



Diputació  
Barcelona

xarxa de municipis



# El Pla d'Igualtat i mesures de conciliació

GUIA PRÀCTICA  
DE RESPONSABILITAT SOCIAL  
PER A LA PIME

# **El Pla d'Igualtat i mesures de conciliació**



# El Pla d'Igualtat i mesures de conciliació

GUIA PRÀCTICA  
DE RESPONSABILITAT SOCIAL  
PER A LA PIME



**Diputació  
Barcelona**  
xarxa de municipis

## **Direcció i coordinació del projecte Ressort**

Diputació de Barcelona

Lidera: Àrea de Desenvolupament Econòmic

Hi participen: Àrea de Presidència, Àrea de Benestar Social, Àrea d'Igualtat i Ciutadania, Àrea de Govern Local, Àrea de Medi Ambient

## **Coordinació de la guia**

Àrea d'Igualtat i Ciutadania de la Diputació de Barcelona

Ajuntament de Mataró, IMPEM

## **Socis del projecte**

Ajuntament de l'Hospitalet de Llobregat

Ajuntament de Mataró - IMPEM

Ajuntament de Sabadell - Promoció Econòmica de Sabadell, SL

Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet - Grameimpuls, SA

Ajuntament de Sant Celoni

Ajuntament de Terrassa - Foment de Terrassa, SA

Comissió Obrera Nacional de Catalunya

Consell Comarcal de l'Anoia

Consell Comarcal del Vallès Occidental

Diputació de Barcelona

Federació d'Empresaris de la Petita i Mitjana Empresa de Catalunya

Fundació Cecot Innovació

SURT, Associació de Dones per a la Inserció Laboral

Unió General de Treballadors de Catalunya

Universitat Autònoma de Barcelona

© del text: Biancoblas SL (Optimiza)

© de l'edició: Diputació de Barcelona

Setembre del 2007

Disseny i producció: Direcció de Comunicació  
de la Diputació de Barcelona

Fotocomposició: Fotoletra SA

Impressió: EMSA

Dipòsit legal: B-43338-2007

# Índex

<b>Presentació</b>	9
<b>Pròleg</b>	11
<b>Introducció</b>	13
<b>El projecte ressort</b>	13
Objectius del projecte ressort	13
La igualtat de gènere i la conciliació dins la RSE	14
Què trobarem a la guia	15
<b>La igualtat de gènere a l'empresa</b>	16
El marc jurídic	16
Conceptes bàsics sobre la igualtat i el gènere	19
La perspectiva de gènere	21
Les actuacions en igualtat de gènere	22
<b>La conciliació a l'empresa</b>	23
Igualtat i conciliació	23
El marc teòric	24
La conciliació a l'empresa	25
<b>Elaboració del Pla d'Igualtat de gènere</b>	31
<b>Anàlisi de la situació actual</b>	32
Autodiagnosi	32
Entrevista	32
	5

<b>Anàlisi externa</b>	33
<b>Participació i compromís</b>	34
Per part de la direcció	34
Per part de la plantilla	35
<b>Fixació d'objectius</b>	36
<b>Pla d'acció</b>	36
Designació de responsables	37
Establir un calendari	38
Accions i mesures per dur a terme	39
Recursos i indicadors de resultats	39
<b>Comunicació i posada en marxa</b>	40
<b>Avaluació</b>	42
Coneixement	42
Utilització	42
Satisfacció	43
<b>Ajudes i subvencions</b>	43
<b>Algunes mesures</b>	47
Mesures de selecció, contractació i retribució	47
Mesures de formació i promoció	50
Comunicació no sexista	52
Prevenició de l'assetjament	54
Mesures de conciliació	55
<b>Beneficis per a l'empresa</b>	59
Millora de ràtios en relació amb el personal	59

Millora dels indicadors de negoci	60
Millora dels indicadors interns	61
Millora dels indicadors de mercat	62
<b>Bibliografia</b>	63





# Presentació

La Diputació de Barcelona treballa de manera prioritària per afavorir la cohesió social i la millora de la qualitat de vida en els 311 municipis de la província. Un dels mitjans per aconseguir aquest objectiu és promoure la responsabilitat social entre els diferents agents que intervenen en el territori: les empreses, les administracions públiques i les entitats del tercer sector.

En aquesta línia, i seguint les orientacions de la Unió Europea en el sentit de prestar una atenció particular a les petites i mitjanes empreses i a les seves especificitats i de fomentar la responsabilitat social d'aquest col·lectiu, la Diputació de Barcelona impulsa el projecte Ressor, l'objectiu del qual és sensibilitzar i promoure pràctiques de responsabilitat social empresarial (RSE) en la petita i mitjana empresa, així com realitzar actuacions destinades a potenciar territoris i organitzacions socialment responsables.

El projecte Ressor, cofinançat pel Fons Social Europeu en el marc de la iniciativa Equal, planteja un repte cabdal: introduir el discurs –i també la pràctica– de la responsabilitat social en les petites i mitjanes empreses, que són la base del teixit productiu del nostre territori. Per això, ofereix un conjunt d'eines amb la finalitat de desenvolupar i aplicar la responsabilitat social empresarial. Es tracta d'unes eines pensades i desenvolupades tenint present, d'una banda, la realitat diversa de les PIME i les seves múltiples casuístiques i, de l'altra, els diferents àmbits temàtics que tenen a veure amb la responsabilitat social.

El resultat de l'intens i molt participatiu treball de tots els socis del projecte i de les diferents àrees de la Diputació de Barcelona són les sis guies pràctiques destinades a incloure solucions de millora a les PIME en sis àmbits

bàsics de responsabilitat social d'empresa: la igualtat i les mesures de conciliació, la gestió de la diversitat, la qualitat de les condicions laborals, la gestió ambiental, la salut i la seguretat, i la comunicació de la responsabilitat social i la transparència.

Aquesta guia, **EL PLA D'IGUALTAT I MESURES DE CONCILIACIÓ**, es planteja com una eina per contribuir a posar en marxa mesures que potenciïn la igualtat de gènere a les PIME i, com la resta de la sèrie, aspira a convertir-se en un volum útil i de consulta profitosa per avançar cap a una gestió més responsable del conjunt d'empreses que configuren el teixit productiu del territori de la província de Barcelona, una gestió que suposa, a més d'un compromís ètic, un potencial de beneficis a mitjà i a llarg termini per a les empreses que l'apliquin.

**Celestino Corbacho**

President de la Diputació de Barcelona

# Pròleg

EL PLA D'IGUALTAT I MESURES DE CONCILIACIÓ és una guia pràctica de responsabilitat social per a la PIME que s'insereix en el projecte europeu Ressort, de promoció i acompanyament de la responsabilitat social de les PIME per a la millora de l'ocupació a la nostra província, liderat per la Diputació de Barcelona.

L'aportació i el treball de l'Àrea d'Igualtat i Ciutadania de la Diputació de Barcelona es materialitza en dues guies, una de les quals és la que teniu a les mans, fruit de la feina en equip amb les entitats sòcies del projecte. Entre aquestes, destaquen els departaments de promoció econòmica de diversos ajuntaments de la província, entitats de dones, sindicats, patronals i universitats.

La responsabilitat social a les empreses no s'entén sense el vessant fonamental del treball per la igualtat de gènere, que tota empresa ha de potenciar. En aquest sentit, a la guia hi trobareu eines per a l'elaboració de plans d'igualtat que preveuen mesures vinculades a la selecció, la contractació i la retribució; a la formació i la promoció de les dones; a la comunicació i l'ús del llenguatge no sexista; a la prevenció de l'assetjament moral i sexual i al foment de la conciliació i els nous usos del temps per a tot el personal de les empreses petites i mitjanes.

Aquesta guia vol ser un document de treball útil perquè les PIME de la província de Barcelona assoleixin uns estàndards de qualitat i responsabilitat social que beneficiïn el conjunt de la ciutadania.

El treball per la igualtat entre dones i homes es pot sistematitzar a partir dels plans d'igualtat –obligatoris per a les grans empreses– i de la responsabilitat social en el cas de les PIME. Aquests plans d'igualtat són, sens

dubte, una bona estratègia per sensibilitzar i progressar, creant empreses respectuoses i promotores de la igualtat entre dones i homes.

**Imma Moraleda Pérez**  
Presidenta delegada de l'Àrea d'Igualtat i Ciutadania

# Introducció

## EL PROJECTE RESSORT

### OBJECTIUS DEL PROJECTE RESSORT

El projecte Ressorrt persegueix la «promoció i acompanyament de la responsabilitat social de les PIME per a la millora de la qualitat de l'ocupació en el territori».

El projecte té com a **objectiu** sensibilitzar les empreses petites i mitjanes (les PIME) perquè promoguin pràctiques de Responsabilitat Social Empresarial en els territoris que participen en el projecte, així com també dur a terme actuacions per aconseguir territoris i organitzacions socialment responsables.

El projecte està cofinançat per la iniciativa comunitària Equal del Fons Social Europeu, la qual lluita contra les discriminacions de tota mena en el mercat de treball. El projecte Ressorrt s'emmarca en l'eix d'adaptabilitat als canvis en les empreses.

En aquesta guia es troben els aspectes concrets de Responsabilitat Social Empresarial (RSE) que es tracten en l'àmbit de la igualtat de gènere i la conciliació de la vida laboral i personal.

Aplicar la Responsabilitat Social Empresarial (RSE) a les persones que treballen en l'empresa és un dels primers passos que una PIME pot dur a terme, ja que, si no es tenen en compte les persones, per què s'hauria de tenir en compte el medi ambient o la societat que les acull?

En aquesta guia trobareu una ajuda per ser responsables envers les persones de la vostra organització de manera pràctica i operativa.

## LA IGUALTAT DE GÈNERE I LA CONCILIACIÓ DINS LA RSE

Els diferents components de la Responsabilitat Social Empresarial estan definits clarament i formen part del projecte Ressort:

- ètica i bon govern,
- finances,
- medi ambient,
- acció social,
- responsabilitat social interna.

La **responsabilitat social interna** engloba tots els aspectes relacionats amb les persones que treballen a l'empresa: condicions laborals, diversitat, igualtat de gènere, conciliació, prevenció de riscos laborals, síndromes psicosocials, drets humans...

En la majoria d'aspectes interns, la pròpia legislació estableix uns mínims que les PIME difícilment poden millorar: prevenció de riscos, drets humans, condicions laborals, etc.

Però la igualtat de gènere i la conciliació són les àrees en què les PIME tenen més marge d'actuació, ja que moltes de les intervencions són de caire pràctic, assequibles, i tenen un efecte positiu immediat per a l'empresa.

Moltes empreses pretenen començar a emprendre accions que redundin en beneficis socials en el seu entorn immediat de manera altruista i sense esperar res a canvi i, per contra, no tenen en compte que les accions socials envers el seu propi personal permeten millorar no només les condicions d'aquest sinó també altres aspectes relatius a l'eficiència empresarial.

La responsabilitat social interna permet afavorir la societat i les persones que treballen a l'empresa, així com també generar uns beneficis interns que es tradueixen en millores empresarials.

## QUÈ TROBAREM A LA GUIA

La guia està pensada perquè es pugui posar en pràctica de manera efectiva, i perquè sigui comprensible i adaptable per a qualsevol tipus d'empresa, independentment del sector en què operi, de les dimensions (petita o gran) i de la seva ubicació geogràfica.

Hi ha tres objectius clarament definits:

- Entendre què és la igualtat de gènere i la conciliació.
- Exposar com elaborar un Pla d'Igualtat que sigui realista i pràctic.
- Elaborar un catàleg de les mesures per a la igualtat i la conciliació que poden dur a terme les PIME.

L'objectiu principal és que les empreses tinguin els coneixements teòrics i pràctics per poder dur a terme les seves pròpies actuacions, adaptades a les seves necessitats i possibilitats.

Cada organització ha de treballar la igualtat i la conciliació d'acord amb la seva realitat, segons les seves **necessitats** però també segons les seves **possibilitats**.

Les necessitats són dictades bàsicament per les característiques de les persones que treballen a l'empresa: edat mitjana, sexe, responsabilitats familiars..., necessitats que van canviant al llarg del temps i també de persona a persona.

Les possibilitats de l'organització depenen del sector en què treballa, de l'activitat empresarial, el nombre de persones en plantilla, la ubicació geogràfica, etc. Molt sovint s'argumenta que és impossible poder aplicar polítiques d'igualtat de gènere o de conciliació per aquestes causes, quan en realitat sempre es pot prendre alguna mesura en aquest sentit.



Cada empresa ha de buscar l'equilibri entre les necessitats que detecta en el seu si i les possibilitats reals de dur a terme les polítiques de què parlem, tenint en compte els objectius de negoci de l'empresa.

La guia per a la igualtat de gènere permet que qualsevol tipus d'empresa pugui dur a terme el seu Pla d'Igualtat.

## LA IGUALTAT DE GÈNERE A L'EMPRESA

### EL MARC JURÍDIC

Pel que fa al marc jurídic europeu en matèria d'igualtat de gènere, ja el **Tractat de Roma** (1957) parla del dret a una remuneració equiparable entre dones i homes en l'article 119. Posteriorment s'han adoptat diverses directrius, entre les quals destaca la 76/207/CEE, relativa al principi d'igualtat de tracte entre homes i dones en l'accés a l'ocupació, la formació i la promoció professionals i les condicions de treball.

Aquesta directiva va ser modificada per la 2002/73/CE, que recull el principi d'igualtat ja inclòs en el **Tractat d'Amsterdam** (1997): l'article 2 advoca per la promoció de la igualtat entre dones i homes com a objectiu de la Unió Europea (UE) i l'article 3.2 obliga la UE, perquè pugui complir els seus objectius, a tractar d'eliminar les desigualtats i promoure la igualtat entre dones i homes a totes les polítiques comunitàries (integració de la perspectiva de gènere).

Tanmateix, aquesta directiva assumeix com un dels principals objectius la promoció de la igualtat i l'eliminació de les desigualtats entre dones i homes en tots els àmbits, i ratifica la legalitat de les «accions positives», consistents en mesures que, malgrat que tracten diferentment els dos gèneres, no poden ser considerades discriminatòries ni vulnerants del dret a la igualtat. Per tant, el dret comunitari permet als països de la Unió Europea (i a les empreses amb seu al seu territori) emprendre determinades «accions positives» que poden posar en pràctica.

Pel que fa al marc jurídic espanyol, l'article 14 de la **Constitució espanyola** (1978) propugna la no discriminació per raó de sexe com un dels drets fonamentals de l'ordenament jurídic. El model social d'Estat que es desprèn de la Constitució va determinar un nou marc juridicopolític, en el qual l'ordenament jurídic imposa a tots els poders públics la promoció de les condicions per tal que la igualtat sigui real i efectiva (art. 9.2).

L'article 35 de la Constitució espanyola parla del dret al treball de tots els espanyols i les espanyoles, del dret a la lliure elecció de professió i ofici i del dret a la promoció en el treball i a una remuneració suficient per mantenir les necessitats pròpies i les de la família que es té a càrrec, i subratlla que en cap cas pot fer-se cap discriminació per raó de sexe.

L'article 19.2 de l'**Estatut d'Autonomia de Catalunya** (2006) diu que totes les dones tenen dret a participar en condicions d'igualtat respecte als homes en tots els àmbits públics i privats.

L'**Ordre TRI/318/2006** de la Generalitat de Catalunya inclou mesures de foment de la igualtat entre dones i homes en l'àmbit de les relacions laborals a Catalunya, entre les quals es troba el desenvolupament d'un Pla d'Igualtat a l'empresa.

En la **Llei de conciliació 39/1999** apareixen les primeres mesures relatives a la conciliació de la vida laboral i personal, com ara una millora destacada de permisos remunerats per assolir aquest equilibri en situacions personals concretes.

La «**Ley Orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres**» (3/07) promoguda pel Ministeri de Treball i Afers Socials, que està previst que s'aprovi abans d'acabar el 2007, preveu una sèrie de mesures concretes que les empreses hauran d'implantar (obligatòriament les que tinguin una plantilla de més de 250 treballadors) i que es treballen al llarg d'aquesta guia pràctica.

Destaquem a continuació els principals punts d'aquest text legal:

L'article 3 afegeix com a forma de discriminació la maternitat/paternitat, l'assumpció d'obligacions personals, l'estat matrimonial o familiar.

L'article 5 parla de la igualtat de tracte i d'oportunitats en l'accés al treball, en la formació i en la promoció professional, així com en les condicions de treball.

L'article 7 tipifica les situacions que es consideren d'assetjament sexual i

d'assetjament per raó de sexe. Ambdues formes es consideren discriminacions i l'article 48 estableix mesures per prevenir-los.

L'article 8 diu que constitueix discriminació directa per raó de sexe tot tractament desfavorable de les dones relacionat amb l'embaràs o la maternitat.

L'article 42 parla dels programes de millora de l'ocupabilitat de les dones i l'article 43 estableix mesures d'acció positiva per afavorir l'accés de les dones al treball remunerat i l'aplicació efectiva del principi d'igualtat de tracte i no discriminació.

L'article 44 reconeix els drets de conciliació de la vida personal, familiar i laboral de tots els treballadors i treballadores per fomentar l'assumpció equilibrada de les responsabilitats familiars. A més, reconeix als pares el dret al permís de paternitat.

L'article 45 estableix l'obligatorietat de l'elaboració i aplicació dels plans d'igualtat per a les empreses de més de 250 treballadors i treballadores; per a la resta, l'elaboració és voluntària, prèvia consulta amb la representació legal de la plantilla.

L'article 46 tracta del concepte i el contingut dels plans d'igualtat de les empreses i determina que han de comptar amb una part de diagnosi sobre la situació de dones i homes a l'empresa i que hauran de fixar objectius per assolir la igualtat i estratègies i pràctiques per a la seva consecució, així com establir sistemes de seguiment i avaluació. Els continguts d'un pla es poden resumir tractant les següents àrees d'intervenció: mesures referents a l'accés al treball; classificació professional, promoció i formació; retribucions; ordenació del temps de treball per afavorir la conciliació laboral, personal i familiar; prevenció de l'assetjament sexual i per raó de sexe.

L'article 50 parla del distintiu d'igualtat que donarà el Ministeri de Treball i Afers Socials per reconèixer aquelles empreses que destaquin en l'aplicació de les polítiques d'igualtat d'oportunitats entre dones i homes en el treball.

Tot el títol VII d'aquesta llei està dedicat a la igualtat en la responsabilitat social de les empreses. En destaca l'article 73, que tracta de l'assumpció voluntària per part de les empreses d'accions de responsabilitat social consistents en mesures econòmiques, comercials, laborals i/o assistencials per promoure la igualtat entre dones i homes a les empreses o en el seu entorn social.

Aquest marc jurídic preveu la creació, la modificació i la millora de lleis a tots els nivells (central, autonòmic, local...) per complir les obligacions comunitàries i constitucionals en matèria d'igualtat de gènere, un dret totalment reconegut per la legislació actual.

## CONCEPTES BÀSICS SOBRE LA IGUALTAT I EL GÈNERE

Per tal de comprendre la profunditat del concepte de perspectiva de gènere, cal distingir el concepte de *sexe* del de *gènere*.

S'entén per *sexe* el conjunt de característiques anatòmiques i biològiques que fan diferents les dones i els homes, i que no determinen necessàriament els comportaments d'unes i altres.

S'entén per *gènere* (masculí i femení) el paper que en cada societat s'atribueix a tots dos sexes. El gènere és, per tant, la construcció social que atorga significat al fet de ser dona o home, a la interrelació entre ambdós i a les diferents relacions de poder/subordinació que mantenen homes i dones.

«El sistema de sexe-gènere és el conjunt de pràctiques, símbols, representacions, normes i valors socials que les societats elaboren a partir de les diferències sexuals.» (De Barberi, 1992).

Aquesta construcció social del que és una dona i un home ha determinat la posició social diferenciada (de fet, jerarquitzada) que ocupen les dones i els homes. El sistema *sexe-gènere* històricament ha generat una situació de discriminació i marginació de les dones en els aspectes econòmic, polític, social i cultural, tant en l'àmbit públic com en el privat, i ha separat de manera molt clara dos àmbits d'actuació: els homes en l'esfera productiva i les dones en l'esfera reproductiva.

Aquesta posició social diferenciada (en termes de drets, valors i oportunitats) es construeix a partir de l'assignació de papers, espais, característiques i identitats diferents a cada persona, per raó del seu sexe biològic.

SEXE	GÈNERE
<i>Característiques biològiques</i>	<i>Característiques socials</i>
Determinat pels gens Exemple: només les dones poden donar a llum	Après Exemple: tant les dones com els homes poden tenir cura dels infants i la gent gran

Conseqüències del sistema sexe-gènere:

- El gènere determina el que és convenient, adequat i possible per a homes i dones en relació als seus comportaments, les actituds, els rols, les activitats i la participació en els diferents àmbits socials: en l'entorn familiar, en l'educació, en el govern, en les activitats econòmiques, en la distribució dels ingressos i dels recursos i en les institucions, per a cada context sociocultural particular.
- Aquest comportament après és el que defineix la identitat de gènere i determina els rols de gènere.

El sistema sexe-gènere vigent a la societat dona com a resultat una relació desigual entre dones i homes, que té a veure amb una distribució desigual de coneixements, propietats, ingressos, accés als recursos, reconeixement del treball realitzat, responsabilitats i, en alguns casos, drets.

Analitzar la realitat des d'una perspectiva de gènere ens permet obtenir informació sobre les relacions entre dones i homes en un determinat context. D'aquesta manera, el problema no radica en les característiques de les dones, sinó en la desigualtat en les relacions de poder i accés als recursos.

Cal tenir en compte que la desigualtat de gènere se superposa a altres desigualtats per raó de la pertinença a un determinat grup o classe social, edat, ètnia, etc., cosa que genera una doble, o triple, situació de desavantatge.

Per tant, fer servir una perspectiva de gènere és un dels principals instruments d'anàlisi de les condicions de desigualtat en qualsevol context.

## LA PERSPECTIVA DE GÈNERE

La perspectiva de gènere introdueix la possibilitat d'examinar la realitat des d'una altra òptica i percebre així l'existència dels obstacles que troba el desenvolupament del principi d'igualtat en els diferents escenaris socials i econòmics. Per tant, permet dissenyar mesures encaminades a eliminar aquests obstacles.

Des d'un punt de vista pràctic, aquesta perspectiva implica tenir-ho en compte transversalment.

### Tenir-ho en compte

La perspectiva de gènere suposa considerar sistemàticament les diferències entre les condicions, situacions i necessitats de les dones i dels homes a l'hora de desenvolupar qualsevol actuació o política de l'empresa. Per tant, cal aplicar aquesta anàlisi diferenciada en totes les fases i/o accions que es volen dur a terme: planificació, execució i avaluació. En definitiva, requereix el compromís de totes les parts per tal de modificar la condició i la posició de les dones i treballar per assolir un sistema sexe-gènere equitatiu, just i solidari.

### Transversalment

La transversalitat de gènere significa integrar aquesta perspectiva **en totes les polítiques** de l'organització, en totes les àrees i en totes les etapes. La transversalitat, com a principi rector, suposa tenir en compte que, des de totes les àrees d'actuació, s'ha de fer front a aquelles situacions que potencialment afecten de manera desigual les dones i els homes.

En un procés d'integració a l'empresa s'haurien de tenir en compte els següents criteris:

1. Implicació de les persones responsables en la igualtat de gènere.
2. Igualtat en l'accés i la valoració de llocs de treball.
3. Promoció de dones a càrrecs de responsabilitat.
4. Prevenició de l'assetjament sexual i moral.
5. Millora de les competències per a la igualtat de gènere.
6. Assegurar la igualtat en la retribució.
7. Fer servir un llenguatge no sexista.
8. Fer públiques les mesures en matèria d'igualtat que es posin en marxa.

Segons la Llei d'Igualtat, les empreses de més de 250 persones en plantilla hauran de desenvolupar plans d'igualtat de manera obligatòria. Per tant, l'acompliment d'aquests punts per part d'una PIME és clarament un criteri de RSE.

La Generalitat de Catalunya anualment atorga subvencions directes a les organitzacions que posin en marxa plans d'igualtat segons una sèrie de criteris preestablerts.

Per a més informació, vegeu [www.gencat.cat](http://www.gencat.cat)

## LES ACTUACIONS EN IGUALTAT DE GÈNERE

El marc legislatiu (europeu i nacional) promou i preveu moltes actuacions possibles que poden desenvolupar totes les parts implicades, des de les administracions central, autonòmiques i locals fins a les empreses i la ciutadania. En resum:

La **perspectiva de gènere** pretén *fomentar* dinàmiques d'actuació per part de tota la societat que permetin una igualtat real; *potència* mesures que comportin canvis estructurals. En aquest sentit, es poden portar a terme, entre d'altres:

- *Accions legislatives*, que són aquelles que pretenen *eliminar* de manera taxativa i clara discriminacions que es donen en qualsevol àmbit de la societat, ja sigui directament o indirecta.
- *Accions positives*, que són aquelles que pretenen *compensar* els efectes de discriminacions formals o informals per raons històriques o que es donen de manera generalitzada en qualsevol àmbit de la societat.

Les polítiques d'igualtat de gènere tenen tres àmbits d'actuació bàsics:  
Eliminar: discriminacions directes o indirectes → **accions legislatives**  
Compensar: efectes de discriminacions històriques → **accions positives**  
Fomentar i transformar: dinàmiques igualitàries → **perspectiva de gènere**

## LA CONCILIACIÓ A L'EMPRESA

### IGUALTAT I CONCILIACIÓ

Estadísticament, avui dia les dones obtenen resultats acadèmics millors que els homes, participen en el mercat laboral i ocupen llocs de treball que abans estaven pràcticament reservats al col·lectiu masculí. Malgrat això, la representació i la participació de les dones disminueix a mesura que s'ascendeix en la jerarquia piramidal de les organitzacions, i resulta escassa la seva presència en els llocs de poder. Aquest tipus de fenomen, conegut com a «segregació vertical», es pot observar en les dades recents que mostren que el percentatge de dones que desenvolupen activitats situades en la cúspide piramidal no supera el 2%, xifra que presenta poques variacions en països com Espanya, la Gran Bretanya, Itàlia, el Canadà o els Estats Units. En el mercat laboral, la participació de la dona es veu limitada quan es tracta d'ocupar càrrecs de responsabilitat.

A més, el principi «a igualtat de feina, igualtat de salari» encara no es respecta, i les dones solen tenir un salari que se situa un terç per sota del que



cobren els seus companys. Una dificultat afegida és que els equips de treball que les dones tenen al seu càrrec solen estar formats per poques persones.

D'altra banda, un elevat percentatge de dones exerceix la seva professió en el sector de serveis o en departaments de l'Administració, cosa que suposa una segregació horitzontal del mercat laboral.

Entenem per *segregació horitzontal* la manca de presència d'un dels dos sexes en determinades activitats i sectors, a causa del rol que s'atribueix a cada gènere. Entenem per *segregació vertical* la impossibilitat de les dones per accedir a càrrecs de responsabilitat i de direcció en les empreses, ateses les diferents responsabilitats que se'ls atribueixen.

Desequilibri en la distribució de responsabilitats jeràrquiques → **segregació vertical**

Desequilibri en la distribució d'àmbits de treball → **segregació horitzontal**

Hi ha moltes altres discriminacions directes i indirectes que les dones pateixen en el mercat laboral i que s'esmenten en aquesta guia com a dades a tenir en compte (d'altra banda, es proposen mesures per frenar-les). Així mateix, la impossibilitat de conciliar la vida personal i familiar amb la laboral és deguda a la mateixa organització de les empreses, que no permet un desenvolupament equilibrat ni a les dones ni als homes. Per tant, la conciliació s'ha d'entendre com un objectiu imprescindible dins d'un Pla d'Igualtat a l'empresa.

## EL MARC TEÒRIC

Fomenten la **conciliació de la vida laboral amb la familiar o personal** aquelles polítiques públiques i privades que ajuden a equilibrar els aspectes més importants de les persones treballadores i el seu entorn familiar o personal: la vida familiar o personal i la vida laboral.

La conciliació de la vida laboral amb la familiar i personal es considera un problema ètic (des del punt de vista de la igualtat entre dones i homes) i

comença a ser reconeguda com un problema social que té repercussions en la cura de les persones dependents, la fecunditat, l'economia, i que afecta altres aspectes de la societat.

Aquesta situació fou reconeguda per l'**Estratègia Europea d'Ocupació** dissenyada a la cimera de Lisboa de l'any 2000: el manteniment del model social europeu requereix un augment de la població ocupada i molt especialment de l'ocupació femenina, per a la qual es fixà una taxa igual o superior al 60% per a l'any 2010.

La igualtat entre homes i dones es converteix, així, en un dels pilars de la política d'ocupació de la Unió Europea, i la conciliació de la vida laboral amb la familiar o personal, en un requisit imprescindible per tal que les dones i els homes que exerceixen la seva professió puguin gaudir de temps per a ells i les seves famílies. En l'àmbit públic, moltes administracions estan duent a terme polítiques públiques per intentar donar resposta a aquests aspectes:

- Legislació de permisos laborals.
- Regulació d'horaris comercials, escolars i dels serveis públics.
- Ajudes econòmiques o bonificacions per a empreses, com bonificacions de la Seguretat Social.
- Ajudes econòmiques o bonificacions per a les persones treballadores, com per exemple, ajudes directes a famílies de treballadors i treballadores amb fills menors de tres anys, ajudes econòmiques per fer front a les despeses associades al manteniment d'una família, bonificacions de la Seguretat Social, etc.

Actualment la legislació laboral regula els permisos per causes personals i familiars que totes les empreses estan obligades a complir.

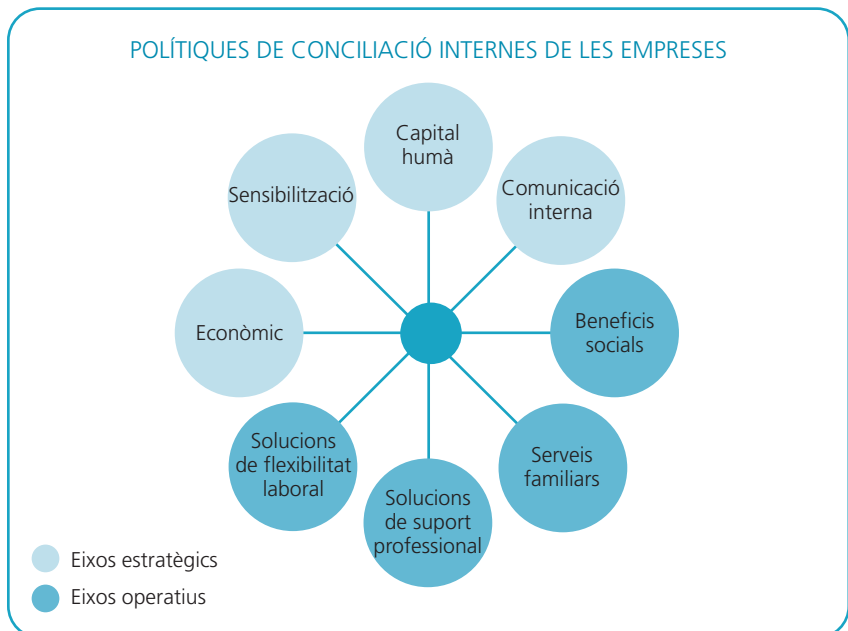
## LA CONCILIACIÓ A L'EMPRESA

A més de considerar la legislació que marca unes pautes obligatòries per a les empreses, s'ha de tenir en compte que l'adopció de polítiques, mesures o accions per a la millora de l'equilibri de les persones permet beneficiar les empreses.

Quan es parla de polítiques de conciliació de la vida personal i familiar amb la laboral de les empreses, sovint es tendeix a pensar només en mesures de flexibilitat laboral (flexibilitat d'horaris) o de serveis familiars a l'empresa (guarderia d'empresa), però aquestes polítiques engloben molts més àmbits.

Per tal de fer operatives aquestes polítiques és necessària una classificació dels diferents aspectes de la conciliació en les empreses.

El **model CEP** (Conciliació Empresa/Persona) és un model pràctic de treball fruit de l'experiència d'empreses de diferents sectors, dimensions i ubicacions. Identifica tots aquells elements que d'una manera o altra incideixen en el grau de conciliació possible en una determinada empresa, i els estructura al voltant de dos eixos principals (estratègic i operatiu), al seu torn dividits en quatre eixos cadascun.



**Els vuit eixos de la conciliació** en els quals es fonamenta el model CEP conformen els grans grups d'indicadors explicatius que incideixen en els valors de la conciliació, des de les perspectives estratègiques i operatives.

Si treballen les mesures relacionades amb aquests eixos, les empreses poden anar ordenant i assolint els seus objectius d'una manera eficient i pràctica.

## Eixos operatius

Els eixos operatius inclouen totes aquelles mesures de conciliació (o accions) aplicades a l'empresa per al seu personal, que s'agrupen en quatre tipus de solucions o mesures:

**Mesures de flexibilitat laboral:** són aquelles encaminades a flexibilitzar el temps i l'espai de treball per adequar-los a les necessitats de cada moment en la vida de les persones treballadores. Mesures com la flexibilitat en l'horari d'entrada i de sortida i en els dies de permisos i vacances, reduccions de jornada, l'ús de mitjans tecnològics per estalviar desplaçaments o el teletreball formen part de les solucions que contribueixen a conciliar el temps i l'espai.

**Mesures de suport i desenvolupament professional:** són aquelles mesures destinades a oferir suport a les persones en el seu desenvolupament professional i personal i a dotar-les de les habilitats i capacitats necessàries per a la conciliació. S'inclouen en aquest eix les mesures relacionades amb la formació, l'assessorament, el suport personal, professional o psicològic i el reconeixement professional.

**Serveis a les persones:** són aquells serveis que l'organització posa a disposició de la plantilla a les seves instal·lacions i infraestructures o amb els seus recursos. L'objectiu d'aquests serveis és millorar la qualitat de vida i la conciliació. Alguns exemples són l'oferta d'aparcament, mesures per a la mobilitat i el transport, serveis per a la salut, centralització de la informació d'interès personal o familiar, guarderia o gimnàs.

**Mesures de contractació i retribució:** pertanyen a aquest grup de mesures aquelles que persegueixen l'objectiu de garantir que la situació personal i familiar no sigui un factor de discriminació per a la contractació ni per a la promoció. També s'hi inclouen les mesures retributives que tenen en consideració la situació personal de la plantilla. Forma part d'aquest tipus de solucions oferir una assegurança mèdica i/o de vida, tiquets per al restaurant, guarderia, cotxe d'empresa, transport d'empresa, etc.

## Eixos estratègics

Els eixos estratègics consisteixen en la manera d'organitzar la conciliació a l'empresa i afecten més l'estratègia que les actuacions concretes. Són els eixos següents.

**Sensibilització de l'empresa envers determinades qüestions:** aquesta conducta pot ser espontània o respondre a una voluntat manifesta i formalitzada de l'empresa (en aquest cas parlem de cultura corporativa). Els elements inclosos en aquest eix van encaminats a potenciar la sensibilització de l'organització envers la conciliació i a crear una cultura corporativa que respecti els valors de la conciliació.

**Comunicació interna:** la comunicació a través de tots els canals i eines de l'organització influeix directament en la satisfacció de les persones, en la seva feina i situació a l'empresa. La comunicació interna és un instrument indispensable per:

- generar confiança en l'organització,
- fer homogènia l'actuació de l'empresa,
- potenciar-ne els resultats.

Les mesures adoptades per millorar la comunicació interna ajuden a conèixer quines són les necessitats de les persones que formen part de l'organització. Hi ha empreses que disposen de moltes (o força) mesures de conciliació de les quals la plantilla no es beneficia, perquè no responen a les necessitats reals del personal. Sovint, també hi ha empreses interessades a crear

una certa confusió sobre determinats temes i, de vegades, si l'empresa no sap comunicar quina és la seva voluntat, pot fer que el missatge es distorsioni. Una bona organització dels fluxos comunicatius (verticals i horitzontals, formals i informals) dins l'empresa ajuda a fomentar l'aplicació real de les mesures de conciliació i que aquestes siguin adequades a les necessitats de la plantilla.

**Capital humà:** segons una definició de Gary Becker, el capital humà és «l'augment en la capacitat de la producció del treball o l'augment en la qualitat del treball que s'aconsegueix millorant les capacitats de les persones treballadores». Aquestes millores en les capacitats de les persones treballadores s'obtenen mitjançant l'aplicació de determinades polítiques de recursos humans: formació continuada, polítiques de motivació, treball en equip, polítiques d'igualtat de gènere, polítiques de gestió del temps, etc.

**Control econòmic:** amb l'objectiu de garantir que l'adopció per part de les empreses de mesures de conciliació sigui sostenible i perdurable en el temps, és necessari mesurar l'impacte que té en els objectius de negoci. A través dels elements que s'inclouen en aquest eix es pretén que l'empresa aprengui a gestionar la conciliació de la mateixa manera que gestiona la qualitat o l'impacte de la seva activitat en el medi ambient. Tal com deien els dos grans economistes Norton i Kaplan en el seu llibre *El cuadro de mando integral*, «el que no es pot mesurar no es pot gestionar». Si es vol garantir que l'adopció de mesures de conciliació per part de les empreses sigui sostenible i perdurable en el temps, és necessari disposar d'elements de mesura. Aquest enfocament ens permet entrar en un procés de millora contínua.

Aquests eixos agrupen les àrees de l'organització amb un major contingut estratègic, des de quatre perspectives, per tal d'establir el punt de partida de l'organització en termes de conciliació de la vida personal i la laboral. Les mesures que s'inclouen en els eixos estratègics es configuren com a **mesures potenciadores de la conciliació**. Aquesta àrea és prioritària a l'hora d'incorporar mesures de conciliació, ja que l'èxit de la implantació de les

mesures és determinat en gran part pel compromís estratègic de l'organització envers aquesta qüestió i pels recursos i instruments que permetin que la utilització de les mesures sigui efectiva. Per tant, és imprescindible abordar aspectes estratègics a l'hora de plantejar un pla d'implantació de mesures de conciliació de la vida personal amb la laboral.

Aquesta classificació dels eixos permet que l'empresa pugui definir les seves polítiques i emprendre actuacions concretes que permetin una sostenibilitat en el temps.

# Elaboració del Pla d'Igualtat de gènere

Una vegada establertes les bases teòriques de la igualtat de gènere i la conciliació, es pot definir el procés d'elaboració d'un Pla d'Igualtat.

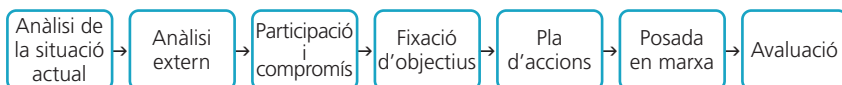
Un Pla d'Igualtat consta d'una sèrie d'objectius, polítiques i programes, així com també de responsabilitats i recursos, per tal d'assolir els propòsits en matèria d'igualtat.

Els punts generals que haurà de preveure el Pla d'Igualtat es desenvolupen en el capítol següent sobre mesures concretes. No obstant això, s'entén que el Pla d'Igualtat d'una empresa ha de tenir en compte –com a mínim– els següents àmbits:

- Objectius i mesures quant a la **selecció**, la **contractació** i la **retribució**.
- Objectius i mesures quant a la **formació** i la **promoció**.
- Objectius i mesures referits a la **comunicació** i la **utilització del llenguatge no sexista**.
- Objectius i mesures respecte a la **prevenció de l'assetjament moral i sexual**.
- Objectius i mesures en relació amb la **conciliació**.

L'objectiu bàsic d'aquest capítol és definir els passos des d'on som ara fins on volem arribar i fer-ho d'una manera pràctica i adaptada a l'empresa.

Aquest procés es resumeix a continuació:





## ANÀLISI DE LA SITUACIÓ ACTUAL

L'anàlisi de la situació actual ens ha de permetre saber:

- Com és l'empresa i les persones que hi treballen.
- Quines accions i mesures ja ha adoptat l'empresa i com funcionen.
- Identificar les àrees de millora i actuació.

Saber en quin punt de partida som permet traçar un pla d'actuacions adaptat realment a l'empresa per tal que sigui eficient.

Per tal d'establir el punt de partida (on som ara) s'han establert unes eines d'ajuda: autodiagnosi i entrevista.

### AUTODIAGNOSI

L'autodiagnosi es du a terme mitjançant una eina informàtica elaborada específicament per al projecte Ressort que permet conèixer la situació actual en cadascun dels àmbits d'una empresa pel que fa a la responsabilitat social en tot el seu abast.

En aquesta autodiagnosi es fan algunes preguntes relatives a la igualtat i la conciliació que permeten detectar el nivell d'avanç en aquests aspectes.

Les indicacions que es donen són molt genèriques però serveixen per enfocar els esforços de l'empresa envers la Responsabilitat Social Empresarial.

### ENTREVISTA

Per poder fer una anàlisi completa de la situació actual, una persona especialitzada duu a terme una entrevista a l'empresa, per tal de poder adequar les accions i les mesures d'igualtat a les necessitats de les persones de l'empresa, així com també a les possibilitats reals de l'empresa, la seva situació i els seus objectius.

Els àmbits principals de l'entrevista són:

- igualtat en la selecció, la contractació i la retribució,
- igualtat en la formació i la promoció,
- comunicació i llenguatge no sexista,
- prevenció de l'assetjament,
- mesures de conciliació de la vida laboral i personal.

En cap moment es pretén que les entrevistes tinguin un caire d'auditoria legal o laboral ni de fiscalització. Al contrari, el que es busca és que, mitjançant una conversa més o menys formal i una certa anàlisi de documentació o dades de l'empresa, aquesta pugui rebre assessorament de manera personalitzada, proactiva i concreta.

Aquesta guia segueix els mateixos àmbits de l'entrevista per tal de facilitar l'actuació pràctica a l'empresa.

## ANÀLISI EXTERNA

Una vegada es coneix el punt de partida de l'empresa, cal fer una anàlisi sobre altres elements externs que hi poden tenir a veure, com:

- aspectes legislatius concrets,
- conveni col·lectiu o acords sectorials o particulars,
- ajuts o incentius en curs (per exemple, subvencions per fer un Pla d'Igualtat),
- recursos de què l'empresa pugui disposar (per exemple, programes o formació),
- suports professionals o personals,
- altres aspectes rellevants per a l'empresa.

Aquests punts no es tracten de manera detallada en aquesta guia perquè generalment són elements que en un moment hi són (com, per exemple, les ajudes o subvencions) però en altres, no, i per tant podrien deixar la guia desfasada molt ràpidament. De totes maneres, la guia inclou informa-

ció sobre les subvencions que els darrers anys ha atorgat el Departament de Treball i Indústria de la Generalitat de Catalunya.

Per tal de poder fer aquesta anàlisi, cal conèixer la realitat i l'entorn de la igualtat a través de diferents fonts documentals i organismes públics locals, provincials o autonòmics que donen suport a aquests temes.

Les entitats participants en el projecte Ressort donaran assessorament i informació sense cap compromís a les empreses que ho demanin.

Altres administracions i organismes que donen orientacions sobre igualtat i conciliació a les empreses són els següents:

- Departament de treball de la Generalitat (<http://www.gencat.net/TREBALL>).
- Institut Català de les Dones ([www.gencat.net/icdona](http://www.gencat.net/icdona)).
- Les àrees i els instituts de promoció econòmica dels municipis.
- El Instituto de la Mujer ([www.mtas.es/mujer](http://www.mtas.es/mujer)).

## PARTICIPACIÓ I COMPROMÍS

Un Pla d'Igualtat sense un compromís i una participació activa no passa de ser una declaració de bones intencions, intencions que mai es duren a la pràctica.

### PER PART DE LA DIRECCIÓ

Una de les claus principals de l'èxit de qualsevol pla empresarial és obtenir el compromís de la direcció (o propietat) de l'empresa. Aquest compromís s'ha de formalitzar d'alguna manera (per exemple, mitjançant un document, una carta o una acta) que permeti evidenciar que el Pla d'Igualtat té l'aval de la direcció.

Cal emmarcar dins del Pla d'Igualtat els motius i les accions que durà a terme la direcció per tal de promoure i consolidar una gestió amb perspectiva de gènere. Habitualment, la direcció fa un primer pas d'aprovació per tirar endavant el Pla d'Igualtat, però també cal que s'involucri en els objectius, l'execució de les accions, l'oferiment de recursos, etc., i que en valori els resultats per poder millorar-los constantment.

És recomanable que totes les actuacions i decisions de la direcció es formalitzin en actes o documentació formal.

## PER PART DE LA PLANTILLA

Per tal de poder arribar a la igualtat a l'empresa cal que les persones treballadores s'hi involucrin i participin. Aquesta participació s'ha de formalitzar d'alguna manera (per exemple, mitjançant la creació d'un grup de treball o un comitè) que permeti evidenciar que el Pla d'Igualtat compta amb la participació de les persones de l'empresa.

S'ha de fomentar la participació del personal de l'empresa per tal que les mesures siguin consensuades de la manera més àmplia possible i perquè es tinguin en compte totes les necessitats que hi ha. Aquesta participació no té per què ser directa i personal, sinó que pot ser puntual i exercida a través de les persones representants escollides.

En les empreses que tenen periòdicament una negociació col·lectiva del seu conveni, els treballadors no tenen per què traspasar totes les mesures al conveni, ja que es tracta de mesures graciabls i consolidar-les, a vegades, significa no poder tirar-les enrere si no funcionen, cosa que pot ocasionar força complicacions. No obstant això, **el grau més elevat de compromís recomanable és la plasmació en el conveni col·lectiu.**

La formalització pot semblar que genera molta burocràcia, però permet que el compromís i la participació tinguin una continuïtat real en el temps.

## FIXACIÓ D'OBJECTIUS

La fixació d'objectius és una tècnica que permet planificar les actuacions en un període determinat de temps i posteriorment avaluar-ne el compliment.

La fixació d'objectius és el primer pas per a la millora i marcarà les actuacions a emprendre en els passos posteriors del Pla d'Igualtat:

- les accions i activitats que s'han de dur a terme,
- qui ha de fer-les,
- quan s'han de fer,
- com han de fer-se, és a dir, amb quins mitjans o recursos.

Atès que el procés de fixació d'objectius és un pas capital en la incorporació d'accions i mesures a l'empresa, és molt important obtenir el compromís necessari per part de la direcció de l'empresa i comptar també amb la participació de la plantilla.

Per facilitar la fixació d'objectius, és recomanable fer un repàs de l'informe de diagnosi que permeti reflexionar i finalment fixar els objectius de les accions o mesures recomanades, segons la seva importància i possibilitat real d'incorporar-se a l'empresa. D'aquesta manera ens assegurem que els objectius cobreixen totes les àrees de treball del Pla d'Igualtat.

Una bona manera de motivar per passar a l'acció es troba en l'apartat de beneficis d'aquesta guia; pot resultar útil per a la incorporació d'alguns dels objectius.

La fixació d'objectius permet que es puguin treballar totes les àrees en funció de la realitat de l'empresa, de manera consensuada i operativa.

## PLA D'ACCIÓ

Per tal que el Pla d'Igualtat sigui realment efectiu i durador en el temps, cal que es formalitzi d'una manera clara amb tots els components necessaris perquè sigui efectiu.

## DESIGNACIÓ DE RESPONSABLES

L'elaboració del Pla d'Igualtat ha de ser el fruit de la reflexió i el treball dut a terme per l'empresa amb l'assessorament d'una persona especialitzada, amb formació en matèria d'igualtat de gènere. Per tal que el Pla d'Igualtat contingui tots aquells elements essencials perquè l'empresa implantí de manera sostenible accions i mesures i que aquestes s'ajustin a les necessitats de les persones, és imprescindible comptar amb la participació de la plantilla i les persones responsables.

L'agent d'igualtat és la persona de l'organització que vetlla per l'assoliment de la igualtat de gènere. Pot ser la persona encarregada, entre d'altres tasques, d'elaborar, implementar i avaluar el Pla d'Igualtat.

Amb els objectius de fomentar la participació de la plantilla en l'elaboració del Pla d'Igualtat i en tot el procés que suposa, facilitar la posada en marxa de les accions i mesures identificades en la diagnosi i assegurar que tot el procés té lloc en el marc d'un procés de millora contínua, cal nomenar un grup de persones responsables.

Generalment, la incorporació d'accions i mesures que afavoreixin la igualtat de gènere de manera global en una empresa en el marc d'un Pla d'Igualtat, entre les quals es troben aspectes estratègics de comunicació interna, sensibilització, polítiques de capital humà, etc., suposa un canvi cultural i organitzatiu. En aquest sentit, s'ha de tenir en compte que no hi ha models únics per a totes les empreses o organitzacions ni fórmules universals per a la implantació d'aquestes mesures.

Cada empresa ha de trobar el seu model, el que sigui més adequat a les seves característiques. Per poder-ho aconseguir, cal partir d'un coneixement real de l'empresa, de manera que les solucions siguin tan personalitzades com es pugui.

La missió de les persones responsables del Pla d'Igualtat és dissenyar les accions i mesures que cal emprendre i vetllar perquè la seva implantació sigui efectiva i sostenible al llarg del temps. Així mateix, han de garantir que es

passi de la bona voluntat a una implantació efectiva i a un ús normalitzat a l'empresa.

Les funcions de les persones responsables no acaben amb el procés de definició i concreció d'objectius sinó que perduren en el temps, ja que han d'assumir tasques d'avaluació i millora continuada de les accions i mesures implantades.

El nombre de persones responsables depèn de les dimensions de l'empresa. Amb tot, sempre es recomana un mínim de dues persones i un màxim de sis o, en tot cas, un nombre que permeti que totes les parts es trobin representades, però que sigui suficientment àgil per facilitar l'operativitat i la presa de decisions. Per regla general, hi han de participar representants de la plantilla, representants sindicals i de la direcció.

La Generalitat de Catalunya anualment atorga subvencions per a la incorporació de l'agent d'igualtat a les organitzacions de Catalunya. Vegeu l'apartat de la guia sobre subvencions.

## ESTABLIR UN CALENDARI

Designar un equip de responsables no permet assegurar que les accions i mesures es duguin a terme amb èxit ni que s'executin segons els objectius establerts.

Cal establir un calendari realista, que permeti fer els passos adequats en la direcció que s'hagi determinat, de manera progressiva, intentant no fer-ho tot de cop, ja que ni humanament ni organitzativament seria possible ni recomanable. El calendari ha de tenir en compte els temps de disseny, implantació i avaluació de cada acció o tasca, sense perdre de vista la resta de tasques establertes.

El calendari no té per què ser anual, sinó que pot proposar-se fites i accions a diferents terminis: a tres mesos, a sis mesos, a dotze mesos, a vint-i-quatre mesos, etc.

## ACCIONS I MESURES PER DUR A TERME

Cal triar les mesures que permetin optimitzar els resultats i que s'adaptin tant a les necessitats de les persones com a les possibilitats de l'empresa.

Les mesures adoptades (i sobre les quals s'ha articulat la guia) afecten principalment les següents àrees:

- selecció, contractació i retribució del personal,
- formació i promoció del personal,
- comunicació i llenguatge no sexista,
- prevenció de l'assetjament moral i sexual,
- conciliació de la vida laboral amb la familiar.

## RECURSOS I INDICADORS DE RESULTATS

Cadascuna de les accions i mesures que figuren al Pla d'Igualtat s'ha de detallar al màxim, per tal de fer-les comprensibles per a tothom.

Cal valorar quins recursos seran necessaris per complir el calendari planificat i establir qui és responsable de cada acció i cada tasca per tal de calcular la càrrega de treball que pot suposar per a les persones responsables o altres membres de l'organització.

Alguns dels recursos que es poden tenir en compte són el temps de dedicació necessari, les despeses de gestió i coordinació, les despeses de la mateixa acció o mesura, els temps dels altres i tots aquells elements materials o monetaris que facin falta per acomplir el Pla d'Igualtat previst.

També cal definir els resultats que s'esperen d'aquestes accions i mesures per tal de poder verificar si la planificació i els objectius es van assolint al llarg del temps.

S'enumeren a continuació alguns dels indicadors (que poden servir també per a realitzar una diagnosi preliminar):

- percentatge de dones/homes en tota l'organització,
- percentatge de dones/homes en càrrecs de responsabilitat (segregació vertical),



- percentatge de dones/homes en els diferents departaments (segregació horitzontal),
- percentatge de dones/homes que han presentat candidatures per a selecció o promoció,
- percentatge de dones/homes que finalment han estat seleccionats o promocionats,
- percentatge de dones/homes que s'han donat de baixa,
- percentatge de salari variable sobre el fix pagat a dones/homes,
- percentatge de dones/homes que han rebut formació (en hores i en cost),
- percentatge d'hores extres realitzades per dones/homes.

Aquests indicadors es podrien comparar amb altres com la facturació, la qualitat del servei, la productivitat, els beneficis..., de manera que l'empresa sigui capaç de veure les millores obtingudes amb les actuacions dutes a terme.

La formalització del Pla d'Igualtat ha d'adaptar-se a les possibilitats i la forma de treballar de l'empresa per tal que sigui realment operatiu i no burocràtic o imposat.

## COMUNICACIÓ I POSADA EN MARXA

La posada en marxa del pla suposa la implantació a l'empresa de les accions o mesures que s'hi preveuen.

Un primer pas ineludible és comunicar a tota la plantilla l'existència del Pla d'Igualtat i les actuacions i el calendari previst, així com presentar les persones responsables i els canals de comunicació i participació que s'han creat.

Cada acció o mesura que es pretengui posar en marxa ha de tenir un o una líder que s'ocupi del seguiment, que impulsi i coordini les actuacions referents a la mesura en qüestió i que, en definitiva, sigui la persona referent d'aquesta acció concreta.

Aquesta persona ha de ser la responsable de vetllar pel correcte funcionament de cada mesura o acció i s'ha de preocupar de motivar les persones perquè l'apliquin correctament i hi participin. Determinades accions o mesures podrien requerir una dinamització especial per aconseguir que les persones s'hi impliquin i hi participin.

Un element bàsic en el llançament o la implantació de les mesures és la comunicació, no només en el moment inicial sinó en totes les fases i de manera constant. Cal identificar els canals de comunicació que es faran servir, així com utilitzar simultàniament de diversos canals (tant formals com informals).

La comunicació de les accions i les mesures que s'introduiran a l'empresa s'ha de fer abans de la posada en marxa efectiva. És a dir, abans de donar la possibilitat de gaudir de determinades mesures o abans d'introduir els canvis previstos, cal posar en coneixement del personal aquestes mesures o canvis previstos. S'aconsella dosificar la informació i mantenir una regularitat en la comunicació, però sense perdre la visió global del procés.

En aquesta fase de comunicació i informació és molt important facilitar totes les dades relatives al funcionament, ús, requisits, objectius, etc. de les futures actuacions i mesures, per assegurar que s'entenguin i s'apliquin de manera correcta.

La informació que es transmeti ha de ser clara, unívoca i sense ambigüitats que puguin donar lloc a interpretacions diferents de les correctes.

Així doncs, cal tenir preparat un pla de comunicació i informació per a cadascuna de les accions i mesures. La persona responsable de cadascuna d'elles hauria de poder tenir temps disponible per a consultes sobre aspectes relacionats amb la mesura o per ampliar la informació que calgui.

A més, la comunicació ha de permetre que les persones de l'organització puguin participar en el procés i facin arribar les seves opinions i suggeriments. Per tant, caldria obrir una línia directa de diàleg amb tot el personal.

La comunicació pot ser un element de coordinació i de funcionament de les percepcions de les persones de l'empresa.

## AVALUACIÓ

Amb la finalitat de garantir que la implantació sigui efectiva, és necessari planificar i crear els mecanismes de seguiment i avaluació adequats a cadascuna de les accions i mesures previstes en el Pla d'Igualtat.

L'avaluació s'ha d'estructurar a partir de tres punts principals:

- Coneixement de les accions i mesures que s'implanten.
- Utilització i participació de les accions i mesures implantades.
- Satisfacció de les persones amb les accions i mesures adoptades.

Aquest pas el pot fer directament la mateixa empresa, que també pot recórrer a empreses externes.

## CONEIXEMENT

Més amunt ja s'ha comentat que un dels aspectes més importants en la posada en marxa del Pla d'Igualtat consisteix a donar-ne una bona informació: a qui afecten les accions i mesures, quin és el funcionament, qui és el/la responsable, com se'n fa ús, etc.

En aquesta fase d'avaluació cal veure si la comunicació ha estat efectiva i valorar el coneixement que les persones de l'empresa tenen de les diferents accions i mesures, del seu funcionament i de la repercussió que tindran en les seves tasques individuals i col·lectives.

## UTILITZACIÓ

Si tenim la capacitat de mesurar la utilització efectiva de les accions i mesures implantades, tindrem una idea més clara i evident de l'èxit de la implantació del Pla d'Igualtat.

Si la utilització no és l'esperada, s'haurà de fer una anàlisi per determinar quins són els frens i les barreres en aquesta utilització.

Sovint, és necessari incidir en els frens mitjançant la sensibilització, ja que ens podem trobar casos en què no es tregui partit d'una mesura o no es participi en una acció per condicionants imposats per un determinat lloc de treball. En aquesta avaluació hauríem d'identificar totes aquestes qüestions per treballar-les en profunditat i anul·lar els frens existents.

## SATISFACCIÓ

Per mesurar la satisfacció de l'empresa quant a les accions i mesures que s'han posat en marxa, es recomana formular dues preguntes:

L'acció o la mesura millora la igualtat de gènere a l'empresa?

El funcionament de l'acció o mesura en concret és satisfactori?

Aquests punts permeten avaluar si les línies d'actuació que s'han encetat són les més adequades a les necessitats reals de les persones.

També permeten comprovar si el mecanisme de funcionament de les accions i mesures és el més adequat.

Totes les tasques descrites a l'avaluació ens han de permetre identificar aspectes susceptibles de millora de manera periòdica i continuada en el temps per part de les persones que hi treballen.

Tots els indicadors del Pla s'han d'avaluar per tal de veure si les mesures i accions dutes a terme milloren els indicadors en funció dels objectius marcats. Per exemple, si un dels objectius era l'increment de la participació de les dones en la formació de l'empresa, cal veure si s'ha assolit i quina desviació hi ha per tal de poder actuar-hi.

## AJUDES I SUBVENCIONS

Aquesta guia no dóna informació detallada sobre totes les possibles ajudes o subvencions de què es poden beneficiar les empreses, perquè, com ja s'ha

dit, aquestes ajudes estan disponibles de manera irregular al llarg del temps i la guia podria quedar desfasada molt ràpidament.

De totes maneres, incloem informació general sobre les subvencions que els darrers anys ha publicat el Departament de Treball i Indústria de la Generalitat de Catalunya per a l'«establiment de mesures per al foment de la igualtat d'oportunitats entre homes i dones en l'àmbit de les relacions laborals a Catalunya establertes a l'Ordre TRI/423/2005, de 28 d'Octubre». El presupost per a l'any 2006 va ser de 600.000 euros.

Les principals accions per a les quals les empreses poden rebre una subvenció són:

- Promoció de l'elaboració d'un Pla d'Igualtat dins de les empreses de 10 o més treballadors i treballadores.
- Promoció de la incorporació de la figura d'agent per a la igualtat d'oportunitats entre dones i homes a les empreses de 100 o més treballadors i treballadores.

Per poder optar a la subvenció s'estableixen una sèrie d'eixos de treball:

- Eix 1. Garantia del compromís de la direcció en relació amb la realització del projecte i el foment d'accions de sensibilització a totes les àrees de l'organització empresarial.
- Eix 2. Participació i implicació del personal mitjançant la representació unitària i/o sindical de les persones treballadores, quan n'hi hagi.
- Eix 3. Comunicació i llenguatge no sexista.
- Eix 4. Igualtat d'oportunitats en l'accés a qualsevol lloc de treball dins de l'organització.
- Eix 5. Promoció de dones a càrrecs directius i/o tècnics.
- Eix 6. Redistribució del temps per millorar la conciliació entre la vida personal, familiar i laboral.
- Eix 7. Inclusió de la perspectiva de gènere en la prevenció de riscos laborals (assetjament moral i sexual, riscos psicosocials, trastorns musculoesquelètics).
- Eix 8. Igualtat en matèria retributiva i condicions de treball.
- Eix 9. Accions per a col·lectius de dones afectades per raó d'alguna altra circumstància.

- Eix 10. Promoció de pactes i acords interns i/o externs que incloguin la perspectiva de gènere.

El nombre mínim d'eixos de treball per als projectes que es presentin, sigui quin sigui el programa per al qual s'opti, serà de **sis eixos**, tres dels quals hauran de ser, en qualsevol cas, els assenyalats anteriorment amb els números 1, 2 i 3.



# Algunes mesures

En aquest apartat es presenten algunes de les mesures més habituals, perquè les empreses puguin incorporar-les de manera natural i millorar-les amb el temps.

Les mesures que es detallen a continuació s'esmenten a títol informatiu, i no vol dir que totes les empreses hagin d'adoptar-les totes ni tampoc que les que no s'hagin detallat en aquesta guia no siguin importants. Amb tot, creiem que són les més comunes per als sectors i les dimensions empresarials més habituals al nostre entorn i que, per tant, constitueixen un bon punt de sortida.

És important que cada empresa decideixi quines mesures li semblen més adients per assolir una política d'empresa igualitària i conciliadora dels diferents aspectes de la vida.

## MESURES DE SELECCIÓ, CONTRACTACIÓ I RETRIBUCIÓ

### Ofertes de treball no discriminatòries

Aquesta mesura pot semblar purament formal, però no ho és, ja que d'una banda compromet l'empresa a admetre homes i dones en tots els llocs de treball, estiguin masculinitzats o feminitzats; i, d'altra banda, anima els homes i les dones a optar a llocs de treball que tradicionalment podrien haver estat vedats al seu gènere.

Exemple: Cal evitar «Busquem caixeres» o «Busquem encarregats», ja que són anuncis clarament sexistes.



### **Establir quotes per tal de contractar dones en llocs on estan poc representades**

Aquesta mesura ajuda a trencar els estereotips sobre les limitacions de les dones en determinades funcions o tasques a les empreses o sobre la seva capacitat professional.

Exemple: Establir un percentatge per a càrrecs directius en un termini de temps (mesos, anys, etc.).

### **Vetllar per tal que les proves de selecció mesurin exclusivament les competències necessàries per al desenvolupament de la feina i no altres qüestions com la disponibilitat**

Aquesta mesura és especialment important per a categories menys qualificades i pel que fa a la incorporació al mercat laboral de dones amb responsabilitats familiars o de més edat.

Exemple: Eliminar dels qüestionaris d'avaluació de candidatures preguntes sobre els fills o responsabilitats familiars.

### **Accions positives de contractació: a igual mèrit entre una candidata i un candidat, apostar per la contractació de dones**

Aquesta acció positiva permet trencar la desigualtat en alguns llocs de treball, tasques o nivells de responsabilitat a favor de les dones (o dels homes, en aquells llocs de treball tradicionalment ocupats per dones). Les accions positives són previstes per llei i es recomanen per afavorir l'accés de les dones al mercat de treball.

Exemple: Quan ja es tenen tres candidats o candidates, escollir-ne un de pertanyent al sexe que no sigui majoritari en el departament o lloc vacant.

### **Determinar els sistemes de contractació en funció del lloc de treball vacant i no en funció del sexe**

Cal fer una descripció dels llocs de treball que tingui en compte les habilitats i les capacitats i no la força o la disponibilitat.

Exemple: Eliminar de la definició del lloc les tasques físiques.

### **Fer contractes per substituir les persones que estan de baixa per maternitat o paternitat, o que han demanat una excedència pel mateix motiu**

Per tal que els companys i companyes d'una persona que ha agafat una excedència per raons personals no tinguin una sobrecàrrega de treball, cal fer contractes per evitar un problema previsible i que pot solucionar-se sense cap cost addicional per a l'empresa.

Exemple: Incloure en la documentació interna de l'empresa que qualsevol persona serà substituïda sempre.

### **Establir mecanismes de retribució per objectius**

Evitar les hores extres com a mesura de retribució habitual, ja que les dones normalment no poden dedicar un temps addicional a la feina. Així, és més recomanable establir mecanismes per incrementar la retribució en funció d'objectius d'eficiència i no de disponibilitat o d'hores de treball addicionals.

Exemple: Veure el percentatge d'hores extres que fan les dones i les que fan els homes per veure si realment unes i altres reben un tracte igualitari.

### **Establir indicadors de segregació en tots els processos de selecció, contractació i retribució**

Cal que l'empresa marqui uns objectius per tal de poder fer-ne el seguiment i la millora contínuament.

Exemple: Marcar un percentatge de dones/homes en cada departament (horitzontalment) com a objectiu a assolir.

### **Fixar un percentatge màxim de retribució variable, per evitar valoracions subjectives que puguin perjudicar negativament les dones que treballen a l'empresa**

La retribució variable, si bé és un factor de motivació, també pot ser causa de desmotivació si la variabilitat afecta un percentatge significatiu del salari i en aquelles situacions personals complicades que no facin possible arribar a aquests objectius.

Exemple: Establir quant val en diners la consecució de determinats objectius individuals.

Una manera de començar a treballar la igualtat de gènere a les empreses o de millorar-la és procurar que els processos de selecció, contractació i retribució siguin els adequats per tal de garantir les mateixes condicions per a tothom. Moltes vegades les dones no són representades a l'empresa perquè en la selecció no hi ha les condicions adequades.

## MESURES DE FORMACIÓ I PROMOCIÓ

### Formar les persones responsables de recursos humans en igualtat de gènere

Aquesta mesura és vital, ja que l'efectivitat de totes les altres accions i mesures depèn de les polítiques concretes que es duguin a terme a l'empresa en matèria de recursos humans.

Exemple: Fer un curs anual subvencionat per cambres de comerç o entitats locals. Si no en tenen, demanar-los.

### Establir mecanismes de formació per a la promoció de dones a funcions on estan poc representades

Moltes vegades la manca de formació específica per a un lloc de treball fa que habitualment estigui ocupat per un dels dos gèneres. Si s'inverteix en la formació de l'altre gènere, es pot aconseguir trencar aquesta tendència.

Exemple: Establir un percentatge de dones/homes que han de rebre formació anualment.

### **Revisar els sistemes de classificació professional per assegurar que per a un mateix lloc de treball o funció els homes i les dones tinguin la mateixa categoria professional.**

Es tracta que no hi hagi classificacions professionals de les mateixes tasques amb noms diferents per a homes i dones.

Exemple: Eliminar «encarregat» o «caixera» dels convenis col·lectius o de les taules salarials per categories.

### **Accions positives de promoció: apostar per promocionar dones**

Les accions positives permeten trencar la desigualtat en alguns llocs de treball, tasques o nivells de responsabilitat a favor de les dones. La llei preveu les accions positives: són accions permeses i recomanades.

Exemple: Apostar per la promoció de les dones en un departament o àmbit masculinitzat.

### **Garantir que els cursos de formació continuada s'imparteixin en horari laboral**

Aquesta mesura afavoreix la participació de les dones en la formació, ja que està estadísticament comprovat que, quan es fa fora de l'horari laboral, la seva participació disminueix.

Exemple: Fer cursos de formació presencial a l'empresa, amb caràcter obligatori.

### **Formació en habilitats i competències: gestió d'equips, planificació del temps, etc., amb un èmfasi especial en les necessitats manifestades per les dones de l'empresa**

Moltes vegades, la formació es fa pensant en tot el personal en general, sense tenir en compte les necessitats puntuals de les dones de l'empresa, cosa que les podria afavorir.

Exemple: Fer algun curs de gestió del temps, gestió de reunions, etc.

## Dissenyar programes de formació per a totes les categories de l'empresa

Així s'afavoreix que les dones, que normalment ocupen els llocs més baixos, també puguin accedir a la formació i desenvolupar-se professionalment.

Exemple: Donar un import concret per persona per a la formació anual.

## Facilitar a aquelles persones que estan en excedència l'accés a la formació que ofereix l'empresa

Sovint, les persones que gaudeixen d'una excedència no es tenen en compte a l'hora de programar cursos de formació. No facilitar-los la promoció genera una situació contraproductiva.

Exemple: Enviar els programes de formació a casa en paper i no a l'adreça electrònica de la feina.

Per tal que la igualtat de gènere sigui real en tota l'estructura, en totes les àrees i les categories de l'empresa, cal que els processos de formació i promoció siguin els adequats perquè tothom gaudeixi de les mateixes condicions.

Moltes vegades, les dones no són representades en llocs o àrees de responsabilitat a l'empresa perquè no hi ha les condicions adequades de formació i promoció.

## COMUNICACIÓ NO SEXISTA

### Revisar i corregir la documentació interna de l'empresa per tal de garantir que no s'utilitza un llenguatge sexista ni discriminatori

Encara que pugui semblar intranscendent, és evident que el llenguatge objectiva el pensament i condiona la realitat.

Exemple: Evitar termes com «els directors», «les secretàries», «els treballadors»...

### **No utilitzar imatges estereotipades de les dones en la publicitat de l'empresa o els seus productes**

Aquesta mesura pretén trencar amb una imatge degradant de les dones que no es correspon amb la realitat.

Exemple: Evitar fer ús d'imatges que reflecteixin estereotips i fomentin el sexisme.

### **Evitar el tractament diferenciat en funció del sexe**

Algunes empreses es dirigeixen als homes pels cognoms i a les dones pel nom. Aquesta mesura pretén evitar que es desprestigiï o es faci invisible el treball que fan les dones a l'empresa.

Exemple: Indicar en la documentació interna com cal adreçar-se a totes les persones (pel nom, el cognom, el càrrec, etc.).

### **Vetllar per tal que la roba de treball sigui neutra**

Evitar que les dones hagin de portar roba «femenina» per obligació (per exemple, faldilles) o bé a l'inrevés (per exemple, prohibir les faldilles). Aquesta mesura pretén que tant els homes com les dones vesteixin de manera lliure i sense condicionants de gènere.

Exemple: Indicar en la documentació interna que es permet qualsevol tipus de roba, sempre dintre dels límits de la correcció i la polidesa personal.

Moltes vegades, el llenguatge i la comunicació contenen elements que predeterminen una acció o disposició de caràcter sexista. Saber-ho i evitar-ho permet fer més visibles les accions d'igualtat i alhora evita que el llenguatge sigui un element de discriminació, ni que sigui involuntàriament.

## PREVENCIÓ DE L'ASSETJAMENT

### **Establir una definició clara de què es considera assetjament a la feina i les sancions que s'aplicaran**

Sovint s'argumenta que l'assetjament és una qüestió de percepcions entre homes i dones. Cal que l'empresa marqui i identifiqui quines són les actituds i comportaments punibles per tal d'evitar malentesos, tal com especifiquen les lleis.

Exemple: Definir en la documentació interna què es considera assetjament i com cal respondre-hi.

### **Designar una persona o un comitè responsable de prevenció de l'assetjament, que siguin l'interlocutor eventual en possibles casos**

Es tracta d'una mesura que permet donar una resposta ràpida i concreta a situacions que habitualment costa de canalitzar dins l'empresa, i evita que el problema pugui empitjorar.

Exemple: Si algú es troba en aquesta situació pot adreçar-se a la persona responsable per fer-l'hi saber i perquè activi el protocol d'actuació corresponent.

### **Dur a terme accions de sensibilització i prevenció de l'assetjament: què és, què suposa, quins efectes negatius provoca a la víctima, etc.**

Es tracta d'una mesura clarament enfocada a la sensibilització i prevenció a tots els àmbits, però orientada sobretot a persones amb responsabilitat.

Exemple: Fer un seminari per a tota la plantilla.

### **Formar i sensibilitzar les dones per tal que tinguin més elements per reconèixer l'assetjament i la possibilitat de denunciar-lo.**

Aquesta mesura pretén evitar que actuacions dubtoses o involuntàries passin a ser greus o no es resolguin a temps, per manca d'informació o coneixements de com actuar.

Exemple: Fer un seminari adreçat a aquests col·lectius.

La protecció dels col·lectius minoritaris o que poden ser objecte d'assetjament s'ha d'establir i dur a terme de manera clara perquè tothom treballi en les mateixes condicions. Moltes vegades les dones marxen de l'empresa per pressions o actuacions de persones de l'organització que queden impunes, i fins i tot es poden veure involucrades per omisió.

## MESURES DE CONCILIACIÓ

### Ampliació dels permisos de paternitat i maternitat vigents

Si és a l'abast de l'empresa, es poden ampliar els permisos establerts per llei: permís de paternitat, per malaltia d'un familiar, de lactància, etc. Així, en situacions de necessitat personal o familiar (en principi la llei les recull totes), la persona pot sentir-se ajudada per la seva empresa de manera clara i explícita.

Exemple: Concedir als homes, en concepte de baixa per paternitat, deu dies més (remunerats) dels que els correspondrien per llei.

### Flexibilitat d'horaris d'entrada i sortida

Es tracta de donar la possibilitat d'entrar o sortir més tard per poder compaginar les responsabilitats familiars amb l'horari laboral establert.

Exemple: Acordar un horari d'arribada posterior al legalment establert.

### Modificació o rotació de torns per motius personals o familiars

En aquelles empreses en les quals la plantilla treballa per torns, es pot oferir la possibilitat de canviar temporalment de torns de treball. En les empreses de serveis aquests torns solen ser d'horaris i/o dies de treball.

Exemple: Si algun treballador té persones dependents al seu càrrec, pot tenir preferència en l'elecció dels torns.

### Treball compartit

Preveure la possibilitat d'incorporar dues persones per ocupar un lloc de treball. D'aquesta manera, les persones que tinguin càrregues personals o que



vulguin ampliar la seva formació poden seguir en el mercat laboral sense deixar de complir les seves responsabilitats familiars o de satisfer les inquietuds personals. En algunes empreses, les dues persones poden treballar alhora en èpoques de molta feina.

Exemple: Contractar dues persones per atendre el públic durant mitja jornada en comptes d'una sola a jornada completa.

### Reorganització del temps de treball

Les mesures de flexibilitat laboral són aquelles que tenen per objectiu fer compatible el temps de treball amb el temps personal. Avui dia hi ha molts factors que desaconsellen una organització rígida del temps, com per exemple la diferent càrrega de treball, l'ampliació dels horaris d'atenció a la clientela, la necessitat d'ocupar-se de qüestions personals no previstes...

Encara que pugui semblar que algunes empreses no tenen la possibilitat d'incorporar mesures d'aquest tipus, si les entenem en un sentit més ampli que la flexibilitat d'horaris, estan a l'abast de tothom.

D'una banda, hi ha les mesures de flexibilitat laboral dirigides a incrementar l'**autonomia** en el lloc de treball: mesures que faciliten la reorganització, reducció, compressió, adaptació o rotació d'horaris laborals.

D'altra banda, també cal tenir en compte aquelles mesures que preveuen la **necessitat d'interrompre temporalment la feina** per motius personals o familiars: polítiques per emergències, permisos remunerats o no i excedències i ampliacions dels permisos legals o de les vacances. La flexibilitat no es pot traduir mai en una reducció de les condicions de treball.

### Teletreball o treball no presencial voluntari i amb mitjans

Aquesta mesura pertany al grup de les que fomenten la flexibilitat espacial. De vegades, no cal estar físicament en un lloc concret per treballar i, per tant, es pot treballar des de casa o, en tot cas, fora de l'empresa. Cal disposar dels mecanismes i les eines necessàries perquè aquestes persones siguin igual d'eficients que si fessin la seva activitat físicament a l'empresa. Aquesta opció hauria de ser voluntària per tal d'evitar situacions d'abús per part de les empreses.

Exemple: Facilitar la connexió a Internet a tot el personal que ho demani.

## Optimització del temps de trasllat al lloc de treball

Aquesta mesura pretén optimitzar els horaris o les tasques per tal que el temps de trasllat sigui tan reduït com es pugui, de manera que no resti hores de feina o personals.

Exemple: Establir uns horaris d'entrada que permetin evitar les hores punta, molt especialment en polígons industrials.

## Còmput mensual d'hores

Es tracta de parlar d'hores mensuals treballades i no tant d'hores diàries treballades. D'aquesta manera, es passa de tenir una jornada diària (per exemple, de vuit hores) rígida a tenir un marge d'actuació durant un temps més ampli (per exemple, cent seixanta hores mensuals). Així, les hores es poden repartir com convingui a cadascú, segons les pròpies necessitats. Lògicament aquesta mesura no exclou que s'hagi de tenir un horari de presència diària obligatòria a l'empresa.

## Serveis a les persones a l'empresa

Es tracta d'oferir a la mateixa seu de l'empresa una sèrie de serveis que la persona necessita i que li resten temps personal o tenen un cost addicional, que a vegades dificulta que es quedi a l'empresa.

Exemples: Menjador, servei mèdic, assessorament professional, transport...

## Retribucions o compensacions per responsabilitats personals

Es tracta d'intentar millorar la situació econòmica de les persones que tenen responsabilitats familiars (per exemple, persones dependents al seu càrrec).

Algunes retribucions: tiquet de guarderia, assegurances de salut, etc.

L'accés, la formació, la promoció, el desenvolupament i la permanència de les dones a l'empresa generalment es veu reduïda per la impossibilitat de fer compatible la vida laboral amb la personal i familiar. Les mesures de conciliació que l'empresa incorpori han de permetre que dones i homes puguin millorar l'equilibri necessari entre la vida laboral, la personal i la familiar.



# Beneficis per a l'empresa

És clar que la incorporació de mesures d'igualtat de gènere i conciliació a l'empresa pot tenir importants beneficis; tanmateix, perquè sigui així cal adoptar una estratègia global d'igualtat i conciliació (la incorporació d'accions i mesures aïllades no té els mateixos resultats).

En aquest apartat es detallen alguns dels beneficis directes o indirectes que poden obtenir les empreses de manera general (cal que cada empresa se'ls adapti).

## MILLORA DE RÀTIOS EN RELACIÓ AMB EL PERSONAL

Un dels primers beneficis és la millora d'algunes ràtios en relació amb el personal, com l'absentisme, la rotació, etc., que es poden, al seu torn, subdividir en: absentisme de llarga durada, de curta durada, homes, dones, edats, categories...

**Absentisme:** la ràtio d'absentisme mesura l'absència de les persones del seu lloc de treball no ocasionada per cap llicència legal. Estableix una relació percentual entre les hores/persona perdudes per absències i el total d'hores/persona hàbils.  $\text{Absentisme} = \frac{\text{nombre de jornades perdudes}}{\text{nombre persones en plantilla} \times \text{dies laborables}}$ .

La impossibilitat de fer compatible la vida laboral amb la personal o la manca d'igualtat deriven en un augment de l'absentisme, principalment per dues raons:

- Quan hi ha un imprevist en l'àmbit familiar, ateses les dificultats per resoldre'l i la rigidesa en l'àmbit laboral (especialment quant a horaris, permisos...), la persona afectada sol acabar absentant-se del lloc de treball. En el cas de les dones aquesta situació es dona amb més freqüència, a causa de la desigual distribució de les responsabilitats familiars.
- Les dificultats constants i creixents per atendre la vida personal i laboral amb freqüència deriven en un augment de l'estrès que a termini mitjà o llarg termini poden comportar una sobrecàrrega de la persona i, en alguns casos, una malaltia psicosocial i, per tant, una baixa laboral.

**Rotació:** la ràtio de rotació és la relació percentual entre les admissions i les desvinculacions de personal, en relació amb el nombre mitjà de membres d'una empresa, en el transcurs d'un cert temps.  $\text{Rotació} = (\text{Total altes} + \text{Total baixes}) : (2 \times \text{plantilla mitjana})$ .

Quant a aquesta ràtio, cal destacar que cada vegada pren més importància l'anomenat «salari mental». Aquest concepte inclou altres variables de remuneració intangibles (que es poden resumir amb el concepte de qualitat de vida a la feina), al marge de la remuneració real.

Les possibilitats i les facilitats que l'empresa posa a disposició de les persones per fer que se sentin en un ambient més igualitari i que permetin compaginar la vida personal i laboral són factors importants que formen part d'aquest salari mental.

Aquelles empreses que es preocupen per facilitar la conciliació de les persones i la igualtat d'oportunitats i condicions no sols milloren la retenció del seu personal sinó que també resulten més atractives per al personal qualificat que busca feina.

## MILLORA DELS INDICADORS DE NEGOCI

Alguns indicadors de negoci són: productivitat, qualitat de servei, satisfacció i fidelització de clients...

Encara que es disposa de pocs estudis que correlacionin l'adopció de mesures i accions d'igualtat o de conciliació amb la millora de la productivitat, sem-

bla lògic pensar que una persona que se sent a gust en un ambient d'igualtat i que pot fer compatible la seva vida laboral amb la personal (i que, per tant, no té factors d'estrès addicionals per aquests motius), treballarà més i millor.

Un concepte molt relacionat amb la millora dels indicadors de negoci és l'«evasió mental» d'aquell treballador que es troba físicament en el lloc de treball, però que té el cap en una altra banda, sobretot per problemes de la seva vida personal que no ha pogut resoldre de manera adequada (tasques de la llar, familiars malalts o dependents, visites al metge...) o per coses que no pot entendre (que no es pugui promocionar o formar-se pel fet de ser dona, per exemple).

Els estudis actuals indiquen que aquesta situació és cada vegada més habitual, excepte quan s'adopten mesures per evitar-la.

## MILLORA DELS INDICADORS INTERNS

Alguns indicadors interns són: clima laboral, compromís amb l'empresa, orgull corporatiu, satisfacció...

Segons diversos estudis fets a escala nacional, la incorporació de mesures d'igualtat i conciliació permet millorar sobretot el clima laboral, el compromís amb l'empresa, la satisfacció i l'orgull corporatiu. És a dir, les persones que treballen en una empresa que aplica polítiques d'igualtat i conciliació se senten orgulloses de treballar a l'empresa i ho projecten externament.

Algunes PIME no fan estudis d'aquests indicadors. Així, moltes vegades no es poden conèixer de manera formal, però segurament se n'estan fent estudis de caràcter informal (per exemple, parlant amb el personal).

Amb tot, cal no oblidar que no tots els col·lectius de l'empresa tenen les mateixes característiques ni interessos i que, per tant, tampoc tenen els mateixos nivells de satisfacció ni la mateixa percepció de determinades accions i mesures.

Gràcies a la millora d'aquests indicadors, la conflictivitat laboral disminueix i el nivell d'estrès també, la qual cosa té conseqüències positives per a l'organització, la salut i el treball.

## MILLORA DELS INDICADORS DE MERCAT

Alguns indicadors de mercat són: reputació corporativa, diferenciació de la competència, etc.

La reputació corporativa és el conjunt de percepcions que tenen sobre l'empresa els diversos grups d'interès amb els quals es relaciona (*stakeholders*). Aquests grups poden ser externs (per exemple, clients i proveïdors) o interns. La reputació és el resultat del comportament desenvolupat per l'empresa al llarg del temps i descriu la seva capacitat per transmetre valor a aquests grups. Una part important de la reputació corporativa és determinada per l'entorn laboral i la qualitat de vida en el treball. El primer pas per ser reconegut externament és ser-ho internament, i la incorporació d'una estratègia global d'igualtat i conciliació és un element central per treballar la reputació corporativa.

Els productes i els serveis que ofereixen les diferents empreses tendeixen a ser cada vegada més iguals, amb preus i condicions molt similars. Allò que realment fa diferent una empresa d'una altra són les persones que hi treballen, el tracte, la manera de fer, la proactivitat, l'empatia... Per tant, totes les accions encaminades a millorar les condicions dels treballadors i les treballadores i el seu entorn directe augmenten aquesta diferenciació competitiva.

Algunes de les ràtios per mesurar l'efecte de les polítiques d'igualtat són:

- Rotació =  $(\text{nombre d'altres}) - (\text{nombre de baixes}) / \text{plantilla actual}$ . La rotació es pot fer en les diferents categories.
- Absentisme =  $\text{hores de baixa} / \text{hores totals}$ . L'absentisme es pot atribuir a diferents raons: paternitat/maternitat, malalties, etc. i pot ser de durada llarga o curta.
- Qualitat de servei =  $\text{reclamacions per servei} / \text{nombre de serveis}$ .
- Rotació de clients =  $(\text{nombre d'altres}) - (\text{nombre de baixes}) / \text{nombre clients actual}$ .

Cada empresa té les seves ràtios de negoci i mesurar-les periòdicament permet veure'n l'evolució i quantificar els beneficis de les polítiques d'igualtat en el propi negoci.

# Bibliografia

Constitució espanyola, 1978.

Congreso de los Diputados. Anteproyecto de Ley orgánica de igualdad entre mujeres y hombres. Madrid: 2006.

Directiva 76/207/CEE d'igualtat de dones i homes en l'àmbit de les relacions laborals.

Generalitat de Catalunya. Llei de conciliació RD39/1999, de 5 de novembre.

Generalitat de Catalunya. Departament de Treball, Indústria i Turisme. Ordre TRI/318/2006 de mesures de foment de la igualtat entre homes i dones en l'àmbit de les relacions laborals a Catalunya. Barcelona: 2006.

Generalitat de Catalunya. Institut Català de les Dones. Projecte «Compartir és sumar», dins la Iniciativa Comunitària EQUAL. Barcelona: 2003.

Optimiza. Fonaments de la conciliació empresa-persona. Barcelona: 2003.

Parlament de Catalunya. Estatut d'Autonomia de Catalunya. Barcelona: 2006.

Tractat de les Comunitats Europees. Amsterdam: 1997.

## Altres publicacions de referència i legislació d'interès

Commission Européenne. *Intégration de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la coopération au développement. De la politique à la pratique. Le rôle de la Commission européenne*. Bèlgica: 2003. (14036B INT)

Diputació de Barcelona. «Informe sobre conciliació i empleabilitat, Equal ELIONOR». Barcelona: 2004.



Postgrau Gènere i Igualtat i Màster en Polítiques d'Igualtat de Gènere: Agents d'Igualtat: <http://cpdp.uab.cat>, o bé a [www.diba.cat/cfbonne-maison](http://www.diba.cat/cfbonne-maison)

Diputació de Barcelona, Servei de Promoció a les Polítiques d'Igualtat Dona-Home. *Les dones i el món del treball*. Barcelona: 2003. (Reflexions en Femení, 16)

Diputació de Barcelona, Àrea de Promoció Econòmica i Ocupació. *Anàlisi de la situació de les dones en l'àmbit laboral i definició de propostes des de la perspectiva de gènere*. Barcelona: 2003.

Flaquer, Lluís. *Las políticas familiares en una perspectiva comparada*. Barcelona: Fundació La Caixa, 2000. (Estudios Sociales, 3)

Fundación Mujeres. «Conciliación de la vida familiar y laboral en las organizaciones laborales», Proyecto «Los tiempos de nuestras vidas». Sevilla: 2004.

Generalitat de Catalunya. «Indicacions per evitar la discriminació per raó de sexe en el llenguatge administratiu». Barcelona: 2004.

Generalitat de Catalunya, Institut Català de les Dones. «Integrant la conciliació», del Projecte «Compartir és sumar», dins la Iniciativa Comunitària EQUAL. Barcelona: octubre de 2003.

Govern Basc. *Emakunde, Permisos y excedencias por maternidad, paternidad, adopción y acogimiento*. Vitòria: 2003.

Instituto de la Mujer. Seminario Empleo-Now «La igualdad de oportunidades en el empleo». Madrid: 2000.

Instituto de la Mujer. *Guía práctica para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres*. Madrid, 2002.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Secretaría General de Políticas de Igualdad. *Estudio sobre la conciliación de la vida familiar y la vida laboral: situación actual, necesidades y demandas*. Madrid: GPI Consultores, 2005.

Parlament de Catalunya. Llei 6/2002 de mesures relatives a la conciliació del treball amb la vida familiar del personal de les administracions públiques catalanes.

UAFSE *Análisis de las Buenas Prácticas del Grupo Temático Nacional de Igualdad de Oportunidades*. Madrid: 2004.

Diputació de Barcelona  
**Àrea de Desenvolupament Econòmic**  
Travessera de les Corts, 131-159  
Recinte Maternitat. Pavelló Mestral  
08028 Barcelona  
Tel. 934 020 770  
Fax 934 022 523  
[www.projecteressort.net](http://www.projecteressort.net)  
[ressort@diba.cat](mailto:ressort@diba.cat)

eQual



**RESSORT**