



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

Análisis e interpretación de los Planes de Igualdad:  
aspectos de conciliación y promoción de la mujer

*Analysis and interpretation of the Equality plans: aspects of  
work life balance and promotion of women*

Autor/es

Natalia Caveró Clemente,

Laura Pilar Díaz Ruiz

Director/es

Gisela Redondo Sama

Facultad Ciencias Sociales y del Trabajo. Universidad de Zaragoza

2018

## ÍNDICE

<b>Resumen / Abstract</b> .....	2
<b>1. Introducción</b> .....	2
<b>2. Marco Teórico</b> .....	3
<b>2.1. Conciliación y promoción</b> .....	5
2.1.1. Conciliación de la vida laboral y familiar .....	5
2.1.2. Promoción .....	8
<b>2.2. Planes de Igualdad</b> .....	8
2.2.1. Los planes de igualdad en el mundo .....	10
2.2.2. Planes de Igualdad en España .....	12
2.2.2.1. Interpretación de Planes de Igualdad en España .....	13
<b>3. Objetivos e Hipótesis:</b> .....	16
<b>4. Metodología</b> .....	18
<b>5. Interpretación de planes de igualdad del sector cárnico y del sector de la automoción</b> .....	20
5.1. Plan de igualdad de Seat .....	20
5.2. Plan de Igualdad de Grupo Campofrío .....	21
<b>6. TRABAJO DE CAMPO, ANÁLISIS DE LOS PLANES DE IGUALDAD EN DOS EMPRESAS</b> .....	23
Introducción al trabajo de campo .....	23
6.1 Análisis de los datos.....	23
6.1.1. ENTREVISTAS A LOS RESPONSABLES MASCULINOS DE RRHH.....	24
6.1.2. ENTREVISTAS A LOS TRABAJADORES HOMBRES .....	25
6.1.3. ENTREVISTAS A LAS TRABAJADORAS.....	27
<b>7. Resultados</b> .....	27
<b>8. CONCLUSIONES</b> .....	28
<b>9. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	30
<b>10. ANEXOS</b> .....	33

## Resumen / Abstract

En el año 2007, cuando se creó la Ley Órgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, se concretó la obligación de implantar Planes de Igualdad para aquellas empresas de más de 250 trabajadores. Ya habiendo pasado 11 años tras su aprobación, todavía se sigue desconociendo el verdadero sentido de estos Planes y las medidas que recogen. Este trabajo lo dedicamos a analizar el alcance de los Planes de Igualdad, basándonos en dos aspectos muy vigentes en el pensamiento social como son la conciliación de la vida laboral y familiar y la promoción en el trabajo. Para ello, analizamos en primer lugar a que nos referimos cuando hablamos de conciliación y promoción y así poder adentrarnos a entender las medidas asignadas en Planes de Igualdad de grandes empresas. Además de esta investigación, hacemos un estudio de caso de dos empresas aragonesas para poder visualizar casos concretos. Con todo ello queremos conseguir una mejor perspectiva de la importancia de los Planes de Igualdad, y sobre todo de las políticas conciliatorias y de promoción.

*Since 2007, when the Organic Law 3/2007 of March for Effective Equality between Women and Men was created, it was forced to implement Equality Plans for companies with more than 250 workers. Although its creation was 11 years ago, the true meaning of these Equality Plans is still unknown. We dedicate this work to analyzing the scope of the Plans, based on two aspects very important nowadays; work life balance and promotion. For that, we analyze first place what we mean when we talk about work life balance and promotion and then, be able to understand the measures assigned in Equality Plans of big companies. Furthermore, we do a case study about two Aragonese companies to be able to visualize concrete cases. With all of this, we want to get a better perspective of the importance about Equality Plans, and above all of the work life balance politics and promotion politics.*

## 1. Introducción

La igualdad es el “principio que reconoce la equiparación de todos los ciudadanos en derechos y obligaciones” (Real Academia Española, actualización 2017). Así lo podemos ver en la propia Constitución Española, al considerarse la igualdad un derecho fundamental de todos los ciudadanos: “Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social” (Artículo 14, Constitución Española). Así mismo, la igualdad queda reflejada en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, considerando esencial la igualdad entre hombres y mujeres.

Desde el principio de los tiempos hemos podido comprobar como la mujer siempre se ha situado en un segundo plano en todos los ámbitos de la vida. Tanto es así que hasta finales del siglo XIX, la mujer se dedicaba exclusivamente a los cuidados del hogar y de sus familiares, sin serle permitido trabajar, votar, así como tomar cualquier tipo de decisión. Un ejemplo de esta visión tradicional de la mujer y el trabajo, ha sido estudiada en Corea del Sur por los autores Cho, Park, Ju, Jeoung Han, Moon, Park, Ju y Park (2016). Según esta contribución, la sociedad tiene una visión muy cerrada, siendo las mujeres consideradas amas de casa sin inculcarles apenas valores de competitividad ni liderazgo. Sin embargo, dicho estudio investiga la lucha de las mujeres para conseguir lidiar la perspectiva tradicional de mujer familiar dedicada al hogar mientras que a la par se quiere desarrollar profesionalmente.

En las últimas décadas ha habido importantes cambios con respecto a esta situación, donde se destaca la incorporación de la mujer al mundo laboral y su continuo aumento en éste. No obstante, desde esta incorporación no ha dejado de existir discriminación y numerosas desigualdades entre mujeres y hombres. Ejemplos de esto son la promoción dentro de las organizaciones, el famoso “techo de cristal”, brecha salarial, conciliación de la vida laboral y familiar, el acoso por razón de sexo, acoso sexual, mobbing<sup>2</sup> y numerosas prácticas que día tras día se dejan ver en la sociedad.

Este trabajo lo dedicamos a analizar el alcance de los Planes de Igualdad, basándonos en dos aspectos muy vigentes en el pensamiento social como son la conciliación de la vida laboral y familiar y la promoción en el trabajo.

## 2. Marco Teórico

Hemos asistido durante los últimos años a un progreso de concienciación acerca de la importancia de la igualdad en todos los ámbitos de la sociedad. Un resultado de este compromiso fue cuando La Unión Europea (UE), hizo un modelo para los gobiernos europeos en el que empezaron a desarrollar normas donde se incluyeron medidas para promover la igualdad. Ha ido evolucionando durante años y actualmente las prioridades de acción según la UE (UE. 2016-2019) son:

- *Increasing female labour-market participation and the equal economic independence of women and men;*
- *Reducing the gender pay, earnings and pension gaps and thus fighting poverty among women;*
- *Promoting equality between women and men in decision-making;*
- *Combating gender-based violence and protecting and supporting victims; and*
- *Promoting gender equality and women’s rights across the world.*<sup>3</sup>

Desde la entrada en vigor, el día 1 de mayo de 1999, del Tratado de Ámsterdam por parte de la UE, se puso de manifiesto que todos los países miembros debían establecer políticas y acciones encaminadas a lograr la igualdad. En el caso de nuestro país se adquirió la responsabilidad mucho antes, pues ya en el año 1978 con la Constitución Española (CE) en su artículo 14 recogió el derecho fundamental a la igualdad. Cinco años después se creó el Instituto de la Mujer con el objetivo de promover tal artículo de la CE realizándose desde

---

<sup>1</sup> Es una barrera imaginaria, que afecta a las mujeres dificultando el acceso de éstas a puestos de mayor responsabilidad. Difícil de traspasar, frenando el desarrollo profesional de este colectivo.

<sup>2</sup> Término anglosajón para referirse al acoso laboral. Es un tipo de violencia psicológica que se desarrolla en el lugar de trabajo hacia una o varias personas.

<sup>3</sup> Traducción propia:

- Aumento de la participación de la mujer en el mercado laboral y promoción de la igual independencia económica de mujeres y hombres;
- Reducir las disparidades entre sexos existentes en las retribuciones, los ingresos y las pensiones, para así combatir la pobreza entre las mujeres;
- Promover la igualdad entre mujeres y hombres en la toma de decisiones;
- Combatir la violencia sexista y proteger y apoyar a las víctimas;
- Promover la igualdad entre mujeres y hombres y los derechos de las mujeres en todo el mundo

entonces hasta el año 2006 cuatro Planes para la Igualdad de oportunidades de las Mujeres (*sacado de la página web oficial del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades*).

A partir de entonces, en España, en el año 2007 se articula esta igualdad en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres (en adelante, LOIMH). Con esta ley se pretende la equiparación de oportunidades entre ambos géneros dentro de las empresas y la obligación de igualdad de trato, así como el establecimiento de medidas que eviten la discriminación entre hombres y mujeres.

En esta misma ley, el artículo 46 recoge que un Plan de Igualdad “es un conjunto ordenado de medidas adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo”. Tal y como dice Gemma Fabregat Monfort, en su libro *Los Planes de Igualdad como obligación empresarial*, éstos: “Debe ser algo tan cambiante, variable y dinámico como lo es el concreto estado de la cuestión a que intenta hacer frente, la discriminación que debe erradicarse”<sup>4</sup>.

La implantación de estos planes, basándonos en un artículo de Santa Cruz Ayo, en la Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2007), conllevan unos beneficios y unos costes para la empresa. Los beneficios se pueden dividir en dos grandes bloques. Según Santa Cruz Ayo, por un lado, los beneficios relacionados con la desaparición de los costes que se generan por la discriminación de género. Gracias a ello se consiguen incrementos de la productividad debido a la disminución del absentismo laboral favorecido por un mejor clima laboral e identificación con los objetivos de la empresa. Además, en este artículo se argumenta que se disminuye la rotación de las trabajadoras gracias a mayores oportunidades de promoción, formación, conciliación y conseguir un salario equitativo. Por otro lado, los beneficios que provienen del aumento de la gestión de la diversidad (diversidad por género, edad...). El autor hace referencia a Mayo, para describir que con ello se consiguen mayores oportunidades para evitar la fuga de talentos, mejora en la adaptación a lo que el mercado oferta, promueve la creatividad y la innovación de los/as trabajadores/as, se consigue una mejora en la flexibilidad de la empresa, así como de la imagen de la empresa entre otros. Por todo ello, existen claros beneficios que derivan de la existencia e implantación de programas conciliatorios (Higgins et al., 2000).

En cuanto a los costes, según Santa Cruz Ayo, en primer lugar, encontramos los costes relacionados con el tiempo que dedica la empresa a la preparación e implementación de los planes, llegando incluso a contratar a una persona experta, especializada para su diseño y elaboración. Estos costes son los llamados costes de personal. También existen costes que derivan de las medidas adoptadas para modificar la discriminación existente en los distintos ámbitos de la empresa (tales como la promoción, formación, retribución, ordenación del trabajo...).

Según del *Manual para elaborar un Plan de Igualdad en la empresa del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, los factores que favorecen la implantación y el desarrollo de los planes de igualdad son la implicación de la dirección, la representación de mujeres en las negociaciones colectivas, así como las distintas subvenciones y ayudas del ministerio del trabajo y asuntos sociales.

Con esta ley solo se obliga a las empresas de más de 250 trabajadores a elaborar y aplicar un Plan de Igualdad, aunque son todas las empresas las obligadas a evitar cualquier situación discriminatoria. Dicha exigencia se convierte en una realidad simbólica puesto que son muy pocas las empresas que lo llevan a

---

<sup>4</sup> Fabregat Monfort, G, (2007), *Los planes de igualdad como obligación empresarial*, Albacete, España, Bomarzo S.L.

cabo debido a la escasez de plantilla con la que cuentan (Selma Penalva, 2017). Aun así, pese a la obligación existente en la LOIMH, un estudio de *Universia Business Review*, indica que más de la mitad de las grandes empresas reconocen no haber realizado ningún Plan de Igualdad (Pasamar y Valle). También están obligadas aquellas que así lo diga su convenio colectivo, así como cuando la autoridad laboral lo acuerde. No solo es cuestión de preocupación de estas grandes empresas como decimos, ya que la mayoría (en España) son pequeñas y medianas empresas (más adelante, PYMES) o incluso micro pymes. Este tipo de empresas se estima que representan en España un 98% del total. SACADO DE UNDERSTANDING... Así pues, es un aspecto que debe considerarse para cualquier tipo de empresa, ya sean PYMES o grandes empresas.

El Ministerio de Sanidad<sup>5</sup>, Servicios Sociales e Igualdad, del Ministerio de España señala las materias que debe recoger un Plan de Igualdad. Estas materias son:

- Acceso al empleo
- Facilitación de los tiempos para lograr la conciliación laboral y personal
- Promoción y desarrollo
- Formación
- Retribuciones
- Acoso sexual y por razón de sexo
- Lenguaje y comunicación no sexista
- Salud laboral

Tras esta introducción, el trabajo se va a dividir en dos partes. La primera parte consistirá en una revisión documental. El primer apartado se refiere a los objetivos e hipótesis y metodología que nos planteamos en el trabajo. A continuación, seguimos con planes de igualdad referentes en el mundo (Suecia, Finlandia...), empresas referentes en planes de igualdad como Apple, IBM. En el último apartado de esta parte nos centramos en la situación de los Planes de Igualdad en España y estudiamos planes de empresas españolas tales como Telefónica, Red eléctrica, Santander, Incomgroup.

La segunda parte del trabajo consiste en la realización de un trabajo de campo. En él, analizamos los planes de Igualdad de dos empresas para visualizar si tienen implementado un plan de igualdad y si es así, si lo ejecutan y revisan periódicamente o se trata de un mero ``papeleo``.

## 2.1. Conciliación y promoción

### 2.1.1. Conciliación de la vida laboral y familiar

La conciliación de la vida laboral-familiar es un asunto que cada vez se le da mayor importancia en las empresas. Según los autores Pasamar y Valle esto se debe a los cambios sociales a los que asistimos día a día como son la incorporación de la mujer al trabajo, mayor esperanza de vida o una mayor integración del hombre en la familia.

Son varias las definiciones de conciliación que encontramos en artículos científicos.

- En base al artículo *Paving the way for cooperation: drivers for work-life balance policy implementation* (2018) los autores Byron (2005); Frone MR, Russell M, Cooper ML (1992) establecen que el conflicto entre

---

<sup>5</sup> Información sustraída de la página Web del Ministerio de España.

vida laboral y familiar es “ *it’s a multi-dimensional construct linked to the work factors that influence family and personal life (work-to-life conflict) and the family and personal factors that affect professional performance (life-to-work conflict). In general, a cross-domain relationship is assumed*”.<sup>6</sup>

- Por otro lado, basándonos en los autores Cascio (2000), Chinchilla, Poelmans y León (2003), definen el término de conciliación en el artículo Implementación de políticas de conciliación trabajo-vida en pequeñas y medianas empresas: un estudio de casos múltiples en la industria del software (2018): “Conjunto de términos o condiciones laborales que permiten al empleado lograr un mejor equilibrio entre sus responsabilidades y demandas inherentes a su quehacer laboral, y aquellas correspondientes a su vida personal”.

- Una definición mas exacta de conciliación, basada en las PYMES españolas, es estudiada y desarrollada por los autores A. Feldstead, N. Jewson, A. Phizacklea, A and S Walter (2002) en el artículo *Work life balance and the retention of managers in Spanish SMEs (2012)*: “WLB is defined in the literature as the “individual’s ability, irrespective of age and gender, to find a life rhythm that allows individuals to combine their work with others responsibilities, activities or aspirations”.<sup>7</sup>

Este conflicto ha sido muy estudiado en el mundo y se ha comprobado que las empresas con una cultura organizacional que apoye el equilibrio en la conciliación, generan claros beneficios. Aquellas empresas comprometidas con este asunto y que llevan a cabo medidas para lograrlo se ven impactadas positivamente a través de beneficios. Los más destacados son un mayor grado de lealtad, identificación del empleado con la empresa ( Mckechinie y Swanberg, 2011) y la disminución de la rotación de personal (Lambert, 2000 y Moen, Kelly, Fan, Lee, Almeida, Kossek, Buxton, 2016). No obstante, no solo reportan beneficios a las empresas sino también a sus trabajadores ya que la conciliación les permite reducir las demandas de tiempo y energía que estos aportan al trabajo, se les otorga apoyo económico, así como se les facilita la posibilidad del cuidado de sus familiares (Evans, 2001). Más concretamente, de manera individual, los trabajadores se sienten más comprometidos con la organización, menores niveles de estrés, mayor satisfacción laboral, así como disminución del absentismo. Todo ello conlleva a que se mejore la imagen de la empresa y por lo tanto atraiga a nuevos candidatos en un futuro (Osterman, 1995; Rau y Hyland, 2002). Sin embargo, no hay que olvidar la importancia de la alienación de las políticas de conciliación ofertadas por la empresa con las demandadas por sus trabajadores para así lograr el equilibrio deseado.

A pesar de la gran importancia que conlleva la conciliación en nuestra sociedad actual, no hay una cultura predominante que favorezca dicha conciliación trabajo-familia. Las empresas, y sus planes de igualdad para aquellas que tengan, están más orientadas y focalizadas en ofrecer contratación o promoción al sexo menos representado y detectar y evitar situaciones de acoso sexual, dejando en distinto plano a la conciliación ( Selma Penalva, 2017).

No todo son datos positivos, ya que un estudio realizado a diez directores de Recursos Humanos por Pasamar y a Valle para la revista *Universia Business Review*, indica varios resultados negativos. Entre ellos,

---

<sup>6</sup> Traducción: El conflicto entre el trabajo y la vida es una construcción multidimensional vinculada a los factores del trabajo que influyen en la vida familiar y personal (conflicto entre el trabajo y la vida) y los factores familiares y personales que afectan el desempeño profesional (conflicto entre la vida y el trabajo). En general, se asume una relación de dominio cruzado.

<sup>7</sup> Traducción: La conciliación de la vida laboral y familiar se define en la literatura como la “habilidad individual, independientemente de la edad y el género, para encontrar un ritmo de vida que permita a las personas combinar su trabajo con otras responsabilidades, actividades o aspiraciones.

el que más destaca es la dificultad de la implantación de las medidas conciliatorias seguido por el coste económico alto que conllevan. Esto puede ser debido a una cultura organizacional extremadamente rígida y establecida que demanda para avanzar en tu carrera profesional realizar horas extras de trabajo. Junto a esto, otra barrera que impide su implementación es la falta de comunicación ya que dificulta la difusión de las políticas establecidas para conciliar. Hay que tener en cuenta que a veces una simple reorganización del tiempo de trabajo favorecería una mejor conciliación.

La visión tradicional de la empresa es ver la conciliación como un coste para ella, tanto en dinero como en tiempo. Para combatir esta situación existen 3 tipos de presiones, que analizan los autores Pasamar y Valle.

- En primer lugar, la presión coercitiva. Se basa en la influencia del estado a través de la promulgación de leyes, y también en las empresas multinacionales a través de la presión que pueda ejercer su principal empresa a sus filiales. Es necesaria esta presión, pero contamos con una legislación que se caracteriza por ser de mínimos, por lo que no es suficiente.
- Otro tipo de presión es la presión mimética. Si una organización actúa de una determinada forma exitosa, el resto hará lo mismo para que no sean percibidas como menos innovadoras o menos responsables.
- En último lugar, la presión normativa. Son obligaciones sociales que establecen las instituciones para garantizar unos determinados comportamientos en las organizaciones. Algunos ejemplos hacen referencia a la importancia que da la sociedad a la conciliación y el deseo de que las empresas la favorezcan.

Las razones que explican los problemas con la conciliación según los autores Bertram, Mache, Harth y Mette (2018) vienen del reclutamiento personal, las condiciones políticas o la iniciativa de la administración.

Una solución para evitar o reducir los resultados negativos que hemos señalado, sería el implementar menores medidas conciliatorias pero todas ellas ajustadas a las necesidades específicas de los trabajadores (Bretherton, 2008).

Ejemplos reales de medidas conciliatorias que llevan a cabo las empresas, son explicadas por los autores Meil, García Sainz, Luque y Ayuso (2006).

- Distribución flexible del tiempo de trabajo: semana laboral comprimida, agrupando horas y así lograr tener un día libre a la semana. Banco de tiempo para acumular horas extra.
- Distribución de las condiciones laborales: modalidades de empleos compartidos, es decir, dos trabajadores a tiempo parcial cubriendo un puesto a tiempo completo.
- Modificación del lugar de trabajo: trabajar desde una oficina más cercana o trabajar desde casa (teletrabajo).

Dichos autores concluyen en que las organizaciones también pueden ofrecer beneficios económicos o facilitación de recursos a sus trabajadores para ciertas necesidades.

En España, el problema que encontramos es que el 98% de las empresas se consideran PYMES, siendo más dependientes y por lo tanto tienen menor capacidad para realizar medidas de conciliación y coordinar así los recursos humanos, ya que la literatura académica muestra la relevancia del tamaño y la ubicación de las empresas para la implementación de las prácticas de conciliación (Jenkins, Bhanugopan, Lockhart (2016) y

Las Heras, Trefalt, Escribano (2015). A diferencia de las grandes empresas, las PYMES tienen una gestión de recursos humanos menos profesionalizada y por lo tanto escriben menos políticas conciliatorias (Kok, Uhlaner y Thurik, 2006). Las grandes empresas son capaces de gestionar mejor sus recursos humanos y combinar las horas de trabajo, sin embargo, las PYMES a pesar de no estar formalizadas por su mayor dificultad debido a la ausencia de ayuda externa y el presupuesto de la empresa, se tienen muy en cuenta y se ponen a disposición de las necesidades de sus empleados para mejorar los niveles de motivación y compromiso (De Luis-Carnicer, Martínez-Sánchez, Pérez-Pérez, Vela-Jiménez, 2002).

Nuestro país se sitúa por debajo de otros países de la UE, puesto que cuenta con largos periodos escolares, jornadas largas de trabajo y la escasez de acuerdos de trabajos a tiempo parcial u otras iniciativas para lograr la conciliación. Además, no poseemos con una cultura que apoye la importancia de la conciliación, debido al sistema educativo, costumbres y tradiciones establecidas (De Luis-Carnicer,; Martínez-Sánchez, Pérez-Pérez, Vela-Jiménez, 2002 y Maldonado and Pages, 2007). Algunos autores consideran que los responsables de las PYMES tienen una mayor concienciación y progreso en referencia a la conciliación a diferencia de las grandes empresas, en las que objetivamente hay un mayor desarrollo interno y de promoción (Hjalager, 2003).

### 2.1.2. Promoción

La promoción de carrera es una situación que se da en las empresas y que otorga a sus trabajadores la oportunidad de mejorar su situación laboral y económica. Con ello, se establece una mayor motivación y confianza en el trabajador ya que se le brindan mayores responsabilidades a su cargo.

Los estudios muestran, una visión tradicional de la promoción. Ésta, está ligada a aquel trabajador ideal que no solo trabaja a tiempo completo, sino que está totalmente disponible para su trabajo realizando mayores horas y sin que su familia interfiera en él (Acker, 1990; Holt & Lewis, 2010). A pesar de esta visión, muchas mujeres deciden trabajar menos horas como decisión personal, para dedicarse al cuidado familiar, sabiendo que es una desventaja para su carrera profesional y pudiendo quedarse estancada. Muchas de estas mujeres que deciden trabajar menos horas es debido a la existencia de medidas conciliatorias, que, aunque en un principio están destinadas a poder compaginar trabajo y familia, en muchos casos provocan que se queden estancadas en su puesto y no puedan avanzar. Ya que, las madres ven las políticas conciliatorias como una oportunidad para alejarse de la jornada completa, y, sin embargo, les perjudica en su carrera (Webber & Williams, 2008).

La investigación ha demostrado que ambos géneros tienen distintas visiones acerca de sus derechos. Las mujeres asumen, por ejemplo, salarios o remuneraciones más bajas. Socialmente si el papel principal de la mujer es dedicarse a la maternidad, directamente el trabajo lo asumen para su satisfacción, incluso si su salario fuera esencial para su familia (Bylsma & Major, 1994 y Lewis, Kagan, & Heaton, 2000).

## 2.2. Planes de Igualdad

Es la LOIMH la encargada de definir este término en su artículo 46. Establece que un conjunto de medidas cuyo objetivo es lograr la igualdad entre mujeres y hombres en la empresa, para ello tienen que concretar estrategias y prácticas para lograr los objetivos propuestos, así como sistemas eficaces para realizar un seguimiento y evaluación ( Selma Penalva, 2017).

No hay que olvidar la presencia de factores que impiden lograr la paridad dentro de la plantilla de las empresas, a pesar de ser imprescindible. Los factores más destacables que dificultan llevar a cabo un buen plan son los siguientes:

- Por un lado, se sigue teniendo mayormente la creencia de que el sexo femenino es el encargado de asumir las responsabilidades familiares. A la hora de contratar a una persona, los empresarios no dudan en preferir al género masculino para la contratación, sobre todo para aquellos puestos de mayor responsabilidad o dedicación.
- Por otro lado, es la propia trabajadora la que se limita a ella misma, es decir, debido a su consciencia de tener que ocuparse del cuidado familiar, dejan de lado oportunidades laborales. Especialmente, se muestran reacias a aceptar puestos de trabajo que requieran horarios de jornada partida, de continuos viajes, trabajos penosos o tóxicos, trabajos de gran responsabilidad o los que impliquen grandes esfuerzos.
- Además, existen situaciones en las que las mujeres se sienten presionadas para abandonar su puesto debido al disfrute de permisos tales como la baja maternal o excedencia por cuidado de hijos o familiares, etc.

En general, como nos dice la autora Selma Penalva, los planes de igualdad que crean las empresas son meros modelos que siguen de otros similares, o que contienen contenidos tan genéricos y por lo tanto son simplemente aspectos teóricos, por lo que carecen de valor en la práctica. Para evitar esto, hay que realizar un diagnóstico previo en la empresa para elaborar un buen plan. Para ello la empresa deberá facilitar a los representantes de los trabajadores información de la empresa para realizar dicho diagnóstico, seguimiento y evaluación (arts. 64.1 y 64.3 del Estatuto de los Trabajadores y 47 LOIMH). Las medidas que se establezcan deben evitar ser citadas de manera literal como dicta la ley, siendo necesario desarrollarlas y ajustarlas a las necesidades y exigencias de la empresa, encaminadas a corregir un problema. De esta manera, se consigue no perder la eficacia de los objetivos por los que se crea el plan de igualdad.

Un buen plan no solo es aquel que desarrolla lo que le exige la ley, sino aquel conocido por todos los miembros de la plantilla, pues solo garantizando un conocimiento por parte de todos de las medidas tomadas, se conseguirá frenar la desigualdad. Esta situación queda recogida en el art.85 del Estatuto de los Trabajadores, obligando la imposición de medidas que realmente ayuden a combatir la desigualdad vigente en las empresas, para ello se han de establecer compromisos concretos de actuación.

No significa, por tanto, establecer un plan de igualdad modelo, solo por el simple hecho de tener la obligación de crear uno o por dar una imagen comprometida a la sociedad. Sino que tiene que incluir un desarrollo y mejora de los mínimos legales previstos. Para lograrlo, hay que realizar una valoración para detectar las deficiencias existentes en la empresa y así crear modelos de actuación para solucionar estos problemas. Se establece un periodo de revisión en el que se revisa si hay nuevas situaciones que han sido sobrevenidas en la empresa para así, recoger más información y establecer nuevas medidas para corregir el plan de igualdad vigente. Siendo por lo tanto la única manera de tener un buen plan.

Tienen que establecerse unos mecanismos de control y para ello resulta importante establecer y delegar estas misiones a la Comisión de Igualdad. Son encargados de proponer estrategias para solucionar las deficiencias encontradas, comprobar su correcta ejecución y seguimiento. Un hecho importante es que las mujeres son reacias a participar en estas comisiones por la carga de trabajo que conllevan, que les lleva a pensar que será difícil compaginar su vida laboral y su vida familiar lo cual dificulta una presencia paritaria en dichas comisiones.

Por todo ello, es conveniente que los planes de igualdad se centren en la igualdad de género, dejando de lado otros tipos de discriminación; y así evitar la confusión o disminuir la eficacia de las medidas

establecidas y por lo tanto del plan de igualdad. Construirlo sin limitarse a las exigencias legales, sino ir más allá y desarrollarlas, siendo útil apoyarse en una comisión de igualdad para establecer un compromiso que evolucione y adecue a las necesidades de cada momento.

### 2.2.1. Los planes de igualdad en el mundo

Existen varios países que tienen un mayor avance en la igualdad entre hombres y mujeres con respecto a otros países como por ejemplo España. Uno de ellos es Finlandia. El pasado año apostó por un premio al que denominó “Premio Internacional de la Igualdad de Género”, posicionando a Finlandia como líder en temas de igualdad. Su filosofía de que un mundo sin igualdad y sin la inclusión de ambos géneros en todos los ámbitos, no es capaz de tomar decisiones para resolver los problemas existentes, junto con la educación gratuita, son varios de los aspectos a destacar de este país.

La Constitución recoge el derecho a la igualdad de trato entre todas las personas. En el ámbito laboral este derecho está regulado en la Ley de Igualdad (*yhdenvertaisuuslaki*) y Ley de Contratos Laborales. Con respecto a la contratación, el empresario tiene que escoger al candidato más cualificado, demostrando que su decisión está razonada con criterios de excelencia, evitando cualquier tipo de discriminación. Además, no se le exigirá ningún tipo de cualidad que no tenga relación con el puesto de trabajo a desempeñar.

En situaciones en las que cualquier persona se sienta discriminado, se puede dirigir al “defensor de la igualdad de género” o a cualquier autoridad en materia de protección.

Con respecto a los permisos por maternidad y paternidad, la madre tiene derecho a 105 días de permiso mientras que el padre tiene derecho a 18 días.

Un país vecino de Finlandia, también referente en materias de igualdad y sobre todo referente en permisos de maternidad y paternidad es Suecia (“Después de Finlandia, Suecia es el país más igualitario de la UE y el cuarto del mundo tras Islandia, Finlandia y Noruega, según la clasificación anual del Foro Económico Mundial”<sup>8</sup>).

Estos permisos no existen como tal, sino que son permisos parentales. Cuentan con 480 días (16 meses) que se pueden transferir entre la madre y el padre. Éste, tiene la obligación incluso de guardar al menos 60 días desde el nacimiento del hijo. En cambio, la madre tiene 90 días intransferibles.

Durante los primeros 390 días del permiso, perciben ambos el 80% del sueldo.

Suecia lleva décadas apostando por políticas para disminuir la brecha de género. En el mundo laboral, es el segundo país del mundo con mayor participación femenina (79,3%, según un informe del Parlamento Europeo). Incluso cuentan con un Gobierno feminista el cual no descansa por acercar la igualdad a todos los niveles de la sociedad, hasta a los más pequeños para brindarles las mismas oportunidades sin importar su género.

A pesar de ser uno de los países más referentes en el ámbito de la igualdad, existen unas cifras preocupantes en la violencia de género. Según la revista *Social Science and Medicine* que utilizó de base una encuesta europea sobre violencia machista de 2014, Suecia y Finlandia junto con Dinamarca, son los

---

<sup>8</sup> [https://elpais.com/elpais/2017/03/05/eps/1488668739\\_148866.html](https://elpais.com/elpais/2017/03/05/eps/1488668739_148866.html)

países con mayor porcentaje de violencia de género. Un país con una cifra de habitantes tan pequeña como es Suecia (10 millones de habitantes), tiene 13 muertes al año.

Haciendo una comparativa con España, en el año 2016 fueron asesinadas 44 mujeres, con una población de 46,5 millones de habitantes. Con este dato podemos ver como en España, siendo 4 veces más grande (a nivel de habitantes) que Suecia, tiene una media menor de muertes por violencia machista.

Un programa que llevan a cabo las empresas en estos países (Suecia y Finlandia) para promover la igualdad se denomina "Viaje a la igualdad". La primera vez que se llevó a cabo fue en Suecia, en la ciudad de Malmö en el año 2012.

Consta de 5 etapas. La primera de ellas (*choose your destination/elige tu destino*), consiste en decidir en qué parte de la empresa vas a trabajar. En la segunda (*draw the map/dibuja el mapa*), se deben recabar información y datos de la situación en la que se encuentra. La tercera (*check the compass/comprueba la brújula*), hay que constatar la importancia de los datos para lograr la igualdad). La cuarta (*make the most of your journey/ saca el mayor partido a tu viaje*), consiste en conocer las circunstancias y condiciones que te van a surgir durante el camino en esa empresa. Por último, la quinta etapa (*create your travel itinerary/diseña tu itinerario*), en la que debes crear el itinerario que vas a seguir.

Una vez explicado algunos de los países pioneros en este tema, pasamos a hablar de las empresas con planes de igualdad más referentes. Estas empresas son claros ejemplos para el resto ya que llevan un gran éxito a sus espaldas. Fueron las primeras en entender la importancia de la igualdad para el mejor funcionamiento de la organización.

IBM nació en EE.UU. en 1911 y hoy en día se encuentra entre las 20 empresas tecnológicas más importantes del mundo según la revista FORBES. En su plan de igualdad recoge distintas áreas de actuación que se aplican en todo el territorio español para el personal de la compañía. Tiene como principales objetivos promover la igualdad brindando una equidad de posibilidades para hombres y mujeres. Además, pretende prevenir la discriminación y favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar.

Algunos de los aspectos que destacamos de este plan es que no existe la desigualdad en la formación que se da tanto a hombres y mujeres obteniendo un mismo desarrollo profesional para ambos.

Otro a tener en cuenta es la conciliación, siendo una medida muy valorada por todos los empleados consiguiendo captar y retener a los talentos. Esto lo hacen posible gracias a la facilitación de medios tecnológicos para que puedan realizar su trabajo en cualquier parte. Para ello, todos cuentan con un portátil y teléfono de la compañía con conexión a internet que les permite realizar teletrabajo, formación a distancia. Todo ello para favorecer un equilibrio entre la vida personal y laboral.

En cuanto a la política de retribución, IBM apuesta por la neutralidad en el sistema salarial, sin tener en cuenta aspectos como el sexo, edad, orientación sexual, religión, nacionalidad... Se basa en la equidad, objetividad y no discriminación por razón del sexo.

La prevención del acoso sexual y por razón de sexo es un aspecto que tienen muy en cuenta, tanto es así que cuentan con un protocolo de actuación ante estas situaciones, independientemente de las acciones que se interpongan. Este protocolo debe ser ágil aportando credibilidad a la persona afectada protegiendo su intimidad, confidencialidad y dignidad. Una medida a destacar específica de este procedimiento es que IBM podrá imponer la separación de esta persona y su acosador.

Por tanto, esta gran empresa tecnológica ha apostado desde el principio en el trato igualitario como motor de cambio y promoción de una mejor cultura empresarial.

Otra empresa a tener en cuenta y conocida con un prestigio internacional es APPLE. la representación de mujeres dentro de la organización es cada vez mayor pues son conscientes de que un equipo diverso favorece la innovación y el crecimiento. Actualmente, el 36% de los empleados menores de 30 años son mujeres incrementándose un 5 % con respecto al año 2014 que era de un 30%. Dentro de este colectivo de mujeres de 30 años, un 39% de ellas representan los puestos directivos. Es un referente a la hora de contar con una plantilla que procede de una gran diversidad de países y diferentes razas. Desde julio de 2016 trabajan en una mayor representación en la empresa de personas negras, nativo americanas, nativo hawaianas, hispanos y otros.

Sin embargo, en España su primer plan de igualdad que ha firmado ha sido en 2017. En él se abordan distintos asuntos entre los que destacan el salario, el desarrollo y la promoción

En general, Apple apuesta por un mundo mejor, más justo y solidario. Para ello, es consciente de que sus equipos deben tener muy en cuenta la diversidad, los colectivos como LGTBI, ayuda a personas transgénero, así como las personas afectadas por la violencia de género, apoyo a la conciliación con tickets guardería, licencias retribuidas por casos de enfermedad graves de familiares de cuatro semanas.

Su política salarial no cuenta con desigualdades. Cada año se revisan los salarios recibidos por los empleados y se realizan ajustes para lograr la equidad entre los salarios de los hombres y de las mujeres.

En definitiva, Apple se asienta en dos pilares fundamentales como son la inclusión y la diversidad de todo tipo de personas sin importar su género, raza, edad, o su lugar de procedencia.

### 2.2.2. Planes de Igualdad en España

Las políticas de igualdad en España son asuntos que se empezaron a tratar recientemente. Debido a ello se consideran innovadoras, pues se tratan contemplando todos ámbitos, es decir, de una manera transversal e integral. Para que sea posible su existencia, es necesario un estado gubernamental que se preocupe y esté concienciado constantemente, implementando sucesivas políticas de igualdad<sup>9</sup>.

Las políticas de igualdad como hemos dicho anteriormente solo se imponen en compañías de 250 trabajadores. En nuestro país la mayoría son pymes o micro pymes por lo que se hace difícil contar con un gran número de empresas que implementen un plan de igualdad. A pesar de la obligatoriedad para las empresas grandes existen un determinado porcentaje que no tienen implantada dicha política. (este porcentaje es de un 15%). Tras varios estudios realizados se entiende que casi el 30 % de las empresas españolas no actualizan sus planes; el 28% lo actualizan en torno a un año o dos y el 26% en torno a dos y cinco años.

Somos conscientes de que los protocolos son un punto muy importante que se debe atender en cada empresa, no solo en las de reconocimiento mundial. En España falta mucho camino por recorrer, pero cada vez es mayor la concienciación sobre este asunto.

---

<sup>9</sup> Bustelo Ruesta, M, (2004), *La evaluación de las políticas de género en España*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Madrid, España, Catarata.org.

Un caso destacable en materia de Planes de Igualdad referentes de grandes empresas, dentro de nuestro país, es el de Telefónica Móviles España. Es una empresa que se fundó en 1924 que junto con las anteriores se encuentra dentro de las 20 empresas tecnológicas más importantes del mundo. Son conscientes de que existen posibilidades de mejora por lo que quieren adoptar un papel innovador en la sociedad introduciendo elementos diferenciadores para convertirles como referentes en políticas de igualdad. Su plan de igualdad está centrado en la protección de la mujer ya que sus objetivos son la integración laboral plena de la mujer, mayor facilidad de conciliación, asegurarse que la formación entre ambos sexos es igualitaria, e impulsar el acceso de puestos de responsabilidad a ellas.

Una medida que ellos destacan es que sea la propia figura del presidente de telefónica el que declare expresamente la igualdad de oportunidades. Con ello se pretende que desde los puestos más altos en la jerarquía hasta los más bajos estén sensibilizados con igualdad. Sus criterios básicos son la capacidad, la competencia y el mérito.

Estos objetivos que se quieren conseguir se trabajan a través de la realización de cursos orientados al desarrollo directivo a las mujeres para potenciar sus habilidades y su acceso a puestos de responsabilidad. Además, cuenta también con un protocolo de actuación ante supuestos de acoso tanto laboral como sexual.

Encontramos otro referente como es la empresa francesa L'Oréal, la cual se posiciona siendo de las mejores empresas en cuanto a la igualdad de género. L'Oréal España se marca cada año nuevos objetivos apostando por una mayor presencia femenina en altos cargos tales como sus comités de dirección, mandos intermedios y *managers*, siendo estos del 50% y 60% respectivamente. Otro de los asuntos que trata es la igualdad de oportunidades en cualquier dimensión (acceso, retribuciones, formación y promoción). Todo ello les lleva a ser un modelo a seguir para cualquier tipo de empresa.

Equileap, es una Organización No Gubernamental dedicada a la provisión de datos sobre la igualdad de género dentro del lugar de trabajo. Ha realizado un estudio sobre la igualdad de género en las empresas en el año 2017 emitiendo un Informe Global. Dentro de un ranking de 200 organizaciones, son 6 las empresas españolas que entran dentro de este top. Éstas son: Red Eléctrica situada en el puesto 51. Banco Santander, puesto 61. CaixaBank, puesto 102. Bankinter, puesto 107. Enagas, puesto 135 y BBVA, puesto 156.

Todas ellas cuentan con un Plan de Igualdad que contienen distintas acciones positivas que promueven y se preocupan por la eficacia del principio de igualdad y asumen todas las materias mínimas necesarias que debe recoger cualquier Plan, marcadas por el Ministerio de España.

Es muy importante que en España empresas como estas de gran tamaño y prestigio internacional lleven a cabo medidas de igualdad pues son un ejemplo para la sociedad.

#### 2.2.2.1. Interpretación de Planes de Igualdad en España

En este capítulo analizamos profundamente tres Planes de grandes firmas de nuestro país; empezaremos por la conocida compañía bancaria española Banco Santander. A continuación, otro Plan destacable es el de Red Eléctrica, operador eléctrico de España. Finalizaremos, con el análisis del Plan de igualdad de una multinacional dedicada a la ingeniería, diseño y fabricación, IncomGroup.

## Plan de Igualdad del Banco Santander.

Como todo Plan de Igualdad, busca conseguir la total igualdad de oportunidades, entre mujeres y hombres. Establece los objetivos separándolos por áreas de actuación. Se establecen una serie de medidas concretas en cada una de ellas para combatir los problemas de discriminación que puedan surgir en la empresa.

En el área de Selección, Promoción y Desarrollo Profesional, su idea clave es llevar a cabo procedimientos objetivos, basándose en la meritocracia. Es decir, se centran en los méritos y capacidades de los aspirantes al puesto, así como de los/as ya trabajadores/as. Se basan en criterios neutros, siguiendo unos parámetros aplicables para ambos sexos.

En la mayoría de las empresas, es escaso el número de mujeres que encontramos en puestos de dirección. Por este motivo, las medidas de promoción que se establecen para el banco Santander se deja entrever de forma general que en ciertos casos se podría realizar una discriminación indirecta bajo una finalidad legítima para orientar a la promoción, acceso y desarrollo de mujeres. Esto, aunque no se menciona de manera explícita en el plan, hace referencia a la LOIMH y el artículo 17.4 del Estatuto de los Trabajadores acerca de las acciones positivas de tal forma que se favorezca al sexo menos representado.

En materia de Formación se orientan tanto a la sensibilización de la igualdad y no discriminación de género, así como la representación equilibrada, dando formación a mujeres para acceder a puestos directivos. También se facilita formación a las personas que están de excedencia o en cursos, siendo una forma de tenerles en cuenta.

En cuanto la conciliación es uno de los apartados en los que más hincapié hacen, en él tocan varios temas como es la lactancia, cobertura de bajas por maternidad, descanso por maternidad a tiempo parcial, permiso de paternidad, traslados, excedencias, videoconferencias, violencia de género, hipoteca cero y cheque guardería.

A pesar de que abarca muchos temas, vemos que carece de iniciativa a la hora de equiparar las responsabilidades entre hombres y mujeres pues solo se centra en los hombres a la hora de la paternidad dándole el mínimo permiso que lo exige ley de acuerdo con el artículo 45.1.d del Estatuto de los Trabajadores, por lo que se establece 13 días ininterrumpidos de permiso de paternidad ampliado en determinados casos. Por otra parte, tiene muy en cuenta el valor de establecer una serie de derechos para proteger a la víctima de violencia de género, medida muy necesaria e importante de establecer en los planes de igualdad.

En definitiva, está muy concienciado con la importancia de la conciliación para sus trabajadores pues la hipoteca cero y el cheque de guardería que junto con la ordenación del tiempo de trabajo son iniciativas muy favorecedoras para conseguirlo.

En el caso de acoso sexual se basa en la definición de este fenómeno regulada en el artículo 7 de la LOIMH tienen un protocolo de actuación ágil y rápido basándose en la credibilidad, intimidad, confidencialidad, y dignidad de las personas. En ningún momento nombra el acoso moral incidiendo solo en los aspectos discriminatorios por sexo.

Cuentan con un apartado de sensibilización y comunicación a todos los trabajadores de manera que todos estén informados sobre los contenidos del plan de igualdad y el marco vigente sobre igualdad y conciliación.

Por último, se reunirán cada 6 meses al menos para evaluar y hacer un seguimiento de este plan potenciando las actividades necesarias para lograr la igualdad haciendo referencia al artículo 46.1 de la LOIMH sobre el seguimiento de los planes.

A pesar de que es un plan muy completo carece de medidas para lograr la igualdad en la retribuciones salariales, un aspecto muy valorado por todos los trabajadores y que mejora su empleabilidad.

#### Plan de igualdad de red eléctrica

Este plan de igualdad de noviembre de 2009 se establece conforme a los artículos 9.2 y 14 de la Constitución Española, así como en la LOIMH, para conseguir la eliminación total de cualquier barrera o discriminación por razón de género. Define su ámbito de aplicación personal como temporal al inicio. A continuación, entra en materia en distintas secciones o aéreas.

La formación está recogida de manera muy escueta sin entrar en aspectos concretos, no va más allá de criterios generales. Solo recoge la sensibilización sin entrar en detalle y no se esmera en recoger medidas para realizar una formación y lograr la representación equilibrada de ambos sexos en los puestos de trabajo. También, de manera muy genérica establece un objetivo y acción de mejora en cuanto a la política retributiva. Solo se remite a decir que su objetivo es reducir la brecha salarial aportando un dato de esta, en el año 2008 sin ninguna justificación.

Podemos observar lo mismo en el apartado de selección, no especifican ningún criterio a la hora de acceso o promoción como sería la meritocracia. Básicamente se centran en especificar en puestos de trabajo en el que las mujeres están subrepresentadas que pueden acceder a él y en su caso cubrirlos.

En el caso de acoso y abuso sexual solo se hace referencia a evitar un lenguaje sexista elaborando una guía. Por último, se harán encuestas para valorar por parte de los trabajadores el plan de igualdad y se comprometen a realizar un seguimiento en el que procurarán lograr la igualdad.

Podemos concluir diciendo que es un plan de igualdad muy básico en el que se tocan de manera muy sutil varios aspectos pero dejándose muchos sin ni siquiera mencionar. Parece un claro ejemplo de un plan de igualdad elaborado por obligación o hecho para quedarse en el fondo del cajón.

#### Plan de igualdad INCOM GROUP

Este plan, del presente año, comienza con un diagnóstico para la posterior implantación y evaluación del plan. Lo primero a destacar es que tienen el objetivo claro de lograr la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres de acuerdo con la LOIMH y erradicando cualquier tipo de discriminación por la razón que sea.

Algo que llama la atención es que reflejen la representación de la comisión permanente de igualdad en la que se encuentran una equidad entre hombres y mujeres siendo 3 mujeres y 3 hombres.

Desde el primer momento dejan muy claro los métodos y criterios que utilizan para conseguir la igualdad. La selección la llevan a cabo en primer lugar analizando la formación que se refleja en el curriculum seguida de la experiencia (cuyo aspecto no es eliminatorio) y finalizando con una entrevista personal.

La formación no está centrada ni en la sensibilización ni en conseguir una mayor promoción por parte de las mujeres, solo se realizan para aquellos a los que las solicitan y justifican la diferencia de asistencia a estos cursos entre hombres y mujeres argumentando que van muchas menos mujeres al ser un número muy inferior en la empresa.

Encuentran dificultades en la promoción ya que hay pocas a mujeres que acepten puestos de alta responsabilidad por no haber buena conciliación o por miedo; y sin embargo no tienen establecida ninguna acción para evitar este rechazo.

En la política salarial se basan en los criterios de responsabilidad, implicación, y dedicación siendo estos muy subjetivos y que puedan llegar a crear a discriminaciones innecesarias. Con respecto a la conciliación está muy centrada en las mujeres argumentando que utilizan estas medias para sus hijos menores de edad. Esto nos lleva a pensar que no se esfuerzan para que la conciliación sea vista no solo para las mujeres sino para ambos sexos.

Se esfuerzan por comunicar el respeto entre todos y cumplir con las normas de convivencia sin embargo alegan que no tienen ninguna imagen concreta para transmitir los valores de igualdad de oportunidades. No obstante en el apartado de sugerencias las mujeres reclaman saber sobre el plan de igualdad, que se hace, quienes forman parte de él, como funciona...

Con respecto a la prevención del acoso no se ha realizado ningún estudio pero se está poniendo en marcha medidas y procesos de denuncia. El artículo 88 de su convenio recoge el “acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual y el acoso sexual o por razón de sexo al empresario o a las personas que trabajan en la empresa como falta muy grave”. En su siguiente artículo especifican las sanciones para esas faltas.

Podemos observar en las sugerencias de las mujeres que un aspecto que quieren adoptar y mejorar para la empresa es la formación de la sensibilización en igualdad de oportunidades.

En base a los resultados de todo esto se elabora los objetivos del plan que se centran en lograr la igualdad del acceso al empleo, no utilizar un lenguaje sexista, promover la equidad en todos los niveles de la empresa, fomentar la sensibilización y conciliación, así como prevenir y erradicar el acoso. Se describe detalladamente para cada área una acción para implantar, así como mecanismos para su seguimiento. A partir de la implantación de este plan se comprometen a reunirse cada 3 meses como norma general para evaluar las acciones pactadas.

### 3. Objetivos e Hipótesis:

Para tratar la preocupación acerca de la importancia de implantar los Planes de Igualdad, haremos una reflexión crítica analizando si de verdad se ejecutan estos Planes de Igualdad y su efectividad, es decir, además de elaborarlo, llevar un seguimiento de éste y que no se queden en meros trámites y papeles en el fondo del cajón. Una vez estudiado esta parte de los planes, analizaremos los elementos de éxito y de fracaso dentro de éstos. Vamos a investigar y hacer mayor hincapié en dos aspectos, estos son la conciliación de la vida laboral y familiar y la promoción en el trabajo. Ambos son temas de actualidad que

afectan a una gran parte de la población trabajadora, sobre todo a mujeres, por lo que hay numerosos estudios acerca de ellos.

Por todo ello, **el objetivo general es realizar un análisis crítico acerca del cumplimiento y efectividad de los Planes de Igualdad en las empresas centrándonos en la conciliación de la vida laboral y familiar y la promoción en el trabajo.**

Hoy en día la sociedad lucha cada vez más por conseguir la igualdad y que se respeten los derechos básicos de cualquier trabajador/a. Hemos pasado de una actitud pasiva y desinteresada ante las actuaciones negativas de algunas empresas, a una más exigente y concienciada. Consecuentemente, las empresas que se preocupan y llevan a cabo prácticas de responsabilidad social son las únicas que perdurarán a largo plazo.

Son varios los aspectos que se regulan en los Planes de Igualdad y que mencionamos a continuación, no obstante, profundizaremos como hemos mencionado anteriormente, en la conciliación y la promoción, siendo ambos los objetivos específicos que trataremos en este Trabajo:

- **Conciliación de la vida laboral y familiar**
- **Desigualdad en la promoción**
- Acoso sexual en el trabajo
- Desigualdad salarial
- Acceso al empleo
- Formación
- Lenguaje no sexista
- Salud laboral

El acoso sexual es una situación que se da en cualquier dimensión dentro de la empresa. Lamentablemente ocurren muchos casos día a día de los cuales pocos se conocen o se denuncian. Está recogido en el Art. 7 de la LOIMH *“cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual, que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona”*.

El acceso al empleo es una parte fundamental en el proceso de una empresa. Desde ese momento, quedan reflejados los valores de la empresa, al elegir un criterio u otro a la hora de seleccionar trabajadores/as. Formar a todo el personal de una forma igualitaria conllevará una mayor posibilidad de mejorar en tu carrera profesional o incluso acceder a mejores puestos de trabajo. También es un punto clave para concienciar a toda la plantilla sobre la importancia de la igualdad, así como para prevenir cualquier tipo de acoso, violencia, lenguaje sexista, discriminación de cualquier tipo, etc. No hay que olvidar la prevención de riesgos laborales, un punto clave dentro de la organización.

En cuanto a la conciliación, podríamos decir que es el tema que más se aborda dentro de las organizaciones y por ello que vamos a analizar más adelante. Conseguir una buena conciliación permite que los trabajadores estén más satisfechos y comprometidos con su trabajo, es decir, reporta una serie de beneficios tanto para la empresa como para los propios trabajadores (EATON 2003). Es una necesidad compatibilizar las diferentes áreas de la vida, en particular la conciliación familia-trabajo (Bertram, Mache, Harth y Mette, 2018). No obstante, existe un error al pensar que son solo las mujeres las encargadas de llevar a cabo la conciliación. Los Poderes Públicos deben actuar para asegurar esta conciliación, mediante la aplicación de medidas concretas (Art. 14 de la LOIMH) promoviendo que ambas partes, mujeres y hombres, participen en las labores del hogar y en la atención familiar.

En la desigualdad, tanto salarial como en la promoción, existe una clara discriminación que afecta sobre todo a las mujeres quedándose en un segundo plano. Hay grandes dificultades para lograr la equiparación en los salarios entre ambos sexos al igual que la promoción para acceder a mejores puestos laborales.

El problema que tenemos en España es que, al tener un mercado laboral conformado mayormente por PYMES, no tienen la mayoría creados Protocolos para actuar ante estas situaciones que hemos descrito. Por tanto, aunque exista concienciación no hay una buena regulación y ejecución de buenas prácticas de igualdad. (Selma Penalva, 2017).

A pesar de ello, cualquier empresa que elabore un Plan de Igualdad en el que recojan estos aspectos mínimamente, se preocupen por ellos y lo actualicen frecuentemente, tendrán muchas posibilidades de éxito en su recorrido (Santa Cruz Ayo, 2007).

Para lograr los objetivos que nos hemos marcado, vamos a tratar de conseguir llegar a unas conclusiones que verifiquen la hipótesis acerca del avance que supone para todos, la implantación de planes de igualdad tanto para las empresas como para el desarrollo de los trabajadores, y por tanto para la sociedad. Así como la introducción de elementos de buenas prácticas a los planes para desarrollar en el futuro.

Todas estas hipótesis tienen en común la necesidad de los Planes y su seguimiento. De acuerdo con la LOIMH el artículo 46.1 establece una serie de sistemas eficaces con el fin de llevar a cabo un seguimiento y evaluación para ver si se cumplen las medidas y objetivos fijados en dichos Planes.

## 4. Metodología

<b>Filas agregadas por tema</b>	<b>Total</b>	<b>Filtro por artículos</b>	<b>Categorías</b>	<b>Total</b>
Equality plans-company	24	22		
Gender equality plan	310	256		
Work life balance-companies	385	287	Managment-business	109
Career opportunities-companies-women	55	47		

Fuente: elaboración propia

En la búsqueda de artículos para obtener información nos centramos en cuatro aspectos clave de nuestro trabajo; planes de igualdad, igualdad de género, conciliaciones en las empresas y promoción de las mujeres en las empresas. Acerca del término planes de igualdad en las empresas obtenemos un total de 24 documentos, pero al redefinir por tipo de documento, en este caso, artículo, obtenemos un total de 22 artículos relacionados, aunque los que más se acercaban a nuestro objetivo eran tres, los cuales hemos utilizado para la investigación. El siguiente término, igualdad de género, los artículos que se encuentran disponibles son 256, aunque mayormente hemos utilizado cinco de ellos. Seguidamente, en cuanto a conciliación, de los 109 artículos los que más se acercaban a nuestros intereses han sido siete, los cuales hemos diferenciado entre cómo se concibe la conciliación en las PYMES y la conciliación en las grandes

empresas. Por último, el segundo gran apartado de nuestro trabajo, la promoción, a pesar de los numerosos artículos que aparecían, tan solo son dos los que se adecuaban a nuestro objetivo.

Antes de iniciar la investigación hay que tener claro el objetivo general, que hemos concretado en el apartado anterior; realizar un análisis crítico acerca del cumplimiento y efectividad de los Planes de Igualdad en las empresas, centrándonos en dos aspectos principalmente, la conciliación de la vida laboral y familiar, así como la promoción en la empresa.

En la investigación se usan los llamados métodos de investigación, los cuales son un conjunto de procedimientos a través de los cuales vinculamos los distintos niveles de investigación, desde el nivel más empírico (como por ejemplo la producción de datos), hasta el nivel más teórico (como por ejemplo marco categorial). (Díaz 1996,311)

Existen dos técnicas; por un lado, la técnica cualitativa y por otro lado, la técnica cuantitativa.

En nuestro caso, dicha investigación la hemos llevado a cabo centrándonos en una técnica cualitativa, pues es el que mejor se adecúa a las necesidades de este estudio. Se caracteriza por un énfasis en el lenguaje, en la interpretación de la persona, es decir, se trata de comprender, y en los puntos de vista del actor social. Tiene una base con una visión constructivista y relación investigador-investigado, a través de técnicas (más concretas que la cuantitativa) como historias de vida o entrevistas. (Alvira 1983,54)

Durante dicho estudio, se realizarán dos fases, por un lado, recabaremos toda la información necesaria basándonos en fuentes secundarias para una revisión documental. Investigaremos a través de bases de datos científicas páginas web, libros, artículos, etc., referentes planes de igualdad en el mundo, así como en el caso concreto de España. Con ello queremos conseguir tener una visión amplia sobre cómo se están llevando a cabo los planes de igualdad desde su existencia, dependiendo del país y culturas. Por otro lado, junto a las fuentes secundarias, nos apoyaremos también de fuentes primarias, para el trabajo de campo. Utilizaremos técnicas de investigación, que son procedimientos tipificados para la producción y el manejo de la información en el proceso de investigación. Dichas técnicas que llevaremos a cabo serán las entrevistas apoyándonos de instrumentos como un guión y un cuestionario.

Para conseguir la información necesaria para la investigación que llevaremos a cabo, nos apoyaremos de dos estudios de caso. Según el autor Robert K. Yin, es una forma esencial de investigación que se lleva a cabo en las ciencias sociales. Una definición que encontramos de estudio de caso de dicho autor, Yin, consiste en una estrategia de investigación que comprende todos los métodos con la lógica de la incorporación en el diseño de aproximaciones específicas para la recolección de datos y su análisis.

Este tipo de herramienta de investigación, usada como técnica de recogida de información en nuestro caso, nos permite conocer en profundidad una unidad, la cual puede referirse a una persona, familia, grupo, organización o una institución (Stake, 1994).

En el primer estudio de caso analizaremos una empresa del ámbito privado ubicada en Aragón. Es una empresa con una larga trayectoria, dedicada al sector del porcino. Tiene su propio matadero y sala de despiece a cargo de unos profesionales altamente cualificados en su ámbito de trabajo. Cuenta con 107 trabajadores, repartidos por los distintos departamentos de la empresa.

En el segundo estudio analizaremos una empresa, también del ámbito privado y ubicada en Aragón. Es un grupo líder en el sector de la automoción que se expande a nivel mundial y cuenta con 550 trabajadores.

Acudiremos de “primera mano” a dichas empresas, de distinto sector, a realizar una serie de entrevistas, para conocer de cerca la práctica y la realidad en este tema. Es decir, los métodos de recogida de datos que vamos a usar son la revisión documental para la parte más teórica, y entrevistas para la elaboración del trabajo de campo.

La entrevista que realizaremos es de tipo estructurada, esto quiere decir que disponemos de un guión de preguntas para realizar de la misma manera a todos los encuestados. De este modo, no nos olvidamos de tratar los temas importantes de nuestra investigación y a todos les preguntamos de la misma manera y forma las preguntas, sin distinciones. Con ello impedimos que el arco de respuestas sea muy amplio. Disponemos de dos tipos de guiones, uno para obtener las opiniones, sentimientos o perspectivas de los trabajadores de esa empresa, y otro para los trabajadores de Recursos Humanos, los cuales nos ofrecerán la visión de la empresa.

En primer lugar, obtendremos datos de tipo sociodemográficos para conocer las características de las personas que entrevistamos (edad, género, puesto de trabajo...). Después de este breve apartado, trataremos de manera general los planes de igualdad para a continuación centrarnos en dos aspectos concretos: la conciliación de la vida laboral y familiar y la promoción del puesto de trabajo. Así pues, estos aspectos son los dos grandes apartados del guión. A través de la información recabada en estas entrevistas conseguiremos conocer ejemplos reales y realizar el análisis de estos resultados.

Para la obtención de información de carácter científico acerca de estos dos grandes temas, hemos acudido a la Web Of Science. En la tabla que mostramos a continuación, se refleja los filtros que he hemos usado para conseguir los artículos que más se adecuan a nuestro trabajo.

## 5. Interpretación de planes de igualdad del sector cárnico y del sector de la automoción

Debido a las empresas en las que nos vamos a centrar para realizar el trabajo de campo, las cuales pertenecen al sector cárnico y sector de la automoción, a continuación, haremos referencia a Planes de Igualdad referentes a cada uno de estos sectores.

### 5.1. Plan de igualdad de Seat

Una empresa española de automóviles conocida en todo ámbito internacional es SEAT, la cual cuenta con un 70% de sus famosos Seat Ibiza repartidos a lo largo de medio mundo, con una plantilla media de 12.700 trabajadores según datos del año 2015.

En su Plan de Igualdad del año 2013 se destaca que en la plantilla no hay equidad entre ambos sexos siendo un 78,9% de representación de hombres frente al 21,1% de las mujeres. Donde más presencia de mujeres encontramos es en las áreas que requieren mayor contacto con el público como por ejemplo Compras (38%), Comercial (35%) o Relaciones Gubernamentales (55%). Sin embargo, donde menos presencia femenina hay es en las áreas de producción.

En cuanto a los altos cargos están representados mayormente por hombres siendo de un 78,8% frente 21,2% de mujeres.

Frente a estos datos se creó un Plan de Igualdad con el objetivo general de promover el principio de igualdad garantizando las mismas oportunidades para ambos géneros. En el apartado ocho establecen medidas de actuación relacionadas con diversas materias:

- Se proponen establecer un plan de comunicación en el que se difunda este plan de igualdad para promoverlo y hacer partícipe a toda la plantilla.
- Formar a los seleccionadores de personal sobre la importancia de la no discriminación en los procesos de selección tanto interna como externa para conseguir que se atiende a los méritos y capacidades de los aspirantes. En caso de igualdad de méritos y experiencia se elegirá al género menos representado. Esto servirá tanto para la selección como para la promoción.
- Fomentar la participación de la mujer en la formación (Escuela de Aprendices, en la que solo hay un 5,6% de mujeres).
- En el ámbito económico se le fomentará ayuda sobre todo a las víctimas de violencia de género, así como a las mujeres embarazadas o ya madres.
- La conciliación es una materia en la que se establecen bastantes medidas, entre ellas retribuir los tickets guardería o utilizar las horas previstas en el Convenio Colectivo para acompañar a los hijos menores de 15 años al médico de cabecera.
- Se crea un protocolo para la prevención y actuación ante situaciones tales como acoso, discriminación y violencia de género. Además, se les proporcionará ayuda, orientación legal y apoyo a todas estas víctimas.
- La prevención de riesgos laborales se centra en la difusión de las campañas realizadas, así como en analizar los puestos que puedan afectar a las mujeres embarazadas para su posterior reubicación y adecuación de todos los materiales necesarios para su puesto (vestimenta, lavabos...).

Con la explicación detallada de todas estas medidas se busca lograr el objetivo principal comentado anteriormente de conseguir el principio de igualdad efectiva entre hombres y mujeres centrándose en ocho puntos clave (cultura de empresa, prevención y atención de las situaciones anómalas, selección/acceso al empleo, promoción, conciliación de la vida profesional, familiar y personal, violencia de género, protección durante las situaciones de embarazo y de lactancia y por último, el lenguaje e imágenes).

## 5.2. Plan de Igualdad de Grupo Campofrío

Grupo Campofrío es una empresa multinacional de alimentación, de origen burgalés (Burgos, España), con una plantilla de aproximadamente 11.800 trabajadores y que cuenta con una gran variedad de productos, presentes en el día a día de cualquier persona.

En julio del año 2011 se creó el Primer Plan de Igualdad del Grupo Campofrío con el objetivo que todo Plan sigue, conseguir la plena igualdad entre hombres y mujeres de acuerdo con la LOI. En ese año la plantilla de distribuía de la siguiente manera; un 80% lo conformaban los hombres mientras que las mujeres eran tan solo el 20% del total.

Para puestos tradicionalmente ocupados por el sexo masculino, como por ejemplo puestos en el matadero, de deshuese, etc., son mayoría las solicitudes de hombres aunque también se aceptan más a este género

para tales puestos. La Dirección está masculinizada totalmente, siendo las mujeres mayoría en puestos administrativos (58,1% según datos del Plan de Igualdad del año 2011 de Campofrío). No obstante, se preocupan por seguir aumentando el volumen de empleo femenino a tiempo completo con el objetivo de superar los niveles de cualquier otra empresa del sector de la Industria Cárnica.

Son ocho las materias en las que se centran y desarrollan a lo largo del Plan:

- En el acceso al empleo se seguirán comportamientos neutrales y objetivos evitando la discriminación. Se controlarán las contrataciones y se crearán acciones positivas con el fin de lograr la equidad. Se garantizará un lenguaje neutro en este proceso y se llevará a cabo un proceso de comunicación de dichas medidas a todos proveedores y contratistas.
- La remuneración no se basará en criterios discriminatorios por sexo, intentando garantizar la total igualdad por categorías y condiciones del puesto de trabajo.
- En la promoción y formación se asegurará la objetividad para que no exista la discriminación tanto directa como indirectamente. Una de las medidas para conseguir la igualdad en la promoción es realizar un seguimiento y erradicar el rechazo que pueda generarse a la hora de aceptar esta promoción. Así mismo, se informará a todo el colectivo femenino de las oportunidades para seguir formándose con el objetivo de lograr la promoción.
- Una medida conciliatoria es facilitar la formación a aquellas que estén disfrutando de cualquier derecho referido a la conciliación, ayudándoles a que sigan avanzando en su desarrollo profesional. También se fomenta el uso de tecnologías para facilitar el trabajo desde casa (videoconferencias, conference calls). Tanta es su preocupación por la conciliación que cuentan con su propio programa llamado "Campofrío CONCILIA", en el que pretenden lograr la flexibilidad, y compatibilidad del desarrollo profesional y personal.
- Cuenta con un Protocolo en vigor para la Detección y Evaluación en los Supuestos de Conductas de Acoso en las Empresas del Grupo Campofrío. Se facilitará un camino legal en apoyo a las víctimas y se crea un Servicio Evaluador de Relaciones Interpersonales (SERI) para evaluar situaciones que se detecten de acoso o denuncias efectuadas por cualquier miembro de la plantilla.
- Para las víctimas de violencia de género se les pondrá en conocimiento todas las medidas efectuadas para su protección. Además, amplían a doce meses el periodo de traslado a otro centro cuando se sufra de violencia así como facilitarles los horarios y jornadas de trabajo.
- Se sensibiliza a la plantilla sobre la importancia de la igualdad, realizando campañas para tal fin, especialmente dirigidas a la responsabilidad masculina en el cuidado de hijos y del hogar.
- Se establecen procedimientos de evaluación de riesgos laborales desde la perspectiva de género.

Con todas estas medidas propuestas en el Plan de Igualdad y su continuo seguimiento, se harán efectivas con el fin de lograr la igualdad. Todo ello con la participación e involucración tanto de la Dirección como de todo el personal que conforma el Grupo Campofrío (incluyendo proveedores, comerciales, etc.).

## 6. TRABAJO DE CAMPO, ANÁLISIS DE LOS PLANES DE IGUALDAD EN DOS EMPRESAS

### Introducción al trabajo de campo

En este apartado del trabajo vamos realizar un análisis de campo. Llevaremos a la práctica lo comentado a lo largo de este trabajo, es decir, si los planes de igualdad, están implementados en la empresa. A partir de ahí estudiaremos si éstos suponen un avance o se trata de meros papeles sin darles la importancia que se merecen.

En Aragón la igualdad se encuentra regulada en la Ley 7/2018, de 28 de junio, de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en Aragón. Se hace efectiva a través del desarrollo de los artículos 9.2 (referido al deber de los poderes públicos de promover medidas para la libertad e igualdad de los individuos), 14 (acerca de la igualdad como derecho de todas las personas) y 23 de la Constitución Española (que reconoce el derecho acceder a cargos públicos, así como a participar en asuntos públicos). Así como el desarrollo de los artículos 6.2, 11.3, 24.c) y 73. 37.<sup>ª</sup> del Estatuto de Autonomía de Aragón (en ellos se hacen referencia a los poderes públicos de Aragón, para que ejerzan las medidas necesarias para la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, haciendo especial mención en el acceso al empleo, educación y condiciones de trabajo.

Dicha Ley establece principios para ejecutar por parte de los Poderes Públicos de Aragón medidas preventivas para evitar la discriminación, así como medidas para combatir y promover la igualdad efectiva. Todo ello con el objetivo de lograr una sociedad más justa e igualitaria.

En ambas empresas, el análisis ha consistido en hacer una entrevista al departamento de recursos y a los trabajadores de dichas empresas. Con ello hemos conseguido la información necesaria para dar respuesta a todas las preguntas que nos hemos ido haciendo a lo largo del trabajo.

La primera empresa que tratamos se ubica en Ejea de los Caballeros (Zaragoza). Es una empresa con una larga trayectoria, dedicada a la manipulación del porcino. Tiene su propio matadero y sala de despique a cargo de unos profesionales altamente cualificados en su ámbito de trabajo. Cuenta con 107 trabajadores, repartidos por los distintos departamentos de la empresa.

La segunda empresa que nos abrió sus puertas se ubica en Tarazona (Zaragoza). Es un grupo líder en automoción que se expande a nivel mundial. Esta planta situada en Tarazona cuenta con 550 trabajadores.

#### 6.1 Análisis de los datos

Código	ESTUDIOS	PUESTO	ANTIGÜEDAD PUESTO	HIJOS
E. femenino 1	SUPERIORES	TÉCNICO CALIDAD	11 años	Sí
E. femenino 2	MEDIOS	RESPONSABLE DE PRODUCCIÓN DE TURNO	3 años	Sí
E. femenino 3	PRIMARIOS	MANIPULADOR	3 años	Sí
E. femenino 4	SUPERIORES	CALIDAD LABORATORIO	2 años	No

E.masculino 1	SUPERIORES	RRHH	5 años, 6 meses	Sí
E.masculino 2	SUPERIORES	RRHH	8 años	Sí
E.masculino 3	SECUNDARIOS	TÉCNICO DE CALIDAD	1 año	Sí
E.masculino 4	SUPERIORES	TÉCNICO	18 años	Sí
E.masculino 5	SUPERIORES	BECARIO DE INGENIERÍA DE PRODUCTIVIDAD	6 meses	No

Fuente: elaboración propia

### 6.1.1. ENTREVISTAS A LOS RESPONSABLES MASCULINOS DE RRHH.

Las empresas analizadas cuentan con mayor porcentaje de hombres en altos cargos así como en el comité de empresa, siendo en la primera empresa el 100% hombres y en la segunda el 53,84%. En cuanto a los puestos base, la primera, más de la mitad de su personal son hombres y en la segunda está prácticamente igualado el número de mujeres y hombres.

En relación con la primera parte de la entrevista, acerca de los **aspectos generales de los Planes de Igualdad**, ambas empresas entrevistadas cuentan con un Plan en su empresa. Una de ellas no llega al número mínimo de trabajadores exigido por ley para tener de manera obligatoria un Plan (250 trabajadores), sin embargo, lo tiene. No obstante, los entrevistados responsables de RRHH no proporcionan apenas información sobre su contenido o los objetivos que persigue. Uno de ellos, E. masculino 2, se limita a decir tan solo “es de uso interno”. No argumenta ni cuáles son los objetivos que persigue ni cada cuanto se renueva o si está vigente. En cambio, aunque el E. masculino 1 nos diga que su plan persigue “el que pueda promocionar tanto hombres como mujeres a cargos de responsabilidad, el que no haya discriminación por raza, género, edad”, así como que lo renuevan cada año, tampoco nos facilitan una copia de dicho Plan.

En cuanto a la **conciliación**, continuando con la siguiente fase de la entrevista, dicho personal de RRHH argumenta que es un tema importante para la empresa y el cual está recogido en el Plan. Sin embargo, no hay medidas concretas sino que tal y como dice E. masculino 1 “intentamos cubrir las necesidades de cada trabajador (...) se intenta adaptar el horario o turnos a cada necesidad”. Todos coinciden en esta idea, siempre y cuando “sin perder de vista la organización y la producción”. En ningún momento, han mostrado impedimentos para aplicar cualquier herramienta que la ley les permita.

En base a estas ideas, un aspecto a destacar es que una de las empresas nos cuenta como lleva a cabo las medidas para aquellas trabajadoras que se quedan embarazadas mientras que la otra se limita a decir que “existe un protocolo para mujeres embarazadas”. Nos reiteramos en que no existen medidas específicas, sino que tan solo nos cuentan la teoría general o simplemente no especifican nada. Lo único que hemos podido saber, es como la empresa del E. masculino 1 nos explica de manera resumida la manera en que llevan a cabo la protección de una mujer embarazada. En primer lugar se le adapta el puesto y en caso de que esto no sea posible, se le busca uno que se adecúe a su situación. Si tampoco existe la posibilidad, le dan de baja por riesgo durante el embarazo. Siguiendo con las medidas conciliatorias, todas ellas coinciden en que intentan facilitar la flexibilidad horaria en la medida de lo posible, como hemos dicho “se intenta

adecuarse a las necesidades” sin perder de vista los intereses de la organización. Es un aspecto que resaltan también los trabajadores, la buena flexibilidad horaria.

Todas estas medidas, suponen ventajas y desventajas para las empresas. En este apartado es curioso como una de la empresa solo cree que mejora el clima laboral, y no aporta nada más. Es un dato en el que todos coinciden, el clima laboral se ve mejorado aplicando medidas de conciliación. Aunque hay que destacar que el entrevistado E. masculino 1 nos cuenta que dicho clima “puede empeorar por tema de discriminación de horarios, de dar ventajas a unos, desventajas a otros”.

Es imprescindible comentar que los entrevistados afirman que las medidas de conciliación giran más entorno a las madres. A los padres, les cuesta acogerse a estas medidas, son varios los argumentos que nos proporcionan como “los padres no suelen pedir, a penas lo piden” o “en todo caso suelen pedir el tiempo estipulado para la baja de paternidad pero reducción de horario por cuidado o ir al médico nada”. A pesar de que los padres no tengan esta iniciativa, ninguna empresa cuenta con medidas específicas para solventar esta situación.

Finalmente, en cuanto a las mejoras que se podrían implementar en sus empresas, uno de ellos se plantea la opción del teletrabajo o tickets de guardería, un aspecto que sus propios trabajadores reclaman en las entrevistas que les hemos realizado. Sin embargo el E. masculino 2 se limita a responder a las opciones que nosotras le planteamos en la pregunta “¿Qué mejoras se podrían implementar en su empresa para favorecer una mejor conciliación? (turnos rotativos, teletrabajo, guardería en el centro, ayudas económicas, etc.). Dicho entrevistado tan solo nos indica que solo aplican los turnos rotativos, sin mayor información al respecto.

Continuando la entrevista, en la parte de **promoción**, los responsables de RRHH nos cuentan como la llevan a cabo. Una empresa tiene contratada a una empresa externa para que evalúe a sus candidatos a través de test y entrevistas, aunque estos candidatos son elegidos por el propio superior. En la otra empresa valoran el puesto y seleccionan según se ajuste mejor un candidato u otro, eligiéndolos sin mirar ni género ni edad “no miramos que sea hombre o mujer, o que tenga 25 o 45 años”.

### 6.1.2. ENTREVISTAS A LOS TRABAJADORES HOMBRES

La primera parte de la entrevista, al igual que se ha realizado al personal de RRHH, ha consistido en la realización de varias preguntas relacionadas con **aspectos generales sobre los Planes de Igualdad**. Como hemos dicho en el apartado anterior, ambas empresas cuentan con Plan de Igualdad, y sus trabajadores, afirman saber que la empresa dispone de éste pero no con total seguridad ni conocen su contenido, no se han parado a conocerlo. Muestra de ello, el entrevistado E. masculino 3 nos dice “tampoco me he parado nunca a leerlo ni sé de qué va”. Así como el E. masculino 5 nos cuenta “desconozco si la empresa tiene alguno” Por lo que podemos entender a través de estas entrevistas que hemos realizado, no hay una gran conciencia en el personal sobre lo que trata su Plan, así como del desconocimiento sobre lo que es un Plan, ya que en la primera cuestión se les pregunta si conocen que es un Plan de Igualdad, y la gran mayoría responden que no.

Tras estas preguntas, pasamos al apartado de **conciliación de la vida laboral y familiar**. En primer lugar nos cuentan medidas conciliatorias que conocen, tales como permiso por paternidad, permisos para acudir al médico, flexibilidad horaria. Todos ellos a lo largo de su carrera profesional en sus respectivas empresas, se han acogido a varios permisos de conciliación que la ley recoge, y afirman que nunca han encontrado

problemas por parte de la empresa para solicitarlos y acogerse a ellos. Es curioso, que a pesar de que la gran mayoría de los trabajadores coinciden en que no encuentran problemas a la hora de acogerse a las medidas o salir del trabajo, hay un entrevistado, E. masculino 4, que nos dice tener “presiones psicológicas” a la hora de hacer el horario de verano establecido por convenio. Sin embargo, la mayoría afirma no encontrar impedimentos por parte de la empresa, pero no olvidan que tiene que la producción tiene que llevarse a cabo correctamente. Ya que tal y como dice el trabajador E. masculino 3 “una compañera se quedó embarazada y pidió la reducción de jornada y claro, como en el departamento éramos pocos y no había nadie para cubrirla pues no se lo dieron. No obstante, en general, y así lo reafirman los propios trabajadores, dicen que cuando han tenido asuntos personales, les han concedido los permisos siempre y cuando avisaran con la debida antelación. Por ejemplo uno de ellos nos dice “yo pedí el permiso por paternidad y me lo concedieron (...) y luego aparte cuando mi pareja no ha podido ir al médico con el niño o lo que sea, a mí me han concedido ese tiempo”, otro ejemplo de ello es “siempre me han dado facilidades para poder acogerme a los permisos”.

En cuanto a la paternidad, como han señalado los responsables de RRHH, los padres no suelen acogerse tan apenas a los permisos, o solicitar ausentarse por asuntos personales. De este modo, uno de los padres entrevistados, reafirma esta situación. Ejemplo de ello, el E. masculino 3 nos dice “yo en mi caso me cogí el permiso de paternidad y fue mi mujer la que se cogió todo”. En cambio, los demás, nos dan su opinión de manera menos clara, ya que la pregunta indica “¿Piensa que se acogen a los mismos permisos tanto los padres como las madres? En caso de que crea que no, explique las razones” y los entrevistados no responden con un sí o un no. Se limitan a contestar de manera general. Ejemplo de ello, el E. masculino 4 “cada pareja decide según su conveniencia”.

Para finalizar la parte conciliatoria, los entrevistados nos explican las mejoras que ven importantes para implementar en sus empresas. Ejemplos de ellas son la estabilidad en los contratos, ayudas económicas o el teletrabajo. Por último, la cuarta parte de la entrevista se refiere a preguntas acerca de la **promoción** en el puesto de trabajo. Los trabajadores en este aspecto no sienten que haya favoritismos hacia unos u otros a la hora de promocionar, sin embargo, un aspecto a destacar es que hay uno que considera que sí “amigos, familiares, conocidos, intereses particulares”, al realizarle la pregunta “¿Sientes que haya más oportunidades de ascender para los hombres?”.

En el aspecto de la paternidad, a todos los que tienen hijos nos afirman el hecho de que no les ha supuesto ningún impedimento en su carrera el ser padres. También, los hombres sin hijos consideran que no les sería afecta su carrera profesional en el momento en el que fueran padres. En relación a la pregunta acerca del desarrollo profesional, existen discrepancias entre unos trabajadores y otros, pues unos consideran que sí se preocupan por su desarrollo mientras que otros trabajadores explican que no. Por un lado, ejemplo de ello, el E. masculino 3 responde a la pregunta ¿Considera que se preocupan por su desarrollo profesional? de manera rotunda “sí, porque si no, entiendo que no se habrían preocupado en promocionarme. Además de vez en cuando también hacen algún curso de Excel, de inglés”. Por el contrario, un compañero responde un rotundo “No”.

Con toda esta información recabada sobre el género masculino, podemos decir que las empresas no establecen medidas concretas que favorezcan a un sexo u a otro. Tampoco para aumentar que los padres se preocupen más por los temas de conciliación. Y en la promoción ninguno establece ningún tipo de discriminación por razón de género o edad, llegando incluso a contratar a una empresa externa. En cuanto a los trabajadores, en su mayoría están muy vinculados con las medidas que propone su empresa, y satisfechos de ellas.

### 6.1.3. ENTREVISTAS A LAS TRABAJADORAS

Respecto a las entrevistas de las mujeres, en las preguntas relacionadas con **el aspecto general del Plan de Igualdad** podemos destacar que existe un claro desconocimiento y desinterés sobre la existencia de un plan de igualdad en sus respectivas empresas. Esto se puede apreciar de las respuestas dadas en la pregunta de si conocían si había un Plan de Igualdad en su empresa y el grado de implementación de este. Las respuestas que llaman más la atención son la de E. Femenino 3 "Pues creo que sí, a lo mejor puede que esté en el tablón de anuncios pero tampoco me he parado a mirarlo." o la de E. femenino 1 "No lo conozco. Desconozco si la empresa dispone de uno". En cambio, podemos destacar que la entrevistada E. femenino 2, lo conoce y asegura que su grado de implementación es alto.

En el caso de la **conciliación laboral y personal** al preguntarles qué hace la empresa para facilitar la conciliación, todas coinciden en que la medida más utilizada por la empresa para facilitar esta conciliación es la reducción de jornada laboral: "Permite la reducción de jornada pudiendo elegir la trabajadora el horario deseado". Además, cuando les pedimos información sobre las medidas de las que se han favorecido, se observa que las medidas de conciliación más usadas por ellas son las siguientes: Adaptar la duración y distribución de la jornada por motivos familiares, permiso para la lactancia y permiso por nacimiento de hijo, accidente o enfermedad grave, hospitalización o intervención quirúrgica sin hospitalización que precise reposo domiciliario, fallecimiento de familiares hasta el 2º grado de consanguinidad.

Con respecto al facilitamiento de los permisos para permitir la conciliación encontramos discrepancias. Así como las trabajadoras de una empresa aseguran que nunca han encontrado dificultades para acogerlas como E. femenino 4 al decir que "varios compañeros se le ha puesto muchas facilidades sobre todo en el caso de la media jornada y de ausentarse por motivos propios". En cambio, las trabajadoras de la otra empresa afirman que conocen casos de compañeros que han encontrado dificultades para poder acogerse a ellas: "conozco a una chica que se quedó embarazada y la baja, pues claro, no sé si por problemas de Mutua... tardaron un poco más. Y luego, pues, algún compañero que le ha surgido algo de improviso y claro, lo ha solicitado pero claro, por problemas de producción no se lo han podido conceder en ese momento." " ... en alguna ocasión ha sido difícil porque por temas de organización y producción en la empresa".

Otro aspecto a destacar es que cuando les pedimos su opinión sobre si tanto los hombres y las mujeres se acogen por igual a los permisos relacionados con la conciliación familiar y laboral, todas concuerdan en que son las madres las que se acogen a este tipo de permisos. Un comentario a destacar de este tema es de la E. femenina 2 que afirma lo siguiente: " ... creo que somos las madres las que los solicitamos con más frecuencia, porque culturalmente se ha generalizado el hecho de que seamos las mujeres las que lo solicitemos".

Por último, con respecto **a la promoción**, cuando se mencionó el tema de ascensos por razón de sexo y no de meritocracia, ninguna considera que haya desigualdad entre hombres y mujeres ni que le haya afectado ser madre. Sin embargo, una de ellas, E. femenino 4, afirma que tiene miedo de que el día que tenga hijos se estanque en su puesto de trabajo y no pueda crecer en la empresa por tener una familia.

## 7. Resultados

Gracias al análisis realizado de las entrevistas que hemos llevado a cabo a los trabajadores de las distintas empresas, así como a sus responsables de recursos humanos podemos destacar principalmente dos aspectos que nos llaman la atención; la falta de conocimiento acerca de sus propios planes de igualdad, así

como el desinterés de la gran mayoría. Hemos podido comprobar la dejadez de los trabajadores y de sus responsables de recursos humanos a la hora de hablar sobre estos temas. Pensamos que son aspectos que no le dan la importancia que requieren. Sin embargo, ambas empresas cuentan con varios protocolos de medidas frente al acoso, siendo este al que más importancia le dan.

En general, los planes atienden los contenidos mínimos que se regulan por ley, no van más allá de lo que implantan las normas mínimas. Un ejemplo de eso, es la regulación de la maternidad y paternidad tal cual está regulado en la ley, el estatuto de los trabajadores, sin desarrollar medidas complementarias. Al citar de manera literal pero sin realizar medidas concretas se pierde la eficacia del plan de igualdad. Reproducir literalmente contenidos de la constitución Española, Estatuto de los Trabajadores o la Ley de Igualdad, quitan eficacia al Plan de Igualdad que ha adoptado la empresa pues contiene información reiterativa, por lo que puede llegar a ser desapercibido. No se establecen medidas que contribuyan realmente a luchar por una mejor conciliación. Los trabajadores en su mayoría tienen un desconocimiento brutal, solo conociendo los permisos típicos (adaptación de la jornada, permiso durante la lactancia...) a los que ellos se acogen pero sin saber si quiera si está descrito en el plan.

En el caso de la conciliación, la medida más usada por todos y facilitada es la adaptación del horario en el puesto de trabajo. Eso sí, todos están de acuerdo en que son las madres las que más se acogen a los permisos para poder conciliar la vida laboral y familiar, siendo los padres reacios a solicitar cualquier tipo de permiso. La gran mayoría coincide en que a la hora de disfrutar de los permisos la empresa apenas pone dificultades o trabas, siempre y cuando no afecte a la producción de la organización. Esta aclaración nos llama la atención puesto que prevalece la producción antes que facilitar la conciliación. Con respecto a la promoción poca es la información que hemos obtenido ya que muchos de ellos no han promocionado nunca por lo que son meras opiniones sin contenido relevante. Lo más destacado es que todos los trabajadores coinciden en que no existe desigualdad de promoción por género. Además, los responsables de RRHH se mantienen imparciales en este asunto, abogando por la persona que más capacitada este en ese puesto, sin importar la edad, género...

En base a la hipótesis mencionada en el apartado de objetivos del trabajo en la que hablábamos acerca del avance que supone para todos, la implantación de planes de igualdad tanto para las empresas como para el desarrollo de los trabajadores, y por tanto para la sociedad, y así como la introducción de elementos de buenas prácticas a los planes para desarrollar en el futuro; consideramos que aunque se cumpla y se considere un avance en el discurso, sigue existiendo una carencia o una desconfianza en su efectividad.

## 8. CONCLUSIONES

Los planes de igualdad tienen que centrarse en la promoción de la igualdad en las empresas entre todos los trabajadores, hombres y mujeres. Para lograr los objetivos que se plantean las empresas tienen que articular medidas que vayan más allá de las citadas por el ordenamiento jurídico español. No sirve por lo tanto en reproducir los derechos mínimos establecidos en la ley acerca de estas materias, ya que para establecer un buen Plan de Igualdad, las empresas tienen que tener en cuenta su situación real y concreta en la empresa. Un aspecto primordial a tener en cuenta para una buena utilidad de los planes, es la existencia de una Comisión de Igualdad que promueva un compromiso empresarial que se renueve y adapte a las exigencias

de cada momento en su empresa, ajustando las medidas a las características y necesidades propias de los trabajadores.

Dentro del contenido que debe aparecer en un Plan de Igualdad, los aspectos de conciliación y promoción no son los más desarrollados, haciendo mayor hincapié en unos aspectos que en otros. Las investigaciones demuestran que no existe cultura predominante que promueva el facilitamiento de la conciliación. Junto a ello, las normas en España solo imponen la implantación de los Planes a empresas con más de 250 trabajadores, siendo el 99 % de las empresas en nuestro país PYMES (menos de 250 trabajadores). Esto supone un problema ya que solo se impone al 1% de las empresas que forman parte del mercado laboral español.

Muchas investigaciones, no solo en España sino en todo el mundo, demuestran que ha habido una tradición muy cerrada, donde las mujeres han sido consideradas amas de casa y a las cuales no se les ha inculcado ningún valor de competitividad ni liderazgo. Estos estudios, junto al trabajo de campo que hemos realizado demuestran ser las mujeres las que se acogen a todo tipo de permisos, siendo los hombres reacios a solicitarlos.

En parte esta problemática viene dada por la falta de iniciativa de la administración o por las condiciones políticas, pues un estudio realizado en Alemania en enero del año 2018 así lo demuestra. Una solución que consideran los investigadores es obligar por ley a dar soporte financiero, pues no es una práctica poco costosa y así se anima su puesta en marcha. Junto a esta solución, también es beneficioso educar para apreciar la importancia de estas políticas. En España, las organizaciones no cuentan con una gran cultura relacionada con la conciliación en comparación con otros países, posiblemente debido al sistema educativo, a las tradiciones y las costumbres.

Son escasos los estudios realizados sobre la promoción en las empresas. En la actualidad las medidas que se llevan a cabo para poder conciliar se pueden considerar como un factor perjudicial al desarrollo profesional de las mujeres quedándose estancadas en su puesto de trabajo. Esto ocurre ya que la cultura empresarial tradicional considera al trabajador idóneo aquel que dedica todo su tiempo al trabajo sin que su familia sea su prioridad.

Por todo ello, a través de las investigaciones realizadas y las entrevistas llevadas a cabo, nos han hecho entender la falta de conocimiento acerca de lo que es un Plan de Igualdad y su importancia, tanto de los responsables de la empresa, como de los propios trabajadores. Son documentos que reflejan los contenidos implícitos en la ley sin establecer medidas concretas relacionadas con sus aspectos propios internos. Para que sea un buen plan, todos los aspectos que recogen se les debe de dar la misma importancia, realizar un análisis en las empresas de sus problemáticas existentes y así establecer medidas personalizadas, llevar un control para la actualización de este plan, y por último, la difusión para que todo el personal sea partícipe de este Plan.

Tiene que haber una mayor concienciación por parte de las empresas, y del todo el mundo en general, para que sean capaces de entender la importancia que tienen, así como los claros beneficios que se obtienen gracias a una buena implantación de los Planes de Igualdad (mejora el clima laboral, la productividad, mejora la imagen de la empresa...).

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Yin, R.K. (1994). Case Study Research – Design and Methods, Applied Social Research Methods (Vol. 5, 2nd ed.), Newbury Park, CA, Sage
- Chary S.N. (2017). Gender Equality: A View from India. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 26(1), 108-111
- Forsberg, G; Stenbacka, S. (2018). How to improve regional and local planning by applying a gender-sensitive analysis: examples from Sweden. *Regional Studies*. Vol. 52(2), 274-284
- Herman, C.; Lewis, S. (2012). Entitled to a Sustainable Career? Motherhood in Science, Engineering, and Technology. *Journal of Social Issues*. Vol. 68(4), 767-789
- Sörlin, A.; Öhman, A. and Lindholm L. (2011). Sick leave absence in gender-equal companies. A register study at organizational level. *BMC Public Health*. 11: 548.
- Selma Penalva, A. (2017). Algunas reflexiones prácticas en torno a la elaboración de los planes de igualdad en las empresas. *Revista general de derecho del trabajo y de la seguridad social*. Núm. 46, 49-91
- Rodríguez, M.C; Dabos, G.E; Ribero, A.G. (2018). Implementación de políticas de conciliación trabajo-vida en pequeñas y medianas empresas: un estudio de casos múltiples en la industria del software. *Estudios Gerenciales*. Vol. 34, (nº147), 172-189
- Cho, Y; Park, J; Ju, B; Han, S.J; Moon, J; Park, S.; Ju, A; Park, E. (2016). Women Leader's Work-Life Imbalance in South Korean Companies: A Collaborative Qualitative Study. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 27(4). 461-487
- Pasamar, S y Valle, R. (2011). Conciliación de la vida profesional-personal en empresas españolas ¿Mito o realidad? *Universia Business Review*. ISSN: 1698-5117
- J.Bertram-S.Mache-V.Harth-J.Mette. (2018). Betriebliche Maßnahmen zur Vereinbarkeit verschiedener Lebensbereiche. <https://doi.org/10.1007/s40664-018-0262-0>
- Cegarra Leiva, D.; Cegarra, J.G. y Sánchez, M.E. (2012). Work life balance and the retention of managers in Spanish SMEs. *The international Journal of Human Resource Management*. 2-42
- Guillaume, C. and Pochic, S. (2009). What Would You Sacrifice? Access to Top Management and the Work-life Balance. *Gender, Work and Organization*. Vol 16 (nº1). 15-36
- Paquet, E. (2018). Le statut d'emploi: Un élément constitutif de la condition sociale? *Érudit*. Vol. 60(1). 64-87
- Santa Cruz Ayo, I. (sin año a especificar). Beneficios y costes de los planes de igualdad. *Revista del Ministerio del trabajo y asuntos sociales*. 279-286
- Galizzi, G; Siboni, B. (2016). Positive action plans in Italian universities: does gender really matter? *Meditari Accountancy Research*. Vol. 24(2), 246-268
- Comisión Europea (2016) *Compromiso estratégico para la igualdad entre mujeres y hombres 2016-2019* (Archivo PDF). Recuperado de: [file:///F:/TFG/strategic\\_engagement\\_espdf.pdf](file:///F:/TFG/strategic_engagement_espdf.pdf)

Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar social (2018). Planes de Igualdad. Lugar de publicación: Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar social. Recuperado de: <https://www.mscbs.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/iEmpleo/planIgualdad.htm>

Comunicación (2017). Lugar de publicación: Federación de Asociaciones de Asistencia a Víctimas de Violencia Sexual y de Género. Recuperado de: <http://stopviolenciasexual.org/permisos-maternidad-paternidad-paises/>

Rovati, L. (2011). Permisos de maternidad y paternidad en Europa. Lugar de publicación: Bebés y más. Recuperado de: <https://www.bebesymas.com/noticias/permisos-de-maternidad-y-paternidad-en-europa>

Blanco, S (2017). Suecia, ¿paraíso de la igualdad? Lugar de publicación: El País. Recuperado de: [https://elpais.com/elpais/2017/03/05/eps/1488668739\\_148866.html](https://elpais.com/elpais/2017/03/05/eps/1488668739_148866.html)

Sin autor especificado (2014). Igualdad de género en la vida laboral. Lugar de publicación: Infopankki. Recuperado de: <https://www.infopankki.fi/es/vida-en-finlandia/trabajo-y-empresa/derechos-y-deberes-del-trabajador/igualdad-e-igualdad-de-g-nero-en-la-vida-laboral>

Swedish Institute (2013). *La perspectiva Sueca de la equidad*. (Archivo PDF). Recuperado de: <https://sweden.se/wp-content/uploads/2013/11/Igualdad-de-genero-High-Res.pdf>

Sin autor ni fecha especificados. Previous Journeys. Lugar de publicación: Equality Journey. Recuperado de: <http://www.equalityjourney.eu/previous-journeys/>

Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad (2018). ¿Qué es un Plan de igualdad? Lugar de publicación: Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad. Recuperado de: <http://www.igualdadenlaempresa.es/faq/home.htm#q10>

Apple, (2018). Inclusion & Diversity. Lugar de publicación: Apple. Recuperado de: <https://www.apple.com/diversity/>

Europa Press (2017). Apple España firma su primer Plan de igualdad, Diversidad e Inclusión. Lugar de publicación: Europa Press. Recuperado de: <https://www.europapress.es/epsocial/responsables/noticia-apple-espana-firma-primer-plan-igualdad-diversidad-inclusion-20170629102543.html>

IBM, S.A (2010). *PLAN DE IGUALDAD*. (Archivo PDF). Recuperado de: [http://www.igualdadenlaempresa.es/redEmpresas/distintivo/docs/IBM\\_Pdl.pdf](http://www.igualdadenlaempresa.es/redEmpresas/distintivo/docs/IBM_Pdl.pdf)

Telefónica móviles España (2012). *PLAN DE IGUALDAD Y PROTOCOLO DE ACTUACIÓN EN SUPUESTOS DE ACOSO LABORAL, SEXUAL Y POR RAZÓN DE SEXO EN EL TRABAJO DE TELEFÓNICA MÓVILES ESPAÑA S.A.U.* (Archivo PDF). Recuperado de: <https://www.boe.es/boe/dias/2012/04/04/pdfs/BOE-A-2012-4688.pdf>

Grupo Antígona de la UAB. (sin fecha a especificar). *El impacto de los planes de igualdad en las empresas*. (Archivo PDF). Recuperado de: [http://www.inmujer.gob.es/gl/areasTematicas/estudios/estudioslinea2014/docs/El\\_impacto\\_planes\\_Igualdad\\_empresas.pdf](http://www.inmujer.gob.es/gl/areasTematicas/estudios/estudioslinea2014/docs/El_impacto_planes_Igualdad_empresas.pdf)

Gonzalvo, I (2018). Sólo el 25% de las empresas en España tiene implantado un Plan de Igualdad. Lugar de publicación: Diario jurídico. Recuperado de: <https://www.diariojuridico.com/solo-25-las-empresas-espana-implantado-plan-igualdad/>

Incom Group (2018). *Plan de igualdad*. (Archivo PDF). Recuperado de: <http://incomgroup.es/wp-content/uploads/2018/04/Plan-de-igualdad-2018.pdf>

Red eléctrica de España (2009). *Plan de igualdad de Red Eléctrica*. (Archivo PDF). Recuperado de: [http://www.igualdadenlaempresa.es/redEmpresas/distintivo/docs/REE\\_PdI.pdf](http://www.igualdadenlaempresa.es/redEmpresas/distintivo/docs/REE_PdI.pdf)

Banco Santander (sin fecha a especificar). *Plan de igualdad*. (Archivo PDF). Recuperado de: [https://drive.google.com/file/d/0B4hl1DMnlo\\_IYIM3VmlqTFdxWEk/view](https://drive.google.com/file/d/0B4hl1DMnlo_IYIM3VmlqTFdxWEk/view)

LEY 7/2018, de 28 de junio, de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en Aragón. Lugar de publicación: Boletín Oficial de Aragón. 10 de Julio de 2018.

LEY ORGÁNICA 5/2007, de 20 de abril, de reforma del Estatuto de Autonomía de Aragón. Lugar de publicación: Boletín Oficial de Aragón. 23 de Abril de 2007.

Constitución Española. Lugar de publicación: Boletín Oficial del Estado. 27 de Noviembre de 2011.

Instituto de la mujer y para la igualdad de oportunidades (sin fecha a especificar). Nuestra historia. Lugar de publicación: Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad. Recuperado de: <http://www.inmujer.gob.es/elInstituto/historia/home.htm>

Seat, S.A. (2012). *Plan de igualdad de SEAT, SA*. (Archivo PDF). Recuperado de: <http://canalempresa.gencat.cat/permalink/5a13a2f8-73f7-11e4-a49e-cbfd07b69f1e>

Grupo Campofrío (2011). *Primer plan de igualdad Grupo Campofrío en España*. (Archivo PDF). Recuperado de: <http://www.industria.ccoo.es/d519bdcfd7b4770364a35f2241bde5be000060.pdf>

(Sin autor a especificar) (2016). *Entrevista semi-estructurada a directivos de RRHH*. (Archivo PDF). Recuperado de: <https://www.ucm.es/data/cont/docs/85-2017-04-23-Guion%20entrevista%20DIRECTIVOS%20RRHH.pdf>

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Lugar de publicación: Boletín Oficial del Estado. 27 de Julio de 2013.

## 10. ANEXOS

### **GUIÓN ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA OBTENER LA PERSPECTIVA DE LA EMPRESA (PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS)**

*Buenos días, somos Laura y Natalia. Somos estudiantes de la Universidad de Zaragoza, del grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Estamos realizando una investigación para la realización del Trabajo de Final de Grado acerca de la implantación de los Planes de Igualdad en las empresas, haciendo hincapié en dos aspectos fundamentales; conciliación y promoción. Les vamos a hacer una serie de preguntas con el fin de obtener datos para la realización del trabajo. Cualquier aspecto o dato solo será usado con fines académicos. Todo esto, es confidencial garantizando el anonimato de la empresa y sus trabajadores. En cualquier momento, puede dejar de responder si lo quiere.*

#### **PRIMERA PARTE: DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS**

<b>EDAD</b>	
<b>GÉNERO</b>	
<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>	
<b>PUESTO/RESPONSABILIDADES</b>	
<b>ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA</b>	
<b>ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO</b>	

- Indicar la situación familiar (hijos, pareja):

## SEGUNDA PARTE: CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

- Número de trabajadores:
- Sector de la empresa:
- Porcentaje de mujeres y hombres:
  - Aproximadamente cuantos hombres y cuantas mujeres en los altos cargos: \_\_\_\_\_
  - Aproximadamente cuantos hombres y cuantas mujeres en puestos base: \_\_\_\_\_
  - Por cuantos hombres y por cuantas mujeres está compuesto aproximadamente el Comité de Empresa: \_\_\_\_\_

**P.1:** ¿Contáis en vuestra empresa con un *Plan de Igualdad*?

**En caso de que sí** exista dicho Plan: Contadnos, que objetivos persigue, ¿se ha renovado? ¿Desde cuándo está vigente? ¿Es de uso interno o nos podéis facilitar una copia?

**En caso de que no** exista dicho Plan: Independientemente de que no contéis con un Plan, ¿disponéis de medidas concretas de actuación ante posibles casos de desigualdad?

- Ahora, os preguntaremos sobre varios aspectos en materia de igualdad para que nos contéis si vuestro plan lo recoge, o que actuaciones lleváis a cabo en caso de no contar con un plan de igualdad:

## TERCERA PARTE: CONCILIACIÓN DEL MUNDO LABORAL Y FAMILIAR

**P.2:** ¿Qué importancia le dais a la conciliación en vuestra empresa?

**P.3:** En general, ¿con que medidas de conciliación contáis en vuestra empresa?

**P.4:** ¿Lleváis alguna medida a cabo para aquellos/as trabajadores/as que necesiten ausentarse por motivos familiares o personales? (*Buscamos que nos respondan permisos de reducción, suspensión, etc.*)

**P.5:** ¿Hay alguna medida que llevéis a cabo para aquellas trabajadoras, durante su periodo de embarazo y durante su periodo de lactancia? Una vez empezado el cuidado del niño, ¿qué cambios se les hacen para favorecer una mejor conciliación?

**P.6:** ¿Existe alguna flexibilidad laboral en la empresa? Es decir, si facilitáis la distribución de la jornada para favorecer una mejor conciliación. (Si nos responden que sí: ¿Es buena, mala, se podría mejorar, en qué sentido?)

**P.7:** Cuéntenos que ventajas y desventajas consideras que supone para la empresa implementar medidas conciliatorias. *(Aumenta el compromiso, la productividad, mejora el clima laboral, disminuye el absentismo, etc.)*

**P.8:** ¿Crees que en su empresa las políticas conciliatorias giran más entorno a las madres que a los padres?

**P.9:** ¿Es cierto que a los padres les “cuesta más” acogerse a dichas medidas, o no les interesa principalmente acogerse a ellas?

**P.10:** Ante la situación general de que las mujeres son principalmente las que solicitan permisos para conciliar, ¿existe en vuestra empresa alguna medida o actuación para fomentar que los hombres también las soliciten en la misma medida que las mujeres?

**P.11:** ¿Existe algún mecanismo para organizar el tiempo de trabajo para adecuar la jornada de trabajo para aquellos trabajadores con cargas familiares?

**P.12:** ¿Qué medidas de conciliación considera que funcionan mejor o son más efectivas?

**P.13:** ¿Qué mejoras se podrían implementar en su empresa para favorecer una mejor conciliación? *(Turnos rotativos, teletrabajo, guardería en el centro, ayudas económicas, etc.)*

#### **CUARTA PARTE: PROMOCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO**

**P.14:** ¿Qué medidas concretas lleváis a cabo para que sea posible la igualdad en la promoción? Es decir, para evitar que solo promocionen por ejemplo hombres.

**P.15:** ¿Nos podríais facilitar algún dato de promociones? Es decir, casos en los que se haya promocionado, que puestos eran, a qué tipo de trabajadores, etc. *(Decirles por ejemplo de puestos bases a altos cargos, promoción horizontal de un puesto a otro...)*.

**P.16:** ¿Qué criterios seguís para promocionar a alguien?

**Muchas gracias por vuestra colaboración y el tiempo invertido, ha sido un placer contar con vuestra ayuda.**

## GUIÓN ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA DETERMINADOS TRABAJADORES/AS

*Buenos días, somos Laura y Natalia. Somos estudiantes de la Universidad de Zaragoza, del grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Estamos realizando un Trabajo de Final de Grado acerca de la implantación de los Planes de Igualdad en las empresas, haciendo hincapié en dos aspectos fundamentales; conciliación y promoción. Les vamos a hacer una serie de preguntas con el fin de obtener datos para la realización del trabajo. Cualquier aspecto o dato solo será usado con fines académicos. Todo esto, es confidencial garantizando el anonimato de la empresa y sus trabajadores. En cualquier momento, puede dejar de responder si lo quiere.*

### PRIMERA PARTE: DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

<b>EDAD:</b>	
<b>GÉNERO:</b>	
<b>NIVEL DE ESTUDIOS:</b>	
<b>PUESTO:</b>	
<b>ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:</b>	
<b>ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO:</b>	

Indicar la situación familiar (hijos, pareja):

## SEGUNDA PARTE: PLANES DE IGUALDAD

**P.1:** ¿Conoce que es un *plan de igualdad*? ¿Sabe si la empresa dispone de uno?

**En caso afirmativo responder a:**

**1.a:** ¿Cuál considera que es el grado de implementación del plan de igualdad en su empresa? Muy bajo, alto... etc.

**En caso negativo,**

**1.b:** ¿Existen otras medidas relacionadas a favorecer la igualdad entre hombres y mujeres en su empresa?

## TERCERA PARTE: CONCILIACION DEL MUNDO LABORAL Y FAMILIAR

**P.2:** ¿Qué hace la empresa para facilitar la conciliación laboral y personal? Cuéntenos ejemplos de casos reales si quiere. (*Embarazos, niños pequeños, cuidado de ancianos*)

**P.3:** La legislación española establece distintas medidas de conciliación, ¿Se ha favorecido de alguna de las que le vamos a mencionar a continuación?

- Adaptar la duración y distribución de la jornada por motivos familiares (*art. 34.8 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, más adelante: ET*)
- Periodo de excedencia para el cuidado de hijos/as o familiares (*art. 46.3 del ET*)
- Suspensión por riesgo durante el embarazo y riesgo durante la lactancia (*art. 45.e del ET*)
- Permiso para la lactancia (*art. 37.4 del ET*)
- Suspensión con reserva de puesto de trabajo por maternidad, paternidad, adopción o acogimiento (*art. 45d y 48 del ET y art.49.a, b, c, de la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público.*)
- Permiso por nacimiento de hijo, accidente o enfermedad graves, hospitalización o intervención quirúrgica sin hospitalización que precise reposo domiciliario fallecimiento de familiares hasta el 2º grado de consanguinidad (*art. 37.3.b del ET*)

**Si la respuesta es NINGUNA, indicar las razones:**

**P.4:** ¿Ha encontrado algún problema a la hora de acogerse a cualquiera de las medidas conciliatorias mencionadas en el apartado anterior? (*Impedimentos por parte de la empresa, etc.*)

**P.5:** ¿Le supone algún problema salir de su trabajo para realizar asuntos personales/familiares? (*Por ejemplo, acudir a una visita médica, llevar a su hijo/a al colegio, poder realizar exámenes en horario de trabajo...*)

Cuando ha disfrutado de los permisos que le indicamos a continuación, ¿le ha supuesto una gran dificultad? O, por el contrario, ¿se lo han facilitado?

- Pedir permisos para no acudir al trabajo por enfermedad de hijos
  
- Pedir excedencias
  
- Pedir reducciones de jornada laboral

**P.6:** ¿Conoce algún caso de compañeros/as a los/as que les haya resultado difícil disfrutar de estos permisos?

**P.7:** ¿Qué medidas de conciliación considera que funcionan mejor o son más efectivas?

**P.8:** ¿Qué mejoras se podrían implementar en su empresa para favorecer una mejor conciliación? (*Turnos rotativos, teletrabajo, guardería en el centro, ayudas económicas, etc.*)

**P.9:** ¿Piensa que se acogen a los mismos permisos tanto los padres como las madres? En caso de que crea que no, explique las razones.

**P.10:** ¿Cuándo termina tu jornada laboral realizas alguna tarea pendiente desde casa?

## CUARTA PARTE: PROMOCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

**P.11:** ¿Sientes que haya más oportunidades de ascender para los hombres? Ejemplo: de que puesto a que puesto

**P.12:** Ud. ¿Ha sido alguna vez promocionado para un puesto de trabajo?

**P.13:** *En caso de tener hijos, ¿le ha afectado ser madre o padre en su carrera profesional? Indicar cómo.*

*En caso de no tener hijos y te plantees tenerlos, ¿tiene miedo de que su carrera profesional se vea afectada?*

**P.14:** ¿Considera que se preocupan por su desarrollo profesional?

**P.15:** ¿Cree que si cambia de puesto de trabajo va a tener la misma retribución que un hombre para ese mismo puesto?

**Muchas gracias por vuestra colaboración y el tiempo invertido, ha sido un placer contar con vuestra ayuda.**