

unitat a les empreses **Guia per al disseny i la implantació d'un pla d'igualtat d'oportunitats a les empreses** Guia per al disseny

BIBLIOTECA DE CATALUNYA - DADES CIP

Guia per al disseny i la implantació d'un pla d'igualtat d'oportunitats a les empreses. _ (Eines ; 4)

Bibliografia

ISBN 84-393-7163-2

I. Institut Català de les Dones II. Col·lecció: Eines (Institut Català de les Dones) ; 4

1. Discriminació en el treball _ Catalunya 2. Dones _ Treball _ Catalunya

331.45-055.2(467.1)

© **Generalitat de Catalunya**

Institut Català de les Dones

© **Giopact. Grup d'Igualtat d'Oportunitats en l'Arquitectura, la Ciència i la Tecnologia**

Autores **Carme Martínez, M. Dolors Calvet, Isabel Gallego, Amaia Lusa, Olga Pons,
M. Clara Torrens, Marta Tura**

Edita **Institut Català de les Dones**

Edició **Barcelona, setembre 2006**

Tiratge 5.000 exemplars

Disseny **Xeixa Rosa**

Impressió **Gràfiques Masanas**

D.L. x

Índex

5	Presentació
9	1. Avantatges de l'equitat
9	1.1. El compliment de la legislació vigent
10	1.2. El distintiu espanyol d'empresa model en igualtat: un avantatge competitiu
10	1.3. Augmentar la motivació i el compromís amb el treball
11	1.4. Aprofitar el potencial i les capacitats de tot el personal
11	1.5. Les dones, com a col·lectiu, són indispensables per al futur de l'organització
12	1.6. La diversitat com a font d'enriquiment
12	1.7. Consolidar la cultura d'empresa
12	1.8. Tenir cura de la imatge corporativa de l'empresa
13	1.9. Responsabilitat social
14	1.10. Resum
15	2. Procés de disseny i d'implantació d'un pla d'igualtat d'oportunitats en una empresa
15	2.1. Introducció
15	2.2. Diferents fases d'un pla d'igualtat d'oportunitats
17	2.2.1. Iniciativa
18	2.2.2. Compromís de la direcció
18	2.2.3. Creació de la comissió i de la figura de l'agent per a la igualtat
19	2.2.4. Diagnosi
20	2.2.5. Política d'igualtat d'oportunitats
20	2.2.6. Pla d'acció
21	2.2.7. Difusió
22	2.2.8. Implantació i seguiment del pla d'acció
22	2.2.9. Avaluació
22	2.3. Implicació de tothom per a l'èxit del pla
25	3. Diagnosi de l'organització en matèria d'igualtat d'oportunitats
25	3.1. Procés per a la realització de la diagnosi d'una organització en matèria d'igualtat d'oportunitats
26	3.2. Model d'indicadors i recollida d'informació per al cas d'una empresa
26	3.2.1. Model d'indicadors
30	3.2.2. Recollida d'informació
34	3.3. Anàlisi de la informació i valoració dels indicadors

37	4. Pla d'acció: disseny, difusió, implantació, seguiment i avaluació
38	4.1. Pla d'acció: definició i continguts
39	4.2. Informació necessària per al disseny del pla d'acció
40	4.3. Mètode per al disseny del pla d'acció
41	4.4. Criteris per a la difusió, la implantació, el seguiment i l'avaluació del pla d'acció
41	4.4.1. Difusió del pla d'acció
41	4.4.2. Implantació del pla d'acció
42	4.4.3. Seguiment i avaluació del pla d'acció
44	4.5. Algunes recomanacions de caràcter pràctic
46	4.6. Idees i exemples d'accions positives per a una empresa
51	5. Normativa
51	5.1. Constitució espanyola i normativa derivada
52	5.2. Estatut d'autonomia i normativa derivada
54	5.3. Normativa europea
57	6. Glossari
61	Bibliografia

Presentació

La incorporació massiva i permanent de les dones al món laboral ha estat un dels fenòmens més importants del segle XX i ha constituït una veritable revolució, caracteritzada per una feminització creixent de la societat. Actualment tenim a Catalunya les taxes d'ocupació i d'activitat femenines més elevades de la nostra història.

Però no solament s'han obtingut avenços des d'un punt de vista quantitatiu, sinó també qualitatiu. S'han anat millorant les condicions laborals quant a drets, permisos i llicències, i s'ha establert legalment la igualtat de remuneració, en especificar-se que a un treball d'igual valor correspon el mateix sou.

Malgrat aquests avenços, que són molts i importants, cal matisar l'optimisme perquè encara hi ha un seguit de prejudicis sòlidament instal·lats en la cultura, que fan que el treball de les dones continuï sent més mal considerat i remunerat que el treball dels homes i que impedeixen, a més, l'accés de les dones als òrgans directius o hi dificulten la seva permanència.

Aquests fets fan referència al que la feminista Nancy Fraser ha definit com els dos tipus d'injustícia que pateix l'estat del benestar amb relació a les dones: la distributiva (injustícia de tipus econòmic que consisteix en el fet que les dones pateixen més atur que els homes i quan treballen ho fan de manera més precària i amb grans diferències salarials respecte a ells) i la de reconeixement (injustícia que nega a les dones el valor de les seves aportacions i experiències professionals i personals).

Efectivament, les dones participen en el mercat de treball del nostre país d'una manera equiparable als estàndards dels països més desenvolupats. Els índexs socioeconòmics mostren que com més elevada és la participació de les dones dins del mercat laboral més desenvolupat és el país. No obstant això, no es tracta només d'aconseguir que cada dia hi hagi més dones que participin en aquest mercat, sinó que la qualitat de treball de les dones i les condicions en què desenvolupen la feina siguin suficients i dignes.

L'autonomia de les dones ha de ser garantida socialment, i per això s'ha d'estar alerta amb el fet que l'ocupació a temps parcial estigui bàsicament formada per dones, que les dones ocupin els estrats més baixos dels escalafons laborals o que de manera sistemàtica els seus salaris siguin inferiors als dels homes. Totes aquestes situacions són les que condueixen a la feminització de la pobresa.

Per aconseguir aquesta autonomia, cal impulsar un seguit de polítiques a curt i llarg termini i actuar des d'un vessant qualitatiu i quantitatiu, tant des de les

administracions com des dels agents socials i econòmics involucrats a aconseguir un desenvolupament econòmic competitiu i sostenible. Entre elles, l'aplicació de plans d'igualtat dins les empreses s'ha demostrat que és un instrument imprescindible per superar tots els obstacles que les dones encara troben en el desenvolupament professional.

Des de l'Institut Català de les Dones volem acompanyar les empreses en el camí de renovació d'estructures. Per això caldrà establir estratègies que impliquin tots els nivells organitzatius i que atorguin a les dones el reconeixement que mereix la seva feina.

En aquesta trajectòria no podem oblidar la importància de les dones empresàries, dones que han estat líders en la creació i l'èxit dels seus negocis. A Catalunya, l'empresariat femení ha cobrat una especial importància i durant els darrers anys ha fet un pas endavant substancial. L'empresariat femení català s'emmarca, i no podia ser d'una altra manera, en la tradició industrial i empresarial de Catalunya, que com se sap va ser capdavantera en el procés d'industrialització i ha estat capaç al llarg de la història d'adaptar-se als nous reptes i als nous temps.

Això ha afavorit que avui hi hagi a Catalunya una extensa i plural xarxa de petites i mitjanes empreses, algunes liderades per dones, que col·laboren al creixement de l'economia catalana però que sobretot presenten nous models d'actuació, que ens acosten a les estructures igualitàries entre homes i dones per les quals treballem.

Hi ha estudis que apunten que el perfil de les dones empresàries (molt similar a tot Europa) introdueix nous valors dins les organitzacions i que les empresàries creen sovint una cultura pròpia d'empresa i un estil específic de direcció. Els valors en què tradicionalment han estat educades es traslladen sovint a la seva empresa, com ara el sentit pràctic, la preocupació pels detalls, la preferència per la negociació enfront del conflicte i el treball en equip. Es tracta, precisament, d'habilitats molt relacionades amb la intel·ligència emocional, que s'ha demostrat com la més adequada per gestionar les empreses flexibles i canviants del futur. Això fa pensar a moltes estudioses que les dones tindran força més protagonisme en les noves organitzacions que reclama la globalització.

La suma de factors, com ara les polítiques globals que tinguin en compte la perspectiva de gènere, les noves legislacions envers la igualtat i el lideratge de les dones empresàries ajudaran, sens dubte, a modificar i renovar les estructures empresarials tradicionals. Cal no oblidar tampoc el paper essencial dels agents socials i de les bones pràctiques de les empreses (la responsabilitat social corporativa, que cada cop assumeixen més organitzacions). L'experiència mostra que només una implicació conscient i ferma de la direcció de les empreses permetrà avançar en la igualtat d'oportunitats.

És en aquest escenari on s'inscriu la **Guia per al disseny i la implantació d'un pla d'igualtat d'oportunitats a les empreses**. Els plans d'igualtat han de tractar temes tan diversos com la formació interna amb igualtat d'oportunitats, la revisió dels criteris de selecció, l'anàlisi de l'accés a llocs de direcció per part de les dones, l'eradicació del llenguatge sexista, la tolerància zero envers l'assetjament sexual o moral, entre d'altres. La gran diversitat temàtica pot complicar, en principi, la seva aplicació real i concreta, però és precisament per

ajudar a resoldre aquesta possible dificultat que editem aquesta Guia. Pretén ser una eina pràctica i útil per implementar mecanismes que garanteixin una gestió quotidiana en igualtat, que permeti el ple reconeixement de les dones en tots els nivells d'organització.

El seu objectiu últim és, en definitiva, eradicar les discriminacions envers les dones que sovint es produeixen en el món laboral i oferir un suport pràctic a les empreses que vulguin transformar i millorar la seva organització tot incorporant la perspectiva de gènere i la igualtat d'oportunitats a la seva ètica empresarial.

Esperem que compleixi aquests objectius i us sigui de molta utilitat.

Sara Berbel i Sànchez
Presidenta

1. Avantatges de l'equitat

Les discriminacions per raó de gènere existeixen a la majoria de col·lectivitats, encara que no sempre se'n tingui consciència, i les empreses no en són una excepció. La discriminació, quan és visible, es combat mitjançant lleis i normatives que intenten defensar totes les persones per igual, però moltes vegades la discriminació no és visible, unes vegades per falta de sensibilitat de qui discrimina i per resignació de la persona discriminada, d'altres perquè la discriminació s'amaga sota formes subtils, en processos que en aparença semblen neutres però que acaben produint un resultat negatiu i perjudicial sobre un col·lectiu. En aquests darrers casos, el més habitual és que ni la persona que discrimina ni la que és discriminada en siguin conscients.

La falta de discriminació dins de les empreses no és condició suficient ni garantia que hi hagi igualtat d'oportunitats real entre dones i homes. Els obstacles que històricament han impedit a les dones gaudir de les mateixes oportunitats que els homes les posa en una situació de partida més desfavorable. La diferència de rols que imposa la societat a cada un dels sexes, el pes més elevat en la responsabilitat sobre les càrregues familiars i domèstiques i la interrupció de la vida laboral per raons reproductives en determinades etapes de la vida de les dones, constitueixen factors clau a l'hora d'escollir i de desenvolupar la carrera professional de les dones; en definitiva, són obstacles a la igualtat d'oportunitats en el món laboral.

L'empresa, com qualsevol altra organització, ha de reflexionar sobre tots aquests aspectes, sobre per què cal portar a terme un pla d'igualtat d'oportunitats, quins són els problemes que ocasiona la falta d'equitat i com resoldre'ls. Naturalment, l'empresa també ha de pensar en els avantatges que li comportarà l'equitat i, de la mateixa manera, el personal ha de valorar com a positives per a tots, dones i homes, les millores a favor de la igualtat d'oportunitats.

En aquest capítol es donen els arguments principals que l'empresa i el personal que la formen haurien de considerar per conduir l'organització cap a la igualtat d'oportunitats real entre les dones i els homes.

1.1. El compliment de la legislació vigent

La primera de les raons que cal donar a favor de la igualtat d'oportunitats és el compliment de les lleis. L'incompliment de la legislació vigent pot comportar importants conseqüències econòmiques i d'imatge per a una empresa. I el compliment de la llei pot evitar un clima laboral tens i possibles dificultats en les relacions laborals.

1.2 El distintiu espanyol d'empresa model en igualtat: un avantatge competitiu

Segons l'Avantprojecte de la llei orgànica d'igualtat entre dones i homes (març 2006), en tràmit, el Ministeri de Treball i Afers Socials (MTAS) concedirà el distintiu "empresa model en igualtat" per reconèixer les empreses que destaquin per l'aplicació de polítiques d'igualtat de tracte i d'oportunitats entre les treballadores i els treballadors en el si de l'empresa.

Per obtenir aquest distintiu l'empresa ha de presentar al MTAS un balanç sobre els paràmetres d'igualtat implantats respecte de les relacions de treball i la publicitat dels productes i dels serveis oferts. Per a la concessió del distintiu espanyol d'empresa model en igualtat entre dones i homes s'han de tenir en compte, entre d'altres criteris, la representació equilibrada de dones i homes en els òrgans de direcció de l'empresa i en els diferents grups i categories professionals, l'adopció de plans d'igualtat o altres mesures innovadores de foment de la igualtat que poden anar més enllà de la legislació vigent i la publicitat no sexista dels productes o serveis de l'empresa, i per aconseguir-ho cal que el personal en general i sobretot aquell que està en òrgans de representació comparteixi aquestes idees igualitàries, les impulsi davant la direcció de l'empresa, si cal, i ajudi a fer-les possible en tota la seva extensió.

Aquest treball conjunt a favor de la igualtat de totes les persones implicades augmenta la confiança entre l'empresa i la seva clientela, en reforça les estratègies de diferenciació i posicionament, i permet a l'empresa d'obtenir avantatges competitius, ja que la llei preveu l'ús de l'obtenció d'aquest distintiu amb finalitats i objectius comercials i publicitaris; fins i tot l'Administració podria afavorir en les contractacions i subvencions les empreses que disposin d'aquest distintiu.

1.3 Augmentar la motivació i el compromís amb el treball

La importància de la qualitat, el creixement i la lluita per aconseguir una productivitat i una competitivitat cada vegada més gran, fan necessari saber utilitzar tot el potencial de les persones membres de l'organització.

Motivar i consolidar la implicació de totes les persones en el projecte empresarial, d'acord amb el seu nivell de responsabilitat i de compromís, pot fer possible assolir la qualitat dels productes i dels serveis de l'empresa.

Actualment algunes organitzacions han descobert la importància d'atraure, de retenir i de desenvolupar uns recursos humans altament capacitats i implicats en la missió i en els objectius de l'organització mateixa, ja que la creativitat i la motivació d'aquestes persones són uns dels factors cabdals per assolir alts nivells d'innovació, de qualitat i de satisfacció de les persones implicades. Les empreses no poden restar al marge d'aquesta realitat.

En aquest sentit, cal tenir en compte que la percepció de discriminació i de tracte desigual genera sobre la persona un sentiment d'insatisfacció i de desmotivació que repercuteix en el seu comportament i rendiment. El compromís de l'empresa amb l'equitat i la implantació d'un pla d'igualtat d'oportunitats no només pot evitar aquestes situacions sinó que pot esdevenir una manera d'augmentar la motivació de les persones i, d'aquesta manera, el seu compromís amb el treball i

el seu desenvolupament. Aquesta situació pot portar a disminuir els riscos d'accidents i a millorar la salut laboral de tot el col·lectiu.

El treball a favor de la igualtat, a curt termini, ha de repercutir en una millora de la situació de les dones dins l'empresa. Aquestes millores es poden manifestar en més presència de dones en llocs de direcció, en una equiparació salarial o en una flexibilitat en els horaris de dones i d'homes que beneficiï sobretot les dones, que són les que encara avui assumeixen la major part de les tasques domèstiques. En definitiva, les mesures d'equitat en una empresa creen unes expectatives que motiven, sobretot en un primer moment, el col·lectiu de dones: milloren la qualitat del seu treball ja que faciliten les condicions en què es desenvolupa.

Però les mesures d'igualtat també beneficien els homes de l'organització, ja que un bon ambient de treball ajuda tot el col·lectiu, i si les persones que tenen els llocs de responsabilitat són les més capacitades independentment del seu sexe, això beneficia tota la línia de comandament i les persones que tenen al seu càrrec.

Els homes també són beneficiaris d'aquestes mesures d'equitat, ja que quan l'empresa acorda assolir un avantatge que faciliti la conciliació de la vida laboral i la personal, beneficia a tothom. La pràctica demostrarà molt aviat a tots els col·lectius els avantatges de treballar en una empresa que té reconeguts mèrits en la igualtat d'oportunitats i aquests avantatges han de repercutir en un compromís més ferm amb el treball dut a terme.

1.4. Aprofitar el potencial i les capacitats de tot el personal

L'empresa ha de saber aprofitar al màxim el potencial i el talent del personal i això sols es pot fer si totes les persones, dones i homes, tenen garantida una situació d'igualtat d'oportunitats.

L'empresa ha de vetllar i ha de posar els mecanismes perquè no hi hagi obstacles ni limitacions al desenvolupament professional de cap dels seus membres ni col·lectius. Sols aleshores es poden aprofitar el potencial i les capacitats de tot el personal.

1.5. Les dones, com a col·lectiu, són indispensables per al futur de l'organització

Les dones, com a col·lectiu, són clau per al futur de tota organització. El baix índex de natalitat, juntament amb l'increment de l'edat mitjana de la població, poden ocasionar a curt termini alguna dificultat per disposar del personal adient en algunes professions especialitzades. La incorporació creixent de les dones al mercat laboral i la seva millor preparació contribueixen al fet que, cada vegada més, les empreses estiguin interessades a atraure i retenir un nombre de dones més elevat.

Les organitzacions han de saber gestionar les persones de la manera més efectiva possible. Les dones constitueixen un potencial de personal per a les organitzacions, en general, i per a les empreses, en particular.

1.6. La diversitat com a font d'enriquiment

Els interessos, les necessitats, les experiències i les habilitats de les dones i dels homes són diversos i, alhora, complementaris. La creació d'equips de treball, de resolució de problemes, de projectes i de presa de decisions amb una participació equilibrada de persones d'ambdós sexes, pot ser altament enriquidora per a l'empresa.

Aquests col·lectius equilibrats de persones poden trobar maneres diferents d'afrontar un problema, aplicacions diferents i noves d'una tecnologia determinada, d'un concepte o d'un coneixement indispensable per a la producció, perspectives diferents d'anàlisi que enriqueixin les persones que hi participen i la mateixa empresa.

D'altra banda, hi ha estudis que afirmen que l'estil de lideratge propi de les dones, més comunicatiu i participatiu, d'intel·ligència emocional i de treball en equip, és el més adequat per a les empreses d'avui, que, allunyant-se de la tradicional estructura piramidal i jeràrquica, tendeixen cap a estructures organitzatives més horitzontals.

Cal tenir en compte també que l'empresa no només ha de gestionar la diversitat descrita aquí, sinó que cada vegada més ha de gestionar la diversitat d'altres col·lectius: personal que prové d'altres països, amb altres cultures i amb maneres de treballar diferents.

1.7. Consolidar la cultura d'empresa

La cultura d'una empresa es pot definir com el conjunt de valors, símbols, creences i pautes de comportament, compartits pels seus membres, que determina l'estil de direcció vers el personal i el tracte entre els companys i les companyes de treball. Per això cal el compromís de tot el col·lectiu de l'empresa a favor de la igualtat d'oportunitats a fi d'aconseguir un ambient còmode i agradable que permeti a tothom de treballar amb les millors condicions.

La igualtat d'oportunitats i la no-existència de discriminació en una organització empresarial, són indispensables per consolidar una cultura determinada de l'empresa i per implicar tot el col·lectiu que la forma en un projecte comú.

1.8. Tenir cura de la imatge corporativa de l'empresa

Encara que el motiu principal per iniciar la implantació d'un pla d'igualtat d'oportunitats no ha de ser una qüestió d'imatge, apostar per l'equitat pot ajudar l'empresa a assolir un avantatge competitiu.

En alguns llocs i ambients, ja no es pot assumir comptar sols amb persones de sexe masculí, perquè d'aquesta manera es dona una imatge retrògrada i restrictiva que, de manera conscient o inconscient, allunya certs col·lectius de l'empresa i, de retruc, dels seus productes.

Cal millorar la imatge corporativa mitjançant la incorporació a tots els nivells de persones d'ambdós sexes. Això pot contribuir a millorar les relacions de l'empresa

amb altres empreses del seu entorn, pot crear sinergies i comportar un increment de contractes de clients, d'acords i d'oportunitats, i pot fer que altres empreses estiguin interessades a col·laborar en temes puntuals o en projectes conjunts que beneficiïn ambdues parts.

A més, pot contribuir a millorar les relacions amb les empreses proveïdores i amb l'Administració, i facilitar l'obtenció de promocions, de contractes o d'ajuts en l'àmbit nacional o internacional.

La bona imatge fa que les persones estiguin interessades a entrar a treballar en l'empresa. Una empresa moderna, innovadora, ètica, justa, oberta, informada, competitiva i participativa, tindrà la millor plantilla, la més preparada, competitiva i compromesa, que sentirà orgull de pertànyer a l'empresa. I una bona imatge també fa que més persones estiguin interessades a adquirir els seus productes (no oblidem que les dones representen una part molt important de la clientela que escull i decideix l'adquisició dels productes o dels serveis d'una determinada empresa o marca).

1.9. Responsabilitat social

La responsabilitat social és un concepte a partir del qual les empreses integren, de manera voluntària, consideracions socials i mediambientals que van més enllà de les obligacions legals en totes les seves operacions comercials i en la seva relació amb els diferents sectors interlocutors de l'empresa: personal treballador, persones consumidores o inversores i societat en general.

Aquestes millores repercuteixen sobretot en el benestar personal dels treballadors i de les treballadores de l'empresa, per això moltes vegades les propostes i iniciatives han estat fetes des del món sindical i la seva representació. Però avui tothom és conscient que aquestes millores van més enllà de la reivindicació d'unes persones en concret i que prenen una dimensió social i col·lectiva que afecta la marxa de l'empresa i del conjunt de la societat.

Possiblement per això des de l'àmbit empresarial s'ha estat pioner en la posada en pràctica de polítiques que duguin a terme una gestió ètica interna, envers l'organització mateixa, i externa, amb relació a la societat amb què conviu l'empresa. L'augment de la formació i de l'educació a favor de la igualtat d'oportunitats i de la consciència social repercuteix en unes relacions personals millors dins i fora de l'empresa. Ara per ara, l'assumpció de responsabilitat social en alguna de les seves variants, com la de la igualtat d'oportunitats, és una de les millors maneres que té una empresa per gaudir d'una bona reputació i d'un prestigi davant la seva clientela i la societat en general, que assoleix un dels reptes més importants per al seu negoci.

La identificació d'una empresa com a responsable socialment ha de comportar la confiança dels sectors consumidor i inversor i de tots els altres interlocutors.

Totes les activitats empresarials són determinants a l'hora de definir una empresa responsable socialment. Ser una empresa responsable implica, entre altres coses, tenir en compte els drets de les persones treballadores i consumidores, respectar el medi ambient en totes les fases de la cadena productiva i donar informació fiable i transparent a tots els sectors interlocutors de l'empresa.

1.10. Resum

La taula 1.1 inclou un resum dels avantatges principals que l'equitat pot aportar tant per a l'empresa com per al personal.

Taula 1.1. Avantatges de l'equitat

Millora de l'ambient de treball i de les relacions laborals
Millora de la salut laboral
Augment de la motivació i del compromís en el treball
Millora de la satisfacció del personal
Millora de la qualitat de vida de les treballadores i dels treballadors (conciliació de la vida personal, familiar i laboral)
Disminució d'accidents laborals
Disminució de l'absentisme i de la rotació de personal
Augment de la confiança de l'empresa i de la clientela
Millora de la imatge, de la reputació i del prestigi
Augment de la quota de mercat
Millora del tracte amb empreses proveïdores
Millora de les relacions amb l'Administració i possibilitat d'obtenir contractes
Millora de la qualitat i de les capacitats del personal
Millora de la qualitat dels productes o serveis
Millora de la productivitat
Enriquiment de l'organització i dels seus processos
Millora de la innovació
Millora de la gestió (estil de lideratge de les dones)
Consolidació de la cultura d'empresa

Per tot això és indispensable que l'empresa disposi d'un pla d'igualtat d'oportunitats basat en aquestes motivacions o en d'altres que decideixi i que el col·lectiu de treballadors i de treballadores comparteixi d'acord amb la normativa vigent a cada moment.

El pla d'igualtat d'oportunitats ajuda l'empresa a complir les seves obligacions legals en benefici de les treballadores i dels treballadors, ajuda l'empresa com a organització i fa una aportació no menyspreable del món de l'empresa a la societat en el seu conjunt.

2. Procés de disseny i d'implantació d'un pla d'igualtat d'oportunitats en una empresa

2.1. Introducció

Un pla d'igualtat d'oportunitats és una estratègia empresarial destinada a assolir la igualtat real entre dones i homes al treball¹ eliminant estereotips, actituds i obstacles que dificulten a les dones accedir a determinades professions i llocs de treball en igualtat de condicions que els homes. El pla d'igualtat d'oportunitats ha de promoure mesures que afavoreixin la incorporació, la permanència i el desenvolupament de la carrera professional de les persones, amb l'obtenció d'una participació equilibrada de dones i homes en tots els llocs de treball i en tots els nivells de responsabilitat.

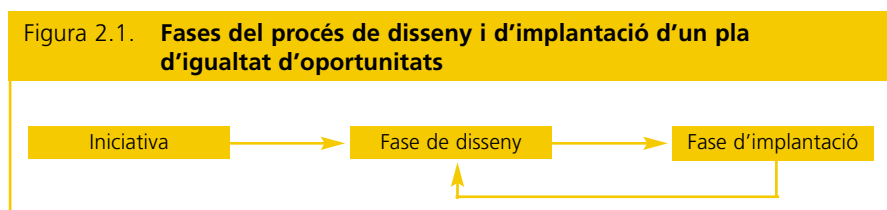
El pla d'igualtat d'oportunitats es desenvolupa a llarg termini i requereix la definició de plans d'acció per horitzons temporals concrets (de dos a tres anys), que s'aniran succeint de manera consecutiva. Per a cadascun d'aquests horitzons temporals, s'han de definir uns objectius específics i mesurables i un conjunt d'accions que cal portar a terme dins d'aquest període de temps.

A mesura que els objectius específics es van assolint, es va revisant el pla i es van proposant de manera progressiva nous objectius i accions per als períodes successius. El pla acaba quan s'assoleix la igualtat real entre dones i homes i la perspectiva de gènere s'incorpora a l'estratègia de l'empresa, en totes les decisions i les accions.

En aquest capítol s'expliquen les diferents fases que s'han de desenvolupar per posar en marxa un pla d'igualtat d'oportunitats en una empresa. A continuació, es destina un apartat a descriure cadascuna de les tasques que s'han de dur a terme per dissenyar i implantar un pla d'igualtat a l'empresa. Finalment es descriu el paper que han de tenir la direcció, les persones que representen els treballadors i les treballadores i tot el personal de l'empresa per tenir èxit en el seu desenvolupament.

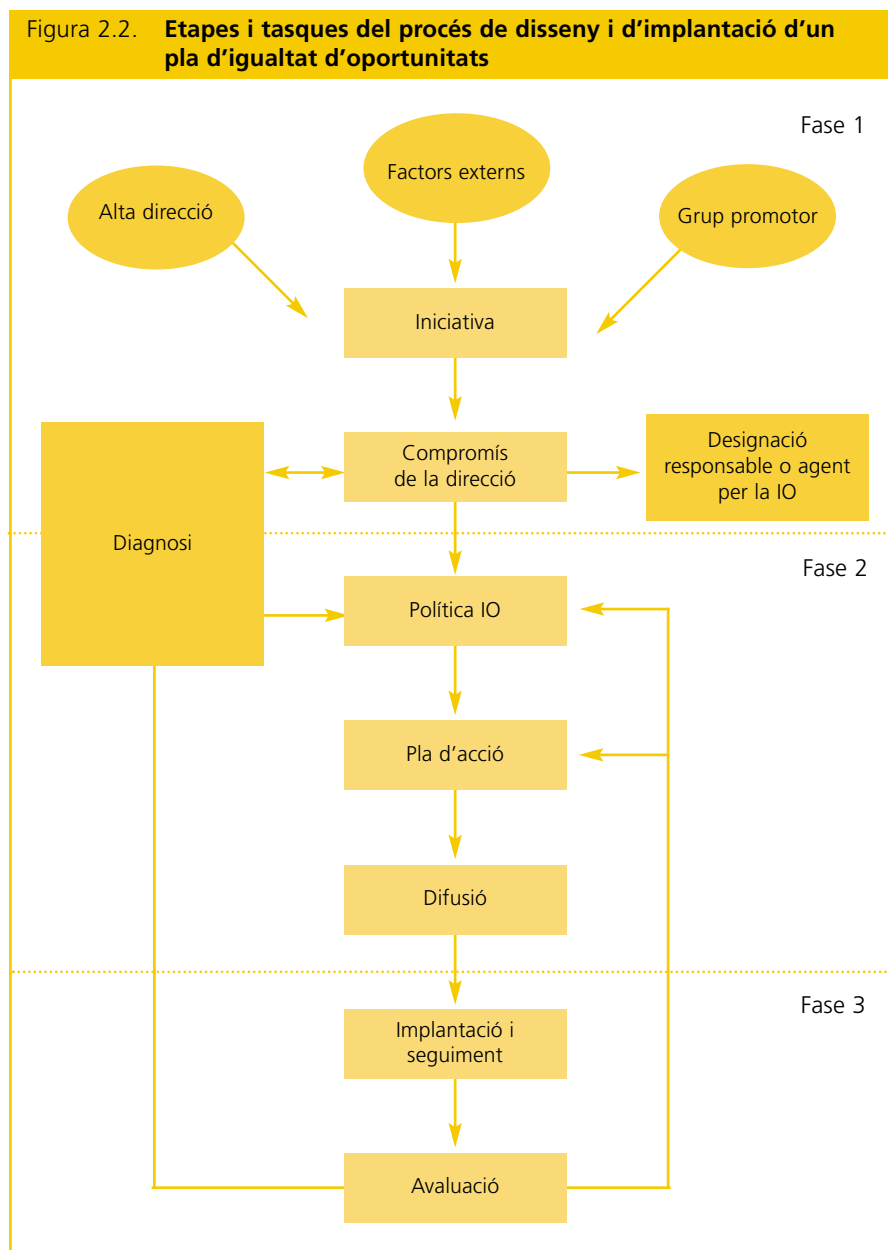
2.2. Diferents fases d'un pla d'igualtat d'oportunitats

Per portar a terme un pla d'igualtat d'oportunitats s'ha de desenvolupar un procés que consta de tres fases principals: iniciativa, disseny i implantació, segons mostra la figura 2.1.



¹ Programa Óptima (2000). Instituto de la Mujer. *Guía de buenas prácticas para la implantación de acciones positivas en las empresas*, p. 23.

Cadascuna d'aquestes fases es pot subdividir en diverses tasques. segons mostra la figura 2.2,



La fase 1 correspon al moment en què es pren la iniciativa i la direcció pren el compromís de posar en marxa un pla d'igualtat d'oportunitats i s'acorda iniciar el diagnosi de la situació de partida i designar responsables de preparar i posar en marxa el pla.

La fase 2, de disseny, comprèn la definició de la política d'igualtat d'oportunitats, dels objectius i del pla d'acció amb l'assignació de recursos necessaris per portar-les a terme, i la difusió de la política d'igualtat de l'empresa i del pla d'acció.

La fase 3, d'implantació, comprèn l'execució i el seguiment de les accions, i l'avaluació del pla, dels seus resultats i del grau d'assoliment dels objectius.

La figura 2.2 també il·lustra el fet que aquestes diverses tasques no tenen per què executar-se de manera seqüencial i sempre en el mateix ordre en totes les organitzacions on es posi en marxa un pla d'igualtat d'oportunitats.

Així, per exemple, la iniciativa de posar en marxa un pla d'igualtat d'oportunitats i el compromís de l'empresa pot ser conseqüència dels problemes detectats i de les situacions de discriminació que han aflorat en una diagnosi interna prèvia.

Fins i tot, algunes de les etapes de cada fase es poden anar desenvolupant de manera paral·lela o simultània en el temps segons les necessitats i la situació de partida de cada empresa. Per exemple, és possible que l'etapa de diagnosi requereixi molt de temps i es comenci a dur a terme la fase de disseny abans que s'hagin obtingut les dades de tots els indicadors previstos per fer el diagnòstic, però que es tingui prou informació per començar a definir la política. També, en el cas de detectar situacions de discriminació, cal actuar com més aviat millor engegant les accions correctores corresponents.

Per representar la naturalesa dinàmica d'un pla d'igualtat d'oportunitats, la fase d'avaluació permet realimentar el procés, i fa necessària una nova diagnosi per avaluar la millora de la situació i el grau d'assoliment dels objectius definits en el pla i iniciar una nova fase de disseny d'un pla d'accions per al període següent.

En els apartats següents es descriuen cadascuna de les tasques que formen part del procés de desenvolupament d'un pla d'igualtat d'oportunitats.

2.2.1. Iniciativa

Pot haver diversos factors que actuïn de motor o de desencadenant del procés per portar a terme un pla d'igualtat d'oportunitats.

Alguns d'aquests factors poden ser externs, com seria el cas del marc competitiu, del mercat de treball o del marc legal. Les empreses que apostin per la igualtat d'oportunitats entre dones i homes o socialment responsables poden obtenir un avantatge competitiu significatiu vers les altres empreses competidores. Les empreses que destaquen per l'aplicació de polítiques d'igualtat de tracte i d'oportunitats amb el seu personal poden obtenir un distintiu de l'Administració, poden utilitzar-lo en les operacions comercials de l'empresa i amb finalitats publicitàries, i això pot ser un incentiu i estímul per algunes empreses. Un altre factor seria l'existència d'una normativa que obligués les empreses d'una certa dimensió a tenir definida una política d'igualtat d'oportunitats i a tenir una persona responsable dins de l'organització, com el cas de la Llei orgànica d'igualtat entre dones i homes, que preveu el deure de negociar plans d'igualtat en les empreses de més de 250 treballadors. També l'existència d'un conveni col·lectiu en el qual es reculli el compromís de les empreses de promoure polítiques a favor de la igualtat d'oportunitats i d'implantar determinades accions positives pot servir com a element desencadenant del procés.

Altres factors que desencadenin aquest procés cap a la igualtat d'oportunitats poden ser interns. La iniciativa pot provenir de la direcció de l'empresa mateixa a partir de la detecció de clars indicis de discriminació i de desequilibris en la proporció i representativitat de les dones als diferents llocs i nivells organitzatius. També l'alta direcció de l'empresa pot prendre la iniciativa de posar en marxa un pla d'igualtat fruit del seu compromís d'aplicar criteris ètics i de responsabilitat social

en la seva gestió interna i externa. En altres casos la iniciativa pot ser d'un grup, que es pot denominar *promotor*, que fa una tasca de sensibilització fins a aconseguir el convenciment de la direcció de l'empresa. Aquest podria ser el cas d'un grup de persones sensibilitzades o de la tasca de la representació dels treballadors i de les treballadores de l'empresa.

2.2.2. Compromís de la direcció

Un cop la direcció de l'empresa decideix posar en marxa un pla d'igualtat d'oportunitats, s'ha de fer públic aquest compromís i comunicar aquesta decisió a tot el personal.

Cal que aquest compromís es reculli per escrit en algun tipus de document en el qual quedi constància de la voluntat de treballar per una igualtat d'oportunitats real entre dones i homes i de la decisió de posar en marxa un pla d'igualtat d'oportunitats. Aquest compromís es pot comunicar a tot el personal utilitzant la intranet de l'empresa, a través d'un comunicat intern o pels mitjans que es cregui més convenient.

L'empresa ha de designar la persona responsable o les persones responsables d'impulsar i fer el seguiment de tot el procés de posar en marxa un pla d'igualtat. Les grans empreses tendeixen a delegar aquesta responsabilitat en un equip interdepartamental, encara que també pot recaure en una sola persona. Les petites empreses assignen a una persona a qui, entre altres tasques, li encomanen aquesta funció. Normalment el departament que actua de líder és directament gerència en el cas de les petites empreses, però quan l'empresa és mitjana o gran, és el departament de recursos humans o d'imatge corporativa.²

En la mesura que sigui possible i que la dimensió de l'empresa ho permeti, es recomana crear la figura de l'agent per a la igualtat d'oportunitats, que és la persona encarregada de liderar el procés de diagnòstic i d'anàlisi de la realitat i del disseny, del desenvolupament i de l'avaluació del pla d'acció. També es recomana crear una comissió com a òrgan de debat i de proposta d'actuacions, mitjançant la qual es manifestin les sensibilitats i inquietuds de tot el personal de l'empresa i serveixi de mecanisme de seguiment de l'evolució de l'empresa en matèria d'igualtat d'oportunitats.

Com a resultat d'aquest compromís s'ha de prendre l'acord de fer una diagnosi de la situació de partida de l'empresa que permetrà identificar els aspectes que cal millorar.

Tanmateix, és possible que es comenci a fer una primera diagnosi de la situació interna de l'empresa i es vagi avançant en paral·lel amb la declaració del compromís institucional, o fins i tot amb la creació de les unitats i de la figura de l'agent per a la igualtat d'oportunitats.

2.2.3. Creació de la comissió i de la figura de l'agent per a la igualtat

Tot i que la responsabilitat de formular les polítiques és de l'alta direcció i que és aquesta la que ha de posar els mitjans per promoure accions contra la discriminació, és molt convenient, com s'ha dit anteriorment, que per portar a terme una tasca tan transversal es creï una comissió en la qual es recullin iniciatives i opinions i en la qual es debatin les propostes.

La comissió d'igualtat d'oportunitats ha de ser una comissió consultiva o assessora, formada per persones (dones i homes) motivades per aquesta qüestió, que tinguin capacitat per recollir les sensibilitats de totes les parts i els col·lectius d'una

² Ajuntament de Barcelona (2006). *Recull de bones pràctiques*, p. 23 i 30.

empresa. En aquesta comissió han de participar els representants dels treballadors i treballadores de l'empresa, i s'ha de procurar que hi hagi representació de tot el personal de l'empresa: direcció, personal tècnic, personal administratiu i operatiu. També s'ha de considerar la possibilitat de tenir l'assessorament de persones expertes en igualtat d'oportunitats, ja siguin externes o internes a l'empresa.

Cal que la comissió disposi d'assessorament legal per conèixer les obligacions de l'empresa en el compliment de lleis i normatives que afectin la tasca. Si s'evidencia l'incompliment directe d'alguna norma legal, la comissió ha d'activar les actuacions que calgui per fer-hi front abans fins i tot que la diagnosi estigui del tot acabada o el pla d'igualtat d'oportunitats estigui elaborat.

Atesa la importància i el caràcter transversal d'un pla d'igualtat d'oportunitats, i dels diferents agents o de les diferents unitats implicades en la seva implantació, cal que a més a més l'empresa nomeni una persona responsable de la política d'igualtat d'oportunitats i del pla d'acció.

Aquesta persona responsable del pla d'igualtat d'oportunitats ha de formar part de la comissió i l'ha de presidir. És convenient que aquesta persona pugui participar en la definició de l'estratègia de l'empresa i en la presa de decisions per integrar la perspectiva de gènere en totes les polítiques i les actuacions de l'empresa (transversalització de gènere [*mainstreaming*]).

Actualment es parla de la figura de l'agent per a la igualtat d'oportunitats entesa com aquella persona amb sensibilització i formació específica que professionalment té per objectiu l'anàlisi, la intervenció i l'avaluació de la realitat amb relació a la igualtat d'oportunitats. Les seves funcions són dissenyar, desenvolupar i avaluar les accions que impulsa l'organisme, mitjançant la realització d'accions de recerca, formació, assessorament, sensibilització, transversalitat i actuació.³

En qualsevol cas, la persona que tingui la responsabilitat directa sobre el pla d'igualtat a l'empresa –a qui anomenarem *agent per a la igualtat d'oportunitats*–, ha de ser la responsable de la diagnosi de l'organització i de l'execució del pla, ha de coordinar les persones i les unitats involucrades en les diferents accions, ha de gestionar l'assignació dels recursos necessaris per a l'execució correcta i ha de fer el seguiment diari de la implantació de cadascuna de les accions. Ara bé, la responsabilitat màxima sobre el pla d'igualtat recau sobre l'alta direcció de l'empresa.

2.2.4. Diagnosi

Com tota estratègia empresarial, un pla d'igualtat d'oportunitats s'ha de dissenyar a *mida* segons les característiques i la situació de partida de cada organització. Per tant, és imprescindible basar el disseny dels objectius i de les accions en una tasca de diagnosi per detectar quins són els problemes i definir les prioritats d'actuació.

Aquesta diagnosi ha de ser transversal de tota l'empresa, de tots els seus processos interns, de les seves polítiques de gestió de recursos humans, de comunicació interna i externa, de les condicions laborals, de la proporció de dones i homes en les diferents unitats (divisions, departaments, seccions i serveis), en els llocs i les categories professionals, en els òrgans de decisió i de direcció.

Per cobrir totes aquestes àrees, en aquesta *Guia* es proposa un model d'indicadors que s'han d'utilitzar per fer una diagnosi de la situació de partida de l'empresa, que ha de servir per detectar situacions de desavantatge i de discriminació, i poste-

³ Departament de Treball i Indústria, Generalitat de Catalunya, Ordre TRI/423/2005, de 28 d'octubre del 2005.

riorment ha de servir de base per establir prioritats i definir objectius i accions concretes.

La realització de la diagnosi ha de ser responsabilitat d'una persona o grup de persones sensibilitzades i implicades a portar a terme la política d'igualtat d'oportunitats, concretament ha de ser una de les funcions de l'agent per a la igualtat o en el cas de no disposar d'aquesta figura en l'empresa, de la comissió per a la igualtat d'oportunitats.

Fer la diagnosi d'una gran empresa pot ser una tasca costosa i llarga si l'empresa no està dotada d'una bona base de dades de prou antiguitat i amb les dades desagregades per sexe. Per aquest motiu, pot ser convenient no esperar a acabar de recollir la informació de tots els indicadors necessaris per acabar l'etapa de diagnòstic i començar a actuar en els indicadors ja estudiats i que presentin signes evidents de discriminació o prendre mesures concretes que facilitin l'execució de fases següents.

Finalment, dur a terme periòdicament una diagnosi de l'empresa permetrà comprovar quina ha estat l'evolució en matèria d'igualtat d'oportunitats des de la implantació del pla d'igualtat d'oportunitats i obtenir-ne una valoració global.

2.2.5. Política d'igualtat d'oportunitats

Si una empresa fa una declaració i mostra una voluntat d'actuació a favor de la igualtat d'oportunitats és perquè detecta que pot millorar alguns dels seus processos o per buscar un millor equilibri entre el nombre de persones de cada sexe en les diferents categories, en els llocs i en els nivells de responsabilitat.

A partir de la situació interna que hagi pogut evidenciar la diagnosi i les percepcions de les persones de la comissió abans creada, es pot anar formulant la política d'igualtat d'oportunitats de l'empresa, les línies estratègiques i els eixos principals cap on s'ha d'orientar la seva actuació.

La política d'igualtat d'oportunitats ha de recollir el compromís de lluitar contra la discriminació per raó de gènere i de promoure la igualtat d'oportunitats entre dones i homes; ha de formalitzar la missió i els objectius generals que es marca l'empresa a llarg termini i els beneficis o els resultats que espera obtenir d'aquesta política.

En el marc de la comissió d'igualtat d'oportunitats, s'ha d'obrir un procés de debat per fixar els principis que han d'orientar l'acció de l'empresa i el treball de la comissió mateixa i, sobretot, unificar criteris entre les persones que la formen per compartir les inquietuds i els aspectes sobre els quals es vol actuar. Per desenvolupar correctament aquesta tasca pot ser molt útil la consulta d'informació d'altres països, d'altres empreses i de la normativa del país i dels organismes europeus que s'han plantejat els mateixos problemes.

Finalment, la política d'igualtat d'oportunitats s'ha de concretar amb uns objectius específics a curt i mitjà termini i amb unes accions que permetin assolir-los i que s'han de definir i descriure en un pla d'acció.

2.2.6. Pla d'acció

En acabar la definició de la política de l'empresa, un cop nomenats els responsables, creada la comissió i feta la diagnosi, arriba l'etapa de definició de les accions.

Cal que la comissió marqui unes prioritats i defineixi uns objectius d'acord amb la situació real analitzada. Aquestes prioritats han de recollir les intervencions més urgents i les inquietuds detectades, i se n'ha de valorar la màxima eficàcia i viabilitat.

Aquests objectius es tradueixen en accions positives o correctores que s'han de portar a terme des de diferents unitats i parts de l'empresa. En aquesta etapa s'ha de fixar el calendari d'execució de les accions i la freqüència de revisió del pla. Per a cada actuació s'han de determinar els recursos humans i materials necessaris per portar-la a terme, les persones responsables, les persones o les unitats implicades en la seva execució i les persones destinatàries o beneficiàries.

L'alta direcció de l'empresa ha d'aprovar el pla d'acció, de manera que totes les persones que ocupen càrrecs de responsabilitat i comandament es comprometin amb la seva posada en marxa i amb l'assoliment dels reptes fixats. També és important la participació i la implicació de tot el personal de l'empresa en l'elaboració del pla d'acció. Es tracta de trobar mesures a partir d'un consens entre totes les persones implicades en la seva execució i les destinatàries de les accions. En el cas d'existir la comissió d'igualtat d'oportunitats les accions ja hauran estat debatudes i aprovades, però, en el cas que no hi hagi una comissió d'aquestes característiques a l'empresa, és important que el personal participi, a través dels seus representants, en tot aquest procés.

2.2.7 Difusió

La implantació d'un pla d'igualtat d'oportunitats és el resultat d'una decisió voluntària de l'empresa i el seu èxit està força determinat pel grau de compromís de tots els seus membres, dones i homes.

Per obtenir l'èxit esperat cal aconseguir que tot el personal se senti implicat i faci seus els objectius del pla. El primer pas és fer una difusió interna del pla, començant per les persones amb responsabilitat de gestió dintre de l'empresa, en especial totes les persones implicades en la gestió dels recursos humans (selecció, formació, relacions laborals, retribució), i finalment tot el personal.

Aquesta fase de difusió es pot fer en paral·lel o amb posterioritat a la fase de sensibilització en matèria de gènere, i cal presentar el resultat de l'anàlisi interna o diagnòstic de l'empresa i les dades estadístiques que mostrin els desequilibris i la diferent representació de les dones en cada àmbit, unitat, categoria, nivell i lloc de responsabilitat.

En general, la manca de sensibilitat fa que la discriminació per raó de gènere no sigui visible dintre de les organitzacions. Fins i tot les mateixes dones assumeixen com a normals les discriminacions i les diferències de tracte, i les persones no són conscients de l'existència d'obstacles que dificulten l'accés, la retenció i la promoció de les dones dintre de l'empresa o de com una actitud, un procés, una pràctica o una política poden produir un resultat perjudicial per a un dels col·lectius: el de les dones.

La difusió del pla també ha de ser externa. L'empresa ha de donar a conèixer la seva política d'igualtat d'oportunitats i el seu pla d'acció a altres empreses i organitzacions, a les administracions i a la societat en general.

Aquesta difusió externa pot aportar molts avantatges a l'empresa. Com a institució model i promotora de la igualtat d'oportunitats, pot millorar la relació amb

l'Administració, amb les empreses proveïdores, amb empreses clients i amb altres empreses col·laboradores. Gràcies a la millora de la seva imatge, pot aconseguir avantatges competitiu, i disposar de persones altament capacitades i interessades a voler-hi treballar.

2.2.8. Implantació i seguiment del pla d'acció

La implantació consisteix a executar cadascuna de les accions que formen part del pla però, a més a més, cal establir els mecanismes i els criteris que permetran fer el seguiment perquè es faci una implantació correcta.

La persona responsable o l'agent per a la igualtat d'oportunitats ha de coordinar les diverses unitats, departaments i les persones implicades o responsables de la implantació de cadascuna de les actuacions, gestionar el pressupost i assignar els recursos necessaris a cadascuna de les activitats.

Aquesta persona i la comissió d'igualtat d'oportunitats són les responsables de fer el seguiment, han de controlar el compliment del calendari previst per executar cada actuació i la seva eficàcia i han de proposar mesures correctores quan es detectin desviacions respecte al pla previst.

Per fer el seguiment del pla és important recollir les opinions del personal, no només dels responsables de cadascuna de les accions, sinó també de les persones que en són beneficiàries o destinatàries, per identificar els possibles problemes que puguin aparèixer durant l'execució del pla i buscar-ne les solucions. També cal recollir informació sobre les accions ja dutes a terme per conèixer els efectes que l'execució del pla està tenint sobre l'empresa i, per descomptat, s'ha d'informar periòdicament els responsables del pla sobre el seu desenvolupament i la seva evolució.

2.2.9. Avaluació

Al final del període o de l'horitzó definit pel pla d'acció, s'ha d'avaluar si aquest pla ha estat eficaç. És a dir, s'ha de comprovar si la situació de partida s'ha millorat i si s'han corregit les mancances detectades, els obstacles i els desavantatges que tenien les dones respecte als homes a l'inici.

Per poder fer aquesta avaluació del pla cal tornar a fer una diagnosi, utilitzant un model d'indicadors que, en aquest cas, pot ser simplificat, ja que només cal utilitzar els indicadors relacionats amb les accions considerades en el pla.

Si l'avaluació ha estat positiva i les actuacions han estat eficaces, es poden marcar nous objectius amb noves accions per al període següent, amb un nou calendari que comportarà un nou pla per continuar avançant cap a la igualtat d'oportunitats.

En cas que l'avaluació no sigui positiva i que les accions siguin poc eficaces, s'han de replantejar, buscant noves estratègies per assolir els objectius, dotant de més recursos i, fins i tot, canviant els objectius, potser massa ambiciosos, per altres de més accessibles.

2.3. Implicació de tothom per a l'èxit del pla

La implicació de la direcció és fonamental, ja que del fet que hi hagi més o menys implicació depèn l'èxit o l'eficàcia del pla d'igualtat d'oportunitats. L'alta direcció ha de ser el motor de tota l'empresa, per tal de consolidar l'aposta per la igualtat

d'oportunitats en tota l'organització i servir d'exemple a la resta del personal. Només amb el ferm compromís de l'alta direcció serà possible plantejar objectius més ambiciosos; dotar de més recursos el pla per implantar les mesures d'actuació, i més consistents seran, a llarg termini, els resultats.⁴

Si l'impuls només prové d'una persona tècnica o un càrrec mitjà, però sense aconseguir el compromís real de l'alta direcció, malgrat que s'elabori un pla, difícilment s'implantarà a l'empresa o s'obtindran bons resultats. Si la persona responsable del pla o els membres de la comissió no reben tot el suport de la direcció s'acabaran desmotivant i el projecte fracassarà.

És imprescindible implicar els càrrecs intermedis, que en alguns casos poden haver estat impulsors del pla i que, amb perseverança, han convençut progressivament l'alta direcció, els companys i companyes i el personal del valor afegit que representa per a una empresa incorporar polítiques, plans i accions per treballar en la igualtat d'oportunitats real entre homes i dones.

Independentment d'on hagi sorgit la iniciativa de posar en marxa el pla d'igualtat és indispensable comptar amb els representants dels treballadors i les treballadores de l'empresa. Aquests han d'estar informats des de l'inici del procés, i han de participar activament en totes les fases, com a membres de la comissió o mitjançant reunions periòdiques amb les persones responsables del pla, en les quals se'ls presentin les conclusions de la diagnosi de la situació de l'empresa en matèria d'igualtat d'oportunitats, i han d'aportar les seves propostes respecte a les mesures d'actuació; també han de participar en l'avaluació de l'eficàcia de la implantació i dels resultats del pla.

Finalment, cal assegurar la implicació de tots els membres de l'empresa, ja que la igualtat d'oportunitats i de tracte entre dones i homes és una cosa de tothom. Aquesta implicació s'aconsegueix mitjançant les tasques de difusió a tot el personal i fent el procés participatiu i transparent.

4 Ajuntament de Barcelona (2006). *Recull de bones pràctiques*, p. 111.

3. Diagnosi de l'organització en matèria d'igualtat d'oportunitats

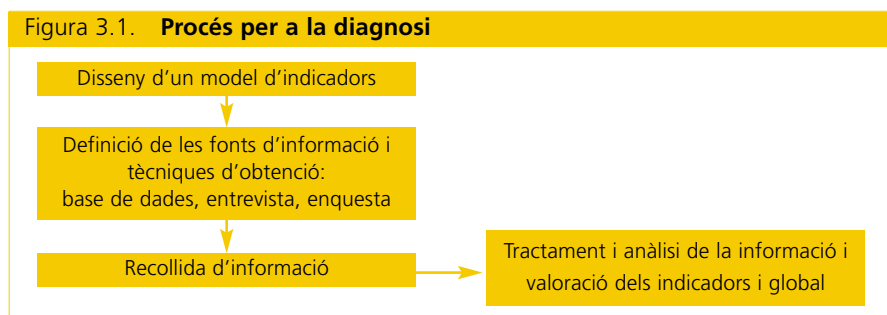
Mitjançant un estudi tant qualitatiu com quantitatiu de la situació de l'organització en matèria d'igualtat d'oportunitats es pretén obtenir informació per identificar els aspectes de l'organització que cal millorar per dirigir-la cap a la igualtat d'oportunitats real entre les dones i els homes.

En aquest capítol es proposa un mètode per elaborar la diagnosi d'una organització en matèria d'igualtat d'oportunitats. L'apartat 3.1 descriu el procés que cal seguir; en el 3.2 es proposa un model d'indicadors per cobrir tots els aspectes importants que cal analitzar en el cas d'una empresa; l'apartat 3.3 descriu com analitzar la informació corresponent als indicadors per obtenir els punts forts i els punts febles com a resultat de la valoració de l'organització.

3.1. Procés per elaborar la diagnosi d'una organització en matèria d'igualtat d'oportunitats

La diagnosi de l'organització ha de tenir en compte tots els processos interns, les polítiques de gestió de recursos humans, la comunicació interna i externa, les condicions laborals, i la proporció de dones i homes en els diferents llocs de treball, en les categories professionals i en els nivells de responsabilitat.

La figura 3.1 representa el procés que cal seguir per elaborar una diagnosi completa d'una organització en matèria d'igualtat d'oportunitats.



El primer pas consisteix a dissenyar un model d'indicadors que cobreixi tots els àmbits importants de l'organització i que permeti obtenir-ne una valoració i detectar els processos i les pràctiques que cal corregir o millorar.

Per a cadascun d'aquests indicadors, s'ha de definir la font d'informació, que dependrà del tipus d'empresa, i la tècnica emprada per obtenir-la. Alguns dels

indicadors (per exemple, la proporció de dones en les diferents categories laborals) requereixen informació quantitativa, informació que, en general, té el departament de recursos humans de l'organització o, en el cas de les petites i mitjanes empreses (pimes), altres departaments. Per valorar aspectes més qualitius pot ser necessari dur a terme una entrevista amb la persona responsable d'algun procés o d'alguna unitat o departament. Finalment, hi ha informació, com per exemple la percepció de discriminació, que només es pot obtenir mitjançant una enquesta al personal. Tot i que en alguns casos es poden consultar i adaptar qüestionaris elaborats per altres organitzacions per valorar aspectes similars, normalment s'han de dissenyar a mida.

El pas següent consisteix a recollir la informació corresponent a cada indicador. Cal tenir en compte, però, que l'organització no sempre disposa de tota la informació necessària i que es pot donar el cas que alguns indicadors quedin sense ser valorats. Per això és important no esperar a tenir tota la informació per començar a analitzar-la; de fet, obtenir informació que falta pot esdevenir un objectiu per a un període proper.

Un cop tractada i analitzada tota la informació disponible, s'obté una valoració per a cadascun dels indicadors dels quals es tingui informació. Amb això es pot formular una valoració global de l'organització en matèria d'igualtat d'oportunitats i passar a l'etapa següent del procés general, el disseny d'un pla d'acció.

3.2. Model d'indicadors i recollida d'informació per al cas d'una empresa

3.2.1. Model d'indicadors

Una empresa és un sistema integrat de persones per aconseguir uns objectius que s'agrupen en diferents unitats o departaments en el qual es desenvolupen multitud de processos i activitats de diferent naturalesa.

Per obtenir-ne una diagnosi, es proposa un model d'indicadors que cobreix 10 àmbits diferents, que s'inclouen a continuació juntament amb una explicació detallada del que es pretén valorar. La taula 3.1 en presenta un resum.

Àmbit 1. Política d'igualtat d'oportunitats

Aquest àmbit fa referència a la conscienciació i sensibilització que hi ha a l'empresa per a la igualtat d'oportunitats. El que es pretén valorar és el següent:

- Valorar el grau d'integració de la igualtat d'oportunitats en l'estratègia i la cultura de l'organització i la incorporació sistemàtica de la perspectiva de gènere en les polítiques, en la presa de decisions i en les activitats portades a terme a l'empresa.
- Valorar el grau de compromís i d'implicació de tot el personal de l'empresa, a tots nivells, en la igualtat real d'oportunitats.

Àmbit 2. Polítiques d'impacte a la societat i de responsabilitat social

Aquest àmbit es relaciona amb la política desenvolupada per l'organització, en matèria d'igualtat d'oportunitats, externament, i pretén:

- Valorar com l'empresa contribueix a sensibilitzar i a assolir la igualtat d'oportunitats en la societat, tant internament, a través del seu exemple com a organització amb el comportament de les persones que la configuren, com externament, amb la relació que hi ha amb les empreses proveï-

dores i amb el seu entorn, en especial els clients, les ETT (empreses de treball temporal), les empreses externes o subcontractades, o amb les franquícies, si és el cas.

- Valorar la incorporació de la perspectiva de gènere en els projectes de l'empresa: en el disseny de nous productes, la diagnosi de problemes, la proposta de solucions i la utilització i aplicació de les noves tecnologies.

Àmbit 3. Comunicació, imatge i llenguatge

Aquest àmbit es relaciona amb la comunicació tant interna (llenguatge) com externa (imatge) de l'empresa en matèria d'igualtat d'oportunitats i té com a objectiu:

- Valorar si la política d'igualtat d'oportunitats, els seus objectius, principis i valors s'han comunicat a totes les persones de l'organització i si tot el personal està informat correctament de les accions portades a terme en matèria d'igualtat d'oportunitats.
- Valorar com l'organització fa visibles les dones i la seva contribució als resultats i a l'èxit organitzatiu.
- Valorar la neutralitat en la imatge que projecta l'organització, tant en l'àmbit intern, en el llenguatge utilitzat en la documentació escrita i en la comunicació oral en actes i en reunions, com en l'extern, en la publicitat que fa l'empresa dels seus productes.

Àmbit 4. Representativitat de les dones i distribució del personal

Aquest àmbit pretén analitzar la posició que ocupen les dones en l'organització i com es distribueix el personal entre els diferents llocs de treball, nivells i categories. Es tracta de:

- Valorar si l'empresa disposa d'informació del personal per sexes, edat, nivell educatiu i formació.
- Comprovar que les dones estan representades en tots els llocs, les unitats i les categories de l'organització.
- Valorar la proporció de dones que hi ha a cadascun dels nivells de l'empresa i la proporció de dones al comitè de direcció, al consell d'administració, als càrrecs directius i intermedis i en la representació sindical.

Àmbit 5. Desenvolupament

L'àmbit cinquè, dins les funcions de la gestió de recursos humans, fa referència al desenvolupament de les persones en l'organització. Inclou la selecció de personal, ja sigui externa o de promoció interna, la formació del personal i l'anàlisi o la valoració del rendiment i pretén:

- Valorar com s'aprofita i es gestiona tot el potencial, des de l'accés fins al desenvolupament professional i la promoció de tot el personal sense exclusions.
- Valorar que es compleix el principi d'igualtat d'oportunitats en totes les etapes del procés de selecció (definició de criteris, reclutament, proves, entrevista, decisió), tant interna (promoció) com externa. Valorar si aquest procés es fa amb total transparència, equitat i objectivitat.
- Valorar com l'organització potencia i fomenta amb mesures concretes la promoció de les dones a càrrecs de responsabilitat o a categories professionals de nivell més alt.
- Valorar el grau en què l'organització facilita i promou el desenvolupament professional i la millora de les competències de tot el seu personal, garantint la igualtat d'oportunitats en l'accés a la formació i facilitant la participació de tot el seu personal.
- Comprovar la neutralitat del procés d'avaluació del rendiment existent a l'organització.

Àmbit 6. Retribució

Aquest àmbit pretén valorar la política retributiva que hi ha a l'organització i si es compleix el principi d'igualtat retributiva, que estableix que en llocs de treball iguals o d'igual valor els correspon igual retribució. Tracta de:

- Comprovar la neutralitat en la denominació i valoració dels llocs de treball de l'organització.
- Valorar l'assignació correcta de llocs de treball a categories professionals i a nivells retributius.
- Comprovar la transparència en la política retributiva, des de la determinació de categories laborals i retributives fins a la transparència de salaris i altres beneficis socials atorgats al personal.
- Comprovar si hi ha diferències retributives entre dones i homes (comprovar la proporció de dones i homes a cada nivell retributiu).

Àmbit 7. Assetjament, actituds sexistes i percepció de discriminació

Aquest àmbit té en compte la prevenció de les conductes d'assetjament a la feina, psicològic (*mobbing*) o sexual, i les actituds sexistes i el tracte discriminatori o la percepció de tracte discriminatori. Té per objectius:

- Comprovar la no-existència d'actituds sexistes, de tracte discriminatori i d'assetjament de cap tipus.
- Comprovar que tothom a l'organització té la percepció de ser tractat justament, amb dignitat i respecte.
- Valorar les accions que porta a terme l'empresa per prevenir, evitar i eliminar les actituds sexistes i l'assetjament i, en el cas que es produeixin, actuar per fer-hi front.
- Valorar el grau de sensibilització del personal de comandament o responsables envers la igualtat de tracte, la utilització de llenguatge no sexista per part dels caps i altre personal de l'organització.
- Valorar el grau de sensibilització del personal, la utilització de llenguatge no sexista per part de companys i companyes de treball.

Àmbit 8. Condicions laborals

Aquest àmbit es relaciona amb les condicions laborals del personal. Es tracta de:

- Comprovar que no hi ha discriminació per raó de gènere en el tipus de contracte i jornada del personal.
- Comprovar que no hi ha discriminació en l'assignació d'horaris, i que els criteris utilitzats són neutres i no produeixen un efecte negatiu sobre algun dels col·lectius de l'organització.
- Comprovar que no hi ha discriminació en les baixes i en els acomiadaments.

Àmbit 9. Conciliació de la vida personal, familiar i laboral

L'àmbit novè pretén valorar les mesures que fa l'empresa per facilitar la conciliació de la vida personal, familiar i laboral de les treballadores i dels treballadors i pretén:

- Comprovar si les persones en tots els àmbits, en totes les categories i en tots els nivells de l'empresa (no només en el nivell jeràrquic més alt) tenen la possibilitat de conciliar la feina amb la vida personal i familiar.

Àmbit 10. Condicions físiques de l'entorn de treball

Per acabar, aquest àmbit pretén comprovar els mecanismes de prevenció de riscos laborals, l'ergonomia del lloc de treball, la disposició i distribució correctes de l'espai, les condicions d'il·luminació i de soroll, etc., i l'adequació del lloc i dels espais a les necessitats i les característiques de les dones (sobretot de les dones embarassades).

- Comprovar que l'assignació de recursos i d'espais és equitativa i que no hi ha cap discriminació en el repartiment.
- Valorar com el disseny del lloc de treball i dels espais compartits o comuns tenen en compte les característiques de les dones i dels homes (vestidors, lavabos, dutxes, etc.).

Taula 3.1. Àmbits d'actuació	
Àmbit	Resum dels objectius
1. Política d'igualtat d'oportunitats	Valorar el grau d'integració de la igualtat d'oportunitats en l'estratègia i en la cultura de l'organització, i la incorporació sistemàtica de la perspectiva de gènere en totes les polítiques, en la presa de decisions i en les activitats portades a terme en l'organització.
2. Polítiques d'impacte en la societat i de responsabilitat social	Valorar com l'organització contribueix a assolir la igualtat d'oportunitats en la societat i a sensibilitzar sobre aquest tema. La incorporació de la igualtat d'oportunitats en el tracte amb el seu entorn: clients, empreses proveïdores, empreses externes o subcontractades, franquícies, etc.
3. Comunicació, imatge i llenguatge	Valorar si la política d'igualtat d'oportunitats i els seus objectius, principis i valors s'ha comunicat a totes les persones de l'empresa i si tot el personal està informat correctament de les accions portades a terme en matèria d'igualtat d'oportunitats. Valorar com l'organització fa visibles les dones i la seva contribució als resultats i a l'èxit organitzatiu. Valorar la neutralitat en la imatge que projecta l'organització, tant en l'àmbit intern com extern, i la neutralitat del llenguatge utilitzat en la comunicació escrita i oral.
4. Representativitat de les dones i distribució del personal	Comprovar en quina mesura les dones estan representades en tots els àmbits, categories i nivells de l'organització.
5. Desenvolupament	Comprovar si es compleix el principi d'igualtat d'oportunitats en la selecció del personal (promoció interna o externa), en la formació del personal i en l'avaluació del rendiment.
6. Retribució	Comprovar el compliment del principi d'igualtat retributiva, que estableix que, a llocs de treball iguals o d'igual valor els correspon igual retribució.
7. Assetjament, actituds sexistes i percepció de discriminació	Comprovar la no-existència d'actituds sexistes, de tracte discriminatori i d'assetjament de cap tipus i l'existència de mecanismes per detectar, prevenir i actuar davant d'aquests comportaments.
8. Condicions laborals	Comprovar que no hi ha discriminació per raó de gènere en el tipus de contracte i de jornada que fan les persones.
9. Conciliació de la vida personal, familiar i laboral	Comprovar si les persones de tots els departaments, categories i nivells de l'organització (no només del nivell jeràrquic més alt) tenen la possibilitat de conciliar la feina amb la vida personal i familiar.
10. Condicions físiques de l'entorn de treball	Comprovar la neutralitat i la incorporació de la perspectiva de gènere en l'assignació d'espais i de recursos i l'adequació dels llocs de treball i dels espais a les característiques i necessitats de les dones.

Per a cadascun dels 10 àmbits s'han definit un conjunt d'indicadors. En alguns casos pot ser difícil que una empresa disposi de la informació o dels recursos necessaris per avaluar tots els indicadors en un temps raonable. De tota manera, no tots

els indicadors són igual de rellevants. En general, una selecció és suficient per obtenir una primera diagnosi que permeti dissenyar i engregar un pla d'acció. Per aquest motiu es defineixen dos nivells d'indicadors: els bàsics (B) i els complementaris (C).

Així, el model d'indicadors que es proposa permet dos nivells d'anàlisi: les empreses que comencin a dur a terme activitats d'igualtat d'oportunitats, o s'iniciïn en aquesta matèria, poden utilitzar únicament els indicadors bàsics. Pel que fa a les empreses amb experiència, o que hagin fet passos en aquesta direcció i hagin fet un esforç per tenir disponible la informació que permet una diagnosi més completa i amb més grau de detall i profunditat, els caldrà utilitzar, a més a més, els indicadors complementaris.

La taula 3.2 inclou un resum dels indicadors definits per a cadascun dels àmbits separats segons si són bàsics o complementaris.

Segons la informació disponible, alguns dels indicadors proposats seran directament utilitzables, mentre que d'altres no seran d'implantació immediata, sempre que no s'obtingui la informació qualitativa necessària.

El model d'indicadors és un model flexible, que es pot anar adaptant i ampliant si la realitat de l'organització ho requereix, segons la dimensió que tingui l'empresa. S'ha de tenir molt present que el model d'indicadors que es proposa correspon a un moment i a un context determinat i que s'ha d'adaptar a cada empresa i a cada situació.

3.2.2. Recollida d'informació

En una empresa i per al model d'indicadors que es proposa, hi ha bàsicament tres fonts d'informació, segons la naturalesa de l'indicador que s'ha de valorar:

- **Indicador amb informació quantitativa:** Inclou dades estadístiques actuals i anteriors que s'haurien de poder generar tractant la informació que hi ha a les *bases de dades* del departament de recursos humans de l'empresa o en el cas de les pimes en la direcció mateixa o en altres unitats que la integren. Tot i que normalment les empreses disposen de la informació que es pretén analitzar, sovint aquesta no està desglossada per sexe. Si l'empresa no disposa de la informació, es pot buscar de manera exhaustiva o seleccionant una mostra representativa (mostreig).
- **Indicador amb informació qualitativa:** Pot fer referència a normatives, polítiques i processos propis de l'empresa o a les opinions, les actituds i les experiències de les persones que hi conviuen o a la cultura organitzativa i al clima laboral en relació amb aquesta qüestió.
 - En el primer cas, la informació es pot aconseguir mitjançant *entrevistes* a les persones adequades: responsables de recursos humans, responsables de departaments, etc., tot i que cada vegada més aquest tipus d'informació està disponible en documents accessibles a través del web de l'empresa o a la intranet.
 - En el segon cas, pot ser necessari dissenyar i passar una *enquesta* o qüestionari que reculli aquestes opinions. No cal que tot el personal respongui a l'enquesta; normalment amb una mostra és suficient per donar una idea de la situació real, a través d'un *mostreig*.

Taula 3.2. Indicadors bàsics i complementaris

Àmbit	Indicadors bàsics	Indicadors complementaris
1. Política d'igualtat d'oportunitats	<p>1.1. Existència d'una cultura on es fomenta i facilita la igualtat d'oportunitats.</p> <p>1.2. Existència d'un pla d'igualtat d'oportunitats.</p> <p>1.3. Existència d'un departament, d'una comissió o d'una persona responsable de la igualtat d'oportunitats en l'organització.</p>	<p>1.4. Pressupost assignat per portar a terme el conjunt d'accions previstes al pla d'igualtat d'oportunitats.</p> <p>1.5. Existència de mesures de sensibilització i formació en matèria d'igualtat d'oportunitats.</p>
2. Polítiques d'impacte en la societat i de responsabilitat social	<p>2.1. Acreditació segons normes de responsabilitat social (SA8000).</p> <p>2.2. Igualtat d'oportunitats en el tracte amb altres empreses i institucions.</p> <p>2.3. Igualtat d'oportunitats en el tracte amb clients, empreses proveïdores, ETT, externes i franquícies.</p>	<p>2.4. Comparació i difusió de polítiques i pràctiques en matèria d'igualtat d'oportunitats.</p> <p>2.5. Participació en campanyes, esdeveniments i projectes per promoure la igualtat d'oportunitats.</p>
3. Comunicació, imatge i llenguatge	<p>3.1. Comunicació interna sobre el pla d'igualtat d'oportunitats.</p> <p>3.2. Igualtat d'oportunitats en la imatge de l'organització.</p> <p>3.3. Existència, distribució i difusió d'una guia de llenguatge neutre. Neutralitat en el llenguatge.</p>	<p>3.4. Comunicació externa del pla d'igualtat d'oportunitats.</p> <p>3.5. Difusió interna i externa del treball de les dones.</p> <p>3.6. Imatge externa de l'empresa en la publicitat dels seus productes.</p>
4. Representativitat de les dones i distribució del personal	<p>4.1. Distribució de dones i homes per departaments, categories i nivells organitzatius, per edat i per nivell de formació.</p> <p>4.2. Proporció de les dones en càrrecs directius, comitè de direcció, consell d'administració i representació sindical.</p>	
5. Desenvolupament	<p>5.1. Definició d'instruments i tècniques de selecció neutres.</p> <p>5.2. Neutralitat en el nom i en la descripció dels llocs de treball.</p> <p>5.3. Incorporació de la perspectiva de gènere en la política de desenvolupament del personal.</p> <p>5.4. Existència d'un sistema neutre d'avaluació del rendiment.</p>	<p>5.5. Assistència de les dones a cursos de formació. Formació específica per a dones per facilitar-ne la promoció.</p> <p>5.6. Proporció de dones i homes entre les persones que es presenten a processos de selecció i entre les que guanyen el lloc de treball.</p> <p>5.7. Participació de les dones en l'avaluació del procés de selecció.</p> <p>5.8. Accions de promoció interna per a dones.</p>
6. Retribució	<p>6.1. Proporció de dones i homes per categories i nivells retributius.</p> <p>6.2. Retribució anual mitjana de les dones i dels homes.</p>	<p>6.3. Assignació de llocs de treball a categories professionals basada en un sistema de valoració de llocs de treball neutre.</p>
7. Assetjament, actituds sexistes i percepció de discriminació	<p>7.1. Existència d'una persona, d'un comitè o d'una comissió responsable d'establir mesures per prevenir, detectar i actuar davant els casos d'assetjament.</p> <p>7.2. Sensibilització per evitar l'assetjament, les actituds sexistes i el tracte discriminatori.</p> <p>7.3. Existència i difusió de criteris per identificar l'assetjament. Existència i difusió de mecanismes per presentar i resoldre queixes i denúncies.</p>	<p>7.4. Percepció de tracte discriminatori.</p> <p>7.5. Nombre de queixes, consultes i denúncies rebudes anualment, per sexes.</p>
8. Condicions laborals	<p>8.1. Percentatge de dones i homes en els diferents tipus de contracte i jornada.</p> <p>8.2. Percentatge de baixes i acomiadaments per sexe.</p>	<p>8.3. Criteris utilitzats en l'assignació d'horaris a persones.</p> <p>8.4. Flexibilitat d'horaris i de jornada per part del treballador o de la treballadora.</p>
9. Conciliació de la vida personal, familiar i laboral	<p>9.1. Existència de mesures per a la conciliació de la vida personal, familiar i laboral.</p> <p>9.2. Facilitats que ofereix l'organització per demanar permisos o excedències i condicions de la reincorporació.</p>	<p>9.3. Horaris de les reunions que afavoreixen la conciliació de la vida personal, familiar i laboral.</p> <p>9.4. Agilitat en la substitució per baixa.</p> <p>9.5. Percentatge de dones i d'homes que sol·liciten la baixa per maternitat/paternitat i excedència després d'un naixement.</p>
10. Condicions físiques de l'entorn de treball	<p>10.1. Condicions del lloc de treball i dels recursos assignats a les dones i als homes (despatxos, superfície, il·luminació, soroll, etc.).</p> <p>10.2. Adequació del lloc de treball i dels espais compartits (sales, vestidors, lavabos, dutxes, etc.) a les dones.</p>	

Taula 3.3. **Descripció de cada indicador**

Ind.	Descripció	B/C
1.	Política d'igualtat d'oportunitats	
1.1.	Existència d'una cultura on es fomenta i es facilita la igualtat d'oportunitats, la paritat entre sexes i la no-discriminació.	B
1.2.	Existència d'un pla d'igualtat d'oportunitats, formalitzat per escrit, amb principis, valors i línies estratègiques definits clarament. El pla ha d'incloure uns objectius i un conjunt d'accions adreçats a assolir-los.	B
1.3.	Existència d'un departament, d'un comitè o d'una comissió responsable d'impulsar i de vetllar per la igualtat d'oportunitats en l'organització. Existència d'una persona responsable o agent per a la igualtat, encarregada de la diagnosi, el disseny, el desenvolupament i el seguiment de les accions i d'avaluar el grau d'assoliment dels objectius proposats en el pla d'igualtat d'oportunitats.	B
1.4.	Pressupost assignat per portar a terme el pla d'igualtat d'oportunitats i poder desenvolupar el conjunt d'accions previstes.	C
1.5.	Desenvolupament de formació i sensibilització del personal en matèria d'igualtat d'oportunitats perquè incorpori la perspectiva de gènere en totes les activitats.	C
2.	Polítiques d'impacte en la societat i de responsabilitat social	
2.1.	Acreditació segons alguna de les normes de responsabilitat social (com ara la SA8000).	B
2.2.	Foment de la igualtat d'oportunitats en el tracte amb altres empreses i institucions, servint d'exemple i de model que cal seguir.	B
2.3.	Foment de la igualtat d'oportunitats en el tracte amb clients, proveïdors, ETT, empreses externes i franquícies.	B
2.4.	Comparació de les polítiques i pràctiques desenvolupades amb experiències d'altres organitzacions i difusió de les experiències pròpies en matèria d'igualtat d'oportunitats.	C
2.5.	Participació en campanyes, trobades i projectes per promoure la igualtat d'oportunitats. L'organització anima i promou la participació dels seus membres i grups en aquestes propostes.	C
3.	Comunicació, imatge i llenguatge	
3.1.	Realització d'accions informatives (revista, intranet, seminaris, jornades, etc.) per a la totalitat del personal sobre l'existència i l'evolució del pla d'igualtat d'oportunitats.	B
3.2.	Igualtat d'oportunitats en la imatge de l'organització (composició de les persones que presideixen un acte oficial, fotografies d'actes oficials, web de l'organització, etc.). Revisió sistemàtica de tota la documentació de l'organització (fulls, impresos, formularis, etc.) i de la generada per la direcció de l'empresa per garantir la neutralitat en el llenguatge i en la imatge.	B
3.3.	Existència d'un manual o d'una guia de normes de llenguatge oral i escrit no sexista distribuït a tot el personal de l'organització. Utilització d'un llenguatge neutre.	B
3.4.	Existència de sistemes de comunicació externa per donar a conèixer el pla d'igualtat d'oportunitats de l'organització com a exemple per a altres.	C
3.5.	Difusió interna i externa del treball de les dones.	C
3.6.	Imatge externa de l'empresa en la publicitat dels seus productes.	C
4.	Representativitat de les dones i distribució del personal	
4.1.	Distribució de dones i homes per departaments, categories i nivells organitzatius, per edats i per nivells de formació.	B
4.2.	Proporció de les dones en càrrecs directius, comitè de direcció, consell d'administració i representació sindical.	B

Ind.	Descripció	B/C
5.	Desenvolupament	
5.1.	Definició d'instruments i de tècniques de selecció neutres: proves psicotècniques, entrevistes, etc. Neutralitat en els formularis de sol·licitud i existència d'un format estàndard de <i>curriculum vitae</i> que han d'omplir les persones candidates que garanteixi la neutralitat i la igualtat d'oportunitats.	B
5.2.	Existència d'un inventari amb la descripció (tasques, funcions i responsabilitats assignades) de tots els llocs de treball de l'organització amb una denominació neutra dels llocs de treball i un format homogeni per a tots els llocs de treball.	B
5.3.	Incorporació de la perspectiva de gènere en la política de desenvolupament del personal. Realització de campanyes o mesures per animar les dones al desenvolupament, a la promoció i a la formació (permisos per estudis/exàmens, finançament de la matrícula o del cost de cursos de formació). Grau de coneixement d'aquestes mesures per part de tot el personal.	B
5.4.	Existència d'un sistema d'avaluació del rendiment neutre que garanteixi l'objectivitat i la no-discriminació.	B
5.5.	Percentatge de dones entre les persones que han sol·licitat un ajut o la participació a un curs de formació i percentatge de dones entre les persones a qui s'ha concedit l'ajut. Percentatge de dones i d'homes a qui s'ha concedit l'ajut respecte a les dones i als homes que ho havien demanat.	C
5.6.	Proporció de dones entre les persones presentades al procés de selecció i percentatge de dones entre les persones guanyadores de cada lloc (per tipus de contracte i promoció interna/externa).	C
5.7.	Percentatge de dones que formen part de l'avaluació dels processos de selecció.	C
5.8.	Existència d'accions o mesures per tal de promocionar les dones en l'organització.	C
6.	Retribució	
6.1.	Distribució de les dones i dels homes per categories i nivells retributius. Percentatge de dones a cada categoria i nivell retributiu.	B
6.2.	Retribució anual mitjana de les dones i dels homes, desglossat per categoria professional, per col·lectiu i per tipus de jornada (temps complet i temps parcial).	B
6.3.	Assignació de llocs de treball a categories professionals basada en un sistema de valoració de llocs de treball neutre (amb criteris que cobreixin totes les dimensions possibles dels llocs i amb una ponderació que no infravalori els llocs de treball ocupats majoritàriament per un determinat sexe).	C
7.	Assetjament, actituds sexistes i percepció de discriminació	
7.1.	Existència d'una persona, d'un comitè o d'una comissió responsable d'establir mesures per prevenir, detectar i actuar davant els casos d'assetjament.	B
7.2.	Existència de mesures de sensibilització per evitar l'assetjament, les actituds sexistes i el tracte discriminatori.	B
7.3.	Existència i difusió de criteris per identificar l'assetjament de qualsevol tipus. Existència de mecanismes per presentar i resoldre queixes i denúncies per assetjament, actituds sexistes o tracte discriminatori i difusió a tota l'empresa.	B
7.4.	Percepció d'una major dificultat a ser promocionada, proposada per a un càrrec o per al reconeixement públic pel fet de ser dona. Percepció de tracte discriminatori en les relacions personals pel fet de ser dona (tracte diferent de la resta de companys homes) o grau de satisfacció del tracte respectuós i just rebut per part de companys i companyes, col·laboradors i col·laboradores i personal superior.	C

Ind.	Descripció	B/C
7.5.	Nombre de queixes, consultes i denúncies rebudes anualment, per sexes. Proporció de nombre de sancions respecte al nombre de queixes, desglossat per sexes.	C
8.	Condicions laborals	
8.1.	Percentatge de dones per tipus de contracte i jornada: a temps parcial, a temps complet, temporal, indefinit, per obra i servei.	B
8.2.	Percentatge de baixes i acomiadaments per sexe.	B
8.3.	Criteris utilitzats en l'assignació d'horaris a persones.	C
8.4.	Flexibilitat d'horaris i de jornada per part del treballador o de la treballadora.	C
9.	Conciliació de la vida personal, familiar i laboral	
9.1.	Existència de mesures per a la conciliació de la vida personal, familiar i laboral.	B
9.2.	Facilitats que ofereix l'organització per demanar permisos o excedències i condicions de la reincorporació.	B
9.3.	Horaris de les reunions que afavoreixen la conciliació de la vida personal, familiar i laboral.	C
9.4.	Agilitat en la substitució per baixa.	C
9.5.	Percentatge de dones i d'homes entre les persones que sol·liciten la baixa per maternitat/paternitat i l'excedència després d'un naixement.	C
10.	Condicions físiques de l'entorn de treball	
10.1.	Condicions del lloc de treball i de recursos assignats a les dones i als homes (despatxos, superfície, privacitat, tipus d'il·luminació, finestres, temperatura, soroll).	B
10.2.	Adequació del lloc de treball i dels espais (sales, vestidors, lavabos, dutxes, etc.) a les característiques i necessitats de les dones.	B

3.3. Anàlisi de la informació i valoració dels indicadors

En el moment en què es disposa de la informació que requereix un indicador, ja es pot valorar. Per això, cal definir prèviament quin és el resultat ideal per a aquest indicador i quins són els marges acceptables o, el que és el mateix, cal definir una escala de valoració que pot ser de tipus quantitatiu o qualitatiu.

El resultat de cada indicador i la seva valoració, juntament amb d'altra informació complementària, es pot recollir de manera sistemàtica i ordenada. Es pot fer mitjançant una fitxa com la que es proposa a la taula 3.4. Aquesta conté la informació següent: el codi, l'àmbit, la descripció d'aquest, si és bàsic o complementari, si la informació és quantitativa o qualitativa, la font o l'origen de la informació, la fita o el resultat ideal que s'ha d'assolir i les dades reals obtingudes de l'indicador.

Com que són indicadors molt heterogenis i per homogeneïtzar o normalitzar la diagnosi, aquests es poden avaluar seguint una escala simple i intuïtiva basada en tres colors, que permeten conèixer l'estat de la situació d'una manera molt visual, segons el color assignat:

- **Vermell:** Indica que la situació o l'aspecte que es pretén valorar amb l'indicador és molt poc satisfactori i que l'organització hauria de dissenyar i

implantar accions per millorar-lo sensiblement. Aquest color es pot assignar també en cas que hagi estat impossible obtenir la informació necessària per valorar correctament l'indicador.

- **Ambre:** Indica que s'està duent a terme alguna acció o que hi ha un esforç o una voluntat per millorar l'aspecte que es valora amb l'indicador. Tanmateix, la situació no és satisfactòria i cal seguir treballant per millorar-la.
- **Verd:** Indica que la situació o l'aspecte relacionat amb l'indicador és satisfactori des del punt de vista de la igualtat d'oportunitats i que no és necessari dissenyar accions específiques.

Les dades obtingudes i el resultat (color) de la diagnosi permeten fer una valoració de la situació i afegir, quan sigui necessari, les observacions pertinents.

Taula 3.4. Model de fitxa per a la valoració dels indicadors	
Informació	Descripció
Codi	Núm. referent als indicadors bàsics o complementaris.
Àmbit	Fa referència a l'àmbit d'actuació.
Descripció	Breu resum de l'indicador.
Bàsic/complementari	Si es considera bàsic o complementari.
Font d'informació	Localització de la font. On és la informació.
Fita	Objectiu que cal assolir.
Dades	Xifres, percentatges i altres informacions.
Diagnosi	Estat de la situació: vermell si és negativa, ambre si necessita millorar i verd si és positiva.
Valoració	Conclusions de l'estat de la situació.
Observacions	Altres comentaris.

A tall d'exemple i per facilitar la comprensió de la fitxa, s'adjunta a la taula 3.5 un exemple d'un indicador de l'àmbit 4.

Taula 3.5. Exemple de fitxa per a l'indicador 4.2	
Codi	4.2.
Àmbit	4. Representativitat de les dones i distribució del personal.
Descripció	Representativitat de les dones: càrrecs directius, comitè de direcció, consell d'administració, representació sindical.
Bàsic/complementari	Bàsic.
Quantitatiu/qualitatiu	Quantitatiu.
Font d'informació	Departament de gestió de recursos humans.
Fita	Assolir la paritat. Com a mínim, el percentatge de dones hauria de ser igual al percentatge de dones que poden formar part de l'estament; en cap cas no ha de ser inferior al 30-40 %.
Dades	5 % de dones en càrrecs directius.
Diagnosi	Vermell.
Valoració	Cal prioritzar la promoció de les dones per a càrrecs directius.

La informació de cada indicador, recollida i resumida mitjançant les fitxes, permet elaborar conclusions i obtenir una valoració global de l'empresa, que es pot concretar amb una descripció dels punts forts i dels punts febles en matèria d'igualtat d'oportunitats, tal com mostra la taula 3.6. Els indicadors amb una diagnòsi no satisfactòria (color vermell) donen lloc a punts febles, mentre que aquells que tenen un bon resultat (color verd) constitueixen els punts forts. A més a més d'aquesta valoració global, és convenient prioritzar els punts febles en què cal treballar. Això es pot fer segons el resultat de l'indicador (no només el color, sinó també les dades) i la seva importància.

Taula 3.6. Valoració global: punts forts i punts febles

PUNTS FORTS A partir de la informació recollida indica les accions que l'organització desenvolupa per a la igualtat d'oportunitats	PUNTS FEBLES A partir de la informació recollida indica davant de quins aspectes ha d'actuar l'organització

4. Pla d'acció: disseny, difusió, implantació, seguiment i avaluació

El pla d'acció té com a objectiu dirigir l'empresa cap a la igualtat d'oportunitats real entre dones i homes que hi treballen i conviuen i contribuir amb els productes i serveis que ofereix a la societat i amb les relacions amb empreses proveïdores, col·laboradores i amb la seva clientela, compartint amb tothom el mateix objectiu d'igualtat entre les dones i els homes.

El pla d'acció s'ha de considerar com una estratègia més de l'empresa. La implicació sincera per part de la direcció dóna peu a un pla d'acció més sòlid i serveix d'element motivador per a tota l'organització.

La persona o persones responsables de desenvolupar el pla d'acció han de:

- Identificar els objectius que cal portar a terme.
- Plantejar les accions que ha de desenvolupar per aconseguir els objectius.
- Assignar els recursos humans, materials i econòmics per implantar-los.
- Fixar el calendari per executar les mesures.
- Definir els criteris de seguiment i avaluació.

Per portar a terme el pla d'acció s'han de definir uns objectius d'acord amb la situació de cada empresa (resultat de la diagnosi). Aquests objectius es poden concretar en accions positives i accions correctores.

Per entendre millor aquesta diferència, a continuació es defineix què s'entén per *acció correctora* i *acció positiva*.

- **Acció correctora:** Mesura que té per objectiu corregir una situació de discriminació directa o indirecta. La discriminació és il·legal, i, per tant, aquestes mesures tenen caràcter obligatori.
- **Acció positiva:** Mesura que té per objectiu compensar la situació de desavantatge en què es troben les dones i accelerar el procés cap a la plena igualtat entre dones i homes. Aquestes mesures tenen caràcter voluntari i temporal i poden desaparèixer en el moment en què s'hagi assolit la igualtat real entre dones i homes.

Per comprendre bé el concepte de discriminació directa i indirecta (vegeu el glosari) a continuació es presenta un exemple clarificador.

- **Exemple de discriminació directa:** Una empresa du a terme un procés de selecció de personal en el qual cerca una persona per desenvolupar un treball tècnic d'enginyeria, i en la fase de reclutament no accepta cap sol·licitud del sexe femení només pel fet de ser una dona. Està portant a terme una discriminació clara en no permetre accedir a les dones a aquest lloc de treball.
- **Exemple de discriminació indirecta:** En una organització les reunions de l'equip directiu es fan a les set de la tarda. Es dóna el cas que la majoria de les dones a les quals s'ofereix un càrrec no l'accepten, tot i estar plenament capacitades per ocupar-lo. Això és perquè a la societat d'avui les que assumeixen les responsabilitats familiars són encara majoritàriament les dones, i fa que assistir a reunions a les set de la tarda els sigui molt difícil. D'aquesta manera, evitar reunions a partir d'una hora determinada seria una mesura que corregeix una situació de discriminació indirecta i que podria tenir caràcter temporal, ja que podria desaparèixer el dia en què les dones i els homes fossin coresponsables de les tasques domèstiques i de les càrregues familiars.

Cal esperar que l'empresa no necessiti dissenyar i posar en marxa accions correctores, ja que significaria que l'organització està duent a terme accions que discriminen de manera directa o indirecta un col·lectiu i que són, per tant, il·legals. Tanmateix, la discriminació indirecta sovint és molt difícil de detectar, per tant, es poden donar casos en què passi desapercibuda per a tothom i que surti a la llum quan s'analitza detalladament la situació de l'organització, en l'etapa de la diagnosi.

El conjunt d'accions correctores i positives configuren el que s'anomena *pla d'acció*. L'objectiu d'aquest capítol és donar les eines i les indicacions necessàries per poder dissenyar i implantar el pla d'acció, fer-ne la difusió i el seguiment i avaluar-lo.

Aquest capítol s'estructura de la manera següent: a l'apartat 4.1 es defineix el pla d'acció i se n'especifiquen els continguts que ha de tenir; al 4.2 es descriu la informació necessària que han de tenir les persones encarregades del disseny del pla d'acció; al 4.3 es proposa un mètode per dissenyar el pla d'acció; al 4.4 es donen els criteris per a la difusió, la implantació, el seguiment i l'avaluació del pla; el 4.5 conté una sèrie de recomanacions de caràcter pràctic que convé tenir en compte durant tot el procés, finalment, l'apartat 4.6 inclou, a tall d'exemple, un conjunt d'accions positives per a una empresa.

4.1. Pla d'acció: definició i continguts

El pla d'acció es pot definir com una estratègia destinada a assolir la igualtat real entre les dones i els homes, eliminant els obstacles que poden impedir a les dones ocupar certs llocs de treball o càrrecs de responsabilitat dins l'empresa. També ha de facilitar l'accés, la selecció, la promoció i el desenvolupament professional de les dones i contribuir a obtenir una organització més equitativa. El pla d'acció s'acaba en el moment en què s'hagi assolit l'objectiu final.

Cada empresa ha de dissenyar el seu pla d'acció a mida, segons les característiques, necessitats i possibilitats particulars. Com s'ha comentat anteriorment, el pla queda configurat amb el conjunt d'accions correctores i positives. Es proposa detallar la informació de cadascuna de les accions que s'han de desenvolupar segons mostra la taula 4.1.

Taula 4.1. Informació associada a les accions	
Descripció	En què consisteix l'acció.
Indicador	Quin indicador (model d'indicadors per a la diagnosi) cobreix l'acció. Aquest indicador es pot utilitzar per avaluar l'eficàcia de l'acció.
Objectius	Quin objectiu pretén aconseguir o satisfer l'acció, tant a curt o mitjà termini (objectiu específic) com a llarg termini (objectiu general). Resultats esperats.
Persones destinatàries	A qui va dirigida l'acció. En general són les persones que estiguin en situació de desigualtat o les persones que puguin influir en la posada en marxa de les polítiques d'igualtat d'oportunitats.
Responsables	Quines són les persones responsables d'implantar-les.
Implantació	Quins mètodes o procediments s'utilitzaran per implantar-les.
Recursos	Quins són els recursos necessaris (materials, humans, econòmics).
Calendari	Dates previstes de posada en marxa i execució de l'acció.
Fi	En cas de temporalitat, s'especifiquen les condicions que s'han de complir per poder finalitzar l'acció.

Atesa la gran quantitat d'informació que s'ha d'especificar per a cadascuna de les accions, és convenient documentar-les mitjançant unes fitxes que garanteixin que no falta cap dada i que totes les accions estan descrites amb un format comú i homogeni. A continuació s'inclou, a tall d'exemple, un possible format d'aquestes fitxes (vegeu taula 4.2).

Taula 4.2. Fitxa per a les accions
Acció (nom i descripció):
Tipus (correctora/positiva):
Indicador:
Objectius o resultats esperats:
Persones destinatàries:
Responsables:
Procediment d'implantació:
Recursos necessaris:
Data prevista d'inici d'execució:
Data prevista de final d'execució:
Condicció de final d'execució:
Observacions:

Finalment, cal establir els mecanismes per al *seguiment* i l'*avaluació* de cadascuna de les accions o del pla d'acció en general.

4.2. Informació necessària per dissenyar el pla d'acció

A continuació es detalla de manera resumida la informació bàsica que cal tenir en compte per dissenyar el pla d'acció:

- **Discriminació i situació general de la dona:** Per poder jutjar quan una situació o un procediment pot discriminar les dones de manera directa o indirecta, s'han de tenir clars aquests conceptes. A més a més, cal saber quina és la situació de les dones a les esferes laboral, política, social i cultural, ja que aquests fets poden dur a situacions de discriminació indirecta en el si de l'empresa.

- **Situació de l'organització en matèria d'igualtat d'oportunitats:** És imprescindible conèixer exactament la situació de les dones en el si de l'organització per poder detectar els àmbits que es poden millorar o les situacions que s'han de corregir. La diagnosi feta a l'etapa anterior permet disposar de tota aquesta informació.
- **Plans d'acció d'altres empreses:** Consultar plans d'acció d'altres empreses o organitzacions similars pot constituir una font d'informació i d'inspiració molt útil. De tota manera, s'ha de tenir molt clar que cada organització necessita un pla d'acció a mida.
- **Processos i estructura empresarials:** S'ha de conèixer bé l'organització i els seus processos, ja que això permetrà saber on es pot incidir amb les accions positives, com es poden implantar i qui ha de ser la persona responsable de vetllar que es compleixin.
- **Normativa:** Cal vetllar per l'entrada en vigor de noves normatives; possiblement, per adaptar-se a la normativa vigent, caldrà modificar els estatuts, els convenis col·lectius o les normes internes de l'empresa mateixa. D'aquesta manera, es pot saber on incloure determinades mesures o quin tipus d'accions es poden dur a terme.

4.3. Mètode per dissenyar el pla d'acció

L'objectiu últim o general del pla d'acció és assolir la igualtat real entre dones i homes. Tanmateix, és evident que no hi ha cap acció capaç d'aconseguir-ho per si sola. Per això cal posar objectius específics que es puguin assolir a curt o a mitjà termini i que condueixin l'empresa cap als objectius generals. A més a més, l'assoliment d'objectius específics, mesurables, sovint quantificables, ajudarà a mantenir i augmentar la motivació i l'interès de les persones pel pla d'acció, i en general, per la política d'igualtat d'oportunitats.

El procediment que es proposa a continuació per dissenyar el pla d'acció parteix del supòsit que l'organització ha elaborat una diagnosi prèvia. Aquesta diagnosi, que es pot fer seguint un model d'indicadors desglossat en diferents àmbits tal com es proposa al capítol 3 d'aquesta *Guia*, ha de permetre identificar els punts febles de l'empresa en matèria d'igualtat d'oportunitats i les situacions o els aspectes en què les dones estan discriminades o subrepresentades.

En grans organitzacions és possible que el nombre d'indicadors en els quals el resultat no sigui satisfactori sigui molt elevat (o, el que és el mateix, el nombre de situacions que s'han de corregir o millorar). És evident que en aquests casos el temps i els recursos necessaris per afrontar-los seran molt importants, i per això caldrà establir un ordre de prioritat, començant pels que es considerin més importants o urgents.

El procediment que es proposa per *dissenyar el pla d'acció* és el següent:

- **Priorització:** Ordenar els indicadors o els punts febles segons la importància que s'assigni a cadascun i el resultat que hagin obtingut en l'etapa de diagnosi. Per exemple, si es detecten situacions de discriminació directa o indirecta que requereixen accions correctores, aquestes s'hauran de prioritzar.

- **Predisseny:** Per a cadascun dels indicadors i seguint l'ordre establert en el pas anterior, cal dissenyar una o més accions correctores o positives, segons convingui.
- **Correlacions:** Analitzar cadascuna de les accions del pas anterior per comprovar si la seva aplicació pot cobrir de retruc algun altre indicador a més del que ha donat lloc al disseny de l'acció.
- **Eliminació:** Per evitar malbaratar temps i recursos, s'ha d'estudiar la possibilitat d'eliminar alguna de les accions positives que cobreixin només indicadors que ja són coberts per altres accions.
- **Disseny del pla:** Per a cadascuna de les accions no eliminades, és recomanable d'especificar: descripció, objectius o resultats esperats, persones destinatàries, responsables, implantació, recursos necessaris, calendari i condició de final d'execució.

4.4. Criteris per la difusió, la implantació, el seguiment i l'avaluació del pla d'acció

En aquest apartat es descriuen les diferents etapes per fer la difusió, la implantació, el seguiment i l'avaluació del pla d'acció.

4.4.1. Difusió del pla d'acció

Convé fer la *difusió* no només un cop s'ha dissenyat el pla sinó també durant les diferents etapes (per exemple, durant la implantació). Com s'ha comentat en capítols anteriors, les tasques de difusió ajuden a sensibilitzar el personal i a totes les empreses col·laboradores, sobre aspectes relacionats amb la igualtat d'oportunitats i, per tant, són en si mateixes accions positives.

Depenent de la dimensió de l'empresa es poden portar a terme diferents accions per difondre el pla d'igualtat d'oportunitats:

- Sessions informatives o reunions per departaments o seccions.
- Publicació al web de l'empresa, intranet, revistes internes, etc.
- Comunicació escrita (carta) a empreses proveïdores i clients en què es comunica el compromís amb la igualtat d'oportunitats.
- Preparació de jornades i seminaris. Aprofitar l'experiència per convidar altres empreses o organitzacions.
- Aprofitar la publicitat de l'empresa per fer ressaltar que és una empresa compromesa amb la igualtat d'oportunitats entre dones i homes.

4.4.2. Implantació del pla d'acció

La *implantació* del pla d'acció pot començar un cop se n'ha finalitzat el disseny o abans; en cas que es detectin situacions de discriminació convé actuar com més aviat millor engegant les accions correctores corresponents. La implantació del pla comporta una sèrie de tasques que s'han de dur a terme:

- Execució de les accions previstes en el pla d'acció.
- Comunicació al personal de les activitats que es duen a terme en el marc del pla d'acció.
- Seguiment i control del pla d'acció.
- Avaluació del pla d'acció.
- Actualització del pla d'acció: És recomanable revisar-lo periòdicament per eliminar les accions positives quan s'hagin assolit les condicions que marquen el seu final. També per modificar les accions que no donin els resultats esperats, per adaptar algunes accions segons les necessitats, per resoldre els problemes no previstos que sorgeixin durant la implantació del pla o per dissenyar noves accions fruit de l'actualització de la diagnosi de l'organització.

4.4.3. Seguiment i avaluació del pla d'acció

Pel que fa als mecanismes de *seguiment* i als criteris d'*avaluació* que s'han d'establir abans de la posada en marxa del pla d'acció, s'han de considerar i especificar els aspectes següents:

- Designar la persona o les persones responsables del seguiment i de l'avaluació de les accions.
- Assignar el temps i els recursos que es dedicaran al seguiment i a l'avaluació del pla.
- Definir el tipus d'avaluació que s'ha de dur a terme.
- Definir els instruments i els mètodes que s'han d'utilitzar per a l'avaluació.
- Especificar clarament els mecanismes per assegurar que es mantindrà al corrent tant el personal com la direcció de l'organització empresarial del funcionament i dels resultats del pla d'acció.

Per fer el *seguiment* del pla és important recollir les opinions del personal, identificar els possibles problemes que puguin aparèixer durant l'execució i buscar les solucions. També és important recollir informació sobre les accions ja executades per conèixer els efectes que l'execució del pla està tenint sobre l'organització i, per descomptat, informar periòdicament les persones responsables del pla sobre el seu desenvolupament i la seva evolució.

Taula 4.4. **Fitxa de seguiment**

FITXA DE SEGUIMENT DE L'ACCIÓ: [Nom de l'acció]	
Descripció de l'acció:	
Data d'inici:	Data prevista de final de l'acció:
Persones destinatàries:	
Responsables de la implantació:	
Resultats provisionals:	
Aspectes que cal destacar:	
Suggeriments de millora:	

El seguiment que es faci de les diferents accions pot ser molt útil a l'hora de l'avaluació. Per això, les persones encarregades de l'aplicació del pla –o, el que és equivalent, l'execució de cada acció– han de documentar de manera sistemàtica els problemes que sorgeixin, els aspectes que cal millorar o, senzillament, com està funcionant i quins resultats està donant una acció determinada. Amb una senzilla fitxa de seguiment per a cada acció com la que es proposa a la taula 4.4 es garanteix que el seguiment es desenvolupa de manera correcta i sistemàtica.

L'objectiu principal de l'avaluació del pla d'acció és valorar si les accions dissenyades i executades són adequades i ofereixen els resultats previstos. Les qüestions clau que cal tenir en compte són:

- Les accions que ja s'han executat són adequades per assolir els objectius marcats o els resultats esperats?
- Són suficients els recursos que s'havien previst per a la posada en marxa de les accions?
- Justifiquen la inversió efectuada els resultats obtinguts fins al moment de l'avaluació?

Les activitats d'avaluació es poden dur a terme no només al final del pla sinó també durant la seva execució. D'aquesta manera es pot saber en quina situació està la implantació del pla, què és el que ja s'ha aconseguit i quin camí queda per recórrer. Això ha de permetre modificar o actualitzar el pla convenientment.

Hi ha tres grans aspectes que s'han d'avaluar que es recullen a la taula 4.5.

Taula 4.5. Aspectes que cal avaluar		
Planificació de les accions (disseny correcte)	Gestió del pla	Resultats
Si el pla és aplicable a la realitat de l'organització	Si s'han dut a terme les accions dins del calendari previst	Si s'han assolit els objectius i els resultats previstos
Si els objectius o els resultats esperats proposats són els adequats	Si l'assignació de recursos ha estat l'adient	Si les persones que han participat en les accions estan satisfetes
Si les accions previstes són coherents amb els mitjans i els objectius marcats	Si els mètodes utilitzats han estat correctes	Si les persones destinatàries de les accions estan satisfetes

Per dur a terme l'avaluació es poden fer servir qüestionaris o tests. Tanmateix, per avaluar els aspectes de tipus qualitatiu convé utilitzar tècniques com l'observació, les entrevistes individuals o els grups de discussió. S'han de tenir en compte les opinions de totes les persones implicades en cada acció: responsables, executores i destinatàries.

Finalment, elaborar una diagnosi de l'organització periòdicament permet comprovar quina ha estat l'evolució en matèria d'igualtat d'oportunitats des de la implantació del pla d'acció i obtenir-ne una valoració global.

Un dels objectius de l'avaluació és controlar i valorar si les accions dissenyades i executades són les previstes. Seguint l'esquema dels àmbits d'actuació i el model d'indicadors descrit en el capítol anterior, es proposa (vegeu la taula 4.6) avaluar els diferents departaments de l'empresa, per poder prendre les mesures correctives necessàries per cada àrea organitzativa, ja que es pot donar la situació que un departament hagi assolit l'objectiu d'equilibri amb la proporció de dones i homes i un altre no.

Taula 4.6. Avaluació per departaments

Departament	Acció	Indicador	Objectiu esperat	Realització (SÍ/NO)
RH				
Comercial				
Administratiu				
Productiu				
Financer				
Tècnic				
Per a tota l'organització				

A banda de tenir objectius a curt o llarg termini, l'empresa hauria de fer una avaluació anual del pla d'acció, i ser conscient que la manca d'informació no permet dur a terme una bona anàlisi d'igualtat d'oportunitats. Una manera de fer una autoanàlisi del desenvolupament i execució del pla és elaborant un *informe anual* que tingui com objectiu recollir de manera resumida tot el pla d'acció desenvolupat durant l'any.

A l'*informe anual*, entre d'altra informació, hi hauria de constar:

- Breu resum de la diagnosi
- Resum de les accions desenvolupades
- Persona o persones responsables del pla d'igualtat d'oportunitats
- Calendari d'execució
- Pressupost
- Avaluació
- Accions futures
- Data de la memòria

4.5. Algunes recomanacions de caràcter pràctic

A continuació es comenten algunes recomanacions que cal tenir en compte en el disseny, la implantació, el seguiment i l'avaluació del pla d'acció:

- Cal tenir present que els efectes de les accions, especialment les positives, s'acostumen a apreciar a mitjà o llarg termini.

- Es recomana dur a terme petites accions davant grans accions per tal de crear una base més sòlida de treball. Els objectius generals acostumen a ser ambiciosos, però al mateix temps cal plantejar-ne de concrets o específics, assolibles sense gran esforç ni inversió de temps i de recursos. Això permet mantenir l'interès i la motivació de les persones encarregades del pla d'acció i del personal de l'organització.
- Cal assegurar-se que els recursos i el temps de què es disposa són suficients per implantar les accions que s'han plantejat.
- S'ha de ser flexible en l'execució i la implantació del pla, ja que és previsible que en el dia a dia apareguin dificultats que endarrerixin les activitats.
- Cal aprofitar les avaluacions periòdiques del pla d'acció per sensibilitzar el personal i mantenir l'interès.
- Cal preguntar al personal la seva opinió pel que fa al pla i a les accions executades fins al moment. Després de cada acció, s'haurien de recollir les opinions, els suggeriments i les propostes de millora del personal i formular possibles recomanacions.
- Les accions de conciliació de la vida personal, familiar i laboral han d'anar adreçades a ambdós sexes (sovint es pensa que van adreçades exclusivament a les dones).
- S'ha observat que la majoria d'empreses porten a terme algun tipus d'acció de conciliació de la vida personal, familiar i laboral, i en canvi no es porta cap més tipus d'acció d'igualtat d'oportunitats. Sovint es creu que aquestes mesures de conciliació són les úniques accions que es poden desenvolupar, però cada vegada més les empreses estan assabentades i sensibilitzades que hi ha una varietat d'accions que es poden dur a terme per arribar a la igualtat d'oportunitats real entre dones i homes en el si de l'empresa (consulteu els exemples de l'apartat següent).
- Cal esmentar que les petites empreses tenen més facilitat per portar a terme alguna acció d'igualtat d'oportunitats (com per exemple accions de llenguatge no sexista, que en una empresa petita es poden implantar amb una agilitat notable). Les empreses grans, per les seves característiques estructurals i organitzatives, poden tenir més possibilitats d'executar accions més ambicioses, com per exemple les relacionades amb la conciliació entre la vida personal, familiar i laboral.
- En totes les accions i activitats que promou l'empresa s'ha de tenir en compte la igualtat d'oportunitats entre homes i dones. A tall d'exemple, si l'empresa organitza activitats fora de l'horari laboral habitual (per exemple, caps de setmana per millorar les relacions entre les persones, aprendre tècniques de comunicació, etc.), ha de tenir en compte que aquestes persones tenen una vida personal i familiar i que han de trobar la manera de conciliar la feina i la família. Per tant, l'empresa ha de trobar un equilibri i proposar activitats que no interfereixin amb la conciliació (per exemple, reduir el cap de setmana a un dia d'activitat).
- Es pot considerar la idea de crear un grup d'empreses o xarxa de treball (clúster en igualtat d'oportunitats), per analitzar conjuntament la qüestió de la

igualtat d'oportunitats, sota el paraigua d'un organisme, una universitat o una persona especialitzada que els orienti. A banda de donar-los reconeixement extern i enriquiment mutu, permetria posar en comú les accions que estan duent a terme les diferents organitzacions i obrir un debat de com enfocar aquest problema social. Aquest instrument afavoreix la reflexió interna de les empreses que hi participen. La xarxa la poden constituir empreses de diferents sectors, però és important que tinguin una dimensió similar.

4.6. Idees i exemples d'accions positives per a una empresa

En aquest apartat s'inclou una sèrie d'accions positives que es poden implantar en una empresa. La llista, que no és exhaustiva, pretén ser d'utilitat per a les empreses que desitgin dissenyar i implantar un pla d'acció per a la igualtat d'oportunitats. Seguint l'estructura dels 10 àmbits plantejats al capítol 3, s'exposen un conjunt d'idees i d'accions que qualsevol empresa petita o gran pot tenir en compte a l'hora de dissenyar el seu pla d'acció per arribar a l'objectiu d'equitat.

Àmbit 1: Política d'igualtat d'oportunitats

- Redactar el pla d'igualtat d'oportunitats. Encara que dins l'empresa hi hagi una filosofia d'igualtat, és convenient deixar-ho per escrit i formalitzat en un document.
- Crear una comissió consultiva per recollir iniciatives i opinions i per debatre les propostes d'actuació.
- Introduir la igualtat d'oportunitats en la cultura empresarial. Cada vegada que es pensa una activitat o una acció per desenvolupar s'ha de tenir en compte la perspectiva de gènere. Transversalitat de la igualtat d'oportunitats.
- Nomenar una persona o un grup de treball responsable de portar a terme el pla d'acció. Crear la figura de l'agent per a la igualtat d'oportunitats.
- Confeccionar una llista d'accions per dur a terme amb la previsió dels recursos necessaris per a la seva implantació. Assignar un pressupost.
- Portar a terme mesures de sensibilització en matèria d'igualtat d'oportunitats.
- Elaborar sistemàticament i fer difusió de les dades de la plantilla desglossades per sexe, com a mesura de sensibilització.

Àmbit 2: Polítiques d'impacte en la societat i de responsabilitat social

- Participar en campanyes o projectes per promoure la igualtat d'oportunitats.
- Comunicar a empreses proveïdores i a clients el compromís de l'empresa per la igualtat d'oportunitats, mitjançant una carta o comunicat.
- Crear una xarxa de treball amb altres empreses o institucions (clúster d'igualtat d'oportunitats), per compartir experiències i obtenir un compromís més ferm.
- Tenir i desenvolupar un pla de responsabilitat social.

Àmbit 3: Comunicació, imatge i llenguatge

- Portar a terme un pla de comunicació i difusió interna del pla d'igualtat d'oportunitats mitjançant: taulell d'anuncis, intranet, correu electrònic, manual d'acollida, reunions i presentacions, publicacions escrites internes, revista interna, web de l'empresa, mitjançant l'agent per a la igualtat d'oportunitats.
- Escoltar els suggeriments que el personal pot aportar en matèria d'igualtat d'oportunitats a través de la bústia de suggeriments, enquestes, etc. Premiar idees o contribucions.
- Fer formació específica en matèria d'igualtat d'oportunitats per sensibilitzar la totalitat de la plantilla i especialment el departament de recursos humans.

- Revisar de manera sistemàtica la imatge interna i externa (fotografies/anuncis).
- Elaborar i fer difusió entre tot el personal d'una guia de llenguatge no sexista.
- Utilitzar una guia de llenguatge neutre en la comunicació oral i escrita tant externa com interna. Assignar a una persona o a una unitat de l'empresa la responsabilitat de revisar sistemàticament el llenguatge emprat en la documentació interna o externa de l'empresa.
- Fer formació específica en llenguatge no sexista.

Àmbit 4: Representativitat de les dones i distribució del personal

- Desglossar per sexe les dades del personal de la plantilla (edat, nivell d'estudis, antiguitat, càrregues familiars, etc.): composició dels departaments, del consell d'administració, del comitè directiu, de les categories professionals, del tipus de contractació i jornada, del tipus de formació, de la composició de la representació dels treballadors i les treballadores.
- Elaborar un organigrama per sexes, en el qual es visualitzi el nombre o la proporció de dones i d'homes en cada unitat (departament, secció, etc.) i nivell jeràrquic de l'empresa.
- Facilitar la participació de les dones en alts càrrecs de l'empresa per evitar que les càrregues familiars que avui encara suporten representin una barrera.
- Fomentar la participació femenina en la direcció de l'empresa a través de promocions internes o nova contractació.

Àmbit 5: Desenvolupament

- Revisar la denominació i la descripció dels llocs de treball i de competències professionals utilitzant un llenguatge neutre.
- Vetllar per la neutralitat en la fase de reclutament del procés de selecció. Dissenyar uns impresos de sol·licitud amb format estàndard.
- Garantir la participació de dones i homes com a persones que intervenen en el procés d'avaluació i selecció de personal.
- Utilitzar tècniques de selecció neutra mitjançant proves i entrevistes equitatives.
- Si el procés de selecció es fa a través d'una empresa externa, assegurar que estigui sensibilitzada en matèria d'igualtat d'oportunitats.
- Tenir en compte les dones embarassades en els processos de selecció.
- Informar i ajudar les dones de l'empresa a la promoció interna informant de nous llocs de treball i facilitant-ne la formació.
- Assegurar la promoció i els ascensos de categoria en igualtat de condicions.
- Recol·locar les dones amb contractació a temps parcial, possibilitant que es pugui optar a un altre lloc de treball a jornada completa.
- En cas de permisos i excedències, en els contractes de substitució, donar prioritat perquè la persona que faci la substitució sigui també una dona.
- Detectar necessitats formatives de les dones.
- Incorporar dones a un equip totalment masculí a fi de trobar l'equilibri amb la presència femenina en llocs de treball històricament masculins o estereotipats com a masculins.
- Fomentar la participació de dones en la representació dels treballadors i les treballadores de l'empresa.
- Potenciar i incorporar dones en la direcció de l'empresa, tant en l'alta direcció com en càrrecs intermedis.
- Garantir la neutralitat del procés d'avaluació del rendiment.

Àmbit 6: Retribució

- Fer transparent la política retributiva.
- Basar el sistema retributiu en un procediment de valoració dels llocs de treball neutre.

- Determinar i comparar la retribució mitjana de dones i homes.
- Identificar el percentatge aproximat de les retribucions a banda del salari base (primes, dietes, hores extres, plus, etc.), per sexes.
- Aplicació dels complements salarials de forma neutra.
- Realització d'estudis salarials de mercat i interns.
- Valoració neutra de la trajectòria professional basada en el compliment dels objectius fixats o del rendiment.

Àmbit 7: Assetjament, actituds sexistes i percepció de la discriminació

- Designar una persona o un equip de persones responsable de prevenir i actuar davant de casos d'assetjament a la feina.
- Definició i redacció d'un protocol que s'ha de seguir en cas d'assetjament o d'actituds sexistes: manual intern.
- Establir canals de comunicació perquè tota la plantilla pugui informar d'actituds en l'àmbit d'aquesta matèria: reunions amb caps de departament, comunicació mitjançant la intranet, fulls de comunicació interna, etc.
- Identificar i gestionar les queixes rebudes per percepció de discriminació (mitjançant enquestes o entrevistes).

Àmbit 8: Condicions laborals

- Revisió del tipus de contractació per sexes.
- Identificar la contractació de jornada parcial voluntària per part de les dones i no exclusivament com a mesura d'accés al mercat laboral.
- Tenir en compte les característiques i les situacions familiars de les dones per a la mobilitat funcional i geogràfica.

Àmbit 9: Conciliació de la vida personal, familiar i laboral

Algunes accions de conciliació que cal desenvolupar en aquest àmbit tant per a homes com per a dones són les següents:

- Promoure la flexibilitat horària en l'hora d'entrada i sortida per poder adequar els horaris laborals als escolars.
- Facilitar el treball a temps parcial, sempre que sigui voluntari i no exclusivament com a mesura d'inserció laboral.
- Introduir, en la mesura que es pugui, la setmana comprimida. Treballar, per exemple, de dilluns a dijous fent el total d'hores setmanals establertes.
- Facilitar l'adopció de jornada reduïda a canvi d'una reducció de la retribució de manera temporal o indefinida.
- Fer possible l'opció de reduir la jornada a canvi de menys dies de vacances, o bé canviar dies de permís per menys vacances.
- Concedir un permís de maternitat o de paternitat més ampli del que estipula la llei.
- Facilitar l'excedència per tenir cura dels fills o filles, o de persones grans.
- Oferir assessorament psicològic i familiar dins de l'empresa (separacions, estrès, depressions, drogoaddiccions).
- Servei de llar d'infants a prop o dins de l'empresa.
- Oferir ajuts econòmics extres per serveis socials (llar d'infants, personal de suport familiar).
- Fixar els horaris de reunions dins la jornada amb hora d'inici i finalització (està comprovat que les reunions que tenen un horari d'inici i finalització previ són més efectives i no s'allarguen).
- Promoure el treball compartit (conèixer diferents llocs de treball dins l'empresa, de manera que en cas de permís o baixa es facilita trobar la persona que el pot substituir dins l'empresa).

- Aplicar el còmput d'hores anual que s'ha de repartir de manera flexible en dies i horari. La persona que s'acull al còmput d'hores sap que ha de dur a terme unes hores anuals i que es pot organitzar l'horari segons les seves necessitats. Això pot facilitar, per exemple, que una setmana es treballi només als matins per tal de dedicar-se a activitats personals o familiars i una altra setmana es faci exactament el contrari.
- Oferir servei de transport o facilitat d'aparcament a l'empresa. Les persones que necessiten transport per arribar a la feina han d'invertir un temps que es pot reduir amb facilitats d'aquest tipus.
- Identificar els beneficis socials que pot necessitar tota la plantilla i les dones en particular (ajuts per a la formació, transport, ajuts habitatge, etc.).
- Fer possible el teletreball des de casa, o la comunicació per videoconferència, per evitar desplaçaments i estalviar temps.

Àmbit 10: Condicions físiques de l'entorn de treball

- Revisar el disseny dels llocs i de les condicions de treball (il·luminació, soroll, etc.) per adaptar-los a les necessitats i característiques de dones i d'homes. Considerar especialment l'adequació a les necessitats de les dones embarassades.
- Revisar l'assignació de recursos i despatxos per categories professionals i per sexe.
- Adequar els espais comuns o compartits (sales, vestidors, lavabos, dutxes, etc.) a les necessitats i les característiques de les dones i dels homes.

5. Normativa

El dret de totes les persones a la igualtat i a la protecció contra la discriminació és un dret universal. La igualtat d'oportunitats entre dones i homes, i la prohibició de qualsevol discriminació per raó de sexe, estan recollides a la Constitució espanyola, a l'Estatut d'autonomia de Catalunya i a tota la normativa comunitària.

5.1. Constitució espanyola i normativa derivada

L'article 14 de la **Constitució espanyola** reconeix el dret a la no-discriminació:

- "Els espanyols són iguals davant la llei, sense que pugui prevaler cap discriminació per raó de naixement, raça, sexe, religió, opinió o qualsevol altra condició o circumstància personal o social".

L'Estatut dels Treballadors (RDL 1/1995 de 24 de març) també recull el principi de la no-discriminació en diversos articles:

- Article 4.2.c Els treballadors tenen dret: "a no ser discriminats per al treball, o una vegada treballant, per raons de sexe, estat civil [...]".
- Article 17.1 sobre el principi de no-discriminació en les relacions laborals.
- Article 24.2 sobre igualtat de tracte en els criteris de promoció.
- Article 28 sobre igualtat de remuneració per raó de sexe.

Per tal d'afavorir la igualtat d'oportunitats entre dones i homes, **l'Ordre del Ministeri de la Presidència 525/2005 de 7 de març** publicada al BOE el 8 de març del 2005, acorda diverses mesures, entre les quals es poden destacar les següents:

- Article 1.3: "En l'Administració general de l'Estat i en els organismes públics i empreses que en depenguin, els òrgans de selecció de personal tindran composició paritària."
- Article 7.1: "Mesures de promoció de la igualtat de gènere en l'accés a l'ocupació pública: totes les convocatòries dels processos selectius per a l'accés al treball públic inclouran, en el seu cas, la menció a la infrarepresentació de persones d'algun dels dos sexes."

- Article 7.2.e: “Es procurarà obtenir la paritat entre homes i dones en la composició dels òrgans col·legiats de l’Administració general de l’Estat i en els comitès d’experts.”

També la Llei 39/1999, del BOE 6 de novembre de 1999, **sobre conciliació de la vida familiar i laboral de les persones**, que augmenta els permisos retribuïts i redueix la jornada laboral en certs casos per motius familiars.

I, sobretot, **l’Avantprojecte de la llei orgànica d’igualtat entre dones i homes** (març del 2006), que modifica moltes altres lleis anteriors,⁵ adapta mesures per prevenir les conductes discriminatòries i fa previsió de polítiques actives per fer efectiu el principi d’igualtat. Aquest Avantprojecte fa atenció especial a la correcció de la desigualtat en l’àmbit específic de les relacions laborals, reconeix el dret a la conciliació de la vida personal, familiar i laboral, al mateix temps que fomenta una millor coresponsabilitat entre dones i homes en l’assumpció d’obligacions familiars. L’Avantprojecte fixa també l’obligació per a les empreses de més de 250 treballadors i treballadores de disposar d’un pla d’igualtat que ha de ser objecte de negociació amb els representants legals del personal.

5.2 Estatut d’autonomia i normativa derivada

L’Estatut d’autonomia de Catalunya (2006), en el capítol I, “Drets i deures de l’àmbit civil i social”, diu:

- “Article 19. Drets de les dones
 1. Totes les dones tenen dret al lliure desenvolupament de llur personalitat i capacitat personal, i a viure amb dignitat, seguretat i autonomia, lliures d’explotació, maltractaments i de tota mena de discriminació.
 2. Les dones tenen dret a participar en condicions d’igualtat d’oportunitats amb els homes en tots els àmbits públics i privats.”

I en el capítol V, “Principis rectors”, diu:

- “Article 41. Perspectiva de gènere
 1. Els poders públics han de garantir el compliment del principi d’igualtat d’oportunitats entre dones i homes en l’accés a l’ocupació, en la formació, en la promoció professional, en les condicions de treball, incloent-hi la retribució, i en totes les altres situacions, i també han de garantir que les dones no siguin discriminades a causa d’embaràs o de maternitat.
 2. Els poders públics han de garantir la transversalitat en la incorporació de la perspectiva de gènere i de les dones en totes les polítiques públiques per aconseguir la igualtat real i efectiva i la paritat entre dones i homes.
 3. Les polítiques públiques han de garantir que s’afrontin de manera integral totes les formes de violència contra les dones i els actes de caràcter sexista i discriminatori; han de fomentar el reconeixement del paper de les dones en els àmbits cultural, històric, social i econòmic, i han de promoure la participació dels grups i les associacions de dones en l’elaboració i l’avaluació d’aquestes polítiques.

5 Entre d’altres, proposa modificar i ampliar l’article 17 de l’Estatut dels Treballadors preveient, en el marc de la negociació col·lectiva, l’establiment de mesures d’acció positiva per afavorir l’accés de les dones a totes les professions, tant en el moment de la contractació com de la classificació professional, promoció i formació.

4. Els poders públics han de reconèixer i tenir en compte el valor econòmic del treball de cura i atenció en l'àmbit domèstic i familiar en la fixació de llurs polítiques econòmiques i socials.
5. Els poders públics, en l'àmbit de llurs competències, i en els supòsits que estableix la llei, han de vetllar perquè la lliure decisió de la dona sigui determinant en tots els casos que en puguin afectar la dignitat, la integritat i el benestar físic i mental, en particular pel que fa al propi cos i a la seva salut reproductiva i sexual.”

I en el capítol II, “Les matèries de les competències”, diu:

- “Article 153. Polítiques de gènere
Correspon a la Generalitat la competència exclusiva en matèria de polítiques de gènere, que, respectant el que estableix l'Estat en exercici de la competència que li atribueix l'article 149.1.1 de la Constitució, inclou en tot cas:
 - a. La planificació, el disseny, l'execució, l'avaluació i el control de normes, plans i directrius generals en matèria de polítiques per a la dona, i també l'establiment d'accions positives per aconseguir eradicar la discriminació per raó de sexe que s'hagin d'executar amb caràcter unitari per a tot el territori de Catalunya.
 - b. La promoció de l'associacionisme de dones que compleixen activitats relacionades amb la igualtat i la no-discriminació i de les iniciatives de participació.
 - c. La regulació de les mesures i els instruments per a la sensibilització sobre la violència de gènere i per detectar-la i prevenir-la, i també la regulació de serveis i recursos propis destinats a aconseguir una protecció integral de les dones que han patit o pateixen aquest tipus de violència.”

Des de la creació de l'Institut Català de les Dones, l'any 1989, el Govern de la Generalitat ha aprovat, fins avui, cinc **plans d'igualtat d'oportunitats** com a instruments bàsics per coordinar les polítiques públiques d'igualtat de gènere. El V Pla d'acció i desenvolupament de les polítiques de dones a Catalunya comprèn el període 2005-2007.

La Generalitat de Catalunya ha incorporat la perspectiva de gènere en el **Pla de recerca i innovació de Catalunya 2005-2008**. El Pla s'estructura en diversos programes, i en el programa de personal de recerca un dels objectius consisteix a assegurar la igualtat d'oportunitats entre homes i dones en la carrera investigadora. Una de les accions prioritàries d'aquest programa és el foment de la igualtat d'oportunitats entre homes i dones:

“Aquest programa promou la igualtat d'oportunitats entre homes i dones en la ciència, a fi que les perspectives d'acció i promoció de les dones estiguin al mateix nivell que les dels homes.”

Entre els instruments específics d'aquest programa hi ha la creació d'una comissió per a la igualtat d'oportunitats entre homes i dones en la ciència i l'elaboració de dades classificades per sexes. Segons aquesta mesura:

“Tota institució pública que desenvolupi recerca i docència a Catalunya haurà de generar i fer accessibles les dades del personal de tots els nivells classificades per sexes. Es valorarà la igualtat dels sexes en l’atorgament de projectes.”

5.3. Normativa europea

En la normativa comunitària, la igualtat de tracte entre dones i homes és un principi fonamental, d’acord amb l’article 2 i l’apartat 2 de l’article 3 del **Tractat constitutiu de la Comunitat Europea** i la jurisprudència del Tribunal de Justícia. Aquestes disposicions proclamen la igualtat entre dones i homes com una tasca essencial i un objectiu de la Comunitat i imposen l’obligació de promoure la igualtat en totes les seves activitats.

L’article 141 del Tractat, i en particular l’apartat 3, fa referència específica a la igualtat d’oportunitats i a la igualtat de tracte entre dones i homes en aspectes de contractació i d’ocupació.

La Unió Europea ha desenvolupat diverses directives, recomanacions i resolucions que proporcionen el marc legal de referència per a tots els aspectes d’igualtat d’oportunitats en el mercat de treball (retribució, condicions de treball, contractació, promoció, etc.).

Entre les directives, de compliment obligat i que modifiquen la legislació interna dels estats membres, cal destacar les següents:

- **Directiva 75/117/CEE** del Consell, de 10 de febrer del 1975, referent a l’aproximació de les legislacions dels estats membres sobre l’aplicació del principi d’igualtat de retribució entre treballadors i treballadores.
- **Directiva 76/207/CEE** del Consell, de 9 de febrer del 1976, relativa a l’aplicació del principi d’igualtat de tracte entre homes i dones en relació amb l’accés al treball, a la formació i a la promoció professionals, i a les condicions de treball; ampliant l’àmbit d’aplicació de l’article 141, estableix el principi d’igualtat de tracte en relació amb l’ocupació, i ofereix una oportunitat per adoptar mesures d’actuació positiva.
- **Directiva 92/85/CEE** del Consell, de 19 d’octubre del 1992, relativa a l’aplicació de mesures per promoure la millora de la seguretat i de la salut en la feina de la treballadora embarassada que hagi donat a llum o en període de lactància (desena Directiva específica d’acord amb l’apartat 1 de l’article 16 de la Directiva 89/391/CEE), adreçada a millorar la salut i la seguretat de les treballadores embarassades o que hagin donat a llum recentment.
- **Directiva 96/34/CE** del Consell, de 3 de juny del 1996, relativa a l’Acord marc sobre el permís parental, encaminada a fer compatibles la vida familiar i la vida laboral.
- **Directiva 97/80/CE** del Consell, de 15 de desembre del 1997, sobre la reversió de la càrrega de la prova en els casos de discriminació per raó de sexe.

6. Glossari

Aquest apartat conté un recull de definicions dels conceptes lligats al principi d'igualtat d'oportunitats a partir, bàsicament, de la normativa. Els diferents conceptes han estat ordenats alfabèticament:

- **Accions positives:** Mesures destinades a assolir l'efectiva igualtat d'oportunitats entre dones i homes atorgant avantatges concrets destinats a facilitar l'exercici d'activitats professionals o a evitar o compensar desavantatges en les seves carreres professionals, eliminant els obstacles que puguin impedir-ne o dificultar-ne el desenvolupament professional a les dones. Són accions destinades a eliminar estereotips de gènere i la segregació vertical i horitzontal i a conciliar la vida personal i professional.

Segons la definició del comitè per a la igualtat d'oportunitats entre Dones i Homes del Consell d'Europa, l'acció positiva és una estratègia destinada a establir la igualtat d'oportunitats a través d'unes mesures que permetin contrastar o corregir les discriminacions que són el resultat de pràctiques o de sistemes socials.

- **Agent per a la igualtat:**⁶ Persona que professionalment té per objectiu l'anàlisi, la intervenció i l'avaluació de la realitat en relació amb la igualtat d'oportunitats. Les seves funcions són dissenyar, desenvolupar i avaluar les accions que impulsa l'organisme, mitjançant la realització d'accions d'investigació, formació, assessorament, sensibilització, transversalitat i actuació.
- **Assetjament psicològic (*mobbing*):** Conducta abusiva que atempta, per la seva repetició o sistematització, contra la dignitat o integritat psíquica o física d'una persona en el seu lloc de treball. Aquestes conductes d'assetjament poden ser molt variades, des d'atacs verbals o físics a accions més subtils com la denigració de la feina feta o l'aïllament social fins a la destrucció psíquica i moral de la víctima.
- **Assetjament sexual:** Conducta verbal o física de caire sexual o altres comportaments fonamentats en el sexe, que vulneren la dignitat de la dona i de l'home a la feina, i que són considerades ofensives i no desitjades per la víctima.
- **Avaluació de l'impacte segons el gènere:** Anàlisi de les propostes per saber si afectaran les dones d'una manera diferent que els homes, per adaptar-les, evitar-ne els efectes discriminatoris i fomentar la igualtat d'oportunitats entre dones i homes.

6 Departament de Treball i Indústria, Generalitat de Catalunya, Ordre TRI/423/2005 de 28 d'octubre del 2005.

- **Clàusules antidiscriminatòries:** En el redactat d'algun document, com per exemple en els convenis col·lectius, es poden posar clàusules en relació amb alguna de les matèries de què tracti el conveni per evitar la discriminació i avançar en la igualtat d'oportunitats.
- **Comissions antidiscriminació o comissions d'igualtat:** Alguns convenis preveuen aquest tipus de comissions per impulsar i per fer el seguiment de les mesures antidiscriminatòries que s'hagin introduït en el conveni o en la normativa vigent. En general, és una comissió encarregada de vetllar per la igualtat d'oportunitats en la qual es recullen i debaten opinions i propostes amb vistes a assolir la igualtat d'oportunitats.
- **Discriminació directa:**⁷ Situació en què una persona hagi estat o pugui ser tractada de manera menys favorable que una altra en situació comparable per raó de sexe.
- **Discriminació indirecta:**⁸ Situació en què una disposició, un criteri o una pràctica aparentment neutra posa persones d'un sexe determinat en desavantatge particular respecte a persones de l'altre sexe, si no és que aquesta disposició, aquest criteri o aquesta pràctica es pot justificar objectivament amb una finalitat legítima i que els mitjans per assolir aquesta finalitat siguin adequats i necessaris.
- **Discriminació:** Aplicació de distincions, diferenciacions, restriccions, exclusions, preferències o pràctiques desiguals, arbitràries, injustes i no raonables que es donen en diferents àmbits (educatiu, social, econòmic, laboral, cultural, etc.) i que estan fonamentades en la diferència de sexe, raça, ideologia. Tenen un efecte perjudicial.
- **Discriminació per raó de sexe:** Té lloc quan una persona és tractada de manera diferent per la seva pertinença a un determinat sexe i no per la seva aptitud, competència o capacitat individual.⁹ Tota distinció, exclusió, restricció o preferència per raó de sexe que tingui per objectiu o per resultat limitar o anul·lar el reconeixement, el gaudi o l'exercici per a la dona de les llibertats fonamentals en les esferes política, econòmica, social, cultural i civil o en qualsevol altra esfera.¹⁰
- **Equitat de gènere:**¹¹ Imparcialitat de tracte sobre la base del gènere, que pot significar tant una igualtat de tracte com un tractament que, sent diferent, es pot considerar equivalent en termes de drets, beneficis, obligacions i oportunitats.
- **Estereotip de gènere:** Conjunt d'actituds, de clixés, de concepcions, d'opinions o d'imatges convencionals, simplificades, generalitzades i moltes vegades equivocades, que adjudiquen característiques, capacitats i comportaments a les dones i als homes. Són simplistes i uniformitzen les persones.
- **Gènere:** Construcció cultural i social que defineix les diferents característiques emocionals, afectives, intel·lectuals i els comportaments que cada societat assigna com a *propis* i *naturals* a dones i a homes. El gènere s'aprèn i pot ser educat, canviat i manipulat.¹²
- **Igualtat de gènere:**¹³ Concepte que defensa que tots els éssers humans són lliures de desenvolupar les seves habilitats personals i prendre decisions sense

7 Directiva 2002/73/CE, del Parlament Europeu i del Consell de 23 de setembre del 2002.

8 Veg. la nota anterior.

9 Programa Óptima (2002). Institut de la Dona, *Guía de desarrollo de acciones positivas*.

10 Convenció ONU de 18 de desembre del 1979.

11 Segons l'European Foundation for the improvement of living and working conditions, basada en el glossari de la Comissió Europea.

12 Diputació de Barcelona. Oficina Tècnica del Pla d'Igualtat

13 Segons l'European Foundation for the improvement of living and working conditions, basada en el glossari de la Comissió Europea

limitacions per raons de gènere, i que els diferents comportaments, aspiracions i necessitats de dones i homes són igualment considerats, valorats i afavorits.

- **Igualtat d'oportunitats entre dones i homes:** Absència d'obstacles o barreres per raó de gènere en la participació econòmica, política, cultural i social.
- **Igualtat de tracte entre dones i homes:** Absència de tota discriminació per raó de gènere, tant directa com indirecta.
- **Pla d'igualtat d'oportunitats:** Estratègia empresarial destinada a assolir la igualtat real entre dones i homes en el treball,¹⁴ eliminant els estereotips, les actituds i els obstacles que dificulten a les dones accedir a determinades professions i determinats llocs de treball en igualtat de condicions que els homes i promovent mesures que afavoreixin la incorporació, la permanència i el desenvolupament de la seva carrera professional, de manera que s'obté una participació equilibrada de dones i homes en totes les ocupacions i en tots els nivells de responsabilitat.
- **Polítiques d'igualtat d'oportunitats:** Incorporen la perspectiva de gènere en la planificació, el desenvolupament i l'avaluació de les decisions. També es coneixen amb aquest nom les mesures elaborades amb el propòsit de corregir o compensar les situacions de desigualtat i discriminació. Són mesures de caràcter temporal, aplicables mentre persisteix el problema o la situació de desigualtat que s'ha de combatre.
- **Sexe:** Atribut innat de les persones determinat per la naturalesa que estableix diferències físiques, biològiques i anatòmiques entre dones i homes. El sexe classifica les persones pel seu potencial en la reproducció sexual.
- **Segregació:** Separar entre si persones partint de les seves diferències, assignant-los estatus socials o legislatius diferenciats i de diferents nivells.
- **Segregació horitzontal:** Concentració en determinades ocupacions que, en el cas de les dones, generalment es caracteritzen perquè el valor associat i la seva remuneració són inferiors.
- **Segregació vertical:** Concentració en determinats llocs de treball que, en el cas de les dones, generalment es caracteritzen pel fet de ser els de responsabilitat més baixa i amb una remuneració inferior.
- **Sexisme en el llenguatge:** Acció d'utilitzar el masculí com a genèric quan es parla en femení sols per referir-se a determinades professions o categories professionals.
- **Síndrome d'esgotament professional (*burnout*):** Cansament emocional, despersonalització i baixa realització personal que pot atrapar persones que treballen o dediquen moltes hores a l'atenció o l'ajuda a altres persones, o a feines rutinàries o amb molta pressió psicològica.
- **Sostre de vidre:** Barreres invisibles que dificulten o impedeixen a les dones l'accés al poder, als nivells de decisió o als nivells més alts de responsabilitat,

14 Programa Óptima (2000). Institut de la Dona, *Guía de buenas prácticas para la implantación de acciones positivas en las empresas*.

de manera que queden estancades les seves carreres professionals o polítiques en les categories o els nivells organitzatius més baixos.

- **Transversalització de gènere (*mainstreaming*):**¹⁵ Estratègia a llarg termini que consisteix en la integració sistemàtica de la igualtat d'oportunitats entre les dones i els homes en l'organització i en la seva cultura, en els programes, en les polítiques i en les pràctiques en tots els àmbits.

La transversalització de gènere implica incorporar la perspectiva de gènere en totes les polítiques i les actuacions per tenir en compte les necessitats i els interessos tant dels homes com de les dones.

¹⁵ Rees, T. (1998), *Mainstreaming Equality in European Union*. Londres: Routledge.

Bibliografia

- AHOLD (2003). "Equal opportunity and fair pay policy".
<<http://www.ahold.com/index.asp?id=36>>.
- Adidas-Salomon, A. G. (2002). *Clearer: Social and Environmental Report 2001*.
- Ajuntament de Barcelona (2004). *Guia de Criteris Ètics. Protocol per a la igualtat d'oportunitats*.
- Ajuntament de Barcelona (2003). *Temps, treball i ocupació. Desigualtats de gènere a la ciutat de Barcelona*. Serveis Personals de l'Ajuntament de Barcelona.
- Ajuntament de Barcelona (2004). *Protocol per a l'elaboració d'un pla d'actuació per a la gestió ètica i la igualtat d'oportunitats: plans d'igualtat a les empreses de la ciutat de Barcelona*.
- Ajuntament de Barcelona (2006). "Recull de bones pràctiques".
<<http://www.bcn.es/dones/plansigualtat/>>.
- Allied-Domecq (2004). "Social Report 2004".
<<http://www.allieddomecqplc.com/social-responsibility/report-2004/search.asp>>.
- Allied-Domecq (2004). "Equal Opportunities Policy".
<http://www.allieddomecqplc.com/social-responsibility/report-2004/documents/equal_opportunities_policy.pdf>.
- Barceló, M. i Izquierdo M. J. (2005). *Propostes per al compliment i desenvolupament de l'article 8 EUAB (Igualtat entre homes i dones)*.
- Chinchilla, N., Poelmans, S., Leon, C., Tarrés, J. B. (2004). *Guía de buenas prácticas de la empresa flexible. Hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal*. IESE Business School. Conselleria d'Ocupació i de la Dona, Comunitat de Madrid.
- Chinchilla, N., Poelmans, S., (2004). *La conciliació de la vida laboral, familiar i personal*. Pla estratègic metropolità de Barcelona. Col·lecció Prospectiva 1.
- Colling T. i Dickens, L. (1998). "Selling the Case for Gender Equality: Deregulation and Equality Bargaining in Britain". *British Journal of Industrial Relations*.

- Comissió Europea (2001). *Política científica de la Unió Europea: Promover la excel·lència mitjançant la integració de la igualtat entre gèneros*. Luxemburg: Oficina de Publicacions Oficials de les Comunitats Europees.
- Comissió Europea (1998). *Mainstreaming de gènere: marco conceptual, metodologia y presentación de buenas prácticas*.
- Corominas, A., Coves, A. M., Lusa, A., Martínez, M. C., Ortega, M. A. (2000). "Against Gender Discrimination in Pay Structures: Equal Pay for Equal Value and Job Evaluation". A: *Gender and Organization- Exploring the Reality*. Hèlsinki: Pauliina Lampinen.
- Corominas, A., Coves, A. M., Lusa, A., Martínez, C. (2001). "La discriminación en materia salarial", IOC-DT-2001-15.
- Corominas, A., Coves, A. M., Lusa, A., Martínez, C., Ortega, M. A. (2001). "Valoración de puestos: Un medio para detectar y eliminar la discriminación salarial", *Capital Humano*, 141.
- County Administrative Board of Stockholm (2003). "Instructions for the method Gender Equality in management systems". The EU Project BETSY.
- Diputació de Barcelona (2002). *Planificant propostes metodològiques d'elaboració de plans d'igualtat locals*.
- Diputació de Barcelona (2003). *Bones pràctiques i auditoria de gènere. Instruments per a polítiques locals*. Projecte Olympia de Gouges.
- Diversa: Género y diversidad – Proyecto Equal (2004). "Indicadores de género y diversidad para el análisis de la segregación laboral y las barreras en las organizaciones e instrumentos de análisis". Institut Universitari d'Estudis de la Dona. Universitat de València.
- Diversa: Género y diversidad – Proyecto Equal (2004). "Instrumentos cualitativos para el análisis de la igualdad de oportunidades y la diversidad". Institut Universitari d'Estudis de la Dona. Universitat de València.
- Dunn, Paul, Helbert, Chantal (2002). "Equal Opportunities Toolkit. South West of England Regional Development Agency". <www.gosw.gov.uk>.
- Elejabeitia Tavera, C. i López Sáez, M. "Trayectorias personales y profesionales de mujeres con estudios tradicionalmente masculinos". Institut de la Dona (Ministeri de Treball i Afers Socials). <<http://www.mtas.es/mujer/>>.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2002). *Promoting Gender Equality in the Workplace*.
- Fundación Empresa y Sociedad (2004). *Memoria Social MRW 2002 -2003*. <<http://www.mrw.es/es/as/accio.htm?sec=2>>.
- Guerrero López, M. T. (2003). *Manual sobre perspectiva de género e igualdad de oportunidades*. Ajuntament de Jerez. Delegació de Salut i Gènere.

- "Guidelines for Equal Opportunities Employers".
<<http://www.eoc.org.uk/EOCeng/EOCcs/Advice/guidelines.asp>>.
- Hoque, Kim i Noon, Mike. (2004). "Equal Opportunities Policy and Practice in Britain: Evaluating the "Empty Shell" Hypothesis". *Work, Employment and Society*. Sage Publications.
- IBM. (2002). IBM Corporate Responsibility Report 2002. What is the Value of a Company?
- Lombardo, E. "El mainstreaming de género en la Unión Europea". *Aequalitas*, revista jurídica d'igualtat d'oportunitats entre dones i homes, vol. 10-15, maig-desembre 2003, p. 6-11.
- Martínez, C. (2000). "Herramientas para detectar la discriminación salarial. La valoración de puestos de trabajo". A: *Igualdad de trato entre hombres y mujeres en el ámbito laboral. La aportación de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social*. Jornades organitzades a San Lorenzo del Escorial.
- Nottinghamshire County Council. *Corporate Equality Plan 2003/2004*.
- Novartis (2003). "Política de civismo empresarial de Novartis".
<<http://www.novartis.es/publicacioresp.html>>.
- Olgiati, Etta i Shapiro, Gillian. (2002). "Promoting Gender Equality in the Workplace". Luxemburg: Oficina de Publicacions Oficials de les Comunitats Europees.
- Programa Óptima (2002). Institut de la Dona. *Catálogo de acciones positivas*.
- Programa Óptima (2000). Instituto de la Dona. *Guía de buenas prácticas para la implantación de acciones positivas en las empresas*.
- Programa Óptima (2002). Institut de la Dona. *Guía de desarrollo de acciones positivas*.
- Programa Óptima (2002). Institut de la Dona. *Guía práctica para diagnosticar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas*.
- Social Accountability International. Social Accountability International and SA8000. <<http://www.sa8000.org/Overview.doc>>.

Enllaços

- Ajuntament de Barcelona. Plans d'igualtat:
<<http://www.bcn.es/dones/plansigualtat/>>.
- Australian Government - Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency (EOWA): <<http://www.eowa.gov.au>>.

- BITC Programmes (Business in the Community. 2004) – Opportunity Now: <http://www.bitc.org.uk/programmes/programme_directory/opportunity_now/index.html>.
- Comissió Europea. Gender Equality: <http://europa.eu.int/comm/employment_social/gender_equality/index_en.html>.
- Comunitat de Madrid. Conselleria d'Ocupació i de la Dona: <<http://www.empresaconciliacion.com/>>.
- Confederació Sindical de Comissions Obreres: <<http://www.ccoo.es>>.
- Equal Opportunities Commission. Anglaterra: <www.eoc.org.uk>.
- Equality Challenge Unit: <<http://www.ecu.ac.uk>>.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: <<http://www.eurofound.eu.int/>>.
- Informe sobre la Llei d'igualtat d'oportunitats: <<http://mujeres.universia.es/>>.
- Institut Català de les Dones: <<http://www.gencat.cat/icdones>>.
- Institut de la Dona: <www.mtas.es/mujer>.
- Novartis: <<http://www.novartis.es/responsabilidad.html>>.
- Programa Óptima: <<http://www.mtas.es/mujer/optima.htm>>.
- The Work Foundation. Anglaterra: <<http://www.theworkfoundation.com>>.
- Total Equality Programme: <<http://www.total-e-quality.de/>>.
- Unió General de Treballadors: <<http://www.ugt.es/>>.