



**empresas**  
ASESORAMIENTO PARA LA  
**igualdad**

# HERRAMIENTA DE APOYO N° 3: "PARTICIPACIÓN IGUALITARIA EN LOS PUESTOS DE TRABAJO"

## INTRODUCCIÓN

Los documentos denominados como herramientas de apoyo a la realización de Planes de Igualdad en la empresa, forman parte del Servicio de Asesoramiento para Planes y Medidas de Igualdad en las Empresas, que se ofrece a través de la web [www.igualdadenlaempresa.es](http://www.igualdadenlaempresa.es), y como su nombre indica, su fin es facilitar pautas, para que las empresas evalúen sus propios recursos de gestión, desde la óptica de la igualdad entre mujeres y hombres.

Estas herramientas, 12 temas en total, servirán de sustento a todas las fases que conforman un Plan de Igualdad: compromiso, comisión de igualdad, diagnóstico, elaboración del propio plan, y el seguimiento y evaluación del mismo.

## PRESENTACIÓN

Esta herramienta de apoyo denominada “Participación igualitaria en los puestos de trabajo. Clasificación profesional, promoción y formación”, pretende analizar la posición que ocupan las mujeres en la organización y la distribución del personal en los diferentes niveles de responsabilidad. Se trata de comprobar que las mujeres están representadas en todos los niveles y categorías profesionales de la organización.

También se valora la proporción de mujeres que hay en cada uno de los niveles de la empresa, y la proporción de mujeres en el comité de dirección, en el consejo de administración, en los cargos directivos e intermedios, y en la representación sindical.

Por otro lado, se mide el desarrollo de las personas en la organización, el aprovechamiento y la gestión de todo el potencial, desde el acceso hasta el desarrollo profesional y la promoción de todo el personal sin exclusión alguna.

Finalmente, se valora en qué grado la organización facilita y promueve el progreso profesional, así como la mejora de las competencias de todo su personal. Si potencia y fomenta, con medidas concretas, la promoción de las mujeres en cargos de responsabilidad o en categorías profesionales de nivel más alto.



## Optimizar los recursos humanos de la organización

A pesar de la difícil situación económica y del excedente de personas deseosas de trabajar, las empresas tienen que ser capaces de hacer un paréntesis en este tiempo y diseñar estrategias (no sólo para la salida de esta situación coyuntural, sino para la sostenibilidad futura). Ello requiere, tener en cuenta las claves de la competitividad de las empresas europeas diseñadas en la Estrategia de Lisboa 2010 y después en la Estrategia 2020.

Las organizaciones laborales que conforman el tejido empresarial español, desarrollan sus actividades en un entorno caracterizado por:

- Un mercado globalizado, en el que compiten para obtener un segmento del mercado para sus servicios y productos con otras empresas a nivel local, estatal y mundial;
- Acelerados cambios tecnológicos que requieren utilizar las últimas tecnologías y de equipos humanos altamente adaptables, cualificados y flexibles; y,
- Un mercado laboral en que:
  - la mano de obra envejece;
  - la demanda de mano de obra cualificada es cada vez mayor; y,
  - la participación de mujeres cualificadas es creciente.

*Ante este contexto, y para ser competitivas, las organizaciones laborales requieren integrar en sus plantillas personas preparadas y cualificadas, motivadas, con capacidad de aprendizaje, creatividad, flexibilidad y adaptabilidad.*



## La participación de las mujeres en el mercado laboral

La participación de las mujeres en el mercado laboral

La participación de las mujeres en el mercado laboral aumenta cada día; las trabajadoras que logran acceder a él lo hacen con intención de permanecer, y aportan niveles educativos y experiencia comparables con las de los trabajadores. Incluso algunos de los tradicionales patrones de género han experimentado cambios:

- las mujeres acceden a todo tipo de carreras,
- muchas han retrasado posibles maternidades para consolidar sus carreras profesionales,
- participan con interés en la formación continua...

Sin embargo, se observa un desaprovechamiento generalizado de su potencialidad y de su valía en un momento en el que el mercado laboral necesita más mano de obra cualificada. **¿Por qué?**

## Causas del desaprovechamiento del capital

El que los recursos humanos actuales, especialmente aquellos que las trabajadoras representan para las empresas, no se estén optimizando, se basa principalmente, en los tradicionales roles de género asignados a mujeres y a hombres. Estos roles han dado lugar a estereotipos y tratos desiguales, que afectan al mercado laboral y que por lo tanto, han permeado a las organizaciones laborales:

### 1. Se asignan a las mujeres habilidades distintas a las de los hombres:

- Hay distintas actividades para unas y otros, y hay puestos masculinos y puestos femeninos.
- No se tienen en cuenta las capacidades, experiencia o preparación de cada persona.
- Se identifican las responsabilidades familiares y domésticas como propias de las mujeres.

**Resultado:** No se asignan los puestos de acuerdo a las capacidades reales de las personas.



## 2. Hay una fuerte división entre los roles de las mujeres y los de los hombres, y se valoran de distinta manera:

- Los salarios de las mujeres son más bajos que los hombres por trabajos equivalentes.
- Se les exigen mayores niveles educativos pero son menos valoradas que sus colegas.
- Sus contratos son más cortos.
- Ocupan puestos de menor responsabilidad.

**Resultado:** Las trabajadoras no se sienten valoradas por la empresa

## 3. Se asocia a las mujeres con posibles maternidades:

- Contrataciones temporales, a tiempo parcial y con menor estabilidad laboral para las trabajadoras.
- Se limita el acceso de las mujeres a la formación en la empresa.

**Resultado:** Se genera una baja estabilidad de la plantilla, con pérdida de recursos humanos y de la experiencia y el conocimiento que han adquirido en el puesto de trabajo.

## Algunos datos

### *Barómetro CIS marzo 2010*

... la mayoría detecta que los salarios, las perspectivas de promoción laboral, las posibilidades para compaginar el trabajo y la familia así como el acceso a los puestos de responsabilidad de las empresas son cuestiones que siguen atascadas para las mujeres. Sólo el acceso a la educación se percibe como igualitario, un 83% así lo opina.

La percepción sobre cómo actúan los empresarios es inequívoca. El 75% cree que, en igualdad de condiciones, se prefieren hombres para cubrir los puestos de responsabilidad y que las mujeres tienen que esforzarse más, para demostrar que su valía es idéntica a la de sus colegas.

Las razones por las cuales las mujeres ocupan menos puestos de responsabilidad que los hombres son, por este orden, las cargas familiares, un entorno laboral dominado por hombres que no confían en sus subordinadas, ni en su capacidad para desempeñar estos puestos aunque tengan la formación necesaria.

## ***Nueva estrategia de la Comisión Europea para fomentar la igualdad de género 2010-2015***

En la Unión Europea (UE) las mujeres están presentes en el mercado laboral en un 60%, y cuentan con un nivel de cualificación profesional muy elevado. Las jóvenes cuya edad comprende los 20 y 24 años, representan el 59% de las personas tituladas en la UE. A pesar de esto, están peor pagadas y les cuesta mucho más, poder llegar a puestos directivos en las empresas.

Hablemos de la gestión del 50% del TALENTO en manos de las mujeres:

### ***Informe Igualdad 2009 UE***

En Europa, el Informe Igualdad 2009 manifiesta que a pesar de los avances, todavía queda mucho camino por recorrer: Reconoce la Comisión que si bien se han incorporado más mujeres al mercado laboral, la cantidad (más puestos de trabajo) no se ha visto correspondida por una mayor calidad (mejores puestos de trabajo).

## **Algunos conceptos clave**

Cuando en la Herramienta de Apoyo N<sup>o</sup> 2 "Acceso al Empleo", se analizan algunas de las desigualdades que las mujeres afrontan en el mercado laboral actual, se habla de la fuerte segregación por sexo. La mayor presencia de las mujeres se encuentra en empleos temporales, a tiempo parcial y en las categorías más bajas.

Es recomendable aclarar estos conceptos de uso habitual para asegurarnos que todas las personas los entendemos de la misma manera. Para ello recurrimos como en otras herramientas de apoyo, al glosario de términos relativos a la igualdad entre mujeres y hombres de Comisión Europea "100 palabras para la igualdad":

### **Segregación en el trabajo/en el empleo**

Concentración de mujeres y de hombres en tipos y niveles diferentes de actividad y de empleo, donde las mujeres se ven confinadas a una gama más estrecha de ocupaciones que los hombres (segregación horizontal), y a puestos de trabajo inferiores (segregación vertical).

**Segregación horizontal:** Concentración de mujeres y de hombres en sectores y empleos específicos.

**Segregación vertical:** Concentración de mujeres y de hombres en grados y niveles específicos de responsabilidad o de puestos.



## Discriminación directa o indirecta

Otros dos conceptos clave de igualdad a incluir en esta herramienta de apoyo, son las discriminaciones directas e indirectas, como barreras clave de exclusión social de las mujeres.

**Discriminación directa:** situación en la que se trata a una persona menos favorablemente en razón de su sexo.

**Discriminación indirecta:** situación en la que una ley, un reglamento, una política o una práctica, aparentemente neutrales, tienen un impacto desproporcionadamente adverso sobre los miembros de uno u otro sexo, a menos que la diferencia de trato pueda justificarse por factores objetivos (Directiva 76/207/CEE del Consejo, de 9 de febrero de 1976, DO L 39 de 14.2.1976).

Hace unos años resultaba más fácil detectar situaciones y comportamientos discriminatorios, desde el momento que se producían de manera explícita, (siendo comportamientos permitidos social y legalmente hablando). Era el tiempo de la discriminación directa. Ej. despido de una mujer en el momento en que la empresa conoce que está embarazada.

Cuando la igualdad de oportunidades y trato pasa a ser un derecho fundamental reconocido por la Constitución en su artículo 14, y los comportamientos discriminatorios por razón de sexo están sancionados por ley, en una situación como la anteriormente descrita, ese despido se formalizaría por otras razones, no en relación al embarazo, sino por ejemplo baja productividad. Al final habría que demostrar la vinculación entre embarazo y despido. Vivimos en el tiempo de la discriminación indirecta, las actuaciones discriminatorias son más camaleónicas y pasan más desapercibidas, por ello es más difícil su abordaje y eliminación.

En el caso anterior, otra posibilidad sería provocar situaciones en las que se termine consiguiendo que sea la propia trabajadora, la que al final opte por irse de la empresa: cambios de horarios, tareas...

Hay un tercer escenario que puede llevar a las mujeres a situaciones de discriminación en el ámbito laboral, y la empresa en la que trabajan no sea consciente de ello. Ej. la no participación de las mujeres en procesos de formación, puede que no provenga de su exclusión por parte de la empresa, pero a lo mejor si por un diseño de la misma sin perspectiva de género, por ejemplo los horarios de los cursos.

En este caso no hay ninguna intencionalidad de la parte empleadora, pero las consecuencias son negativas para las mujeres de la plantilla, en tanto que la no participación en algunos procesos de formación interna, les excluye de promociones y otras mejoras laborales. Este tipo de situaciones son las que pueden detectarse cuando se realiza un diagnóstico de los recursos de la empresa con perspectiva de género.



La prohibición de discriminación directa o indirecta en la formación y promoción profesional se constata en los artículos 22.4 y 24.4. del Estatuto de los Trabajadores, por alusión, respectivamente, a la discriminación en relación con la clasificación profesional y la promoción.

Las discriminaciones producidas en el ámbito de la promoción tienen una incidencia directa también en la segregación del trabajo en la empresa, de forma vertical, condicionando la elección de personal trabajador destinado, a ocupar los puestos de mayor cualificación dentro del escalafón de la empresa.

Cada vez más, deberíamos hablar de un sistema de ascensos objetivo y no discriminatorio, incluyendo por ejemplo, en función también de la realidad de la empresa, un sistema de ascensos que incorpore nuevas variables además de la entrevista entre empresaria/o y personal trabajador; determinación de criterios selectivos no discriminatorios, ni directa ni indirectamente; o acciones positivas para asegurar la promoción profesional de las mujeres en la empresa.





## Clasificación profesional y Promoción

En este viaje para la incorporación de la igualdad a la empresa, seguimos descubriendo como la desigualdad se puede producir sin ninguna intencionalidad por parte de la empresa. El entorno social de las empresas es desigual y las personas que dirigen y trabajan en las organizaciones en su mayor parte proceden de ese entorno.

Si las empresas no revisan la imparcialidad de sus procedimientos de reclutamiento, selección, formación y promoción, van a limitarse a reproducir la desigualdad social existente, no contribuyendo a un cambio necesario que se tiene que producir si queremos avanzar en el bienestar de las poblaciones y la competitividad de los países en los que vivimos.

Es por ello, y para ello, clave toda la metodología de trabajo de los Planes de Igualdad. De otra manera, será difícil detectar por ejemplo discriminaciones indirectas, como hemos visto prácticas aparentemente neutras que impactan negativamente sobre los miembros de uno u otro sexo. Si la propuesta de trabajo se enfoca desde la desigualdad de las mujeres en el ámbito laboral, es porque las estadísticas indican que hoy por hoy son ellas las más afectadas por las discriminaciones que todavía aun hoy se mantienen en el mercado de trabajo.

Pensando en la puesta en marcha de un Plan de Igualdad o de medidas que mejoren las oportunidades y la posición de mujeres y hombres en su organización, el diagnóstico de igualdad previo, habrá analizado las promociones que se han producido en la empresa en los últimos años, cuántas de ellas han sido de trabajadoras y cuantas de trabajadores, y a que puestos han promocionado cada uno.

Un procedimiento de promoción neutro, debe garantizar que sus criterios no contengan requisitos con consecuencias discriminatorias, es decir, se deben valorar criterios objetivos relacionados con los méritos, las capacidades, las aptitudes, la idoneidad, etc.

Para conseguir esta objetividad en los procesos de promoción, es de gran importancia el sensibilizar y formar sobre igualdad de oportunidades a las personas que dentro de la empresa proponen e intervienen en las promociones.

Una vez formado en igualdad este personal, podrá adecuar con perspectiva de género los materiales, manuales, procedimientos y documentos del proceso de evaluación de desempeño, habiendo eliminado de todo ello criterios de promoción basados en estereotipos de género, (estereotipo como: "las mujeres trabajadoras con responsabilidades familiares, no son candidatas idóneas para promocionar por falta de disponibilidad, medida en tiempo, viajes, traslados").

Los procesos de promoción de las empresas en igualdad de oportunidades deben



dirigirse al desarrollo profesional de las trabajadoras reduciendo, hasta eliminarlo, el techo de cristal existente en la gran mayoría de las empresas, llegando a la eliminación paulatina de la segregación vertical. Para ello es habitual contar con medidas de acción positiva del tipo: "en igualdad de oportunidades accederá al puesto de promoción la candidata o candidato del sexo infrarrepresentado, para el puesto donde se ha producido la vacante".

Para poder acceder en igualdad de condiciones, es de gran utilidad realizar un estudio de las trabajadoras de la empresa con capacidad para promocionar, proporcionándoles las herramientas necesarias para su desarrollo y carrera profesional, ya sea mediante motivación, formación, mentoring o seguimiento.

Se deberá llevar a cabo un seguimiento donde se recoja información de las promociones y los motivos por lo que las trabajadoras y trabajadores propuestos a promoción han renunciado a ellas, con el objetivo de determinar cuáles son las barreras de las mujeres a la hora de acceder a promoción y establecer las medidas que deben aplicarse para potenciar su acceso a ellas.

Promoción y conciliación son dos conceptos que están muy ligados, dado que una de las principales barreras de las trabajadoras para acceder a promoción son las responsabilidades familiares y/o personales, y es en este punto donde las medidas de conciliación y especialmente las de corresponsabilidad (como puede ser la flexibilidad horaria, el teletrabajo, bancos de horas...) cumplen una función necesaria para facilitar la compatibilidad del tiempo laboral, familiar y personal, y el acceso de las mujeres a altos cargos dentro de la empresa.



# Algunas recomendaciones para la negociación colectiva y los planes de igualdad en materia clasificación profesional, promoción y formación

## 1. Clasificación profesional y valoración de puestos de trabajo

Los convenios colectivos y/o los Planes de Igualdad, deben prever un sistema de clasificación profesional y valoración de puestos de trabajo, que se base en criterios comunes y neutros entre personas trabajadoras de ambos sexos, teniendo en cuenta la perspectiva de género.

Todos los criterios de valoración, tienen que ser descritos y definidos de manera tal, que sean aplicables tanto a puestos de trabajo típicamente ocupados por hombres, como a puestos de trabajo típicamente ocupados por mujeres. Las características típicamente consideradas femeninas deben ser tenidas en cuenta y no deben ser menos valoradas que las características típicamente consideradas masculinas.

Sería igualmente conveniente que los convenios y/o los Planes de Igualdad, previeran la participación de la representación de las personas trabajadoras en este ámbito. Esta participación, es un elemento clave para la consecución de la igualdad de mujeres y hombres.

### Algunos elementos que se deben tener en cuenta:

- Utilizar términos neutros en la denominación y clasificación profesional, sin denominarlos en femenino o masculino.
- Eliminar criterios discriminatorios en las clasificaciones profesionales como el sexo o la edad, por ejemplo.
- Definir las funciones de cada puesto de trabajo para evitar o por lo menos limitar la movilidad funcional así como para prevenir casos de discriminación o cubrir puestos vacantes mediante este mecanismo.
- Regular un sistema de clasificación profesional que garantice la no discriminación por género, definiendo los criterios que conforman los grupos y las categorías profesionales.
- Establecer un sistema objetivo de valoración del trabajo, que permita la evaluación periódica del encuadramiento profesional, así como la corrección de las situaciones que puedan estar motivadas por una minusvaloración del trabajo de las mujeres.



## 2. Promoción en el trabajo

Sería conveniente que los convenios y/o los Planes de Igualdad, que tienen regulados procedimientos de ascenso vincularán la promoción a pruebas objetivas, tanto en la parte baja y media de la escala profesional como en la parte alta.

También sería recomendable establecer criterios claros, objetivos y no discriminatorios que faciliten la promoción interna de toda la plantilla. Los criterios de promoción deben ser establecidos desde una perspectiva de género, de tal manera que las mujeres que han interrumpido su carrera profesional por razones de asunción de las tareas reproductivas y familiares, puedan acceder a la promoción profesional.

Sería igualmente conveniente que la negociación colectiva facilitara, a través de una adecuada gestión del tiempo de trabajo, la efectiva conciliación de la vida personal y laboral de manera tal, que las mujeres pudieran acceder a cargos directivos y/o de responsabilidad.

Por otra parte, sería adecuado incluir cláusulas en las que la empresa se comprometa a facilitar información a la representación de las personas trabajadoras sobre los procesos de promoción, con la finalidad de velar para que no se produzcan discriminaciones de las mujeres.

Con respecto a la previsión de acciones positivas para facilitar el acceso de las mujeres a los puestos de trabajo en los que se encuentran subrepresentadas, sería recomendable que los convenios y/o Planes de Igualdad establecieran que, en igualdad de condiciones de idoneidad, tienen preferencia las personas del sexo menos representado, para favorecer su acceso en el grupo, categoría profesional o puesto de trabajo que se trate.

### Algunos elementos que se deben tener en cuenta:

- Establecer sistemas de promoción profesional sobre la base de criterios técnicos y objetivos que no sean excluyentes por sexo ni contengan criterios discriminatorios.
- Adoptar medidas de acción positiva que fomenten la promoción de mujeres a cargos de responsabilidad.
- Introducir medidas de acción positiva en torno a la promoción de la persona cuyo sexo esté subrepresentado en el puesto de trabajo a cubrir.
- Establecer criterios objetivos para establecer planes de desarrollo profesional para las trabajadoras y trabajadores de la empresa en igualdad de oportunidades y condiciones.



### 3. Formación profesional

Para analizar esta materia, debería establecerse una diferenciación, entre la formación para la sensibilización del personal en materia de igualdad y no discriminación de las mujeres, la formación dirigida específicamente a las mujeres para facilitar la eliminación de la segregación vertical y horizontal, y la formación dirigida a todas las personas trabajadoras, en la que se tiene que velar para que las condiciones establecidas para el ejercicio de esta formación no perjudiquen a las mujeres. Sería recomendable que los convenios colectivos, al abordar este tema, tuvieran en cuenta lo expuesto con el fin de hacer una regulación más concreta y eficaz, desde el punto de vista de la igualdad de oportunidades.

Los convenios colectivos y/o los Planes de Igualdad, tienen que procurar establecer condiciones para el ejercicio de la formación, que no perjudiquen a las mujeres (por ejemplo, horarios idóneos o difusión de la información entre las personas trabajadoras de la empresa, que están ejerciendo algún derecho de conciliación).

Sería conveniente que desde la negociación colectiva se previera la posibilidad de crear cursos especializados con el objetivo de permitir el acceso de las mujeres a puestos o a sectores donde se encuentren poco representadas.

Es conveniente incluir cláusulas que establezcan la necesidad de desarrollar una acción positiva en las condiciones de formación de manera que, en igualdad de condiciones de idoneidad, tengan preferencia las personas del sexo menos representado en el grupo, categoría profesional o puesto de trabajo que se trate.

#### Algunos elementos que se deben tener en cuenta:

- Establecer la formación continua del personal en horario laboral, facilitando la asistencia de las personas con responsabilidades familiares. Cuando no fuera posible realizarla dentro de la jornada, combinar la presencial con la formación a distancia, para facilitar la conciliación de responsabilidades familiares o personales.
- Establecer ayudas económicas por gastos de cuidado de dependientes, durante las acciones formativas, cuando éstas no se realicen dentro de la jornada laboral.
- Promover la participación de las trabajadoras en acciones formativas que faciliten su acceso a la promoción profesional.
- Fomentar la formación de mujeres para puestos en los que tengan menor presencia.
- Contemplar el derecho a la formación profesional de trabajadoras y trabajadores en periodo de excedencia, por atención a personas dependientes.



## **BUENAS PRÁCTICAS:**

### **MEDIDAS PARA EL FOMENTO DE LA IGUALDAD EN LA CLASIFICACIÓN PROFESIONAL.**

- 1) Diseño de planes de carrera para las trabajadoras: valorando la carrera profesional a medio-largo plazo, diseño de planes de carrera específicos, promoción de acciones positivas en las actividades de formación, fomento de las habilidades directivas de las mujeres y transparencia en la clasificación profesional.
- 2) Descripción objetiva de los puestos de trabajo y las competencias de cada uno de ellos.
- 3) Aplicación de programas de sensibilización en igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres para la empresa: específicos para mandos intermedios, con funciones de supervisión, con mayor poder de influencia en la implantación del plan, así como para el resto de la plantilla, con el fin de que adquieran conciencia sobre la importancia de estas políticas.
- 4) Aumento del control de cada persona sobre su puesto de trabajo: el control sobre el propio trabajo y la aplicación de habilidades propias repercute en la satisfacción del personal trabajador, tanto en su vida profesional como personal.

### **MEDIDAS PARA FOMENTAR LA IGUALDAD EN LA PROMOCIÓN PROFESIONAL.**

- 1) Establecer criterios objetivos y medibles para poder acceder a una promoción o ascenso, así como comunicar abierta y públicamente (dentro de la empresa) la disponibilidad del puesto y los criterios para acceder a esa promoción.
- 2) Establecimiento del trabajo por objetivos y no por tiempo de permanencia en el puesto de trabajo.
- 3) Establecimiento de programas de "mentoring", establecer un/a tutor/a asesore en temas concretos, como gestión de equipos, negociación del salario, habilidades comunicativas, etc.
- 4) Establecer canales de comunicación abiertos, en el que se fomenten las redes informales, ya que hay decisiones empresariales que se toman en reuniones o momentos informales. Es recomendable, establecer reuniones de grupo para el intercambio de información, buzón de sugerencias, tablón de anuncios, elaborar un boletín interno informativo, cenas de empresa, etc.



## RECUERDE QUE...

- La incorporación de las mujeres al mercado laboral es una oportunidad para las empresas, porque permite incorporar a personas altamente cualificadas, adaptables y flexibles a las organizaciones.
- Ponerle nombre a las situaciones que se producen en la empresa, en relación a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, es el principio necesario para buscar y encontrar soluciones. Por ello, es muy importante que a lo largo de todas las herramientas de apoyo aclaremos algunos conceptos clave para el avance de la igualdad en nuestras organizaciones. En esta herramienta hemos visto algunos de ellos.

**Conceptos clave de esta hoja de ruta:** *Segregación en el trabajo/en el empleo: segregación horizontal y segregación vertical; discriminación directa y discriminación indirecta.*



## FUENTES UTILIZADAS

- Barómetro CIS. Marzo 2010.
- Estudio “la corresponsabilidad en los planes de igualdad del sector privado”. CELEM. 2012.
- Guía para la implantación de un plan de igualdad en las pymes al amparo de la nueva ley de igualdad 2007. Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid. 2007.
- Indicadores de igualdad para las empresas. Propuesta de indicadores para la elaboración de planes de igualdad. Subdirección General de Programas de Igualdad entre mujeres y hombres en el Trabajo (Departamento de Trabajo de la Generalitat de Catalunya). 2010.
- *Las 6 “i” de la igualdad. Método de gestión de la igualdad de oportunidades en las empresas.* Subdirección General de Programas de Igualdad entre mujeres y hombres en el Trabajo (Departamento de Trabajo de la Generalitat de Catalunya). 2009.
- *Orientaciones Para Negociar Medidas y Planes de Igualdad de Oportunidades Entre Mujeres y Hombres en las Empresas.* Instituto de la Mujer (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad). 2008.
- Recomendaciones para la negociación colectiva en materia de igualdad de trato y de oportunidades de mujeres y hombres. Consejo de Relaciones Laborales de Cataluña. Comisión de Igualdad y del Tiempo de Trabajo. (Departamento de Trabajo de la Generalitat de Catalunya). 2009.
- *UE: ESTRATEGIA IGUALDAD DE GÉNERO 2010-2015.*
- UE: Informe sobre la igualdad entre mujeres y hombres de 2009.
- *10 Porqués para la Igualdad.* Subdirección General de Programas de Igualdad entre mujeres y hombres en el Trabajo (Departamento de Trabajo de la Generalitat de Catalunya). 2009.



[www.igualdadenlaempresa.es](http://www.igualdadenlaempresa.es)

