

Guia de bones pràctiques per a la igualtat de gènere a la indústria agroalimentària

Any de referència: 2021



Generalitat de Catalunya
Departament d'Acció Climàtica,
Alimentació i Agenda Rural



Catalunya
2030

Guia de bones pràctiques per a la igualtat de gènere a la indústria agroalimentària

© Departament d'Acció Climàtica, Alimentació i Agenda Rural, Generalitat de Catalunya

Primera edició: novembre de 2021

Autoria Dra. Cristina Sánchez Miret
 Dra. Pilar Marquès Gou
 Sr. Samuel Lado Franco
 Dra. Andrea Bikfalvi

Estudi de la UDG de 23 de novembre de 2021

Coordinació Glòria Cugat Pujol, subdirectora general d'Inspecció i Control Agroalimentaris
Ma Dolors Jiménez Soler, responsable de Polítiques Transversals i d'Igualtat de Gènere del DACC



Agraïments

Aquesta *Guia de bones pràctiques per a la igualtat de gènere a la indústria agroalimentària* ha estat possible gràcies a la iniciativa i el suport del Departament d'Acció Climàtica, Alimentació i Agenda Rural, de la mà de Glòria Cugat Pujol i Loli Jiménez Soler, així com també el suport tècnic de Maite Estrada Morente, tècnica de la Càtedra Cambra de l'Empresa Familiar de la Universitat de Girona.

Les autores i autors volem agrair especialment la contribució de diverses empreses a l'hora d'aportar exemples sobre les seves actuacions per a la igualtat de gènere i sobre els quals s'han fonamentat les bones pràctiques que s'inclouen en aquesta guia. En particular, volem agrair la contribució d'Aleph, Calidad Pascual, Cobega, Frit Ravich, Galetes Trias, La Fageda, La Selva, Masoliver Grup, Mercadona i Unilever.

Índex

Resum executiu.....	4
1. Introducció	7
2. Recomanacions generals per a la igualtat	11
3. Els principals reptes de la indústria agroalimentària en la igualtat.....	17
3.1. Els principals reptes a la indústria.....	17
3.2. Principals reptes a la indústria agroalimentària	18
3.3. Un apunt sobre les dones al món rural.....	20
4. Guia de passos per a la igualtat	22
4.1. Eines d'autodiagnosi	22
4.1.1. Què és una diagnosi?	22
4.1.2. Eines disponibles.....	22
4.2. Pla d'igualtat	23
4.2.1. Què és un pla d'igualtat?.....	25
4.2.2. El procés d'un pla d'igualtat.....	26
4.3. L'avaluació del pla d'igualtat.....	31
5. Exemples de bones pràctiques a la indústria agroalimentària	34
5.1. Índex.....	34
5.2. Reclutament i selecció.....	35
5.3. Promoció.....	40
5.4. Prevenció de l'assetjament	43
5.5. Retribució.....	45
5.6. Comunicació	48
5.7. Corresponsabilitat, conciliació i gestió del temps.....	53
5.8. Formació	59
5.9. Cultura organitzativa	64
6. Reflexió final	69
7. Glossari.....	71
8. Referències.....	72

Resum executiu

Aquesta *Guia de bones pràctiques per a la igualtat de gènere a la indústria agroalimentària* pretén esdevenir un document útil i de referència per a totes les empreses, tant per a aquelles de més de 50 treballadores i treballadors que han de desenvolupar un pla d'igualtat, com per a les que no estan obligades per llei a tenir-lo. L'Objectiu número 5 per al Desenvolupament Sostenible de les Nacions Unides (ODS 5), que fixa per al 2030 l'horitzó de l'erradicació de les desigualtats de gènere, necessita que les empreses implementin mesures per posar fi a la discriminació de les dones, i no només al mercat laboral. En aquest sentit, la desaparició de les desigualtats és necessària tant per a les empreses com per al conjunt de la societat.

Per què cal una guia com aquesta? Per què calen polítiques de gènere i plans d'igualtat a les empreses? Doncs perquè la desigualtat de gènere i la discriminació de les dones ens fan perdre riquesa i benestar al conjunt de la població, no només a les dones. Perquè les empreses perden oportunitat de ser més competitives i perquè es malmeten oportunitats de crear més riquesa en el conjunt del sistema econòmic.

Els costos de la desigualtat es poden quantificar. Cuberes i Teignier (2016), entre d'altres, assenyalen que la desigualtat de gènere costa, de mitjana, **un 15% del producte interior brut (PIB) mundial, i la desigualtat en l'accés al desenvolupament d'iniciatives emprenedores representa un 40% d'aquest import**. La pregunta òbvia que es deriva d'aquestes dades és: què passaria si les desigualtats de gènere no existissin? L'informe de McKinsey (2015) considera aquest escenari, on les dones participen en igualtat de condicions amb els homes. Si es donés aquesta situació, l'estudi conclou que **l'economia mundial podria créixer un 26% acumulat fins a l'any 2025**. Per tant, l'Organització Mundial de les Nacions Unides (s.d.) calcula que **la inversió en programes que milloren les activitats generadores d'ingressos per les dones pot generar uns beneficis de set dòlars per cada dòlar gastat**.

Però això no passarà sol, la igualtat no arribarà si no fem polítiques actives de canvi, perquè les xifres també ens mostren que estem molt lluny d'aquesta realitat. Segons dades de la mateixa Comissió Europea (2020):

- El 44% dels europeus segueix considerant que l'objectiu més important d'una dona és cuidar-se de la llar i la família.
- La diferència en la taxa d'ocupació europea entre homes i dones és de l'11,6%.
- La bretxa salarial entre homes i dones a Europa és del 15,7%.
- La bretxa de pensions europea entre homes i dones és del 30,1%.

Concretament, a la indústria alimentària a Catalunya, on les dones són aproximadament el 40% en el període 2012-2019, Sánchez i altres (2020) mostren com es reproduïxen les desigualtats entre sexes. Dues dades ben significatives:

- El 37,4% de les dones disposa de contracte a jornada completa, mentre que aquest percentatge és del 81% per als homes.
- La bretxa salarial entre homes i dones a la indústria agroalimentària catalana és del 23,19%.

La igualtat és desitjable tant des del punt de vista econòmic com del de justícia social, i per això la Generalitat de Catalunya i el conjunt de les administracions públiques estan fent avenços en aquesta direcció. El Reial decret 901/2020, de 13 d'octubre, n'és un exemple quan fa obligatòria l'elaboració de plans d'igualtat per a totes les empreses de més de 50 treballadors/ores. Els plans d'igualtat no són altra cosa que el disseny de l'estratègia que es vol establir a l'empresa per eliminar la discriminació laboral de les dones.

Desenvolupar un pla d'igualtat significa implementar diferents fases (iniciativa, diagnosi, disseny, creació i implantació i avaluació), totes elles necessàries i imprescindibles per poder fer una política transformadora. Cal, a més a més, que el pla es desenvolupi de manera transversal dins de l'organització empresarial: és fonamental que s'hi inclogui l'alta direcció, l'equip de recursos humans, els representants legals dels treballadors/es, la plantilla mateixa i els òrgans que vetllen per la igualtat.

Aquesta guia té com a objectiu ajudar en aquesta tasca. Fer de mirall de les actuacions ja desenvolupades per algunes empreses del sector agroalimentari català per inspirar noves pràctiques i experiències que permetin desenvolupar

de manera sòlida polítiques de gènere a les empreses per erradicar la desigualtat entre dones i homes i assolir més fàcilment els reptes que es plantegen en els plans d'igualtat i en els objectius per al desenvolupament sostenible de les Nacions Unides.

L'estructura de la guia té dues parts ben diferenciades. La primera destaca aspectes teòrics en els quals es fonamenten les actuacions per tal de ser pràctiques d'èxit. La segona és el recull d'un seguit de recomanacions i mesures per assolir la igualtat de gènere. En concret, es proposen 20 exemples de bones pràctiques, classificats per àrees: reclutament, selecció, promoció, prevenció de l'assetjament, retribució, comunicació, corresponsabilitat, conciliació i gestió del temps, formació i cultura organitzativa.

Cada pràctica es desglossa en una fitxa on es detalla el nom de la pràctica, la descripció, els objectius, les persones responsable, les persones destinatàries, les principals actuacions, la comunicació, el calendari, els mitjans, els costos, els indicadors d'impacte i avaluació i els nivells d'assoliment.

L'avaluació d'aquest conjunt de pràctiques posa en valor la feina feta i la riquesa de les iniciatives que s'han pres ja en algunes empreses del sector, però també denoten la necessitat de seguir treballant i innovant en les empreses, especialment des de la transversalitat de la perspectiva de gènere en totes les accions i, per tant, en totes les relacions que tenen lloc en una organització empresarial. És especialment significativa la necessitat de la formació en perspectiva de gènere per poder dissenyar de manera adequada les estratègies a cada empresa i poder adaptar les pràctiques que aquí es presenten de la millor manera a cada organització, segons característiques i necessitats específiques de cada entitat. Des d'aquesta perspectiva, cal assenyalar la importància que té, perquè siguin realment eficaces, tant les accions com l'avaluació del seu impacte, per tal de poder corregir les que tinguin uns resultats que no s'adeqüin als objectius inicials.

1. Introducció

La legislació en matèria d'igualtat ha avançat molt al nostre país. La darrera llei aprovada a Catalunya, [Llei 19/2020](#), de 30 de desembre, d'igualtat de tracte i no discriminació, així com la creació del Departament d'Igualtat i Feminismes a la Generalitat de Catalunya, són un bon exemple de l'impuls i la importància que s'està donant des de l'Administració pública per erradicar la discriminació de tota mena en la nostra societat, i és especialment important fer-ho en l'àmbit laboral. La vida de les dones, les seves condicions d'existència, el seu nivell de benestar estan directament relacionats amb el mercat de treball. L'accés de dones i homes a la feina està mediatitzat per la definició de gènere patriarcal i aquest binomi de discriminació/privilegi se segueix reproduint dins de les empreses. Cal, doncs, trencar el cercle més enllà de l'activació de tots els mecanismes que la legislació vigent posa a l'abast de la ciutadania en general i de les empreses en particular, per desactivar aquests principis patriarcal que impedeixen posar fi a la discriminació.

La integració de la perspectiva de gènere –*mainstreaming*– és una estratègia bàsica per a les empreses per aconseguir la igualtat efectiva i real de dones i homes, no només en el marc de les seves organitzacions, sinó també en el conjunt de la societat, atesa la importància que té la feina que es duu a terme al mercat laboral en les nostres vides. És per això que el Pla estratègic de polítiques d'igualtat de gènere 2019-2022, en desplegament del que estableix la Llei 17/2015, de 21 de juliol, d'igualtat efectiva de dones i homes, té com a segon eix d'acció la promoció de l'equitat en el treball i la corresponsabilitat en els usos del temps.

El gènere, o sexe social, és un concepte que sorgeix als anys 70 per explicar la importància de les diferències no biològiques entre dones i homes. Aquestes diferències construïdes socialment sota les regles del patriarcat es reproduïen a partir de la identificació cultural d'allò que és femení i d'allò que és masculí de manera separada i invariablement atribuït a cada un dels sexes. Aquest doble binomi sexe-gènere “mascle-masculí” igual a “home” i “femella-femení” igual a “dona” és la base de la construcció de les desigualtats socials i dels mecanismes de discriminació de gènere que imperen en totes les estructures, institucions i relacions socials. I, per tant, també a les empreses a

partir del conjunt de relacions personals i laborals que es produeixen en totes les organitzacions.

Segons l'estudi realitzat per Sánchez i altres (2020), encarregat pel Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació, la indústria agroalimentària, com la societat i l'economia en general, reproduïx la desigualtat en les oportunitats entre homes i dones. Tot i que la mateixa indústria, si més no pels resultats que es recullen en l'anàlisi qualitativa, pensa per exemple que el sostre de vidre no existeix i que la discriminació és més "una cosa del passat i potser en algun cas del present, però no del futur", segueix quedant molt clara, en els resultats, la diferència d'oportunitats entre dones i homes en el sector.

Hi ha, però, també, resultats positius. Les dones que encapçalen el sector destaquen com ha canviat la feina i les mateixes empreses; millores que poden ser producte de la pròpia evolució social o pel creixent lideratge de les dones a les organitzacions. Certament, hi ha dones en llocs importants en les estructures empresarials, però més sovint lligades a la propietat que no pas a la contractació o captació de talent. Existeix, també, una sensibilitat creixent en temes de discriminació de les dones, però procedent especialment de les dones mateixes, i en molta menys mesura dels homes.

Queda molta feina per fer. L'informe esmentat detalla un seguit de recomanacions per avançar cap a la igualtat. En primer lloc, fa referència a la formació en la perspectiva de gènere, la necessitat de proactivitat empresarial per trencar estereotips i, en concret, l'elaboració d'una guia de bones pràctiques de gènere en el sector. En aquesta línia s'inscriu el treball que presentem. La posada en pràctica de la perspectiva de gènere vol d'una estratègia planificada i d'aquí la importància del desenvolupament del Pla d'igualtat a les empreses, fins i tot en els casos en els quals la llei no obliga al compliment d'aquesta norma.

Aquesta guia de bones pràctiques vol ser un element facilitador d'aquesta integració de la perspectiva de gènere en la cultura empresarial, i per això presenta un recull d'exemples reals de propostes d'acció positiva que busquen assegurar la igualtat d'oportunitats i la igualtat efectiva entre dones i homes.

Qualsevol pràctica social que es considera neutra respecte del gènere és en realitat reproductora de les desigualtats, i per això s'han de dissenyar accions específiques, ja que tractar tothom igual quan es parteix d'una situació de desavantatge no assegura que no es reproduïxi la desigualtat de partida. La igualtat necessita, per tant, que s'asseguri la igualtat d'accés a les dones a totes les oportunitats laborals que es donen a cada empresa. Però no n'hi ha prou amb operativitzar accions d'igualtat, cal mesurar l'impacte de gènere de les accions que es duen a terme per assegurar la igualtat efectiva o de resultat.

L'objectiu d'aquest informe és identificar bones pràctiques per erradicar la discriminació de gènere a les empreses del sector, per igualar les oportunitats de les treballadores i treballadors. Es poden definir les bones pràctiques de manera diferent, però en aquest cas es considerarà una bona pràctica per a la igualtat de gènere aquella política empresarial que tingui per objectiu una reducció d'alguna o més d'una de les manifestacions de la desigualtat i que, amb l'avaluació del seu impacte, quedi provada la seva eficàcia. Un exemple en són: la segregació horitzontal, la segregació vertical, el terra enganxós, el sostre de vidre, la bretxa retributiva de gènere, l'abandonament de la carrera professional (*leaking pipe*), o la pèrdua de valor i de l'estatus social de les ocupacions feminitzades (síndrome de Sísif).¹ En definitiva, el resultat final de les accions desplegades ha de ser una transformació de la realitat quantificable, mesurable en indicadors concrets que vagin canviant progressivament el sistema de valors patriarcal subjacent a la cultura empresarial i a les relacions laborals. Un sistema de valors que no només és contraproductiu per la discriminació i la manca d'oportunitats de les dones, sinó per la pèrdua de talent que incideix directament en manca d'eficàcia i eficiència de les organitzacions i, per tant, en el compte de resultats de les empreses.

L'informe s'estructura com segueix. Després de la introducció, el punt 2 fa una revisió de les principals evidències que la recerca científica recull com a fonts de desigualtat en el mercat de treball. També fa una exposició de l'Estratègia d'igualtat de gènere 2020-2025 de la Unió Europea. El punt 3 passa de la generalitat a l'especificitat del sector. Es plantegen els principals reptes de la

¹ Vegeu la definició d'aquests conceptes a l'apartat de Glossari, pàgina 71.

indústria agroalimentària amb relació a la igualtat entre dones i homes, fent un èmfasi especial en les característiques del teixit industrial, el món rural i les particularitats de la indústria agroalimentària. Es tanca aquest apartat amb una síntesi de l'anàlisi de la situació. El punt 4, la part més important de l'informe, si més no des del punt de vista de l'aplicabilitat del contingut, consisteix en una guia per implementar un pla d'igualtat, explicant què és, per a què serveix, com es crea i com es desenvolupa. L'apartat 5 és un recull de bones pràctiques a la indústria agroalimentària. I el darrer apartat, el punt 6, presenta una reflexió final sobre aquesta guia.

2. Recomanacions generals per a la igualtat

L'Estratègia d'igualtat de gènere 2020-2025 és un conjunt d'objectius i accions envers la reducció de les desigualtats de gènere existents en el conjunt de països de la Unió Europea. El pla consisteix en una actualització dels objectius i mesures empreses en l'Estratègia d'igualtat de gènere 2016-2019. Abans d'abordar de manera detallada les motivacions, els objectius i les mesures del pla 2020-2025 convé, en primer lloc, analitzar els defectes i les virtuts de la darrera Estratègia (2016-2019). En aquest sentit, les aportacions de González Gago (2019) són rellevants, en la mesura que avaluen i identifiquen les principals fortaleses i debilitats de l'Estratègia 2016-2019. Segons l'autora, el paper de les polítiques d'enquadrament ha estat un dels principals punts forts de pla, ja que ha permès proporcionar un marc per al treball de la Comissió Europea sobre igualtat de gènere i l'ha dotat d'eines per supervisar-ne el progrés. També destaca altres aspectes positius com són l'enfocament multidimensional i les complementarietats amb la Unitat d'Igualtat de Gènere i el Grup Inter-Serveis. Tanmateix, hi ha punts febles importants. González Gago (2019) destaca l'atenció inadequada a diverses qüestions com ara l'assetjament sexual, la bretxa de gènere en les pensions, la qualitat del treball i el canvi cultural. Tot i que l'Estratègia d'igualtat de gènere 2016-2019 ha estat capaç de promoure canvis legislatius entre els estats membres per ampliar els permisos de paternitat, més enllà d'aquest dret, hi ha la necessitat d'iniciatives que estimulin els homes a fer realment ús del seu dret a excedència per tenir cura dels infants.² A més, la visibilitat de pla ha estat limitada, fins i tot el seu coneixement, entre els responsables polítics, fet que pot haver limitat el seu impacte. Finalment, l'autora destaca el finançament insuficient dirigit a qüestions concretes d'igualtat de gènere, com ara combatre els estereotips i la segregació i prevenir la violència masclista, segons l'avaluació provisional del Programa de Drets, Igualtat i Ciutadania.

² Farré i González (2019), utilitzant dades de l'Enquesta de Població Activa, la Mostra Contínua de Vides Laborals, l'estadística de parts i naixements i l'enquesta d'ús del temps, analitzen la introducció de dues setmanes de permís de paternitat a Espanya l'any 2007. Les autores troben que les famílies que van tenir un fill o una filla i es van beneficiar de l'ampliació del permís decideixen, de mitjana, tenir menys fills i filles addicionals. Apunten que l'augment de la implicació dels pares en la cura dels infants, derivat d'un permís de paternitat més llarg, pot ser la causa de la reducció de la subseqüent fertilitat.

L'Estratègia d'igualtat de gènere 2020-2025 estableix una visió, objectius polítics i accions encaminades a fer avenços concrets en matèria d'igualtat de gènere a Europa i cap a la consecució dels Objectius de Desenvolupament Sostenible.³ El document, presentat el març de 2020, apunta que el 33% de les dones a la Unió Europea han patit violència sexual i/o física, el 22% han experimentat violència per part d'una persona propera i el 55% han estat assetjades sexualment. En l'àmbit de la igualtat d'oportunitats, l'Estratègia d'igualtat de gènere 2020-2025 destaca que les dones a la Unió Europea guanyen, de mitjana, un 16% menys que els homes, la seva taxa d'ocupació és del 67% (entre els homes aquest percentatge és del 78%), les seves pensions són un 30,1% inferiors a les dels homes i duen a terme el 75% de les tasques domèstiques. Finalment, l'informe assenyala que només el 7,7% de les dones són conselleres delegades, el 22% programadores i només el 39% dels membres del Parlament Europeu són dones. La taula 1 exposa l'evidència empírica relativa a la desigualtat de gènere.

Taula 1. Evidència empírica sobre la desigualtat de gènere

Violència de gènere	El 33% de les dones de la Unió Europea ha patit violència física i/o sexual.
	El 22% de les dones de la Unió Europea ha patit violència per part de la seva parella.
	El 55% de les dones de la Unió Europea ha patit assetjament sexual.
	600.000 dones i nenes han estat víctimes de la mutilació genital a Europa i 180.000 estan en risc de patir-la.
Estereotips de gènere	El 44% dels europeus considera que l'objectiu més important d'una dona és cuidar la seva llar i la seva família.
	El 43% dels europeus pensa que l'objectiu més important d'un home és guanyar diners.

³ L'objectiu 5 dels Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) fa referència a aconseguir la igualtat de gènere i empoderar totes les dones i nenes. Es tracta d'erradicar la violència contra les dones, així com assegurar que tenen les mateixes oportunitats que els homes en tots els àmbits de la vida (Diputació de Barcelona, s.d.).

Mercat de treball	La diferència en la taxa d'ocupació entre homes i dones és de l'11,6%.
	El 10% dels treballadors de la construcció i el 25% dels de l'agricultura, silvicultura, pesca i transport són dones, mentre que el 25% dels treballadors del sector educatiu i el 20% d'aquells dedicats a activitats socials són homes.
	Només el 55,3% de les dones nascudes fora la Unió Europea estan ocupades.
	El percentatge d'homes que treballen en el sector digital és 3,1 vegades el de les dones.
	El 22% dels programadors d'intel·ligència artificial són dones.
	La bretxa salarial entre homes i dones a la Unió Europea és del 15,7%.
	La bretxa de pensions entre homes i dones és del 30,1%.
Responsabilitats assistencials	Les dones inverteixen 22 hores en tasques domèstiques, mentre que els homes n'inverteixen 9.
	El 80% de les cures a la Unió Europea són realitzades per cuidadores informals, de les quals el 75% són dones.
Llocs de comandament	Les dones representen el 7,7% de les conselleries de les empreses.
	El 34,2% dels parlamentaris nacionals de la Unió Europea són dones.

Font: elaboració a partir de la Comissió Europea (2020).

Per tant, els objectius de l'Estratègia es resumeixen a: (i) augmentar la participació femenina en el mercat laboral i la independència econòmica de dones i homes; (ii) reduir les diferències salarials i de pensions de gènere i, al seu torn, combatre la pobresa femenina; (iii) promoure la igualtat entre dones i homes en la presa de decisions; (iv) lluitar contra la violència masclista i protegir i donar suport a les víctimes; i (v) promoure la igualtat de gènere i els drets de les dones a tot el món.

Respecte a les principals mesures, destaca: (i) recopilar i millorar les dades sobre la prevalença de violència masclista i assetjament; (ii) clarificar el rol d'internet en aquest tipus de violència; (iii) aplicar mesures legals per

aconseguir els objectius de la Convenció del Consell d'Europa⁴; (iv) establir mesures de transparència salarial; (v) invertir en serveis de cura d'infants; i (vi) incloure la perspectiva de gènere en el disseny de totes les polítiques.

Dels paràgrafs anteriors es desprèn la necessitat de tancar la bretxa existent entre dones i homes a tots els nivells. En aquest sentit, l'Institut Europeu per la Igualtat de Gènere (2016) recomana: i) promoure l'accés de les dones als sectors on estan poc representades; ii) promoure l'accés de les dones a la presa de decisions; iii) promoure la corresponsabilitat de l'administració pública, les empreses i el treball assistencial; iv) promoure l'ús d'estadístiques i estudis de gènere; v) prevenir la violència masclista; vi) promoure accions proactives per erradicar la violència masclista; i vii) eliminar els estereotips i els rols de gènere.

I per què una guia de bones pràctiques per a la igualtat de gènere?

Si l'evidència empírica exposada anteriorment, i recollida per la Unió Europea, no és suficient per argumentar la necessitat d'una guia de bones pràctiques per a la igualtat de gènere des del punt de vista moral i ètic, cal presentar evidències del fet que la desigualtat de gènere té un cost econòmic i social i representa un llast per al desenvolupament social.

El Banc Mundial (2020), recolzant-se sobre l'evidència de Cuberes i Teignier (2016), apunta que la desigualtat de gènere costa, de mitjana, un 15% del producte interior brut (PIB) mundial, i la desigualtat en l'accés al desenvolupament d'iniciatives emprenedores representa un 40% d'aquest import. L'article també destaca que els països en vies de desenvolupament presenten pèrdues més grans. Complementant les dades anteriors, l'informe de McKinsey (2015) considera un escenari on les dones participen en igualtat de condicions amb els homes. Si es donés aquest marc, el treball conclou que l'economia mundial podria créixer un 26% acumulat fins a l'any 2025.

L'Organització Mundial de les Nacions Unides (s.d.) calcula que la inversió en programes que milloren les activitats generadores d'ingressos per les dones pot generar uns beneficis de set dòlars per cada dòlar gastat. Finalment, i en

⁴ Per a més informació: <https://www.coe.int/en/web/genderequality/gender-equality-commission>

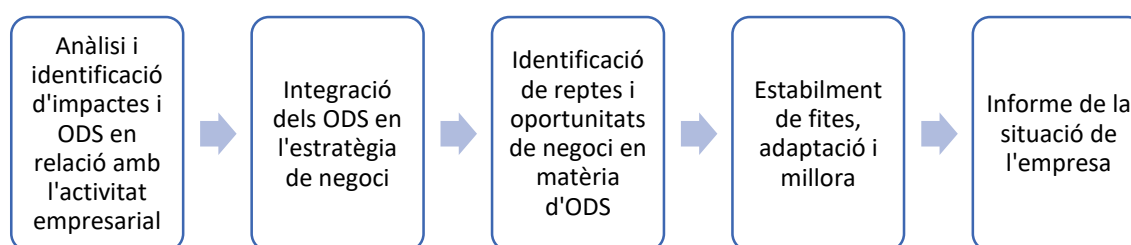
l'àmbit català, la Cambra de Comerç de Barcelona (2008) quantifica que la pèrdua de talent femení representa un 6,2% del PIB català de 2006, 12.152 milions d'euros. Per tant, l'evidència és aclaparadora.

A part de l'evidència presentada, cal destacar l'àmbit legislatiu, que es presenta de forma recurrent en aquest treball. El [Reial decret 901/2020](#), de 13 d'octubre, marca que els plans d'igualtat són obligatoris per a totes les empreses de més de 50 treballadors/ores. No obstant això, l'adopció d'aquest decret s'està fent gradualment, ja que el text posa a disposició de les empreses un període transitori d'adaptació. Per tant, aquesta guia de bones pràctiques, adaptada a la realitat del sector agroalimentari, pot suposar un punt de partida per a les empreses del sector, per tal que avancin en matèria d'igualtat de gènere.

Els Objectius de Desenvolupament Sostenible i la igualtat de gènere

Els [Objectius de Desenvolupament Sostenible](#) (ODS) són un conjunt d'objectius globals per tal d'aconseguir societats més justes, erradicar la pobresa, protegir el planeta i assegurar la prosperitat de les generacions futures. Per tant, aquestes fites comprenen múltiples àrees, així com empreses, governs i la societat en el seu conjunt. En el cas del sector agroalimentari, el Grup Alimentari d'Innovació i Sostenibilitat (2021) apunta que aquest és un dels sectors més importants de l'economia mundial, ja que el seu objectiu és cobrir una necessitat global: l'alimentació. En aquest sentit, és lògic que, donada la importància d'aquesta activitat econòmica, sigui primordial la incorporació dels ODS en les empreses que la sustenten.

Figura 1. Objectius de Desenvolupament Sostenible i empresa



Font: elaboració a partir de Grup Alimentari d'Innovació i Sostenibilitat (2021).

La figura 1 és una proposta d'integració, genèrica, dels ODS a l'estratègia empresarial i al model de negoci. Tal com es pot veure, és fonamental

identificar les àrees de millora, integrar els objectius a l'estratègia empresarial i, paral·lelament, identificar les oportunitats de negoci que en poden sorgir.

CaixaBank (2017) destaca el següent: "Els ODS afavoreixen aliances publicoprivades per al desenvolupament, el foment de cadenes de valor integrades i la incorporació dels consumidors en mercats emergents. Per això, les empreses podran capitalitzar nombrosos beneficis, com nous mercats, oportunitats de negoci, relacions més estretes amb els grups d'interès, estratègia més focalitzada i millor acompliment del personal."

Els 17 objectius són importants, però en el cas que ens ocupa cal destacar l'ODS número 5, que se cenneix específicament de les desigualtats de gènere, i l'ODS número 10, que es focalitza en la reducció de les desigualtats. En termes d'igualtat de gènere, hi ha tres indicadors que s'utilitzen per avaluar l'acompliment dels objectius: percentatge de dones per nivells organitzatius, bretxa salarial d'homes/dones per categories i llocs, i existència d'un sostre de vidre. El cinquè punt d'aquesta guia recomana accions concretes per assolir aquests objectius i planteja bones pràctiques més ambicioses en termes d'igualtat de gènere.

3. Els principals reptes de la indústria agroalimentària en la igualtat

3.1. Els principals reptes a la indústria

Un estudi referent sobre la situació de la dona en la indústria a Catalunya és el treball de Poveda (2018), encarregat pel Departament d'Empresa i Coneixement de la Generalitat de Catalunya. El treball empra dades de l'Enquesta de Població Activa (EPA), de l'Institut Nacional d'Estadística (INE) i dades del cens de 2011.

Els principals resultats apunten que existeix una forta masculinització del sector industrial a Catalunya (71,4%), tot i que la presència de dones en aquest sector és similar al del conjunt de la Unió Europea. Pel que fa les comunitats autònomes, Catalunya se situa per sota de Galícia com la regió amb el sector industrial més feminitzat.

No obstant això, les diferències entre subsectors són notòries: la confecció de vestits, la fabricació de productes farmacèutics i la indústria tèxtil són les branques que concentren més ocupació femenina, amb un pes del 63,1%, 49,5% i 46%, respectivament, mentre que la reparació i instal·lació de maquinària i equips, amb un 15% de dones, és el subsector amb menor presència d'aquest grup. Les diferències entre províncies no són significatives.

Tot i que el nivell de formació mitjà de les dones a la indústria és superior als dels homes, la bretxa salarial d'aquest sector és superior a la del conjunt de l'economia catalana. A aquesta diferència salarial, cal sumar-hi el menor pes de les dones en els llocs de comandament.

El mateix article de Poveda (2018) analitza les causes de la baixa ocupació femenina en la indústria i proposa una sèrie de reptes per abordar les principals problemàtiques. En aquest sentit, l'autora destaca que l'orientació femenina cap a estudis de caràcter social és un obstacle a una participació més gran de la dona en la indústria.⁵ Tanmateix, apunta que l'absència de referents femenins en el sector industrial, les dificultats d'ascens, l'escàs atractiu que té

⁵ Propostes per solucionar aquest biaix: Montalbán Castilla, J. (2021). ¿Cómo aumentar el acceso de las mujeres a disciplinas científicas y técnicas en la educación superior? EsadeEcPol – Center for Economic Policy.

la indústria en la societat i els mitjans de comunicació, la ubicació en polígons i els requeriments de viatger poden ser altres impediments per a la feminització d'aquest sector.

3.2. Principals reptes a la indústria agroalimentària

En un darrer treball encarregat pel Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació, ja citat en l'apartat introductori, Sánchez i altres (2020) analitzen la situació de la dona a la indústria agroalimentària catalana. El treball emprava una metodologia mixta, que combina anàlisi quantitativa i qualitativa. A l'anàlisi quantitativa, les dades utilitzades són les afiliacions a la Seguretat Social en el període 2012-2019, l'enquesta d'estructura salarial de 2014, el directori central d'empreses de 2019 i el sistema d'anàlisi de balanços ibèrics. Respecte a la metodologia qualitativa, s'hi empen cinc grups de discussió virtuals d'empresàries i empresaris i de directives i directius: 22 dones i 8 homes de 30 empreses, estructurats en tres grups de dones, un grup d'homes i un grup mixt.

Els principals resultats de l'informe destaquen que la indústria agroalimentària a Catalunya ocupa 78.438 persones, amb un important pes del subsector dedicat al processament i conservació de carn i productes carnis (39,2% de l'ocupació del sector) i el dels productes de fleca i pastes alimentàries (18,5% de l'ocupació del sector). El grau de feminització de la indústria agroalimentària a Catalunya és, aproximadament, del 40% en el període de 2012 a 2019. No obstant això, hi ha diferències notòries entre subsectors. Per exemple, en el subsector de fabricació de productes de fleca i pastes alimentàries, el 41,6% de la força laboral són dones, mentre que la fabricació de productes de molinaria, midons i productes amilacis només concentra el 17,3% de dones.

Respecte al tipus de contractació, el 81% d'homes i dones tenen contractació indefinida, però només el 37,4% de les dones disposa de contracte a jornada completa. Per tant, els contractes parcials o discontinus són més comuns en les dones (64,1%).

Quant a les diferències salarials, la taula 2 mostra els principals resultats:

Taula 2. Diferències salarials

Criteri de comparació (dones respecte a homes)	Diferència salarial a la indústria alimentària	Diferència salarial a l'economia catalana
General: bretxa dones vs. homes	-23,19%	-25,90%
Dones vs. homes "nacionals"	-26,20%	-27,11%
Dones vs. homes "estrangers"	-13,84%	-17,94%
Dones estrangeres vs. nacionals	-10,10%	-15,24%
Homes estrangers vs. nacionals	-23,02%	-24,70%
Dones estrangeres vs. homes nacionals	-33,68%	-35,03%
Per rangs d'edat		
Entre 45 i 54 anys	-30,17%	-32,04%
Menors de 30 anys	-5,88%	-17,32%
Per formació		
Nivell baix	-34,3%	-40,1%
Nivell alt	-25,6%	-26,3%
Per antiguitat a l'empresa		
Menys de 2 anys	-14,2%	-24,41%
Entre 2 i 4 anys	-26,3%	-30,39%
Sense tasques de supervisió	-18,7%	-23,5%
Amb tasques de supervisió	-23,6%	-23,5%

Font: elaboració a partir de Sánchez i altres (2020).

Tal com es pot veure, la bretxa salarial a la indústria alimentària és menor que la del conjunt de l'economia catalana. Tanmateix, les dones d'entre 40 i 45 anys, amb nivell formatiu baix i amb una antiguitat d'entre 2 i 4 anys mostren una bretxa salarial major respecte als homes.

Els resultats dels grups focals constaten que el discurs que encara es fa servir per justificar les desigualtats és que el grau de feminització està determinat per la naturalesa de la feina i l'edat. També es destaca la forta segmentació

horitzontal, tot i que amb una tendència a la disminució gràcies a la tecnologia (que permet disminuir la pesadesa de les tasques), i vertical. En aquest sentit, les empreses consultades no reconeixen que hi ha un sostre de vidre que marca les carreres laborals de les seves treballadores, però sí que identifiquen la maternitat com un problema, així com la conciliació familiar.

Finalment, l'informe recomana un pla de formació en la perspectiva de gènere a les persones de les organitzacions empresarials del sector amb càrrecs directius; l'augment de la proactivitat empresarial encaminada a trencar estereotips, i l'elaboració d'una guia de bones pràctiques.

3.3. Un apunt sobre les dones al món rural

Cal fer un especial esment al món rural, atesa la geografia de la producció del sector; tot i que al segle XXI ja no té sentit la vella dicotomia rural/urbà, si més no en el sentit tradicional, sí que cal assenyalar-ne alguna especificitat significativa. El Programa de dones del món rural i marítim de Catalunya 2016-2020 aporta una àmplia visió de les dones arreu del territori. En aquest sentit, el Programa destaca que les comarques rurals presenten més població masculina que femenina, tot i que l'evolució del període 2005-2015 ha estat positiu per al col·lectiu de dones, per tot un seguit de dificultats afegides que tenen les dones en comparació amb el conjunt de les dones a Catalunya.

L'esmentat informe destaca que les dones residents a zones rurals destinen el doble de temps que els homes a les tasques domèstiques; tenen menys hores lliures i d'oci; la gran majoria de dones ocupades en el món rural ho són al sector serveis, mentre que a la resta de sectors la masculinització és la norma; hi ha un important desequilibri pel que fa a les direccions de les explotacions, ja que la majoria estan liderades per homes; la major part de mà d'obra assalariada a les explotacions són homes (més del 80%); dues terceres parts de la titularitat de les explotacions són d'homes (60,67%) i només un 28,94% de dones; i al sector pesquer, aquícola i maritimorecreatiu les dones són una clara minoria.

També cal tenir present l'alt grau d'invisibilització de la contribució de les dones a les explotacions, la majoria petites i/o familiars, i les dificultats per accedir i mantenir-se en el mercat laboral del sector. És especialment significatiu el grau d'atur de les dones i la manca de dones en els espais de presa de decisions. Alhora que en les comarques rurals s'intensifica l'escassetat de serveis públics que facilitin la conciliació de la vida familiar i laboral.

Tot plegat contribueix al fet que les dones no es quedin en les zones rurals i accentua el despoblament i l'envelliment de parts del territori català que podrien ser més dinàmiques econòmicament i socialment si les oportunitats de les dones fossin més grans. L'abandonament i la manca de relleu generacional de moltes explotacions també té a veure amb aquesta discriminació de gènere envers les dones.

Com assenyala el mateix Programa, hi ha diversos reptes pendents, que sens dubte depassen les obligacions o responsabilitats de les empreses, però dels quals no es desentendre. Un bon diagnòstic de l'entorn és clau, per això aquí enumerem els reptes pendents que es recullen:

1. Millorar les infraestructures i l'accés als recursos i serveis a les zones rurals.
2. Promoure la participació de la dona en la diversificació de les activitats econòmiques de l'entorn rural i marítim.
3. Incrementar la titularitat i la cotitularitat de les explotacions agràries, pesqueres i aqüícoles de dones.
4. Incrementar la participació de les dones en els òrgans de decisió de l'entorn rural i marítim en l'àmbit sindical, professional, cooperatiu i polític.
5. Promoure la millora de la formació de les dones de les zones rurals i àmbit marítim.

4. Guia de passos per a la igualtat

L'apartat següent és una ampliació del marc legal presentat anteriorment, així com una introducció a l'elaboració d'un pla d'igualtat que inclou les fases de redacció i els agents implicats. No s'hi detalla com fer un pla d'igualtat, ateses les eines que ja hi ha desenvolupades amb aquest objectiu i que recomanem utilitzar.⁶

4.1. Eines d'autodiagnosi

4.1.1. Què és una diagnosi?

En aquest entorn, segons Chillida i Guerra (2008), una diagnosi és una eina imprescindible per analitzar la realitat d'una empresa amb relació a la igualtat d'oportunitats entre dones i homes. Identifica l'existència de possibles desequilibris o desigualtats que, al seu torn, afecten l'optimització del conjunt dels recursos empresarials.

Per tant, la diagnosi proporciona informació i coneixement sobre la realitat empresarial, i esdevé un instrument útil per reduir els desequilibris a l'estructura organitzativa, amb l'objectiu de promoure un canvi de cultura d'empresa que integri la igualtat d'oportunitats com un element de qualitat.

4.1.2. Eines disponibles

D'acord amb Chillida i Guerra (2008), el pla d'acció és la principal eina dirigida a posicionar favorablement una empresa en matèria d'igualtat de gènere. Aquest ha de partir de la diagnosi i respondre als desequilibris trobats en aquesta fase. El pla d'acció ha de permetre a l'organització: i) corregir les desigualtats, desequilibris o discriminacions de gènere; ii) cobrir les necessitats de personal identificades arran de l'equilibri, en termes de participació, de les dones i els homes en l'organització; iii) facilitar i adequar la gestió dels recursos

⁶ Veure la Plataforma per a la Elaboración dels Plans d'Igualtat de la Generalitat de Catalunya. <https://treball.gencat.cat/ca/ambits/igualtat/plans/>

humans; i iv) introduir mecanismes perquè la igualtat d'oportunitats s'inclogui com a principi bàsic de l'organització.

D'aquesta manera, el pla d'acció esdevé un instrument d'intervenció, a diferència de la diagnosi, que possibilita que l'organització es dirigeixi cap a uns objectius comuns, en aquest cas, la igualtat entre dones i homes.

4.2. Pla d'igualtat

D'acord amb la Llei d'igualtat, totes les empreses han de vetllar per la igualtat d'oportunitats en l'àmbit laboral i han d'adoptar mesures per evitar qualsevol mena de discriminació entre dones i homes en la seva organització. En alguns casos, aquestes mesures s'articulen mitjançant un pla d'igualtat.

El pla d'igualtat preveu objectius i actuacions en diversos àmbits com són l'accés al treball, la classificació professional, la formació, la retribució, la promoció, la prevenció d'abús i assetjament per raons de sexe, i la conciliació laboral, personal i familiar en termes d'igualtat entre dones i homes.

Dins d'aquest marc, hi ha dos objectius fonamentals:

- Aconseguir la igualtat de tracte i d'oportunitats, amb la supressió de qualsevol mena de discriminació dins de les organitzacions.
- Assolir un canvi estructural que permeti una distribució sempre justa i igualitària que promogui el reconeixement de totes les persones dels recursos, del treball i del temps disponible.

El pla per a la igualtat d'oportunitats és una eina flexible que permet incorporar nous objectius i accions amb voluntat de millorar i permetre el desenvolupament d'estratègies mitjançant un conjunt d'objectius a curt, mitjà i llarg termini.

Segons el portal Canal Empresa (Generalitat de Catalunya, 2021), els avantatges d'un pla d'igualtat per a l'empresa, més enllà de l'acompliment de la legislació vigent, són múltiples i impliquen diversos àmbits d'impacte, com ara personal qualificat i talent, compromís, qualitat, productivitat i imatge (figura 2), entre altres.

A través de la seva funció instrumental, optimitza els recursos humans de l'empresa, perquè millora l'ambient laboral, potencia i fomenta la capacitat de les persones en condicions d'igualtat i sense discriminació de gènere.

Figura 2. Avantatges i beneficis d'un pla d'igualtat



Font: elaboració a partir de Generalitat de Catalunya. Canal Empresa (2021).

Els agents implicats en matèria d'igualtat i en relació amb el pla són diversos, i cal identificar-los, determinar la fase en què participen, definir el tipus de participació i la forma d'organitzar-la. La taula 3 contempla els possibles agents i la seva participació.

Taula 3. Agents implicats

Agent	Participació
Alta direcció	Visió, voluntat i impuls, assignació de recursos
Equips tècnics de recursos humans	Execució, integració de la igualtat en els procediments de l'empresa
Representants legals dels treballadors/ores	Propostes, assessorament, formació, sensibilització, participació, identificació de necessitats i interessos Treball en xarxa, impuls de la formació i el foment de bones pràctiques
Comitè permanent d'igualtat	Espai de diàleg i comunicació fluida per executar la iniciativa amb consens d'ambdues parts (empresa i representació legal de la plantilla)
Plantilla	Propostes, participació
Experts (interns, consultors externs)	Assistència tècnica i assessorament
Comunicació	Informació i comunicació sobre les accions i canvis a favor de la igualtat entre dones i homes
Organismes d'igualtat	Propostes, impuls, assessorament, suport, acompanyament, formació, difusió, sensibilització i seguiment

Font: elaboració a partir de l'Institut de la Mujer (2008).

4.2.1. Què és un pla d'igualtat?

Un pla d'igualtat és una eina estratègica que ha de permetre assolir la igualtat d'oportunitats entre dones i homes. Com defineix l'article 46 de la [Llei orgànica 3/2007](#), de 22 de març, per a la igualtat efectiva de dones i homes (LOIEMH), un pla d'igualtat és un conjunt ordenat de mesures que té per objectiu aconseguir la igualtat i eliminar possibles discriminacions que es puguin detectar per raó de sexe. La Diputació de Barcelona (2007) indica:

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

Els plans d'igualtat fixen els objectius concrets d'igualtat que s'han d'assolir, les estratègies i les pràctiques que s'han d'adoptar per a la seva consecució, així com l'establiment de sistemes eficaços de seguiment i avaluació dels objectius fixats.

4.2.2. El procés d'un pla d'igualtat

Per tal que el pla d'igualtat sigui realment efectiu i durador en el temps, cal que es formalitzi d'una manera clara amb tots els components necessaris i se segueixin les fases següents.

Iniciativa: cal la voluntat i el compromís de l'empresa de treballar per a la igualtat d'oportunitats entre dones i homes i comunicar d'aquest compromís a tota la plantilla. Per iniciar el projecte, és recomanable constituir una comissió d'igualtat, que ha de ser la responsable de coordinar l'elaboració i el seguiment del pla, a ser possible amb la implicació de tot l'equip directiu i de la representació legal de les persones treballadores.

Diagnosi: estudi de clima sobre la situació de les dones i els homes a l'empresa per recollir informació quantitativa i qualitativa que permeti detectar les possibles desigualtats existents i crear propostes d'actuacions correctores per proporcionar informació sobre les característiques i necessitats de la plantilla, així com detectar l'existència de discriminacions, directes o indirectes, per raó de sexe.

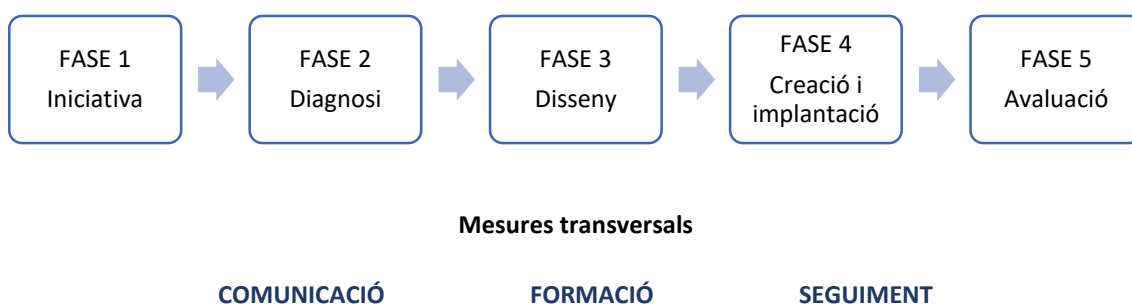
Disseny: a partir de les respostes de la diagnosi, es determinen els indicadors per mesurar els objectius i les accions que constituiran el pla d'igualtat.

Creació: és la realització del pla d'igualtat a partir de la implantació de les accions definides a la fase anterior.

Avaluació: a mesura que les accions es vagin duent a terme, es valora el procés d'implantació del pla i les seves repercussions, així com l'impacte de cada acció i els seus resultats.

Aquestes fases ordenen el procés i procuren les dades necessàries per fer-ne el disseny, la implementació i el seguiment correcte, i ajuden a detectar necessitats no previstes al pla inicial i a introduir noves accions sempre que siguin oportunes.⁷

Figura 3. Fases d'elaboració d'un pla d'igualtat



Font: elaboració a partir de Diputació de Barcelona (2007) i Instituto de la Mujer (2008).

Un dels passos més importants consisteix a fer un bon diagnòstic inicial, com a punt de partida, on s'identifiqui la situació en què es troba l'empresa en relació amb la igualtat entre homes i dones.

En conseqüència, aquesta fase té com a finalitat identificar i valorar l'existència i la magnitud de les desigualtats, inconvenients, dificultats i obstacles que existeixen o poden existir a l'empresa per assolir la igualtat efectiva, i recabar informació precisa per dissenyar mesures correctives i/o preventives per afrontar aquestes desigualtats.

El quadre següent mostra de manera gràfica els elements que ha de preveure el procés de diagnòstic.

⁷ Vegeu la Plataforma per a la Elaboració dels Plans d'Igualtat de la Generalitat de Catalunya. <https://treball.gencat.cat/ca/ambits/igualtat/plans/>

Figura 4. Elements a tenir en compte en el diagnòstic



Font: elaboració a partir de Ministerio de Igualdad (2021).

L'article 46.2 de la LOIEMH, modificat pel [Reial decret llei 6/2019](#), d'1 de març, de mesures urgents per garantir la igualtat de tracte i d'oportunitats entre dones i homes en el treball i l'ocupació, estableix que la diagnosi negociada, si escau, amb la representació legal de les persones treballadores, ha de contenir almenys les matèries següents:

- procés de selecció i contractació
- classificació professional
- formació; promoció professional
- condicions de treball, inclosa l'auditoria salarial entre dones i homes
- exercici corresponsable dels drets de la vida personal, familiar i laboral
- infrarepresentació femenina
- retribucions
- prevenició de l'assetjament sexual i per raó de sexe

El Reial decret llei 6/2019, d' 1 de març, de mesures urgents per garantir la igualtat de tracte i d'oportunitats entre dones i homes en el treball i l'ocupació, ha modificat alguns dels articles de la Llei orgànica 3/2007, com ara l'article 45, que indica en quins casos les empreses tenen l'obligació d'elaborar i aplicar un pla d'igualtat.

- Si tenen 50 o més persones treballadores.
- Si així s'estableix en el conveni col·lectiu d'aplicació, en els termes previstos.
- Quan l'autoritat laboral hagués acordat en un procediment sancionador la substitució de les sancions accessòries per a l'elaboració i aplicació d'un pla, en els termes que es fixin en l'acord indicat.

L'elaboració i implantació de plans d'igualtat serà voluntària per a la resta d'empreses, prèvia consulta a la representació legal dels treballadors i treballadores.

El 14 de gener de 2021 va entrar en vigor el [Reial decret 901/2020](#), de 13 d'octubre, pel qual es regulen els plans d'igualtat i el seu registre i es modifica el [Reial decret 713/2010](#), de 28 de maig, sobre registre i dipòsit de convenis i acords col·lectius de treball. Aquest Reial decret estableix la inscripció obligatòria dels plans d'igualtat al Registre i dipòsit de convenis col·lectius, acords col·lectius de treball i plans d'igualtat (REGCON).

És important destacar els períodes de transitorietat que tenen les empreses per aprovar els seus plans d'igualtat, que s'estableixen a la Disposició transitòria dotzena de la Llei orgànica 3/2007 com a conseqüència de les modificacions del Reial decret llei 6/2019, l'1 de març. Aquests períodes, que es computen des de la publicació al BOE del Reial decret llei, són:

- Per a les empreses de més de 150 persones treballadores i fins a 250, un any.
- Per a les empreses de més de 100 i fins a 150 persones treballadores, dos anys.
- Per a les empreses de 50 a 100 persones treballadores, tres anys.

La Llei orgànica 3/2007 per a la igualtat efectiva de dones i homes estableix, a l'article 47, que cal garantir l'accés de la representació legal dels treballadors i treballadores, o dels mateixos treballadors i treballadores, a la informació sobre el contingut dels plans d'igualtat i la consecució dels objectius que s'hi descriuen.

El Reial decret 901/2020, de 13 d'octubre, pel qual es regulen els plans d'igualtat i el seu registre i es modifica el Reial decret 713/2010, de 28 de maig, sobre registre i dipòsit de convenis i acords col·lectius de treball, indica que els plans d'igualtat han de ser fruit de la negociació amb la representació legal de les persones treballadores. Aquesta comissió intervindrà en l'elaboració del pla, inclosa la diagnosi.

El capítol II del Reial decret se centra en el procediment de negociació dels plans i indica:

- Que les empreses han d'iniciar el procediment de negociació del seu pla en el termini màxim de tres mesos des del moment que s'hagi arribat al nombre de persones treballadores que el fan obligatori.
- En el cas que les empreses estiguin obligades a tenir pla per conveni col·lectiu, el termini serà l'indicat en el conveni.
- En el cas que l'obligació de disposar de pla esdevingui d'un procediment sancionador, el termini es fixarà a l'acord establert.
- Per tal d'iniciar el procediment negociador, a l'article 5 s'estableix que cal constituir una comissió negociadora en la qual han de participar, de forma paritària, la representació de l'empresa i de les persones treballadores.

Així:

- La composició de la part social en la comissió negociadora serà proporcional a la seva representativitat. També s'haurà de promoure la composició equilibrada entre dones i homes.
- Les empreses que no tinguin representants legals per constituir la comissió negociadora, en la part que correspon a la representació de les persones treballadores, hauran de sol·licitar aquesta representació als sindicats més representatius del sector al qual pertany l'empresa.

- S'haurà de promoure que les persones integrants de la comissió negociadora tinguin formació i experiència en igualtat en l'àmbit laboral.
- Caldrà redactar i signar un reglament d'aquesta comissió en què se'n regulin les competències i el funcionament, i aixecar acta de cadascuna de les reunions que es duguin a terme.

A més, el Reial decret, a l'article 6, indica les competències que ha de tenir la comissió negociadora.

Tal com indica l'article 9 del Reial decret 901/2020, de 13 d'octubre, pel qual es regulen els plans d'igualtat i el seu registre i es modifica el Reial decret 713/2010, de 28 de maig, sobre registre i dipòsit de convenis i acords col·lectius de treball, el període de vigència o durada dels plans d'igualtat no podrà ser superior a quatre anys.

4.3. L'avaluació del pla d'igualtat

Segons la publicació més recent en matèria de guies per a l'elaboració de plans d'igualtat a les empreses, un treball conjunt de la Subdirección General para el Emprendimiento, la Igualdad en la Empresa y la Negociación Colectiva de Mujeres, l'Instituto de las Mujeres i el Ministeri d'Igualtat (2021), l'avaluació implica una anàlisi crítica del procés en el seu conjunt, amb els objectius principals de:

- Conèixer el grau de compliment del pla i el seu desenvolupament.
- Comprovar si i fins a quin punt s'han aconseguit els objectius.
- Valorar l'adequació de recursos, metodologies, eines i estratègies utilitzades en la seva implementació.
- Identificar àrees de millora o noves necessitats que impliquen modificacions en les mesures adoptades o disseny de noves actuacions.

En conseqüència cal valorar diversos aspectes, com els que es detallen a continuació:

Taula 4. L'avaluació del pla d'igualtat – preguntes clau i aspectes a analitzar

Pregunta clau	Aspectes avaluats	Detall
Què s'ha fet?	Avaluació de resultats	<p>Grau de compliment dels objectius plantejats</p> <p>Grau de consecució dels resultats esperats</p> <p>Nivell de correcció de les desigualtats detectades</p>
Com s'ha fet?	Avaluació del procés	<p>Nivell de desenvolupament de les accions</p> <p>Grau de dificultats percebudes en el desenvolupament de les accions</p> <p>Tipus de dificultats i solucions aportades</p> <p>Canvis produïts en les accions i desenvolupament del pla</p> <p>Grau d'incorporació d'igualtat d'oportunitats entre dones i homes a l'empresa</p>
Què s'ha aconseguit?	Avaluació d'impacte	<p>Canvis en la cultura de l'empresa: actitud de la direcció i la plantilla, i en les pràctiques de recursos humans</p> <p>Reducció de desigualtats en la presència i participació de dones i homes en condicions d'igualtat</p>

Font: elaboració a partir de Ministeri d'Igualtat (2021).

El mateix recurs constata que cada un d'aquests eixos aporten informació específica per a una avaluació completa sobre la implementació del pla d'igualtat a l'empresa. Finalment, per assegurar el rigor i la transparència de l'avaluació cal seguir una sèrie de recomanacions en relació amb aspectes com:

- Establir i mantenir un sistema rigorós de recopilació i sistematització de la informació i la documentació.

- Valorar l'obtenció d'informació dels agents implicats com a fonts primàries mitjançant enquestes i entrevistes, entre d'altres.
- Establir terminis per a l'avaluació.
- Elaborar propostes de millora en funció dels resultats obtinguts.
- Redactar un informe formal, estructurat i escrit sobre l'avaluació del pla.
- Informar la plantilla sobre els resultats obtinguts i nous objectius.

5. Exemples de bones pràctiques a la indústria agroalimentària

5.1. Índex

Àrea	Nom de la pràctica
Reclutament i selecció	1. Procés de selecció i contractació amb perspectiva de gènere
	2. Discriminació positiva de les dones en la selecció i contractació en àmbits amb infrarepresentació de les dones
	3. Creació d'espais laborals no sexistes
Promoció	4. Promoció professional interna amb perspectiva de gènere
	5. Discriminació positiva de les dones en la promoció professional interna
Prevenició de l'assetjament	6. Protocol de prevenició de l'assetjament sexual i per raó de sexe
Retribució	7. Sistema de classificació professional i valoració dels llocs de treball amb perspectiva de gènere
	8. Transparència i igualtat retributiva
Comunicació	9. Llenguatge no sexista i inclusiu
	10. Celebració del dia de la dona amb perspectiva de gènere
	11. Tallers de comunicació i gestió de conflictes en perspectiva de gènere
Corresponsabilitat, conciliació i gestió del temps	12. Permisos o excedències laborals
	13. Treball per objectius per a la flexibilitat horària
	14. Teletreball amb perspectiva de gènere
	15. Escoles bressol i casals d'infants
Formació	16. Formació en matèria de gènere, igualtat i corresponsabilitat
	17. Incorporació de la perspectiva de gènere en formacions d'altres competències
	18. Formació per a la promoció professional i l'erradicació del sostre de vidre de les dones
Cultura organitzativa	19. Política d'empresa familiarment responsable
	20. Pla d'igualtat
	21. Codi ètic amb perspectiva de gènere

5.2. Reclutament i selecció

Política genèrica	Reclutament i selecció
Nom de la pràctica	1. Procés de selecció i contractació amb perspectiva de gènere
Descripció	L'empresa realitza la selecció i contractació d'acord amb els criteris definits per la direcció i el departament de recursos humans, el que assegura l'homogeneïtat del procés de selecció i elimina el biaix de gènere. Els criteris es defineixen amb competències.
Objectius	L'objectiu final d'aquesta pràctica és l'erradicació de la segregació laboral horitzontal i vertical per raó de gènere, per mitjà de la pràctica i la garantia de la igualtat en les diferents etapes del procés de reclutament, selecció i contractació. En d'altres paraules, es persegueix la igualtat d'oportunitats per a dones i homes.
Responsable principal	Responsable de reclutament i selecció.
Altres agents responsables	Responsable de persones (recursos humans), agents externs de reclutament i selecció, representació dels treballadors/ores.
Persones destinatàries	Persones candidates.
Actuacions principals	<ul style="list-style-type: none"> - Definició de processos de reclutament, selecció i contractació amb perspectiva d'igualtat de gènere, incloent-hi tècniques per evitar els biaixos. - Formació de les persones responsables i operatives en igualtat i selecció no sexista. - Ús d'un llenguatge no sexista en les ofertes de treball, per tal d'evitar que les condicions de treball serveixin per realitzar una dissuasió indirecta. - Foment de la inclusió de perfils diversos. - Garantia d'una comunicació específica i efectiva a dones i homes. - Realització de proves objectives en els processos de selecció. - Informació i avaluació periòdiques de les tasques d'aquest procés. - Foment de l'assignació de personal femení/masculí a tasques estereotipades com a masculines/femenines.

Actuacions de comunicació	Comunicació dels processos i resultats des del departament/àrea de persones (recursos humans) cap a tots els departaments de l'empresa.
Calendari	Pràctica contínua; requereix una preparació prèvia, execució i millora contínua.
Mitjans i costos	Els mitjans principals són les persones del departament/àrea de persones (recursos humans) que han de dissenyar, executar, informar i facilitar l'avaluació dels processos de reclutament, selecció i contractació.
Indicadors d'impacte i avaluació	<ul style="list-style-type: none"> - Procés: nombre i percentatge de reclutaments/seleccions/contractacions per sexe. - Sostre de vidre: nombre i percentatge d'incorporacions a la direcció per sexe. - Situació final: nombre i percentatge de persones per sexe a cada departament /àrea i per nivells de responsabilitat.
Nivells d'assoliment	<p>Qualitatiu del procés:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inicial: pràctica definida, coneguda, utilitzada diverses vegades. - Intermedi: addicionalment sistemàtica, mesurada i avaluada. - Consolidat: addicionalment revisada i aplicada amb les seves millores. <p>Quantitatiu del procés i del resultat final:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percentatge d'incorporacions femenines respecte al total. - Percentatge de feminització (treballadores dones respecte al total de la plantilla).

Política genèrica	Reclutament i selecció
Nom de la pràctica	2. Discriminació positiva de les dones en la selecció i contractació en àmbits amb infrarepresentació de les dones
Descripció	L'empresa és proactiva en el reclutament de dones especialment en aquells perfils més masculinitzats, per mitjà de la definició de l'oferta, la difusió i el procés de selecció. Aplicació de criteris de discriminació positiva de les dones a igualtat de competències necessàries.

Objectius	L'objectiu final d'aquesta pràctica és l'erradicació de la segregació laboral horitzontal i vertical per raó de gènere, per mitjà de ser proactiu en el procés de reclutament, selecció i contractació de dones. En d'altres paraules, la pràctica implica la gestió de l'equilibri en gènere a l'organigrama. A escala directiva, per exemple, l'objectiu desitjable és arribar a la paritat.
Responsable principal	Responsable de reclutament i selecció.
Altres agents responsables	Responsable de persones (recursos humans), organitzacions externes de suport al procés de reclutament i selecció, representació dels treballadors/ores.
Persones destinatàries	Persones candidates.
Actuacions principals	<ul style="list-style-type: none"> - Les mateixes descrites a la pràctica 1 amb èmfasi en la garantia de la difusió d'ofertes, la participació efectiva i sense barreres a col·lectius femenins. - Priorització de la condició de dona com a criteri de discriminació positiva en els barems del procés de selecció.
Actuacions de comunicació	Comunicació dels processos i resultats des del departament/àrea de persones (recursos humans) cap a tots els departaments de l'empresa.
Calendari	Pràctica contínua; requereix una preparació prèvia, execució i millora contínua.
Mitjans i costos	Els mitjans principals són les persones del departament/àrea de persones (recursos humans) que han de dissenyar, executar, informar i facilitar l'avaluació dels processos de reclutament, selecció i contractació.
Indicadors d'impacte i avaluació	<ul style="list-style-type: none"> - Procés: nombre i percentatge de reclutaments/seleccions/contractacions per sexe. - Sostre de vidre: nombre i percentatge d'incorporacions a escala directiva per sexe. - Situació final: nombre i percentatge de persones per sexe a cada departament/àrea i per nivells de responsabilitat.

<p>Nivells d'assoliment</p>	<p>Qualitatiu del procés:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inicial: pràctica definida, coneguda, utilitzada diverses vegades. - Intermedi: addicionalment sistemàtica, mesurada i avaluada. - Consolidat: addicionalment revisada i aplicada amb les seves millores. - Quantitatiu del procés i del resultat final (l'empresa ha de definir els seus límits): - Percentatge d'incorporacions femenines respecte al total. - Percentatge de feminització (treballadores dones respecte al total de plantilla) per nivells de responsabilitat.
-----------------------------	--

<p>Política genèrica</p>	<p>Reclutament i selecció</p>
<p>Nom de la pràctica</p>	<p>3. Creació d' espais laborals no sexistes</p>
<p>Descripció</p>	<p>Adequació dels espais de treball, oficines, fàbriques, etc., per facilitar la feina i el descans en horari laboral a dones i homes. Garantia que hi hagi vestidors i lavabos per a dones i homes, per tal que dones i homes puguin estar còmodes en tots els llocs de treball. Habilitació d'espais i condicions per a necessitats específiques de les mares.</p>
<p>Objectius</p>	<p>Augmentar l'atracció de dones i homes per a tots els llocs de treball de l'empresa per a evitar la discriminació indirecta per falta de condicions per a les dones.</p>
<p>Responsable principal</p>	<p>Direcció general.</p>
<p>Altres agents responsables</p>	<p>Responsables de persones (recursos humans), responsables d'obres i manteniment, representació dels treballadors/ores.</p>
<p>Persones destinatàries</p>	<p>Tota la plantilla, però principalment les dones i mares.</p>
<p>Actuacions principals</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Auditoria de departaments i zones de l'empresa per identificar si es disposa d'espais per a dones i homes, siguin conjunts o separats.

	<ul style="list-style-type: none"> - Realització d'obres necessàries per adequar espais per a dones i homes, especialment els que convingui que siguin separats. - Manteniment i millora d'aquests espais en diàleg amb el personal dins el sistema de millora contínua de l'empresa.
Actuacions de comunicació	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar la situació dels espais per a dones i homes i els plans de millora. - Informar dels canals de comunicació per a queixes o suggeriments. - Comunicar les millores fetes.
Calendari	Pràctica contínua; tot i que els canvis realitzats (obres i reformes) poden ser duradors en el temps, requereix una preparació prèvia, execució i millora contínua.
Mitjans i costos	Inversió en construcció, reformes, mobiliari i manteniment dels espais.
Indicadors d'impacte i avaluació	<ul style="list-style-type: none"> - Percentatge, metres quadrats i dotació dels espais de descans a l'empresa per a dones i homes. - Percentatge de departaments o altres unitats amb espais de descans a l'empresa per a dones i homes. - Satisfacció de dones i homes amb els espais de descans a l'empresa.
Nivells d'assoliment	<ul style="list-style-type: none"> - Inicial: auditoria realitzada però millores pendents d'aplicar. - Intermedi: espais de qualitat disponibles amb limitacions per a homes i dones, però amb millores pendents de realitzar. - Consolidat: espais de qualitat disponibles per a homes i dones de forma general (en tots els departaments o unitats), amb un sistema de millora contínua implementat.

5.3. Promoció

Política genèrica	Promoció
Nom de la pràctica	4. Promoció professional interna amb perspectiva de gènere
Descripció	Aplicació de processos efectius per garantir que homes i dones tenen les mateixes oportunitats per promocionar professionalment dins l'empresa, per mitjà de processos no discriminatoris, valoració de competències i mèrits. En d'altres paraules, es tracta de buscar la igualtat d'oportunitats en la promoció.
Objectius	L'objectiu final d'aquesta pràctica és l'erradicació de la segregació laboral vertical a l'empresa, és a dir, que les dones estiguin limitades en la promoció i els llocs de més responsabilitat de l'empresa.
Responsable principal	Responsable de promoció interna.
Altres agents responsables	Responsable de persones (recursos humans), direcció general, agents externs d'avaluació de persones, representació dels treballadors/ores.
Persones destinatàries	Tota la plantilla, però principalment les dones.
Actuacions principals	<ul style="list-style-type: none"> - Definició de processos de promoció igualitaris que vetllin per la igualtat de gènere. - Formació de les persones responsables del procés de promoció en igualtat i selecció no sexista. - Ús d'un llenguatge no sexista en l'oferta de promoció, tot evitant la dissuasió indirecta de les dones per les condicions laborals. - Foment de la inclusió de perfils diversos. - Garantia d'una comunicació específica i efectiva a dones i homes. - Realització de plans de carrera a homes i dones. - Realització de proves objectives en els processos de promoció. - Informació i avaluació periòdiques de les tasques d'aquest procés. - Foment de la promoció de personal femení/masculí a tasques estereotipades com a masculines/femenines.

Actuacions de comunicació	Comunicació dels processos i resultats des del departament/àrea de persones (recursos humans) cap a tots els departaments de l'empresa.
Calendari	Pràctica contínua; requereix una preparació prèvia, execució i millora contínua.
Mitjans i costos	Els mitjans principals són les persones del departament/àrea de persones (recursos humans) que han de dissenyar, executar, informar i facilitar l'avaluació dels processos de promoció interna.
Indicadors d'impacte i avaluació	<ul style="list-style-type: none"> - Procés: nombre i percentatge de promocions per sexe. - Sostre de vidre: nombre i percentatge de promocions per nivells de responsabilitat per sexe. - Situació final: nombre i percentatge de persones per nivells de responsabilitat a cada departament/àrea.
Nivells d'assoliment	<p>Qualitatiu del procés:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inicial: pràctica definida, coneguda, utilitzada diverses vegades. - Intermedi: addicionalment sistemàtica, mesurada i avaluada. - Consolidat: addicionalment revisada i aplicada amb les seves millores. <p>Quantitatiu del procés i del resultat final (l'empresa ha de definir els seus llindars):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percentatge de promocions femenines respecte al total. - Percentatge de feminització (treballadores dones respecte al total de plantilla) per nivells de responsabilitat.

Política genèrica	Promoció
Nom de la pràctica	5. Discriminació positiva de les dones en la promoció professional interna
Descripció	Aplicació de processos efectius per garantir que homes i dones tenen les mateixes oportunitats per promocionar professionalment dins l'empresa, per mitjà de processos no discriminatoris, valoració de competències, mèrits i valoració positiva de la condició femenina.
Objectius	L'objectiu final d'aquesta pràctica és l'erradicació de la segregació laboral vertical a l'empresa per mitjà de la discriminació positiva de les dones, és a dir, que la condició de dona sigui un element de valoració addicional positiu en la promoció interna.

Responsable principal	Responsable de promoció interna.
Altres agents responsables	Responsable de persones (recursos humans), direcció general, agents externs d'avaluació de persones, representació dels treballadors/ores.
Persones destinatàries	Dones treballadores.
Actuacions principals	<ul style="list-style-type: none"> - Les mateixes descrites a la pràctica 4, amb èmfasi en la garantia de la difusió d'ofertes, la participació efectiva i sense barreres a col·lectius femenins. - Priorització de la condició de dona com a criteri de discriminació positiva en els barems del procés de selecció. - Realització de plans de carrera per a dones.
Actuacions de comunicació	Comunicació dels processos i resultats des del departament/àrea de persones (recursos humans) cap a tots els departaments de l'empresa.
Calendari	Pràctica contínua; requereix una preparació prèvia, execució i millora contínua.
Mitjans i costos	Els mitjans principals són les persones del departament/àrea de persones (recursos humans) que han de dissenyar, executar, informar i facilitar l'avaluació dels processos de promoció interna.
Indicadors d'impacte i avaluació	<ul style="list-style-type: none"> - Procés: nombre i percentatge de promocions per sexe. - Sostre de vidre: percentatge de promocions per nivells de responsabilitat per sexe. - Situació final: percentatge de feminització (treballadores dones respecte al total de la plantilla) per nivells de responsabilitat.
Nivells d'assoliment	<p>Qualitatiu del procés:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inicial: pràctica definida, coneguda, utilitzada diverses vegades. - Intermedi: addicionalment sistemàtica, mesurada i avaluada. - Consolidat: addicionalment revisada i aplicada amb les seves millores. <p>Quantitatiu del procés i del resultat final (l'empresa ha de definir els seus líndars):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percentatge de promocions femenines respecte al total. - Percentatge de feminització (treballadores dones respecte al total de la plantilla) per nivells de responsabilitat.

5.4. Prevenció de l'assetjament

Política genèrica	Prevenció de l'assetjament
Nom de la pràctica	6. Protocol de prevenció de l'assetjament sexual i per raó de sexe
Descripció	Definició d'un protocol per a la prevenció de l'assetjament sexual i per raó de sexe.
Objectius	Conscienciació, prevenció, suport i actuació davant de l'assetjament sexual i per raó de sexe.
Responsable principal	Persona responsable d'igualtat o de prevenció de riscos.
Altres agents responsables	Responsable de persones (recursos humans), direcció general, representació dels treballadors/ores.
Persones destinatàries	Tota la plantilla, però principalment les dones.
Actuacions principals	<ul style="list-style-type: none"> - Redacció del protocol amb participació de la plantilla, especialment de dones. - Aprovació del protocol. - Comunicació del protocol. - Avaluació i millora del protocol.
Actuacions de comunicació	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicació del procés de redacció, de la versió final, de l'aprovació i de la posada en pràctica. Comunicació periòdica sobre el funcionament del protocol. - Inclusió del protocol en el manual d'acollida.
Calendari	Pràctica contínua; requereix una preparació prèvia, execució i millora contínua.
Mitjans i costos	Els mitjans principals són les persones del departament/àrea de persones (recursos humans) que han de dissenyar, executar, informar i facilitar l'avaluació del protocol.

<p>Indicadors d'impacte i avaluació</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'incidències gestionades amb el protocol (objectiu: 0). - Variació del nombre respecte a períodes anteriors (objectiu: percentatge negatiu). - Percentatges per tipologia o nivell de gravetat d'incidències (objectius: baix percentatge d'incidències greus).
<p>Nivells d'assoliment</p>	<p>Quantitatiu (l'empresa ha de definir els seus límits):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'incidències gestionades amb el protocol. - Variació del nombre respecte a períodes anteriors. <p>Qualitatiu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percentatge d'incidències per tipologia o nivell de gravetat de la incidència.

5.5. Retribució

Política genèrica	Retribució
Nom de la pràctica	7. Sistema de classificació professional i valoració dels llocs de treball amb perspectiva de gènere
Descripció	L'empresa ha de disposar d'un sistema de classificació i valoració de tots els llocs de treball, per assegurar que corresponen al nivell de competències actualment necessàries i que després es corresponen a retribucions laborals equitatives. Cal vetllar especialment per evitar que les categories no tinguin un biaix de sexe, assignant categories superiors a llocs més ocupats per homes i categories inferiors a llocs més ocupats per dones.
Objectius	L'objectiu d'aquesta pràctica és l'erradicació de la bretxa retributiva entre dones i homes.
Responsable principal	Responsable d'igualtat.
Altres agents responsables	Responsable de persones (recursos humans), direcció general, direccions d'altres departaments, representació dels treballadors/ores.
Persones destinatàries	Tota la plantilla, però principalment les dones.
Actuacions principals	<ul style="list-style-type: none"> - Auditoria dels llocs de treball actuals, incloent-hi l'avaluació dels llocs de treball per competències i responsabilitat. - Assignació de retribució segons les competències, responsabilitat i valor creat. - Elaboració del pla de millora incloent-hi ajustaments contractuals i retributius. - Execució del pla de millora, avaluació i consolidació del sistema de millora contínua.
Actuacions de comunicació	Comunicació del procés d'avaluació, situació, pla de millora i sistema de millora contínua.
Calendari	Pràctica contínua; requereix una preparació prèvia, execució i millora contínua.

Mitjans i costos	Els mitjans principals són les persones del departament/àrea de persones (recursos humans) encarregades de definició, avaluació i retribució dels llocs de treball.
Indicadors d'impacte i avaluació	<ul style="list-style-type: none"> - Percentatge de llocs de treball auditats i avaluats per competències, responsabilitat i valor creat (objectiu: 100%). - Percentatge de dones i homes per llocs de treball, nivells o tipus de competències, responsabilitat i valor creat (objectiu: paritat). - Variacions dels percentatges anteriors al llarg del temps (objectiu: variacions cap a la paritat).
Nivells d'assoliment	<p>Quantitatiu (l'empresa ha de definir els seus líndars):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bretxa retributiva entre dones i homes per llocs de treball, categories, unitats i total de l'empresa. - Evolució de les bretxes retributives anteriors al llarg del temps. <p>Qualitatiu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reduccions de bretxa retributiva per criteris més importants (p. ex., en nivells de responsabilitat, per nivells amb més bretxa, etc.).

Política genèrica	Retribució
Nom de la pràctica	8. Transparència i igualtat retributiva
Descripció	Garantia de la igualtat de retribució entre dones i homes a igualtat de llocs de treball, de categories o de treballs amb igual valor. Aquesta garantia implica la transparència en les retribucions per llocs i categories laborals, així com l'avaluació objectiva del valor dels diferents llocs i categories de treball.
Objectius	L'objectiu d'aquesta pràctica és l'erradicació de la bretxa retributiva entre dones i homes.
Responsable principal	Responsable d'igualtat.

Altres agents responsables	Responsable de persones (recursos humans), direcció general, direccions d'altres departaments, representació dels treballadors/ores.
Persones destinatàries	Tota la plantilla, però principalment les dones.
Actuacions principals	<ul style="list-style-type: none"> - Actuacions previstes a la pràctica 6. Sistema de classificació professional i valoració dels llocs de treball amb perspectiva de gènere i, addicionalment: - Auditoria i transparència sobre llocs de treball, categories i retribucions. - Plans de correcció en les anomalies detectades i millora contínua del procés.
Actuacions de comunicació	Comunicació del procés d'avaluació, definició, auditoria, situació i processos de correcció.
Calendari	Pràctica contínua; requereix una preparació prèvia, execució i millora contínua.
Mitjans i costos	Els mitjans principals són les persones del departament/àrea de persones (recursos humans) encarregades de definició, avaluació i retribució dels llocs de treball.
Indicadors d'impacte i avaluació	<ul style="list-style-type: none"> - Bretxa retributiva entre dones i homes per llocs de treball, categories, unitats i total de l'empresa (objectiu: 0). - Evolució de les bretxes retributives anteriors al llarg del temps (objectiu: percentatge negatiu).
Nivells d'assoliment	<ul style="list-style-type: none"> - Quantitatiu (l'empresa ha de definir els seus líndars): - Bretxa retributiva entre dones i homes per llocs de treball, categories, unitats i total de l'empresa. - Evolució de les bretxes retributives anteriors al llarg del temps. - Qualitatiu: - Reduccions de bretxa retributiva per criteris més importants (p. ex., en nivells de responsabilitat, per nivells amb més bretxa, etc.).

5.6. Comunicació

Política genèrica	Comunicació
Nom de la pràctica	9. Llenguatge no sexista i inclusiu
Descripció	Utilitzar un llenguatge no sexista i inclusiu en la comunicació de l'empresa i en els noms dels càrrecs i llocs de treball, per tal de no contribuir a mantenir la construcció mental que determinats càrrecs o posicions són predestinades a homes o dones. La utilització d'aquest llenguatge pot venir regulat per instruccions de la direcció, del departament de persones o ser regulat formalment per un manual o guia d'estil de comunicació no sexista.
Objectius	L'objectiu d'aquesta pràctica és sensibilitzar que els diferents llocs de treball i càrrecs poden ser ocupats per dones i homes i, d'aquesta manera, contribuir a la visió de la possible igualtat de gènere i coeducar dones i homes per ajudar a eliminar els estereotips i rols de gènere.
Responsable principal	Responsable d'igualtat.
Altres agents responsables	Responsable de persones (recursos humans), direcció general, direccions d'altres departaments, representació dels treballadors/ores.
Persones destinatàries	Tota la plantilla.
Actuacions principals	<p>Utilització de noms abstractes, col·lectius, indefinits que incloguin dones i homes, com p. ex. "equip directiu".</p> <p>Utilització de fórmules de desdoblament, com ara "les treballadores i els treballadors" amb la denominació completa de les formes femenina i masculina.</p> <p>Utilització de les barres quan no es troba un altre recurs en cas de documents de l'empresa, formularis, impresos: "director/a", "administratius/ives".</p> <p>Igualtat en el tracte per a dones i homes en la comunicació i interna.</p> <p>Feminització de termes.</p> <p>Utilització de construccions no sexistes, com pot ser ometre determinants o pronoms marcats, eludir el subjecte o simetria en el tractament.</p> <p>Utilització d'imatges no sexistes en publicitat, web i imatge corporativa.</p>

Actuacions de comunicació	Comunicació del procés d'avaluació, definició, auditoria, situació i processos de correcció.
Calendari	Pràctica contínua; requereix una preparació prèvia, execució i millora contínua.
Mitjans i costos	Els mitjans principals són les persones del departament/àrea de comunicació i el de persones (recursos humans) encarregades de definició de la pràctica, possible normativa, aplicació, avaluació i millora contínua.
Indicadors d'impacte i avaluació	<ul style="list-style-type: none"> - Existència de norma sobre el llenguatge inclusiu. - Percentatge de comunicació interna amb llenguatge inclusiu (objectiu: 100%). - Percentatge de comunicació externa amb llenguatge inclusiu (objectiu: 100%).
Nivells d'assoliment	<p>L'empresa ha de definir els seus límits:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percentatge de la comunicació interna amb llenguatge inclusiu. - Percentatge de la comunicació externa amb llenguatge inclusiu.

Política genèrica	Comunicació
Nom de la pràctica	10. Celebració del dia de la dona amb perspectiva de gènere
Descripció	Celebració del dia 8 de març, data reconeguda per l'ONU per commemorar la reivindicació dels drets de les dones, amb activitats de sensibilització sobre els drets de les dones i els reptes pendents per a la igualtat.
Objectius	Sensibilitzar dones i homes de l'organització sobre els drets de les dones i els reptes pendents per a la igualtat.
Responsable principal	Responsable d'igualtat.

Altres agents responsables	Responsable de persones (recursos humans), direcció general, direccions d'altres departaments, representació dels treballadors/ores.
Persones destinatàries	Tota la plantilla.
Actuacions principals	Celebració especial durant el dia 8 de març amb activitats de sensibilització, que poden prendre diferents formats com formes lúdiques, dinàmiques de reflexió entre la plantilla o activitats de formació.
Actuacions de comunicació	Comunicació prèvia de les activitats amb motiu del dia 8 de març.
Calendari	Pràctica anual, amb programació prèvia necessària i necessitat de revisió o evolució anual.
Mitjans i costos	<p>Els mitjans principals són les persones del departament/àrea de persones (recursos humans) encarregades d'organitzar les activitats especials, de tal manera que incloguin activitats de sensibilització, amb implicació desitjable de representants o de tots els membres de la plantilla.</p> <p>Es pot necessitar suport extern per fer formacions o dinamitzacions sobre la igualtat de gènere i pressupost per a materials de comunicació (plafons, pòsters, etc.).</p>
Indicadors d'impacte i avaluació	<p>Grau de satisfacció de la celebració del dia 8 de març per sexes (objectiu: 100%).</p> <p>Percentatge de participació en les activitats per sexes (objectiu: 100%).</p>
Nivells d'assoliment	<p>L'empresa ha de definir els seus llindars:</p> <p>Grau (%) de satisfacció de la celebració del dia 8 de març per sexes.</p> <p>Percentatge de participació en les activitats per sexes.</p>

Política genèrica	Comunicació
Nom de la pràctica	11. Tallers de comunicació i gestió de conflictes en perspectiva de gènere
Descripció	Realització de tallers sobre les bases d'una bona comunicació, les bases del conflicte i tècniques de millora de la comunicació i de gestió del conflicte, amb èmfasi especial en els aspectes que es puguin relacionar amb el gènere.
Objectius	Millorar les capacitats de comunicació de les persones de l'organització per reduir la creació i la severitat dels conflictes, per mitjà d'una major sensibilització respecte als aspectes de gènere.
Responsable principal	Responsable d'igualtat.
Altres agents responsables	Responsable de persones (recursos humans), organitzacions formadores o sensibilitzadores externes, representació dels treballadors i treballadores.
Persones destinatàries	Tota la plantilla.
Actuacions principals	Encàrrec dels tallers, amb suport d'una organització externa especialista en tallers sobre comunicació i conflictes amb perspectiva de gènere. Organització de l'activitat dins la jornada laboral, com a activitat de formació. Realització dels tallers, avaluació i millora contínua per a properes edicions.
Actuacions de comunicació	Comunicació de l'activitat per preparar les persones per aprofitar-la en profunditat.
Calendari	Es pot realitzar una vegada per a cada grup de treballadors/ores durant uns quants mesos. A continuació es realitza per a grups de noves incorporacions. Tot i que és possible que calgui repetir una pràctica amb aquest objectiu, cal modificar-ne el format, grups o mitjans per fer-la atractiva.

<p>Mitjans i costos</p>	<p>Els mitjans principals són les persones del departament/àrea de persones (recursos humans) encarregades d'organitzar l'activitat.</p> <p>Implicarà suport extern per impartir el taller, amb el cost que aquesta activitat tingui.</p>
<p>Indicadors d'impacte i avaluació</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Grau de satisfacció dels participants amb el taller (objectiu: 100%) - Reducció de conflictes després del taller. - Millora del clima laboral després del taller.
<p>Nivells d'assoliment</p>	<p>L'empresa ha de definir els seus límits:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grau (%) de satisfacció dels participants amb el taller. - Reducció de conflictes després del taller. - Millora del clima laboral després del taller.

5.7. Corresponsabilitat, conciliació i gestió del temps

Política genèrica	Corresponsabilitat, conciliació i gestió del temps
Nom de la pràctica	12. Permisos o excedències laborals
Descripció	<p>Definició d'un sistema de permisos, adaptacions de l'horari o excedències laborals per facilitar la conciliació perquè les persones puguin tenir un major benestar amb un millor ajustament entre la jornada laboral, el temps de dedicació a la família i el temps personal. Aquest sistema ha de ser especialment adequat a la condició de mare (lactància, cura dels fills), la condició de cuidador/a (cura de familiars dependents) i ser proactiu en la corresponsabilitat d'homes i dones en aquestes tasques.</p> <p>Les situacions recomanades per donar permisos, adaptacions horàries o excedències són: períodes de lactància i de cura dels fills més enllà dels drets legals existents i els períodes de cura d'altres familiars malalts o dependents.</p>
Objectius	Permetre una millor conciliació de la vida laboral amb la familiar i la personal, reduir la pressió principalment sobre les dones pel que fa a les cures familiars, i afavorir la corresponsabilitat.
Responsable principal	Responsable d'igualtat o responsable de persones.
Altres agents responsables	Responsable de persones (recursos humans), direcció general, representació dels treballadors/ores.
Persones destinatàries	Tota la plantilla, però especialment les dones.
Actuacions principals	<ul style="list-style-type: none"> - Definició dels sistema de permisos, adaptacions i excedències. - Comunicació del sistema. - Implantació, avaluació i millora contínua.
Actuacions de comunicació	Comunicació del sistema per preparar les persones per poder-ne gaudir.
Calendari	Pràctica contínua, amb programació prèvia necessària i necessitat d'avaluació i millora contínua.

Mitjans i costos	<p>Els mitjans principals són les persones del departament/àrea de persones (recursos humans) encarregades d'organitzar l'activitat.</p> <p>Els permisos, adaptacions horàries o excedències poden implicar canvis horaris en d'altres persones o la contractació de persones addicionals.</p>
Indicadors d'impacte i avaluació	<ul style="list-style-type: none"> - Percentatge de persones que utilitzen cadascuna de les mesures per sexes. - Grau de satisfacció dels participants amb les mesures (objectiu: 100%). - Grau de satisfacció dels no participants amb les mesures (objectiu: 100%).
Nivells d'assoliment	<p>L'empresa ha de definir els seus límits:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percentatge de persones que utilitzen cadascuna de les mesures per sexes. - Grau de satisfacció dels participants amb les mesures. - Grau de satisfacció dels no participants amb les mesures.

Política genèrica	Corresponsabilitat, conciliació i gestió del temps
Nom de la pràctica	13. Treball per objectius per a la flexibilitat horària
Descripció	Definició d'un sistema de treball per objectius per a tots els llocs de treball que permeti a les persones organitzar el seu temps amb flexibilitat per possibilitar una millor conciliació, amb una gestió més personalitzada de l'horari de treball.
Objectius	Permetre una millor conciliació de la vida laboral amb la familiar i la personal, reduir la pressió principalment sobre les dones pel que fa a les cures familiars, i afavorir la corresponsabilitat.
Responsable principal	Responsable d'igualtat.
Altres agents responsables	Responsable de persones (recursos humans), direcció general, representació dels treballadors/ores.

Persones destinatàries	Tota la plantilla, però especialment les dones.
Actuacions principals	<ul style="list-style-type: none"> - Definició del sistema de treball per objectius per als diferents llocs de treball i de responsabilitat, que implica la definició d'objectius i la definició del grau de flexibilitat possible per a cada tipologia de treball. - Comunicació del sistema. - Implantació del sistema. - Avaluació del sistema i millora contínua.
Actuacions de comunicació	Comunicació del sistema per preparar les persones per poder-ne gaudir. Comunicació de l'avaluació del sistema i les mesures de millora.
Calendari	Pràctica contínua, amb programació prèvia necessària i necessitat d'avaluació i millora contínua.
Mitjans i costos	<p>Els mitjans principals són les persones del departament/àrea de persones (recursos humans) encarregades d'organitzar l'activitat.</p> <p>Els permisos, adaptacions horàries o excedències poden implicar canvis horaris en d'altres persones.</p>
Indicadors d'impacte i avaluació	<ul style="list-style-type: none"> - Percentatge de persones que utilitzen diferents nivells del sistema per sexes. - Grau de satisfacció dels participants amb el sistema (objectiu: 100%). - Grau de satisfacció dels no participants amb el sistema (objectiu: 100%).
Nivells d'assoliment	<p>L'empresa ha de definir els seus líndars:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percentatge de persones que utilitzen diferents nivells del sistema per sexes. - Grau de satisfacció dels participants amb el sistema (objectiu: 100%). - Grau de satisfacció dels no participants amb el sistema (objectiu: 100%).

Política genèrica	Corresponsabilitat, conciliació i gestió del temps
Nom de la pràctica	14. Teletreball amb perspectiva de gènere
Descripció	Definició d'un sistema de teletreball, vinculat al treball per objectius (veure pràctica núm. 13), que permeti a les persones treballar des del seu domicili. D'aquesta manera les persones poden organitzar el seu temps estalviant temps de desplaçament i amb més flexibilitat per permetre una millor conciliació, amb una gestió més personalitzada de l'horari de treball.
Objectius	Permetre una millor conciliació de la vida laboral amb la familiar i la personal, reduir la pressió principalment sobre les dones pel que fa a les cures familiars, i afavorir la corresponsabilitat.
Responsable principal	Responsable d'igualtat.
Altres agents responsables	Responsable de persones (recursos humans), direcció general, representació dels treballadors/ores.
Persones destinatàries	Tota la plantilla, però especialment les dones.
Actuacions principals	<ul style="list-style-type: none"> - Definició del sistema de teletreball per als diferents llocs de treball i de responsabilitat. Això implica la definició d'objectius i la definició del grau de flexibilitat possible per a cada tipologia de treball. - Comunicació del sistema. - Implantació del sistema. - Avaluació del sistema i millora contínua.
Actuacions de comunicació	Comunicació del sistema per preparar les persones per poder-ne gaudir. Comunicació de l'avaluació del sistema i les mesures de millora.
Calendari	Pràctica contínua, amb programació prèvia necessària i necessitat d'avaluació i millora contínua.

Mitjans i costos	<p>Els mitjans principals són les persones del departament/àrea de persones (recursos humans) encarregades d'organitzar l'activitat.</p> <p>Els permisos, adaptacions horàries o excedències poden implicar canvis horaris en d'altres persones. També hi poden haver costos per a l'empresa del teletreball, com a mínim els determinats per la llei.</p>
Indicadors d'impacte i avaluació	<ul style="list-style-type: none"> - Percentatge de persones que utilitzen diferents nivells del sistema per sexes. - Grau de satisfacció dels participants amb el sistema (objectiu: 100%). - Grau de satisfacció dels no participants amb el sistema (objectiu: 100%).
Nivells d'assoliment	<p>L'empresa ha de definir els seus límits:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percentatge de persones que utilitzen diferents nivells del sistema per sexes. - Grau de satisfacció dels participants amb el sistema (objectiu: 100%). - Grau de satisfacció dels no participants amb el sistema (objectiu: 100%).

Política genèrica	Corresponsabilitat, conciliació i gestió del temps
Nom de la pràctica	15. Escoles bressol i casals d'infants
Descripció	<p>L'empresa pot facilitar l'accés dels infants del personal treballador a escoles bressol o casals d'infants que permetin a pares i mares garantir la cura dels seus fills més petits, i també activitats per a infants de més edat com ara casals en períodes de vacances escolars, per tal de reduir temps de desplaçaments als progenitors i permetre una major conciliació i corresponsabilitat entre homes i dones.</p> <p>Aquesta pràctica es pot realitzar de diverses maneres. Per exemple, l'empresa pot crear escoles bressol i casals d'infants propis per a l'empresa, compartits amb d'altres organitzacions (p. ex., dins d'un mateix polígon empresarial), pot facilitar l'accés a places en escoles bressol o casals convenients per la proximitat o per d'altres factors, o pot assignar ajuts econòmics a pares i mares amb aquests infants.</p>

Objectius	Permetre una millor conciliació de la vida laboral amb la familiar i la personal, reduir l'esforç econòmic d'aquesta necessitat, reduir la pressió sobre les dones quant a les cures familiars, i afavorir la corresponsabilitat.
Responsable principal	Direcció general.
Altres agents responsables	Responsable de persones (recursos humans), representació dels treballadors/ores.
Persones destinatàries	Tota la plantilla, però especialment les dones.
Actuacions principals	<ul style="list-style-type: none"> - Anàlisi i decisió sobre les possibilitats de l'empresa respecte a la creació d'escoles bressol, casals d'infants de forma individual, col·lectiva o subrogada a d'altres entitats. - Comunicació del sistema. - Implantació del sistema. - Avaluació del sistema i millora contínua.
Actuacions de comunicació	Comunicació del sistema per preparar les persones per poder-ne gaudir.
Calendari	Pràctica amb decisió, programació i inversió necessària segons la fórmula que s'utilitzi.
Mitjans i costos	<p>Els mitjans principals són les persones de direcció general i equip directiu que han d'analitzar les possibles fórmules i prendre la decisió que considerin òptima.</p> <p>Els costos són de diferent naturalesa i magnitud segons la fórmula escollida. Per exemple, servei propi o servei aliè.</p>
Indicadors d'impacte i avaluació	<ul style="list-style-type: none"> - Percentatge de persones que utilitzen diferents nivells del servei per sexes. - Grau de satisfacció de les persones que utilitzen el servei per sexes (objectiu: 100%).
Nivells d'assoliment	<p>L'empresa ha de definir els seus límits:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percentatge de persones que utilitzen diferents nivells del servei per sexes. - Grau de satisfacció de les persones que utilitzen el servei per sexes.

5.8. Formació

Política genèrica	Formació
Nom de la pràctica	16. Formació en matèria de gènere, igualtat i corresponsabilitat
Descripció	Realització de formació sobre la perspectiva de gènere, la igualtat i la corresponsabilitat entre homes i dones. Activitat programada dins el pla de formació.
Objectius	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilitzar homes i dones sobre la perspectiva de gènere, la naturalesa i causes de la desigualtat i els mecanismes d'avenç cap a la igualtat. - Sensibilitzar sobre la corresponsabilitat d'homes i dones en la cura dels seus fills o d'altres familiars.
Responsable principal	Responsable de formació.
Altres agents responsables	Responsable de persones (recursos humans), representació dels treballadors/ores.
Persones destinatàries	Tota la plantilla.
Actuacions principals	<ul style="list-style-type: none"> - Planificació de la formació amb possible suport extern. - Implementació de la formació. - Avaluació i millora contínua. - Incorporació de la formació en el pla d'acollida.
Actuacions de comunicació	Comunicació de la importància de la formació per motivar la participació compromesa.
Calendari	Pràctica periòdica (anual, bianual, semestral), amb programació prèvia necessària i necessitat d'avaluació i millora contínua.
Mitjans i costos	<p>Els mitjans principals són les persones de direcció de persones i suport d'especialistes en formació en perspectiva de gènere, d'igualtat i corresponsabilitat.</p> <p>Cost de la formació realitzada per agents externs.</p>

Indicadors d'impacte i avaluació	<ul style="list-style-type: none"> - Percentatge de persones que participen en la formació per sexes (objectiu: 100%). - Grau de satisfacció dels participants per sexes (objectiu: 100%). - Nombre d'hores de formació en matèria de gènere, igualtat i corresponsabilitat.
Nivells d'assoliment	<p>L'empresa ha de definir els seus lindars:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percentatge de persones que participen en la formació per sexes. - Grau de satisfacció dels participants per sexes. - Nombre d'hores de formació en matèria de gènere, igualtat i corresponsabilitat.

Política genèrica	Formació
Nom de la pràctica	17. Incorporació de la perspectiva de gènere en formacions d'altres competències
Descripció	Incorporació de la perspectiva de gènere en la formació d'altres competències que fa l'empresa, per tal de considerar les especificitats relacionades amb el gènere, contribuir a millorar la comunicació d'aquests aspectes, reduir la desigualtat i millorar la corresponsabilitat.
Objectius	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilitzar homes i dones sobre la perspectiva de gènere, la naturalesa i causes de la desigualtat i els mecanismes d'avenç cap a la igualtat. - Sensibilitzar sobre la corresponsabilitat d'homes i dones en la cura dels seus fills o d'altres familiars.
Responsable principal	Responsable de formació.
Altres agents responsables	Responsable de persones (recursos humans), representació dels treballadors/ores.
Persones destinatàries	Tota la plantilla.

<p>Actuacions principals</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planificació de la formació amb garantia que es considera la perspectiva de gènere, igualtat i corresponsabilitat. - Implementació de la formació. - Avaluació i millora contínua. - Incorporació de la formació en el pla d'acollida.
<p>Actuacions de comunicació</p>	<p>Comunicació de la inclusió de la perspectiva de gènere, igualtat i corresponsabilitat en la formació en general.</p>
<p>Calendari</p>	<p>Pràctica que es realitza com a element de disseny del pla de formació, amb programació prèvia necessària i necessitat d'avaluació i millora contínua.</p>
<p>Mitjans i costos</p>	<p>Els mitjans principals són les persones de direcció de persones i suport d'especialistes en formació en perspectiva de gènere, d'igualtat i corresponsabilitat.</p> <p>Cost de la formació o del suport necessari d'agents externs.</p>
<p>Indicadors d'impacte i avaluació</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Percentatge de formacions amb inclusió explícita de la perspectiva de gènere, igualtat i corresponsabilitat (objectiu: 100%). - Percentatge d'hores de formació amb inclusió explícita de la perspectiva de gènere, igualtat i corresponsabilitat (objectiu: 100%). - Grau de satisfacció sobre aquest aspecte dels participants per sexes (objectiu: 100%)
<p>Nivells d'assoliment</p>	<p>L'empresa ha de definir els seus límits:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percentatge de formacions amb inclusió explícita de la perspectiva de gènere, igualtat i corresponsabilitat (objectiu: 100%). - Percentatge d'hores de formació amb inclusió explícita de la perspectiva de gènere, igualtat i corresponsabilitat (objectiu: 100%). - Grau de satisfacció sobre aquest aspecte dels participants per sexes (objectiu: 100%).

Política genèrica	Formació
Nom de la pràctica	18. Formació per a la promoció professional i l'erradicació del sostre de vidre de les dones
Descripció	Realització de formació, plans de carrera professional, programes de mentoria o d'entrenament (<i>coaching</i>) amb orientació i característiques que permetin el màxim desenvolupament de les dones per tal que estiguin el màxim de preparades per poder ser candidates a promocions a tots els nivells existents a l'empresa i no es trobin amb impediments a la promoció (sostre de vidre).
Objectius	Formar dones per a la promoció professional i l'erradicació del sostre de vidre.
Responsable principal	Responsable de formació.
Altres agents responsables	Responsable de persones (recursos humans), representació dels treballadors/ores.
Persones destinatàries	Tota la plantilla, però principalment dones.
Actuacions principals	<ul style="list-style-type: none"> - Planificació de la formació, plans de carrera, programes de mentoria o d'entrenament. - Implementació de les diferents mesures. - Avaluació i millora contínua.
Actuacions de comunicació	Comunicació de l'existència de la formació, plans de carrera, mentoria o entrenament a disposició d'homes i dones.
Calendari	<p>Pràctica amb múltiples possibilitats i nivells d'actuació que implicaran accions a curt, mitjà i llarg termini.</p> <p>Pràctica amb programació prèvia, necessitat d'avaluació i millora contínua.</p>
Mitjans i costos	<ul style="list-style-type: none"> - Els mitjans principals són les persones de direcció de persones i suport d'especialistes en formació per al desenvolupament professional, especialment amb dones. - Cost de la formació o del suport necessari d'agents externs.

<p>Indicadors d'impacte i avaluació</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Percentatge de formació específica per a la promoció, plans de carrera, mentoria o entrenament per sexes. - Grau de satisfacció dels participants en aquestes pràctiques per sexes (objectiu: 100%).
<p>Nivells d'assoliment</p>	<p>L'empresa ha de definir els seus límits:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percentatge de formació específica per a la promoció, plans de carrera, mentoria o entrenament per sexes. - Grau de satisfacció dels participants en aquestes pràctiques per sexes.

5.9. Cultura organitzativa

Política genèrica	Cultura organitzativa
Nom de la pràctica	19. Política d'empresa familiarment responsable
Descripció	<p>L'empresa defineix una política d'empresa familiarment responsable per afavorir que la plantilla pugui treballar amb qualitat, flexibilitat, atenent satisfactòriament els seus deures familiars.</p> <p>Aquesta pràctica facilita la conciliació laboral, familiar i personal i pot ser objecte de reconeixement per entitats d'acreditació.</p>
Objectius	Facilitar la conciliació familiar de la plantilla i augmentar la seva satisfacció.
Responsable principal	Direcció general.
Altres agents responsables	Responsable de persones (recursos humans), representació dels treballadors/ores.
Persones destinatàries	Tota la plantilla.
Actuacions principals	<ul style="list-style-type: none"> - Planificació de tots els elements de la política, que inclou mesures de conciliació, igualtat i corresponsabilitat anteriorment presentades. - Implementació de la política i les pràctiques definides. - Avaluació i millora contínua. - Acreditació de la política, si escau.
Actuacions de comunicació	Comunicació del desenvolupament, decisió, aplicació, millora i acreditació de la política.
Calendari	<p>Pràctica amb múltiples possibilitats i nivells d'actuació que implicaran accions a curt, mitjà i llarg termini.</p> <p>Pràctica amb programació prèvia, necessitat d'avaluació i millora contínua.</p>
Mitjans i costos	Els mitjans principals són les persones de la direcció de persones.

Indicadors d'impacte i avaluació	<p>En funció de les accions que es defineixin amb aquesta política, s'han de detallar els indicadors d'impacte. Generalment es pot indicar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grau de satisfacció amb la política d'empresa familiarment responsable per sexes i categories laborals (objectiu: 100%).
Nivells d'assoliment	<p>L'empresa ha de definir els seus límits:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grau de satisfacció amb la política d'empresa familiarment responsable per sexes i categories laborals.

Política genèrica	Cultura organitzativa
Nom de la pràctica	20. Pla d'igualtat
Descripció	<p>Realització d'una pla d'igualtat per a l'empresa, sigui obligació legal o per voluntat de l'empresa, tal com s'ha presentat a la secció 4 d'aquesta guia. Un pla d'igualtat és un conjunt ordenat de mesures que com a objectiu aconseguir la igualtat per mitjà de l'eliminació de la discriminació per raó de sexe.</p> <p>El pla d'igualtat fixa objectius concrets sobre igualtat, estratègies i pràctiques per aconseguir-los, així com els sistemes d'avaluació i de millora contínua. El pla d'igualtat ha de contenir pràctiques de la mateixa naturalesa que les que s'han desenvolupat en totes les fitxes anteriors.</p>
Objectius	Aconseguir la igualtat entre dones i homes a l'empresa amb mesures que eliminin les causes de discriminació per raó de sexe.
Responsable principal	Direcció general.
Altres agents responsables	Responsable de persones (recursos humans), representació dels treballadors/ores.
Persones destinatàries	Tota la plantilla.

<p>Actuacions principals</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa i compromís de la direcció general i el comitè de direcció per a la realització del pla. - Constitució d'una comissió d'igualtat, responsable del procés d'elaboració del pla. - Realització de la diagnosi inicial i determinació dels indicadors clau. - Disseny del pla d'igualtat amb accions que permetin assolir els objectius i indicadors desitjats. - Realització de l'avaluació del pla i el procés de millora contínua.
<p>Actuacions de comunicació</p>	<p>Comunicació de tot el procés d'actuacions (compromís, constitució comissió, diagnosi, pla dissenyat, avaluació i accions de millora contínua).</p>
<p>Calendari</p>	<p>Planificació durant mesos per dur a terme el conjunt d'etapes del procés. En aquestes etapes, la diagnosi i el disseny del pla poden requerir mesos.</p> <p>La implantació de les accions serà contínua i l'avaluació s'ha de fer periòdicament, com a mínim una vegada a l'any.</p>
<p>Mitjans i costos</p>	<p>Els mitjans principals són inicialment les persones de la comissió d'igualtat i, una vegada dissenyat el pla, el departament de persones és el que ha de vetllar per la seva execució. L'avaluació i millora contínua correspon a la comissió d'igualtat.</p>
<p>Indicadors d'impacte i avaluació</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Terminis de constitució de la comissió, de finalització de la diagnosi i de disseny del pla d'igualtat. - Indicadors específics d'impacte definit en cadascuna de les accions del pla.
<p>Nivells d'assoliment</p>	<p>L'empresa ha de definir els seus límits per als:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Terminis de constitució de la comissió, de finalització de la diagnosi i de disseny del pla d'igualtat. - Indicadors específics d'impacte definit en cadascuna de les accions del pla.

Política genèrica	Cultura organitzativa
Nom de la pràctica	21. Codi ètic amb perspectiva de gènere
Descripció	Elaboració d'un codi ètic per al comportament de l'empresa i els seus integrants, tenint en compte la perspectiva de gènere en tots els seus aspectes i que consideri en profunditat el principi i les pràctiques de no discriminació per raó de sexe.
Objectius	Aconseguir un comportament a l'empresa que condueixi a la igualtat entre dones i homes a l'empresa.
Responsable principal	Direcció general.
Altres agents responsables	Responsable de persones (recursos humans), representació dels treballadors/ores.
Persones destinatàries	Tota la plantilla.
Actuacions principals	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa i compromís per a l'elaboració del codi ètic. - Constitució d'una comissió ètica, redactora del codi. - Realització de la diagnosi inicial i determinació dels principis ètics rellevants. - Disseny del codi ètic i definició d'indicadors de seguiment del compliment. - Aprovació del codi ètic. - Realització de l'avaluació del compliment del codi i millora contínua.
Actuacions de comunicació	Comunicació de tot el procés d'actuacions (compromís, constitució comissió ètica, diagnosi, codi dissenyat, mecanisme d'aprovació, avaluació i accions de millora contínua).
Calendari	<p>Planificació durant mesos per dur a terme el conjunt d'etapes del procés. En aquestes etapes, la diagnosi i el disseny del codi poden requerir mesos.</p> <p>La implantació de les accions serà contínua i l'avaluació s'ha de realitzar periòdicament, com a mínim una vegada a l'any.</p>

<p>Mitjans i costos</p>	<p>Els mitjans principals són inicialment les persones de la comissió del codi ètic i, una vegada dissenyat el pla, el departament de persones és el que ha de vetllar per la seva execució. L'avaluació i millora contínua pot correspondre a la comissió d'ètica.</p>
<p>Indicadors d'impacte i avaluació</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Terminis de constitució de la comissió, de finalització de la diagnosi i de disseny del pla d'igualtat. - Indicadors específics de compliment o incompliment de les exigències del codi ètic.
<p>Nivells d'assoliment</p>	<p>L'empresa ha de definir els seus límits per als:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Terminis de constitució de la comissió, de finalització de la diagnosi i de disseny del pla d'igualtat. - Indicadors específics de compliment o incompliment de les exigències del codi ètic.

6. Reflexió final

Les vint fitxes de pràctiques que es presenten en aquest treball ens mostren com la indústria del sector està duent a terme un esforç important per incorporar la perspectiva de gènere a les organitzacions empresarials. Fer el recull d'aquestes pràctiques d'igualtat posa en valor les iniciatives dutes a terme per les empreses i ajuda tant a sensibilitzar sobre la importància de la integració de la perspectiva de gènere com a donar idees que estimulin noves iniciatives i serveixin de model per a noves pràctiques per a totes les empreses, tinguin o no més de 50 treballadores i treballadors.

Cal que a cada empresa es facin accions de tipus diversos per cobrir els principals àmbits de desigualtat que es donen a les empreses i que s'han detallat en aquest estudi; i a més, segons el cas, per a cada àmbit cal fer més d'un tipus d'acció fins a assolir la igualtat real de resultats. No n'hi ha prou de pensar o de situar-se en l'apriorisme que les accions que ja es duen a terme són "bones" o "correctes" en el sentit que són neutres. Per això no ens cansarem de dir que cal formació específica. És important recordar que totes les pràctiques existents en el dia a dia de l'empresa que no estan dissenyades des de la perspectiva de gènere, és a dir que la incorporen, i es basen sobretot o especialment en el funcionament tradicional o en el costum, són sexistes i generen discriminació envers les dones. D'aquesta constatació a partir d'evidències científiques neix la normativa sobre igualtat que imposa, entre d'altres coses, la necessitat d'implantar els plans d'igualtat a les empreses; però també cal recordar que no és només un guany social el que s'aconsegueix amb la igualtat, és també un guany, si es fa ben fet, per a les pròpies empreses.

El pla d'igualtat de l'empresa ha de suposar una revisió general de tot el funcionament de l'organització, fent un èmfasi especial, una vegada fet el diagnòstic de la situació concreta, en quins són els àmbits on cal actuar i especialment quins cal prioritzar per arribar més aviat a l'objectiu d'erradicar la discriminació. Això en el millor dels casos, però si no és possible, qualsevol mesura presa ben dissenyada o ja provada en d'altres experiències com les que aquí es recullen són un bon inici per acabar amb les desigualtats. Val la pena fer servir aquesta guia com un catàleg d'experiències del qual treure

idees per adoptar o transformar segons les necessitats concretes de cadascú i posar-les en pràctica.

Hi ha accions que són molt senzilles i d'altres que volen d'una planificació de recursos, però totes elles tenen un paper important per assolir la transformació de la realitat patriarcal que genera la discriminació i la desigualtat. A la vegada, dissenyar el pla en el seu conjunt permet, malgrat començar només per una o dues accions, establir uns objectius a curt, mitjà i llarg termini que fa molt més efectiva la feina i especialment la seva avaluació dels resultats.

Per acabar, només una recomanació transversal: cal sensibilitzar tots els col·lectius de l'empresa en la perspectiva de gènere, començant evidentment per la direcció. Això significa que no només cal que persones concretes amb responsabilitats diverses dels diferents col·lectius que integren l'empresa rebin una formació en aquesta perspectiva, sinó que el conjunt dels treballadors i treballadores puguin assistir també a formacions específiques sobre el tema. És especialment important la presa de consciència sobre tots els prejudicis i prenocions sexistes i masculistes que arrosseguem i que no ens deixen traduir els nostres valors en accions i actuacions concordants. O el que és el mateix, que fan que seguim mantenint pràctiques empresarials i relacions laborals sexistes sense ser-ne conscients i donant per descomptat que són igualitàries.

7. Glossari

Segregació horitzontal: distribució no uniforme entre dones i homes en un sector d'activitat determinat (Departament de Treball, 2008).

Segregació vertical: distribució no uniforme entre dones i homes en els diferents nivells d'activitats i jeràrquics de l'empresa (Departament de Treball, 2008).

Terra enganxós: doncentració de dones en els nivells més baixos del mercat laboral, en forma de pitjors salaris, condicions de vida més vulnerables o ocupacions amb escàs nivell formatiu (Departament de Treball, 2008).

Sostre de vidre: barrera (metafòrica) que dificulta l'accés a les dones als nivells de més responsabilitat i poder de decisió en les jerarquies de les empreses o organitzacions (Departament de Treball, 2008).

Bretxa salarial de gènere: diferència entre el salari mitjà dels homes i les dones (Departament de Treball, 2008).

Leaking pipe: abandonament voluntari de la carrera professional per part de les dones a causa de les dificultats de conciliació de la vida personal, familiar i laboral (Departament de Treball, 2008).

Síndrome de Sísif: sensació de pèrdua de valor i estatus social d'una posició que anteriorment estava reservada per als homes i que ha estat aconseguida per una dona (Departament de Treball, 2008).

8. Referències

Banc Mundial (2020). Gender Equality: Why it Matters, Especially in a Time of Crisis. Disponible a:

<https://www.worldbank.org/en/news/opinion/2020/04/13/gender-equality-why-it-matters-especially-in-a-time-of-crisis>

CaixaBank (2017). Quatre raons per incorporar els Objectius de Desenvolupament Sostenible a la teva empresa. Disponible a:

<https://blog.caixabank.es/blogcaixabank/ca/2017/08/quatre-raons-per-incorporar-els-objectius-de-desenvolupament-sostenible-a-la-teva-empresa.html#>

Cambra de Comerç de Barcelona (2008). L'impacte econòmic de la pèrdua de talent femení. Gabinet d'estudis econòmics. Disponible a:

[https://www.donaempresaeconomia.org/wp-content/uploads/2012/08/Impacte-econ%
c3%b2mic-p%
c3%a8rdua-talent-femen%
c3%ad.pdf](https://www.donaempresaeconomia.org/wp-content/uploads/2012/08/Impacte-econ%c3%b2mic-p%c3%a8rdua-talent-femen%c3%ad.pdf)

Chillida, M. i Guerra, J. (2008). Buenas brácticas para integrar la igualdad de genero en las empresas. Dirección General de Formación para el Empleo.

Consejería de Igualdad y Empleo de la Junta de Extremadura. Disponible a:

<http://www.fundacionmujeres.es/img/Document/15025/documento.pdf>

Comissió Europea (2020). Gender equality strategy. Achievements and key areas for action. Disponible a: https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_en#relatedlinks

Cuberes, D. I Teignier, M. (2016). Aggregate Effects of Gender Gaps in the Labor Market: A Quantitative Estimate. *Journal of Human Capital*, 10(1), pàgines 1-32.

Departament de treball (2008). Recull de termes. Dones i treball. Disponible a:

https://treball.gencat.cat/web/.content/24_igualtat/Recursos/Eines/Estudis_igualtat/Documents/Recull_termes_Dones_Treball_cat.pdf

Diputació de Barcelona (2007). El Pla d'Igualtat i mesures de conciliació. Guia Pràctica de Responsabilitat Social per a la PIME. Barcelona. Disponible a

<https://www.diba.cat/documents/36150622/53709457/Pla+d%27igualtat+i+mesures+de+conciliacio.pdf/0ca30276-7fff-4e53-a46d-c614c53cd05c>

Diputació de Barcelona (s.d.). Objectius de Desenvolupament Sostenible. Objectiu 5. Aconseguir la igualtat de gènere i empoderar totes les dones i nenes. Disponible a: <https://www.diba.cat/web/ods/igualtat-de-genere>

Farré, L. i González, L. (2019). Does paternity leave reduce fertility?, *Journal of Public Economics*, vol. 172, pàgines 52-66.

Generalitat de Catalunya, Canal Empresa (2021). Plans d'igualtat a les empreses, Avantatges. Disponible a https://canalempresa.gencat.cat/ca/02_serveis_per_temes/07_treball_i_treballadors/03_relacions_laborals/06_igualtat_d_oportunitats_integracio_i_insercio_laboral/04_plans_d_igualtat_a_les_empreses/

Generalitat de Catalunya (2016). Programa de dones del món rural i marítim de Catalunya 2016 – 2020. Disponible a: <http://agricultura.gencat.cat/web/.content/01-departament/politiques-dones/enllacos-documents/fitxers-binaris/Programa-de-dones-2016-2020.pdf>

González Gago, E. (2019). Evaluation of the strengths and weaknesses of the Strategic Engagement for Gender Equality 2016–2019. Disponible a: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/aid_development_cooperation_fundamental_rights/strategic_engagement_2016-2019_evaluation.pdf

Grup Alimentari d'Innovació i Sostenibilitat (2021). Guía pràctica para el cumplimiento de los ODS en Pymes agroalimentarias. Disponible a: http://www.gisalimentario.es/empresas-agroalimentarias/inicio/presentacion-de-la-guia-practica-para-el-cumplimiento-de-los-ods-en-pymes-agroalimentarias_1354_3_1823_0_1_in.html

Instituto de la Mujer (2008). Manual para elaborar un Plan de Igualdad en la empresa. Aspectos básicos.

l'Institut Europeu per la Igualtat de Gènere (2016). Gender Impact assessment. Gender Mainstreaming Toolkit. Disponible a: <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gender-impact-assessment>

McKinsey (2015). The power of parity: How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth. Disponible a: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/public%20and%20soci>

[al%20sector/our%20insights/how%20advancing%20womens%20equality%20can%20add%2012%20trillion%20to%20global%20growth/mgi%20power%20of%20parity_full%20report_september%202015.pdf](#)

Ministerio de Igualdad (2021). Guía para la elaboración de planes de igualdad en las empresas. Disponible a

https://www.igualdadenlaempresa.es/asesoramiento/diagnostico/docs/Guia_pdi.pdf

Organització Mundial de les Nacions Unides (s.d.). Igualdad de género: por qué es importante. Disponible a: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/5_Spanish_Why_it_Matters.pdf

Sánchez Miret, C., Marquès Gou, P., Lado, S.; Lloveras Ayats, N. (2020). La dona a la indústria alimentària a Catalunya. Departament Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació. Generalitat de Catalunya.



Dones del món rural i marítim



Generalitat de Catalunya
Departament d'Acció Climàtica,
Alimentació i Agenda Rural



Catalunya
2030