiridos en materia de igualdad y conciliación. Con el fin de transmitir una imagen corporativa de compromiso a favor de la igualdad y conciliación en la organización, tanto interna como externamente, la organización informará a todos los grupos de interés sobre el compromiso adquirido en el ámbito de la igualdad y conciliación, sobre todo a los clientes, proveedores y a las empresas con las que la organización colabora.

6. Mantener permanentemente informado al Comité de Empresa en cuanto a medidas de igualdad y conciliación puestas en marcha se refiere

Todas las medidas de igualdad y conciliación puestas en marcha en la empresa, además de ser comunicadas a toda la plantilla y ser publicadas en la intranet de la empresa para que sea accesible a cualquiera que lo necesite, deberán informarse periódicamente al Comité de Empresas. En este comité no sólo se informará sobre las medidas puestas en marcha y su grado de uso, sino que también se comunicará cualquier incidencia que haya podido surgir en asuntos relacionados con estas medidas y se plantearán medidas o políticas adicionales que puedan ser implantadas en el futuro.

7. Organizar sesiones de formación específica en materia de igualdad de género, conciliación y corresponsabilidad para todas las personas encargadas de procesos de gestión de personas (selección, retribución, formación, promoción), para el equipo directivo, así como para la representación sindical.

Resulta destacable la importancia de que todo el personal de la organización cuyo rol o tarea se asocie a la gestión de personas esté concienciado y sensibilizado con

la igualdad de oportunidades, la conciliación y la corresponsabilidad. Para ello, se deberán realizar sesiones formativas, cursos o charlas de manera periódica dirigidas a este colectivo.

Estas sesiones se realizarán dentro del horario laboral para que todos los responsables de llevar a cabo estos procesos tengan opción a acceder a los mismos. Además, también podrán asistir a estas sesiones los empleados de la organización con el fin de que los mismos sean conscientes del método de valoración que se les aplicará a la hora de establecer su retribución y promoción.

8. Garantizar que todo el personal que no pertenezca a los colectivos mencionados en el punto anterior tenga una formación mínima en esta materia, mediante sesiones formativas periódicas.

Además de las sesiones formativas realizadas al personal encargado de procesos de gestión de personas, se realizarán sesiones orientadas a sensibilizar a la plantilla sobre la importancia de la igualdad de oportunidades y la conciliación de la vida laboral y personal, transmitiendo a los mismos el compromiso de la organización en este ámbito.

9. Realizar un seguimiento periódico sobre el grado de efectividad de los canales de comunicación y sobre el grado de penetración de los mensajes entre la plantilla. En caso de ser necesario, incorporar modificaciones para que la comunicación resulte más efectiva

Se deberá realizar un seguimiento periódico sobre cómo de efectivos han sido los canales de comunicación, así como sobre el grado de penetración de los mensajes relacionados a temas de igualdad y conciliación en la plantilla.

Para ello, la empresa realizará encuestas a los empleados periódicamente consultando, entre otras cosas, si presta atención a los mensajes recibidos desde el buzón de correo electrónico diseñado tal fin, si ha entendido el mensaje y si le gustaría seguir recibiendo este tipo de correos. Si los resultados de las encuestas son negativos, se realizarán modificaciones en las comunicaciones para que estas sean lo más efectivas posible.

8.4 Realizar un seguimiento periódico de la opinión de la plantilla en materia de igualdad y conciliación

Las necesidades del personal de la empresa se encuentran en constante evolución, varían en función de las circunstancias personales y profesionales de cada persona. Resulta, por tanto, necesario que las medidas y políticas puestas en marcha por la empresa se adapten a nuevas necesidades que puedan surgir dentro de la plantilla.

Por ello, sería interesante conocer de primera mano la opinión del personal de la empresa y tener en cuenta las solicitudes de cambio o mejora que se proponen desde este colectivo de cara a optimizar las acciones que se llevan a cabo actualmente en materia de igualdad y conciliación.

Para alcanzar el objetivo definido, la **empresa** deberá centrar sus esfuerzos en el desarrollo de las siguientes líneas de actuación:

1. Crear un buzón de sugerencias donde el personal de la empresa pueda enviar propuesta de mejora o cambio de cualquiera de las políticas relacionadas con la conciliación y/o la igualdad e, incluso, sugerir la implantación de nuevas medidas. El departamento de IT de la organización será el encargado de generar una cuenta de correo que se empleará con el fin de recibir propuestas de mejora o sugerencias para la modificación de cualquiera de las políticas relacionadas con la igualdad y la conciliación o se podrán plantear nuevas medidas. Los responsables de RRHH serán los encargados de dar a conocer el buzón entre los empleados de la organización.
2. Incluir preguntas relacionadas con la igualdad y la conciliación en las posibles encuestas de clima laboral que pudieran realizarse en el futuro, dirigidas a las personas que componen la plantilla.
Para conocer de primera mano la opinión de la plantilla en materia de igualdad y conciliación, se deberán incluir preguntas relacionadas con esta temática en las encuestas de clima laboral. Así, la empresa podrá analizar la percepción de los empleados acerca de la situación de la organización en materia de igualdad y conciliación y, en base a la información recogida, se determinará si es necesario poner en marcha medidas correctoras.
3. Establecer un plan de mejora a partir de los resultados obtenidos a través del buzón de sugerencias y en las encuestas del clima.
Basándose en los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, la organización identificará las áreas de mejora en las que deberá centrar sus esfuerzos y en función de estas establecerá un plan de mejora para paliar las carencias detectadas.
4. Difundir la existencia del buzón, los resultados de la encuesta y los planes de mejora adoptados entre la plantilla.
Para que todos los trabajadores puedan hacer uso del buzón, es imprescindible que todos los empleados de la organización sean informados de la su existencia. Del mismo modo, los resultados de las encuestas, así como los planes de mejora establecidos en materia de igualdad y conciliación, serán comunicados a través de esta cuenta de correo.



Eje9. Salud con visión de género

Esta métrica mide los procedimientos de prevención de riesgo desde una perspectiva de género en el puesto de trabajo, además de identificar la existencia de instalaciones (vestuarios, aseos...), material y equipamiento diferenciados por género, en los casos en los que aplique realizar dicha diferenciación.

Un gran porcentaje de empresas cuenta con instalaciones preparadas para ofrecer facilidades para mujeres y hombres (mismo número de aseos y vestuarios), y, a pesar de no disponer de

material y equipamiento diferenciados por género, estos se adecuan a los empleados en función de su talla.

Por otro lado, en la gran mayoría de las empresas analizadas no se han encontrado evidencias de que actualmente cuenten con procedimientos de prevención en salud con visión de género adaptados a los protocolos de posibles situaciones o enfermedades que puedan surgir a los empleados.

A continuación se detallan los objetivos y líneas de actuación propuestos en este eje:

9.1 Establecer las medidas y los procedimientos de prevención en salud con visión de género y facilitar material en función del género

En caso de que la organización no haya establecido medidas para adaptar los puestos de trabajo o recolocar a las personas en caso de que se identifique algún factor que ponga en riesgo la salud de la misma se deberá definir un procedimiento para establecer medidas de adaptación o rotación del puesto de trabajo por género o condiciones especiales de las personas.

Para alcanzar el objetivo definido, la **empresa** deberá centrar sus esfuerzos en el desarrollo de las siguientes líneas de actuación:

1. Aprobar la incorporación de procedimientos de prevención en salud con visión de género y la inclusión de material o equipamiento en función del género.
Para poder llevar a cabo la definición del procedimiento de prevención en salud con visión de género y poder disponer de material adaptado para hombre y mujeres, esto deberá ser aprobado en la Junta Directiva.
2. Determinar qué tipo de material o equipamiento es susceptible de ser diferenciado en cuanto a género (vestimenta, calzado...)
Se deberá realizar un análisis de los diferentes materiales o equipamientos utilizados en la organización con el objetivo de determinar cuáles de ellos serán susceptible de ser diferenciado en cuanto a género.
3. Definir el perfil de las personas que puedan ser objeto de evaluación de sus condiciones laborales y los puestos que puedan presentar riesgos para la salud (con visión de género)
La organización deberá definir cuáles son los perfiles o las situaciones en las que las personas empleadas puedan presentar riesgos para la salud con perspectiva de género y que, por lo tanto, pueden ser susceptibles de ser evaluadas de acuerdo a su puesto de trabajo o condiciones laborales.
4. Establecer las medidas de adaptación en los puestos de trabajo y protocolos de actuación en caso de riesgo para la salud (con visión de género)
Una vez detectados los perfiles de los empleados que se encuentran trabajando en puestos o condiciones laborales que podrían presentar riesgos para la salud con perspectiva de género, la organización deberá implantar una serie de medidas para mitigar la situación de riesgo y adecuar los puestos de trabajo. Del mismo modo, se definirán protocolos de actuación con los pasos a seguir en caso de encontrarse en

una de estas situaciones.

5. Realizar un seguimiento periódico de las personas acogidas a estas medidas y de la siniestralidad laboral entre hombres y mujeres

Para testar el grado de efectividad de los procedimientos definidos, se deberá realizar un seguimiento periódico de las personas que se acogen a estas medidas, evaluando la siniestralidad laboral de ambos sexos. Este seguimiento pretende identificar nuevos puestos o situaciones en las que se deban establecer protocolos de actuación o prevención desde una visión de género.

6. Difundir los nuevos procedimientos entre la plantilla

Para que todos los trabajadores puedan hacer uso de los procedimientos de actuación en caso de encontrarse en situaciones que pongan en peligro la salud del personal, es imprescindible que todos conozcan su existencia. Para ello, los responsables de RRHH serán los encargados de divulgarlo mediante la publicación del mismo en la intranet así como comunicándolo vía email para garantizar que éste llegue a toda la plantilla.

9.2 Adaptar las medidas y los procedimientos de prevención en salud con visión de género, adaptando los protocolos a diferentes situaciones y/o enfermedades que puedan surgir entre las personas que conforman la plantilla

En el caso de aquellas empresas que, aun contando con instalaciones adaptadas para ofrecer facilidades a las mujeres y hombres, así como procedimientos de prevención de salud con visión de género, no cuenten con procedimientos centrados en prevenir situaciones y/o enfermedades que puedan darse entre las personas trabajadoras de la plantilla, se recomienda incluir un protocolo centrado en prevenir estas situaciones.

Para alcanzar el objetivo definido, la **empresa** deberá centrar sus esfuerzos en el desarrollo de las siguientes líneas de actuación:

1. Ampliar el alcance de los procedimientos en curso mediante la incorporación de procedimientos centrados en prevenir cualquier situación y/o enfermedad que pueda surgir en la plantilla

Tras analizar los procedimientos de prevención de salud con visión de género que existen actualmente en la organización, la empresa deberá centrar su esfuerzo en adaptar estos a las nuevas necesidades de los empleados con el fin de prevenir cualquier situación y/o enfermedad que pueda surgir entre los empleados.

2. Establecer protocolos de actuación en caso de cualquier riesgo para la salud (con visión de género)

Una vez detectadas las necesidades y adaptados los procedimientos centrados en prevenir cualquier situación y/o enfermedad que pueda surgir en la plantilla, la empresa deberá definir protocolos de actuación para estos nuevos procedimientos.

3. Realizar un seguimiento periódico de las personas acogidas a estas medidas y de

la siniestralidad laboral entre hombres y mujeres

Para testar el grado de efectividad de los procedimientos definidos, se deberá realizar un seguimiento periódico de las personas que se acogen a estas medidas, evaluando la siniestralidad laboral de ambos sexos. Este seguimiento pretende identificar nuevos puestos o situaciones en las que se deban establecer protocolos de actuación o prevención desde una visión de género.

4. Difundir los nuevos procedimientos entre la plantilla

Para que todos los trabajadores puedan hacer uso de los procedimientos de actuación en caso de encontrarse en cualquiera de las situaciones definidas, es imprescindible que todos conozcan su existencia. Para ello, los responsables de RRHH serán los encargados de divulgarlo mediante la publicación del mismo en la intranet así como comunicándolo vía email para garantizar que este llegue a toda la plantilla.

3 Manual de Intervención

La puesta en marcha de la estrategia y las medidas propuestas en la misma precisa de un Manual de Intervención que sirva como herramienta que oriente a las empresas sobre la aplicación de las políticas definidas en la estrategia.

El Manual de Intervención es un documento que sirve como guía para las empresas en la implementación de las medidas en materia de igualdad y conciliación descritas en el diseño de la estrategia, definiendo los objetivos perseguidos, las metas y el plan de despliegue.

En él se define el método diseñado para la implantación de las medidas o políticas en cualquier empresa y podrá ser consultada posteriormente por cualquier empresa u organización que quiera implantar de manera autónoma las medidas de igualdad y conciliación. Se tratará de orientar a las empresas en la implementación de la estrategia definida, mediante el establecimiento de un responsable, participantes, un calendario de trabajo, una dotación presupuestaria y un sistema de control y seguimiento, entre otras cosas.

Para ello, se ha recogido la información recopilada en la Fase I del proyecto, principalmente en los microdiagnósticos, y basándose en la estrategia y el modelo de gobierno definidos en el documento, se determinan las líneas de acción a seguir en cada caso.

La información contenida en el Manual de Intervención correspondiente a la duración, número de recursos y presupuesto de cada acción es orientativa y las organizaciones deberán realizar las modificaciones necesarias en este sentido para adaptarse a sus necesidades. Para el cálculo del presupuesto se han realizado las varias suposiciones. Se estima que la jornada laboral se compone de 8 horas independientemente del día de la semana y a su vez, la semana cuenta con 5 jornadas laborales. Adicionalmente, se ha establecido que el coste de cada recurso es de 30 euros por hora. Cada organización podrá ajustar los presupuestos modificando cualquiera de estos parámetros de modo que sea lo más fiel a la realidad de su organización posible.

Hay que destacar, que el Manual de Intervención es un documento dinámico que se deberá seguir enriqueciendo con los datos obtenidos en todas las experiencias de los Proyectos Piloto y también con experiencias/iniciativas externas que serán objeto de investigación por parte del Observatorio.



Eje1. Responsabilidad y compromiso

Esta métrica mide a nivel corporativo, el grado de compromiso (interno y externo) de la compañía y de la alta dirección por el respeto y la promoción de la diversidad así como por la búsqueda de un equilibrio laboral y personal que garantice poder dar respuesta a las necesidades vitales del día a día de las personas que componen la compañía. Para ello, a nivel interno, se analizan los principios o políticas de igualdad y conciliación recogidas en diversos informes/documentos corporativos (Informe de Responsabilidad Social Corporativa, Valores Corporativos, Estrategia de Negocio, etc...), así como organismos de representación y mecanismos de seguimiento corporativos constituidos para tal efecto (comisiones de igualdad sistemas de control de cumplimiento de políticas, etc.). Por otro lado, a nivel externo se evalúa la existencia de un sistema de contratación de proveedores y servicios que considere los criterios de igualdad como condición de cara a la formalización de los contratos.

A continuación se detallan los objetivos y ejes de actuación propuestos en este eje:

1.1 Integrar la igualdad y la conciliación (desde la corresponsabilidad) como parte fundamental en la gestión y estrategia corporativa de la organización.

Objetivo: 1.1. Integrar la igualdad y la conciliación (desde la corresponsabilidad) como parte fundamental en la gestión y estrategia corporativa de la organización.										
Acción	Participantes	Tiempo estimado	Control y Seguimiento	Presupuesto (€)	Necesidades	Acciones	Colectivo Objetivo	Plan de Despliegue	Recursos necesarios (personas)	Sinergias
1. Incorporar de forma explícita en las políticas corporativas de la empresa la igualdad y la conciliación como parte estratégica clave de la organización.	Responsable RRHH/Integrantes del Gobierno Ejecutivo	1 semana	Publicación de medidas en los canales habilitados para tal efecto	2400	<ul style="list-style-type: none"> Políticas actuales Nueva estrategia empresarial Incorporar 2 nuevos roles: Gestión + Gobierno ejecutivo 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de estrategia Realineación de la estrategia Inclusión Comunicación de los cambios 	Empresa	No aplica	2 personas	
2. Desarrollar por parte de RRHH el principio de igualdad de oportunidades, incorporando en todos los documentos y políticas corporativas una frase que haga referencia al compromiso de la	Responsable RRHH	1 semana	Publicación de medidas en los canales habilitados para tal efecto	2400	<ul style="list-style-type: none"> Incorporación de tres nuevos roles: Gestión + Dirección + 	<ul style="list-style-type: none"> Recopilación de políticas actuales Análisis de las políticas Borrador de políticas 	Empresa	No aplica	2 personas	

organización por impulsar la igualdad de oportunidades.					Servicios centrales	actualizadas • Revisión para alinear con la estrategia • Elaboración de documentos finales				
3. Aprobar la incorporación de las cláusulas descritas en la Junta Directiva.	Integrantes de la Junta Directiva	3 horas	Publicación de medidas en los canales habilitados para tal efecto	3000	• Reunión con representantes de junta directiva • Entregables anteriores	• Presentación de documentos • Aceptación de modificaciones	Empresa	No aplica	Junta Directiva + 2 representantes de los entregables	1.1.3, 1.4.1, 1.5.2, 2.1.2, 2.2.1, 2.4.1, 5.1.6, 5.2.6, 5.3.4, 5.4.5, 7.1.6, 7.2.6

1.2 Promover la implantación de una persona u órgano responsable (dependiente del equipo de RRHH) que represente dentro de la organización y a nivel corporativo, la figura de “experto en Igualdad de Oportunidades y Conciliación”.

Objetivo: 1.2. Promover la implantación de una persona u órgano responsable (dependiente del equipo de RRHH) que represente dentro de la organización y a nivel corporativo, la figura de “experto en Igualdad de Oportunidades y Conciliación”.

Acción	Participantes	Tiempo estimado	Control y Seguimiento	Presupuesto (€)	Necesidades	Acciones	Colectivo Objetivo	Plan de Despliegue	Recursos necesarios (personas)	Sinergias
1. Constituir o nombrar la persona u órgano responsable de Igualdad y Conciliación a nivel Corporativo, establecer el funcionamiento y responsabilidades del mismo y difundir su responsabilidad a nivel corporativo.	Responsables RRHH	2 semanas	Integración del órgano de igualdad y conciliación en el organigrama / headcount de la empresa	3600	Plantilla de trabajo actual : 1 personas a cargo de este puesto en el futuro + equipo de 2 personas para desarrollar el puesto de trabajo	•Análisis de plantilla y asignación de tareas actual • Definición de rol de responsable de I&C • Asignación del puesto •Comunicación a toda la plantilla	RRHH	Masivo (comunicación)	3 personas	1.3.1
2. Definir los indicadores y la periodicidad de revisión de los mismos, que servirán de referencia para medir el avance en igualdad y conciliación. Estos indicadores también deberán servir de base para identificar e impulsar aquellas medidas más populares y eliminar las menos adecuadas.	Órgano responsable de I&C	1 semana	Actualización del sistema de medición / realización de comunicaciones	2400	• Sistema de medición de I&C • Responsable de RRHH encargado de establecer objetivos	•Análisis de sistema de indicadores actuales • Definición de KPI's de I&C • Definición de periodos de revisión y responsables	Órgano responsable de I&C	No aplica	2 personas	Comunicación, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4,

					• Persona de gobierno ejecutivo para contribuir en la definición de KPIs					7.1.5, 7.2.3, 8.1.9
3. Revisar periódicamente (ej. semestral o anualmente) los avances en el último periodo	Órgano responsable de I&C	2 días (periódico)	Calendario de revisiones periódicas / comunicaciones	480	Método de revisión y reporting	<ul style="list-style-type: none"> Definición de periodos de medición y comunicación del proceso Realización de revisiones Elaboración de informe 	Órgano responsable de I&C	No aplica	1 persona	
4. Proporcionar, a las nuevas incorporaciones, información específica sobre las medidas y políticas de igualdad y conciliación vivas	Área de comunicación	1 semana	Dossier de información de medidas publicado	2400	Pack de bienvenida en materia I&C para nuevas incorporaciones	<ul style="list-style-type: none"> Definición de información a impartir a las nuevas incorporaciones Elaboración de un Dossier que recoja toda la información 	Órgano responsable de I&C	No aplica	2 personas	1.2.4, 5.1.3, 5.2.1, 5.2.3, 5.4.2
	Órgano responsable de I&C	2 días	Dossier de información de medidas publicado	480	Pack de bienvenida en materia I&C para nuevas incorporaciones	Definición del formato de comunicación y comunicación a las nuevas incorporaciones	Plantilla	Masivo	1 persona	1.2.4, 5.2.1, 5.2.3

1.3 Revisar el estado del Plan de Igualdad desarrollado y analizar los recursos que se han llevado a cabo con el fin de obtener el objetivo establecido por la empresa, así como analizar los avances obtenidos hasta el momento

Objetivo: 1.3. Revisar el estado del Plan de Igualdad desarrollado y analizar los recursos que se han llevado a cabo con el fin de obtener el objetivo establecido por la empresa, así como analizar los avances obtenidos hasta el momento

Acción	Participantes	Tiempo estimado	Control y Seguimiento	Presupuesto (€)	Necesidades	Acciones	Colectivo Objetivo	Plan de Despliegue	Recursos necesarios (personas)	Sinergias
1. Analizar aquellas acciones llevadas a cabo en la empresa centradas en fomentar la igualdad de oportunidades	Órgano responsable de I&C	2 semanas	Nº de acciones centradas en fomentar la igualdad	2400	Programa de implementación de acciones, personas	• Realización del análisis individual de las acciones	Órgano responsable de I&C	No aplica	1 persona, responsable de RRHH - la persona con el	1.3.1

					responsables del análisis	• Evaluación del proceso completo.			rol de responsable de I&C	
2. Evaluar el grado de consecución de los objetivos definidos en el actual Plan de Igualdad actual	Órgano responsable de I&C	1 semana	Nº de objetivos	1200	Sistema de evaluación del Plan de Igualdad	Realización de análisis periódico y global y elaboración de un informe de resultados	Órgano responsable de I&C	No aplica	1 persona, responsable de RRHH - la persona con el rol de responsable de I&C	1.2.2, 1.2.3, 1.3.4
			Grado de consecución de los objetivos							
3. Comunicar los resultados del análisis realizado para que toda la plantilla sea consciente de la efectividad del Plan de Igualdad	Área de comunicación	3 días	Nº personas informadas	1440	Comunicación del dossier de evaluación/documento del seguimiento	Definición del formato de comunicación y comunicación del resultado a toda la plantilla	Plantilla	Masivo	1 responsable de la comunicación 1 persona responsable de RRHH	Comunicación, 1.3.3, 1.5.3, 2.2.5, 2.3.5, 2.1.7, 4.1.3, 5.1.7, 5.2.7, 5.3.5, 5.4.6, 6.1.7, 7.2.5, 8.2.4, 9.1.6, 9.2.4
			Nº de campañas informativas							
4. Establecer controles periódicos con el fin de tener un Plan de Igualdad efectivo. En caso de ser necesario, crear mecanismo de mejora continua para corregir las carencias que puedan existir.	Órgano responsable de I&C	2 días	Nº de acciones centradas en fomentar la igualdad	480	Herramienta de medición/ KPI's del plan de igualdad	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión periódica de las líneas de acción en materia de igualdad • Actualización de la herramienta de evaluación • Calendarización de futuras revisiones 	Empresa	No aplica	1 persona, responsable de RRHH - la persona con el rol de responsable de I&C	Comunicación, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9
			Nº de objetivos							
			Grado de consecución de los objetivos							

1.4 Promover la implantación de una figura responsable de comunicar e implementar las medidas de igualdad definidas en el Plan de Igualdad, así como las medidas puestas en marcha hasta el momento

Objetivo: 1.4. Promover la implantación de una figura responsable de comunicar e implementar las medidas de igualdad definidas en el Plan de Igualdad, así como las medidas puestas en marcha hasta el momento										
Acción	Participantes	Tiempo estimado	Control y Seguimiento	Presupuesto (€)	Necesidades	Acciones	Colectivo Objetivo	Plan de Despliegue	Recursos necesarios (personas)	Sinergias
1. Aprobar la elaboración de un nuevo grupo de trabajo en Junta Directiva	Integrantes de la Junta Directiva	1 hora	Acta de la reunión de la Junta Directiva	1000	Definición del rol de comunicación en materia de igualdad	<ul style="list-style-type: none"> Determinar la figura de comunicación e implementación de medidas de igualdad con sus tareas y objetivos correspondientes. Presentación a la Junta Directiva 	Empresa	No aplica	1 persona de RRHH para la exposición del rol propuesto	1.1.3, 1.4.1, 1.5.2, 2.1.2, 2.2.1, 2.4.1, 5.1.6, 5.2.6, 5.3.4, 5.4.5, 7.1.6, 7.2.6
2. Crear un “Grupo de trabajo de Responsables de Centro para la igualdad de oportunidades” encargado concienciar a la plantilla sobre el compromiso por la igualdad	RRHH	1 semana	Componentes del grupo de trabajo	6000	Grupo de trabajo a favor de la igualdad que represente todos los departamentos de la organización	Definición del flujo de comunicación entre los componentes del grupo y establecer periodicidad de reuniones del mismo	Responsables de departamentos	Departamental	5 personas	1.2.1
	Grupo de trabajo Igualdad									
3. Definir las competencias del grupo de trabajo: concienciar a la plantilla sobre el compromiso por la igualdad.		1 semana	Nº de competencias del grupo de trabajo	6000	Determinar los objetivos y roles de los integrantes del grupo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Definición de objetivos y tareas específicas Asignación de tareas con métricas a cumplir 	Departamentos colaboradores en el grupo de trabajo/Responsables de departamentos	No aplica	5 personas	1.4.2, 1.1.2.1, 1.3.1
	Grupo de trabajo Igualdad									
4. Crear un buzón de correo electrónico desde el que se darán a conocer las comunicaciones a todos los empleados y empleadas	IT Grupo de trabajo Igualdad	1 día	Buzón o e-mail	240	Canal de comunicación para temas asociados a la igualdad	<ul style="list-style-type: none"> Creación del buzón Asignación de responsable de gestionar el buzón y comunicación de las funcionalidades del buzón a la plantilla 	Plantilla	Masivo	1 persona	1.4.4, 2.1.4, 2.4.4, 2.5.3, 8.1.3, 8.2.1

5. Realizar un seguimiento periódico sobre el grado de efectividad del grupo de trabajo y de los canales de comunicación utilizados, así como sobre el grado de penetración de los mensajes entre la plantilla. En caso de ser necesario, incorporar modificaciones para que la comunicación resulte más efectiva.	Grupo de trabajo Igualdad	de 1 semana (periódico)	Nº personas informadas	1200	Modelos para el seguimiento de iniciativas en curso	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de acuerdo con los parámetros establecidos Preparación de documentación Comunicación de resultados y conclusiones 	Plantilla	Masivo	1 persona de RRHH perteneciente al grupo de trabajo de I&C.	Comunicación, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9
			Nº de campañas informativas							

1.5 Implantar un sistema de contratación de proveedores, suministradores, etc., que incluya cláusulas para garantizar su compromiso en materia de igualdad de género dentro de su propia empresa (menos prioritario)

Objetivo: 1.5. Implantar un sistema de contratación de proveedores, suministradores, etc., que incluya cláusulas para garantizar su compromiso en materia de igualdad de género dentro de su propia empresa (menos prioritario).

Acción	Participantes	Tiempo estimado	Control y Seguimiento	Presupuesto (€)	Necesidades	Acciones	Colectivo Objetivo	Plan de Despliegue	Recursos necesarios (personas)	Sinergias
1. Establecer parámetros/criterios uniformes de contratación de proveedores, suministradores, etc. que consideren términos en materia de igualdad	Responsables departamento de Compras y Grupo de trabajo de Igualdad	2,5 semanas	Número de contratos actualizados. Publicación de requerimientos para nuevas contrataciones	3000	Incorporar la perspectiva de género en los criterios de contratación de terceros.	Revisión y evaluación de criterios de contratación actuales e inclusión de los parámetros de I&C en los mismos.	Empresa	No aplica	1 persona	1.5.1, 2.3.3
2. Aprobar los criterios en la Junta Directiva	Integrantes de la Junta Directiva	1 hora	Acta de reunión. Publicación de criterios y documentación	1000	Aprobación de los nuevos criterios de contratación	Presentación de la documentación de propuesta, aceptación por parte de la junta directiva	Empresa	No aplica	1 persona + Junta Directiva	1.1.3, 1.4.1, 1.5.2, 2.1.2, 2.2.1, 2.4.1, 5.1.6, 5.2.6, 5.3.4, 5.4.5, 7.1.6, 7.2.6
3. Publicar y difundir las nuevas condiciones de contratación	Área de comunicación	3 días	Publicación de la documentación	1440	Comunicación a la plantilla	Publicación de la documentación	Plantilla	Masivo	1 persona responsable de comunicación + 1 Responsable compras	Comunicación, 1.3.3, 1.5.3, 2.2.5, 2.3.5, 2.1.7, 2.2.7, 2.3.5, 4.1.3, 5.1.7, 5.2.7,

										5.3.5, 5.4.6, 6.1.7, 7.2.5, 8.2.4, 9.1.6, 9.2.4
4. Revisar el cumplimiento de los contratos vigentes	Responsables departamento de Compras	1 mes	Grado de cumplimiento de condiciones de contratos vigentes	9600	Tratar de que los contratos actuales cumplan con los nuevos criterios definidos	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de documentos y contratos actuales Inclusión de las nuevas cláusulas en aquellos en los que sea posible realizarlo 	Stakeholders	No aplica	2 personas responsables de compras	1.5.1



Eje2. Igualdad

Esta métrica mide la existencia de medidas, políticas y procesos para la denuncia de casos de exclusión, mobbing, acoso, violencia de género... así como la implantación por parte de la compañía de planes de igualdad que fomenten un clima laboral adecuado basado en el respeto y en la equidad entre hombre y mujeres. Asimismo, a través de esta métrica se analiza el grado de evaluación y seguimiento del cumplimiento de las medidas, políticas o planes de igualdad establecidos a nivel corporativo, así como el nivel (en cantidad y en categorías) de las personas que se acogen a las políticas de igualdad y conciliación dentro de la empresa, y su desglose por género.

A continuación se detallan los objetivos y ejes de actuación propuestos en este eje:

2.1 Establecer medidas de igualdad y paridad entre hombres y mujeres dentro de la organización, que permitan al mismo tiempo generar acciones positivas para prevenir y solventar situaciones ofensivas, y poder así mejorar el clima laboral de la organización.

Objetivo: 2.1. Establecer medidas de igualdad y paridad entre hombres y mujeres dentro de la organización, que permitan al mismo tiempo generar acciones positivas para prevenir y solventar situaciones ofensivas, y poder así mejorar el clima laboral de la organización.

Acción	Participantes	Tiempo estimado	Control y Seguimiento	Presupuesto (€)	Necesidades	Acciones	Colectivo Objetivo	Plan de despliegue	Recursos necesarios (personas)	Sinergias
1. Incluir, dentro de las políticas e informes corporativos, los principios de prevención y eliminación del acoso sexual y del acoso por razón de sexo como base para divulgar el compromiso de la empresa por la prevención de este tipo de situaciones. Adicionalmente, definir y establecer las medidas disciplinarias en caso de que se produzcan dichas situaciones.	Responsables departamento de RRHH	1 semana	Publicación de medidas en los canales habilitados para tal efecto	2400	Políticas e informes corporativos para la prevención y eliminación del acoso	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de políticas e informes corporativos, realineación para que contengan principios de prevención y eliminación del acoso. 	Empresa	No Aplica	2 personas	2.5.1

2. Aprobar en la Junta Directiva la incorporación de mecanismos para evitar y denunciar casos de acoso, exclusión, mobbing...	Integrantes de la Junta Directiva	1 hora	Acta de la reunión de la Junta Directiva	1000	Mecanismos corporativos contra situaciones de acoso, exclusión, mobbing...	Presentación de documentos, aceptación de modificaciones	Empresa	No Aplica	Junta Directiva + 2 representantes de los entregables	1.1.3, 1.4.1, 1.5.2, 2.1.2, 2.2.1, 2.4.1, 5.1.6, 5.2.6, 5.3.4, 5.4.5, 7.1.6, 7.2.6
3. Definir la metodología o protocolo que determine los pasos a seguir en caso de que una persona se encuentre frente a este tipo de situaciones ofensivas.	Responsables departamento de RRHH	2 semana	Publicación de medidas en los canales habilitados para tal efecto	4800	Protocolo de actuación frente a situaciones de abuso	Diseño y definición del protocolo de actuación ante situaciones ofensivas además de las medidas disciplinarias	Empresa	No Aplica	2 personas	
4. Desarrollar políticas, materiales informativos y buzones peticiones (@) para la divulgación y prevención específico dirigido a los empleados y empleadas en relación con el protocolo de prevención del acoso.	Responsables departamento de RRHH Área de comunicación	1 semana	Publicación de medidas en los canales habilitados para tal efecto	2400	Comunicación de los procedimientos en materia de igualdad	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de material informativo que esté orientado a divulgar las medidas puestas en marcha y el protocolo de actuación frente al acoso. • Asignación de una persona responsable de centralizar todas las denuncias/peticiones/comunicaciones. • Divulgación del material a toda la plantilla 	Plantilla	Masiva	1 persona responsable de la definición del proceso y 1 persona responsable de la comunicación	1.4.4, 2.1.4, 2.4.4, 2.5.3, 8.1.3, 8.2.1
5. Garantizar la accesibilidad del protocolo para toda la plantilla.	Responsables departamento de RRHH Grupo de trabajo Igualdad	No Aplica	Acceso a los puntos de información (email del buzón,...) en los canales habilitados para tal efecto	No Aplica	Accesibilidad a la plantilla en la materia	Facilitar el acceso a las medidas y protocolos definidos y a la persona designada como responsable de centralizar este tema.	Plantilla	Masiva	No Aplica	
6. Impartir formación específica a las personas que se les asigne un objetivo, responsabilidad o cometido específico en esta materia.	Responsables departamento de RRHH	1 días	Documento de medidas para tal efecto	240 + coste formador	Formación a las personas que formen parte del grupo de trabajo de igualdad	Organizar sesiones de formación (formador externo) para adquirir un conocimiento enriquecedor en la materia que favorezca la realización de las tareas asignadas	Personas con asignaciones específicas en la materia	Específico	1 persona	2.1.6, 2.2.4, 2.5.5, 8.1.7

7. Realizar un seguimiento periódico sobre el grado de efectividad de las medidas y, en caso de ser necesario, incorporar modificaciones para que las medidas resulten más efectivas.	Responsables departamento de RRHH	1 semana	Elaboración de informes periódicos con el número de casos que se han producido, los resultados, número de formaciones para la prevención de estas situaciones,...	2400	Herramienta de seguimiento responsable de la realización del seguimiento y las evaluaciones	Definición de la herramienta de seguimiento con los KPI's necesarios, puesta en marcha de la herramienta, evaluación periódica y global, establecimiento de calendario de evaluaciones, comunicación de resultados de la inclusión de los principios de prevención del acoso en las políticas de la empresa	Plantilla	Masiva	2 personas	Comunicación, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9
--	-----------------------------------	----------	---	------	---	---	-----------	--------	------------	---

2.2 Establecer sesiones de apoyo a mujeres víctimas de la violencia de género y organizar charlas informativas para concienciar a la plantilla sobre este tema

Objetivo: 2.2. Establecer sesiones de apoyo a mujeres víctimas de la violencia de género y organizar charlas informativas para concienciar a la plantilla sobre este tema										
Acción	Participantes	Tiempo estimado	Control y Seguimiento	Presupuesto (€)	Necesidades	Acciones	Colectivo Objetivo	Plan de despliegue	Recursos necesarios (personas)	Sinergias
1. Aprobar en la Junta Directiva ayudas para víctimas de la violencia de género y la celebración de jornadas informativas dentro del horario laboral de forma periódica.	Integrantes de la Junta Directiva	1h	Acta de la reunión de la Junta Directiva	1000	Medidas de apoyo a las víctimas de la violencia de género	Presentación de documentos, aceptación de medidas	Empresa	No Aplica	Junta Directiva + 2 representantes de los entregables	1.1.3, 1.4.1, 1.5.2, 2.1.2, 2.2.1, 2.4.1, 5.1.6, 5.2.6, 5.3.4, 5.4.5, 7.1.6, 7.2.6
2. Asignar una persona responsable de gestionar y organizar tanto las sesiones de apoyo como las charlas informativas.	RRHH	2 días	Publicación del nombramiento de la persona de referencia	480	Contar con una persona responsable en esta materia	<ul style="list-style-type: none"> Identificar el perfil requerido Estudiar las personas susceptibles de ocupar el puesto y escoger la persona candidata que más se ajuste a los requerimientos 	No Aplica	No Aplica	1 persona	
3. Definir un canal de comunicación anónimo para que las víctimas puedan	IT	2 días	Buzón o e-mail	480	Canal de comunicación para las personas	<ul style="list-style-type: none"> Creación del buzón Asignación de responsable de 	Plantilla	Masiva	1 persona IT	8.1.3, 2.4.4.

acceder a las sesiones de apoyo.					que quieran participar en charlas de apoyo	gestionar el buzón • Comunicación de las funcionalidades del buzón a la plantilla				2.3.5. 2.2.5
4. Organizar jornadas informativas dentro del horario laboral incluyendo ponentes que cuenten experiencias personales.	Responsables de RRHH	1 día	Nº asistentes a las jornadas	720	Concienciar a la plantilla sobre la violencia de género	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar a los ponentes • Organizar sesiones orientadas a compartir las experiencias con los asistentes. • Al final de las charlas, realizar encuestas de satisfacción a los asistentes 	Plantilla	Masiva	3 ponentes	2.1.6, 2.2.4, 2.5.5, 8.1.7
5. Difundir entre la plantilla esta medida y la existencia de las sesiones de ayuda.	Líderes de departamento/equipos Área de comunicación	1h	Nº personas informadas Nº de campañas informativas	30	Informar a toda la plantilla sobre las acciones llevadas a cabo	Informar a los integrantes de la plantilla sobre las medidas y las jornadas desde el buzón	Plantilla	Masiva	1 persona encargada de enviar la información desde el buzón	Comunicación, 1.3.3, 1.5.3, 2.2.5, 2.3.5, 2.1.7, 4.1.3, 5.1.7, 5.2.7, 5.3.5, 5.4.6, 6.1.7, 7.2.5, 8.2.4, 9.1.6, 9.2.4

2.3 Elaborar un Plan de Igualdad que recoja las medidas relacionadas con la igualdad de oportunidades de los empleados de la organización

Objetivo: 2.3. Elaborar un Plan de Igualdad que recoja las medidas relacionadas con la igualdad de oportunidades de los empleados de la organización										
Acción	Participantes	Tiempo estimado	Control y Seguimiento	Presupuesto (€)	Necesidades	Acciones	Colectivo Objetivo	Plan de despliegue	Recursos necesarios (personas)	Sinergias
1. Realizar un análisis de la situación de la organización mediante la recopilación de información sobre la plantilla, calidad del empleo, políticas	Responsables de RRHH y Responsables de departamentos	2,5 semanas	Plantilla desglosada por género, categoría y antigüedad	6000	Conocer la situación actual de la organización en materia de igualdad	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar distintos aspectos de la organización (plantilla, calidad de empleo, medidas en marcha, 	Empresa	No Aplica	2 personas dedicadas a realizar el estudio	

<p>implantadas, etc., así como mediante el análisis de informes publicados, con el fin de identificar las posibles prácticas discriminatorias existentes.</p>			<p>Tipo de contrato</p> <p>Tipo de jornada</p> <p>Documentación de la empresa (planes de formación, página web, informes, etc.)</p>			<p>comunicación interna/externa...)</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar las posibles prácticas discriminatorias existentes. 				
<p>2. Realizar un análisis de buenas prácticas de las medidas de igualdad que podrían ser implementadas en la empresa para paliar las situaciones de desigualdad</p>	<p>Responsables de RRHH</p>	<p>2,5 semanas</p>	<p>Buenas prácticas de medidas de igualdad</p>	<p>6000</p>	<p>Identificar potenciales medidas que mejoren la situación de la empresa en materia de igualdad</p>	<ul style="list-style-type: none"> Analizar las medidas puestas en marcha en empresas del mismo sector del Territorio Identificar políticas o medidas en materia de igualdad que sean aplicables a la empresa 	<p>Empresa</p>	<p>No Aplica</p>	<p>2 personas dedicadas a realizar el estudio</p>	
<p>3. Establecer objetivos que la empresa deberá alcanzar para obtener una situación de igualdad de condiciones y de no discriminación</p>	<p>Responsables de RRHH</p>	<p>1 semana</p>	<p>Buenas prácticas de medidas de igualdad</p>	<p>1200</p>	<p>Aclarar los objetivos que la empresa quiere conseguir en materia de igualdad</p>	<p>Definir objetivos que orienten a la empresa a una situación igualitaria</p>	<p>Empresa</p>	<p>No Aplica</p>	<p>1 persona</p>	<p>1.5.1, 2.3.3</p>
<p>4. Detectar aspectos de mejora de la empresa en base a la información analizada, y aplicar las medidas de igualdad de acuerdo a estas carencias</p>	<p>Responsables de RRHH</p>	<p>3 semanas</p>	<p>Documentación analizada</p>	<p>7200</p>	<p>Disponer de un Plan de Igualdad</p>	<ul style="list-style-type: none"> Identificar aspectos de mejora en la organización en función de los objetivos establecidos y la información disponible Establecer medidas de igualdad de acuerdo a los aspectos de mejora detectados y redactar un plan que recoja las medidas seleccionadas 	<p>Empresa</p>	<p>No Aplica</p>	<p>Las 2 personas dedicadas a realizar el estudio de la situación</p>	

<p>5. Comunicar y publicar el Plan de Igualdad para que ésta sea accesible a toda la plantilla</p>	<p>Responsables de RRHH Área de comunicación</p>	<p>2 semanas</p>	<p>Publicación del Plan en los canales habilitados para tal efecto</p>	<p>2400</p>	<p>Hacer partícipe a la plantilla del nuevo plan puesto en marcha por la organización</p>	<p>Preparación del mensaje y los canales Creación de la documentación Difusión del nuevo Plan de Igualdad a toda la plantilla</p>	<p>Plantilla</p>	<p>Masiva</p>	<p>Responsable de igualdad + Responsable comunicación</p>	<p>Comunicación, 1.3.3, 1.5.3, 2.2.5, 2.3.5, 2.1.7, 4.1.3, 5.1.7, 5.2.7, 5.3.5, 5.4.6, 6.1.7, 7.2.5, 8.2.4, 9.1.6, 9.2.4</p>
<p>6. Definir un sistema de control y seguimiento que determine el grado de efectividad del Plan de Igualdad</p>	<p>Responsables de RRHH</p>	<p>2 semanas</p>	<p>Plantilla desglosada por género, por categoría y antigüedad Tipo de contrato Tipo de jornada Documentación de la empresa (planes de formación, página web, informes, etc.) Objetivos de la empresa</p>	<p>2400</p>	<p>Herramienta de medición/ KPI's del plan de igualdad</p>	<ul style="list-style-type: none"> Definición de KPIs de control, integración de los KPIs en la herramienta de seguimiento. Evaluación periódica de las líneas de acción en materia de igualdad Actualización de la herramienta de evaluación Calendarización de futuras revisiones. Comunicación del grado de avance del plan de igualdad a la plantilla. 	<p>Plantilla</p>	<p>Masiva</p>	<p>1 persona</p>	<p>Comunicación, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9</p>

2.4 Implantar un mecanismo de control y seguimiento para garantizar la consecución de las medidas propuestas en el Plan de Igualdad

Objetivo: 2.4. Implantar un mecanismo de control y seguimiento para garantizar la consecución de las medidas propuestas en el Plan de Igualdad										
Acción	Participantes	Tiempo estimado	Control y Seguimiento	Presupuesto (€)	Necesidades	Acciones	Colectivo Objetivo	Plan de despliegue	Recursos necesarios (personas)	Sinergias
1. Aprobar en Junta Directiva la asignación del grupo de trabajo encargado del control y seguimiento de las políticas de igualdad	Integrantes de la Junta Directiva	1 hora	RRHH Grupo de trabajo	1000	Órgano de seguimiento que garantice la puesta en marcha de las medidas de igualdad	Presentación del grupo de trabajo para la aceptación del mismo	Empresa	No Aplica	Junta Directiva + 2 representantes del grupo	1.1.3, 1.4.1, 1.5.2, 2.1.2, 2.2.1, 2.4.1, 5.1.6, 5.2.6, 5.3.4, 5.4.5, 7.1.6, 7.2.6
2. Crear un grupo de trabajo encargado de controlar y realizar seguimiento del actual Plan de Igualdad con el fin de garantizar una efectiva consecución del mismo	RRHH Grupo de trabajo	1 semana	Componentes del grupo de trabajo	1200	Contar con una persona responsable en esta materia	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los perfiles requeridos Estudiar las personas susceptibles de ocupar el puesto y escoger las personas candidatas que más se ajuste a los requerimientos 	Responsables de departamentos	Departamental	1 personas + grupo de trabajo (5 personas)	
3. Definir las competencias del grupo de trabajo : controlar y realizar seguimiento del actual Plan de Igualdad con el fin de garantizar una efectiva consecución del mismo	RRHH Grupo de trabajo	1 día	Nº de competencias del grupo de trabajo	1440	Determinar los objetivos y roles de los integrantes del grupo de trabajo	Definir las tareas de cada integrante del grupo de trabajo	Grupo de trabajo	No Aplica	1 persona encargada + 5 integrantes del grupo	
4. Crear un buzón de correo electrónico desde el que se darán a conocer la evolución de la efectividad del Plan de Igualdad a todos los empleados y empleadas	IT Grupo de trabajo	1 día	Buzón o e-mail	240	Canal de comunicación para temas asociados a la igualdad	<ul style="list-style-type: none"> Creación del buzón Asignación de responsable de gestionar el buzón Comunicación de las funcionalidades del buzón a la plantilla 	Plantilla	Masiva	1 persona	1.4.4, 2.1.4, 2.4.4, 2.5.3, 8.1.3, 8.2.1
5. Definir un seguimiento periódico sobre el grado de efectividad del grupo de trabajo.	Responsables de RRHH	1 semana	Dossier de seguimiento sobre el grado de	1200	KPIs de las medidas de	<ul style="list-style-type: none"> Definición de KPIs Evaluación periódica Actualización de la 	Plantilla	Masiva	1 persona	Comunicación, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5,

<p>En caso de ser necesario, incorporar modificaciones para que la comunicación resulte más efectiva</p>			<p>efectividad de las medidas</p>		<p>igualdad implantadas</p>	<p>herramienta de evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agendación de revisiones • Comunicación de resultados 				<p>3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9</p>
---	--	--	-----------------------------------	--	-----------------------------	---	--	--	--	--



Eje3. Selección, contratación y composición de la plantilla

Esta métrica mide la composición de la plantilla (atendiendo a la diversidad de género en cuanto a categorías, puestos funcionales y técnicos,...) en función de las especificidades de cada empresa en cada caso, así como los procesos de selección y contratación de personal empleados para los diferentes niveles/categorías de la compañía.

A continuación se detallan los objetivos y ejes de actuación propuestos en este eje:

3.1 Impulsar la incorporación de mujeres u hombres en aquellas áreas donde su representación sea menor para así contar con una plantilla equilibrada en cuanto a la distribución de género se refiere en todos los niveles de la empresa

Objetivo: 3.1. Impulsar la incorporación de mujeres u hombres en aquellas áreas donde su representación sea menor para así contar con una plantilla equilibrada en cuanto a la distribución de género se refiere en todos los niveles de la empresa

Acción	Participantes	Tiempo estimado	Control y Seguimiento	Presupuesto (€)	Necesidades	Acciones	Colectivo Objetivo	Plan de Despliegue	Recursos necesarios (personas)	Sinergias
1. Establecer acuerdos con centros formativos del Territorio, para favorecer la captación de mujeres con interés por ocupar puestos en sectores o departamentos masculinizados y viceversa.	RRHH	3,5 semanas	Acuerdos y cláusulas de colaboración entre la empresa y centros formativos	8400	Flujo de comunicación directo con los centros formativos que proporcionen candidatos a la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Contactar con diferentes centros para la preparación de propuestas • Realización de propuestas • Realización de contactos/colaboraciones • Comunicación de las formalizaciones realizadas 	Plantilla	Departamental	2 personas	
2. Incorporar, en las políticas de selección, medidas de acción positiva que posibiliten un mayor equilibrio de los géneros en los distintos departamentos.	Responsables de RRHH	2 semanas	Número de políticas implementadas para los procesos de selección	2400	Protocolo de selección que incorpore medidas de acción positiva	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de información de los procesos de reclutamiento, análisis de los criterios de recruiting, del lenguaje utilizado en las ofertas y definición de acciones positivas a aplicar. • Publicación de medidas. • Implementación de medidas. 	Plantilla	Departamental	1 persona	
3. Realizar un seguimiento periódico de la evolución de la contratación desagregada	Responsables de RRHH	2 semanas (periódico)	% hombres por puesto % mujeres por puesto % cuota	2400	Herramienta de seguimiento responsable de	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de la herramienta de seguimiento con los KPI's necesarios, puesta en marcha de 	Plantilla	Masivo	1 persona	Comunicación, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5,

<p>por sexo así como la composición de la plantilla por departamento y categoría de cara a determinar el % de hombres y mujeres en los distintos niveles de la empresa y así poder actualizar las cuotas de contratación/promoción.</p>			<p>Acciones positivas y resultados de las mismas</p>		<p>la realización del seguimiento y las evaluaciones</p>	<p>la herramienta, evaluación periódica y global</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de calendario de evaluaciones • Comunicación de resultados 				<p>3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9</p>
			<p>Lista de organismos donde se buscan nuevos profesionales</p>							



Eje4. Retribución

Esta métrica mide los procesos y políticas de retribución corporativas establecidos en la compañía de cara a garantizar una aplicación efectiva del principio de igual remuneración por trabajos equivalentes y en concreto la no existencia de diferencias salariales por razones de sexo.

A continuación se detallan los objetivos y ejes de actuación propuestos en este eje:

4.1 Ajustar la retribución de manera que la evaluación de los empleados se realice, además de mediante aspectos cualitativos, en función de aspectos cuantitativos.

Objetivo: 4.1. Ajustar la retribución de manera que la evaluación de los empleados se realice, además de mediante aspectos cualitativos, en función de aspectos cuantitativos.										
Acción	Participantes	Tiempo estimado	Control y Seguimiento	Presupuesto (€)	Necesidades	Acciones	Colectivo Objetivo	Plan de Despliegue	Recursos necesarios (personas)	Sinergias
1. Definición de todos los puestos de trabajo dentro de los parámetros de competencias necesarias, capacidades a desarrollar, contenido y tareas del puesto, así como responsabilidades del ocupante de dicho puesto.	Líderes de departamento/equipos, Responsables de RRHH	4 semanas	Líderes de departamento/equipos, Responsables de RRHH	9600	Definición actual del puesto de trabajo en marco de competencias	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de las descripciones actuales de los puestos de trabajo, redefinición de los puestos en marco de competencias (habilidades necesarias, capacidades a desarrollar, tareas...) Aprobación de los cambios 	Empresa	No Aplica	2 personas + líderes de departamentos	
2. Establecer una serie de objetivos alcanzables y medibles para cada una	Líderes de departamento/equipos,	2 semanas	Nº de objetivos por categoría	4800	Plantilla de objetivos por puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de sistemas de evaluación 	Empresa	Departamental	2 personas + líderes de departamentos	1.2.2, 1.2.3 , 1.3.2 , 1.3.4

de las categorías de la empresa y establecer un sistema de evaluación del desempeño basado en estos objetivos.	Responsables de RRHH		Niveles y parámetros de evaluación de cada métrica		y método de evaluación de los mismos	existentes • Actualización del sistema mediante el establecimiento de objetivos medibles por categoría				
3. Documentar y comunicar a todos los niveles los sistemas de evaluación y retribución establecidos, asegurando la comprensión de todas las personas involucradas.	Responsables de RRHH Área de comunicación	1 semana	Periodicidad de revisiones	de 2400	Documentos de evaluación y definición de puestos, objetivos.	• Consolidación de toda la información definida en los puntos anteriores • Elaboración del documento y publicación/difusión del dossier.	Plantilla	Masivo	2 personas	Comunicación, 1.3.3, 1.5.3, 2.2.5, 2.3.5, 2.1.7, 4.1.3, 5.1.7, 5.2.7, 5.3.5, 5.4.6, 6.1.7, 7.2.5, 8.2.4, 9.1.6, 9.2.4
4. Establecimiento de periodos de revisión del sistema de evaluación y desempeño así como el de promoción para adecuar las métricas a las nuevas situaciones en las que se vea involucrada la organización.	Responsables de RRHH	1 semana (periódico)	Periodicidad de revisiones	de 2400	Herramienta de seguimiento responsable de la realización del seguimiento del sistema de retribución	• Definición de la herramienta de seguimiento con los KPI's necesarios, puesta en marcha de la herramienta • Evaluación periódica y global • Establecimiento de calendario de revisiones • Comunicación de resultados.	Empresa	Masivo	2 personas	Comunicación, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9



Eje5. Formación

Esta métrica mide el grado de consideración de situaciones especiales de las personas que conforman la compañía de cara a participar en planes de formación implantados a nivel corporativo y en consecuencia promover una gestión del talento efectiva, ofreciendo las mismas oportunidades a todas las personas de la organización.

A continuación se detallan los objetivos y ejes de actuación propuestos en este eje:

5.1 Ampliar la cobertura formativa y el abanico de cursos con el objetivo de disponer de una base de hombres y mujeres cualificados con potencial para promocionar a posiciones de mayor responsabilidad

Objetivo: 5.1. Ampliar la cobertura formativa y el abanico de cursos con el objetivo de disponer de una base de hombres y mujeres cualificados con potencial para promocionar a posiciones de mayor responsabilidad

Acción	Participantes	Tiempo estimado	Control Seguimiento	y Presupuesto (€)	Necesidades	Acciones	Colectivo Objetivo	Plan de Despliegue	Recursos necesarios (personas)	Sinergias
1. Definir y mantener vivos los programas de formación y gestión del talento interno que permitan disponer de una base de conocimiento cualificado con potencial para promocionar a posiciones de responsabilidad, garantizando al mismo tiempo que existe una equidad entre el % de mujeres y hombres en cada categoría.	Responsables de RRHH	1 semana cada 6 meses	Relación de nuevos cursos y categorías asociadas	2400 cada 6 meses	Identificar el estado actual de los programas de formación y gestión de talento	<ul style="list-style-type: none"> Analizar los planes de formación actuales, programas de gestión de talento (desagregado por sexo) Determinar si existe igualdad de oportunidades desde una perspectiva de género. Redefinir los planes y programas existentes garantizando acceso igualitario a los mismos. 	Empresa	No aplica	2 personas	5.1.1, 6.1.1
2. Diseñar programas de desarrollo de habilidades (directivas o no directivas), con el objeto de que les permitan adquirir las habilidades y competencias necesarias para acceder a puestos de superior categoría.	Líderes de departamento/equipos/ Responsables de RRHH	2 semanas/año	Relación de nuevos cursos y categorías asociadas	4800	Programas de desarrollo de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> Analizar programas de desarrollo de habilidades actuales. Redefinir los programas existentes incorporando habilidades y capacidades que cubran todas las categorías. 	Empresa	No aplica	2 personas RRHH y formación + líderes de departamento	5.1.2, 6.1.2

3. Incorporar al plan de formación cursos específicos en materia de igualdad.	Responsables RRHH de	1 semana	Relación de nuevos cursos y categorías asociadas	1200	Cursos relacionados con la igualdad de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> Definición de cursos específicos. Desarrollo de contenidos de género adecuados a cada formación. Inclusión de los cursos dentro del Plan de Formación Corporativo. 	Empresa	No aplica	1 persona	1.2.4, 5.1.3, 5.2.1, 5.2.3, 5.4.2
4. Favorecer el acceso a la formación al personal con excedencia, reducción de jornada o cualquier otra situación relacionada con la conciliación de la vida personal.	Responsables RRHH de	1 semana	Relación de nuevos cursos y categorías asociadas	1200	Accesibilidad a la formación para toda la plantilla	<ul style="list-style-type: none"> Identificar a las personas de la organización y su situación laboral (excedencia, reducción de jornada, trabajo a turnos..). Planificar y programar las sesiones formativas de manera que todo el personal pueda tener acceso a los mismos (dentro del horario laboral). 	Departamentos / Empresa	No aplica	1 persona	5.1.4, 5.2.4, 5.3.1, 5.4.3
5. Establecer un sistema de seguimiento que permita realizar revisiones periódicas del plan de formación y que permita extraer información segregada por género sobre el nivel de participación a los nuevos cursos y la calidad de los mismos.	Responsables RRHH de	2 semanas (anual)	Nº de cursos Nº de participantes Resultados encuestas de satisfacción	2400	Herramienta de seguimiento responsable de la realización del seguimiento del plan de formación	<ul style="list-style-type: none"> Definición de la herramienta de seguimiento con los KPI's necesarios Puesta en marcha de la herramienta Evaluación periódica y global Establecimiento de calendario de revisiones Comunicación de resultados. 	Plantilla	Masivo	1 persona	Comunicación, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9
6. Aprobar en la Junta Directiva la creación de nuevos cursos formativos.	Integrantes de la Junta Directiva	1 hora	Acta de la reunión de la Junta Directiva	1000	Nuevos cursos en el Plan de Formación	Presentación de la propuesta, aceptación del nuevo plan de formación	Empresa	No aplica	1 persona	1.1.3, 1.4.1, 1.5.2, 2.1.2, 2.2.1, 2.4.1, 5.1.6, 5.2.6, 5.3.4, 5.4.5, 7.1.6, 7.2.6

7. Difundir la existencia de los nuevos cursos a toda la plantilla.	Área de comunicación	1 día (periódico)	Nº personas informadas	240	Comunicar los nuevos cursos disponibles en el Plan de Formación.	Envíos periódicos de las formaciones disponibles a la plantilla	Plantilla	Masivo	1 persona	Comunicación, 1.3.3, 1.5.3, 2.2.5, 2.3.5, 2.1.7, 4.1.3, 5.1.7, 5.2.7, 5.3.5, 5.4.6, 6.1.7, 7.2.5, 8.2.4, 9.1.6, 9.2.4
			Nº de campañas informativas							

5.2 Ampliar la cobertura formativa y el abanico de cursos, incluyendo sesiones formativas de sensibilización de la plantilla en materia de igualdad, conciliación de la vida personal y profesional y la corresponsabilidad

Objetivo: 5.2. Ampliar la cobertura formativa y el abanico de cursos, incluyendo sesiones formativas de sensibilización de la plantilla en materia de igualdad, conciliación de la vida personal y profesional y la corresponsabilidad

Acción	Participantes	Tiempo estimado	Control Seguimiento	y Presupuesto (€)	Necesidades	Acciones	Colectivo Objetivo	Plan de Despliegue	Recursos necesarios (personas)	Sinergias
1. Diseñar cursos formativos relacionados con la concienciación y sensibilización de la plantilla en el ámbito de la igualdad, la conciliación y la corresponsabilidad	Responsables de RRHH	1 semana	Relación de nuevos cursos	1200	Cursos relacionados con la igualdad de oportunidades, la conciliación y la corresponsabilidad en el ámbito laboral	<ul style="list-style-type: none"> Definición de cursos específicos. Desarrollo de contenidos adecuados a cada formación. 	Empresa	No aplica	1 persona	1.2.4, 5.1.3, 5.2.1, 5.2.3, 5.4.2
2. Definir acciones o medidas que estimulen a la plantilla y faciliten su asistencia a estos cursos formativos.	Responsables de RRHH Área de comunicación	1 semana	Inventario de medidas a adoptar	2400	Incrementar la participación en los cursos	<ul style="list-style-type: none"> Definición de acciones que favorezcan la asistencia del personal a sesiones formativas. (ej. Compensación no retributiva). Comunicación de las mismas 	Plantilla	Masivo	2 personas	5.4.1

<p>3. Incorporar al plan de formación los cursos específicos en materia de igualdad, conciliación de la vida personal y profesional y de corresponsabilidad.</p>	<p>Responsables de RRHH</p>	<p>2 días</p>	<p>Relación de nuevos cursos</p>	<p>480</p>	<p>Cursos relacionados con la igualdad de oportunidades, la conciliación y la corresponsabilidad en el ámbito laboral</p>	<p>Inclusión de los cursos dentro del Plan de Formación Corporativo.</p>	<p>Empresa</p>	<p>No aplica</p>	<p>1 persona</p>	<p>1.2.4, 5.1.3, 5.2.1, 5.2.3, 5.4.2</p>
			<p>Plan de Formación</p>							
<p>4. Favorecer el acceso a la formación al personal con reducción de jornada o cualquier otra situación relacionada con la conciliación de la vida personal.</p>	<p>Responsables de RRHH</p>	<p>1 semana</p>	<p>Relación de cursos</p>	<p>1200</p>	<p>Accesibilidad a la formación para toda la plantilla</p>	<ul style="list-style-type: none"> Identificar a las personas de la organización y su situación laboral (excedencia, reducción de jornada, trabajo a turnos..). Planificar y programar las sesiones formativas de manera que todo el personal pueda tener acceso a los mismos (dentro del horario laboral). 	<p>Departamentos / Empresa</p>	<p>No aplica</p>	<p>1 persona</p>	<p>5.1.4, 5.2.4, 5.3.1, 5.4.3</p>
<p>5. Establecer un sistema de seguimiento que permita realizar revisiones periódicas del plan de formación y que permita extraer información segregada por género sobre el nivel de participación a los nuevos cursos y la calidad de los mismos.</p>	<p>Responsables de RRHH</p>	<p>2 semanas (anual)</p>	<p>Nº de cursos</p>	<p>2400</p>	<p>Herramienta de seguimiento responsable de la realización del seguimiento del plan de formación</p>	<ul style="list-style-type: none"> Definición de la herramienta de seguimiento con los KPI's necesarios Puesta en marcha de la herramienta Evaluación periódica y global Establecimiento de calendario de revisiones Comunicación de resultados. 	<p>Plantilla</p>	<p>Masivo</p>	<p>1 persona</p>	<p>Comunicación, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9</p>
			<p>Nº de participantes</p>							
			<p>Resultados encuestas de satisfacción</p>							

6. Aprobar la creación de nuevos cursos formativos.	Integrantes de la Junta Directiva	1 hora	Acta de la reunión de la Junta Directiva	1000	Nuevos cursos en el Plan de Formación	Presentación de la propuesta, aceptación del nuevo plan de formación	RRHH	No aplica	1 persona representante de los cursos + junta directiva	1.1.3, 1.4.1, 1.5.2, 2.1.2, 2.2.1, 2.4.1, 5.1.6, 5.2.6, 5.3.4, 5.4.5, 7.1.6, 7.2.6
7. Difundir la existencia de los nuevos cursos a toda la plantilla.	Área de comunicación	1 día	Nº personas informadas Nº de campañas informativas	480	Comunicar los nuevos cursos disponibles en el Plan de Formación.	Envíos periódicos de las formaciones disponibles a la plantilla	Plantilla	Masivo	1 persona responsable formación + 1 persona responsable comunicación	Comunicación, 1.3.3, 1.5.3, 2.2.5, 2.3.5, 2.1.7, 4.1.3, 5.1.7, 5.2.7, 5.3.5, 5.4.6, 6.1.7, 7.2.5, 8.2.4, 9.1.6, 9.2.4

5.3 Revisar el Plan de Formación actual de manera que se adapte al horario laboral de la plantilla

Objetivo: 5.3. Revisar el Plan de Formación actual de manera que se adapte al horario laboral de la plantilla

Acción	Participantes	Tiempo estimado	Control Seguimiento	y Presupuesto (€)	Necesidades	Acciones	Colectivo Objetivo	Plan de Despliegue	Recursos necesarios (personas)	Sinergias
1. Revisar las diferentes jornadas de trabajo de las personas empleadas y comprobar la disponibilidad de los mismos (mañana o tarde), para poder realizar las formaciones de acuerdo a su jornada laboral.	Responsables de RRHH	1 semana	Relación de nuevos cursos y categorías asociadas	1200	Situación de la plantilla	<ul style="list-style-type: none"> Identificar a las personas de la organización y su situación laboral (excedencia, reducción de jornada, trabajo a turnos..). Comprobar la accesibilidad de cada persona a los cursos de formación 	Empresa	No aplica	1 persona	5.2.4
2. Diseñar un nuevo Plan de Formación que incluya varias sesiones (mañana y tarde) para un mismo curso, con el fin de que sean accesibles a la totalidad de la plantilla independientemente de su jornada laboral.	Responsables de RRHH	1,5 semanas	Relación de nuevos cursos y categorías asociadas	1800	Accesibilidad a la formación para toda la plantilla	Planificar y programar las sesiones formativas del Plan de Formación de manera que todo el personal pueda tener acceso a los mismos (dentro del horario laboral).	Empresa	No aplica	1 persona	1.2.4, 5.1.3, 5.2.1, 5.2.3, 5.4.2

3. Establecer un sistema de seguimiento que permita realizar revisiones periódicas del plan de formación y que permita extraer la información segregada por género sobre el nivel de participación a los nuevos cursos.	Responsables de RRHH	2 semanas (anual)	Nº de cursos	2400	Herramienta de seguimiento responsable de la realización del plan de formación	<ul style="list-style-type: none"> Definición de la herramienta de seguimiento con los KPI's necesarios Puesta en marcha de la herramienta Evaluación periódica y global Establecimiento de calendario de revisiones Comunicación de resultados. 	Plantilla	Masivo	1 persona	Comunicación, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9
			Nº de participantes							
			Resultados encuestas de satisfacción							
4. Aprobar en la Junta Directiva la creación de nuevos cursos formativos.	Integrantes de la Junta Directiva	1 hora	Acta de la reunión de la Junta Directiva	1000	Plan de Formación accesible a toda la plantilla	Presentación de la propuesta, aceptación del nuevo plan de formación	Empresa	No aplica	1 persona responsable formación + Junta Directiva	1.1.3, 1.4.1, 1.5.2, 2.1.2, 2.2.1, 2.4.1, 5.1.6, 5.2.6, 5.3.4, 5.4.5, 7.1.6, 7.2.6
5. Difundir la existencia de los nuevos cursos adaptados a toda la plantilla.	Área de comunicación	1 día	Nº personas informadas	480	Comunicar el nuevo Plan de Formación.	Envíos periódicos de las formaciones disponibles a la plantilla.	Plantilla	Masivo	1 persona responsable formación + 1 persona responsable de comunicación	Comunicación, 1.3.3, 1.5.3, 2.2.5, 2.3.5, 2.1.7, 4.1.3, 5.1.7, 5.2.7, 5.3.5, 5.4.6, 6.1.7, 7.2.5, 8.2.4, 9.1.6, 9.2.4
			Nº de campañas informativas							

5.4 Proponer medidas para incrementar la presencia de los hombres en los cursos relacionados con las políticas de género y conseguir así un mayor grado de concienciación y sensibilización en esta materia

Objetivo: 5.4. Proponer medidas para incrementar la presencia de los hombres en los cursos relacionados con las políticas de género y conseguir así un mayor grado de concienciación y sensibilización en esta materia

Acción	Participantes	Tiempo estimado	Control Seguimiento	Presupuesto (€)	Necesidades	Acciones	Colectivo Objetivo	Plan de Despliegue	Recursos necesarios (personas)	Sinergias
1. Definir acciones o medidas que estimulen a la plantilla y faciliten su asistencia a los cursos formativos relacionados con las políticas de género, haciendo hincapié en impulsar la participación masculina	Responsables de RRHH Área de comunicación	1 semana	Inventario de medidas a adoptar	2400	Incrementar la participación en los cursos	<ul style="list-style-type: none"> Definición de acciones que favorezcan la asistencia del personal a sesiones formativas. (ej. Compensación retributiva). Comunicación de las mismas 	Plantilla	Masivo	2 personas	5.2.2
2. Incorporar al plan de formación nuevos cursos específicos en materia de igualdad.	Responsables de RRHH	2 días	Relación de nuevos cursos	480	Cursos relacionados con la igualdad de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> Definición de cursos específicos. Desarrollo de contenidos de género adecuados a cada formación. Inclusión de los cursos dentro del Plan de Formación Corporativo. 	Empresa	No aplica	1 persona	5.2.1, 5.2.3, 5.1.3
3. Favorecer el acceso a la formación al personal con excedencia, reducción de jornada o cualquier otra situación relacionada con la conciliación de la vida personal.	Responsables de RRHH	1 semana	Relación de cursos	1200	Accesibilidad a la formación para toda la plantilla	<ul style="list-style-type: none"> Identificar a las personas de la organización y su situación laboral (excedencia, reducción de jornada, trabajo a turnos..). Planificar y programar las sesiones formativas de manera que todo el personal pueda tener acceso a los mismos (dentro del horario laboral). 	Departamentos / Empresa	No aplica	1 persona	5.1.4, 5.2.4, 5.3.1, 5.4.3

4. Establecer un sistema de seguimiento que permita realizar revisiones periódicas del plan de formación y que permita extraer la información segregada por género sobre el nivel de participación a los cursos y la calidad de los mismos.	Responsables de RRHH	2 semanas (anual)	Nº de cursos	2400	Herramienta de seguimiento responsable de la realización del seguimiento del plan de formación	<ul style="list-style-type: none"> Definición de la herramienta de seguimiento con los KPI's necesarios Puesta en marcha de la herramienta Evaluación periódica y global Establecimiento de calendario de revisiones Comunicación de resultados. 	Plantilla	Masivo	1 persona	Comunicación, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9
			Nº de participantes							
			Resultados encuestas de satisfacción							
5. Aprobar la creación de nuevos cursos formativos.	Integrantes de la Junta Directiva	1 hora	Acta de la reunión	1000	Plan de Formación accesible a toda la plantilla	Presentación de la propuesta, aceptación de las nuevas medidas propuestas	Empresa	No aplica	junta directiva + 2 representantes de formación 1.1.3, 1.4.1, 1.5.2, 2.1.2, 2.2.1, 2.4.1, 5.1.6, 5.2.6, 5.3.4, 5.4.5, 7.1.6, 7.2.6	
6. Difundir la existencia de los nuevos cursos a toda la plantilla.	Área de comunicación	1 día	Nº personas informadas	480	Comunicar el nuevo Plan de Formación.	Envíos periódicos de las formaciones disponibles a la plantilla.	Plantilla	Masivo	1 persona responsable formación + 1 persona responsable de comunicación	Comunicación, 1.3.3, 1.5.3, 2.2.5, 2.3.5, 2.1.7, 4.1.3, 5.1.7, 5.2.7, 5.3.5, 5.4.6, 6.1.7, 7.2.5, 8.2.4, 9.1.6, 9.2.4
			Nº de campañas informativas							



Eje6. Promoción

Esta métrica mide el sistema de evaluación y promoción del personal así como el plan de carrera ofrecido a cada persona que conforma la compañía, según su categoría, puesto y responsabilidad funcional y técnica asignada.

A continuación se detallan los objetivos y ejes de actuación propuestos en este eje:

6.1 Implantar un sistema de plan de carrera global y un sistema de promociones basado en criterios cuantitativos y cualitativos, enriqueciéndolo con medidas de “acción positiva” hacia el género menos representado (sobre todo en los puestos directivos)

Objetivo: 6.1 Implantar un sistema de plan de carrera global y un sistema de promociones basado en criterios cuantitativos y cualitativos, enriqueciéndolo con medidas de “acción positiva” hacia el género menos representado (sobre todo en los puestos directivos)

Acción	Participantes	Tiempo estimado	Control y Seguimiento	Presupuesto (€)	Necesidades	Acciones	Colectivo objetivo	Plan despliegue	Recursos necesarios (personas)	Sinergias
1. Definir programas de identificación de talento interno que permitan disponer de una base de mujeres y hombres cualificados con potencial para promocionar a posiciones de responsabilidad, asegurando que el porcentaje de mujeres sea al menos igual al porcentaje de mujeres en la plantilla.	Responsables de RRHH	2 semanas	Publicación de la documentación mediante los canales habilitados para tal efecto	4800	Programas de identificación del talento	<ul style="list-style-type: none"> Definir criterios o parámetros que faciliten la identificación de talento dentro de la empresa. Analizar la plantilla en busca de personas con talento e identificar a aquellas que cumplan con los criterios definidos 	Empresa	No aplica	2 personas	5.1.1, 6.1.1
2. Diseñar programas de desarrollo de habilidades directivas enfocados a las personas identificadas con potencial, con el objeto de que les permitan adquirir las habilidades y competencias necesarias para acceder a	Responsables de RRHH	1 semana	Publicación de la documentación mediante los canales habilitados para tal efecto	2400	Programas de desarrollo de habilidades directivas	<ul style="list-style-type: none"> Analizar si actualmente existen programas de esta naturaleza, definir sesiones formativas con el fin de adquirir habilidades directivas, incorporar las sesiones en el Plan de Formación Corporativa. Identificar a las personas susceptibles de participar en estas 	Empresa	No aplica	2 personas	5.1.2, 6.1.2

puestos de superior categoría.						sesiones e invitarlas a participar en las mismas.				
3. Impulsar dentro de la empresa el desarrollo de "carreras profesionales" dirigidas a todos los miembros de la empresa mediante Formación, Mentoring (tutorías o acompañamiento personalizado), etc.	Responsables de RRHH	2 semanas	Relación personas y sus respectivos mentores	4800	Carreras profesionales y programas de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Analizar el plan de carrera actual, redefinir el plan de carrera corporativo teniendo en cuenta todos los puestos y categorías existentes en la organización. Identificar a las personas susceptibles de tener un plan de carrera. Definir la figura de tutor y su cometido y asignar tutores a aquellas personas que accedan a los planes de carrera 	Plantilla	Masivo	2 personas	
4. Informar sobre las vacantes a todo el personal con cualificación para optar a ella, con independencia de su género y situación familiar	Responsables de RRHH Área de comunicación	1 día	Publicación de la documentación mediante los canales habilitados para tal efecto	480	Transparencia sobre los puestos vacantes	Envíos periódicos de las nuevas vacantes a la plantilla, indicando los competencias o habilidades requeridas para cada puesto vacante	Empresa	Masivo	1 persona Responsable RRHH + 1 persona Responsable de	Comunicación, 1.3.3, 1.5.3, 2.2.5, 2.3.5, 2.1.7, 4.1.3, 5.1.7, 5.2.7, 5.3.5, 5.4.6, 6.1.7, 7.2.5, 8.2.4, 9.1.6, 9.2.4
5. Garantizar que en las promociones de libre designación sólo se tengan en cuenta criterios de mérito y capacidad	Responsables de RRHH	1 semana	Publicación de la documentación mediante los canales habilitados para tal efecto	2400	Sistema de promoción objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de los sistemas de promoción actuales, las métricas utilizadas, el seguimiento periódico y la evaluación global. Redefinir los criterios de promoción para eliminar elementos subjetivos y establecer criterios puramente objetivos. Documentar el nuevo sistema de promoción corporativo. 	Departamental	Departamental	2 personas	6.1.1 6.1.2.
6. Establecer un sistema de seguimiento que permita determinar la efectividad de	Responsables de RRHH	2 semanas (periódico)	Nº de personas adscritas al programa de talento	4800	Herramienta de seguimiento responsable	<ul style="list-style-type: none"> Definición de la herramienta de seguimiento con los KPI's necesarios Puesta en marcha de la herramienta Evaluación periódica y global 	Plantilla	Masivo	2 personas	Comunicación, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5,

las medidas puestas en marcha			Nº puestos vacantes % hombres/mujeres candidatos/as a los puestos % hombres/mujeres promocionados		de la realización del seguimiento de la metodología de promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de calendario de revisiones • Comunicación de resultados 				5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9
7. Difundir la existencia de las nuevas medidas a toda la plantilla	Área de comunicación	de 1 día	Nº personas informadas Nº de campañas informativas	480	Comunicar los nuevos criterios de promoción y planes de carrera	Envíos periódicos de las nuevas medidas de promoción a la plantilla	Plantilla	Masivo	1 persona responsable RRHH + 1 persona responsable de comunicación	Comunicación, 1.3.3, 1.5.3, 2.2.5, 2.3.5, 2.1.7, 2.2.7, 2.3.5, 4.1.3, 5.1.7, 5.2.7, 5.3.5, 5.4.6, 6.1.7, 7.2.5, 8.2.4, 9.1.6, 9.2.4

6.2 Implantar un sistema de Plan de Carrera Global que incorpore el aspecto cuantitativo a la evaluación del empleado y esté basado en la igualdad de oportunidades, independientemente del género

Objetivo: 6.2 Implantar un sistema de Plan de Carrera Global que incorpore el aspecto cuantitativo a la evaluación del empleado y esté basado en la igualdad de oportunidades, independientemente del género

Acción	Participantes	Tiempo estimado	Control y Seguimiento	Presupuesto (€)	Necesidades	Acciones	Colectivo Objetivo	Plan despliegue	Recursos necesarios (personas)	Sinergias
1. Definición de todos los puestos de trabajo dentro de los parámetros de competencias necesarias, capacidades a desarrollar, contenido y tareas del puesto, y responsabilidades del ocupante de dicho puesto	Líderes de departamento/equipos, Responsables de RRHH	4 semanas	Nº de definiciones de puesto/Nº de puestos existentes	9600	Definición actual de los puestos de trabajo y su marco de competencias correspondiente	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de las descripciones actuales de los puestos de trabajo, redefinición de los puestos y sus competencias asociadas (habilidades necesarias, capacidades a desarrollar, tareas...) Aprobación de los cambios 	Empresa	No Aplica	2 personas + líderes de departamentos	
			Nº de tareas asignadas al puesto							
			Nº de capacidades actuales/Nº de capacidades requeridas							
			Grado de adecuación de trabajadores a las definiciones nuevas							
2. Establecer un sistema de evaluación del desempeño de los empleados de los diferentes puestos de trabajo que sea la base de las promociones, teniendo en cuenta las perspectivas de los diferentes niveles de la organización (dirección, RRHH, responsables de área, trabajadores)	Responsables de RRHH, Líderes de departamento / equipos / áreas, equipo de dirección, trabajadores	2 semanas	Nº de indicadores por puesto	4800	Criterios de evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Análisis del sistema de evaluación actual Redefinir los criterios de evaluación por puesto y categoría, y las métricas de medición empleadas. 	Empresa	No Aplica	2 personas + líderes de departamentos	6.2.1
			Niveles y parámetros de evaluación de cada métrica							
			Evaluaciones realizadas/puestos ocupados							
3. Documentar y comunicar a todos los niveles los sistemas establecidos, asegurando la comprensión de todas	Responsables de RRHH Área de comunicación	1 semana	Nº de actividades de comunicación	2400	Sistema de evaluación corporativo	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un documento que recoja el sistema de evaluación definido. Envíos periódicos del documento a la plantilla 	Plantilla	Masivo	2 personas	
			Nº de canales utilizados							
			Grado de impacto							

las personas involucradas										
4. Establecimiento de periodos de evaluación cuya realización concluya en las promociones pertinentes y comunicación de los mismos	Responsables de RRHH	1 semana	Nº de revisiones realizadas	1200	Calendario de evaluaciones	Planificación y programación de periodos de evaluación	Empresa	No Aplica	1 persona	Comunicación, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4 6.1.7
			Nº de personas promocionados							
			Ratio de género de promociones							
			Evolución de evaluaciones desglosado por género							
5. Establecimiento de periodos de revisión del sistema de evaluación y desempeño así como el de promoción para adecuar las métricas a las nuevas situaciones en las que se vea involucrada la organización.	Responsables de RRHH	2 días	Periodicidad de revisiones	960	Revisión del sistema de evaluaciones	<ul style="list-style-type: none"> Planificación y programación de periodos de revisión. Revisión del sistema con el fin de detectar áreas de mejora y aplicar medidas correctoras. 	Empresa	No Aplica	2 personas	Comunicación, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9

6.3 Idear medidas que favorezcan la promoción de mujeres en categorías superiores con el fin de equilibrar la distribución de género de la plantilla en todos los niveles de la organización

Objetivo: 6.3 Idear medidas que favorezcan la promoción de mujeres en categorías superiores con el fin de equilibrar la distribución de género de la plantilla en todos los niveles de la organización

Acción	Participantes	Tiempo estimado	Control y Seguimiento	Presupuesto (€)	Necesidades	Acciones	Colectivo Objetivo	Plan despliegue	Recursos necesarios (personas)	Sinergias
1. Definir acciones que favorezcan una mayor presencia de las mujeres en puestos de responsabilidad donde la presencia masculina es mayoritaria, así como medidas en las promociones	Responsables de RRHH	1 semana	Inventario de medidas	2400	Mayor presencia de mujeres en puestos de responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Definición de medidas o líneas de acción positiva para favorecer la presencia de la mujer en puestos de responsabilidad. Elaboración del documento que recoja las medidas definidas. 	Empresa	No Aplica	2 personas	

para que, a igualdad de condiciones, promocióne la persona del género infrarrepresentado en puesto a ocupar.											
2. Aprobar las medidas y acciones definidas.	Integrantes de la Junta Directiva	1 hora	Acta de reunión	1000	Medidas para incrementar la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de la documentación de propuesta • Aceptación por parte de la junta directiva 	Empresa	No Aplica	1 persona representante de las medidas + Junta Directiva	1.1.3, 1.4.1, 1.5.2, 2.1.2, 2.2.1, 2.4.1, 5.1.6, 5.2.6, 5.3.4, 5.4.5, 7.1.6, 7.2.6	
3. Formar a las trabajadoras para acceder a puestos de trabajo de responsabilidad de escasa presencia femenina.	Responsables de RRHH	2 semanas	Nº de mujeres asistentes a los cursos de formación	2400	Sistemas de formación enfocados a las mujeres	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del sistema actual de formación. • Definir cursos de formación dirigidos a mujeres que favorezcan su acceso a planes de carrera. • Incorporación de estos cursos en el Plan de Formación Corporativo. 	Empresa	No Aplica	1 persona	5.1.4	
4. Incorporar medidas en las promociones para que, a igualdad de condiciones, promocióne la persona del género infrarrepresentado en el área, puesto o colectivo que se refiera	Responsables de RRHH	2 semanas	Proporción de promociones según el género	2400	Sistemas de promoción actuales y objetivos de la estrategia empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del sistema actual de promoción. • Definición de deficiencias y Quick Wins. • Incorporación de nuevas líneas de acción de promoción y publicación de las mismas 	Empresa	No Aplica	2 personas	6.1.1, 6.1.2	
5. Realizar un seguimiento periódico de la evolución de la composición de la plantilla en cada una de las categorías desagregada por sexo de cara a determinar el % de hombres y mujeres en los distintos niveles de la empresa y así poder actualizar las cuotas promoción.	Responsables de RRHH	1 semana (anual)	% hombres por puesto % mujeres por puesto % cuota Acciones positivas llevadas a cabo y resultados de las mismas	2400	Calendario existente para el resto de las promociones y las evaluaciones, responsable de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la plantilla y su distribución por género por puesto y categoría. • Actualización de las líneas de acción positiva definidas en el punto 1 en caso de ser necesario. • Aprobación de las medidas. 	Empresa	No Aplica	2 personas	Comunicación, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9	



Eje7. Conciliación y corresponsabilidad

Esta métrica mide las medidas establecidas a nivel corporativo para facilitar a las personas que trabajan en la compañía, mejorar en las condiciones y el tiempo disponible para el desarrollo personal, profesional, cultural y social. Asimismo, se mide el grado de evaluación y seguimiento del cumplimiento de las medidas de conciliación establecidas a nivel corporativo, así como el nivel (en cantidad y en categorías) de las personas que se acogen a las mismas y su desglose por género.

A continuación se detallan los objetivos y ejes de actuación propuestos en este eje:

7.1 Impulsar una cultura empresarial que promueva, desde la corresponsabilidad, la conciliación de la vida personal y laboral de las personas que conforman la organización, garantizando que la aplicación de estos derechos no tenga impactos negativos en el ámbito profesional

Objetivo: 7.1. Impulsar una cultura empresarial que promueva, desde la corresponsabilidad, la conciliación de la vida personal y laboral de las personas que conforman la organización, garantizando que la aplicación de estos derechos no tenga impactos negativos en el ámbito profesional

Acción	Participantes	Tiempo estimado	Control Seguimiento	y Presupuesto (€)	Necesidades	Acciones	Colectivo Objetivo	Plan de Despliegue	Recursos necesarios (personas)	Sinergias
1. Definir y diseñar medidas de conciliación para todas aquellas personas que actualmente, por su puesto de trabajo, no cuentan con dicha facilidad, sin que las medidas repercutan en la productividad de la empresa ni en su carrera profesional.	Responsables de RRHH Líderes de departamento/equipos	2 semanas	Publicación de la documentación mediante los canales habilitados para tal efecto	4800	Medidas de conciliación accesibles para toda la plantilla Limitaciones de los puestos	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de medidas actuales y las personas con acceso a las mismas Definición de medidas para targets concretos y adaptación de las medidas actuales para ampliar su accesibilidad 	Empresa	No aplica	2 recursos + líderes de los departamentos	
2. Documentar todas las políticas y medidas de conciliación (las sujetas al convenio colectivo así como las "leyes no escritas") a las que se acogen las personas que trabajan en la organización.	Responsables de RRHH	2 semanas	Publicación de la documentación mediante los canales habilitados para tal efecto	2400	Documento corporativo que recoja las medidas de conciliación disponibles en la organización	<ul style="list-style-type: none"> Recopilación de todas las medidas. Elaboración del dossier. Publicación en la intranet 	Empresa	No aplica	1 persona	7.1.1

<p>3. Realizar una campaña de sensibilización y divulgación e información, dirigida a todas las personas en la que se expliquen todos los derechos relacionados con la conciliación, haciendo especial hincapié en que los mismos pueden ser disfrutados tanto por hombres como por mujeres.</p>	<p>Responsables de RRHH Área de comunicación</p>	<p>2 semanas</p>	<p>Nº personas informadas 4800 Nº de campañas informativas</p>	<p>4800</p>	<p>Divulgación de las medidas de conciliación</p>	<p>• Diseño de la campaña y sus líneas de acción principales • Elaboración de los documentos a difundir</p>	<p>Plantilla</p>	<p>Masivo</p>	<p>1 persona responsable de RRHH + 1 persona responsable de comunicación</p>	<p>Comunicación, 7.1.4</p>
<p>4. Lanzar campañas de sensibilización orientadas a sensibilizar e informar a la plantilla sobre la importancia de la corresponsabilidad en los compromisos familiares.</p>	<p>Responsables de RRHH Área de comunicación</p>	<p>1 semana</p>	<p>Nº personas informadas 2400 Nº de campañas informativas</p>	<p>2400</p>	<p>Concienciar a la plantilla sobre la importancia de la corresponsabilidad</p>	<p>Puesta en marcha de la campaña y sus líneas de acción principales y evaluación de los resultados obtenidos</p>	<p>Plantilla</p>	<p>Masivo</p>	<p>1 persona responsable de RRHH + 1 persona responsable de comunicación</p>	<p>Comunicación, 7.1.3</p>
<p>5. Definir un sistema de control y seguimiento periódico que permita recopilar información sobre el número de empleados que se acogen a las medidas de conciliación y la sensibilidad de la plantilla hacia la conciliación corresponsable, así como realizar revisiones periódicas para actualizar las medidas existentes y adaptarlas en caso de surgir nuevas necesidades. Asimismo, establecer una metodología o protocolo para la resolución de las solicitudes en materia de conciliación.</p>	<p>Responsables de RRHH</p>	<p>2 semanas (periódico)</p>	<p>Nº personas que han disfrutado las diferentes medidas de conciliación por sexo y categoría laboral Necesidades y demandas detectadas Importancia que da la plantilla a la conciliación y su compromiso con la corresponsabilidad Cuadro de Mando de Seguimiento</p>	<p>2400</p>	<p>Herramienta de seguimiento responsable de la realización del seguimiento de la puesta en marcha de las medidas de conciliación</p>	<p>Definición de la herramienta de seguimiento con los KPI's necesarios, puesta en marcha de la herramienta, evaluación periódica y global, establecimiento de calendario de evaluaciones, comunicación de resultados</p>	<p>Plantilla</p>	<p>Masivo</p>	<p>1 persona</p>	<p>Comunicación, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9</p>

6. Aprobar en la Junta Directiva las nuevas medidas corporativizadas a través de las nuevas políticas de conciliación.	Integrantes de la Junta Directiva	3 horas	Publicación de la documentación mediante los canales habilitados para tal efecto	3000	Corporativizar las medidas de conciliación definidas	• Presentación de la propuesta •Aceptación y •Comunicación y publicación	Empresa	No aplica	Junta Directiva + 1 persona responsable de la presentación de las medidas	1.1.3, 1.4.1, 1.5.2, 2.1.2, 2.2.1, 2.4.1, 5.1.6, 5.2.6, 5.3.4, 5.4.5, 7.1.6, 7.2.6
---	-----------------------------------	---------	--	------	--	--	---------	-----------	---	--

7.2 Revisar y adaptar las medidas de conciliación actuales, así como definir nuevas políticas que se ajusten a las necesidades cambiantes de los empleados

Objetivo: 7.2. Revisar y adaptar las medidas de conciliación actuales, así como definir nuevas políticas que se ajusten a las necesidades cambiantes de los empleados										
Acción	Participantes	Tiempo estimado	Control y Seguimiento	Presupuesto (€)	Necesidades	Acciones	Colectivo Objetivo	Plan de Despliegue	Recursos necesarios (personas)	Sinergias
1. Revisar las medidas de conciliación a las que se acogen los empleados actualmente con el fin de medir la efectividad de las mismas y recopilar información sobre las necesidades de la plantilla y su satisfacción con las medidas implantadas	Responsables de RRHH Líderes de departamento/equipos	3 semanas	Medidas de conciliación de la empresa	7200	Determinar cuáles son las medidas a las que más se acogen los empleados	• Análisis de consumo de las medidas, número de medidas en curso y las personas que se acogen a cada una de ellas. • Realizar un ranking de las medidas más populares	Empresa	No aplica	2 persona	
2. Adaptar las medidas de conciliación actuales a las necesidades de las personas que actualmente no cuentan con la facilidad de disfrutar de las mismas y validarlas con los responsables de los departamentos	Responsables de RRHH Líderes de departamento/equipos	2 semanas	Publicación de la documentación mediante los canales habilitados para tal efecto	4800	Medidas de conciliación accesibles para toda la plantilla	• Análisis de medidas actuales y las personas con acceso a las mismas • Definición de medidas para targets concretos • Adaptación de las medidas actuales para ampliar su accesibilidad	Empresa	No aplica	2 recursos + líderes de los departamentos	
3. Definir un sistema de control y seguimiento periódico que permita recopilar información sobre el número de empleados que se acogen a las medidas de conciliación, así como evaluar la validez y aceptación de las	Responsables de RRHH	2 semanas (semestral)	Publicación de la documentación mediante los canales habilitados para tal efecto	4800	Herramienta de seguimiento responsable de la realización del seguimiento de la puesta en marcha de	Definición de la herramienta de seguimiento con los KPI's necesarios, puesta en marcha de la herramienta, evaluación periódica y global, establecimiento de	Plantilla	Masivo	2 persona	Comunicación, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4,

medidas actuales con el fin de adaptarlas en caso de surgir nuevas necesidades.					las medidas de conciliación	calendario de evaluaciones, comunicación de resultados				7.1.5, 7.2.3, 8.1.9
4. Definir y diseñar nuevas medidas de conciliación que se ajusten a las necesidades cambiantes de los empleados, sin que las medidas repercutan en la productividad de la empresa.	Responsables de RRHH	2 semanas	Nº personas que han disfrutado las diferentes medidas de conciliación por sexo y categoría laboral	4800	Nuevas medidas de conciliación	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de medidas actuales y las personas con acceso a las mismas, definición de nuevas medidas y adaptación de las medidas actuales para ampliar su accesibilidad. Documentar todas las medidas. 	Empresa	No aplica	2 recursos + líderes de los departamentos	7.1.1, 7.1.2, 7.2.1
	Líderes de departamento/equipos		Necesidades y demandas detectadas							
			Cuadro de Mando de Seguimiento							
5. Difundir mediante un sistema o canal de comunicación las medidas existentes así como las nuevas medidas definidas en la empresa	Área de comunicación	1 día	Nº personas informadas	480	Comunicar las medidas de conciliación puestas en marcha	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de formato para publicación Publicación y comunicación 	Plantilla	Masivo	1 persona responsable de RRHH + 1 persona responsable de comunicación	Comunicación, 1.3.3, 1.5.3, 2.2.5, 2.3.5, 2.1.7, 4.1.3, 5.1.7, 5.2.7, 5.3.5, 5.4.6, 6.1.7, 7.2.5, 8.2.4, 9.1.6, 9.2.4
			Nº de campañas informativas							
6. Aprobar en la Junta Directiva las nuevas medidas corporativizadas a través de las nuevas políticas de conciliación.	Integrantes de la Junta Directiva	1 hora	Publicación de la documentación mediante los canales habilitados para tal efecto	1000	<ul style="list-style-type: none"> Representante de RRHH y de la Junta Directiva Dossier/ presentación de la propuesta 	Presentación de la propuesta y aceptación	Empresa	No aplica	Junta Directiva + 1 persona responsable de la propuesta	1.1.3, 1.4.1, 1.5.2, 2.1.2, 2.2.1, 2.4.1, 5.1.6, 5.2.6, 5.3.4, 5.4.5, 7.1.6, 7.2.6



Eje8. Cultura y comunicación

Esta métrica mide el grado de difusión (interno y externo) por parte de la compañía para transmitir su compromiso por la igualdad de oportunidades y el fomento de la conciliación, dando a conocer las medidas y políticas que se están llevando a cabo para tal efecto, así como las políticas y métodos de comunicación en marcha y los protocolos y medidas implementadas.

A continuación se detallan los objetivos y ejes de actuación propuestos en este eje:

8.1 Elaborar un plan o estrategia de comunicación en la que se establezca una metodología de divulgación en todos los niveles de la empresa, tanto interna como externamente

8.2 Elaborar un plan o estrategia de comunicación que facilite la difusión de las medidas de igualdad y conciliación puestas en marcha en la empresa tanto interna como externamente

8.3 Elaborar un plan o estrategia de comunicación en la que se establezca una metodología de divulgación de carácter externo

Objetivo: 8.1. Elaborar un plan o estrategia de comunicación en la que se establezca una metodología de divulgación en todos los niveles de la empresa, tanto interna como externamente										
8.2. Elaborar un plan o estrategia de comunicación que facilite la difusión de las medidas de igualdad y conciliación puestas en marcha en la empresa tanto interna como externamente										
8.3. Elaborar un plan o estrategia de comunicación en la que se establezca una metodología de divulgación de carácter externo										
Acción	Participantes	Tiempo estimado	Control Seguimiento	Presupuesto (€)	Necesidades	Acciones	Colectivo Objetivo	Plan de despliegue	Recursos necesarios (personas)	Sinergias
1. Aprobar la elaboración de un plan de comunicación en Junta Directiva	Integrantes de la Junta Directiva	1 hora	Acta de la reunión de la Junta Directiva	1000	Corporativizar el Plan de comunicación en materia de igualdad y conciliación	Presentación de documentos, aceptar el desarrollo de una plan de comunicación corporativo.	Empresa	No Aplica	Junta Directiva + 2 representantes de los entregables	1.1.3, 1.4.1, 1.5.2, 5.1.6, 5.2.6, 5.3.4, 5.4.5, 6.3.2, 7.1.6, 7.2.6
2. Redactar un plan de comunicación específico dirigido a toda la plantilla en el tema de la igualdad y conciliación y comunicar anualmente (salvo que se considere una periodicidad inferior en algún tema) los avances de las medidas puestas en marcha a través	Área de comunicación	2 semanas	Publicación de la documentación mediante los canales habilitados para tal efecto	4800	Documento que recoja el Plan de comunicación corporativo en materia de igualdad y conciliación	Diseñar un Plan de Comunicación para divulgar las medidas de igualdad y conciliación puestas en marcha	Empresa	No Aplica	2 personas	Igualdad, Conciliación

de los canales formales de comunicación disponibles.											
3. Crear un buzón de correo electrónico desde el que se darán a conocer las comunicaciones a todos los empleados y empleadas	IT Área de comunicación	1 día	Buzón o e-mail	480	Buzón para centralizar las comunicaciones	Creación del buzón, asignar a una persona de su gestión, comunicación de las funcionalidades del buzón	Plantilla	Masivo	2 personas	1.4.4, 2.1.4, 2.4.4, 8.1.3, 2.5.3, 8.2.1	
4. Elaborar y difundir una guía para uso del lenguaje y la imagen, en la que se velará por todos los aspectos relacionados con la igualdad y la conciliación	Responsables de RRHH Área de comunicación	1 semana	Publicación de la documentación mediante los canales habilitados para tal efecto	2400	Guía para uso de lenguaje y la imagen	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar una guía para uso del lenguaje e imágenes relacionados con la igualdad. Divulgar la guía entre la plantilla. 	Plantilla	Masivo	2 personas		
5. Informar a todos los grupos de interés (proveedores, empresas colaboradoras, clientes, etc.) de los compromisos adquiridos en materia de igualdad y conciliación.	Área de comunicación	1 semana	Nº de organizaciones o colectivos informados	2400	Comunicación externa de los compromisos adquiridos en materia de igualdad y conciliación	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar mensaje corporativo. Creación de la documentación y de los mensajes a difundir. Divulgar los compromisos de la empresa a terceros por los canales adecuados 	Proveedores, empresas colaboradoras, clientes, etc.	No Aplica	2 personas		
6. Mantener permanentemente informado al Comité de Empresa en cuanto a medidas de igualdad y conciliación puestas en marcha se refiere	Responsables de RRHH	2 días (periódico)	Nº de medidas Nº de personas acogidas a cada medida (desagregado por género)	480	Medidas de igualdad y conciliación puestas en marcha	<ul style="list-style-type: none"> Recopilar la información referente a las medidas puestas en marcha y las personas que se acogen a las mismas. Informar sobre las actualizaciones de cada una de las medidas. 	Comité de empresas	No Aplica	1 persona		
7. Organizar sesiones de formación específica en materia de igualdad de género, conciliación y corresponsabilidad para todas las personas encargadas de procesos de gestión de personas (selección, retribución, formación, promoción), para el equipo directivo, así como	Responsables de RRHH	1 semana	Responsables de RRHH	480	Cursos de formación específica en materia de igualdad y conciliación.	<ul style="list-style-type: none"> Definición de cursos específicos. Desarrollo de contenidos adecuados a cada formación. Incorporación del curso al Plan de Formación Corporativo. Convocatoria y celebración de los cursos. 	Responsables de RRHH, equipo directivo y representación sindical	Departamental	1 persona + 1 formador	2.1.6, 2.2.4, 2.5.5, 8.1.7	

para la representación sindical.										
8. Garantizar que todo el personal que no pertenezca a los colectivos mencionados en el punto anterior tenga una formación mínima en esta materia, mediante sesiones formativas periódicas.	Responsables de RRHH	1 semana	Responsables de RRHH	480	Cursos de formación mínima en materia de igualdad y conciliación.	<ul style="list-style-type: none"> Definición de cursos genéricos. Desarrollo de contenidos adecuados a cada formación. Incorporación del curso al Plan de Formación Corporativo. Convocatoria y celebración de los cursos.	Resto plantilla	Departamental	1 persona + 1 formador	
9. Realizar un seguimiento periódico sobre el grado de efectividad de los canales de comunicación y sobre el grado de penetración de los mensajes entre la plantilla. En caso de ser necesario, incorporar modificaciones para que la comunicación resulte más efectiva	Área de comunicación	2 semanas (periódico)	Nº personas informadas Nº de campañas informativas	2400	Herramienta de seguimiento responsable de la comunicación	Definición de la herramienta de seguimiento con los KPI's necesarios, puesta en marcha de la herramienta, evaluación periódica y global, establecimiento de calendario de evaluaciones, comunicación de resultados	Plantilla	Masivo	1 persona	Comunicación, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9

8.4 Realizar un seguimiento periódico de la opinión de la plantilla en materia de igualdad y conciliación

Objetivo: 8.4. Realizar un seguimiento periódico de la opinión de la plantilla en materia de igualdad y conciliación										
Acción	Participantes	Tiempo estimado	Control y Seguimiento	Presupuesto (€)	Necesidades	Acciones	Colectivo Objetivo	Plan de despliegue	Recursos necesarios (personas)	Sinergias
1. Crear un buzón de sugerencias donde el personal de la empresa pueda enviar propuesta de mejora o cambio de cualquiera de las políticas relacionadas con la conciliación y/o la igualdad e, incluso, sugerir la implantación de nuevas medidas.	IT Responsable de RRHH	1 día	Buzón o e-mail	480	Buzón para centralizar las comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> Creación del buzón Asignar a una persona de su gestión Determinar las funcionalidades del buzón 	Empresa	No Aplica	2 personas	1.4.4, 2.1.4, 2.4.4, 2.5.3, 8.1.3, 8.2.1

<p>2. Incluir preguntas relacionadas con la igualdad y la conciliación en las posibles encuestas de clima laboral que pudieran realizarse en el futuro, dirigidas a las personas que componen la plantilla.</p>	<p>Responsables de RRHH Área de comunicación</p>	<p>2 semanas</p>	<p>Nº respuestas encuesta del clima Nº de respuestas encuesta de clima Nº de preguntas incluidas de igualdad y conciliación corresponsable</p>	<p>4800</p>	<p>Preguntas sobre la igualdad y conciliación en la encuesta del clima</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir preguntas sobre igualdad y conciliación en la encuesta del clima. En caso de que no exista encuesta del clima, generar un cuestionario con las preguntas. • Difundir el cuestionario entre la plantilla. • Recopilar y analizar las respuestas. 	<p>Plantilla</p>	<p>Masivo</p>	<p>2 personas</p>	
<p>3. Establecer un plan de mejora a partir de los resultados obtenidos a través del buzón de sugerencias y en las encuestas del clima.</p>	<p>Responsables de RRHH</p>	<p>2 semanas</p>	<p>Publicación de la documentación mediante los canales habilitados para tal efecto</p>	<p>4800</p>	<p>Mejorar las acciones en materia de conciliación e igualdad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las respuestas del punto anterior. • Determinar las principales áreas de mejora. • Definir un Plan de Mejora que cubra estas áreas. • Poner en marcha el plan de mejora. 	<p>Empresa</p>	<p>No Aplica</p>	<p>2 personas</p>	
<p>4. Difundir la existencia del buzón, los resultados de la encuesta y los planes de mejora adoptados entre la plantilla.</p>	<p>Área de comunicación</p>	<p>1 semana (anual)</p>	<p>Nº personas informadas Nº de campañas informativas</p>	<p>2400</p>	<p>Comunicación a la plantilla</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir mensaje y canal • Realización de los documentos a divulgar • Divulgar la existencia del buzón y su finalidad. • Comunicar a la plantilla los resultados de las encuestas y los planes de mejora definidos 	<p>Plantilla</p>	<p>Masivo</p>	<p>1 persona responsable de RRHH + 1 persona responsable de comunicación</p>	<p>Comunicación, 1.3.3, 1.5.3, 2.2.5, 2.3.5, 2.1.7, 4.1.3, 5.1.7, 5.2.7, 5.3.5, 5.4.6, 6.1.7, 7.2.5, 8.2.4, 9.1.6, 9.2.4</p>



Eje9. Salud con visión de género

Esta métrica mide los procedimientos de prevención de riesgo desde una perspectiva de género en el puesto de trabajo, además de identificar la existencia de instalaciones (vestuarios, aseos...), material y equipamiento diferenciados por género, en los casos en los que aplique realizar dicha diferenciación.

A continuación se detallan los objetivos y ejes de actuación propuestos en este eje:

9.1 Establecer las medidas y los procedimientos de prevención en salud con visión de género y facilitar material en función del sexo

Objetivo: 9.1. Establecer las medidas y los procedimientos de prevención en salud con visión de género y facilitar material en función del sexo

Acción	Participantes	Tiempo estimado	Control y Seguimiento	Presupuesto (€)	Necesidades	Acciones	Colectivo Objetivo	Plan despliegue	Recursos necesarios (personas)	Sinergias
1. Aprobar la incorporación de procedimientos de prevención en salud con visión de género y la inclusión de material o equipamiento en función del género.	Integrantes de la Junta Directiva	1 hora	Publicación de la documentación mediante los canales habilitados para tal efecto	1000	Estandarizar procesos de prevención en salud con visión de género	Presentación de la propuesta, aceptación en la junta	Empresa	No aplica	Junta Directiva + 2 representantes de los entregables	
2. Determinar qué procedimientos, entornos de trabajo, tipo de material o equipamiento es susceptible de ser analizado en cuanto a género (vestimenta, calzado...) o por los riesgos psicosociales que se detecten.	Responsables de RRHH	2 semanas	Publicación de la documentación mediante los canales habilitados para tal efecto	4800	Equipamiento y material adaptado para hombres y mujeres	<ul style="list-style-type: none"> • Inventariar material y equipamiento susceptible de ser diferenciado por género. • Anailzar los riesgos psicosociales o de estrés que puedan ir asociados a los puestos. • Elaborar un documento con esta información. 	Empresa	No aplica	2 personas	9.1.1.

3. Definir el perfil de las personas que puedan ser objeto de evaluación de sus condiciones laborales y los puestos que puedan presentar riesgos para la salud (con visión de género) incorporando el análisis de los riesgos psicosociales	Responsables de RRHH	1 semana	Publicación de la documentación mediante los canales habilitados para tal efecto	1200	Conocer qué personas/puestos/situaciones son susceptibles de presentar un riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las personas, puestos de trabajo o situaciones que puedan suponer un riesgo para la salud (desde una visión de género). • Elaborar un documento que recoja esta información. 	Empresa	No aplica	1 persona	
4. Establecer las medidas de adaptación en los puestos de trabajo y protocolos de actuación en caso de riesgo para la salud (con visión de género)	Responsables de RRHH	2 semanas	Publicación de la documentación mediante los canales habilitados para tal efecto	4800	Medidas de adaptación en los puestos de trabajo para prevenir situaciones de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Definir medidas y protocolos de actuación para la prevención de la salud (visión de género). • Documentar las líneas de acción definidas anteriormente. • Puesta en marcha de las medidas. 	Plantilla	Departamental	2 personas	
5. Realizar un seguimiento periódico de las personas acogidas a estas medidas y de la siniestralidad laboral entre hombres y mujeres	Responsables de RRHH	2 semanas (anual)	N° de mujeres acogidas a estas medidas Siniestralidad acaecida desagregada por género	4800	Herramienta de seguimiento responsable de la realización del seguimiento de las medidas y la siniestralidad laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de la herramienta de seguimiento con los KPI's necesarios • Puesta en marcha de la herramienta • Evaluación periódica y global • Establecimiento de calendario de evaluaciones • Comunicación de resultados. 	Plantilla	Masivo	2 personas	9.1.4
6. Difundir los nuevos procedimientos entre la plantilla	Área de comunicación	1 día	N° personas informadas N° de campañas informativas	480	Comunicar las medidas puestas en marcha	Envios periodicos de las nuevas medidas a la plantilla	Plantilla	Masivo	1 persona responsable de PRL + 1 persona responsable de comunicación	Comunicación, 1.3.3, 1.5.3, 2.2.5, 2.3.5, 2.1.7, 4.1.3, 5.1.7, 5.2.7, 5.3.5, 5.4.6, 6.1.7, 7.2.5, 8.2.4, 9.1.6, 9.2.4

9.2 Adaptar las medidas y los procedimientos de prevención en salud con visión de género, adaptando los protocolos a diferentes situaciones y/o enfermedades que puedan surgir entre las personas que conforman la plantilla

Objetivo: 9.2. Adaptar las medidas y los procedimientos de prevención en salud con visión de género, adaptando los protocolos a diferentes situaciones y/o enfermedades que puedan surgir entre las personas que conforman la plantilla

Acción	Participantes	Tiempo estimado	Control y Seguimiento	Presupuesto (€)	Necesidades	Acciones	Colectivo Objetivo	Plan despliegue	Recursos necesarios (personas)	Sinergias
1. Ampliar el alcance de los procedimientos en curso mediante la incorporación de procedimientos centrados en prevenir cualquier situación y/o enfermedad que pueda surgir en la plantilla atendiendo a los riesgos psicosociales	Integrantes de la Junta Directiva	1 semana	Publicación de la documentación mediante los canales habilitados para tal efecto	1200	Incorporar nuevos procedimientos centrados en prevenir situaciones de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> Analizar procedimientos actuales y su grado de uso. Identificar áreas de mejora. 	Empresa	No aplica	1 persona	
2. Establecer protocolos de actuación en caso de cualquier riesgo para la salud (con visión de género)	Responsables de RRHH	1 semana	Publicación de la documentación mediante los canales habilitados para tal efecto	2400	Medidas de adaptación en los puestos de trabajo para prevenir situaciones de riesgo	<p>En base a los resultados del punto anterior:</p> <ul style="list-style-type: none"> Actualizar medidas y protocolos de actuación para la prevención de la salud (visión de género). Documentar las líneas de acción definidas anteriormente. Puesta en marcha de las medidas. 	Plantilla	Departamental	2 personas	
3. Realizar un seguimiento periódico de las personas acogidas a estas medidas y de la siniestralidad laboral entre hombres y mujeres	Responsables de RRHH	2 semanas (periódico)	<p>Nº de mujeres acogidas a estas medidas</p> <p>Siniestralidad acaecida desagregada por género</p>	2400	Herramienta de seguimiento existente, responsable de la realización del seguimiento y las evaluaciones	<ul style="list-style-type: none"> Definición de la herramienta de seguimiento con los KPI's necesarios Puesta en marcha de la herramienta Evaluación periódica y global Establecimiento de 	Personas acogidas a estas medidas	Departamental	1 persona	9.1.5

						calendario de evaluaciones • Comunicación de resultados				
4. Difundir los nuevos procedimientos entre la plantilla	Área de comunicación	1 día	Nº personas informadas Nº de campañas informativas	240	Comunicar las medidas puestas en marcha	Envíos periódicos de las nuevas medidas de prevención puestas en marcha a la plantilla	Plantilla	Masivo	1 persona	Comunicación, 1.3.3, 1.5.3, 2.2.5, 2.3.5, 2.1.7, 4.1.3, 5.1.7, 5.2.7, 5.3.5, 5.4.6, 6.1.7, 7.2.5, 8.2.4, 9.1.6, 9.2.4

9.3 Establecer medidas de seguimiento dentro de la organización, que permitan controlar la eficacia del plan de prevención y protocolo de actuación frente al acoso laboral.

Objetivo: 9.3. Establecer medidas de seguimiento dentro de la organización, que permitan controlar la eficacia del plan de prevención y protocolo de actuación frente al acoso laboral.

Acción	Participantes	Tiempo estimado	Control y Seguimiento	Presupuesto (€)	Necesidades	Acciones	Colectivo Objetivo	Plan de despliegue	Recursos necesarios (personas)	Sinergias
1. Incluir, dentro de las políticas e informes corporativos (en caso de que aún no exista), los principios de prevención y eliminación del acoso sexual y del acoso por razón de sexo como base para divulgar el compromiso de la organización por la prevención de este tipo de situaciones.	Responsables departamento de RRHH	1 semana	Publicación de medidas en los canales habilitados para tal efecto	2400	Políticas e informes corporativos para la prevención y eliminación del acoso	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de políticas e informes corporativos, realineación para que contengan principios de prevención y eliminación del acoso. Definición y documentación de medidas disciplinarias para casos en los que se produzcan abusos. 	Empresa	No Aplica	2 personas	2.1.1.
2. Definir/Revisar la metodología o protocolo que determine los pasos a seguir para realizar el seguimiento de las acciones de prevención y del protocolo de actuación.	Responsables departamento de RRHH	1 semana	Publicación de medidas en los canales habilitados para tal efecto	2400	Protocolo de actuación frente a situaciones de abuso	Diseño y definición del protocolo de actuación ante situaciones ofensivas	Empresa	No Aplica	2 personas	

3. Enriquecer las políticas, materiales informativos y buzones peticiones (@) con nuevas medidas e información relevante en relación con el protocolo de prevención del acoso.	Responsables departamento de RRHH Área de comunicación	1 semana	Publicación de medidas en los canales habilitados para tal efecto	2400	Comunicación de los procedimientos en materia de igualdad	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseño de material informativo que esté orientados a divulgar las medidas puestas en marcha y el protocolo de actuación frente al acoso. • Asignación de una persona responsable de centralizar todas las denuncias/peticiones/comunicaciones. • Divulgación del material a toda la plantilla 	Plantilla	No Aplica	2 personas	1.4.4, 2.1.4, 2.4.4, 2.5.3, 8.1.3, 8.2.1
4. Garantizar la accesibilidad del protocolo para toda la plantilla (en caso de que no exista).	Responsables departamento de RRHH	No Aplica	Acceso a los puntos de información (email del buzón,...) en los canales habilitados para tal efecto	No Aplica	Accesibilidad a la plantilla en la materia	Facilitar el acceso a las medidas y protocolos definidos y a la persona designada como responsable de centralizar este tema.	Plantilla	Masiva	No Aplica	
5. Impartir formación específica a las personas que se les asigne un objetivo, responsabilidad o cometido específico en esta materia.	Responsables departamento de RRHH	1 día	Documento de medidas para tal efecto	240 + coste formador + coste personas asistentes	Formación a las personas que formen parte del grupo de trabajo de igualdad	Organizar sesiones de formación (formador externo) para adquirir un conocimiento enriquecedor en la materia que favorezca la realización de las tareas asignadas	Personas con asignaciones específicas en la materia	Específico	1 persona responsable de formación	2.1.6, 2.2.4, 2.5.5, 8.1.7
6. Realizar un seguimiento periódico sobre el grado de efectividad de las medidas y, en caso de ser necesario, incorporar modificaciones para que las medidas resulten más efectivas.	Responsables departamento de RRHH	1 semana (Periódico)	Elaboración de informes periódicos con: <ul style="list-style-type: none"> • Número de casos que se han producido • Resultados • Número de formaciones para la prevención de estas situaciones 	2400	Herramienta de seguimiento responsable de la realización del seguimiento y las evaluaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de la herramienta de seguimiento con los KPI's necesarios, puesta en marcha de la herramienta • Evaluación periódica y global • Establecimiento de calendario de evaluaciones • Comunicación de resultados de la inclusión de los principios de prevención del acoso en las políticas de la empresa 	Plantilla	Masiva	2 personas	Comunicación, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9

Modelo de Gobierno

La ejecución de la estrategia definida implica el desarrollo de un Modelo de Gobierno que se ajuste a las necesidades y objetivos del mismo. En este apartado se recoge el compromiso que deben adquirir las partes involucradas en el proyecto, a corto, medio y largo plazo, así como definición de contenidos y roles.

El Modelo de Gobierno lidera la implementación de la estrategia definida, y por lo tanto, se constituye como el órgano gestor de los Proyectos de Igualdad y Conciliación Familiar. Este órgano será el encargado de realizar labores de acompañamiento y supervisión a lo largo de cada proyecto. En este sentido, la definición de un mecanismo de Control y Seguimiento será necesaria para garantizar la cumplimentación de los objetivos y tareas del Modelo de Gobierno de manera exitosa. La constitución del Modelo de Gobierno, se verá influenciada por las siguientes suposiciones:

1. **Alineación con la Estrategia:** la estrategia proporciona el marco de implementación, definiendo así la estructura, objetivo y herramientas para el análisis
2. **Desarrollo y Definición del Proyecto:** para el correcto funcionamiento, habrán de establecerse las acciones y los plazos a cumplir, recursos necesarios (económicos, materiales y humanos) y márgenes para desviaciones. Es fundamental que la definición de las líneas de acción que se vayan a desarrollar dentro de las empresas estén alineadas con las necesidades de la plantilla, del negocio y con las limitaciones de este mismo. Además es primordial que la dirección de la empresa esté comprometida con el mismo y sea el principal tractor de las acciones.
3. **Asignación de los Responsables:** el trabajo sincronizado y en sintonía con las estrategias de cada partícipe es vital para el éxito de los Proyectos. De esta manera, deberán definirse:
 - a. Responsables de cada línea de acción tratando por un lado que sean personas comprometidas con el proyecto y por otro que cuenten con el conocimiento necesario de las áreas y las personas a las que impactará la línea.
 - b. Responsables del proyecto: Personas que sean clave para traccionar los proyectos y que puedan ver sinergias y aprovecharlas entre las diferentes líneas
 - c. Responsables de dirección: el equipo directivo deberá estar implicado e impulsar el proyecto haciendo frente a la resistencia al cambio que pueda encontrarse en la plantilla y en las personas responsables de equipos.
 - d. Diputación Foral de Gipuzkoa: Como impulsor de la implantación de las medidas.
4. **Desarrollo de la Herramienta de Control y Seguimiento:** es necesaria la integración de los datos que faciliten realizar un seguimiento sobre la evolución del proyecto con el fin de detectar posibles desviaciones y garantizar la consecución del proyecto.

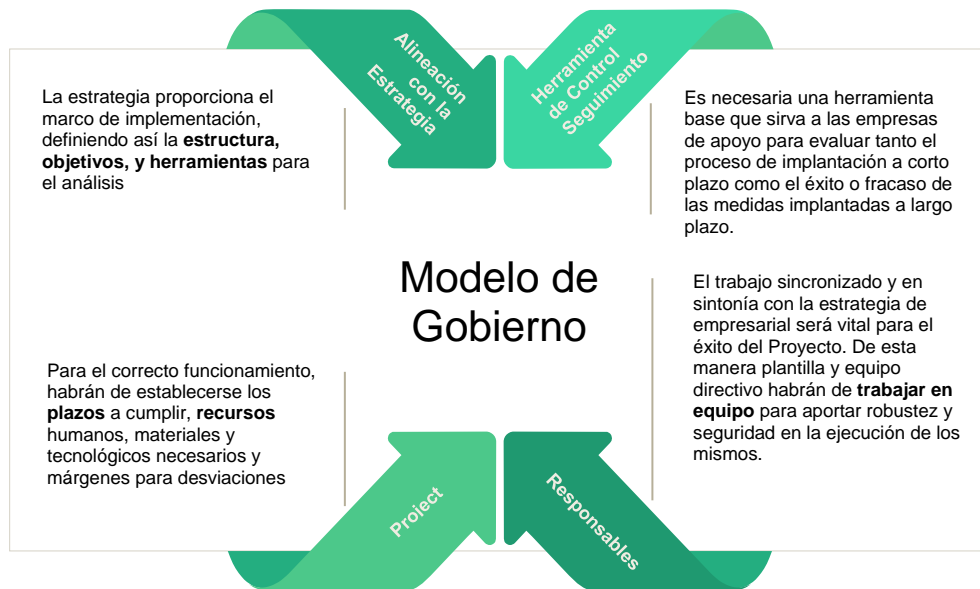
Como consecuencia de estos principios, el Modelo de Gobierno, además de la gestión de la estrategia e implementación de la misma en los Proyectos Piloto, deberá diseñar la organización del Marco Estratégico a través de reglamentos y definiciones de roles y responsabilidades en las diferentes líneas de actuación.

Para ello, se recomienda constituir los siguientes órganos que faciliten la distribución de tareas y roles, así como la asignación de responsables y acometidos de los mismos:

- **Órganos de Coordinación:** a este órgano se le atribuirán las funciones de coordinación de las políticas y medidas a adoptar en el proyecto y en las diferentes fases, así como la realización del análisis, control y seguimiento de las mismas. Será opcional la realización de un análisis interno para la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora con el fin de una optimización continua en la implementación de la Estrategia. El órgano se compondrá de personal de la organización que participa en el proyecto, aunque también es posible que una empresa externa cubra estas funciones.
- **Órgano de Participación:** entre las funciones a desempeñar por este órgano se encuentran las tareas de información e implementación de las medidas definidas en la Estrategia bajo los parámetros establecidos por los Órganos de Coordinación. La formación de este órgano involucrará por un lado a la gerencia y puestos de responsabilidad de la organización en la que se desarrolle el proyecto, siendo responsabilidades de estos la implementación de las medidas y la adecuación de cada palanca a casos específicos, respectivamente.
- **Colaboración Institucional:** con el fin de optimizar los esfuerzos y recursos invertidos en el proyecto, se contará con la colaboración en la Administración Pública, pudiendo también integrar a diferentes asociaciones que promuevan la Igualdad y Conciliación en el territorio histórico de Gipuzkoa. Esta colaboración se basará principalmente en el intercambio de información y experiencias, además de las medidas de cooperación que fomenten la colaboración y coordinación en los proyectos, impulsando así políticas y actuaciones conjuntas.

El plan de Implementación de la Estrategia, incorpora la realización de un control y seguimiento que será liderado por el los responsables del Modelo de Gobierno. Esta tarea por un lado permitirá conocer el grado de avance de las diferentes líneas de acción, y por otro lado, la consecución de los objetivos establecidos al inicio del proyecto. Será por lo tanto importante, realizar el seguimiento de forma periódica, para poder identificar desviaciones e implementar acciones correctivas cuanto antes, sin olvidar que tras la finalización del Proyecto habrá que realizar una evaluación general. En esta evaluación, será de interés para proyectos futuros, la recapitación sobre los logros y las oportunidades de mejora surgidos a lo largo de todo el proyecto.

En resumen, el Modelo de Gobierno se constituye como el órgano gestor de los Proyectos Piloto, que establece las bases para la realización de mediciones de las diferentes métricas, criterios de evaluación y realización del Control y Seguimiento que asegure la correcta y exitosa consecución de los proyectos. Es de vital importancia hacer especial hincapié en el Control y seguimiento, como se detalla a continuación:



Modelo de Control y Seguimiento

La ejecución de cualquier estrategia que se defina en una empresa implica el desarrollo de un Modelo de Control y Seguimiento que garantice la consecución exitosa de las líneas de acción establecidas, y que permita la identificación de riesgos y oportunidades en la implementación de la estrategia.

Herramienta de seguimiento de la implantación “Seguimiento Ejes Actuación Para Empresas”

En este apartado se explica la composición y el funcionamiento de la herramienta elaborada para el Control y Seguimiento de las líneas de acción que han sido implantadas en otros proyectos piloto. La herramienta está compuesta por un lado de un panel de control global en el que visualizar la evolución del total de las acciones programadas y visión global de integración de las medidas de forma agregada, y por otro lado paneles de cuadros de indicadores para la entrada de datos.

Mediante este Modelo de Control y Seguimiento los diferentes mecanismos y cuadros de indicadores permiten realizar un adecuado control y seguimiento del cumplimiento de las medidas lanzadas, con el fin de incrementar el grado de efectividad de las iniciativas puestas en marcha en las empresas. Así, la herramienta, además de visibilizar el grado de avance, permitirá documentar los desarrollos realizados y planificar las siguientes actividades de acuerdo a las desviaciones y riesgos detectados, definiendo medidas correctoras que las mitiguen.

Cabe destacar que la herramienta es una ayuda para el Órgano Coordinador, y que es necesaria la interacción y análisis desde el punto de vista de los objetivos de este órgano gestor para el correcto funcionamiento y maximización de resultados. Habría de subrayarse también, la necesidad de canales de información transparentes que fomenten la integración de datos de calidad para la correcta evaluación y coordinación del plan establecido.

Procedimiento de Control y Seguimiento

A la hora de lanzar iniciativas, es necesario aclarar en primera instancia, cuáles serán las variables a medir, para así poder evaluar cada medida desde el momento del lanzamiento de la iniciativa. Para analizar estas variables y ver su repercusión, es esencial por un lado entender el funcionamiento de la herramienta diseñada para el Control y Seguimiento y por otro lado establecer el proceso que se va a seguir para su implantación.

La hoja de cálculo del Modelo de Control y Seguimiento se encuentra dividida en 2 partes:

- **Seg. Global:** Esta pestaña es la hoja de resultados consolidados de todas las palancas puestas en acción. Por lo tanto, en el monitor principal, se muestra la posición global del avance de las diferentes líneas de acción que se están implantando. Esta pestaña no es editable, simplemente se emplea para visualizar la información desde una perspectiva ejecutiva.

Línea	RESUMEN		
	Grado de Avance esperado	Grado de avance real	Desviación (Real - Esperado)
1. Responsabilidad y Compromiso	0%	0%	0%
2. Igualdad	0%	0%	0%
3. Selec. Contrat y Comp plantilla	0%	0%	0%
4. Retribución	0%	0%	0%
5. Formación	0%	0%	0%
6. Promoción	0%	0%	0%
7. Conciliación y corresponsabilidad	0%	0%	0%
8. Comunicación	0%	0%	0%
9. Salud	0%	0%	0%

- Pestañas de entrada de datos: Cada una de las palancas cuenta con una pestaña en la que se detalla cada iniciativa y su conjunto de acciones e indicadores que visualizarán el avance. En las columnas “KPI avance ESPERADO” y “KPI avance REAL” se establecerán los objetivos y se medirá el avance realizado a cada fecha de revisión. El Órgano de Coordinación que gestione el Proyecto, deberá establecer los objetivos de avance (indicará en la columna avance esperado aquellas tareas que deberían estar finalizadas para la fecha de seguimiento), y el Órgano de Participación valorará con el órgano anteriormente citado el avance real del objetivo fijado (indicará en la columna avance real aquellas tareas que hayan sido finalizadas para la fecha de seguimiento). Las instrucciones para rellenar estas columnas para cada caso concreto son las siguientes:
 - **KPI avance ESPERADO**: el primer paso consiste en establecer el objetivo de avance de cada acción. Es decir, para cada acción en cada línea de trabajo, será necesario establecer un objetivo de avance hasta el siguiente seguimiento que vaya a realizarse. Existen dos tipos de acciones:
 - **Acciones cuantificables en número**. Por ejemplo, para la acción “Número de medidas aprobadas por dirección” se introducirá el número de medidas propuestas a la directiva.
 - **Acciones ejecutadas/no ejecutadas**. Es el caso de acciones que solo pueden tener un indicador que se mida en si se ha realizado la acción o no (Sí o No). Por ejemplo, para la acción “lanzamiento del comunicado a la plantilla” si debería estar realizada para una fecha concreta, en esa fecha se le asignará un 1.
 - **KPI avance REAL**: a lo largo del proyecto, en las diferentes sesiones de seguimiento y control, se valorará la consecución del objetivo fijado. Siguiendo con los ejemplos anteriores
 - **Acciones cuantificables en número**. Para la acción “Número de medidas

aprobadas por dirección” se introducirá el número de medidas aprobadas realmente por la directiva para su implantación.

- **Acciones ejecutadas/no ejecutadas.** Siguiendo con el ejemplo, para la acción “lanzamiento del comunicado a la plantilla” si se ha realizado la acción se le asignará un 1.

1.1. Integrar la igualdad y la conciliación (desde la corresponsabilidad) como parte fundamental en la gestión y estrategia corporativa de la organización.									
Acción	Indicador	KPI avance ESPERADO	KPI avance REAL	PESO	GRADO AVANCE ESPERADO	A 0%	GRADO AVANCE REAL	A 0%	DESV.
1. Incorporar de forma explícita en las políticas corporativas de la empresa la igualdad y la conciliación como parte estratégica clave de la organización.	Acta de reunión en la que se decide lanzar la línea	0	0	10%	0%	100%	0%	100%	0%
2. Desarrollar por parte de RRHH el principio de igualdad de oportunidades, incorporando en todos los documentos y políticas corporativas una frase que haga referencia al compromiso de la organización por impulsar la igualdad de oportunidades.	Documento de detalle del principio y proceso de implantación	0	0	50%	0%	100%	0%	100%	0%
3. Aprobar la incorporación de las cláusulas descritas en la Junta Directiva.	Acta de la junta directiva	0	0	10%	0%	100%	0%	100%	0%
4. Incorporación en todos los documentos	Número de Documentos en los cuáles se ha incorporado	0	0	30%	0%	100%	0%	100%	0%
					0,0%	100%	0,0%	100%	0%

En resumen, los pasos a seguir para cumplimentar correctamente las columnas “KPI avance ESPERADO” y “KPI avance REAL” son los siguientes:

1. Establecimiento de Objetivos por parte del Órgano de Coordinación.
2. Valoración de las columnas “KPI avance ESPERADO” con los valores concretos establecidos para el siguiente seguimiento.
3. Valoración del “KPI avance REAL” con el Órgano de Coordinación y el Órgano de Participación antes de la reunión de seguimiento.

En la reunión de seguimiento:

4. Valoración de las oportunidades y riesgos observando los resúmenes agregados en la pestaña Seg. Global. En este apartado se podrán observar las desviaciones en las diferentes acciones y el impacto que este desvío genera en los objetivos del proyecto. El análisis comparativo entre el avance real y el avance esperado indica en qué líneas de acción se ha visto retrasado el proyecto respecto al plan establecido y permitirá plantear y establecer medidas correctoras.
5. Establecimiento de fecha y objetivos para la próxima reunión de seguimiento.

En resumen, la herramienta de control y seguimiento ayuda a identificar las líneas en las que se hallan las mayores dificultades de implantación y aquellas palancas más exitosas, favorece también al análisis de los obstáculos de implementación para así lanzar acciones que los mitiguen y así poder alcanzar objetivos fijados. Será importante por lo tanto, la cooperación de los agentes que gestionan el Proyecto, así como las fuentes fiables y de calidad de los datos a introducir en la herramienta para la correcta evaluación del Proyecto.

Seguimiento y control de objetivos a corto y largo plazo

Además del control y seguimiento del avance de los procesos de las líneas de acción, también es necesario realizar un control y seguimiento de los resultados obtenidos de las medidas una vez

implantadas para lo cual se definirán los KPIs específicos. Esta definición deberá realizarse a lo largo del desarrollo de los proyectos. De esta manera se podrá identificar si las medidas ayudan a la organización a avanzar en los ejes de mejora identificados, o si por el contrario, deberán implantarse nuevas medidas.

A la hora de definir los KPIs objetivo para la medición de los resultados (no del avance de la implantación) se deberá realizar una diferenciación entre cómo afectan las medidas a la organización y cómo afectan a las personas trabajadoras, teniendo en cuenta que ambos ejes están relacionados y la mejora en uno implicará la mejora del otro.

En el ámbito de la **organización** los 3 ejes identificados como principales son:

- **Compromiso:** Se refiere al compromiso de la organización con el bienestar de su plantilla y, por tanto, la igualdad y la conciliación en la organización. Este eje mejorará a través de medidas como la integración de la igualdad y la conciliación en la estrategia empresarial a través de un planteamiento de implantación de medidas concretas.
- **Gestión (planificación):** Se hace referencia a la adaptación de los sistemas de gestión de la compañía para introducir la igualdad y la conciliación corresponsable. Este eje mejorará a través de la modificación de los procesos de la organización mediante la introducción de la igualdad y la conciliación como, por ejemplo, incluyendo la igualdad como eje de evaluación de los proveedores.
- **Comunicación interna y externa:** Se refiere a las comunicaciones tanto internas como externas que realiza la organización en el ámbito de la igualdad y la conciliación. Pueden ser comunicaciones internas para informar a la plantilla de las medidas específicas que estén implantadas o que vayan a ser implantadas, comunicaciones internas o externas para la concienciación en igualdad etc. Una comunicación eficaz es primordial para que los mensajes de la compañía tengan impacto en el público al que van dirigidos.

Un indicador del eje organización podría ser la inversión realizada por la misma para la modificación de sus procesos/sistemas para la inclusión de la igualdad.

Como consecuencia de desarrollar estos ejes previamente explicados, se pueden obtener mejoras en el eje personas como un aumento de la retención del talento existente en la empresa, mejora del clima laboral, del absentismo y la rotación del personal.

En el ámbito de las **personas** han de tenerse en cuenta los procesos desde la captación (selección y contratación), hasta el momento de salida de la empresa, por lo que hay que atender a la edad/ciclo vital de la plantilla, las perspectivas de mantenimiento/cambio de organización, y la importancia del empleo/vida personal/ vida familiar. Se puede dividir en 4 ejes principales:

- **Desarrollo profesional/promoción:** Este eje hace referencia al desarrollo profesional, en cuanto a aptitudes y competencias aprendidas, y la promoción de los trabajadores como recompensa por la buena ejecución del trabajo. Este punto es importante, ya que sirve como aliciente para las personas trabajadoras, para evolucionar en su ámbito y asumir

mayores responsabilidades.

- **Conciliación corresponsable:** Se refiere a las medidas establecidas por la empresa, para ayudar a sus trabajadores a conciliar de manera corresponsable su vida familiar, profesional y personal. Se trata de poner a disposición de la plantilla una serie de medidas de conciliación que estos puedan utilizar, para compatibilizar de mejor manera su carrera profesional y su vida personal. Además, mediante estas medidas se logra una mayor satisfacción de las personas trabajadoras dentro de la organización, contribuyendo a mejorar clima laboral.
- **Sistema de compensación integral:** Mediante el sistema de compensación integral, se definen cuáles son las condiciones de retribución y contratación de la empresa hacia sus empleados. Esos sistemas determinan que no se hagan discriminaciones en función del sexo, edad o cualquier otra cualidad de los/las trabajadores/as.
- **Salud y seguridad en el trabajo:** Se refiere a las acciones que la empresa tiene en marcha para asegurar que existen medidas de seguridad laboral, y salud en el trabajo. Este tipo de acciones muestra el compromiso que la empresa tiene con el bienestar de la plantilla, y mejora la calidad del empleo.

Todas estas acciones, deberán verse reflejadas en los resultados obtenidos por la empresa, mediante un sistema de indicadores a corto y largo plazo, mostrando como se encontraban en estas áreas antes y después de desarrollarlas, y determinando cual es el punto objetivo al que quieren llegar. Para la elaboración del control y seguimiento de las medidas, por tanto, deberemos tener en cuenta cómo estas afectan a ambos ámbitos, organización y personas, y por tanto los KPIs que afectan a ambos.

Colaboradores



Diputación Foral de Gipuzkoa

Gabinete del Diputado General

Dirección de Igualdad

www.gipuzkoa.eus

Coordinador de proyectos relacionados con la implementación de medidas de igualdad y conciliación, y participación en las empresas. Diseñador de estrategias territoriales en ámbitos social de la igualdad, conciliación y participación laboral.



Asesoría de Secretaría Técnica

www.kpmg.es

Ejecución de iniciativas para el proyecto de Igualdad y Conciliación familiar que supongan interacción con diversos agentes del territorio. Asesoría técnica en la implementación de las estrategias definidas.