

# Manual para elaborar un Plan de Igualdad en la empresa

---

## Aspectos básicos

**INSTITUTO DE LA MUJER**  
**Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales**  
**NIPO: 207-08-056-X**

Coordinación:  
    Servicio de Coordinación Empresarial  
    Área de Programas Europeos  
    Subdirección General de Programas

# Contenidos

---

- ASPECTOS BÁSICOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE IGUALDAD
- Anexo I. MODELO DE GARANTÍA DEL COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA
- Anexo II. MODELO DE CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO
- Anexo III. MODELO DE INFORME DE DIAGNÓSTICO
- Anexo IV. MODELO DE PLAN DE IGUALDAD
- Anexo V. MODELO DE FICHA INDIVIDUAL PARA CADA ACCIÓN

## ASPECTOS BÁSICOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE IGUALDAD

1. Concepto y contenido de los planes de igualdad de las empresas
2. Metodología

En el artículo 45 de la *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres*, se establece que las empresas están obligadas a respetar la igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral y, con esta finalidad, deberán adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres, medidas que deberán negociar, y en su caso acordar, con los representantes legales de los trabajadores en la forma que se determine en la legislación laboral.

En el caso de las empresas de más de doscientos cincuenta trabajadores, las medidas de igualdad a que se refiere el apartado anterior deberán dirigirse a la elaboración y aplicación de un **plan de igualdad** ... que deberá ser asimismo objeto de negociación en la forma que se determine en la legislación laboral.

Sin perjuicio de enunciado anteriormente, las empresas deberán elaborar y aplicar un plan de igualdad cuando así se establezca en el convenio colectivo que sea aplicable, y en los términos previstos en el mismo.

La elaboración e implantación de planes de igualdad será voluntaria para las demás empresas, previa consulta a la representación legal de los trabajadores y trabajadoras.

### 1. Concepto y contenido de los planes de igualdad de las empresas:

Art. 46 Ley de Igualdad

1. Los planes de igualdad de las empresas son un **conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación**, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo.

Los planes de igualdad fijarán los **concretos objetivos de igualdad a alcanzar, las estrategias y prácticas a adoptar para su consecución**, así como el establecimiento de sistemas eficaces de seguimiento y evaluación de los objetivos fijados.

2. Para la consecución de los objetivos fijados, los planes de igualdad podrán contemplar, entre otras, las **materias de acceso al empleo, clasificación profesional, promoción y formación, retribuciones, ordenación del tiempo de trabajo para favorecer, en términos de igualdad entre mujeres y hombres, la conciliación laboral, personal y familiar, y prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo.**

3. Los planes de igualdad incluirán la totalidad de una empresa, sin perjuicio del establecimiento de acciones especiales adecuadas respecto a determinados centros de trabajo.

### 1.1. Agentes implicados

Hay que determinar la fase en la que participarán, definir el tipo de participación y la forma de organizarla.

<b>Alta Dirección</b>	Voluntad e impulso
<b>Equipos técnicos de RRHH</b>	Ejecución. Integrar la igualdad en los procedimientos de la empresa
<b>Representación legal de trabajadores y trabajadoras</b>	Propuestas, asesoramiento, formación, sensibilización, participación, identificación de necesidades e intereses  Trabajo en red, animación a la formación y al fomento de buenas prácticas
<b>Comité permanente de igualdad</b>	Espacio de diálogo y comunicación fluida para llevar a cabo el programa con el consenso de ambas partes (empresa y representación legal de la plantilla)
<b>Plantilla</b>	Propuestas, participación...
<b>Personas expertas -personal interno//consultoras-</b>	Asistencia técnica
<b>Comunicación</b>	Informar y comunicar las acciones y los cambios a favor de la igualdad entre mujeres y hombres
<b>Organismos de igualdad</b>	Propuestas, impulso, asesoramiento, apoyo, acompañamiento, formación, difusión, sensibilización, seguimiento

#### *Alta Dirección:*

La voluntad de la Alta Dirección y la aprobación de los objetivos de igualdad es imprescindible para el desarrollo de la experiencia.

#### *Equipos técnicos de RRHH:*

Los equipos técnicos necesitan integrar el programa en los procesos habituales de la empresa y que las acciones sean lo más concretas posibles para favorecer su viabilidad y la visibilidad de sus resultados.

#### *Representación legal de trabajadores y trabajadoras:*

Deben ser protagonistas activos durante todo el proceso.

La representación legal de trabajadores y trabajadoras puede formar parte del Grupo o Comisión de Igualdad creada en la propia empresa que inicia y ejecuta un Plan de Igualdad.

### *Comité permanente de igualdad*

Son órganos paritarios, formados por representantes de la empresa y representantes de los trabajadores y trabajadoras. Debe estar compuesto de mujeres y hombres, ya que es un tema que interesa y beneficia a todas las personas. Además, es recomendable que por parte de la empresa lo integren personas en puestos influyentes, con capacidad de decisión y que estén ubicados en diferentes departamentos, no sólo en RRHH, para que las aportaciones sean lo más diversas posibles.

El número de miembros oscila en función de las características y dimensiones de la empresa. Frecuentemente están formados por 4 o 5 personas designadas por la empresa entre diferentes departamentos y el mismo número de personas designadas por el comité de empresa.

El objetivo es crear un espacio de diálogo y comunicación fluida, de tal manera que todos los acuerdos y medidas que se adopten a lo largo del desarrollo del programa se lleven a cabo con el consenso de ambas partes. Todos los pasos que se van dando a lo largo del desarrollo del programa son informados al Comité.

### *Plantilla:*

Es el principal agente implicado en el programa. Es el colectivo destinatario. No es un grupo homogéneo por que lo que interesa analizar la situación de los hombres y de las mujeres de la forma más personalizada posible.

Igualmente conviene conocer la cultura general de la empresa, sus valores y la influencia que tiene en la igualdad de oportunidades para las mujeres en la organización.

Las organizaciones sindicales tienen un papel determinante, tanto en la negociación como en el posterior desarrollo de las acciones.

Para asegurar la participación del personal en todas las fases del programa es necesario crear una estructura específica, como por ejemplo las Comisiones permanentes de igualdad.

### *Personas expertas - personal interno//consultoras:*

Papel formador, asesor y de apoyo.

Cada agente implicado necesitará una formación e incluso cada fase del programa.

La formación es básica desde los niveles de dirección y gestión más altas hasta la última persona comprometida con la organización.

## Comunicación

La imagen adquiere un valor destacado. El tratamiento de la comunicación y de la imagen que la empresa proyecta, tanto interna como externamente, contribuirá al avance y buen funcionamiento del programa.

## Organismos de igualdad:

Impulso y asesoramiento permanente.

## 2. Metodología

Las características de todo plan son:

- **Colectivo-Integral:** pretende incidir positivamente no sólo en la situación de las mujeres sino en toda la plantilla.
- **Transversal:** implica a todas las áreas de gestión de la organización.
- **Dinámico:** es progresivo y está sometido a cambios constantes.
- **Sistemático-coherente:** el objetivo final (la igualdad real) se consigue por el cumplimiento de objetivos sistemáticos.
- **Flexible:** se confecciona a medida, en función de las necesidades y posibilidades.
- **Temporal:** termina cuando se ha conseguido la igualdad real entre mujeres y hombres.

### Fases

1. Compromiso de la organización	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Decisión</li><li>▪ Comunicación</li><li>▪ Definición del equipo de trabajo</li></ul>
2. Comité o Comisión Permanente de Igualdad	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Creación del equipo de trabajo</li></ul>
3. Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Planificación</li><li>▪ Recogida de información</li><li>▪ Análisis y presentación de propuestas</li></ul>
4. Programación	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Elaboración del Plan de Igualdad</b></li><li>▪ Planificación del Plan (Objetivos, acciones, personas destinatarias, calendario, recursos necesarios, indicadores y técnicas de evaluación, seguimiento...)</li></ul>

5. Implantación		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejecución de las acciones previstas</li> <li>▪ Comunicación</li> <li>▪ Seguimiento y control</li> </ul>
6. Evaluación		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis de los resultados obtenidos</li> <li>▪ Recomendaciones de mejora</li> </ul>
Medidas transversales (1-6)*	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación, información y sensibilización a todas las personas de la empresa sobre el compromiso de la organización con la igualdad y las acciones proyectadas y realizadas</li> <li>▪ Comunicación, información e imagen externa, proyectando el compromiso adquirido con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres</li> </ul>
	Formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantizar una formación específica sobre igualdad de oportunidades y perspectiva de género</li> </ul>
	Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seguimiento de las acciones durante todo el desarrollo del Plan</li> </ul>

\* Deben aplicarse en todo el proceso, desde la fase 1 a la 6

### ***Fase 1. Compromiso de la organización***

Es necesario que la Dirección al máximo nivel adopte el compromiso, **por escrito**:

- de integrar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la organización como principio básico y transversal;
- de incluir este principio en los objetivos de la política de la empresa y, particularmente, en la política de gestión de recursos humanos;
- de facilitar los recursos necesarios, tanto materiales como humanos, para la elaboración del diagnóstico, definición e implementación del Plan de Igualdad y la inclusión de la igualdad en la negociación colectiva.

Además, debe comunicarse a toda la plantilla.

➤ Ver Anexo I. *Modelo de compromiso*

### ***Fase 2. Comité o Comisión Permanente de Igualdad***

De forma paralela al compromiso de la organización conviene constituir el equipo de trabajo -Comité o Comisión Permanente de Igualdad-, **conformado de forma paritaria entre empresa y representación de trabajadoras y trabajadores.**

Es recomendable que por parte de la empresa lo integren personas en puestos influyentes, con capacidad de decisión dentro de la empresa y de diversos departamentos.

Impulsará acciones de:

- Información y sensibilización de la plantilla

- Apoyo y/o realización del diagnóstico y Plan de Igualdad
- Apoyo y/o realización de su seguimiento y evaluación

### **Fase 3. Diagnóstico**

El diagnóstico consiste en un análisis detallado de la situación sobre la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa durante el cual se realizan, sucesivamente, actividades de recogida de **información**, de **análisis**, de debate interno, y finalmente, de formulación de **propuestas** que pueden integrarse en un Plan de Igualdad.

El diagnóstico es:

- **Instrumental**: no es un fin en sí mismo sino un medio a partir del cual se puedan identificar ámbitos específicos de actuación.
- **Aplicado**: es de carácter práctico orientado a la toma de decisiones en la empresa.
- **Flexible**: el contenido, la extensión y la forma en que se realice el diagnóstico deberá amoldarse a las necesidades concretas de cada empresa.
- **Dinámico**: deberá actualizarse continuamente.

Se trata de analizar desde una perspectiva de género<sup>1</sup>:

- Características de la empresa y estructura organizativa
- Características del personal
- Acceso a la empresa
- Desarrollo de la carrera profesional
- Formación y reciclaje
- Condiciones de trabajo en la empresa
- Remuneraciones (fijas y variables)
- Abandono de la empresa

Tras en análisis cuantitativo y cualitativo de los datos obtenidos se establecerán unas conclusiones generales y las posibles áreas de mejora en las que se pueda implantar la igualdad de oportunidades en la empresa. Estas conclusiones y propuestas de mejora deberán plasmarse en un **informe** para facilitar su análisis.

La estructura del **Informe del cuestionario diagnóstico** se adjunta en Anexo III.

- Ver Anexo II. Modelo *Cuestionario para elaborar un diagnóstico de situación sobre la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa*
- Ver Anexo III. Modelo de informe del cuestionario diagnóstico.

---

<sup>1</sup> Esto supone que las personas que realicen el diagnóstico deben contar con conocimientos y formación en análisis con perspectiva de género.

#### **Fase 4. Programación**

En función de la información obtenida del diagnóstico y la propuestas realizadas se procede a la elaboración del Plan de Igualdad. Como se ha citado anteriormente, el art. 46 de la Ley de Igualdad determina que para la consecución de los objetivos fijados, los planes de igualdad **podrán contemplar**, entre otras, las **materias** de acceso al empleo, clasificación profesional, promoción y formación, retribuciones, ordenación del tiempo de trabajo para favorecer, en términos de igualdad entre mujeres y hombres, la conciliación laboral, personal y familiar, y prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo. Estas áreas de intervención quedarán determinadas por los resultado del diagnóstico.

Las **preguntas clave** - que sirven tanto a la programación como a la propia estructura del plan- son:

¿Cuánto tiempo?	Planificación
¿Para qué?	Objetivos
¿Cómo?	Acciones
¿Para quién?	Personas destinatarias
¿Con qué?	Recursos
¿Cuándo?	Calendario
¿Cuándo lo voy a evaluar?	Criterios de evaluación

- **Primero**, hay que establecer unos **objetivos a largo plazo** que puedan servir como referencia durante todo el proceso.
- **A la vez**, hay que fijar unos **objetivos concretos a corto plazo**, progresivos y coherentes con los generales.
- Posteriormente hay que decidir qué **acciones concretas** se van a llevar a cabo. Es fundamental **asegurar la coherencia entre objetivos y acciones**, por lo que al planificar hay que tener en cuenta:
  - qué objetivo satisface
  - a quién van dirigidas
  - quién es responsable de su aplicación
  - qué métodos se van a utilizar
  - qué recursos se necesitan
  - cómo se medirá su cumplimiento
- Es recomendable realizar un **seguimiento** continuo de las actividades que se lleven a cabo para asegurar el cumplimiento efectivo de las acciones y los objetivos previstos.
- Será también necesario llevar a cabo una **evaluación** de los resultados obtenidos por el Plan una vez finalizado.

- Es recomendable que se especifiquen a priori:
    - Las personas responsables del seguimiento y evaluación del Plan,
    - el tiempo y los recursos dedicados a ambos,
    - el tipo de evaluación a realizar,
    - los instrumentos y métodos,
    - los mecanismos para mantener al corriente a la dirección y al personal del funcionamiento y resultados del mismo.
  - Por último deberán establecerse las **fases a seguir** y las **personas implicadas** en cada una de ellas, un **calendario de actuación** y una **previsión de recursos** para cada una de las actuaciones previstas.
  - Es fundamental **definir los indicadores** cuantitativos y cualitativos que van a permitir visibilizar los resultados de las acciones y objetivos, tanto las planteadas a corto plazo como a largo.
- Ver Anexo IV: Modelo de *Plan de Igualdad*
- Ver Anexo V: Modelo de *Ficha para cada acción*

### **Fase 5. Implantación**

Supone la realización y ejecución de las acciones previstas en el Plan de Igualdad.

### **Fase 6. Evaluación**

La evaluación tiene los siguientes objetivos:

- Conocer el grado de cumplimiento de los objetivos del plan
- Analizar el desarrollo del proceso del Plan
- Reflexionar sobre la continuidad de las acciones (si se constata que se requiere más tiempo para corregir las desigualdades)
- Identificar nuevas necesidades que requieran acciones para fomentar y garantizar la igualdad de oportunidades en la empresa de acuerdo con el compromiso adquirido

Para ello, la evaluación se estructura en **tres ejes**:

<b>Evaluación de RESULTADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el Plan de Igualdad</li> <li>▪ Nivel de corrección de las desigualdades detectadas en el diagnóstico</li> <li>▪ Grado de consecución de los resultados esperados</li> </ul>
-------------------------------------	---

<b>Evaluación de PROCESO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nivel de desarrollo de las acciones emprendidas</li> <li>▪ Grado de dificultad encontrado/percibido en el desarrollo de las acciones</li> <li>▪ Tipo de dificultades y soluciones emprendidas</li> <li>▪ Cambio producidos en las acciones y desarrollo del Plan atendiendo a su flexibilidad</li> </ul>
<b>Evaluación de IMPACTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grado de acercamiento a la igualdad de oportunidades en la empresa</li> <li>▪ Cambios en la cultura de la empresa: cambio de actitudes del equipo directivo, de la plantilla en general, en las prácticas de RRHH, etc.</li> <li>▪ Reducción de desequilibrios en la presencia y participación de mujeres y hombres</li> </ul>

Es fundamental haber establecido un buen sistema de indicadores durante la programación para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación de forma útil.

### ***Medidas transversales: comunicación, formación y seguimiento***

#### ***a. Comunicación***

La comunicación se realizará antes de la puesta en marcha, durante la ejecución y después de la implementación del Plan. Hay que asegurar que la información llega a toda la plantilla.

Es muy importante informar de la creación del Comité Permanente de Igualdad, quiénes lo conforman y las actividades a desempeñar, apoyando la participación continua del personal en todo el proceso.

La forma de llevar a cabo la distribución de la información será utilizando los canales formales de comunicación de la empresa: reuniones informativas, tabloneros de anuncios, comunicados internos, intranet... Es fundamental que la transmisión de la información sea bidireccional, es decir, que fluya tanto de arriba hacia abajo como a la inversa, esto supone habilitar medios para que la plantilla pueda participar y dar su opinión: a través de los representantes, buzón de sugerencias, etc.

#### ***b. Formación***

La formación en igualdad de oportunidades y perspectiva de género debe dirigirse a **toda la plantilla**, y de forma específica, atendiendo a las características del puesto y/o a acciones concretas que requieran una formación determinada, a:

- Equipo directivo
- Mandos intermedios
- Comité de empresa

Objetivos:

- Formación en igualdad de oportunidades para la plantilla
- Formación para impulsar el Desarrollo de la carrera profesional de las mujeres hacia puestos de dirección
- Formación en Género y relaciones laborales para comités de empresa
- Formación en Género dirigida a personal de Recursos Humanos y Calidad
- Formación sobre Usos igualitarios en la Comunicación y Publicidad
- Formación sobre Conciliación entre la vida personal y profesional
- ...

### *c. Seguimiento*

El seguimiento durante todo el desarrollo del Plan permite comprobar la consecución de los objetivos propuestos para cada acción y conocer el proceso de desarrollo, con el objetivo de introducir otras medidas si fuera necesario o corregir posibles desviaciones.

Es fundamental haber establecido un buen **sistema de indicadores** durante la programación para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación de forma útil.

## Bibliografía:

- *Experiencias y estrategias exitosas en el marco del Programa Óptima*. Emakunde.
- *Herramientas de diagnóstico para el distintivo de calidad de género*. Monográfico nº 2. *La gestión de RRHH*. Instituto Andaluz de la Mujer.
- *Metodología y herramientas del Programa Óptima*. Emakunde.
- *Orientaciones para negociar medidas y planes de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas*. Instituto de la Mujer (MTAS), 2007.
- *Programa Óptima. Guía no sexista de negociación colectiva*. Instituto de la Mujer (MTAS), 2001.
- *Programa Óptima. Guía práctica para diagnosticar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas*. Instituto de la Mujer (MTAS), 2001
- *Programa Óptima. Manual de orientación para la puesta de marcha de acciones positivas en las empresas*. Instituto de la Mujer (MTAS), 2001.

## Enlaces de interés:

- Instituto de la Mujer: [www.mtas.es/mujer](http://www.mtas.es/mujer)
- Ley para la Igualdad: [http://www.mtas.es/mujer/politicas/Ley\\_Igualdad.htm](http://www.mtas.es/mujer/politicas/Ley_Igualdad.htm)
- La igualdad en las CCAA: <http://www.mtas.es/mujer/politicas/localizacion.htm>