

D  
I  
E

## GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS “LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN LOS PLANES DE FORMACIÓN DE LA EMPRESA”

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





[Selección, promoción,  
formación, desarrollo,  
conciliación y  
corresponsabilidad]

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

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

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

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

**NIPO: 685-17-034-6**

AGE: Catálogo de publicaciones

<http://publicacionesoficiales.boe.es>

COLECCIÓN  
**eme**  
ECONOMÍA MUJER EMPRESA

3/10/2016



# Índice

---

1	Presentación .....	4
2	Lo mejor de lo mejor .....	6
2.1	Formación en igualdad a la plantilla.....	7
2.2	Formación para el acceso de mujeres a puestos masculinizados .....	22
2.3	Formación para el liderazgo y el desarrollo profesional .....	34
3	Otras <i>Buenas Prácticas</i> .....	47
4	Apuntes para trasladar las experiencias a mi empresa...52	



# 1 Presentación

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

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

La Red DIE se dinamiza a través de encuentros presenciales o Jornadas Técnicas, y de un espacio virtual en el que comparten experiencias y buenas prácticas. En línea con los grupos de trabajo iniciados en 2014 y 2015 dentro de este espacio colaborativo, en 2016 se han creado otros 4 grupos de trabajo con las siguientes temáticas:

- Medidas que han resultado más eficaces para la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en mi empresa
- La igualdad de oportunidades como criterio de reputación y proyección de la empresa
- La igualdad de oportunidades en los planes de formación de la empresa
- Valoración del impacto de las políticas de igualdad de género en los resultados económicos de la empresa

El tema abordado en esta publicación de *Buenas prácticas* sobre “La igualdad de oportunidades en los planes de formación de la empresa” se corresponde con el tercero de ellos, y ha sido trabajado durante cuatro meses por un grupo de 9 entidades (cuyos logos aparecen en la portada de



esta *Guía*), que han compartido sus buenas prácticas e intercambiado procedimientos.

La formación es un aspecto de suma importancia en las organizaciones porque sirve para transmitir los valores de la empresa a las nuevas incorporaciones y a la plantilla en su conjunto, para desarrollar los planes de carrera de las y los profesionales, para capacitar en nuevas habilidades dentro de la formación continua,... Incluir la perspectiva de género en los planes de formación significa tener en cuenta los diferentes puntos de partida que tienen hombres y mujeres en los entornos laborales y garantizar que ambos tendrán las mismas oportunidades de acceder, desarrollarse y promocionar dentro de la empresa.

La valoración de las mejores prácticas que han hecho las empresas ha afectado a los distintos ámbitos desde los que se aborda la formación en una empresa: formación en igualdad a la plantilla, formación para equilibrar la plantilla y formación en liderazgo o desarrollo profesional. Por ello, las buenas prácticas desarrolladas por las empresas de la Red DIE se han clasificado según el ámbito desde el que se aborda el reto.

Una vez puestas en común y clasificadas las medidas, las propias empresas votaron las mejores, las más innovadoras y transferibles y el resultado de este concurso es la selección de medidas que conforma esta *Guía*, y que se presentan en el apartado *Lo mejor de lo mejor*.

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



## 2 Lo mejor de lo mejor

- 1. Proyecto Liderazgo pro-conciliación.** Reale Seguros Generales, S.A.
- 2. Formación en igualdad a mandos intermedios.** Martínez Loriente, S.A.
- 3. Convenios para el acceso de mujeres a puestos técnicos.** Aguas Municipalizadas de Alicante, E.M.
- 4. Formación para equilibrar la plantilla.** Marodri, S.L.
- 5. Impulso del liderazgo femenino.** Reale Seguros Generales, S.A.
- 6. Formación para el empoderamiento de las mujeres.** Aguas Municipalizadas de Alicante, E.M.

## 2.1 Formación en igualdad a la plantilla

Las empresas que desarrollan políticas de igualdad tienen entre sus acciones habituales la formación y sensibilización en igualdad de oportunidades al conjunto de la plantilla. Es una forma de dar a conocer entre el personal empleado que la igualdad es un valor dentro de la organización y, además, permite que se conozcan las medidas implantadas a través de su Plan de Igualdad y que afectan a todas las personas trabajadoras, como las relativas a la conciliación y la corresponsabilidad, el procedimiento de actuación ante situaciones de acoso, la política retributiva, etc.

Pero para que la igualdad de oportunidades sea efectiva en una empresa, **es especialmente relevante la formación en igualdad a las personas responsables de la organización y que el modelo de liderazgo incorpore la igualdad como un valor en la gestión de equipos, ya que las personas que lideran equipos son las que con su proceder en el día a día transmiten los valores de la empresa.**

Así lo han entendido las dos empresas, **Reale Seguros Generales y Martínez Oriente**, cuyas prácticas han resultado ganadoras en esta sección y que se detallan en las siguientes páginas.

1

# Proyecto Liderazgo pro- conciliación

Reale Seguros Generales, S.A.



Total plantilla: 945 (a 1 de julio de 2016)

Nº empleados: 542 (57%)

Nº empleadas: 403 (43%)

Sector de actividad: Seguros

Ámbito geográfico: Internacional





En Reale saben que es fundamental contar con la involucración y liderazgo de los mandos, por lo que definir un modelo de liderazgo que favorezca la igualdad y, específicamente, la conciliación, es clave para el éxito de cualquier medida que se quiera implementar en este ámbito.

## Necesidad detectada

---

Más que una necesidad, el motivo de llevar a cabo el proyecto ha sido el de **definir el modelo de líder para todo el Grupo, alineado con las políticas** de la entidad, incluidas las **de igualdad**.

Los **objetivos** que se plantearon fueron:

1. Desarrollar la visión estratégica, compartiendo y llevando a cabo las metas y los objetivos de la organización
2. Contribuir al cumplimiento del objetivo “Equipo Motivado, Alineado y Comprometido”
3. Crear un estilo de liderazgo que permita disponer de un patrón común en la relación entre los mandos y sus equipos
4. Que la figura del mando sea una palanca de desarrollo de las y los colaboradores, respetando e incentivando las políticas de igualdad, a la vez que contribuye a la consecución de los objetivos del Grupo

## Descripción

---

La Buena Práctica consiste en la **definición de un modelo de liderazgo pro-conciliación que permita que los mandos interioricen los valores de igualdad y, específicamente, de conciliación y sean capaces de transmitirlos a sus equipos**.

El modelo de liderazgo de Reale se basa en una serie de **competencias** relacionadas con la *Gestión de uno/a mismo/a* y la *Gestión de los equipos*. Lo más novedoso de este modelo son las competencias exigidas a los mandos del grupo en la gestión de uno/a mismo/a, más allá de las habilidades



habituales que se entienden en el ejercicio del liderazgo. Estas competencias son facilitadoras y básicas para poder ejercer un buen liderazgo:

- ✓ Autoconfianza: capacidad para creer en uno/a mismo/a y en la propia habilidad para analizar, tomar decisiones e implementarlas
- ✓ Resiliencia: capacidad de controlar las emociones y de manejar tanto sus propias reacciones como las de los demás
- ✓ Autocontrol: capacidad para superar las dificultades y hacer frente a los fracasos convirtiéndolos en oportunidades de crecimiento y aprendizaje

Cada competencia profesional viene determinada por una serie de **comportamientos observables en el mando**. Como elemento que determina un ejercicio de un liderazgo responsable con una visión global de los equipos, se incorporan los siguientes comportamientos en la competencia *Desarrollo de las Personas*:

- **Favorece el desarrollo y crea oportunidades** por las cuales la colaboradora o colaborador puede avanzar en su carrera profesional, **respetando e incentivando la políticas de igualdad**
- **Promueve diferentes enfoques teniendo en cuenta la diversidad del personal empleado**, con capacidad de interactuar de la mejor manera para lograr los resultados, **teniendo en cuenta los criterios de igualdad**

Con cada líder (personal directivo y responsable con un mínimo de dos personas a cargo), se ha llevado a cabo un proceso de *feedback* 360º por el cual ha sido valorado en cada comportamiento del modelo por su



responsable, sus colaboradores y sus pares. Este proceso también cuenta con la autoevaluación de la líder o la líder.

Una vez realizada esta evaluación 360º de las competencias del modelo de liderazgo, se elabora un documento de resultados en el que se indica la valoración de cada grupo de participantes (responsable, equipo, pares, autoevaluación) sobre cada competencia y cada conducta. Este informe es devuelto a cada líder por una o un *coach* interno de Reale, con quien diseña un plan de acción concreto que le permitirá acercarse todo lo posible al nuevo modelo de liderazgo, mejorando así sus competencias.

En los planes de acción, que son consensuados con su responsable, se establecen unas metas que pasan a formar parte de sus objetivos anuales, los cuales integran parte de su retribución variable.

Las **acciones** llevadas a cabo dentro de la medida son las siguientes:

- Definición del modelo de liderazgo, para lo cual se realizaron *focus groups*, entrevistas personales con Alta dirección y Directivos y estudios a nivel de Grupo, de sector y de empresas externas para identificar mejores prácticas en este tipo de modelos
- Evaluación de las personas líderes a través de un cuestionario de *feedback* 360º para conocer dónde estaban respecto a ese modelo
- Devolución al mando del resultado del cuestionario 360º y devolución con una o un coach, para establecer los planes de acción que le permitan al mando acercarse al modelo de liderazgo definido
- Ejecución por parte del mando de los planes de acción y seguimiento por parte de su responsable y del Área de Personas



## Resultados

---

Gracias a la implantación de esta medida **han mejorado los resultados en la encuesta de valoración que realiza anualmente el personal empleado** y que permite conocer, además del uso, conocimiento y satisfacción de las medidas de conciliación por parte de la plantilla, la valoración del estilo de liderazgo:

- ✓ *El estilo de dirección de mi empresa facilita la conciliación entre la vida personal, familiar y profesional: 93%*
- ✓ *Mi responsable directo facilita la conciliación como parte inherente de su función directiva (es accesible, es coherente con la política de conciliación de la organización): 92%*

## Valor

---

Llevar a cabo un proyecto de estas características **aumenta el compromiso y la productividad de las personas que componen la organización**, ya que sin duda la conducta de los líderes repercute directamente en la satisfacción y el bienestar de sus equipos.

Asimismo, **apoyar y facilitar el desarrollo profesional y personal, ofreciendo las mejores condiciones al personal empleado revierte en la cuenta de resultados de la empresa**, ya que los equipos que están inmersos en una cultura de responsabilidad, colaboración e iniciativa están más motivados y muestran más lealtad a sus organizaciones.

## FICHA TÉCNICA:

- **Se recoge en:** II Plan de Igualdad
- **Implementa:** departamento de Recursos Humanos
- **Seguimiento:** revisión anual del Plan de Acción (objetivos, acciones e indicadores que permitan ver el grado de cumplimiento) para, en caso de detectar alguna desviación, tomar acciones correctoras. El/la responsable del mando y el Área de Personas se encargan de monitorizar y asesorar en las acciones y objetivos
- **Evaluación:** el Plan de Acción se evalúa anualmente, coincidiendo con la revisión de los objetivos, para medir su grado de consecución y determinar a su vez el pago de la retribución variable
- **Difusión:** se envía un correo electrónico a toda la plantilla para realizar la evaluación del mando
- **Recursos humanos empleados:** 8 personas del departamento de Recursos Humanos
- **Personas beneficiarias de la medida:**
  - *Nº de personas:* 178 mandos (34 mujeres/144 hombres)
  - *Categoría profesional:* Directores/as y Responsables con al menos dos personas a cargo

## Recetario

---

- ☞ Implicar a la alta Dirección del Grupo (España e Italia) y mostrar su compromiso al resto de la compañía.
- ☞ Garantizar la congruencia de las personas líderes con el proyecto estratégico de la compañía.



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

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

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

2

# Formación en igualdad a mandos intermedios

Martínez Loriente, S.A.



Total plantilla: 2.074

Nº empleados: 1.075 (52%)

Nº empleadas: 999 (48%)

Sector de actividad: Cárnico

Ámbito geográfico: Nacional



Martínez Lorienté ha apostado por formar en igualdad, conciliación y prevención del acoso a los mandos intermedios y asegurarse además de que serán capaces de transmitir los conocimientos adquiridos en la formación a sus equipos.

## Necesidad detectada

---

Para garantizar la transmisión de una cultura igualitaria, inclusiva y saludable como parte de los valores de la empresa al conjunto de la plantilla, se identificó la necesidad de **sensibilizar a los mandos intermedios de la organización en materia de igualdad, diversidad y prevención del acoso por las responsabilidades que tienen en la gestión de equipos.**

En función de la necesidad identificada, se plantearon los siguientes **objetivos:**

1. Dotar a las personas que gestionan equipos de las herramientas necesarias para actuar en materia de igualdad, diversidad y prevención del acoso
2. Transmitir a la plantilla los valores y conductas esperadas y los procedimientos y políticas que pone a disposición la organización para su consecución
3. Que cada persona pueda contribuir desde su puesto a la implantación del Plan de Igualdad

## Descripción

---

La Buena Práctica ha consistido en el desarrollo de **acciones formativas orientadas a los mandos intermedios de la organización** y se desglosa en dos actuaciones complementarias:

**A. Formación y sensibilización en materia de igualdad, diversidad y prevención de acoso de los mandos intermedios de la compañía**





El contenido de la formación consiste en aportar información acerca de las situaciones con las que el personal puede encontrarse en el desarrollo de su trabajo y de las herramientas que dispone para gestionarlas.

Las sesiones se han realizado dentro de la jornada laboral, con una duración aproximada de 6 horas y la responsable de impartir la formación ha sido la Fundación Isonomía, entidad dependiente de la Universitat Jaume I de Castellón y experta en igualdad.

### **B. Formación y sensibilización en materia de igualdad, diversidad y prevención de acoso por parte de los mandos intermedios, en cascada al resto de la plantilla**

Esta segunda fase consiste en una nueva acción formativa que será impartida por los y las responsables de manera directa hacia sus equipos, con el objetivo de transmitirles la importancia de trabajar por la igualdad de género. Esta segunda acción tendrá una continuidad en sucesivos años hasta completar la formación de toda la plantilla.

La formación al resto de mandos intermedios la imparte personal interno de Martínez Lorienté acreditado como agente de igualdad y las sesiones de formación en cascada son impartidas por los propios mandos intermedios al resto de la plantilla.

La medida se ha ido implementando progresivamente, ejecutándose las siguientes **acciones**:

- Análisis de las necesidades y definición de los objetivos de la formación
- Valoración de las entidades externas susceptibles de impartir la sensibilización / formación
- Diseño del contenido junto con la entidad experta
- Prueba piloto de la formación en la que participó la Comisión de Igualdad



- Traslado de la necesidad a los mandos, convocatoria de las jornadas, reservas de las aulas, preparación del material necesario
- Coordinación de las jornadas, gestión y recogida de las valoraciones de la formación
- Preparación y adaptación de material formativo, según el *feedback* recibido y atendiendo al nuevo colectivo destinatario, para el traslado en cascada al resto de plantilla

## Resultados

Hasta el momento, 92 personas (51 hombres y 41 mujeres) con equipos a su cargo han sido formadas en materia de igualdad, diversidad y prevención del acoso.

### *Áreas y perfil de participantes*

		Porcentaje de representatividad
Área	Área Dirección General	4%
	Área de Subdirección General	4%
	Área de Operaciones	50%
	Área de Proyectos	1%
	Área Comercial	15%
	Área Dirección Personas	7%
	Área de Ingeniería	19%
Perfil	Coordinadores y Coordinadoras	25%
	Responsables	40%
	Encargados y encargadas	35%

En cuanto a la valoración de la calidad de la formación por los y las asistentes, la media de valoración entre todas las personas que han recibido la formación ha sido de un 3.24 sobre 4.



## Valor

---

**Sensibilizar a los mandos intermedios en materia de igualdad, diversidad y prevención de acoso es clave por las responsabilidades que tienen en la gestión de equipos y permite favorecer** de una manera proactiva **la implementación de las medidas** desde su ámbito de actuación.

La acción formativa ha aportado a los mandos de la organización una visión más amplia de situaciones y prácticas que pueden darse en el día a día de sus equipos, dotándolos de herramientas y recursos para enfrentarlas y gestionarlas de la forma más responsable y profesional posible.

Por otro lado, el hecho de que vayan a ser los propios mandos los que formen y sensibilicen en cascada a sus equipos es una forma efectiva de implicarlos y que, a su vez, sean ejemplo para sus colaboradores y colaboradoras.



## FICHA TÉCNICA:

- **Se recoge en:** Plan de Igualdad 2016-2020 y Plan anual de formación
- **Implementa:** Desarrollo de Personas
- **Seguimiento:** seguimiento de la calidad de la formación a través de un cuestionario de evaluación al final de cada sesión formativa que permitió ajustar la metodología y contenido de la formación a las necesidades de la empresa
- **Evaluación:** La entidad formadora externa elaboró un informe sobre cada grupo formativo analizando el grado de conocimiento y sensibilización de las y los participantes sobre la materia
- **Difusión:** Intranet
- **Recursos humanos empleados:** 1 técnico y 2 técnicas de Desarrollo de Personas (una por centro), 2 formadoras externas, 1 formadora o formador interno
- **Personas beneficiarias de la medida:**
  - *Nº de personas:* 51 hombres/41 mujeres, con el objetivo de ampliarlo a toda la plantilla
  - *Perfil:* diverso
  - *Categoría profesional:* mandos intermedios

## Recetario

---

- ☞ Adaptar la formación a las necesidades de la empresa, desarrollando contenidos prácticos que sean aplicables al día a día del personal trabajador.
- ☞ Preparar un material didáctico más sencillo y adaptado que incluya comentarios de apoyo para los formadores y las formadoras, de manera que facilite la explicación a los mandos intermedios en las sesiones que impartan a sus equipos.



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

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

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

## 2.2 Formación para el acceso de mujeres a puestos masculinizados

La segregación horizontal y vertical son dos factores de desigualdad en el ámbito laboral. La ocupación de las mujeres en puestos relacionados con el rol que tradicionalmente han desempeñado en la sociedad, por lo general menos valorados, y las dificultades de acceso a puestos de mayor responsabilidad, son realidades que las empresas conocen y tratan de corregir mediante distintas medidas que permiten superar esos roles y estereotipos de género.

**El objetivo es conseguir una presencia equilibrada de mujeres y hombres** en la empresa y para ello **la formación es una herramienta fundamental, ya que permite a las mujeres acceder a puestos en los que no han estado representadas** y configurar equipos diversos en los que se aprovecha el talento, independientemente del sexo de la persona trabajadora.

**Aguas Municipalizadas de Alicante** y **Marodri** son las empresas cuyas prácticas han resultado ganadoras en esta sección. En ambos casos, la formación ha permitido incorporar a mujeres a puestos masculinizados, aportando referentes a la sociedad que ayudan a normalizar el desarrollo de estas profesiones por parte de las mujeres.

# Convenios para el acceso de mujeres a puestos técnicos

AGUAS MUNICIPALIZADAS DE ALICANTE, E.M.



Total plantilla: 341

Nº empleados: 254 (75%)

Nº empleadas: 87 (25%)

Sector de actividad: Captación,  
depuración y distribución de agua

Ámbito geográfico: Local (Alicante y  
pueblos limítrofes)



Aguas Municipalizadas de Alicante considera que romper con los estereotipos de género es también responsabilidad de las empresas y apuesta por la incorporación de mujeres formadas externamente a los puestos técnicos de la compañía.

## Necesidad detectada

---

A partir de la lectura del diagnóstico de situación y del análisis desagregado por sexo del personal incardinado en los distintos grupos profesionales de la plantilla, se comprobó por parte de la Comisión de Igualdad:

- La **existencia de puestos masculinizados** en la organización (operario/a de redes de distribución, operario/a de depuración, electricista)
- La **dificultad que suponía** para la empresa **reclutar candidaturas femeninas para esos puestos**, por la escasez de mujeres formadas en esos perfiles

En base a ello, se plantearon los siguientes **objetivos**:

1. Facilitar el reclutamiento de candidatas femeninas para puestos masculinizados
2. Aumentar la presencia de mujeres en la organización

## Descripción

---

La Buena Práctica de Aguas de Alicante ha consistido en la suscripción de **convenios de colaboración con centros de formación profesional para la incorporación en prácticas de mujeres estudiantes, con el perfil académico necesario para ocupar puestos de operarias**, con el objetivo de incorporarlas en plantilla en el momento que se produzca una vacante.

Asimismo, en 2015 se llegó a un Acuerdo con el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) por el cual la entidad se comprometía a **acoger a mujeres en**





## prácticas para la obtención del Certificado de Profesionalidad de Montaje y Mantenimiento de Redes de Agua.

Las **acciones** llevadas a cabo dentro de esta medida, por tanto, son las siguientes:

- Suscripción de convenios de colaboración con diversos centros de Formación Profesional
- Suscripción de Convenio de Colaboración con el Servicio Público de Empleo Estatal
- Acogida en prácticas de mujeres en la organización
- Contratación laboral de las mujeres que han realizado prácticas en la organización

## Resultados

---

Gracias a la implantación de la medida expuesta, **han realizado prácticas en la empresa como operarias un total de 5 mujeres, habiendo sido contratadas laboralmente 3 de ellas** para sustituir a los operarios que han causado baja por jubilación. Se ha contratado también **otras 10 mujeres pertenecientes a otras especialidades**.

Estas contrataciones han supuesto el **aumento de un punto porcentual de presencia de mujeres**, situándose en la actualidad en el 25,5 %.

## Valor

---

La **apuesta por aumentar el número de mujeres de la plantilla** en un sector que emplea muchos puestos tradicionalmente ocupados por hombres **requiere de soluciones innovadoras** que implican, en ocasiones, buscar **alianzas con otras entidades** para la fase de reclutamiento.



El impacto de la medida, por tanto, trasciende a la propia empresa y **promueve la ruptura de los roles y estereotipos de género en el conjunto de la sociedad.**

## FICHA TÉCNICA:

- **Se recoge en:** Plan de Igualdad
- **Implementa:** Recursos Humanos, Organización e Igualdad
- **Seguimiento:** Se realiza el seguimiento periódico en las reuniones de la Comisión de Igualdad. Informa la Agente de Igualdad
- **Evaluación:** periódica por parte de la Agente de Igualdad
- **Difusión:** la noticia está publicada en la Intranet de la empresa y también está publicada a nivel de Grupo empresarial
- **Recursos humanos empleados:** En el diseño han participado dos personas de Recursos Humanos. En la implantación han colaborado las Áreas en las que se han incorporado las mujeres en prácticas
- **Personas beneficiarias de la medida:**
  - *Nº de personas:* 15 mujeres
  - *Perfil:* Operarias
  - *Categoría:* Grupos 1 y 2

## Recetario

---

- ☞ Ampliar los canales de reclutamiento cuando los perfiles no se encuentran en los cauces habituales y colaborar con otras entidades si es necesario.
- ☞ Buscar intensivamente en todos los centros con las especialidades requeridas.



- Acoger en prácticas a mujeres con los estudios teóricos necesarios, de forma que se favorece su reclutamiento como candidatas cuando se produce una vacante.
- Facilitar el aprendizaje del oficio mientras se realizan las prácticas, lo que favorece su posterior contratación al colocarse en situación de ventaja respecto a otras candidaturas.

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

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

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

4

# Formación para equilibrar la plantilla

Marodri, S.L.



Total plantilla: 81

Nº empleados: 18 (22%)

Nº empleadas: 63 (77%)

Sector de actividad: Servicios

Ámbito geográfico: Regional

(Pontevedra)



Marodri conoce la realidad del sector servicios, un sector que, además de estar muy feminizado, las mujeres se encuentran en puestos peor cualificados y, por tanto, con una menor remuneración. Por ello, se ha marcado como objetivo dar la posibilidad a las mujeres de acceder a otro tipo de puestos y promocionar a través de la formación.

## Necesidad detectada

---

La necesidad se detectó en el **diagnóstico de situación**, donde se vio que **hombres y mujeres ocupaban puestos relacionados con los roles tradicionales de género**: mujeres en puestos de limpieza de oficinas y edificios y hombres en puestos más especializados.

Los **objetivos** que se plantearon fueron:

1. Promocionar al personal interno para poder optar a mejores condiciones de trabajo
2. Incorporar a mujeres a empleos asociados a contratos a tiempo completo
3. Superar roles de género tradicionales, que están muy arraigados en el sector servicios

## Descripción

---

La medida implementada por Marodri consistió en poner en marcha un **Plan de formación para equilibrar la representación de ambos sexos en aquellos puestos donde alguno estaba infrarrepresentado**.

Para ello, **se ofreció al personal de la empresa formación teórica y práctica en otros puestos distintos al suyo**:

- Para la plantilla femenina de la empresa, se realizaron formaciones de uso de hidrolimpiadoras y de limpieza de cristales



- Para la plantilla masculina, se realizaron formaciones de limpiezas de edificios y oficinas

A las personas que participaron en la formación se les formó también en Prevención de Riesgos Laborales para esos puestos.

De forma complementaria a la formación técnica necesaria para desarrollar el puesto de trabajo, se realizaron **otras acciones** formativas:

- Formación en temas de igualdad, como conciliación, corresponsabilidad, lenguaje no sexista, etc., para la sensibilización del personal
- Formación dirigida a la no discriminación laboral y promoción

## Resultados

La medida ha tenido un **impacto muy positivo** entre el personal, logrando los objetivos propuestos. Desde el año 2013, la evolución de los indicadores asociados a la formación ha sido la siguiente:

### *Evolución de los indicadores asociados a la formación*

	2013	2016
Nº de mujeres efectuando trabajos de hidrolimpieza	0	7
Nº de mujeres efectuando trabajos de limpieza de cristales	1	10
Nº de mujeres con formación en prevención de riesgos en todos los puestos de trabajo	5%	85%
Nº de hombres con formación en prevención de riesgos en todos los puestos de trabajo	20%	100%

Por otro lado, la formación realizada para equilibrar puestos ha tenido un **doble efecto positivo**:



- ✓ **Ha permitido a la empresa contar con personal interno cualificado en momentos de vacantes**, con el consiguiente ahorro en los procesos de selección de nuevo personal y la formación que conlleva
- ✓ **Ha motivado al personal interno**, que ha visto posibilidades reales de promoción

## Valor

---

La implementación de esta práctica supone una **ruptura con los estereotipos de género al actuar en una doble dirección**: por un lado, **ofreciendo formación técnica a mujeres para que puedan optar a distintos puestos de trabajo** y, por otro lado, **ofreciendo formación a hombres para desarrollar trabajos tradicionalmente asociados al género femenino**.

El hecho de **complementar estas actuaciones con sensibilización en igualdad a la plantilla**, es otro aspecto reseñable de la Buena Práctica, ya que **contribuye a generar el cambio cultural necesario para que la formación tenga éxito**.



## FICHA TÉCNICA:

- **Se recoge en:** Plan de Igualdad
- **Implementa:** Recursos Humanos, Dirección, Comité de Igualdad
- **Seguimiento:** realizado por el Comité de Igualdad y por el Departamento de RRHH con una periodicidad semestral
- **Evaluación:** anualmente en reunión del Comité de Igualdad con la Dirección
- **Difusión:** a través del Comité de Igualdad y por comunicados internos a la plantilla de la empresa
- **Recursos humanos empleados:** 4 miembros del Comité de Igualdad, 1 persona del Departamento de Recursos Humanos y 1 persona del Departamento de prevención
- **Personas beneficiarias de la medida:**
  - *Nº de personas:* toda la plantilla (63 mujeres/18 hombres)
  - *Perfil:* personal poco cualificado que desarrolla tareas básicas de limpieza, que se complementan con trabajos más especializados
  - *Categoría:* Limpiador/a y especialistas

## Recetario

---

- ☞ Consensuar con el personal el día y la hora de la formación y repetir la formación si es necesario para dar a toda la plantilla la opción de participar.
- ☞ Conseguir implicar al personal en las acciones formativas.
- ☞ Sensibilizar sobre la importancia de la especialización en determinadas tareas de limpieza.





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

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

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

## 2.3 Formación para el liderazgo y el desarrollo profesional

A pesar de que se está empezando a asumir que las mujeres pueden tener buenas dotes para el liderazgo y que algunas de las nuevas tendencias en el ámbito de la dirección empiezan a considerar indispensables comportamientos y actitudes tradicionalmente femeninos, todavía son pocas las mujeres que llegan a los puestos directivos de las empresas.

El *techo de cristal* (barrera invisible generada por las estructuras laborales y sociales que obstaculiza la promoción de las mujeres) o el *techo de cemento* (límites que tienen las mujeres para alcanzar metas profesionales por la falta de referentes, el coste personal y familiar o la mayor autocrítica) y el *suelo pegajoso* (todos aquellos factores que mantienen a las mujeres adheridas a la base de la pirámide económica), frenan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad.

Sin embargo, **las organizaciones reconocen los beneficios que reporta tener grupos humanos diversos en puestos de responsabilidad y que es necesario impulsar el liderazgo de las mujeres.** Por tanto, se trata de buscar las herramientas que impulsen el cambio y **la formación en liderazgo para el empoderamiento de las mujeres es una herramienta clave para lograrlo.**

**Reale Seguros Generales y Aguas Municipalizadas de Alicante, E.M.** han coincidido en impulsar el liderazgo femenino a través de la formación para promover el acceso de mujeres a puestos directivos en las dos prácticas ganadoras que se presentan a continuación.

5

# Impulso del Liderazgo femenino

Reale Seguros Generales, S.A.



Total plantilla: 945

Nº empleados: 542 (57%)

Nº empleadas: 403 (43%)

Sector de actividad: Seguros

Ámbito geográfico: Internacional



Para Reale la presencia de mujeres en los equipos directivos es garantía del buen funcionamiento de la empresa y, por ello, se han propuesto impulsar el liderazgo de las mujeres de la organización.

## Necesidad detectada

---

**En el análisis de los indicadores que miden la presencia femenina total de la organización y dividida por niveles jerárquicos, se observó un desequilibrio en los puestos de más responsabilidad, donde las mujeres se encontraban subrepresentadas.**

En base a los datos observados, se plantearon los siguientes **objetivos**:

1. Conseguir una presencia y distribución equilibrada de ambos sexos en los puestos de mayor responsabilidad
2. Fomentar la motivación, el autoconocimiento, el compromiso y la responsabilidad de las mujeres de la plantilla

## Descripción

---

Desde el año 2014, en Reale **se celebran talleres para impulsar el liderazgo femenino**. El objetivo de estos talleres es **fomentar la motivación y el autoconocimiento de las mujeres, analizando los obstáculos o barreras que dificultan su promoción profesional**.

Los talleres forman parte de un programa de la Dirección General de la Mujer de Consejería de Asuntos Sociales de la Comunidad de Madrid para impulsar el liderazgo femenino y **son impartidos por coach profesionales de manera gratuita**.

En los talleres, a través de diferentes actividades se intentan identificar las *creencias limitantes* y se dan claves o indicaciones de cómo poder eliminarlas para activar todo su potencial profesional.



Como novedad **en 2015, los talleres**, que en un principio estaban dirigidos exclusivamente a mujeres, **se han organizado mixtos**. El objetivo es que las mujeres, como parte activa y, los hombres, como facilitadores e incluso impulsores del desarrollo femenino dentro de las organizaciones, trabajen conjuntamente contra los estereotipos o barreras que siguen existiendo, fundamentalmente de cara a la promociones en los puestos de máxima responsabilidad o dirección.

Se ha contado también con la participación de directores y directoras para que sean también elementos impulsores y referentes, según cada caso.

Las **acciones** llevadas a cabo en el marco del programa de formación son las siguientes:

- Contactar con la Consejería de Asuntos Sociales de la Comunidad de Madrid para coordinar los talleres
- Enviar la convocatoria de los talleres a todas las personas, dándoles a elegir entre varios días

## Resultados

---

Los talleres han tenido una valoración muy positiva y la participación en los mismos ha aumentado en la segunda edición. El **número de personas formadas en Liderazgo femenino** presenta la siguiente evolución:

*Personas formadas en liderazgo femenino:*

	Mujeres	Hombres	Total
2014	52	0	52
2015	48	26	74



## Valor

---

Potenciar el liderazgo femenino a través de **sesiones de coaching con enfoque de género facilita visualizar las barreras externas** (sociales y culturales) **e internas** (mayoritariamente como consecuencia de aquellas **que tienen las mujeres para promocionar y**, lo más importante, **aporta las claves para activar el potencial que cada una lleva dentro.**

Por otro lado, el hecho de que **directivos y directivas participen en la formación** permite a la Dirección conocer de primera mano las dificultades que tienen las mujeres para promocionar y, además, visibiliza a las mujeres directivas de la organización, aportando referentes femeninos a las participantes.

Finalmente, **aprovechar un recurso gratuito**, sin coste adicional para la empresa, es un aspecto de la Buena Práctica que hay que resaltar, por su transferibilidad a otras empresas que no dispongan de recursos económicos para la formación en liderazgo de sus profesionales.



## FICHA TÉCNICA:

- **Se recoge en:** II Plan de Igualdad
- **Implementa:** Dirección, Relaciones Humanas y RSE
- **Seguimiento:** participan en su seguimiento los miembros del Comité de Seguimiento del Plan de Igualdad formado por 2 Representantes Legales de los trabajadores y las trabajadoras, la Agente de Igualdad y 3 personas del Área de Satisfacción y Compromiso (Dirección de Personas)
- **Evaluación:** *Ídem*
- **Difusión:** a través de la Intranet y del video de sensibilización en igualdad enviado a toda la plantilla, indicando número de participantes anual y destacando la novedad de organizarlos mixtos
- **Recursos humanos empleados:** Responsable de Desarrollo y el Técnico de Formación
- **Personas beneficiarias de la medida:**
  - *Plantilla* formada en liderazgo femenino: 126 (100 mujeres y 26 hombres)
  - *Perfil:* diferentes perfiles
  - *Categoría profesional:* la formación va dirigida a niveles predirectivos, aunque han participado también personas de Dirección

## Recetario

---

- ☞ Implicar a la Dirección y los mandos intermedios, haciéndoles partícipes de la iniciativa.
- ☞ Implicar a los hombres en la formación.



- Ofrecer distintas fechas para la celebración de los talleres de manera que todas las personas interesadas puedan acudir.

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

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

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



6

# Formación para el empoderamiento de las mujeres

AGUAS MUNICIPALIZADAS DE ALICANTE, E.M.



Total plantilla: 341

Nº empleados: 254 (75%)

Nº empleadas: 87 (25%)

Sector de actividad: Captación,  
depuración y distribución de agua

Ámbito geográfico: Local (Alicante y  
pueblos limítrofes)



Aguas Municipalizadas de Alicante considera que, para fomentar el liderazgo femenino, los planes de formación deben contener, además de acciones de sensibilización y cursos dirigidos específicamente a la cúpula directiva, acciones formativas dirigidas al empoderamiento de las mujeres.

## Necesidad detectada

---

A partir de la lectura del diagnóstico de situación y del análisis desagregado por sexo del personal incardinado en los distintos grupos profesionales de la plantilla, se comprobó por parte de la Comisión de Igualdad la **menor presencia de mujeres en puestos directivos**.

En base a ello, se plantearon los siguientes **objetivos**:

1. Facilitar la promoción de candidatas femeninas a puestos de responsabilidad
2. Ayudar a las mujeres a vencer resistencias, a romper el techo de cristal y también el techo de cemento

## Descripción

---

La Buena Práctica de Aguas de Alicante consiste en el desarrollo de **programas formativos anuales dirigidos a las mujeres directivas o predirectivas** de la organización, **con la finalidad de concienciar y facilitar el aprendizaje de técnicas que les ayuden en su desarrollo profesional**.

El objetivo de estos programas formativos es el aprendizaje de un estilo de comportamiento basado en el liderazgo personal o capacidad de autogobierno para gestionar entornos exigentes: horarios, compatibilización de la vida profesional y la personal, gestión de las emociones y de las altas exigencias, desarrollo de la carrera profesional, satisfacción por liderar el propio proyecto vital, etc.



Los contenidos del programa quedan estructurados en cinco apartados: autoeficacia, autoestima, autodeterminación, autoconfianza y autogestión.

Las **acciones** llevadas a cabo dentro de esta medida, por tanto, son las siguientes:

- Inclusión de acciones formativas en el Plan de Formación dirigidas al empoderamiento de las mujeres
- Elección de las empresas y personas facilitadoras de la formación
- Ejecución de las acciones formativas, de 32 horas de duración
- Evaluación de la formación impartida y del grado de aprovechamiento

## Resultados

---

Los resultados de la medida son tangibles. En el último año **se han producido 6 promociones de mujeres a puestos de responsabilidad en la empresa**, concretamente:

- ✓ 1 Directora del ámbito de Depuración
- ✓ 1 Directora de Sistemas de Gestión
- ✓ 1 Jefa del Departamento Informático
- ✓ 1 Jefa del Departamento de Impagados
- ✓ 1 Jefa del Departamento de Atención al Cliente
- ✓ 1 Jefa de Laboratorio

Por otro lado, el **impacto ha sido muy positivo teniendo en cuenta la valoración que se hace de la formación** por parte de las participantes.

- ✓ La valoración sobre la formación global ponderada referida al curso *Liderando en Femenino* fue del 9,5 sobre 10



- ✓ Respecto a la valoración de la eficacia de la acción formativa, las participantes indicaron un porcentaje de aplicación de lo aprendido del 75%

## Valor

---

La realización de programas formativos dirigidos específicamente a mujeres para promover su desarrollo profesional es una **acción positiva que ha demostrado ser eficaz para aumentar la presencia femenina en puestos directivos.**

La formación en liderazgo **empodera a las mujeres, generando autoconfianza para afrontar nuevos retos profesionales.**



## FICHA TÉCNICA:

- **Se recoge en:** Plan de Igualdad
- **Implementa:** Recursos Humanos, Organización e Igualdad
- **Seguimiento:** anualmente se realiza el diagnóstico de las necesidades formativas por parte de las personas responsables de las distintas áreas, coordinadas por el Área de Recursos Humanos. Las acciones sobre igualdad y diversidad son solicitadas por la Agente de Igualdad y aprobadas por la Dirección de Recursos Humanos
- **Evaluación:** se realiza evaluación de las acciones formativas al finalizar las mismas. La evaluación del aprovechamiento se realiza a los seis meses de haber finalizado la acción formativa. La evaluación se gestiona en el Área de Recursos Humanos y también es analizada por la Agente de Igualdad
- **Difusión:** El Plan de formación se publica en la Intranet
- **Recursos humanos empleados:** En el diseño han participado dos personas del área de Recursos Humanos
- **Personas beneficiarias de la medida:**
  - *Nº de personas:* 10 mujeres
  - *Perfil:* mujeres con potencial y mujeres que desempeñan puestos predirectivos
  - *Categoría:* Titulación superior

## Recetario

---

- ☞ Elegir a la persona o consultora que mejor pueda impartir la acción formativa.



- Adaptar a las características de la empresa el contenido de la acción formativa.
- Facilitar el aprendizaje de técnicas que ayudan a acceder a puestos de responsabilidad.

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

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

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



### 3 Otras Buenas Prácticas

**Peugeot Citroën Automóviles España, Comisiones Obreras Región de Murcia, Arada Ingeniería Agroindustrial, Fundación ONCE y Grupo Ilunion** son las empresas que, junto con las anteriores, han participado activamente en este *Grupo de Trabajo*.

Entidades de diferentes tamaños, sectores y ubicación geográfica, con distinta problemática, puntos de partida y necesidades, han coincidido en la necesidad de impulsar acciones formativas para potenciar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en sus organizaciones.

Se exponen a continuación las medidas para la igualdad en los planes de formación de las empresas que no han sido ganadoras del concurso, pero que también merecen estar en esta *Guía*, como complemento a las 6 iniciales que fueron votadas por las propias empresas participantes.



## 3.1 Formación en igualdad a la plantilla

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

Como una de las acciones del Plan de Igualdad, en la formación teórica que se da a las nuevas incorporaciones, hemos integrado un módulo de Responsabilidad Social, impartido por personas de Recursos Humanos, en el que explicamos lo imprescindible que es el respeto a las personas en todo momento y los diferentes acuerdos que desarrollamos en este ámbito. Además, contamos con una Plataforma en línea de formación a la que se accede desde la Intranet, en la que hemos incluido también contenidos de Responsabilidad Social, Diversidad, etc.

### **Marodri, S.L.**

Cursos dirigidos a toda la plantilla sobre conciliación, corresponsabilidad, lenguaje no sexista, protocolos para prevención de acoso, etc., que ayudan a crear un ambiente de valoración y respeto.

Para poder contar en la formación con la mayoría de la plantilla de la empresa, se comunican con antelación los cursos que se van a realizar, consensuando día y hora, y se tratan de realizar en horario laboral, según las condiciones del personal. En ocasiones, una misma formación se realiza dos veces, cambiando fecha y horarios, para que todo el personal (a jornada completa y a jornada parcial) pueda acceder a ella.

Formación específica a mandos intermedios, como elementos claves para incorporar la igualdad en la gestión y procesos de la empresa, en la siguiente temática: *Técnicas de selección no discriminatoria, Gestión de conflictos laborales, La Inteligencia Emocional y su transcendencia en la Organización.*

### **Comisiones Obreras Región de Murcia**

Hemos impartido cursos de formación en Igualdad en todos los niveles de nuestra organización:

- A la Dirección del Sindicato: para reforzar y enfatizar en el compromiso con la igualdad a todas las personas que dirigen la entidad, dando a conocer de forma detallada nuestro Plan de Igualdad. También se han realizado módulos específicos sobre utilización inclusiva del lenguaje, corresponsabilidad y acoso sexual en el ámbito laboral





- A las personas del departamento de Selección de personal, RRHH y representantes legales, para sensibilizar sobre la necesidad de implantar las medidas recogidas en el Plan de Igualdad y de velar para su cumplimiento, sobre todo en lo concerniente al acceso al empleo, y la promoción
- A toda la plantilla, para sensibilizar a las personas trabajadoras sobre la necesidad de trabajar conjuntamente para eliminar las discriminaciones por razón de sexo, en materia de corresponsabilidad y frente al acoso sexual en su centro de trabajo

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

Hemos llevado a cabo una intensa actividad formativa en materia de Diversidad, habiendo sido impartidas cerca de 2.000 horas de formación desde el año 2011 hasta la actualidad. Además de las acciones dirigidas a la sensibilización de toda la plantilla, y de la específica para la Comisión de Igualdad, caben destacar las siguientes actuaciones:

- Formación al Comité de Dirección. Todos los años se organiza un curso específico dirigido al Comité de Dirección para sensibilizar en materia de Diversidad de las personas que tienen la potestad de designar los puestos de responsabilidad en la Organización
- Formación a mandos Intermedios sobre Diversidad, al considerar que constituyen un eslabón importante en la organización, tanto por su posible promoción, pasando a formar parte del personal directivo, como por su capacidad para detectar nuevos talentos en sus respectivos ámbitos de responsabilidad

### **Arada Ingeniería Agroindustrial, S.L.**

En los programas de formación continua, todos los años se trata el tema de igualdad de oportunidad entre hombres y mujeres. Además, celebramos y promocionamos los días relacionados con la igualdad como *el Día Internacional de la mujer* o *el Día Internacional contra la violencia de género*, que es una forma de mantener vivo y activo el espíritu de igualdad.

Las actividades o formaciones que realizamos son acordes con las necesidades y tipo de empresa que somos (empresa de tamaño pequeño con un porcentaje muy alto de personal fijo).



### **Fundación ONCE y Grupo Ilunion, S.A.**

Celebración de la *Semana de la Diversidad* para sensibilizar a la plantilla acerca de la importancia de contar con equipos diversos, incluyendo la diversidad de género, funcional, generacional, de identidad sexual y cultural. Las acciones celebradas han sido: campaña de mensajes sobre diversidad dirigidos a la plantilla, grupos de debate con personas expertas, jornada de cierre, concurso de *selfies* “Sonríe a la diversidad”, creación de un símbolo y de un cartel sobre diversidad y repercusión en medios de comunicación.

## **3.2 Formación con enfoque de género para el desempeño del puesto de trabajo**

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

Al cambiar de puesto o en una nueva incorporación, se realiza, además de la formación teórica, una formación práctica en el puesto, en la que durante al menos 15 días la persona que se incorpora realizará trabajo en la línea de producción acompañada por otra persona, lo que permite una adaptación persona/puesto de manera efectiva.

Partiendo de un impulso en la selección/incorporación de mujeres, con una formación adecuada, y en una mejora ergonómica de los puestos, hemos conseguido alcanzar el objetivo de una incorporación real de mujeres en puestos de línea de producción.

## **3.3 Formación para el liderazgo femenino y el desarrollo profesional**

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

Implementación de programas sobre desarrollo de competencias dirigidos a todos los niveles de responsabilidad y orientados al desarrollo de las competencias necesarias, tanto para realizar mejor las funciones, como para asumir cargos de responsabilidad en la empresa. Las competencias que se trabajan son las que se encuentran recogidas en el *Sistema de Gestión del Desempeño*.



Las personas que son valoradas como de alto rendimiento en el *Sistema de Gestión del Desempeño*, participan en sesiones de valoración multifuente y multievaluador/a (*Assesment Centers*), que permiten obtener una valiosa información complementaria para la detección del talento y una mejor orientación de la carrera de las personas trabajadoras.

### **Arada Ingeniería Agroindustrial, S.L.**

Realizamos dos tipos de formación: una formación que viene definida en los propios planes con varios meses vista y que se programa en función del puesto de trabajo, independientemente de quién lo ocupe y otro tipo de formación muy especializada que surge a lo largo del año.

Las acciones formativas se diseñan en base a las necesidades y los proyectos de la empresa y las realiza la persona que desempeña un puesto de trabajo específico, independientemente si es hombre o mujer.

Todas las formaciones se realizan en horario laboral y en horas donde todo el personal está en la empresa, ya que existe una gran flexibilidad horaria a la entrada y salida del trabajo para ayudar a mejorar la conciliación laboral y personal.



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

Acción 1: \_\_\_\_\_

Acción 2: \_\_\_\_\_

Acción 3: \_\_\_\_\_

Acción 4: \_\_\_\_\_

Acción 4: \_\_\_\_\_

Acción 5: \_\_\_\_\_

Acción 6: \_\_\_\_\_

Mis factores críticos de éxito