

Diciembre '15

Gestión de la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres por mandos intermedios



Boletín Igualdad Empresa

XXVIII



PRESENTACIÓN
INTRODUCCIÓN
CONCEPTO DE MANDO INTERMEDIO GESTION DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DE MUJERES Y HOMBRES POR MANDOS INTERMEDIOS V JORNADA DE LA RED DIE: “Estilos de liderazgo y diferencias de género” PRÁCTICAS DE EMPRESAS
ÚLTIMA HORA

El *Boletín Igualdad en la Empresa* (BIE) tiene como principal objetivo difundir información en el ámbito de la elaboración e implantación de planes y medidas de igualdad en las empresas y otras entidades.

En este sentido, cada edición del BIE se centra en un área temática de interés para la empresa y la sociedad, a fin de contribuir a alcanzar la igualdad efectiva de mujeres y hombres en el ámbito laboral.

En este número, se ofrece información sobre la importancia de las personas que ocupan puestos intermedios en la gestión de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres así como prácticas en la materia de empresas pertenecientes a la Red DIE (Red de empresas con distintivo “Igualdad en la Empresa”).

Este *Boletín* se completa con información sobre la V Jornada de la Red DIE y el apartado *Última hora* con las noticias recogidas en www.igualdadenlaempresa.es durante el mes de diciembre de 2015.

Queremos recordarle que el Servicio de Asesoramiento sigue trabajando para ofrecer apoyo a aquellas empresas y entidades que lo requieran, tanto para afrontar las diferentes fases del plan de igualdad, como para promover medidas de esta naturaleza.

BIE es una publicación periódica dirigida y coordinada por la Subdirección General para la Igualdad en la Empresa y la Negociación Colectiva del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas han de dar respuesta a los nuevos retos y necesidades que plantea una economía globalizada y en la que intervienen factores muy diversos, superando la visión tradicional unidimensional de la empresa como organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. Ahora se incorporan conceptos como responsabilidad social, diversidad, sostenibilidad y, especialmente, igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Estas políticas, impulsadas desde la dirección y coordinadas, frecuentemente, desde las áreas de gestión de personal u organismos creados al efecto (Comités de RSC, Comisiones de Igualdad, Equipos de Diversidad...) tienen un impacto directo en la plantilla.

En este sentido, las personas que ejercen cargos de responsabilidad intermedios, por ser quienes tienen una relación más próxima con la plantilla, y a la vez con la dirección, resultan piezas clave para garantizar la aplicación de las políticas de igualdad de oportunidades en la empresa.

A estas personas les corresponde planificar, ejecutar, gestionar los equipos, así como poner en práctica los valores asumidos por la entidad en el ámbito de la igualdad de oportunidades.

Es necesario entender a los mandos intermedios ya no como personas que supervisan el trabajo de otros individuos que están bajo su responsabilidad sino como auténticos transmisores de las directrices provenientes del grupo directivo.¹

¹ Vinjoy Victoria. Capital Humano, Nº 202 Septiembre 2006.

CONCEPTO DE MANDO INTERMEDIO

¿Qué es un mando intermedio? ¿Qué funciones tiene? ¿Qué habilidades se requieren para este puesto? Son preguntas que no tienen una respuesta sencilla debido a la dificultad que encierra dar una definición que englobe todas las características y tipologías que definen este rol. En la práctica podría decirse que existen tantas definiciones del concepto *mando intermedio* como personas que lo ejercen dentro de sus empresas.

Y así, en las empresas y organizaciones encontramos encargadas/os; supervisores/as; coordinadoras/es; jefas/es de equipo, de sección, de departamento... con grados de responsabilidad diferentes y tareas diversas según el tamaño, actividad y estructura jerárquica de la empresa de que se trate. En todo caso, personas en contacto permanente y simultáneo con la plantilla y equipos que dirigen, y con la dirección.

El puesto de mando intermedio se ha convertido desde su aparición en piedra angular del sistema empresarial. Haciendo un somero repaso a su evolución histórica se puede establecer su punto inicial en el comienzo de la Revolución Industrial, cuando el nuevo sistema productivo establecido en las grandes fábricas hizo necesario contar con personas que dispusieran tanto de un profundo conocimiento de la profesión, como de autoridad para dirigir el proceso productivo. Posteriormente, debido al desarrollo técnico y tecnológico, la aparición de nuevos sectores productivos y la importante presencia de empresas de servicios, esta visión del papel de mandos intermedios se ha ido ampliando y extendiendo tanto en sus funciones como en las habilidades requeridas para su desempeño.

Si, tradicionalmente, los puestos de responsabilidad venían siendo ocupados por trabajadores y, en menor medida, trabajadoras de la propia empresa que ascendían, gracias al tiempo de trabajo en la misma y al conocimiento empírico de la profesión, en la actualidad la profesionalidad basada en la experiencia se debe combinar con otra basada en los conocimientos teóricos previamente adquiridos en escuelas profesionales o universitarias.

Mando intermedio podría definirse, por tanto, como **la persona que tiene la responsabilidad directa de dirigir y coordinar equipos de trabajo de acuerdo con las instrucciones recibidas por la Dirección de la empresa.**

Habilidades

De acuerdo con lo dicho anteriormente los mandos intermedios se encuentran en la posición intermedia entre la plantilla y la dirección obligándoles a contar con las habilidades de uno y otro nivel jerárquico.

A continuación se trata de describir las habilidades que definen al mando intermedio, al menos de forma general:

Orientación al logro. Entendido como capacidad de generar valor a la empresa. El desempeño del puesto de mando intermedio implica la gestión de los recursos materiales y humanos necesarios para la producción de bienes o la prestación de servicios que constituya el objeto de actividad de la empresa. En la medida en que esta función sea desarrollada con éxito contribuirá de manera decisiva a la obtención de beneficios. El desempeño debe estar enfocado al mercado y la satisfacción de la clientela.

Trabajo en equipo. El mando intermedio desarrolla funciones de supervisión, coordinación, liderazgo...de las personas que están bajo su mando, pero es a la vez parte del equipo, por lo tanto su capacidad de trabajo colaborativo será determinante en el funcionamiento del mismo. De su habilidad dependerá que el grupo trabaje realmente en equipo. En la actualidad ya no es posible asumir la organización del trabajo de forma individual, la complejidad del mercado laboral, la necesidad de respuestas ágiles y altos conocimientos convierten el trabajo en equipo en una forma imprescindible de actuación dentro de las empresas.



Liderazgo. Las funciones de dirección y supervisión son consustanciales al rol de mando, su habilidad, para generar en su equipo el entusiasmo necesario para desarrollar un trabajo cooperativo en la consecución de los objetivos, determinará su capacidad de liderazgo. En este sentido, deberá conocer las habilidades, aptitudes y capacidades de cada miembro del equipo para aprovechar todo su potencial, saber escuchar y valorar las opiniones del equipo, así como identificar los problemas respecto de las personas o de los procesos.

Conocimiento. El desempeño adecuado del rol de mando requiere de alguien que conozca bien el área de actividad, negocio, proceso operativo y el sector de actividad correspondiente.

En ocasiones, será suficiente el conocimiento adquirido por la experiencia profesional a lo largo del tiempo, pero cada vez se hace más necesaria una formación teórica complementaria. La suma de estos dos aspectos del conocimiento es lo que va a permitir al mando intermedio mejorar procesos existentes e incorporar nuevos procedimientos, contribuyendo a que la empresa dé respuesta a los desafíos de una economía globalizada, de un mercado en continua expansión y un constante desarrollo científico y tecnológico.

Comunicación. Constituye una herramienta fundamental estando presente en todo momento, al dar instrucciones, al delegar, al establecer procedimientos y procesos... La capacidad de comunicación va a determinar, no sólo el mayor o menor entendimiento y, por tanto, seguimiento de las directrices dadas, sino que contribuirá de forma decisiva a estimular a trabajadores y trabajadoras y a desarrollar un verdadero sentido de equipo que redundará en el éxito de éste y de la empresa. El mando no solo transmite las directrices de la dirección respecto a las decisiones productivas, sino que transmite también la cultura empresarial: visión y misión de la empresa, valores y creencias que se incorporan desde la dirección a la gestión empresarial y que quieren ser la imagen externa de la entidad.

Gestión del conflicto. La posición intermedia que ocupan estos mandos les convierten en elemento clave de recepción de peticiones, quejas y conflictos y en consecuencia también serán claves en su resolución. El primer paso para gestionar adecuadamente los conflictos es ser consciente de que estos se van a producir, que forman parte de las relaciones humanas. Este simple reconocimiento va a permitir al mando detectar una posible situación conflictiva y no descubrirla mucho después cuando quizá sea demasiado tarde para resolver o se hayan creado tensiones en el equipo que afecten al funcionamiento del mismo.

Compromiso. El mando es la persona encargada de comunicar y hacer efectivos, a través de la gestión y funcionamiento diario, los compromisos asumidos por la dirección de la empresa en el ámbito de la igualdad de oportunidades o cualquier otro que sea de importancia para la misma. En este sentido, la identificación personal con los valores corporativos favorecerá la incorporación de los mismos por una doble vía: en primer lugar, actuando según esos valores en el desempeño de sus tareas y funciones y, en segundo lugar, favoreciendo que las personas a su cargo participen también de ellos.

Funciones

Querer determinar las tareas o funciones asociadas al puesto de mando intermedio entraña la misma complejidad que su definición. Mando intermedio es, por ejemplo, la persona que ejerce como encargada en una empresa de veinte personas, pero también la persona responsable de la gestión de compras en una empresa de doscientas. Mientras las funciones de una abarcarán la gestión de recursos de todo tipo, la atención a la clientela y participará en la toma de decisiones, las de la otra se restringirán a un ámbito exclusivo y con funciones claramente delimitadas.

En línea con lo anterior, se puede afirmar que las tareas y funciones asociadas al puesto vendrán determinadas por el tamaño, estructura organizativa y sector de actividad de la empresa o entidad. En la medida en que el diseño del puesto responda a las verdaderas necesidades y requerimientos de las empresa tanto más contribuirá al correcto funcionamiento de esta y al desarrollo de expectativas. Algunas de estas funciones serán:

- Recibir directrices de la Dirección
- Ejecutar las directrices y proyecto de empresa de la Dirección
- Gestionar recursos materiales y humanos
- Distribuir tareas y establecer prioridades en el desarrollo del trabajo
- Supervisar y coordinar equipos de trabajo
- Mantener contacto permanente con la dirección de la plantilla y realizar funciones de enlace entre ésta y la Dirección
- Enfocar su actividad tanto hacia el interior -relaciones con la Dirección y plantilla o gestión de recursos- como hacia el exterior -producción y comercialización de bienes y/o servicios, generación de valor-

Todo ello de acuerdo con los valores y compromisos asumidos por la empresa de forma que se materialicen tanto respecto a la plantilla como a clientela, terceros o empresas proveedoras. En definitiva se trata de **una posición sujeta a fuertes presiones, que debe canalizar la estrategia, asumir los objetivos y conseguir que los equipos lleven a cabo una actuación orientada a las metas².**

² Martrat Sanfeliú, Frederic. Capital Humano, Nº 210 Mayo 2007.

GESTION DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DE MUJERES Y HOMBRES POR MANDOS INTERMEDIOS

El liderazgo dentro de las organizaciones está tomando cada vez mayor protagonismo. La perspectiva sobre cómo dirigir equipos enfocados a los objetivos de la empresa y que permita el aprovechamiento de todo el talento disponible, es un planteamiento relativamente nuevo que empieza a generalizarse en las empresas y que recae, en la práctica, sobre las personas que ocupan un puesto de mando intermedio.

En este proceso de cambio, la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres se presenta, a la vez, como parte integrante de este nuevo enfoque y como herramienta para su consecución. Serán de nuevo mandos intermedios quienes estén en la mejor posición para acometer la tarea de integrar la igualdad en el desarrollo de negocio, en la gestión de los Recursos Humanos o en la imagen externa de la empresa a través de las relaciones de ésta con su clientela o las empresas proveedoras.

Sin embargo, esta nueva manera de entender el liderazgo no está exenta de dificultades para quienes ocupan mandos intermedios, que en ocasiones se resisten al cambio o que por una excesiva carga de trabajo, no encuentran la manera de adoptar estas nuevas formas de liderazgo. Por ello, se hace necesario que las personas que ocupan estos puestos dispongan o reciban formación, y cuenten con el apoyo de los equipos directivos para el cambio.

Ámbitos de actuación de los mandos intermedios para incorporar la igualdad

La columna vertebral de cualquier empresa son sus mandos intermedios. Las personas asignadas a estos puestos, tienen que gestionar el trabajo de la plantilla además de servir de enlace con la dirección. Deben transmitir los valores culturales de la empresa y por esta razón, deben ser el motor que impulse la igualdad de oportunidades dentro de la plantilla. Este impulso ha de realizarse en diferentes áreas y ámbitos de actuación:

Acceso al empleo. Los procesos de reclutamiento y selección son un área de actuación clave para conseguir una presencia equilibrada de mujeres y hombres en las empresas. Para ello, es necesario revisar dónde y cómo se publicitan las ofertas de empleo, realizar una descripción real de los puestos de trabajo que defina, además de sus funciones, qué habilidades y competencias se precisan para su consecución, y garantizar la ausencia de discriminación en las entrevistas y pruebas de selección.

En definitiva, se trata de incluir criterios objetivos en los procesos de reclutamiento y selección para lo que será preciso contar con la participación de mandos intermedios, aprovechando su conocimiento de las necesidades y requerimientos de cada puesto de trabajo.

Promoción y formación. La detección de necesidades de formación de la plantilla y la propuesta de promoción de trabajadoras y trabajadores son tareas que, de forma habitual, corresponden a mandos intermedios y suponen, a su vez, áreas fundamentales en la incorporación de la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres en la empresa. Su participación activa puede contribuir a aumentar la presencia de mujeres en los puestos de responsabilidad y a que no vean limitado su acceso a la formación al tomar en consideración hechos que suelen afectar más a las trabajadoras como reducciones de jornada, permisos por cuidado de menores o dependientes u otras medidas de conciliación.

Retribución. De acuerdo a las *Recomendaciones para actuar frente a la brecha salarial de género en una organización*³ el sistema retributivo de una empresa debería establecer una proporcionalidad entre el valor aportado por cada persona y la retribución percibida. De este modo, las personas encargadas de los diferentes departamentos o áreas de las empresas resultan piezas clave tanto a la hora de definir y valorar los diferentes puestos de trabajo como en el momento de evaluar el desempeño de cada persona.

Conciliación de la vida laboral, personal y familiar. Es, nuevamente, la proximidad de quienes ocupan puestos de mando a las personas que trabajan bajo su supervisión lo que va a facilitar la adopción y, sobre todo, el ejercicio de las medidas de conciliación de la vida laboral, personal y familiar disponibles en la empresa.

³http://www.igualdadenlaempresa.es/HerramientaBrecha/Recomendaciones_frente_a_Brecha_Salarial_Genero_1_6.2.15.pdf

La cercanía a las trabajadoras y trabajadores de su equipo les permite conocer sus necesidades reales de conciliación de la vida laboral y personal, valorar la efectividad de las medidas adoptadas por la empresa, tanto para el funcionamiento de ésta como para la vida de quienes se acogen a ellas, y garantizar que el ejercicio de las mismas no suponga una percepción negativa por parte de la empresa u otros miembros del equipo.

Por último, sería adecuado contar con su conocimiento de la práctica diaria en el proceso de evaluación de las medidas de conciliación adoptadas, ya que las personas que ejercen estos puestos, mejor que nadie, podrán señalar fortalezas y debilidades en este aspecto. Para ello deben conocer a la perfección todas las medidas de conciliación que tiene la empresa y, siempre que sea posible, participar en la toma de decisiones de estas medidas.

Prevención del acoso sexual y acoso por razón de sexo. Este es uno de los ámbitos más sensibles en el marco de las relaciones laborales y que merece un tratamiento específico, tanto para prevenir situaciones de acoso como para su resolución en caso de producirse.

En este sentido, el art. 48 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (LOIEMH), establece que todas las empresas deberán promover las condiciones de trabajo que eviten el acoso sexual o el acoso por razón de sexo, y arbitrar procedimientos específicos para ejecutar las denuncias o reclamaciones de quienes lo sufran y para su prevención, como por ejemplo, códigos de buenas prácticas, campañas informativas, formativas.

Es por ello que, desde hace algún tiempo, la preocupación creciente de las empresas les ha llevado a elaborar protocolos de actuación que articulen el tratamiento de estos casos. El conocimiento de estos protocolos, así como la sensibilización ante el acoso sexual y por razón de sexo de los mandos es crucial para su prevención y tratamiento. Son responsables de quienes trabajan bajo su supervisión y de crear un entorno respetuoso en las relaciones laborales. Además, su proximidad al equipo les permite mantener una posición de alerta que facilite la detección de posibles situaciones de acoso y ser las primeras personas a las que acudir en caso de sufrir una agresión de este tipo, aunque no sean las personas asignadas como mediadoras o instructoras en los procedimientos descritos en la empresa. Su intervención puede ser determinante para esclarecer lo sucedido.

Establecer un liderazgo compartido. El liderazgo compartido es aquel en el que los miembros del equipo asumen una parte de la responsabilidad en el proyecto que se está realizando. De esta forma el trabajo es entendido como un proceso continuo, donde el liderazgo no está determinado por una posición de autoridad, como es habitual en el liderazgo tradicional, sino por las capacidades de las personas que forman parte de la plantilla.

Las personas que ejercen puestos de mando intermedio tienen que impulsar dentro de sus equipos nuevos modelos de liderazgo que permitan, en la medida de lo posible, incorporar al equipo en la toma de decisiones sobre diferentes aspectos de su trabajo: horarios, distribución de las tareas, roles, etc.

Deben prestar especial atención y fomentar la participación de las mujeres tradicionalmente menos habituadas a exponer su opinión.

Fomentar una participación igualitaria de los puestos de trabajo. Los equipos en los que existe diversidad y equilibrio entre hombres y mujeres, son equipos más competitivos, ya que tienen en cuenta las diferentes sensibilidades a la hora de realizar su trabajo.

Las personas que tienen la responsabilidad de la gestión de equipos, deben buscar este equilibrio dentro de su plantilla, participando en los procesos de selección, compartiendo recursos con otros departamentos o buscando estrategias de negocio que involucren a hombres y mujeres en la realización de la tarea que tengan asignada.

Presencia equilibrada en puestos intermedios

Como se viene señalando, la posición estratégica que ocupa el mando dentro de la estructura empresarial le convierte en agente clave para la incorporación de la igualdad de oportunidades. Ahora bien, no se debe olvidar que dicha igualdad también debe aplicarse al puesto de mando intermedio con el objetivo de conseguir una presencia equilibrada de mujeres y hombres.

El primer reto que tiene la empresa es identificar el talento de estas personas. Aprovechar la diversidad de mujeres y hombres que componen las plantillas de las empresas les permite alcanzar el máximo beneficio, ya que esta diversidad es una ventaja competitiva al conllevar mayor riqueza en los puntos de vista, fundamentales para posicionarse hoy en el mercado.

Las trabajadoras siguen teniendo, a pesar de los cambios producidos, mayores dificultades para hacerse visibles dentro de la estructura empresarial y acceder a puestos de responsabilidad, debido, principalmente, a una cultura empresarial tradicional que no valora suficientemente el talento de las mujeres, y a la dificultad de asumir puestos de responsabilidad a la vez que recaen en ellas, en mucha mayor medida, las responsabilidades familiares y de cuidado. Todo ello posiciona a las trabajadoras en desventaja a la hora de ascender dentro de su empresa. Para evitar esta situación, las empresas deberían actuar en diferentes ámbitos:

- generar espacios donde puedan relacionarse de forma más proactiva y más visible como son las actividades de networking, mentoring...
- realizar actividades de formación y sensibilización en igualdad a la dirección, mandos y personal
- adoptar medidas de conciliación de la vida laboral y personal
- desarrollar acciones formativas de liderazgo dirigidas a las trabajadoras

Todo ello contribuirá a evitar que las trabajadoras se sientan frenadas a la hora de ocupar estos cargos y terminen renunciando a desarrollar su carrera profesional, lo que conlleva a una pérdida de talento.

Estas medidas pueden aumentar la satisfacción del personal que ocupa estos puestos de responsabilidad intermedia, lo que supone que sienten mayor compromiso con la empresa y por tanto, su rendimiento será mayor.

Obstáculos que deben afrontar quienes ejercen mandos intermedios para incorporar la igualdad

Como se viene diciendo reiteradamente los mandos intermedios son la piedra angular de la incorporación de la igualdad de oportunidades al funcionamiento de empresas y entidades. Sin embargo, dicha tarea no está exenta de dificultades y obstáculos que pueden proceder de diversos puntos. A continuación se exponen los principales obstáculos a los que tendrán que hacer frente.

Falta de compromiso de la dirección. Es necesario que la dirección tenga un compromiso firme y lo manifieste de forma fehaciente, proporcionando pautas y directrices claras a quienes ocupan puestos de mando intermedio sobre cómo se debe poner en práctica.

El éxito en la consecución del objetivo de incorporar la igualdad de oportunidades como parte del negocio vendrá determinado por el nivel de compromiso e interiorización de los valores de igualdad de la gerencia, no sólo por el comportamiento de sus mandos intermedios. No se puede esperar de ellos y ellas actitudes que, paradójicamente, no se den en los niveles superiores.

Comunicación insuficiente del compromiso de la dirección. La persona encargada de poner en práctica ese compromiso necesita una comunicación fluida y continuada con la dirección. Para los mandos no es suficiente saber que existe ese compromiso, necesitan tener un conocimiento detallado de la forma en que la empresa quiere desarrollar las actuaciones y deben existir canales de comunicación que permitan actualizar requerimientos y necesidades en el proceso de implantación de la igualdad de oportunidades en la empresa.

Falta de formación de los mandos intermedios en igualdad de oportunidades de mujeres y hombres. Incorporar la igualdad a la gestión y procesos de las empresas va más allá del concepto de negocio, tiene que ver con las personas e influye de manera directa en las relaciones laborales. En este sentido, no basta con establecer directrices e instrucciones, sino que es necesaria la interiorización de la igualdad de oportunidades como un valor y para ello se hace imprescindible la formación y sensibilización de los mandos. Conocer y entender cómo se producen las situaciones de desigualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral es el primer paso para eliminarlas.

No disponer de indicadores de igualdad. De la misma manera que en otras dimensiones del negocio, es necesario que los objetivos de igualdad dispongan de indicadores cuantitativos y cualitativos para cada departamento o área de negocio que permitan hacer un seguimiento eficaz del grado de desarrollo y los efectos que producen. De esta forma, el mando intermedio podrá identificar claramente aquellos que entran en su ámbito de competencia, asumir el compromiso de su realización y conocer sus efectos.

Falta de sensibilización de la plantilla. En ocasiones las reticencias y dificultades en la aplicación de planes y medidas de igualdad o en la incorporación de la igualdad de oportunidades a la gestión diaria de la empresa viene de la plantilla, que no siempre entiende algunos cambios de procesos que perciben como negativos. Es necesario ampliar la formación y sensibilización en igualdad a todo el personal para que se incorporen de manera activa al compromiso manifestado por la entidad en este ámbito.

Cuadro Resumen

A continuación se muestra un cuadro resumen de las diferentes actuaciones que pueden llevar a cabo las personas que ejercen cargos de responsabilidad para favorecer la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa.

AMBITOS DE ACTUACIÓN	GESTION DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES
Acceso al empleo	<p>Contribuir a establecer criterios objetivos de reclutamiento y selección de personal</p> <p>Trasladar a la Dirección las necesidades de personal delimitando funciones y capacidades</p>
Formación y Promoción	<p>Aplicar criterios objetivos en el proceso de detección de necesidades formativas</p> <p>Proponer, en la medida de lo posible, que las acciones formativas se realicen en el horario laboral</p> <p>Por su conocimiento del equipo y de los requisitos de cada puesto, contribuir al reconocimiento de las capacidades de las trabajadoras</p> <p>Incluir mujeres en las propuestas de promoción que hagan a la Dirección</p>
Retribución	<p>Definición y valoración de los puestos de trabajo libre de estereotipos de género</p> <p>Evaluación objetiva del desempeño del puesto</p>
Conciliación	<p>Por su cercanía al equipo conocer las necesidades reales de conciliación de este</p> <p>Conocer en profundidad las medidas de conciliación y favorecer su uso, especialmente entre los trabajadores</p> <p>Participar en la adopción y evaluación de las medidas de conciliación</p>
Prevención del acoso sexual y acoso por razón de sexo	<p>Crear un clima de respeto en las relaciones profesionales</p> <p>Informar suficientemente al equipo del protocolo de actuación</p> <p>Prestar atención a aquellos aspectos que pueden actuar como indicios de que se está produciendo una situación de acoso en la empresa: (Ej. El aumento de quejas en determinados puestos de trabajo; el aumento en los niveles de absentismo y rotación de personal...)</p>
Liderazgo	<p>Utilización de un lenguaje inclusivo en las comunicaciones al equipo</p> <p>Garantizar canales de comunicación accesibles para trabajadoras y trabajadores</p> <p>Mantener una posición abierta ante situaciones de conflicto para gestionarlas adecuadamente</p>
Participación igualitaria de los puestos de trabajo	<p>Prestar atención y fomentar la participación de las mujeres, tradicionalmente menos habitadas a exponer su opinión</p> <p>Involucrar a mujeres y hombres en todos los procesos generando equipos más competitivos</p>

V JORNADA DE LA RED DIE “Estilos de liderazgo y diferencias de género”

“Estilos de liderazgo y diferencias de género” fue el tema que se desarrolló durante la V Jornada Técnica de la Red de Empresas con distintivo “Igualdad en la Empresa” (Red DIE), que tuvo lugar en la ciudad de Madrid el pasado 2 de diciembre de 2015.

La Red DIE, formada actualmente por 116 empresas y otras entidades que tienen en común haber obtenido el distintivo “Igualdad en la Empresa”, tiene como objetivo compartir conocimientos, experiencias y buenas prácticas, en el ámbito de la igualdad de oportunidades.

Asistentes

El encuentro, que tuvo lugar en la sede del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades (IMIO) en la Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad, contó con la participación de 48 personas, de 38 empresas pertenecientes a la Red y el equipo técnico de la Subdirección General para la Igualdad en la Empresa y la Negociación Colectiva del IMIO.



*Responsables de igualdad de las empresas de la Red DIE y equipo de la Subdirección General para la Igualdad en la Empresa y la Negociación Colectiva del IMIO
(Imagen en el salón de actos de la sede del IMIO en la Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad)*

Objetivo de la Jornada

El objetivo de este foro fue profundizar en los beneficios que reporta apostar por el liderazgo femenino y su participación en los equipos directivos así como compartir buenas prácticas para seguir avanzando en el objetivo de la presencia equilibrada de mujeres y hombres en la dirección empresarial.

Estructura y desarrollo de la Jornada

La Jornada se estructuró en tres partes:

- Ponencias de personas expertas
- Conclusiones/Debate
- Taller práctico sobre liderazgo en femenino

La apertura de la jornada fue realizada por Rosa Urbón Izquierdo, Directora del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, quien después de hacer un breve repaso por las actividades de este organismo para alcanzar el objetivo de la plena igualdad de oportunidades de mujeres y hombres en el ámbito del empleo, agradeció la asistencia de las personas responsables de igualdad de las entidades presentes y dio la bienvenida a las nuevas empresas incorporadas a la Red tras la resolución de la convocatoria del distintivo en su edición de 2014.

La primera ponencia, “Estilos de Liderazgo y diferencias de género”, corrió a cargo de Rosa Escapa Garrachón, experta en Igualdad en el ámbito empresarial y liderazgo de mujeres.

La segunda ponencia, realizada por Teresa Quirós Álvarez, Directora Financiera/Chief Financial Officer (CFO) de Red Eléctrica de España (REE) y participante en el proyecto “Promociona”, trató sobre su experiencia personal y profesional como directiva de REE y participante en un programa de liderazgo dirigido a mujeres.

Tras sus intervenciones se inició un debate, en el que participaron las empresas allí presentes.

Posteriormente, Mariel Bajo Hervás, formadora experta en liderazgo con perspectiva de género, dinamizó un taller de coaching sobre liderar en femenino en el que, a través de una dinámica grupal, las personas participantes hicieron el ejercicio de ponerse en el lugar de una mujer directiva.

PRÁCTICAS DE EMPRESAS

MUTUA BALEAR

MUTUA BALEAR

Mutua Balear es una asociación privada empresarial, sin ánimo de lucro, que tiene por finalidad colaborar en la gestión de la Seguridad Social, bajo la dirección y tutela del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, en actividades como la asistencia sanitaria y rehabilitación de trabajadores y trabajadoras accidentadas, actividades preventivas de riesgos laborales, la prestación económica por incapacidad, por riesgo durante el embarazo y lactancia, por cuidado de menores afectados por enfermedades graves, etc.

Mutua Balear ha incorporado la igualdad como un elemento estratégico en el desarrollo de su personal. En esta línea de actuación, su Plan Estratégico 2015-2017 incluye entre sus objetivos el fomento de la igualdad y la conciliación, para cuyo desarrollo considera imprescindible la implicación y la complicidad de los mandos intermedios. Entre las actuaciones emprendidas cabe destacar las siguientes dirigidas especialmente a estos:

- Realización de reuniones periódicas de RRHH con mandos intermedios para transmitirles lo que se espera de ellos y ellas en materia de igualdad y conciliación, y recoger sugerencias de mejora.
- Acciones específicas de formación para mandos intermedios:
 - La conciliación laboral como estrategia motivadora
 - La igualdad como estrategia de gestión
 - Gestión de la conciliación laboral para mandos intermedios
 - Implantación de la igualdad de oportunidades en las empresas
 - Sensibilización en igualdad de oportunidades
- Sensibilización dirigida a mandos intermedios para que incorporen la visión de género en su quehacer diario y contribuyan al desarrollo de acciones encaminadas a potenciar la conciliación de la vida laboral, personal y familiar.

FUNDACIÓN ONCE Y GRUPO ILUNION




ILUNION es fruto del proceso de convergencia de los grupos empresariales pertenecientes a la ONCE y su Fundación (CEOSA y Grupo Fundosa), con el fin de fortalecer sus áreas empresariales y ofrecer a su clientela una propuesta integral y soluciones globales desde un conocimiento especializado de cada sector de actividad y el compromiso, desde hace más de 25 años, de crear empleo de calidad para personas con discapacidad.


La igualdad y la inclusión de todas las personas forman parte de los objetivos fundacionales de la empresa. En este sentido, la Dirección de Recursos Humanos establece y garantiza para toda la organización un modelo único de actuación en materia de diversidad, igualdad y políticas sociales, siendo estas de aplicación para las dos entidades que tienen el distintivo "Igualdad en la Empresa": Fundación ONCE y Grupo ILUNION (anteriormente Grupo Fundosa). Con el objetivo de alcanzar las metas propuestas a lo largo del año 2015, en relación con la promoción de la igualdad de oportunidades en la categoría de mandos intermedios, se han desarrollado las siguientes acciones formativas:

- Acción formativa en la intervención para las reclamaciones de acoso. Se ha realizado con el objetivo de proporcionar herramientas a las y los técnicos de las unidades de apoyo para la identificación de situaciones de acoso y una gestión adecuada de las mismas.
- Acción de formación y concienciación sobre el liderazgo femenino. Se pretende impulsar y desarrollar el talento femenino mediante el desarrollo de competencias básicas: autoconocimiento, compromiso y responsabilidad, analizando los obstáculos que dificultan la promoción profesional de las mujeres y fomentando el intercambio entre ellas de opiniones y experiencia.


ÚLTIMA HORA NUESTRAS NOTICIAS DE DICIEMBRE

 01/12/2015 - [Campaña “Pinta el mundo de naranja” para la eliminar la violencia contra las mujeres y las niñas](#)


La campaña “Pinta el mundo de naranja”, promovida por las Naciones Unidas, impulsará numerosas actuaciones a escala mundial con el fin de eliminar la violencia contra las mujeres y las niñas. Para unificar esta enorme movilización social y los eventos organizados en el marco de la campaña se utilizará el color naranja, símbolo de un futuro en el que las mujeres y las niñas podrán al fin vivir libres de violencia. La campaña se desarrolla durante 16 días, desde el 25 de noviembre, Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra la Mujer, hasta el 10 de diciembre, Día de los Derechos Humanos.

 02/12/2015 - [15 nuevas empresas se adhieren al proyecto “Más Mujeres, Mejores Empresas”](#)


El pasado 12 de noviembre 15 empresas se sumaron al proyecto “Más Mujeres, Mejores Empresas” con el que el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades pretende aumentar la presencia femenina en los puestos de responsabilidad del ámbito empresarial. Con ellas ya son 85 el total de empresas que forman parte de este programa. Las empresas firmantes emitirán un informe a los dos años y otro al final, en los que se evaluará la progresión conseguida. De esta forma se podrán identificar los obstáculos encontrados y la necesidad, en su caso, de impulsar nuevas medidas que garanticen el cumplimiento de los objetivos.

 03/12/2015 - [Asociación Española de Ejecutivas y Consejeras](#)


La asociación, que está formada por 110 directivas, nace con el objetivo de incrementar la presencia de mujeres en los puestos de más alta responsabilidad de las empresas. Esta es una meta compartida por el Ministerio de Sanidad Servicios Sociales e Igualdad que se ha plasmado en el Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2014-2016.

 04/12/2015 - [Seminario Mujeres y TIC: Las mujeres en el Sistema de Ciencia y Tecnología español](#)


El pasado 18 de noviembre el IMIO celebró el Seminario Mujeres y TIC, en el marco del Plan de Acción para la Igualdad de Oportunidades de Mujeres y Hombres en la Sociedad de la Información 2014-2017, cofinanciado por el Fondo Social Europeo. Los objetivos de este Seminario fueron valorar la incorporación de la perspectiva de género en los programas públicos de apoyo a la I+D+i, conocer la situación de las mujeres en el Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación y analizar, desde la experiencia personal, los estereotipos y barreras que aún afectan a las mujeres en este ámbito.

 07/12/2015 - [La Red de Políticas de Igualdad entre Mujeres y Hombres en los Fondos Comunitarios fija las actuaciones para 2016](#)

El Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades organizó un encuentro de la Red de Políticas de Igualdad entre Mujeres y Hombres en los Fondos Comunitarios, con el fin de determinar las actuaciones para mejorar la integración real y efectiva de la perspectiva de género en las intervenciones cofinanciadas por los Fondos Estructurales y de Inversión Europeos (FSE, FEDER, Fondo de Cohesión, FEMP y FEADER) durante el período de programación 2014-2020.


 09/12/2015 - [Finaliza el plazo de presentación de candidaturas al distintivo "Igualdad en la Empresa"](#)

El lunes 14 de diciembre finaliza el plazo de presentación de candidaturas a la 6ª convocatoria del distintivo "Igualdad en la Empresa" correspondiente al año 2015. La información completa de la convocatoria: bases reguladoras, formularios de candidatura y guías de cumplimentación, están disponibles en la web del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.


 10/12/2015 - [Publicado el II Plan para la Igualdad entre mujeres y hombres en la Administración General del Estado](#)

Con fecha 10 de diciembre de 2015 se ha publicado en el Boletín Oficial del Estado (BOE num. 295) el II Plan para la Igualdad entre mujeres y hombres en la Administración General del Estado y en sus organismos públicos, que fue aprobado en Consejo de Ministros el pasado 20 de noviembre.


El Plan tiene tres objetivos fundamentales: (1) Reducir las desigualdades que puedan persistir en el ámbito de la carrera profesional del personal al servicio de la AGE; (2) Apoyar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral así como la corresponsabilidad y (3) Prestar una especial atención a aquellas situaciones que requieran especial protección, como a las víctimas de violencia de género o a la prevención de situaciones de acoso.

 10/12/2015 - [Publicado el procedimiento de movilidad de las empleadas públicas víctimas de violencia de género](#)

Con fecha 10 de diciembre de 2015 se ha publicado en el Boletín Oficial del Estado (BOE num. 295) el procedimiento de movilidad de las empleadas públicas víctimas de violencia de género, medida prevista en el II Plan de Igualdad entre Mujeres y Hombres en la Administración General del Estado. La administración facilitará el traslado de la víctima y si no existiera vacante, podrá hacerlo con su propio puesto. Este traslado tendrá consideración de forzoso y llevará aparejado las indemnizaciones correspondientes al mismo.

 11/12/2015 - [Jornada "Lugo Emprende" para fomentar el empleo y apoyar el emprendimiento femenino](#)

El 26 de noviembre se celebró la jornada "Lugo Emprende" organizada por la asociación Mujeres en Igualdad de Burela. Susana López Abella, secretaria general de Igualdad de la Xunta, destacó que el emprendimiento se considera un motor de la innovación y del crecimiento, afirmando que el Gobierno gallego está decidido a promover todas las acciones necesarias para fomentar el empleo y también para apoyar el emprendimiento femenino.

 14/12/2015 - ["Más allá de los 30", una guía para impulsar el desarrollo profesional de las mujeres](#)

En la guía "Más allá de los 30" se exponen medidas implantadas desde los departamentos de Recursos Humanos con el fin de impulsar y mejorar la presencia de mujeres en puestos directivos y, en general, potenciar su rol en las empresas. La elaboración de esta guía ha sido coordinada por la plataforma ISOTES, y ha contado con el apoyo del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades.

En ella se recogen los casos de una decena de empresas, entre ellas Calidad Pascual, Indra y Mahou-San Miguel, que forman parte de la Red de empresas con distintivo “Igualdad en la Empresa” (Red DIE).

📅 15/12/2015 - [Jornada “La igualdad como estrategia avanzada de comunicación y publicidad en las empresas”](#)

El pasado noviembre Emakunde, Instituto Vasco de la Mujer, celebró una jornada centrada en analizar la igualdad como estrategia avanzada de comunicación y publicidad en las empresas.

La directora de Emakunde, Izaskun Landaia, remarcó que “sin igualdad, no hay excelencia en las empresas” y recordó la necesidad de integrar la perspectiva de género en la comunicación y la publicidad que se genera desde las empresas. Tras un coloquio, se procedió a la exposición del recorrido y el trabajo realizado por la Comisión Begira para un uso no sexista de la publicidad y la comunicación.

📅 16/12/2015 - [El IMIO convoca el concurso “Diseñando la Igualdad, 2016”](#)

El Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades ha publicado las bases del concurso de diseño gráfico para la realización del cartel conmemorativo del Día Internacional de la Mujer, 8 de marzo de 2016 (BOE núm. 289, de 3 de diciembre). Los objetivos del cartel son enviar un mensaje positivo sobre la participación activa de las mujeres en la sociedad, contribuir a visibilizar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres e impulsar acciones de lucha contra la desigualdad de género. Podrán participar en el concurso las personas matriculadas en el curso 2015/2016 en centros de formación de las áreas de Diseño Gráfico, Publicidad, Comunicación Audiovisual y Bellas Artes. El plazo para la presentación de los diseños finaliza el 18 de diciembre de 2015.


📅 17/12/2015 - [I Congreso Ibérico Mujer, Deporte y Empresa](#)

Durante los días 27 y 28 de noviembre, se ha celebrado en Cáceres el I Congreso Ibérico Mujer, Deporte y Empresa, organizado por el Ejecutivo Regional, el Consejo Superior de Deportes y el Comité Olímpico Español, además de la Diputación Provincial cacereña, la Universidad de Extremadura y la Asociación del Deporte Español.

Elisa Barrientos (Directora del Instituto de la Mujer de Extremadura) ha destacado la importancia de estos eventos para lograr la igualdad efectiva entre hombres y mujeres en cualquier ámbito y en el que se pone en valor la gestión y desarrollo de las mujeres líderes en el deporte y la comunicación.

 18/12/2015 - [Renault celebra el primer congreso Women@Renault](#)


El pasado 10 de diciembre la sede de Renault en Madrid ha acogido el I Congreso Women@Renault bajo el lema “La igualdad de la mujer y el hombre es progreso para todos”. Ha contado con la participación de cerca de 200 representantes de consultoras y grandes empresas, representantes del ministerio de Asuntos Sociales e Igualdad y miembros de la red Women@Renault.

 21/12/2015 - [El salario de las mujeres por fin alcanza el de los hombres de 2006](#)


Según un informe publicado por el Foro Económico Mundial, las mujeres ganan en la actualidad lo que ganaban los hombres en 2006. El informe mide el tamaño de la brecha de género en cuatro áreas: (1) Participación y oportunidades económicas: salarios, participación y liderazgo; (2) Educación: acceso a niveles básicos y superiores de educación; (3) Empoderamiento político: representación en estructuras de toma de decisiones y (4) Salud y supervivencia: esperanza de vida y proporción hombre-mujer. La brecha entre hombres y mujeres en estas áreas se ha cerrado sólo un 4% en los últimos 10 años y la brecha económica tan solo un 3%.

 22/12/2015 - [I Foro de Igualdad de la Universidad de Almería](#)


El pasado 1 de diciembre tuvo lugar el I Foro de Igualdad, organizado por la Delegación del Rector para la Igualdad de Género, con el fin de reflexionar y analizar las diferentes herramientas que ayudarán a poner en marcha un plan básico de conciliación personal, familiar y laboral, ajustado a las necesidades de una plantilla y a un modelo de organización.

 23/12/2015 - [Publicada la concesión de subvenciones del IMIO a PYMES y otras entidades para la elaboración e implantación de planes de igualdad](#)


Con fecha 14 de diciembre de 2015 se ha publicado en el Boletín Oficial del Estado (BOE num. 298) la resolución de la convocatoria de subvenciones a la pequeña y mediana empresa y otras entidades para la elaboración e implantación de planes de igualdad, correspondientes al año 2015, convocadas por Resolución de 17 de abril de 2015. Desde el año 2008 y con carácter anual se viene realizando esta convocatoria de ayudas que ha financiado la implantación de cerca de 1.000 planes de igualdad.

 28/12/2015 - [Informe sobre Desarrollo Humano 2015](#)

El 14 de diciembre de 2015 ha sido presentado en Adis Abbeba el Informe sobre Desarrollo Humano 2015 "Trabajo al servicio del Desarrollo Humano", que examina los vínculos, tanto positivos como negativos, que se dan entre el trabajo y el desarrollo humano en un mundo rápidamente cambiante. En él la ONU destaca que a pesar de que las mujeres realizan el 52% del trabajo mundial perciben un 24% menos de salario que los hombres.

 29/12/2015 - [El Instituto de la Mujer de Castilla-La Mancha facilitará la puesta en marcha de planes de igualdad en los municipios](#)

La directora del Instituto de la Mujer de Castilla-La Mancha, Araceli Martínez, ha anunciado que desde el Instituto de la Mujer "se facilitará la creación y puesta en marcha de planes de igualdad en los municipios, ya que pueden ser una herramienta muy importante dentro de la estrategia trazada por el Instituto de la Mujer para recuperar el trabajo comunitario en materia de igualdad".

 30/12/2015 - [El Instituto Andaluz de la Mujer convoca la XIX edición de los Premios Meridiana](#)

Los Premios Meridiana se convocan con el objetivo de dar reconocimiento público a la labor desarrollada por personas, colectivos, entidades e instituciones que hayan destacado en la defensa de la igualdad de derechos y oportunidades entre mujeres y hombres.

El IAM abre el plazo para la presentación de candidaturas en cada una de las seis modalidades de los Premios Meridiana que son: iniciativas en los medios de comunicación o publicitarios; acciones contra la exclusión social o de cooperación al desarrollo; iniciativas empresariales o tecnológicas; producción artística, cultural o deportiva; iniciativas contra la violencia de género y actuaciones que promuevan el desarrollo de valores para la igualdad entre las personas o empresas jóvenes.

igualdad en la empresa.es

El Servicio de Asesoramiento para Planes y Medidas de Igualdad en las Empresas responde al compromiso del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, de promover y facilitar la igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral mediante la elaboración de planes de igualdad y otras medidas de promoción de la igualdad.

Este servicio se presta a través de la página web www.igualdad en la empresa.es, y tiene por finalidad orientar y asesorar a las empresas y otras organizaciones para la elaboración e implantación de medidas y planes de igualdad.

Y cuenta con:

- Servicio de Asesoramiento y Acompañamiento en la implantación de planes de igualdad: (necesaria inscripción previa).
Correo electrónico: asesoriaie@msssi.es
- Servicio de Consultas: relacionadas con el ámbito laboral y de la empresa.

Correo electrónico: pdi@msssi.es

Teléfono para consultas: 915 246 806



Síguenos en twitter

@IgualdadEmpresa

INSCRÍBASE Y CONSÚLTENOS