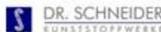


D  
I  
E

# GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA EL ACCESO DE MUJERES A PUESTOS TRADICIONALMENTE OCUPADOS POR HOMBRES Y VICEVERSA

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





[Selección,  
formación,  
promoción  
desarrollo]

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

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

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

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

**NIPO: 685-15-030-5**

AGE: Catálogo de publicaciones

<http://publicacionesoficiales.boe.es>



10/3/2015



# Índice

---

1	Presentación .....	4
2	Lo mejor de lo mejor .....	6
3	Otras <i>Buenas Prácticas</i> .....	63
3.1	Análisis de la plantilla .....	64
3.2	Selección de personal.....	65
3.3	Promoción .....	67
3.4	Formación .....	68
3.5	RRHH: gestión de personas .....	69
3.6	Desarrollo .....	71
3.7	Formación en igualdad/comunicación .....	73
3.8	Entorno.....	74
4	Apuntes para trasladar las experiencias a mi empresa...76	



# 1 Presentación

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

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

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

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

El tema abordado en esta publicación “Buenas prácticas para el acceso de mujeres a puestos tradicionalmente ocupados por hombres y viceversa” se corresponde con el primero de ellos, y ha sido trabajado durante cuatro meses por un grupo de 14 entidades (cuyos logos aparecen en la portada de esta *Guía*), que han compartido sus buenas prácticas e intercambiado procedimientos.



El acceso de mujeres a puestos tradicionalmente ocupados por hombres y viceversa, es uno de los objetivos que deben fijarse las políticas de igualdad en el ámbito empresarial.

La presencia equilibrada de mujeres y hombres en la empresa no sólo significa obtener un número equilibrado de mujeres y hombres en puestos de responsabilidad, sino también fomentar la presencia femenina en profesiones o puestos que tradicionalmente han sido ocupados de forma mayoritaria por hombres (puestos técnicos, de oficios) y, a su vez, impulsar el acceso de hombres a puestos que han venido desempeñando las mujeres. En todos los casos, se trata de aprovechar el talento, independientemente del sexo de la persona trabajadora.

El acceso de mujeres a puestos tradicionalmente ocupados por hombres y viceversa se puede obtener a través de la implementación de medidas en distintos ámbitos del entorno laboral: acceso al empleo, promoción, formación, desarrollo, gestión de personas, relación con clientela y empresas proveedoras, etc. Por ello, las buenas prácticas desarrolladas por las empresas de la Red DIE se han clasificado según el ámbito desde el que se aborda la solución.

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

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



## 2 Lo mejor de lo mejor

1. **Análisis de la plantilla.** Red Eléctrica de España, S.A.U.
2. **Selección de personal.** Martínez Loriente, S.A.
3. **Promoción.** Equipos Nucleares, S.A. (ENSA)
4. **Formación.** Peugeot Citroën Automóviles España, S.A.
5. **Gestión de personas.** Calidad Pascual, S.A.U.
6. **Desarrollo.** Banco Santander, S.A.
7. **Formación en igualdad/sensibilización/comunicación.** Equipos Nucleares, S.A. (ENSA)
8. **Entorno.** MUTUALIA, Mutuacss, nº2

# Análisis de la plantilla desde la perspectiva de género

Red Eléctrica de España, S.A.U.



Total plantilla: 1.671

Nº empleados: 1.289 (77,3%)

Nº empleadas: 382 (22,7%)

Sector de actividad: Energía/  
electricidad

Ámbito geográfico: Nacional



La segmentación por género en el análisis de la plantilla es la base para calibrar la igualdad de oportunidades en cualquier organización. En Red Eléctrica comenzó a realizarse en algunos procesos de gestión de RRHH a finales de los años 90, cuando se implantó el primer Plan de Igualdad, y se han ido incorporando los demás procesos de gestión en los últimos años.

## Necesidad detectada

---

La necesidad de **contar con información segmentada por género sobre la gestión de la igualdad en la organización** (selección, promoción, retribución, presencia en los diferentes grupos profesionales) toma impulso definitivo en 2009, cuando Red Eléctrica de España acuerda un nuevo Plan de Igualdad con la Representación Social y se consensua con ésta detallar la información relativa a la igualdad de género en la empresa.

Los **objetivos** que se plantearon fueron:

1. Ofrecer información detallada por género a la Representación Social de la empresa a través del Plan de Igualdad.
2. Contar con información que permitiera gestionar a las personas en función de las necesidades que se detectaran a partir de los datos obtenidos.
3. Ofrecer información objetiva y detallada desde la perspectiva de igualdad en diferentes informes de la empresa, como la Memoria de Responsabilidad Corporativa, y el Informe de diversidad.

## Descripción

---

La Buena Práctica de Red Eléctrica consiste en el diseño del **Cuadro de mando de igualdad**, compuesto de una serie indicadores que permite observar la evolución por género en todos los aspectos (selección, promoción, retribución, presencia en los diferentes grupos profesionales) en



los que se quiere contar con una presencia más equilibrada de mujeres y hombres, e identificar oportunidades de mejora.

Los indicadores de igualdad también forman parte de un acuerdo con la Representación Social que se plasma en el Plan de Igualdad de REE.

El cuadro de mando de igualdad contiene los siguientes **indicadores** asociados:

- Presencia de equilibrada en el **Consejo de administración**.
- Presencia femenina en los diferentes puestos de la organización.
- Igualdad de oportunidades en **contrataciones externas**.
- Igualdad de oportunidades en **procesos de selección** (incluye cobertura externa e interna).
- Igualdad de oportunidades en **promociones**.
- Porcentaje de mujeres y de hombres con **contrato indefinido y temporal**.
- Porcentaje de mujeres y de hombres con **jornada reducida por motivos legales** divididos en grupos profesionales.
- Porcentaje de mujeres y de hombres con **contrato de jornada completa y a tiempo parcial** (sólo jubilaciones parciales).
- Porcentaje de mujeres y hombres en toda la organización.
- **Edad media** de mujeres y hombres, y desglose por tramos de edad.
- Relación entre el **salario base** de hombres y mujeres.
- **Nivel de estudios** de la plantilla de mujeres y hombres.
- Promedio de **horas de formación** por grupo profesional y sexo.

Una vez diseñados los indicadores, las acciones que contempla la medida son las siguientes:

- ✓ Diagnóstico de la situación en los diferentes procesos de gestión de personas en función de los indicadores asociados.
- ✓ Diseño e implantación de acciones correctoras cuando se requiera.



- ✓ Seguimiento de las acciones.

## Resultados

---

Los **indicadores del cuadro de mando de igualdad arrojan un resultado de evaluación positiva en la mayoría de los ítems**: aumento del total de mujeres en la plantilla, presencia equilibrada en el Consejo de administración (45,5% de mujeres), presencia femenina en los diferentes puestos de la organización (aumento del número de mujeres tanto en los puestos directivos como técnicos), aumento de las horas de formación de mujeres en puestos técnicos superiores y medios y evolución positiva de la igualdad de oportunidades en contrataciones externas, procesos de selección y promociones.

Más irregulares son los datos sobre conciliación de la vida laboral, personal y familiar, ámbito en el que los hombres se han ido incorporando en menor medida que las mujeres. Para equilibrar este aspecto, se han implementado medidas de conciliación, como reducciones de jornada por debajo del mínimo legal (7%), evitando un mayor impacto económico en los salarios. Esta medida en concreto ha supuesto un **incremento del número de hombres que se acogen a la reducción de jornada**.

## Valor

---

Lo que no se mide no se conoce; para tener una fotografía real de la situación de mujeres y hombres en la empresa, es necesario cuantificar.

**Los indicadores del cuadro de mando de igualdad**, permiten obtener datos que, sumados al interés por mejorar la gestión de las personas y corregir los desequilibrios, **son la base para diseñar y poner en marcha acciones que permitan reducirlos o eliminarlos**.



## FICHA TÉCNICA:

- **Se recoge en:** Plan de Igualdad.
- **Implementa:** Diferentes áreas de RR.HH: Dpto. de Organización y Planificación y Dpto. de Gestión del Talento.
- **Seguimiento:** informe anual de seguimiento que se entrega a la Comisión de Igualdad con los datos de los tres últimos años para ver la evolución de los mismos.
- **Evaluación:** forma parte del seguimiento del Plan de Igualdad, se pretende siempre mantener una línea de evolución positiva de los datos (cuantitativo) o de las acciones (cualitativo).
- **Difusión:** Los resultados se comunican a la Comisión de Igualdad en una reunión en la que se analiza detalladamente cada uno de los aspectos a reportar.
- **Recursos humanos empleados:** 50/60 horas del Dpto. de Organización y Planificación y del Dpto. de Gestión del Talento.
- **Personas beneficiarias de la medida:** Es una medida que aplica a toda la organización

## Recetario

---

- ☞ Utilizar herramientas informáticas que permitan extraer los datos. En este caso, se ha incorporado a la herramienta de gestión SAP criterios de género en los diferentes procesos de gestión de personas para los que utilizamos esta herramienta (selección, formación, promoción).
- ☞ Contar con indicadores de igualdad en el plan director de la Dirección de RR.HH. para facilitar a las personas de RR.HH. la extracción de datos.



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

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

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

# Selección: igualdad en el acceso al empleo

Martínez Loriente, S.A.



Total plantilla: 1.609

Nº empleados: 873 (54,3%)

Nº empleadas: 736 (45,7%)

Sector de actividad: Industria cárnica

Ámbito geográfico: Internacional



El acceso al empleo es el primer ámbito de incidencia no sólo para equilibrar la proporción de mujeres y hombres en la plantilla, sino también para permitir su acceso en zonas/áreas/departamentos donde se realizan tareas tradicionalmente masculinas o femeninas.

En Martínez Loriente, han sido conscientes de esta realidad y en base a ello han incorporado la perspectiva de género en los procesos de selección tanto internos como externos.

## Necesidad detectada

---

En el diagnóstico de situación elaborado en 2008, se constató la **menor presencia de mujeres en puestos con cierta cualificación profesional**, así como la dificultad de incorporar mujeres a través de la contratación externa en dichos puestos.

En función del diagnóstico, se plantearon los siguientes **objetivos**:

1. Fomentar la presentación de candidaturas femeninas en procesos de selección y promoción a puestos ocupados tradicionalmente por hombres y viceversa, con objeto de ir equilibrando progresivamente la distribución por sexos.
2. Fomentar el uso del lenguaje inclusivo y de las imágenes no sexistas en las ofertas de empleo y de promoción interna que se publicitan.
3. Formar y sensibilizar al equipo de selección en materia de igualdad.

## Descripción

---

En base a la necesidad detectada, se decide revisar el procedimiento de selección, e incluir entre las medidas del Plan de Igualdad de 2009 la **incorporación de la perspectiva de género en todo el proceso**.

Para implementar la medida, se han ejecutado las siguientes acciones:



- **Formación específica en materia de igualdad** al equipo que realiza la selección de personal y adaptación del guión de entrevista para tal efecto.
- **En las solicitudes de empleo:** eliminación de aquellos datos que puedan ser discriminatorios para algún colectivo e incorporación a la solicitud de la reseña de igualdad, donde se informa a las candidatas y los candidatos que la empresa aboga por una política de igualdad de trato y oportunidades entre hombres y mujeres.
- **En las ofertas de empleo y de promoción interna:** inclusión de mensajes que incentiven a las mujeres a presentarse a ocupaciones tradicionalmente masculinizadas y viceversa o bien incentivando la presentación de candidaturas de ambos sexos a cualquier puesto, realizando un uso inclusivo de las imágenes y del lenguaje de dichas ofertas.
- **Realización de campañas de sensibilización:** campaña con mensajes a favor de la igualdad de oportunidades en las pantallas de las aéreas de descanso, en la que los y las protagonistas eran personas pertenecientes a la plantilla, con objeto de que tuviese mayor impacto.

Esta medida está vigente y en continuo desarrollo desde el primer Plan de Igualdad (2009).

## Resultados

---

Los resultados de la medida se pueden resumir en dos:

- ✓ **Incremento de colectivos minoritarios en áreas feminizadas o masculinizadas.**
- ✓ **Incremento de personal susceptible de promocionar a puestos de mayor responsabilidad** y que tradicionalmente han sido ocupados por hombres o mujeres.



### Resultado de los procesos de selección desagregados por sexo

	Tarancón		Ceste		Buñol	
	M	H	M	H	M	H
Selección externa	80	79	175	409*	5	29
Selección interna	3	7	14	17	-	--

\*388 de estos hombres se incorporaron a puestos de envasado, tradicionalmente ocupados por mujeres.

## Valor

La búsqueda de soluciones innovadoras para equilibrar el porcentaje de hombres y mujeres en la plantilla y fomentar la presencia de mujeres en puestos masculinizados y viceversa, supone un beneficio empresarial, al dotar de mayor **diversidad de género** a áreas o departamentos en los que la presencia de un sexo ha sido tradicionalmente predominante.





## FICHA TÉCNICA:

- **Se recoge en:** Plan de Igualdad 2009-2011 y Plan de Igualdad 2012-2015
- **Implementa:** Departamento de Dirección de Personas: Área de Desarrollo y Área de Comunicación
- **Seguimiento:** trimestral por parte de la Comisión de Igualdad.
- **Evaluación:** semestral realizada por la Comisión de Igualdad.
- **Difusión:** canales internos: intranet, pantallas en las áreas de descanso, tableros de anuncios, revista interna y reuniones de los/las mandos con el equipo de trabajo. Canales externos: reseña de igualdad en portal de empleo, información a las fuentes de reclutamiento con las que colaboramos (agencias de desarrollo local, Ayuntamientos, Universidades, etc.).
- **Recursos humanos empleados:** 2 personas del Área de Desarrollo, 1 persona del Área Comunicación, 1 persona del Área de Administración de Personal.
- **Personas beneficiarias de la medida:**
  - Nº de personas: 277 mujeres y 455 hombres
  - Perfil: personal tanto técnico como no técnico.
  - Categoría profesional: cualificada y no cualificada

## Recetario

---

- ☞ Afrontar el proyecto mediante la intervención de diferentes áreas y con un equipo multidisciplinar.
- ☞ Obtener el compromiso de la Dirección.
- ☞ Sensibilizar y buscar el compromiso de mandos intermedios.
- ☞ Sensibilizar en materia de igualdad al equipo que realiza la selección de personal.



- ☛ Realizar campañas de sensibilización e información personalizada para eliminar la reticencia inicial del personal a presentarse a puestos ocupados tradicionalmente por el sexo opuesto.
- ☛ Apostar por una cultura de empresa orientada a implementar este tipo de políticas para que la plantilla se desarrolle en circunstancias que favorezcan el cambio.
- ☛ Contactar con institutos y universidades para reclutar aquellas mujeres que estén realizando estas especialidades técnicas o de ingeniería, bien para hacer las prácticas en la empresa o bien para incorporarlas en plantilla.

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

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

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

# Igualdad en las promociones internas

Equipos Nucleares, S.A. (ENSA)



Total plantilla: 515

Nº empleados: 449 (87,2%)

Nº empleadas: 66 (12,8%)

Sector de actividad: Siderometalúrgica

Ámbito geográfico: Internacional



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

En ENSA, tanto la Dirección como el Comité de Empresa comparten la idea de que, además de los esfuerzos continuos en los ámbitos industriales, trabajar por la igualdad y por la promoción de mujeres a puestos de responsabilidad debe formar parte de las prioridades que una empresa pública, como es ésta, debe abordar.

## Necesidad detectada

---

Tras la publicación de la Ley de Igualdad (LOI, 2007), el contenido de la Ley y lo que conllevaba para la Organización fue objeto de debate entre la Dirección y el Comité de Empresa. Sin necesidad de hacer un análisis profundo, tanto la Dirección como el Comité de Empresa fueron conscientes de la siguiente realidad:

- **Excesiva masculinización de la actividad de la empresa.**
- **Ausencia de herramientas formales para corregir esta situación.**

En las reuniones de elaboración del Plan de Igualdad y en el diagnóstico de situación se corroboró esta situación, por lo que se plantearon los siguientes **objetivos**:

---

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



1. Equilibrar la presencia de mujeres y hombres en todas las categorías profesionales, áreas y puestos de trabajo.
2. Garantizar la igualdad de trato y de oportunidades en el desarrollo profesional de mujeres y hombres.
3. Promover y mejorar las posibilidades de acceso de la mujer a puestos de responsabilidad contribuyendo a reducir desequilibrios que, aun siendo de origen cultural, social o familiar, pudieran darse en el seno de la empresa.

## Descripción

---

La buena práctica forma parte del Plan de Igualdad de ENSA, que fue aprobado por la Dirección y el Comité de Empresa con fecha 28 de mayo de 2008.

En ENSA, el proceso de promociones internas y ascensos se encuentra regulado en el Convenio Colectivo de la Empresa. Dicho procedimiento recoge las directrices que deben seguirse para garantizar la imparcialidad y objetividad del proceso (publicidad de la convocatoria, participación del Comité de empresa, exámenes, posibilidad de reclamación,..).

A este respecto, se ha añadido a las bases del procedimiento ya existente el siguiente criterio: **“A igualdad de méritos y capacidad, tengan preferencia las personas del sexo menos representado”**.

Desde la entrada en vigor del Plan de Igualdad, al inicio de los procesos de promoción interna que se llevan a cabo se recuerda a las personas que integran la Comisión de Valoración que una de las bases reguladoras del proceso de ascensos es la que “a igualdad de mérito y capacidad, tendrán preferencia para ser contratadas las personas del sexo menos representado en el grupo de que se trate”.



La Dirección de Relaciones Humanas y Responsabilidad Social Empresarial es la encargada de recordar este criterio al informar de las bases de las promociones internas a la Comisión de Valoración cada vez que hay un proceso.

La probabilidad de que en este sector de actividad, en el cual prima la especialización, en un mismo proceso de promoción interna haya dos o más personas con igual mérito y capacidad, es muy reducida. Por ello, hay que incentivar a las mujeres para que se presenten a los procesos de promoción y **complementar la medida con acciones en otros ámbitos**, como por ejemplo:

- Este mismo criterio se ha incluido en las políticas y procedimientos de selección y contratación de personal.
- El sector de actividad en el que opera ENSA es un sector en el que escasea la mano de obra femenina (soldadura, montaje, calderería, mecanizado,...), por lo que se hace necesario contactar con centros que imparten ciclos formativos de grado medio y superior para tratar de concienciar sobre la posibilidad de contratar a mujeres para aquellas profesiones donde se encuentran más subrepresentadas (oficios de taller).
- El Convenio Colectivo de la Empresa, con el objetivo de contribuir al acceso de mujeres a puestos tradicionalmente ocupados por hombres y viceversa, establece que “se facilitará la formación y el reciclaje profesional, mediante la realización de acciones formativas que faciliten por igual el desarrollo de habilidades y competencias, sin distinción de género”.

## Resultados

---

Desde la entrada en vigor del Plan de Igualdad, hasta el 31 de diciembre de 2014, se han llevado a cabo las siguientes promociones y ascensos del personal de Convenio:



### Ascensos del personal de Convenio ENSA

	Nº Ascensos Mujeres	Nº Ascensos Hombres	Total
2008	3 (6,38%)	44	47
2009	3 (6,97%)	40	43
2010	7 (7,44%)	87	94
2011	8 (4,90%)	155	163
2012-2014	-	-	-

Las mujeres han representado el 6,05% de los ascensos de personal de convenio cuando ellas representan el 8,72% de la plantilla de convenio (30 mujeres sobre 344 personas de convenio).

### Evolución de la presencia de la mujer por grupos profesionales:

			%Incremento
	dic-07	nov-14	
Grupo 1	8	20	150%
Grupo 2	8	16	100%
Grupo 3	2	0	-100%
Grupo 4	1	2	100%
Grupo 5	16	24	50%
Grupo 6		0	n.p
Grupo 7		1	n.p
Grupo 8		0	n.p
Grupo 9		3	n.p
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>66</b>	<b>88,57%</b>



En cuanto a **la presencia de la mujer** en el total de la plantilla de ENSA, **se ha incrementado en un 42,49%**, pasando de un 8,99% a un 12,81%. Este porcentaje, aunque poco significativo en términos cuantitativos, tiene importancia en términos cualitativos ya que **el 54,55% de las mujeres que trabajan en ENSA ocupan puestos que requieren formación universitaria, siendo la mayor parte de ellas ingenieras superiores** y con las mismas competencias, retribuciones y posibilidades de promoción que los ingenieros, en un sector, el sector siderometalúrgico, donde tradicionalmente ha escaseado la mano de obra femenina.

A fecha 30 de Noviembre de 2014 el 54,54% de las mujeres se encuentran encuadradas en los Grupos 1 y 2 de cotización.

## Valor

---

Las dificultades de obtener una presencia equilibrada entre mujeres y hombres en empresas son aún mayores en sectores industriales y tecnológicos. Por ello, con las iniciativas que contemplan **acciones positivas y medidas integrales**, en coordinación con otros ámbitos de actuación, aumentan las probabilidades de éxito.



## FICHA TÉCNICA:

- **Se recoge en:** Plan de Igualdad.
- **Implementa:** Dirección Relaciones Humanas y Responsabilidad Social Empresarial.
- **Seguimiento:** es la Comisión Paritaria de Igualdad la encargada de comprobar que la medida se sigue aplicando.
- **Evaluación:** los resultados son analizados por la Comisión Paritaria de Igualdad cada vez que hay procesos de promoción interna.
- **Difusión:** la misma que el Plan de Igualdad (intranet).
- **Recursos humanos empleados:** 2 personas.
- **Personas beneficiarias de la medida:**
  - Nº de personas: 21 mujeres y 326 hombres.
  - Perfil: diverso.
  - Categoría Titulados medios, personal técnico, personal administrativo y personal de oficios de taller.

## Recetario

---

- ☞ Implicar a la Dirección
- ☞ Buscar el acuerdo con la Parte Social
- ☞ Actuar con objetividad
- ☞ Incentivar la participación de las mujeres en procesos de promoción internos.



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

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

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



4

# Potenciación de la incorporación de mujeres en áreas y puestos habitualmente ocupados por hombres a través de la formación.

Peugeot Citroën Automóviles España, S.A.

PSA PEUGEOT CITROËN 

Total plantilla: 8.474  
Nº empleados: 6.999 (82,6%)  
Nº empleados: 1.475 (17,4%)  
Sector de actividad: Fabricación de automóviles  
Ámbito geográfico: Internacional



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

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

En este sentido, **la escuela de carretiller@s interna**, permite que personas de otras áreas, con aptitudes para desarrollar este trabajo, puedan aprender a desempeñarlo.

## **Necesidad detectada**

---

En el diagnóstico cuantitativo se constató la **menor presencia de mujeres en puestos con cierta cualificación profesional**, así como la dificultad de incorporar mujeres a través de la contratación externa en dichos puestos.

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

1. Aumentar la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad y en oficios tradicionalmente masculinizados.
2. Impulsar la participación de mujeres en programas de formación tanto internos como externos.
3. Demostrar el compromiso de todos los agentes intervinientes incorporando este objetivo al Plan de Igualdad
4. Animar a las mujeres de la plantilla a que se desarrollen como profesionales/carretilleras, realizando diferentes cursos, destacando la formación en la escuela de carretiller@s.



## Descripción

---

A través del plan anual de formación, cada una de las áreas detecta las necesidades de las personas que forman parte de los equipos para continuar con su desarrollo profesional.

Por lo que respecta al puesto de **carretiller@s** la **puesta en funcionamiento de la escuela de formación de carretiller@s** permite a aquellas personas de otras áreas sin la formación previa para el puesto, pero con la aptitud y actitud para desarrollarlo, puedan acceder a él en el momento que surja una vacante en dicha área.

Las personas de la representación laboral que integran la Comisión de Igualdad y las personas responsables de los distintos departamentos, hacen llegar al Departamento de Relaciones Sociales qué personas poseen cualificaciones para realizar puestos de profesionales, así como las que están interesadas en una movilidad al área de logística y, por tanto, desean participar en la formación, para que sean tenidas en cuenta en el momento en el que surjan vacantes.

La Dirección de Logística es la encargada de organizar la formación de la escuela de **carretiller@s**.

La **formación para un puesto de carretiller@ tiene una duración de 80 horas dentro de la jornada laboral**. Durante este tiempo un monitor enseña a la persona el manejo de la carretilla para el correcto desarrollo del puesto.

La formación se realiza dentro de la jornada laboral, lo que favorece la conciliación entre su interés por evolucionar profesionalmente con sus necesidades personales.

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



- Concienciación de la necesidad de fomentar las políticas de Igualdad.
- Inclusión de la práctica en el Plan de Igualdad tras el diagnóstico cuantitativo.
- Fomento de la formación entre mujeres y realización del curso.
- Incorporación al puesto de carretiller@ u otros puestos de profesionales.

## Resultados

---

Dos mujeres que trabajaban en Montaje y una mujer de la dirección de logística han recibido la formación y han obtenido el título de carretilleras.

La medida ha tenido un impacto muy positivo, ya que de manera paulatina **ha incrementado el número de mujeres en estos puestos**, con un desarrollo profesional acorde a lo esperado y con una integración en los equipos.

## Valor

---

La igualdad de oportunidades es importante, sobre todo, por el impacto positivo que supone en la vida de las personas. Para las mujeres que participan en la formación que les capacita para nuevos puestos de trabajo, puede suponer un cambio de departamento y el acceso a un puesto en el que conseguir una mayor evolución profesional y adquisición de nuevas competencias.

Aunque a veces el resultado a nivel cuantitativo puede parecer pequeño, la **visibilidad** que se les ha dado desde la empresa aumenta el impacto y la repercusión de esta medida, y **incrementa la autoeficacia de las mujeres**, que ven como su esfuerzo durante la formación ha dado resultados, y pueden desempeñar el puesto de igual manera que sus compañeros varones.



## FICHA TÉCNICA:

- **Se recoge en:** Plan de Igualdad.
- **Implementa:** participación conjunta de todos los departamentos (diseño de los planes de formación de las áreas, movilidad interna entre Departamentos).
- **Seguimiento:** seguimiento anual de la Comisión de Igualdad y Diversidad del número de mujeres en puestos de profesionales.
- **Evaluación:** la realiza la Comisión de Igualdad.
- **Difusión:** difusión de las acciones incluidas en el Plan de Igualdad y a través de la una fotografía de las carretilleras “Las mujeres al volante en la automoción”, presentada en el concurso Photowork de Cruz Roja.
- **Recursos humanos empleados:** personal de la Dirección de Relaciones Sociales y de las Direcciones de Fabricación, que facilitan los medios y recursos para la realización del curso.
- **Personas beneficiarias de la medida:**
  - Toda la plantilla con un perfil adecuado puede acceder a la medida sin distinción de su género.
  - Perfiles: Plantilla sin cualificación profesional o con cualificación profesional de grado medio.
  - Categoría profesional: Grupo profesional Operario.

## Recetario

---

- ☛ Implicar a todas las personas que intervienen en el proceso.



- ☞ Tener en cuenta que todas las acciones que conllevan formación en puestos de mayor cualificación a medio plazo reportan grandes beneficios.
- ☞ Visibilizar la acción (acciones de comunicación, participación en concursos...).
- ☞ Abrir la participación a todas las áreas de la organización y al máximo de personas.
- ☞ Reforzar la comunicación y el “sentido” de las medidas con lo que se pretende conseguir en términos de cultura o cambio en la forma de trabajar.

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

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

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

5

# Desarrollo de iniciativas vinculadas con la productividad personal.

Calidad Pascual, S.A.U.



Total plantilla: 2.500

Nº empleados: 1.750 (70,0%)

Nº de empleadas: 750 (30,0%)

Sector de actividad: Alimentación

Ámbito geográfico: Negocio nacional:  
95%, Negocio internacional: 5%



La innovación en la gestión de personas en las empresas pasa por abandonar una cultura en la que se sobrevaloraba la presencia en el puesto de trabajo e incorporar una cultura en la que priman la evaluación del desempeño y la responsabilidad compartida entre la persona trabajadora y la empresa. Este cambio cultural es un aspecto positivo a incluir en las políticas de igualdad de las organizaciones, al introducir criterios objetivos en los procesos de promoción.

En Calidad Pascual, la responsabilidad compartida es una estrategia en la que la empresa ha trabajado en los últimos años para dotarse de medidas de flexibilidad espacial y temporal avanzadas. Gracias a estas medidas, las personas en general y las que tienen situaciones de mayor necesidad por motivos familiares, pueden acogerse a esquemas horarios y de flexibilidad espacial muy atractivos, que les permiten conciliar la vida laboral, personal y familiar.

## Necesidad detectada

---

Las necesidades identificadas de la plantilla, donde la **flexibilidad espacial / temporal aparece como la segunda prioridad** tras la estabilidad en el empleo, lleva al equipo de Relaciones Humanas a considerar preferente el desarrollo de iniciativas en este ámbito.

Por otro lado, en el diagnóstico para la eliminación de barreras a la igualdad, la **cultura de la presencia** aparecía como un obstáculo importante para el desarrollo de mujeres a posiciones de dirección.

Tras la puesta en marcha en 2012 de varias medidas muy ambiciosas de “súper flexibilidad” temporal y espacial, se detectó que había que reforzar la orientación de la organización hacia el máximo aprovechamiento del tiempo de trabajo (cada minuto cuenta) y consolidar una cultura orientada a la consecución de objetivos y retos y no a la “presencia”.



Este cambio cultural permitiría dotar a la empresa de mayores índices de productividad y, además, debería tener como consecuencia evitar una práctica que daba ventaja, en general, a los hombres respecto a las mujeres al tener los primeros una menor carga de corresponsabilidad en el hogar.

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

1. Consolidar una cultura de orientación a resultados y aprovechamiento del tiempo.
2. Dotar a las personas de la Organización de herramientas útiles y sencillas para un mejor aprovechamiento del tiempo y una mejora de la productividad personal.

## **Descripción**

---

La práctica ha consistido en identificar 4 líneas de trabajo orientadas a la mejora de la productividad personal y el aprovechamiento del tiempo que pudieran ser extendidas a todas las áreas de la organización, con el foco específico en los trabajadores del entorno de oficinas.

Para ello, se creó el equipo de trabajo multidisciplinar compuesto por 8 personas de distintos departamentos, que ayudaron en la priorización y enfoque de los temas a abordar. Este equipo definió las 4 líneas de trabajo que han sido:

- **Aprovechamiento de reuniones**

Creación del decálogo para el aprovechamiento de las reuniones, difusión del mismo y colocación de relojes en todas las salas de reuniones.

- **Reducción de la burocracia y simplificación de procesos administrativos**



Identificación conjunta de procesos administrativos muy repetidos dentro de la organización que fueran susceptibles de ser simplificados para hacerlos más eficiente en la dedicación de tiempo de la plantilla. Dos ejemplos de aspectos que se llevaron a cabo:

- ✓ Reducción y simplificación de la ruta de firmas (menos personas en la ruta, mayor empoderamiento de los mandos medios) para aprobación de procesos internos asociados a propuestas de selección, aprobaciones de gastos...
  - ✓ Elaboración de una plantilla automatizada para la solicitud *on line* de nuevo software, hardware, autorización de accesos a software corporativo, etc.
- **Uso eficiente del correo electrónico**

Generación y difusión a través de herramientas de comunicación interna de píldoras para el uso eficiente del correo electrónico.

- **Extensión del modelo de productividad personal GTD (Getting Things Done)**

Estudio por parte del equipo y preparación e impartición de píldoras formativas del método de productividad personal GTD (Getting Things Done) de David Allen.

Extensión del método a través de formación interna y divulgación de buenas prácticas en materia de productividad personal.

Creación de una comunidad de práctica en nuestra red social corporativa Conect@.



Una vez realizados el despliegue y la evaluación de la medida, se está valorando cómo darle continuidad, ya que ha resultado muy satisfactoria como elemento de cambio cultural para romper con una cultura de presencia y orientarla a dar importancia al máximo aprovechamiento del tiempo de trabajo en el entorno de los trabajadores y trabajadoras del conocimiento.

## Resultados

---

El indicador agregado EFR de la encuesta de clima laboral ha permitido medir la percepción en las personas de este tipo de iniciativas. Este indicador mantiene una tendencia positiva en los últimos años, habiendo alcanzado una puntuación de 75/100 puntos en 2014. Este resultado mejora un punto el resultado de 2013 y cumple el objetivo fijado para este año.

Han sido también muy positivas (por encima de 8,5/10) las evaluaciones de satisfacción y de eficacia de las formaciones impartidas sobre el método GTD.

En el año 2014 se ha conseguido que **el 47% de las posiciones críticas (de nivel gestor a director) se hayan cubierto con mujeres, frente al objetivo prefijado del 35%** (considerando que el porcentaje de mujeres en plantilla es del 30% y dentro de este colectivo concreto del entorno al 25%).

## Valor

---

El valor fundamental de esta práctica consiste en **la apuesta por el mérito (desempeño/potencial) de las personas** como elemento prioritario para las decisiones empresariales y, más en concreto, las que tienen que ver con las personas.

Con todo ello se pretende desarrollar una **cultura de satisfacción y compromiso** de las personas en un contexto de eliminación de barreras a posibles situaciones de desigualdad por cualquier motivo.



En una cultura empresarial que genera un sistema objetivo de evaluación del desempeño, son mayores las oportunidades de desarrollo profesional y el acceso a puestos de mayor responsabilidad para las mujeres, ya que las personas que se acogen a medidas de conciliación, y especialmente las mujeres, que son las que se acogen mayoritariamente a este tipo de medidas, no son penalizadas por utilizarlas.

Asimismo, la práctica puede tener un impacto positivo en la corresponsabilidad, si los empleados varones asumen el cambio organizacional y las medidas de conciliación como medidas para toda la plantilla.



## FICHA TÉCNICA:

- **Se recoge en:** Plan EFR 2013 -2015 y Plan de Igualdad de 2013.
- **Implementa:** Equipo EFR dentro del Departamento de Relaciones Humanas.
- **Seguimiento:** El equipo EFR ha realizado seguimiento de las acciones que se han llevado a cabo a lo largo de los años 2013 y 2014. La dirección ha seguido la iniciativa a través de los órganos de seguimiento como es el Comité EFR.
- **Evaluación:** indicador agregado EFR de la encuesta de clima laboral.
- **Difusión:** herramientas corporativas de comunicación interna y sesiones de formación presenciales en el caso de GTD.
- **Recursos empleados humanos:** 250 horas de 3 personas durante 2 años.
- **Personas beneficiarias de la medida:**
  - 500 personas en total (325 hombres, 175 mujeres)
  - Perfiles: trabajadores/as de entorno de oficinas
  - Categoría profesional: gestores, mandos medios y dirección

## Recetario

---

- ☞ Alinear las medidas con las estrategias de la Organización.
- ☞ Abrir la participación a todas las áreas de la organización y al máximo de personas.
- ☞ Identificar herramientas muy sencillas, pero de alto impacto, que se puedan integrar fácilmente en el día a día de las personas.



- Reforzar la comunicación y el “sentido” de las medidas con lo que se pretende conseguir en términos de cultura o cambio en la forma de trabajar.

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

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

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

6

# Plan Alcanza de desarrollo profesional

Banco Santander, S.A.



Total plantilla: 23.466

Nº empleados: 13.293 (56,6%)

Nº de empleadas: 10.173 (43,4%)

Sector de actividad: Banca

Ámbito geográfico: Internacional



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

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

## Necesidad detectada

---

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

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

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

## Descripción

---

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



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

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

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

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

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



## Resultados

---

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

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

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

## Valor

---

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



## FICHA TÉCNICA:

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



## Recetario

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

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

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

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

# Formación y sensibilización en igualdad

Equipos Nucleares, S.A. (ENSA)



Total plantilla: 515

Nº empleados: 449 (87,2%)

Nº empleadas: 66 (12,8%)

Sector de actividad: Siderometalúrgica

Ámbito geográfico: Internacional



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

En ENSA, han comprendido que, sin esta acción transversal, difícilmente se pueden implementar el resto de medidas con éxito, y que, además, es imprescindible para crear una cultura de igualdad estable.

## Necesidad detectada

---

Tras la publicación de la Ley de Igualdad (LOI, 2007), el contenido de la Ley y lo que conllevaba para la Organización fue objeto de debate entre la Dirección y el Comité de Empresa. Sin necesidad de hacer un análisis profundo, tanto la Dirección como el Comité de Empresa fueron conscientes de la siguiente realidad:

- **Excesiva masculinización de la actividad de la empresa.**
- **Ausencia de herramientas formales para corregir esta situación.**

En las reuniones de elaboración del Plan de Igualdad y en el diagnóstico de situación se corroboró esta situación, por lo que se plantearon los siguientes **objetivos**:

1. Garantizar que la gestión de los equipos se lleva a cabo por personas formadas en los principios de igualdad de trato y de oportunidades y no discriminación.
2. Sensibilizar a toda la plantilla, potenciando una actitud y un método de gestión que facilite el paso a una cultura de igualdad estable y fiable en el marco de relaciones laborales.
3. Formar y sensibilizar a los responsables de selección de personal en materia de igualdad de oportunidades.
4. Garantizar la realización de acciones formativas que faciliten el desarrollo de habilidades y competencias sin distinción de género.



## Descripción

---

Desde la entrada en vigor del Plan de Igualdad de ENSA en 2008 y al objeto de contribuir al acceso de mujeres a puestos tradicionalmente ocupados por hombres, desde la Dirección de Relaciones Humanas y Responsabilidad Social Empresarial de la Empresa se imparten periódicamente cursos y charlas informativas con el siguiente **contenido**:

- Legislación relativa a la igualdad y no discriminación.
- Plan de Igualdad de ENSA:
  - Motivos y objeto
  - Proceso de elaboración del Plan.
  - Hechos destacados
  - Características
  - Estructura
  - Medidas implantadas
  - Análisis de impacto
- Campañas de concienciación contra la violencia de género.

Dicha formación va **dirigida a todo el personal de la empresa**. En concreto se imparte:

- A todas las nuevas incorporaciones para que conozcan de primera mano la cultura y política de la empresa en materia de igualdad.
- A las personas responsables de selección de personal.
- A quienes tuvieran responsabilidades en la dirección y gestión de equipos.
- A la representación legal de los trabajadores y las trabajadoras.

Para la asistencia a la formación, se contacta con el personal convocado vía email, informando simultáneamente a sus Responsables.



La **formación** (cursos de 1 h./1,5 h. de duración), es **impartida directamente por el Director de RR.HH. y RSE y por la Responsable de Relaciones Laborales y Gestión Social** de ENSA.

Desde la entrada en vigor del Plan de Igualdad de ENSA (01/07/2008), se ha formado en materia de igualdad a 381 trabajadoras y trabajadores de la empresa (73,98% de la plantilla: 82 mujeres y 299 hombres). A continuación se detallan los cursos impartidos:

- ✓ Formación dentro del Plan de Integración a las Nuevas Incorporaciones: Nº de personas formadas desde la entrada en vigor del Plan de Igualdad: 268 personas (57 mujeres y 211 hombres).

*Formación impartida por años a nuevas incorporaciones:*

	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
2009	14	59	73
2010	6	23	29
2011	7	20	27
2012	6	14	20
2013	17	59	76
2014	7	36	43

- ✓ Formación al Pleno del Comité de Dirección: 8 personas (1 mujer y 7 hombres)
- ✓ Formación al Pleno del Comité de Empresa: 21 personas (1 mujer y 20 hombres)
- ✓ Formación al personal integrante del área de Recursos Humanos: 5 personas (3 mujeres y 2 hombres)
- ✓ Integrantes de la Comisión de Igualdad, por parte de la empresa, han asistido a varios cursos de formación y jornadas en materia de igualdad. Número de personas: 2 (1 mujer y 1 hombre).



- ✓ Integrantes de la Comisión de Igualdad por parte del Comité de Empresa han asistido a varios cursos de formación impartidos por sus secciones sindicales. Número de personas: 4 (1 mujer y 3 hombres).
- ✓ Se ha impartido formación en temas de igualdad a 35 personas de distintas áreas de la empresa dentro del Programa de Desarrollo de Competencias Técnicas impartido en ENSA (8 mujeres y 27 hombres).
- ✓ 6 trabajadoras de ENSA han participado en el Programa de Desarrollo Profesional dirigido exclusivamente para mujeres, organizado por la Fundación Laboral SEPI y el Ministerio Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.
- ✓ 17 personas (4 mujeres y 13 hombres) con responsabilidades en gestión de equipos han recibido formación en igualdad dentro del “Programa de Desarrollo Directivo” y del “Programa de Alta Dirección” organizado por SEPI y la Secretaría de Igualdad del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.
- ✓ Se ha impartido formación en igualdad a 15 mandos intermedios/ Maestros del Taller (todos hombres).

## Resultados

---

El **porcentaje de personas formadas en Igualdad de Oportunidades** en relación al total de la plantilla a 1 de diciembre de 2014 **supone el 73,98%** (381 personas formadas / 515 personas en plantilla).

El **porcentaje de personas formadas con Responsabilidades en Dirección y Gestión de Equipos** en relación al total de Responsables de la Empresa: **es de 76,08%** (35 personas formadas / 46 Responsables).

Los resultados de la formación hay que relacionarlos con otros indicadores como **la presencia de la mujer en el total de la plantilla** de ENSA (incremento de un 42,49%, pasando de un 8,99% a un 12,81%) y como la



**presencia de mujeres en los procesos de selección** (han representado el 15,92% del total de candidaturas presentadas y el 15,73% de las candidaturas seleccionadas). Resultados muy positivos en un sector, el siderometalúrgico, donde tradicionalmente ha escaseado la mano de obra femenina.

## Valor

---

El sector de actividad en el que opera ENSA sigue siendo un sector en el que escasea la mano de obra femenina (soldadura, montaje, calderería, mecanizado,...). En este sentido, **sensibilizar al equipo responsable de Selección de Personal y a Responsables en la Gestión y Dirección de Equipos, es fundamental para aumentar la presencia de mujeres en la empresa.**

Por otro lado, el hecho de que la formación sea diseñada e impartida directamente por el Director de RR.HH. y RSE y por la Responsable de Relaciones Laborales y Gestión Social de ENSA, en lugar de contratar formación externa, visibiliza el compromiso de la empresa con la igualdad y es una decisión que hay que poner en valor dentro de la buena práctica.



## FICHA TÉCNICA:

- **Se recoge en:** Plan de Igualdad y el Plan de Formación Anual.
- **Implementa:** Dirección Relaciones Humanas y RSE
- **Seguimiento:** seguimiento anual desde la Dirección de RR.HH. y RSE del número de asistentes y de la eficacia de la formación. La formación se registra en el Programa de Gestión de la Formación (Cezanne) y en el Balance de Igualdad, del que se entrega copia a los integrantes de la Comisión de Igualdad.
- **Evaluación:** evaluación de la formación por la Comisión de Igualdad según el análisis recogido en el Balance anual del Plan de Igualdad.
- **Difusión:** Plan de Igualdad y Plan de Formación Anual de la Empresa publicados en Intranet.
- **Recursos humanos empleados:** el Director de Relaciones Humanas y RSE y la Responsable de Relaciones Laborales y Gestión Social.
- **Personas beneficiarias de la medida:**
  - Plantilla formada en Igualdad de Trato y no discriminación: 82 mujeres y 299 hombres.
  - Perfil: diversas áreas de la empresa: comité de dirección, comité de empresa, comisión de igualdad, mandos intermedios y nuevas incorporaciones.
  - Categoría Ingenieros/as, licenciados/as, titulados/as medios, personal técnico, personal administrativo y personal de oficios de taller.

## Recetario

---

- ☞ Implicar a la Dirección
- ☞ Buscar el acuerdo con la Parte Social



- Planificar con suficiente antelación la formación: aglutinar al personal convocado para recibir la formación en una misma fecha, dado que la formación se imparte a personal de distintas áreas de la empresa y a que el 50% de la plantilla de ENSA trabaja a turnos.

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

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

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

**Firma de Acuerdos Voluntarios para conseguir presencia equilibrada de hombres y mujeres en los Comités de Dirección y en puestos de toma de decisiones.**

MUTUALIA, Mutuacss, nº2



Total plantilla: 614  
Nº empleados: 184 (30,0%)  
Nº de empleadas: 430 (70,0%)  
Sector de actividad: Seguros  
Ámbito geográfico: Nacional



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

La firma de Acuerdos Voluntarios para conseguir presencia equilibrada de hombres y mujeres en los Comités de Dirección y en puestos de toma de decisiones, se contempla por parte de Mutualia como una manera de sensibilizar a las Direcciones de las Organizaciones sobre la necesidad de incorporar a las mujeres en puestos de responsabilidad y que este compromiso se incorpore en su estrategia empresarial.

## Necesidad detectada

---

En los diagnósticos previos a la elaboración del Plan de Igualdad, **la distribución de hombres y mujeres no era equilibrada en los puestos de toma de decisiones.**

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

1. Que se tuviera en cuenta la necesidad del equilibrio de sexos en puestos de responsabilidad y toma de decisiones.
2. Que se corrigiera y evitara la discriminación de las mujeres para la ocupación de puestos de responsabilidad y toma de decisiones.

## Descripción

---

La práctica ha consistido en **la firma, ante el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, con participación de la CEOE y la Embajada de Noruega, de Acuerdos Voluntarios para que haya una presencia**



## equilibrada de hombres y mujeres en los Comités de Dirección y en puestos de toma de decisiones.

La iniciativa surge de la propuesta ante la Dirección, por parte de la Responsable de Igualdad, de la firma de Acuerdos Voluntarios con el compromiso de llegar al objetivo en 4 años.

En los meses previos a la firma, fue necesario revisar el modelo propuesto por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad dando respuesta a una directiva europea y la aprobación por parte de la Gerencia.

Los principios que Mutualia se compromete a incorporar en su política empresarial en base a estos **acuerdos** son:

1. En los procesos de selección y promoción de personal, contar, siempre que sea posible, con una presencia equilibrada de mujeres y hombres.
2. Diseñar planes de formación orientados a la capacitación e identificación del potencial de las mujeres.
3. Asegurar la participación equilibrada de mujeres y hombres en los procesos de formación interna.
4. Poner en marcha protocolos que eviten que la maternidad sea un obstáculo para la promoción profesional.

Para ello, Mutualia Mutuacss, nº2, se ha comprometido a poner en marcha las siguientes **medidas**:

Conceder una semana a cargo de la Empresa para las mujeres que compartan, al menos cuatro semanas, el permiso de maternidad con su pareja.

- ✓ *Objetivo: fomentar la corresponsabilidad de manera que favorezca la participación de las mujeres en puestos de responsabilidad.*



Proyecto Lidera de formación en liderazgo.

- ✓ *Objetivo: formación continua en liderazgo para favorecer la incorporación de las mujeres a puestos de responsabilidad.*

Valoración positiva (5 puntos sobre 10) para las mujeres que concursen a puestos en los que está menos representada.

- ✓ *Objetivo: incorporar a mujeres en aquellos puestos en los que está menos representada, con el fin de equilibrar la participación.*

A todas estas medidas hay que agregar la decisión de la participación y seguimiento de los nombramientos de puestos de responsabilidad para evitar que se produzcan discriminaciones o no se tenga en cuenta el objetivo señalado.

La buena práctica se completa con los actos de **difusión** de la misma, que han servido para que la plantilla tuviera conocimiento de la firma de los:

- Publicación en la Revista Interna y en la Página Web del evento de la Firma llevada a cabo en el Ministerio de Sanidad Servicios Sociales e Igualdad ante la ministra y el Embajador de Noruega.
- Comunicación de la firma vía e-mail, a todas las personas de la Organización.
- Presentación en las sesiones de sensibilización en materia de igualdad como acciones llevadas a cabo para conseguir la Igualdad de Oportunidades.



## Resultados

---

La situación de partida era la de una empresa centenaria en la que sólo trabajaban hombres y cuando se fueron incorporando las mujeres era impensable que estas accedieran a puestos directivos. En este momento **se están mejorando los ratios de presencia de mujeres en los puestos de toma de decisión hasta alcanzar incluso el objetivo marcado por la directiva europea.**

El indicador que permite una valoración de los resultados de la práctica es el número de componentes desagregado por sexo del Comité de Seguimiento de Gestión de Mutualia: en origen solamente existía el Comité de Dirección, (compuesto por una mujer y seis hombres); a partir de la creación de este Comité de Seguimiento de Gestión, en el que se incorporaban las personas responsables de los Procesos, se fue ampliando la participación de las mujeres.

En la actualidad lo componen 19 personas, 11 hombres y 8 mujeres, lo que supone un 42% de mujeres en puestos de toma de decisiones.

Con la firma de estos acuerdos, Mutualia se compromete a mantener la presencia equilibrada de mujeres y hombres en puestos de responsabilidad en los 4 años en los que estará vigente el contrato.

## Valor

---

La firma del Acuerdo hace que se materialice **el compromiso a niveles superiores** y no sólo con la propia organización, sino con organismos externos que están lanzando políticas y medidas para conseguir corregir la desviación existente, que no acaba de corregirse a pesar de las directrices marcadas por Europa.



Además del compromiso ante las más altas instancias, hay que señalar como elementos de valor el **retorno que esta medida tiene para la empresa y el impacto en la vida de las personas que trabajan en ella:**

- ✓ Optimización de recursos al tener en cuenta las capacidades de toda la plantilla sin que exista discriminación por género.
- ✓ Empoderamiento de las mujeres a través de la asignación de responsabilidades que tienen la posibilidad de desarrollar con mucha eficiencia.



## FICHA TÉCNICA:

- **Se recoge en:** es una medida nueva que se incorporará al próximo Plan de Igualdad
- **Implementa:** Comisión para la Igualdad de Mutualia incorporada en el Proceso de Desarrollo de Personas, junto con el Director Gerente.
- **Seguimiento:** reuniones anuales de la Comisión de Seguimiento, compuesta por dos representantes de la Administración y dos representantes de la empresa.
- **Evaluación:** evaluación anual por parte de la Comisión para la Igualdad y evaluación final.
- **Difusión:** herramientas corporativas de comunicación interna y sesiones de sensibilización en materia de igualdad.
- **Recursos humanos empleados:** Comisión para la Igualdad de Mutualia, junto con el Director Gerente de Mutualia: 5 personas.
- **Personas beneficiarias de la medida:**
  - 5 mujeres se han incorporado al Comité de Seguimiento de Gestión.
  - Perfiles: tituladas superiores con puestos de responsabilidad en los Procesos asignados.
  - Categoría profesional: 1 Directora de Innovación y Mejora Continua / 1 Responsable del Área Jurídica / 1 Responsable de la Gestión de Recursos y Alianzas Operativas / 1 Responsable de Organización y Calidad / 1 Responsable de Igualdad-EFR

## Recetario

- ☛ Presentar las ventajas y el razonamiento del porqué es conveniente firmar un acuerdo de compromiso para tenerlo en cuenta a la hora de nombrar cargos directivos.



- Implicar a la Dirección. En el caso de Mutualia, han participado en proceso de ejecución el Director Gerente de Mutualia y las siguientes personas, miembros de la Comisión de Igualdad: el Director Gerente Adjunto de Mutualia la Responsable de Igualdad/Manager EFR, la Responsable de RR.HH del Territorio de Álava y la Representante de CC.OO.

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

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

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



### 3 Otras Buenas Prácticas

**Aguas Municipalizadas de Alicante, EM; Basf Española, S.L.; Dr. Franz Schneider, S.A.U.; Endesa, S.A.; Grupo BN Facility Services, S.A. y Mahou-San Miguel, S.A.** son las empresas que, junto con las anteriores, han participado activamente en este grupo.

Entidades de diferentes tamaños, sectores y ubicación geográfica, con distinta problemática, puntos de partida y necesidades, han coincidido en la necesidad de implementar buenas prácticas que potencien el desarrollo profesional de las mujeres en puestos directivos o en ámbitos donde están infrarrepresentadas. De igual valor son aquellas medidas que fomentan la inclusión de hombres en aquellas profesiones feminizadas.

Se exponen a continuación las Buenas Prácticas para el “Acceso de mujeres a puestos tradicionalmente ocupados por hombres y viceversa” que no han sido ganadoras del concurso, pero que también merecen estar en esta *Guía*, como complemento a las 8 iniciales que fueron votadas por las propias empresas participantes.



### 3.1 Análisis de la plantilla

#### **Endesa, S.A.**

Diagnóstico cuantitativo y cualitativo sobre diversidad de género.

#### **Grupo BN Facility Services, S.A.**

Detección de la sobrerrepresentación (100%) de personal masculino en la sección de personal en limpieza de cristales, en el diagnóstico del Plan de Igualdad.

#### **Martínez Loriente, S.A.**

Actualización permanente de la base de datos, sobre el nivel de estudios de la plantilla, solicitando la documentación acreditativa de las titulaciones oficiales y de los cursos de formación complementaria, con objeto de identificar perfiles y ubicarlos en puestos subrepresentados (para ambos sexos).

#### **Enagás, S.A.**

Realización de la encuesta de clima laboral “En tu opinión” (bienal), vinculada a la cultura de la Empresa, y diseñada como un proyecto vivo, que contribuya de forma significativa a desarrollar los planes de acción que sean más adecuados.

Se plantean cuestiones relativas a:

- ✓ Vinculación: Enagás como buen lugar para trabajar
- ✓ Diversidad, igualdad y conciliación

#### **Aguas Municipalizadas de Alicante, E.M.**

Diagnóstico cuantitativo y cualitativo, con información sobre:

- ✓ Normativa, políticas, procesos propios de la empresa, opiniones, actitudes o experiencias del personal de la organización.
- ✓ Encuesta anónima realizada a la plantilla sobre: acceso al empleo, conciliación, clasificación profesional, promoción y formación, retribuciones, salud laboral y comunicación y lenguaje no sexista.

Seguimiento del indicador referido a los procesos de selección realizados en



donde constan, entre otros datos, el número de candidaturas presentadas por cada puesto de trabajo y el de personas seleccionadas, desagregando la información por género.

Encuestas puntuales sobre temas específicos, como la realizada en 2013 con la finalidad de comprobar la satisfacción de la plantilla con las mejoras introducidas en el ámbito de la conciliación de la vida personal, laboral y familiar.

#### **Dr. Franz Schneider, S.A.U.**

Diagnóstico realizado sobre la situación de igualdad en los distintos puestos de trabajo en la empresa.

#### **Equipos Nucleares (ENSA), S.A.**

Seguimiento del número de solicitudes recibidas y contrataciones realizadas por sexo.

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

Anualmente el Plan de Igualdad del Centro de Madrid recoge cuántas mujeres desarrollan su trabajo en áreas técnicas y en áreas en las que existe una menor presencia de mujeres, haciendo un seguimiento de la evolución por la Comisión de Igualdad y Diversidad.

## **3.2 Selección de personal**

#### **MUTUALIA, Mutuacss, nº2**

Compromiso con la igualdad patente en la selección, especificando en las convocatorias que "la selección se hará teniendo en cuenta criterios de igualdad de oportunidades, evitando cualquier sesgo de género para la plaza convocada"

#### **Endesa, S.A.**

Compromiso con la igualdad patente en la selección, incluyendo en las ofertas de trabajo la frase "Endesa está comprometida... con la igualdad de oportunidades..."



### **Martínez Loriente, S.A.**

En los procesos de selección y de promoción interna, ante dos candidaturas de diferente sexo pero que ambas aportan el mismo valor, en lo que se refiere a formación, experiencia profesional, competencias, etc., se favorece al sexo que esté infra-representado en el área o sección de destino.

En áreas muy feminizadas, sustitución por hombres de aquellas mujeres que causen baja en la empresa por una situación de riesgo en el embarazo y hasta su nueva reincorporación tras la maternidad, permitiendo así encontrar progresivamente un equilibrio entre sexos.

### **CAN CET**

Siempre que se publica una oferta de trabajo, se valora sobre todo la experiencia y formación de la persona, así como su autonomía y capacidades para realizar el trabajo (tal es el caso de trabajos de limpieza, donde hay muchos hombres que desempeñan dicha función o el de jardinería, donde también hay mujeres que realizan dichas tareas).

Difusión de las ofertas de trabajo con las entidades de inserción laboral colaboradoras de la zona, sin diferenciar el género en la oferta: se han realizado reuniones con diferentes entidades en las que explicamos el funcionamiento de la empresa, las necesidades del personal y los requisitos para acceder a nuestra bolsa de trabajo.

Devolución tanto por escrito como por teléfono de cómo han ido las entrevistas: valoración, comentarios, etc. de las cuestiones relativas a las personas entrevistadas. Esto es muy valorado por las empresas colaboradoras y facilita el que nos sigan enviando perfiles adecuados para nuestra bolsa de empleo.

Coordinación de las incorporaciones y contrataciones laborales: comentamos casos complejos con los técnicos de las empresas de inserción laboral y trabajamos en red en las intervenciones en que hace falta. Facilita a su vez la tanto la coordinación entre las entidades como la valoración conjunta de situaciones complejas.

### **Aguas Municipalizadas de Alicante, E.M.**



En las ofertas de empleo referidas a puestos tradicionalmente ocupados por hombres, se hace constar expresamente que la empresa tiene establecida una política de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

#### **Mahou San Miguel, S.A.**

En todas las ofertas se incluye que Mahou-San Miguel está comprometida con la Igualdad de Trato y Oportunidades y con la lucha contra la discriminación en cualquiera de sus formas.

#### **Equipos Nucleares (ENSA), S.A.**

Empleo de canales de reclutamiento que posibiliten que la información llegue por igual a hombres y mujeres.

Utilización de un lenguaje no sexista en los anuncios de puestos vacantes.

Garantía de que las ofertas de empleo se basan en información ajustada a las características objetivas del puesto, así como a las exigencias y condiciones del mismo.

Revisión y modificación de los datos requeridos en el "Formulario de solicitud de empleo" y en el programa de "Gestión de currículos a través de la página web" (se ha eliminado de ambos formularios las preguntas relativas a: estado civil y número de hijos/as y edades).

En igualdad de condiciones de idoneidad, tienen preferencia para ser contratadas las personas del sexo menos representado en el grupo de que se trate.

Participación femenina en los Tribunales o Comités de Selección:

- ✓ Los Tribunales ó Comités de Selección que se llevan a cabo en la empresa han de estar constituidos al menos por dos mujeres.
- ✓ La Dirección de la Empresa da siempre participación a las mujeres que ocupan puestos de responsabilidad en la selección del personal a su cargo.

### **3.3 Promoción**

**MUTUALIA, Mutuacss, nº2**



Valoración de 5 puntos sobre 100 a las candidatas para las plazas que se convocan en las que las mujeres estén infrarrepresentadas.

Justificación por parte de la Dirección de que se tiene en cuenta el criterio de género en la designación de puestos y cargos discrecionales.

#### **Calidad Pascual, S.A.U.**

Refuerzo de los procesos de selección y movilidad interna a través de criterios objetivados basado en nuestro modelo de competencias de Pascual, específicamente teniendo en la terna finalista al menos un candidato del sexo menos representado.

#### **Equipos Nucleares (ENSA), S.A.**

En el proceso de Valoración de Puestos de Trabajo, se hará una revisión de los puestos con criterios objetivos, claros y no discriminatorios.

Seguimiento sobre la proporción de mujeres y hombres en los diferentes niveles profesionales, así como, en su caso, sobre las medidas que se hubieran adoptado para fomentar la igualdad entre mujeres y hombres en la empresa.

### **3.4 Formación**

#### **Grupo BN Facility Services, S.A.**

Diseño de la formación necesaria que se requiere para el puesto (limpieza de cristales), independientemente del sexo de la persona. La acción específica consistió en dos formaciones teóricas y prácticas en trabajos en altura y limpieza de cristales.

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

Formación a mujeres en áreas técnicas, logística... puestos en los que hay una presencia menor de mujeres.

#### **Dr. Franz Schneider, S.A.**

Elaboración de un procedimiento de selección y promoción, en el que se hace especial énfasis en el establecimiento de criterios de igualdad de oportunidades: se forma a las personas candidatas a ocupar el puesto,



consiguiendo un mayor desarrollo, tanto personal como dentro de la empresa y, a su vez, se anima a empleados/as de diferentes sexos a participar en las diferentes promociones.

#### **CAN CET**

Formación específica a mujeres en el ámbito de la jardinería de mantenimiento, donde no suele haber mujeres con experiencia.

### **3.5 RRHH: gestión de personas**

#### **MUTUALIA, Mutuacss, nº2**

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

#### **Grupo BN Facility Services, S.A.**

Creación de una bolsa de personas interesadas en incorporarse a determinados lugares de trabajo dentro de la organización, creando una matriz para ir introduciendo todas las peticiones de nuestra plantilla.

#### **Martínez Loriente, S.A.**

Formación al equipo de selección de personal, con el objetivo de realizar procesos de selección siguiendo criterios de igualdad de oportunidades.

#### **Calidad Pascual, S.A.U.**

Transformación del modelo de liderazgo y despliegue de políticas de "responsabilidad compartida" con un foco fuerte en flexibilidad horaria y espacial y criterios objetivos de evaluación del desempeño basados en claridad de objetivos y medidas de su cumplimiento.

Política de "superflexibilidad" horaria, acompañada con medidas específicas para personas en situación de especial necesidad de conciliación (posibilidad de realizar jornada continuada, teletrabajo 2 tardes por semana o jornada irregular en función de circunstancias especiales).

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

Formación en materia de igualdad dirigida a las personas del departamento de



selección y desarrollo.

### **Aguas Municipalizadas de Alicante, E.M.**

Formación en materia de igualdad al personal que interviene en los procesos de selección de personal.

Participación de la Agente de Igualdad en los procesos de selección: desde la solicitud de cobertura de la vacante hasta la contratación de la persona seleccionada.

### **Dr. Franz Schneider, S.A.**

Introducción de la perspectiva de género en los procesos de selección internos y externos (ETT y otras empresas de selección): una de las personas encargadas de realizar la entrevista de trabajo como mínimo, ha de tener formación en materia de igualdad. Siempre que se cumplan los requisitos exigidos, se prioriza la selección de personas del sexo menos representado en el puesto ofertado.

### **CAN CET**

Selección de los posibles perfiles femeninos, adecuados para el puesto de jardinería.

### **Mahou San Miguel, S.A.**

Formación en materia de igualdad dirigida al personal de recursos humanos, a fin de detectar las necesidades en materia de selección, organización, promoción y conciliación del personal menos representado, realizándose planes de acción concretos.

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

Iniciativas dirigidas a hombres y mujeres que favorecen la conciliación para facilitar la flexibilidad y el equilibrio entre vida profesional y personal.

### **Equipos Nucleares (ENSA), S.A.**

Formación y sensibilización a los responsables de selección de personal en materia de igualdad de oportunidades.

Diseño de una plataforma *on line* para la impartición de formación interna.



Se ha establecido un intervalo de tiempo flexible para la entrada y salida del trabajo, así como para el tiempo de comida.

La empresa posibilita la adaptación de la jornada, sin hacer reducción de la misma, para quienes tengan personas dependientes.

Posibilidad de flexibilizar el uso de días de permiso según Anexo 5 del Convenio.

Garantía de que el ejercicio de los derechos relacionados con la conciliación, no supongan un menoscabo en las condiciones laborales de los trabajadores:

- ✓ Las medidas de conciliación se recogen en el Convenio Colectivo de la empresa y en el Plan de Igualdad.
- ✓ El sistema de valoración del desempeño evita penalizar a las personas que han disfrutado de medidas de conciliación.
- ✓ Promoción a trabajadores y trabajadoras que han hecho uso de distintas medidas de conciliación.

Se facilita la formación a las personas que han dejado de trabajar un tiempo, a causa de responsabilidades familiares. Entre las medidas implementadas, se ha diseñado de una plataforma *on line* para la impartición de formación interna que proporciona una mayor flexibilidad y adaptación a la disponibilidad horaria de los trabajadores y trabajadoras.

## 3.6 Desarrollo

### **MUTUALIA, Mutuacss, nº2**

Empoderamiento de las mujeres a través del PROYECTO LIDERA, en el que las mujeres dinamizan equipos de trabajo para ofrecer soluciones o innovar.

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

Proceso objetivo de valoración profesional de las competencias de una persona, y seguimiento de su objetividad.

### **Enagás, S.A.**

Programa formativo “¿Hasta dónde quieres llegar?” dirigido a mujeres profesionales de la compañía con el objetivo de permitir la detección de



barreras que las profesionales se autoimponen por condicionantes de tipo cultural, de organización social, de reparto del tiempo, de estructuras y valores sociales, etc.

“Programa de desarrollo de mujeres con talento” que incluye: talleres en la línea de autoconocimiento, fortalezas y hábitos efectivos, así como optimismo, producto personal y autocuidado, coaching, desayunos con profesionales de empresas punteras en materia de liderazgo.

Creación de una herramienta de *networking* llamada “Mujeres con talento”, diseñada para compartir inquietudes, opiniones e ideas, enlaces de interés, acceder a blogs externos.

### **Basf Española, S.L.**

Programa de desarrollo, especial para mujeres, el cual combina sesiones de formación grupal y, sesiones individuales de coaching telefónico.

*Mentoring* protagonizado por directivos/as de primera línea que monitorizan el desarrollo de las participantes y se ocupan del seguimiento de los objetivos y retos que se fijan al inicio del programa.

### **Calidad Pascual, S.A.U.**

Potenciación del desarrollo de las empleadas de Calidad Pascual (apuesta por el talento interno) que ocupan puestos de responsabilidad, en base al Plan de Desarrollo Individual de cada una de estas personas y a su encuadramiento Desempeño/potencial. Se trabaja también con ellas a través de infraestructuras adicionales de apoyo (programas de mentorización, apoyo específico, esponsorización...).

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

El reto de la mujer directiva: ciclo de conferencias dirigidas a mujeres directivas del Grupo coincidiendo con una comida para fomentar el *networking*. Se organizan ponencias, por lo general, externas (en ocasiones mujeres de relevancia que sirven de *role models*) y el contenido de las charlas es diverso: estrategia de negocio, tácticas de negociación, peer coaching, liderazgo, cómo afrontar los miedos, etc.



Un viernes para compartir: ciclo de conferencias dirigidas a mujeres directivas y pre directivas del Grupo con un cóctel previo para fomentar el *networking* entre ellas. Ponencias internas de negocio sobre las distintas áreas y unidades del Grupo Santander, en las que la ponente obligatoriamente ha de ser interna y una mujer.

Encuentros Santander Mujer y Empresa – Se han organizado hasta ahora dos foros para directivos/as del Grupo y abiertos a participación externa con ponentes de relevancia internacional, expertos en temas de diversidad y liderazgo para compartir mejores prácticas y conocer las últimas tendencias exitosas en diversidad de género.

#### **Equipos Nucleares (ENSA), S.A.**

Realización de programas específicos para la promoción de mujeres a puestos de responsabilidad (participación en Programas de Desarrollo Directivo).

#### **Red Eléctrica de España, S.A.U.**

Estamos poniendo en marcha un Observatorio de liderazgo femenino con el objetivo de trabajar en medidas que permitan incorporar mujeres en posiciones directivas.

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

#### **Martínez Loriente, S.A.**

Campañas informativas para toda la plantilla sobre el compromiso con la igualdad de oportunidades (por medio de sesiones informativas, pantallas en áreas de descanso, revista interna, Web, etc.) e introduciendo un módulo en materia de igualdad en la formación de acogida.

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

Utilización de un lenguaje inclusivo en todos los documentos.

#### **Equipos Nucleares (ENSA), S.A.**

Inclusión en el "Plan de integración de las nuevas incorporaciones" un módulo específico sobre igualdad de oportunidades y corresponsabilidad en las obligaciones familiares.



Publicamos campañas informativas y de sensibilización en materia de igualdad de género a través de las pantallas que tenemos instaladas en nuestras instalaciones fabriles.

Vigilamos el lenguaje y las imágenes utilizadas en las comunicaciones, tanto de uso interno y externo, a fin de eliminar el sexismo.

Elaboración del Código de Conducta Empresarial del Grupo ENSA, el cual recoge como uno de los valores corporativos del Grupo, el respeto por las personas, especificando entre sus medidas de actuación, el aspecto de la igualdad y no discriminación.

La descripción de las funciones o tareas, la definición de las categorías o grupos profesionales, y las referencias a los mismos se realizan utilizando denominaciones neutras.

### 3.8 Entorno

#### **Martínez Loriente, S.A.**

Información a los portales de empleo, agencias de colocación, consultoras, ayuntamientos, etc. sobre nuestra política de igualdad de oportunidades.

Envío de cartas a institutos que cursan titulaciones relacionadas con ingeniería, con objeto de captar personal femenino que pueda realizar las prácticas en nuestras instalaciones y posteriormente pueda formar parte de nuestra plantilla.

#### **Enagás, S.A.**

Elaboración de un tríptico para la difusión de la actividad de la empresa, que se distribuyó en centros de Bachillerato/ESO, con la finalidad de incentivar la presencia femenina en las áreas de conocimiento demandas por la empresa (Ciclos Formativos de Grado Superior –CFGS- ramas electricidad, electrónica, mantenimiento de servicios a la producción e industrias de proceso químico, etc.)

Participación de una empleada de Enagás en el Proyecto Promociona, realizado con fondos noruegos en el marco del Espacio Económico Europeo,



coordinado y cofinanciado por CEOE, que cuenta con la participación el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, y la colaboración de ESADE Business School.

### **Aguas Municipalizadas de Alicante, E.M.**

Convenios de colaboración con escuelas de formación, como vía de acceso de la mujer a puestos tradicionalmente ocupados por hombres.

### **Mahou San Miguel, S.A.**

Firma de convenios y colaboración con instituciones que promueven la igualdad de trato, así como, con Organismos Públicos y Privados de personas en riesgo de exclusión.

Participación en actos y foros de nuestros/as profesionales para contar nuestra experiencia y buenas prácticas a fin de colaborar y ayudar a otras empresas.

### **Equipos Nucleares (ENSA), S.A.**

En colaboración con centros educativos de Cantabria hemos participado en promover actitudes de emprendimiento entre estudiantes de la región.

### **CAN CET**

Participación en ferias, charlas y eventos e implementación de la RSE: nuestra activa participación en diferentes eventos (Fira de economía solidaria, Fira solidaria de Nadal, charla sobre la conciliación familiar de la empresa en la semana de RSE, etc.) permite que diferentes entidades nos conozcan y puedan ver nuestra manera de trabajo e intervención.

### **Dr. Franz Schneider, S.A.**

Divulgación a través de un escrito a las empresas de selección con las que trabajamos, que Dr. Franz Schneider está comprometida con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, y solicitamos la colaboración de las empresas pidiéndoles que si hay mujeres que cumplen el perfil del puesto de trabajo ofertado, que se priorice sus candidaturas.



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

Acción 1: \_\_\_\_\_

Acción 2: \_\_\_\_\_

Acción 3: \_\_\_\_\_

Acción 4: \_\_\_\_\_

Acción 4: \_\_\_\_\_

Acción 5: \_\_\_\_\_

Acción 6: \_\_\_\_\_

Mis factores críticos de éxito