

# **DOBLE GRADO: Administración y Dirección de Empresas y Derecho**

**Curso 2022/2023**

## **El plan de igualdad en la empresa: una propuesta para Berba Translations S.L.**

Autora: Ane Corrales Domínguez

Directora: Nerea San Martín Albizuri

Bilbao, a 16 de febrero de 2023





## ÍNDICE DE CONTENIDO

Abreviaturas.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	2
1.1. Antecedentes.....	2
1.2. Objetivo principal y secundarios .....	3
1.3. Metodología.....	4
1.4. Estructura del trabajo .....	4
2. CONTEXTUALIZACIÓN.....	5
3. EL PLAN DE IGUALDAD EN LA EMPRESA .....	7
3.1. Qué es un plan de igualdad .....	7
3.2. Marco regulatorio del plan de igualdad .....	8
3.3. Sujetos obligados .....	10
3.4. Grado de implantación.....	11
3.5. Infracciones y sanciones .....	14
3.6. Fases en la elaboración e implantación de un plan de igualdad en la empresa	16
3.6.1. Fase 1. Puesta en marcha del proceso de elaboración del plan de igualdad	18
3.6.2. Fase 2. Realización del diagnóstico.....	19
3.6.3. Fase 3. Diseño, aprobación y registro del plan de igualdad .....	20
3.6.4. Fase 4. Implantación y seguimiento del plan de igualdad.....	21
3.6.5. Fase 5. Evaluación del plan de igualdad.....	22
4. PROPUESTA DE INFORME DE DIAGNÓSTICO Y MEDIDAS DE IGUALDAD PARA LA EMPRESA BERBA TRASLATIONS S.L. ....	23
4.1. Presentación de la empresa .....	24
4.1.1. Ficha de identificación de la empresa.....	25

4.1.2.	Organigrama .....	26
4.2.	Justificación de la selección de la empresa.....	26
4.3.	Fase 2: Informe de diagnóstico de Berba.....	27
4.3.1.	Metodología empleada .....	27
4.3.2.	Análisis cuantitativo de la empresa .....	28
4.3.3.	Análisis cualitativo de la empresa por materias .....	29
4.3.3.1.	Procesos de selección y contratación .....	29
4.3.3.2.	Formación.....	30
4.3.3.3.	Promoción profesional .....	31
4.3.3.4.	Condiciones de trabajo y ejercicio corresponsable de los derechos de la vida personal, familiar y laboral .....	31
4.3.3.5.	Retribuciones.....	32
4.3.3.6.	Infrarrepresentación femenina .....	32
4.3.3.7.	Prevención del acoso sexual y por razón de sexo .....	33
4.3.3.8.	Comunicación inclusiva y lenguaje no sexista.....	34
4.3.3.9.	Opinión de las y los co-fundadores y de la plantilla .....	34
4.3.4.	Conclusiones del diagnóstico .....	36
4.4.	Fase 3. Diseño de medidas de igualdad para Berba.....	37
5.	CONCLUSIONES.....	43
	RELACIÓN DE FUENTES .....	48
	ANEXO I.....	53
	ANEXO II.....	61

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Normativa vigente en materia de igualdad.....	6
Tabla 2. Sujetos obligados por la LOIEMH por razón del tamaño .....	10
Tabla 3. Plazos de constitución de la comisión negociadora .....	18
Tabla 4. Cuestiones a evaluar en la fase número 5 de elaboración del plan de igualdad	22
Tabla 5. Ficha de identificación de la empresa .....	25
Tabla 6. Medidas para el área de proceso de selección y contratación .....	38
Tabla 7. Medidas para el área de formación.....	38
Tabla 8. Medidas para el área de formación.....	39
Tabla 9. Medidas para el área de retribuciones .....	40
Tabla 10. Medidas para el área de prevención del acoso sexual y por razón de sexo....	41
Tabla 11. Medidas para el área de comunicación.....	41
Tabla 12. Rúbrica para proceso de selección .....	55

## ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Gráfico 1. Reflejo del incumplimiento de la obligación de elaboración e implantación del plan de igualdad.....	13
Gráfico 2. Estructura del tejido empresarial español.....	14
Gráfico 3. Evolución de las infracciones detectadas por la Inspección de Trabajo .....	16
Figura 1. Organigrama.....	26

## Abreviaturas

- BIE: Boletín de Igualdad en el Empleo
- CE: Constitución Española
- CEO: Chief Executive Officer
- CMO: Chief Marketing Officer
- CPO: Chief Product Officer
- CRM: Customer Relationship Management - Gestión de Relación con los Clientes
- CTO: Chief Technology Officer
- ET: Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores
- KDM: Key Decision Maker – Tomador de Decisiones Clave
- LOIEMH: Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres
- ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible
- R.D.L 5/2000: Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social
- R.D.L 6/2019: Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación
- RD 713/2010: Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios, acuerdos colectivos de trabajo y planes de igualdad
- RD 901/2020: Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo
- RD 902/2020: Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres
- REGCON: Registro y Depósito de Convenios Colectivos, Acuerdos Colectivos de Trabajo y Planes de Igualdad
- RLT: Representación Legal de los Trabajadores
- TFUE: Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea
- WFA: Work From Anywhere – Trabaja desde cualquier lugar

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Antecedentes

Como mujer a punto de adentrarse en el mundo laboral, el poder acceder a éste en igualdad de condiciones y bajo las mismas oportunidades que los hombres que se encuentran en mi misma situación, es un tema que me despierta interés y preocupación a partes iguales. En otras palabras, presento un interés particular en que la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres sea respetada en todos los ámbitos y, ahora, en concreto, en el ámbito laboral. Precisamente esta inquietud, unida a mi deseo de contribuir desde el ámbito académico a la divulgación de herramientas que ayuden a garantizar la igualdad, es lo que me ha llevado a escoger el tema objeto de estudio del presente trabajo: los planes de igualdad en la empresa.

Conscientes de la carencia de acciones normativas en favor de la igualdad efectiva en el ámbito laboral, en 2007 las Cortes Generales aprobaron la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Esta Ley prevé el plan de igualdad en la empresa como aquella herramienta, obligatoria para determinados sujetos, que permite a través de un diagnóstico de situación detectar posibles discriminaciones por razón de sexo. Así, en función del resultado obtenido en el diagnóstico, se procede a proponer medidas en materia de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres.

A pesar de las ventajas que el plan de igualdad, como documento estratégico, puede traer a la empresa, el grado de cumplimiento en la obligatoriedad de su elaboración e implantación se encuentra muy por debajo del deseable. Ello, como cualquier otra infracción, debería tener como correlato la imposición de su correspondiente sanción. En cambio, la autoridad competente aún no ha sido capaz de sancionar todos los incumplimientos que se infieren de las estadísticas.

El estudio de los planes de igualdad en su vertiente más teórica, y tras analizar la situación real en cuestiones de aplicabilidad en el entorno más cercano, el siguiente paso no podía ser otro que poner en práctica lo aprendido a través de una propuesta de diagnóstico y diseño de medidas para una empresa real: Berba Translations S.L. Con ello, además de profundizar en el objeto de estudio de este trabajo, hemos tratado de contribuir con la empresa seleccionada en su objetivo de alcanzar un mayor grado de igualdad de trato y

oportunidades entre mujeres y hombres, lo que sin duda va a repercutir positivamente en el conjunto de sus estrategias y, seguramente, en sus resultados.

En este punto, me gustaría agradecer a la empresa su colaboración activa en el desempeño de este trabajo, ya que me han facilitado el acceso a la información necesaria para su desarrollo.

## 1.2. Objetivo principal y secundarios

El objetivo principal de este trabajo es *desarrollar una propuesta de diagnóstico con perspectiva de género y diseñar medidas en materia de igualdad de trato y oportunidades para una empresa real.*

Para lograrlo se plantean los distintos objetivos secundarios:

- *Conocer en qué consiste un plan de igualdad*

Comprender la naturaleza del plan de igualdad en la empresa como herramienta que permite garantizar la igualdad efectiva entre mujeres y hombres en el ámbito laboral.

- *Obtener una visión general de la regulación del plan de igualdad*

Atender al contenido de los diferentes textos normativos que regulan los planes de igualdad en la empresa para conocer su marco regulatorio.

- *Analizar el grado de cumplimiento de la normativa y conocer las consecuencias derivadas del incumplimiento*

Reparar en la cifra de empresas obligadas por la normativa vigente a la elaboración del plan de igualdad y el número efectivo de planes registrados para poder deducir el grado de incumplimiento, así como el número de sanciones impuestas por la autoridad competente.

- *Comprender en qué consiste el proceso de elaboración de un plan de igualdad y poner en práctica alguna de sus fases*

Asimilar los pasos a seguir en las diferentes fases que constituyen todo el proceso de elaboración e implantación del plan de igualdad, desde el inicio de la negociación hasta la evaluación del impacto una vez finalizado su periodo de vigencia.

### **1.3. Metodología**

Para la realización del presente trabajo he seguido dos metodologías diferentes, coincidiendo con su estructura. En primer lugar, se ha llevado a cabo un proceso analítico-sintético, que consiste en la combinación de dos procesos intelectuales inversos. De un lado, el análisis, que se lleva a cabo mediante «la síntesis de las propiedades y características de cada parte del todo» y, de otro lado, la síntesis, que «se realiza sobre la base de los resultados del análisis» (Rodríguez y Pérez, 2017). Para ello, se han consultado estadísticas del INE, bases de datos como Dialnet, el Registro y Depósito de Convenios Colectivos, informes del Ministerio de Trabajo y Economía Social y del Ministerio de Igualdad, informes de organismos autónomos como el Instituto de las Mujeres y de entidades sociales como la Fundación MUJERES, entre otras fuentes, con el objetivo de ofrecer la información más precisa posible.

En la segunda parte del trabajo se ha seguido el método del caso, entendido como una «metodología de aprendizaje activo, en donde el alumno se enfrenta a un problema real y específico y comprende, conoce y analiza el contexto en el que se presenta» (Cienfuegos, Gómez y Rebeil, 2018). Para esta parte, sirviéndonos de la información facilitada por la empresa objeto de estudio, se han puesto en práctica las pautas del Instituto de las Mujeres para la elaboración de planes de igualdad en la empresa.

### **1.4. Estructura del trabajo**

El trabajo ha sido estructurado en dos grandes bloques: una primera parte teórica y una puesta en práctica. Tras esta introducción, en los epígrafes 2 y 3 encontraremos el marco teórico. El epígrafe 2 es una toma de contacto con la temática, en el que se pone en evidencia que la igualdad efectiva es todavía una tarea pendiente. En el epígrafe 3 se pretende no solo definir qué es un plan de igualdad, su marco regulatorio y delimitar quiénes son sujetos obligados como consecuencia de las últimas reformas, sino que, además, se trata de llevar a cabo un análisis del grado de implantación de los planes de igualdad y las infracciones halladas. Por último, se pretende sintetizar los aspectos clave a tener en cuenta en las diferentes fases de la elaboración del plan.

A continuación, el epígrafe 4 se corresponde con la puesta en práctica de las fases de diagnóstico y diseño de medidas en materia de igualdad de trato y oportunidades para una empresa real: Berba Translations S.L. En primer lugar, se presenta la entidad seleccionada

y se justifica la selección. Posteriormente, se lleva a cabo un estudio cuantitativo y cualitativo de la empresa en materia de igualdad, correspondiente a la fase de diagnóstico. Así, es posible desarrollar la fase de diseño de medidas, en la que se proponen una serie de objetivos que responden al propósito de corregir las desigualdades detectadas en la fase inmediatamente anterior.

Finalmente, llegados al estadio conclusivo, se ha realizado un intento de recapitulación de las ideas clave emanadas en el decurso del trabajo, además de exponer las limitaciones encontradas en su elaboración y las futuras líneas de investigación.

## **2. CONTEXTUALIZACIÓN**

El artículo 14 de la Constitución española (en adelante, CE) consagra la igualdad de los españoles, sin que pueda darse discriminación por razón de sexo. En este sentido y para garantizar su cumplimiento, el artículo 9.2 CE asigna a los poderes públicos la labor de favorecer, a través de las iniciativas que sean oportunas, la libertad y la igualdad.

Que las mujeres y los hombres tengan reconocidos los mismos derechos y deberes ha sido un proceso largo sujeto a años de lucha, y si bien se ha logrado el reconocimiento de la igualdad formal ante la ley, no es menos cierto que aún queda mucho camino por recorrer hasta una igualdad plena y efectiva entre mujeres y hombres. Son numerosos los indicadores que demuestran que todas las iniciativas llevadas a cabo hasta la fecha han sido insuficientes: la cifra de víctimas de violencia de género, la brecha salarial, la tasa de paro femenina y la infrarrepresentación femenina en puestos de responsabilidad, entre otros.

Siendo los poderes públicos conscientes de esta realidad, las Cortes Generales aprobaron en 2007 la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (en adelante, LOIEMH), que en su exposición de motivos denuncia la necesidad de acciones normativas que ayuden a erradicar toda índole de discriminación, directa e indirecta, por razón de sexo. El artículo 1 de la LOIEMH es toda una declaración de intenciones del legislativo, que pretende mediante la entrada en vigor del texto normativo hacer efectivo el derecho de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, cumpliendo así con el mandato constitucional.

La igualdad efectiva a la que se hace alusión descansa sobre el principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres, que queda definido en el artículo 3 de la LO 3/2007 como la ausencia de toda discriminación por razón de sexo, ya sea ésta de forma directa o indirecta, especialmente si se dan con razón de maternidad, asunción de obligaciones familiares y estado civil.

Con carácter previo a la aprobación de la LOIEMH, la igualdad entre mujeres y hombres y la no discriminación por razón de sexo ya había sido objeto de regulación en diferentes textos normativos (véase tabla nº1). Sin embargo, esta ley es innovadora en tanto que se trata de la primera que prevé políticas activas que persiguen cumplir con el principio de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres. Además, pretende deponer aquellos obstáculos y estereotipos sociales que dificultan la consecución del fin (Boletín de Igualdad en el Empleo [BIE], 2020).

*Tabla 1. Normativa vigente en materia de igualdad*

Normativa	Propósito en materia de igualdad
Constitución española de 1978	Afirmación legal de la igualdad entre las mujeres y los hombres y la no discriminación por razón de sexo, entre otras
Ley 16/1983, de 24 de octubre, de creación del Organismo Autónomo Instituto de la Mujer	Creación del Instituto de la Mujer como organismo autónomo adscrito al Ministerio de Cultura, cuya finalidad es garantizar el cumplimiento de los principios constitucionales recogidos en los artículos 9.2 y 14, así como promover y fomentar la igualdad y la participación de las mujeres en la vida política, cultural, económica y social
Real Decreto 774/1997, de 30 de mayo, por el que se establece la nueva regulación del Instituto de la Mujer	Se procede a reestructurar el Organismo autónomo Instituto de la Mujer que ahora queda adscrito a la Secretaría General de Asuntos Sociales
Ley 62/2003, de 30 de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y del orden social	Medidas para la aplicación del principio de igualdad de trato y no discriminación por todas las causas previstas en el artículo 14 de la Constitución
Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres	La mayor novedad de esta Ley radica en la previsión de políticas activas para hacer efectivo el principio de igualdad

*Fuente: Elaboración propia a partir de la normativa vigente*

Entre la relación de políticas públicas y privadas de promoción de la igualdad, se han de destacar aquellas encuadradas en el ámbito laboral, como la elaboración y aplicación de los planes de igualdad en las empresas, que es el instrumento objeto de estudio en este trabajo y que abordaremos a continuación.

### **3. EL PLAN DE IGUALDAD EN LA EMPRESA**

#### **3.1. Qué es un plan de igualdad**

En 2015 los Estados Miembros de las Naciones Unidas aprobaron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (en adelante, ODS) que forman la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. A través de estos 17 ODS, entre los años 2020 y 2030 se pretende, entre otras, luchar contra la pobreza, hacer frente a la emergencia climática, y empoderar a las mujeres y niñas. En relación a este último propósito, se encuentra el ODS número 5: *Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas*. Este ODS, a su vez, se compone de seis metas, de entre las cuales se ha de destacar, por su estrecha vinculación con el objeto de estudio del presente trabajo, la meta 5.c: *Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles* (Naciones Unidas, 2015).

Para dar cumplimiento a la citada meta se infiere la necesidad de promulgar legislación que contemple acciones positivas que favorezcan el principio de igualdad. Por tanto, con la aprobación de leyes como la LOIEMH, el legislador no solo está tratando de cumplir con el mandato constitucional, así como trasladar el contenido de las directivas europeas en materia de igualdad, sino que además está promoviendo el cumplimiento de objetivos de origen supranacional como los ODS. Es cierto que «[l]as leyes por sí solas no cambian la realidad social, pero son muy importantes para fijar los marcos de actuación y abrir las puertas de las reformas necesarias» (Secretaría de Mujer y Políticas Sociales FeSP-UGT [FeSP-UGT], s.f.).

Volviendo a nuestro ámbito objeto de estudio, el ámbito laboral, el máximo exponente de las políticas de igualdad son los planes de igualdad en la empresa, «como instrumento que permite integrar la igualdad en las relaciones laborales y en todos los ámbitos de gestión de las organizaciones» (Instituto de las Mujeres, 2021).

El plan de igualdad en la empresa es un instrumento que se engloba dentro de las acciones positivas que los poderes públicos y las personas físicas y jurídicas privadas pueden o deben adoptar en aras de hacer del derecho a la igualdad un derecho efectivo. El carácter obligatorio o voluntario de la implantación de un plan de igualdad en la empresa dependerá de si estamos ante un sujeto obligado por la ley (cuestión que será tratada en el epígrafe 3.3)

El plan de igualdad se compone de una serie de medidas que se plantean tras haber realizado un análisis riguroso de la empresa objeto de estudio y del que se obtiene un diagnóstico de situación. Se trata de un documento estratégico, en el que se han de fijar los objetivos que se pretenden alcanzar en materia de igualdad, así como los medios que serán empleados para lograr dicho fin. Asimismo, será imprescindible incorporar métodos de evaluación para medir el grado de consecución de los objetivos, que principalmente girarán en torno a mejorar la realidad de la empresa en lo que a igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres se refiere (Unión Sindical Obrera [USO], 2020).

Es un documento estratégico y un documento operativo a partes iguales. Es estratégico puesto que a través de su elaboración y posterior implantación en la empresa se pretende aprovechar el talento de mujeres y hombres y posicionar a la empresa de manera favorable en materia de igualdad. Además, es operativo en tanto que reúne una serie de medidas elaboradas en base a la situación de la empresa y que pretenden suplir las deficiencias encontradas en materia de igualdad (Fundación MUJERES, s.f.).

Asimismo, es preciso señalar que la elaboración e implantación de un plan de igualdad en la empresa es fundamental, porque se trata de una herramienta que permite la detección precoz de situaciones de desigualdad, «pero sobre todo porque incluye el deber de medir, medir para evaluar, evaluar para mejorar» (Campos, 2022).

### **3.2. Marco regulatorio del plan de igualdad**

Los planes de igualdad fueron objeto de regulación por primera vez en España a través de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (LOIEMH). Esta Ley, pionera en el ámbito del Derecho antidiscriminatorio a nivel nacional, planteó en el título IV capítulo III los planes de igualdad en la empresa como una acción positiva que promueva el acceso al trabajo en igualdad de oportunidades (Boletín de Igualdad en el Empleo [BIE], 2020).

A su vez, el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (en adelante, ET) prevé en su artículo 17 el deber de no discriminación en las relaciones laborales. Son numerosos los artículos en los que se hace alusión a los planes de igualdad, de forma que el ET complementa la regulación contenida en la LOIEMH.

Doce años después de la entrada en vigor de la LOIEMH, los poderes públicos se vieron en la necesidad de publicar el Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación (en adelante, R.D.L 6/2019). Mediante el R.D.L 6/2019 se modificó de manera significativa el contenido de la LOIEMH. Entre las razones que llevaron a la aprobación de este Real Decreto-ley destaca una: que las medidas propuestas inicialmente en la LOIEMH no tuvieron el impacto esperado, de forma que la igualdad efectiva que se pretendía garantizar continuaba siendo una igualdad de trato y oportunidades únicamente formal ante la ley. En este sentido, el Real Decreto-ley fortaleció la figura del plan de igualdad a través de diferentes exigencias: negociación del diagnóstico e inclusión de materias de carácter obligatorio, establecimiento de medidas de evaluación, inclusión de sistemas eficaces de seguimiento y evaluación de los objetivos y obligación de registro de los planes de igualdad (Serrano, 2021).

Ante la falta de regulación detallada sobre estos planes, un año más tarde fueron aprobados dos Reales Decretos: el Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro, y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo (en adelante, RD 901/2020), y el Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres (en adelante, RD 902/2020). Estos textos legales pretenden «dar cumplimiento al mandato legal de desarrollo reglamentario de los planes de igualdad, así como su diagnóstico, incluidas las obligaciones de registro, depósito y acceso, y establecer medidas específicas para hacer efectivo el derecho a la igualdad de trato y a la no discriminación entre mujeres y hombres en materia retributiva, respectivamente» (Boletín de Igualdad en el Empleo [BIE], 2020).

Por último, se ha de estar a lo previsto en el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios, acuerdos colectivos de trabajo y planes de igualdad (en adelante, RD 713/2010), que cuenta con una nueva redacción tras haber sido modificado

por el RD 901/2020. A través de este texto normativo, se viene a desarrollar lo previsto en el artículo 90 del ET y a regular el registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo.

### 3.3. Sujetos obligados

La redacción inicial de la LOIEMH contemplaba la obligatoriedad de los planes de igualdad para las empresas con más de 250 personas trabajadoras en plantilla. Sin embargo, con la aprobación del R.D.L 6/2019 que modifica la LOIEMH, se reduce considerablemente el número mínimo de personas en plantilla, de suerte que las empresas con más de 50 personas trabajadoras se ven ahora obligadas a elaborar e implantar un plan de igualdad en virtud de la nueva redacción del artículo 45.2 LOIEMH. La aplicación de este nuevo contenido del precepto se ha llevado a cabo de forma paulatina y de acuerdo a los plazos previstos en la tabla nº2.

*Tabla 2. Sujetos obligados por la LOIEMH por razón del tamaño*

Tamaño de la empresa	Fecha
Empresas con más de 150 personas en plantilla	7 de marzo de 2020
Empresas con más de 100 personas en plantilla	7 de marzo de 2021
Empresas con más de 50 personas en plantilla	7 de marzo de 2022

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Igualdad, s.f. a)*

Dado que las empresas quedan obligadas a elaborar un plan de igualdad cuando superan las 50 personas trabajadoras, es importante definir cómo se llega a dicho umbral. Con el fin de que todas las empresas realicen el cómputo del número de personas que dan lugar a la obligación de forma homogénea, el artículo 3 del RD 901/2020 establece que «se tendrá en cuenta la plantilla total de la empresa, cualquiera que sea el número de centros de trabajo de aquella y cualquiera que sea la forma de contratación laboral, incluidas las personas con contratos fijos discontinuos, con contratos de duración determinada y personas con contratos de puesta a disposición. [...]. A este número de personas deberán sumarse los contratos de duración determinada, cualquiera que sea su modalidad que, habiendo estado vigentes en la empresa durante los seis meses anteriores, se hayan extinguido en el momento de efectuar el cómputo». Dicho cómputo deberá llevarse a cabo al menos dos veces al año, el último día de junio y diciembre.

Una vez que la empresa haya alcanzado el citado umbral legalmente exigido para tener un plan de igualdad, automáticamente «nacerá para las partes la obligación de negociar, elaborar y aplicar ese plan, sin importar que el número de personas trabajadoras descienda por debajo del de los cincuenta a lo largo del proceso negociador» (Serrano, 2021).

Ahora bien, el número mínimo de trabajadores en plantilla no se erige como único elemento susceptible de vincular a una empresa a la obligatoriedad de elaborar y aplicar un plan de igualdad. En este sentido, el ya citado artículo 45 de la LOIEMH prevé otros dos supuestos en sus apartados tercero y cuarto, con independencia del número de personas en plantilla: cuando el convenio colectivo que les sea aplicable así lo prevea expresamente; y cuando como consecuencia de un procedimiento sancionador la autoridad laboral así lo determine como sustitución de las sanciones accesorias.

En todo caso, aquellas empresas que no se encuentren obligadas por imperativo legal a la elaboración e implantación de un plan de igualdad, podrán hacerlo de forma voluntaria siempre y cuando la representación legal de los trabajadores (en adelante, RLT) sea consultada con carácter previo a la negociación. A los planes voluntarios les será igualmente de aplicación el procedimiento regulado en el artículo 5 del RD 901/2020, que se refiere a todos los planes de igualdad (Ministerio de Igualdad, s.f. a).

### **3.4. Grado de implantación**

A finales del año 2021 cuando, como ya ha sido mencionado, los planes de igualdad todavía eran obligatorios únicamente para aquellas empresas con 100 trabajadores o más, apenas se contabilizaron 3.151 planes de igualdad registrados, aun cuando al comienzo del año más de 13.000 empresas ya superaban el centenar de personas en plantilla (Unión Sindical Obrera [USO], 2021).

A partir del 7 de marzo de 2022 la obligatoriedad de elaboración e implantación de los planes de igualdad se extiende a aquellas empresas que tengan 50 o más trabajadores. Por tanto, a día de hoy, todas aquellas empresas que cumplan con dicho criterio ya deberían tener incorporado su plan de igualdad, además de haberlo registrado en el Registro y Depósito de Convenios Colectivos, Acuerdos Colectivos de Trabajo y Planes de Igualdad (en adelante, REGCON). No obstante, en aquellos casos en los que, aun siendo sujetos obligados, todavía no esté aprobado el plan de igualdad, la empresa en cuestión deberá

poder acreditar, si fuese necesario, que al menos ha intentado iniciar la negociación para implantarlo (Martín, 2023).

Actualmente solo una de cada cuatro empresas españolas inscritas en la Seguridad Social y obligadas por razón del tamaño tiene registrado un plan de igualdad en el REGCON, según los datos obtenidos en el propio Registro y en las estadísticas oficiales del Ministerio de Trabajo y Economía Social. En concreto, a fecha de 30 de noviembre de 2022, en España había un total de 31.630 empresas inscritas en la Seguridad Social con más de 50 trabajadores en plantilla (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2022).

Por su parte, a fecha de 1 de enero de 2023, el REGCON contabiliza entre los planes de igualdad acordados y no acordados con los representantes de las personas trabajadoras un total de 10.155 planes. Sin embargo, esta cifra no se ha de usar como referencia, ya que incluye aquellos planes de igualdad que ya no se encuentran vigentes, pero que continúan en la base de datos porque fueron registrados en el momento de su aprobación. Para conocer el verdadero grado de cumplimiento del mandato normativo, el REGCON permite filtrar la búsqueda por el estado de vigencia del plan de igualdad. En consecuencia, si se atiende tan sólo a aquellos que se encuentran vigentes, la cifra disminuye hasta los 7.359 planes (REGCON, 2023).

En este estadio, conviene recordar que sujetos obligados no son tan solo aquellas empresas que superan las 50 personas en plantilla, sino que, con independencia del tamaño de la empresa, ésta puede verse obligada a elaborar e implantar un plan de igualdad cuando así lo señale el Convenio Colectivo que le sea aplicable o cuando la autoridad laboral así lo determine por medio de un procedimiento sancionador. Este hecho no hace sino evidenciar el elevado grado de incumplimiento, que de por sí ya es significativo cuando se atiende exclusivamente al tamaño de la empresa (véase gráfico nº1). Por desgracia, debido a la gran cantidad de pequeñas empresas y microempresas que hay registradas en la Seguridad Social, así como a la diversidad de Convenios Colectivos que les son de aplicación, es imposible atender a la cifra, siquiera orientativa, de sujetos obligados por razón del convenio. Del mismo modo, es desconocido el número de expedientes sancionadores de los que se desprende tal obligación.

*Gráfico 1. Reflejo del incumplimiento de la obligación de elaboración e implantación del plan de igualdad*



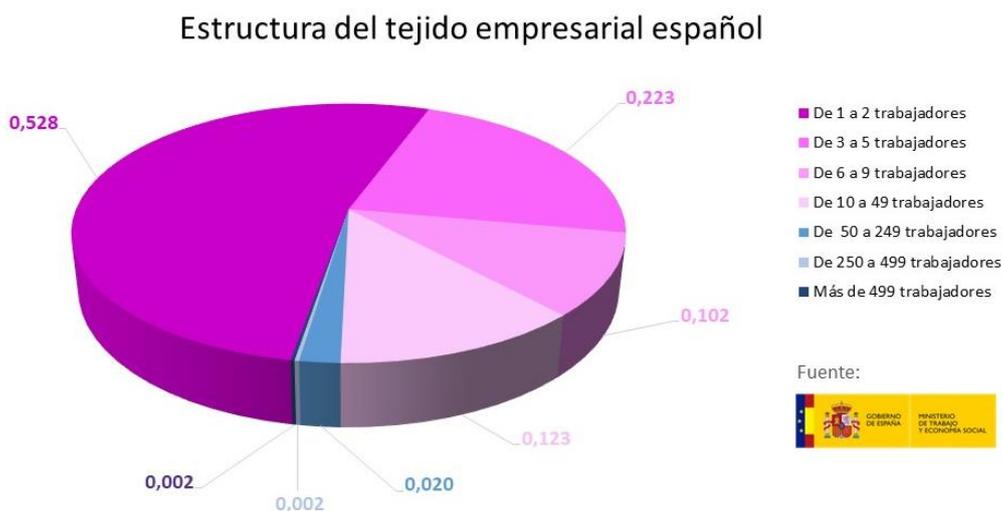
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del REGCON y del INE<sup>1</sup>

Por último, se podría poner en tela de juicio el umbral que determina la obligatoriedad de elaboración e implantación de un plan de igualdad en España, atendiendo a la estructura del tejido empresarial español. De 1.322.311 empresas inscritas en la Seguridad Social a noviembre de 2022, que es el último mes del que se dispone información, 1.290.681 (98%) son empresas con 1 a 50 trabajadores según las estadísticas del Ministerio de Trabajo y Economía Social. En contraposición, tan solo 31.630 (2%) empresas tienen más de 50 trabajadores (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2022).

Esto significa que tan solo el 2% del conjunto de las empresas a nivel nacional está actualmente obligado por la LOIEMH a elaborar e implantar un plan de igualdad, mientras que, en contraposición, el grueso del tejido empresarial se encuentra exento por tamaño (véase gráfico nº2).

<sup>1</sup> La cifra de los sujetos obligados del INE ha sido obtenida del estudio *Empresas por estrato de asalariados y condición jurídica*. Para la elaboración de este gráfico se ha considerado que en el año 2019 eran sujetos obligados las empresas con más de 250 trabajadores, en 2020 las de más de 150 trabajadores, en 2021 las de más de 100 y en 2022 y 2023 las de más de 50 trabajadores. Los datos de 2023 hacen referencia a los disponibles a fecha de 1 de enero de 2023.

Gráfico 2. Estructura del tejido empresarial español



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Trabajo y Economía Social*

Estos antagónicos porcentajes nos llevan a cuestionar el criterio escogido por el legislador para determinar quién se encuentra sujeto a la obligación de implantar un plan de igualdad en la empresa, así como la efectividad de la medida a nivel nacional. Consideramos que sería recomendable reformular la normativa en base a la realidad empresarial en España, de forma que un porcentaje mucho más elevado de empresas se vean en la obligación de implantar medidas positivas que favorezcan la igualdad efectiva entre mujeres y hombres.

### 3.5. Infracciones y sanciones

Ante tan elevado grado de incumplimiento del mandato de la LOIEMH, el R.D.L 6/2019 no sólo endureció los criterios, sino que también modificó a través de su artículo 6 el Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social (en adelante, R.D.L 5/2000). De esta forma, el apartado 13 del artículo 7 del R.D.L 5/2000 viene a contemplar como hecho constitutivo de infracción grave el «[n]o cumplir las obligaciones que en materia de planes y medidas de igualdad establecen la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, el Estatuto de los Trabajadores o el convenio colectivo que sea de aplicación». Tratándose el incumplimiento de una infracción grave, las empresas podrán ser sancionadas con «[m]ulta, en su grado mínimo, de 751 a 1.500

euros, en su grado medio de 1.501 a 3.750 euros y en su grado máximo de 3.751 a 7.500 euros» en base al artículo 40 del mencionado R.D.L 5/2000.

Además, las sanciones impuestas por incumplimiento de la obligación de elaborar e implantar el plan de igualdad en la empresa podrán verse agravadas por motivo de reincidencia. En este sentido, se entenderá que una empresa es reincidente cuando «comete una infracción del mismo tipo y calificación que la que motivó la sanción anterior, en un plazo no superior a 365 días después de la notificación en firme de la sanción anterior» (Grupo Atico34, s.f.).

La Inspección de Trabajo es el organismo estatal encargado de verificar el cumplimiento de la implantación de los planes de igualdad. En el año 2020 tan solo fueron detectadas 38 infracciones, por las cuales se impusieron sanciones por valor de 71.617 euros (GD Empresa, 2022). En 2021, cuando el registro del plan pasó a ser obligatorio para las empresas con más de 100 trabajadores, la Inspección de Trabajo detectó 163 infracciones, por las que se impusieron multas por valor de 324.771 euros (Gutiérrez, 2022).

En este último año 2022, la Inspección de Trabajo ha ido intensificando su labor de vigilancia, que unido al reciente vencimiento del plazo que convierte a todas las empresas de más de 50 personas trabajadoras en sujetos obligados, ha tenido como correlato un aumento exponencial de las infracciones halladas (véase gráfico nº3). Antes de finalizar el año, el organismo ya había detectado más de 950 infracciones, y las sanciones impuestas multiplicaban por siete la cifra del año anterior, alcanzando los 2,3 millones de euros (Olías, L. 2022).

Gráfico 3. Evolución de las infracciones detectadas por la Inspección de Trabajo



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de GD Empresa, La Vanguardia y elDiario.es

Atendiendo al elevado grado de incumplimiento detectado en el epígrafe inmediatamente anterior, es evidente que, a pesar de haber intensificado su labor, la Inspección de Trabajo aún no ha sido capaz de detectar muchas de las infracciones que se dan en materia de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres. Es por este motivo que se deberían aumentar los recursos destinados a la detección de incumplimientos normativos, tanto técnicos como humanos, de forma que las sanciones impuestas sirvan de elemento disuasorio a la desobediencia. Asimismo, consideramos acertada la elaboración de un plan estatal o programa de inspección especializado en materia de planes de igualdad para impulsar las inspecciones de oficio. Igualmente, sería recomendable fomentar la denuncia pública por motivo de incumplimiento de la obligación derivada de la LOIEMH, para facilitar la labor de investigación a la Inspección de Trabajo.

### 3.6. Fases en la elaboración e implantación de un plan de igualdad en la empresa

Elaborar e implantar un plan de igualdad en la empresa es un proceso que puede dividirse en cinco fases, las cuales deberán desarrollarse de forma sucesiva y a las que habrá que dedicar el tiempo y recursos oportunos. El Instituto de las Mujeres ha publicado la *Guía para la elaboración de planes de igualdad en las empresas*, que pretende servir como instrumento para la consecución de la igualdad ya que «facilita una metodología, con orientaciones técnicas, herramientas y modelos, que permite abordar el proceso de

negociación, elaboración y aplicación de un plan de igualdad en la empresa» (Ministerio de Igualdad, s.f. b).

Se considera imprescindible implicar a la plantilla a lo largo de todo el proceso, desde su inicio hasta su finalización, para que la elaboración y posterior puesta en marcha del plan sea un éxito. Además, es importante dotar de transparencia a todas las fases de su elaboración, de forma que todas las personas empleadas en la empresa tengan acceso a la información relativa a cada una de las diferentes fases. Asimismo, contribuye a la aceptación del plan contar con la RLT ya que, a través de ésta, se produce una suerte de acercamiento de los y las trabajadoras a las 5 fases que hemos mencionado antes. Por último, se recomienda formar y sensibilizar a la plantilla en materia de género e igualdad de oportunidades para que se comprenda mejor el verdadero propósito de las políticas de igualdad (Fundación MUJERES, s.f.).

La Guía propone las siguientes cinco fases, que serán desarrolladas a continuación:

1. Puesta en marcha del proceso de elaboración del plan de igualdad: Apertura de la negociación y constitución de la comisión negociadora.
2. Realización del diagnóstico: Recopilación y análisis de datos cuantitativos y cualitativos para conocer el grado de integración de la igualdad entre mujeres y hombres.
3. Diseño, aprobación y registro del plan de igualdad: Definición de objetivos, diseño de medidas, establecimiento de indicadores de seguimiento y evaluación, calendario de aplicación, aprobación y registro del plan.
4. Implantación y seguimiento del plan de igualdad: Comprobación del grado de desarrollo de las medidas y valoración de resultados.
5. Evaluación del plan de igualdad: Valoración del grado de consecución de los objetivos, resultados e impacto que ha tenido el plan en la empresa.

### 3.6.1. Fase 1. Puesta en marcha del proceso de elaboración del plan de igualdad

Una de las modificaciones que trajo consigo el R.D.L 6/2019 consiste en que las empresas obligadas, legal o convencionalmente, a elaborar y aplicar un plan de igualdad (véase epígrafe 3.3 *Sujetos obligados*), por imperativo legal deberán constituir una comisión negociadora cuya labor será negociar el plan de igualdad y su diagnóstico previo. En el caso de los planes de igualdad de carácter voluntario, la elaboración e implantación del plan se hará previa consulta o negociación con la RLT (Instituto de las Mujeres, 2021).

En todo caso, y antes de la constitución de la comisión negociadora, se habrá de cumplir con el deber de comunicación de la apertura de la negociación. Dicha comunicación habrá de realizarse por medio de un escrito en el que se recojan, como mínimo, las materias que serán objeto de negociación.

Los plazos para constituir la comisión negociadora variarán en función del motivo que dio paso a la obligación de elaboración e implantación del plan, como puede observarse en la tabla nº3. Una vez se forme la comisión negociadora, se habrá de levantar acta de constitución (Instituto de las Mujeres, 2021).

*Tabla 3. Plazos de constitución de la comisión negociadora*

Plazos de constitución de la comisión negociadora	
Empresas obligadas por tamaño	En el plazo máximo de 3 meses desde que se alcanzó el número de trabajadores que lo hacen obligatorio
Empresas obligadas por convenio colectivo	En plazo determinado en el convenio y, en su defecto, en los 3 meses siguientes a la publicación del convenio
Empresas obligadas por la autoridad laboral	En el plazo que se fije en el acuerdo

*Fuente: Elaboración propia a partir de Instituto de las Mujeres, 2021*

Por último, tendrá lugar el proceso de negociación del diagnóstico y del plan de igualdad. El contenido de todas las reuniones será recogido en acta y el acuerdo final deberá ser firmado por todas las partes intervinientes en el proceso de negociación (Instituto de las Mujeres, 2021).

### 3.6.2. Fase 2. Realización del diagnóstico

El R.D.L 6/2019 también modificó la regulación que hasta entonces pautaba la realización del diagnóstico previo a la elaboración del plan de igualdad en la empresa. Desde la entrada en vigor del Real Decreto-ley, el diagnóstico de la situación se prevé como «paso previo y necesario a la elaboración del plan, dotándolo de un contenido propio y exigiendo su negociación con un comité específico integrado, en su caso, por los RLT» (Domínguez, 2020).

Asimismo, el artículo 7 del RD 901/2020 define la fase de diagnóstico como aquel proceso que «va dirigido a identificar y a estimar la magnitud, a través de indicadores cuantitativos y cualitativos, de las desigualdades, diferencias, desventajas, dificultades y obstáculos, existentes o que puedan existir en la empresa para conseguir la igualdad efectiva entre mujeres y hombres». Igualmente, enumera el contenido mínimo al que deberá referirse el diagnóstico, que coincide con el previsto en el artículo 46.2 de la LOIEMH<sup>2</sup>.

Como se infiere del articulado, uno de los aspectos que se han de abordar en esta fase de diagnóstico son, precisamente, las condiciones de trabajo. Para ello, se ha de realizar una auditoría retributiva conforme al RD 902/2020. El principio de igualdad retributiva, contenido en el artículo 157 TFUE tiene su reflejo en el artículo 28 ET, que consagra la igualdad de remuneración por razón de sexo. El principio de transparencia retributiva se erige como una garantía del principio de igualdad entre mujeres y hombres en materia salarial ya que implica poder conocer la política retributiva de la empresa y, por tanto, detectar posibles discriminaciones salariales. El instrumento que prevé el legislador para garantizar la aplicación de los principios de transparencia e igualdad salarial es la auditoría retributiva, que se incluirá como parte de los planes de igualdad, y que deberán respetar todas aquellas empresas que de forma obligatoria o voluntaria elaboren un plan de igualdad (Aragón, 2021).

---

<sup>2</sup> El informe de diagnóstico deberá referirse, como mínimo, a las siguientes materias: proceso de selección y contratación; clasificación profesional; formación; promoción profesional; condiciones de trabajo, incluida la auditoría salarial entre mujeres y hombres de conformidad con lo establecido en el RD 902/2020; ejercicio corresponsable de los derechos de la vida personal, familiar y laboral; infrarrepresentación femenina; retribuciones y, prevención del acoso sexual y por razón de sexo (artículos 7.1 RD 901/2020 y 46.2 LOIEMH).

Con todo, el objetivo principal de esta segunda fase consiste en obtener la información necesaria para poder diseñar las medidas oportunas que deban adoptarse, así como la prioridad en su aplicación y los criterios que deban seguirse para una correcta evaluación de su cumplimiento (Boletín de Igualdad en el Empleo [BIE], 2020).

Para la elaboración del informe de diagnóstico, en primer lugar, se procederá a la recogida de la información suficiente para evaluar, al menos, todas las materias enumeradas en los artículos 46.2 LOIEMH y 7.1 RD 901/2020. A continuación, se analizará la información recopilada para poder identificar aquellos ámbitos en los que se producen desigualdades, así como las causas que se esconden detrás de aquellas. Por último, se elaborará el informe de diagnóstico, que resumirá las actuaciones llevadas a cabo en esta segunda fase, además de las conclusiones obtenidas en el mismo. Todo el proceso se llevará a cabo con perspectiva de género, y el informe se incluirá en el plan de igualdad como parte del contenido esencial (Instituto de las Mujeres, 2021).

### **3.6.3. Fase 3. Diseño, aprobación y registro del plan de igualdad**

Una vez obtenido el informe de diagnóstico, se ha de diseñar el plan de igualdad. Esta fase determinará el rumbo que la empresa quiere tomar en materia de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres. En todo caso, el plan de igualdad deberá perseguir la eliminación de cualquier forma de discriminación por razón de sexo en el seno de la empresa (Instituto de las Mujeres, 2021).

Para alcanzar los objetivos, se asignarán los recursos humanos y materiales necesarios, se señalarán los criterios de evaluación y se determinará un calendario para la consecución de las medidas (Secretaría de Mujer y Políticas Sociales FeSP-UGT [FeSP-UGT], s.f.).

En primer lugar, se habrán de determinar las áreas de actuación, que serán aquellas en las que en la fase previa se hayan detectado posibles desigualdades, desventajas, dificultades u obstáculos a la igualdad efectiva entre mujeres y hombres. A continuación, se llevará a cabo la definición de las medidas a través de las cuales se pretenden lograr los objetivos específicos de cada área objeto de actuación. Con la entrada en vigor del R.D.L 6/2019, todas las medidas propuestas deberán ser susceptibles de evaluación a través de diferentes indicadores y, además, deberán ser coherentes con los objetivos que se pretenden alcanzar (Instituto de las Mujeres, 2021).

En el plan de igualdad se deberá determinar el ámbito de aplicación, que con carácter general será aplicable a toda la plantilla de la empresa con independencia del número de centros de trabajo y de la relación laboral (artículo 10 RD 901/2020), además del periodo de vigencia, que no podrá ser superior a cuatro años (artículo 9.1 RD 901/2020). Con el fin de poder ir revisando el cumplimiento de las medidas durante la vigencia del plan de igualdad, en el propio plan se habrá de diseñar un sistema de seguimiento que permita conocer el desarrollo y eficacia de las medidas propuestas en cualquier momento de su vigencia, y en todo caso, de forma periódica conforme al calendario de actuaciones (artículo 9.4 y 9.6 RD 901/2020). Distinto del sistema de seguimiento es el sistema de evaluación y revisión ya que, en este último, se llevarán a cabo al menos dos evaluaciones: una en la mitad, y otra al final de la vigencia del plan de igualdad. Esta última evaluación servirá como base en la aprobación del siguiente plan.

Una vez redactado el plan de igualdad y estando correctamente estructurado, se firmará el acta de aprobación y se procederá, en el plazo de quince días, a su registro en el REGCON. Para ello, se deberá presentar la solicitud de inscripción conforme a lo establecido en el RD 713/2010.

#### **3.6.4. Fase 4. Implantación y seguimiento del plan de igualdad**

Durante el periodo de vigencia del plan de igualdad, que comienza a contar desde la fecha de su aprobación, se deberá chequear el grado de consecución de los objetivos propuestos para poder detectar posibles obstáculos que impidan la correcta ejecución del plan. De esta manera, se podrán adecuar los recursos destinados y aplicar medidas correctoras si se estimara oportuno (Instituto de las Mujeres, 2021).

La adaptación de las medidas a la situación concreta de la empresa constituye uno de los pilares básicos en los que se basa el éxito. Los planes de igualdad estándar con medidas prediseñadas tienden a resultar ineficaces, por lo que se recomienda el diseño y ejecución de acciones y medidas coherentes con las necesidades detectadas en la fase de diagnóstico (Fundación MUJERES, s.f.).

Tras la firma del acta de aprobación del plan y su inscripción en el REGCON, tendrá lugar la puesta en marcha de las medidas propuestas. En esta fase de ejecución resulta imprescindible que la empresa facilite todos aquellos recursos que sean necesarios para lograr los objetivos planteados. A la vez que se ejecutan las medidas, se recomienda llevar

a cabo una labor de seguimiento a través de los indicadores propuestos en el plan de igualdad<sup>3</sup>.

Además, de manera simultánea a la ejecución y seguimiento, se deberá revisar el plan de igualdad para proceder a su reorientación, corrección o mejora si fuera necesario. El desarrollo de esta cuarta fase deberá quedar reflejado en un informe de seguimiento anual, que se habrá de redactar todos los años mientras el plan esté vigente (Instituto de las Mujeres, 2021).

### 3.6.5. Fase 5. Evaluación del plan de igualdad

Esta última fase de evaluación pone fin al proceso de elaboración e implantación del plan de igualdad. Partiendo de los informes de seguimiento anuales de la fase inmediatamente anterior, en este último estadio se habrá de evaluar de forma crítica el proceso en su totalidad. Para ello, se responderá a las siguientes tres cuestiones: qué se ha hecho, cómo se ha hecho, y qué se ha conseguido (véase tabla nº4).

Tabla 4. Cuestiones a evaluar en la fase número 5 de elaboración del plan de igualdad

<b>Evaluación de resultados</b> ¿Qué se ha hecho?	Grado de cumplimiento de los objetivos
	Nivel de corrección de las desigualdades
<b>Evaluación del proceso</b> ¿Cómo se ha hecho?	Nivel de desarrollo de las acciones
	Grado de dificultad encontrado
	Soluciones aportadas a las dificultades
	Cambios producidos en el Plan
<b>Evaluación del impacto</b> ¿Qué se ha conseguido?	Cambios en la cultura empresarial
	Reducción de desequilibrios entre hombres y mujeres

Fuente: Elaboración propia a partir de Instituto de las Mujeres, 2021

<sup>3</sup> Se pueden plantear cuatro tipos de indicadores: indicadores de seguimiento de medidas, indicadores de resultado, indicadores de proceso y, por último, indicadores de impacto (Instituto de las Mujeres, 2021: 57-58).

Estos tres ejes de análisis (evaluación de resultados, evaluación del proceso y evaluación de impacto) permitirán comparar los resultados que efectivamente se han conseguido a través de la ejecución del plan de igualdad con los objetivos que se definieron al inicio. Con esta información se redactará un informe de evaluación que, como ya ha sido mencionado previamente, servirá de base para la fase de diagnóstico en el proceso de elaboración de un nuevo plan (Instituto de las Mujeres, 2021).

Una vez revisadas las principales características de un plan de igualdad en la empresa, el objetivo de este trabajo es poner en práctica lo explicado hasta el momento y asentar así el conocimiento adquirido a través del marco teórico. En este sentido, a continuación vamos a proponer un plan de igualdad para una empresa real: Berba Translations S.L.

#### **4. PROPUESTA DE INFORME DE DIAGNÓSTICO Y MEDIDAS DE IGUALDAD PARA LA EMPRESA BERBA TRASLATIONS S.L.**

Para elaborar esta propuesta, en primer lugar se realizará una breve descripción de la empresa y trataremos de justificar la elección de la misma como objeto de estudio de este trabajo. Posteriormente, siguiendo los pasos de la *Guía para la elaboración de planes de igualdad en las empresas* del Instituto de las Mujeres arriba detallada, desarrollaremos las fases 2 y 3 de la guía, esto es, aquellos que nos permitirán realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa para poder, posteriormente, definir una serie de objetivos y diseñar las medidas necesarias en materia de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres.

Debido a que estamos ante un trabajo que pretende, desde el ámbito académico, contribuir a la concienciación en la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa y a la divulgación del conocimiento de los instrumentos que permiten integrar la igualdad en las relaciones laborales, entendemos que no es viable desarrollar las fases 1, 4 y 5 de la Guía, debido a que estas fases implican la participación activa de la empresa más allá de la colaboración en la entrega de información. Además, son acciones que se dilatan en el tiempo: implantación, seguimiento y evaluación. En todo caso, la decisión de implantar las medidas propuestas en el decurso del trabajo corresponderá a la empresa, que tendrá plena disponibilidad de las mismas.

#### 4.1. Presentación de la empresa

Berba Translations S.L. es una startup que nació en Bilbao en 2019 con el objetivo de ofrecer servicios de traducción. Esta joven empresa se distingue de la competencia porque integra la inteligencia artificial con personas traductoras para conseguir una mayor calidad, un precio más competitivo y mejores tiempos de entrega.

Las personas con las que trabaja Berba, que se encuentran ubicadas en 24 zonas horarias diferentes, son profesionales y expertas en diversas materias (tecnología, legal, medicina, Software, SEO, entre otras). De esta forma, la empresa se asegura la prestación de un servicio preciso incluso para los casos más técnicos. Para adjudicar el proyecto de traducción a la persona experta con la que mejor encaje, Berba hace un análisis previo sobre la finalidad de los documentos, así como sobre su público objetivo. Además, gracias a las memorias de traducción se recoge el tono, las palabras y el estilo del cliente, lo que no solo ayuda a dar coherencia a las comunicaciones de la empresa que contrata los servicios de Berba, sino que también reduce el coste de las traducciones en futuros proyectos.

Los y las traductoras llevan a cabo su labor en la combinación de idiomas y bajo la especialización solicitada por el cliente. Además, este cuenta con la posibilidad de que una persona se encargue de revisar y detectar posibles errores tipográficos, gramaticales, de puntuación u ortográficos para garantizar la máxima calidad del servicio. Asimismo, se mantiene el formato del texto original al texto traducido: mismos apartados, márgenes, espacios y fuentes. Una vez acabado el proceso de traducción, el proyecto es enviado a la persona que ha contratado los servicios en el formato y fechas acordadas. Para dar por concluido el trabajo, Berba escucha el *feedback* de la persona contratante, y si fuera necesario y de manera gratuita, mejora aquello que le sea solicitado.

#### 4.1.1. Ficha de identificación de la empresa

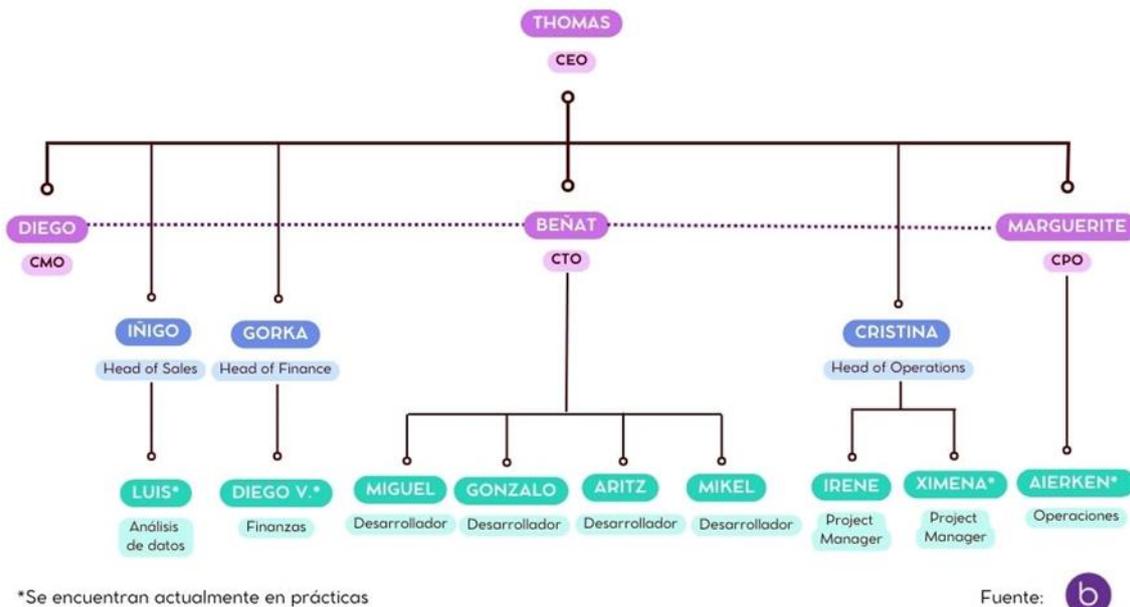
Tabla 5. Ficha de identificación de la empresa

DATOS DE LA EMPRESA						
Razón social	Berba Translations S.L.					
NIF	B95969887					
Domicilio Social	Buenos Aires 12, 48001 Bilbao					
Forma jurídica	Sociedad Limitada					
Año de constitución	2019					
DATOS DE LA ACTIVIDAD						
Sector de actividad	Actividades de traducción e interpretación					
Código CNAE	7430					
Descripción de la actividad	Agencia de traducción e interpretación					
Ámbito de actuación	Internacional					
DIMENSIÓN DE LA EMPRESA						
Personas trabajadoras	Mujeres	3	Hombres	9	Total	12
Facturación anual (€)	500.000€					
ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE PERSONAS						
¿Dispone de departamento de personal?	Si	X	No			
¿Ha obtenido certificados o reconocimientos de igualdad?	Si			No	X	

Fuente: Elaboración propia a partir de información facilitada por Berba

## 4.1.2. Organigrama

Figura 1. Organigrama



Fuente: Elaboración propia a partir de información facilitada por Berba

## 4.2. Justificación de la selección de la empresa

A 31 de diciembre de 2022 Berba contaba con 12 personas en plantilla y 4 personas en prácticas. Según lo expresado antes en el marco teórico, no estamos ante una empresa que por su tamaño quede obligada por ley a la elaboración e implantación de un plan de igualdad. Además, del Convenio Colectivo que resulta de aplicación (véase el Convenio Colectivo de Oficinas y Despachos de Bizkaia), tampoco se desprende tal obligación. Por último, la empresa no ha sido objeto de procedimiento sancionador por la autoridad laboral del que pueda derivarse el deber de elaborar un plan de igualdad. Por lo tanto, estamos ante una pequeña empresa que no queda obligada a la elaboración e implantación de un plan de igualdad bajo ningún supuesto de los previstos en el artículo 45 LOIEMH.

Considerando esto, las razones que me han llevado a seleccionar a Berba como empresa a la que proponer una serie de medidas en materia de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres son principalmente dos, que van más allá del ámbito legal.

La primera se circunscribe al ámbito más personal. En esta empresa estuve trabajando como personal en prácticas durante cuatro meses, durante los cuales tuve una agradable estancia de la que me llevé un gran aprendizaje y unos compañeros que me hicieron sentir parte del equipo desde el primer día. Precisamente, gracias a este lazo interpersonal he tenido acceso a la información necesaria para la realización del diagnóstico y la definición de los objetivos en materia de igualdad con sus correspondientes medidas.

La segunda razón tiene que ver con una de las cuestiones que se enfatizan en este trabajo como es el hecho de que no sea un sujeto obligado por la regulación actual a la elaboración e implantación de un plan de igualdad. Como ya hemos explicado, en vista de la estructura del tejido empresarial español, parece cuestionable el umbral elegido por el legislador para determinar la obligatoriedad de desarrollar una medida positiva en favor de la consecución de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres en la empresa. A mi parecer, la igualdad efectiva es un derecho por el que se ha de luchar tanto en la pequeña como en la gran empresa y, en este sentido, considero que el hecho de que los sujetos no obligados como Berba, decidan de manera voluntaria llevar a cabo acciones positivas, constituye un avance en la consecución de dicho fin, en el que quiero participar de forma activa.

### **4.3. Fase 2: Informe de diagnóstico de Berba**

#### **4.3.1. Metodología empleada**

El informe de diagnóstico que se desarrolla a continuación permitirá conocer la situación actual en materia de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres en Berba Translations S.L., además de detectar aquellas áreas en las que se puedan estar generando situaciones de discriminación y que, por tanto, serán objeto de propuestas de mejora. Para ello, se considerarán los resultados derivados del estudio tanto cuantitativo como cualitativo de la empresa.

En concreto, para llevar a cabo el estudio se han recogido datos y documentos de la empresa relativos a las materias que se contemplan como contenido mínimo del informe de diagnóstico en los artículos 7.1 RD 901/2020 y 46.2 LOIEMH, y se han seguido las pautas marcadas por la *Guía para la elaboración de planes de igualdad en las empresas* para realizar un diagnóstico con perspectiva de género.

En reuniones mantenidas con responsables de la empresa, en concreto con el responsable del área de ventas y el CMO, se expusieron los aspectos a tratar en esta fase del trabajo,

así como la información que sería necesaria para poder llevarla a cabo. A través de un documento compartido la empresa facilitó la información requerida, cuya fecha de referencia es el 31 de diciembre de 2022. El anexo I contiene los datos de Berba de carácter no sensible que han sido compartidos con la finalidad de realizar el diagnóstico de situación.

Además, con el objetivo de ampliar la información facilitada por la empresa y poder contar con la percepción que la plantilla tiene sobre la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres en Berba, se les solicitó que, de manera anónima, rellenaran un formulario (uno para los y las co-fundadoras y otro para el resto de los y las trabajadoras) cuyos resultados se sintetizan en el anexo II. El formulario no fue compartido con aquellas personas que se encuentran en periodo de prácticas puesto que, a pesar de formar parte de la empresa, no pueden ser considerados parte de la plantilla a efectos de cómputo del número de trabajadores en la empresa.

#### **4.3.2. Análisis cuantitativo de la empresa**

Berba fue fundada por tres hombres y una mujer: Thomas como CEO (Chief Executive Officer), Diego como CMO (Chief Marketing Officer), Beñat como CTO (Chief Technology Officer) y Marguerite como CPO (Chief Product Officer). Poniendo estos datos en porcentajes, es posible observar que en este nivel el 75% de los puestos está ocupado por hombres, mientras que tan solo el 25% restante está ocupado por mujeres.

Actualmente hay dos hombres y una mujer como responsables de áreas: Iñigo como responsable del área de ventas, Gorka como responsable del área de finanzas y Cristina como responsable del área de operaciones. En términos porcentuales esto significa que el segundo nivel lo conforman un 66,67% de hombres y un 33,33% de mujeres.

El resto de la plantilla está compuesta por cuatro hombres más y una mujer: Gonzalo, Miguel, Mikel y Aritz como desarrolladores e Irene como project manager junior. En este último nivel, el 80% de la plantilla son hombres y tan solo un 20% son mujeres.

Si bien no son tenidos en cuenta a efectos de cómputo de plantilla, he de destacar que a fecha de referencia (recordemos, 31/12/2022) había dos hombres y dos mujeres en prácticas: Luis como encargado de análisis de datos, Ximena como project manager, Diego V. en el departamento de finanzas y Aierken en operaciones, lo que se traduce en una composición del 50% de cada sexo. Este dato es relevante porque puede afectar a la

futura composición de la plantilla, ya que Berba ofrece la posibilidad de contratar a aquellas personas que en el periodo en prácticas han encajado en el equipo, siempre y cuando el volumen de trabajo permita una nueva incorporación a la plantilla.

A nivel global de plantilla hay 9 hombres y 3 mujeres. Es decir, un 75% de la plantilla total son hombres, frente al 25% que suponen las mujeres. Teniendo en cuenta que se considera que una empresa está masculinizada cuando más del 60% de las personas trabajadoras son hombres, puede concluirse que Berba lo está.

En cuanto a la formación de los y las empleadas de la empresa, no ha sido posible detectar discriminación alguna por nivel formativo ya que todos los trabajadores cuentan con titulación universitaria. Igualmente, la media de edad se encuentra muy equilibrada: en las mujeres se sitúa en 31 años, mientras que la de los hombres está en 32 años. En consecuencia, no se aprecia un patrón discriminatorio.

A excepción de los contratos en prácticas, toda la plantilla tiene actualmente contrato indefinido en la empresa, con independencia del tipo de jornada en el que se encuentren trabajando. En este sentido, a fecha de 31 de diciembre de 2022 nadie en plantilla tiene personas dependientes a su cargo (a diferencia de una de las empleadas en prácticas, que sí tiene hijos a su cargo). Por lo tanto, puede concluirse que los diferentes tipos de jornada (jornada reducida o media jornada) no responden a obligaciones familiares tales como cuidado de menores u otras personas dependientes.

### **4.3.3. Análisis cualitativo de la empresa por materias**

#### **4.3.3.1. Procesos de selección y contratación**

Todo proceso de selección comienza con la publicación de una oferta de trabajo. Teniendo en cuenta que en numerosas ocasiones las discriminaciones por razón de sexo comienzan en este primer estadio, se ha de prestar especial atención a la forma en que las empresas intentan captar nuevos talentos. En concreto, el lenguaje utilizado en la redacción de la oferta o el público al que se dirige son aspectos a revisar con el fin de evitar posibles discriminaciones<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Han sido consideradas discriminatorias en base a la legislación laboral las siguientes ofertas de empleo: “Se busca diplomado en educación social. Sexo varón” o “Se busca peluquera, sin cargas familiares presentes, ni futuras” (Pérez, 2020)

En las ofertas de trabajo publicadas por Berba puede apreciarse un uso del lenguaje inclusivo en relación al género, a través del uso de la letra «x» (véase anexo I). Esto es un indicativo de que en la empresa no se busca un perfil condicionado por el sexo, sino que las candidaturas serán valoradas empleando otros criterios. Asimismo, en la oferta de empleo no se detectan alusiones a la edad o a las cargas familiares de los y las candidatas.

A medida que avanza el proceso de selección y comienza la fase de entrevistas, en Berba tratan de garantizar que el proceso sea lo más objetivo posible. En este sentido, en la empresa han desarrollado una rúbrica a través de la cual la persona encargada del proceso de selección podrá puntuar del 1 al 10 las diferentes cualidades de la persona candidata en función del puesto al que postula. Por ejemplo, en la rúbrica diseñada para la vacante de prospector de ventas (véase anexo I) se consideran los siguientes aspectos: capacidad de aprendizaje, habilidades de comunicación, enfoque proactivo, habilidad para realizar llamadas en frío, habilidades de redacción, habilidades organizativas, capacidad para seguir y mejorar procesos, y la fluidez en el habla de diferentes idiomas.

Con todo, no ha sido posible detectar ningún indicio de discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo en el proceso de selección y contratación.

#### **4.3.3.2. Formación**

Todos los cursos que ofrece la empresa lo son para el desarrollo del personal y para el progreso de la propia empresa. Es por este motivo que todo aquel o aquella que quiera acceder a actividades de formación podrá optar a ellas.

Además de la formación ofrecida por la empresa, si algún trabajador o trabajadora es consciente de programas formativos que puedan ser beneficiosos tanto para su desarrollo profesional como para el de la empresa, se le dará la posibilidad de asistir siempre que lo solicite y lo justifique adecuadamente.

Como ejemplo de lo expuesto, al responsable del área de ventas se le ofreció la posibilidad de asistir a dos cursos financiados por la empresa, con la condición de que los realizara en un determinado plazo de tiempo. La formación elegida por el trabajador fue de *Data Analysis*, nivel básico y nivel avanzado. En cuanto al horario de impartición de la formación, la empresa es flexible ya que, como será explicado en estadios posteriores, el propio horario de trabajo también lo es.

#### **4.3.3.3. Promoción profesional**

Estrechamente ligada a la promoción profesional se encuentra la posibilidad que se brinda a las personas que comienzan en prácticas de entrar a formar parte de la plantilla. Esta oportunidad se ofrece a quien comparta la filosofía de la empresa y que con su actitud haya demostrado durante el periodo en prácticas que es una persona merecedora de un puesto en la empresa. Para ello, valoran las ganas de aprender, que tenga una actitud proactiva y que sea una persona autosuficiente.

En cambio, en lo que se refiere a la promoción profesional como cambio de funciones a un nivel superior, las posibilidades de promoción interna se encuentran muy limitadas por la propia estructura organizativa de la empresa. Como puede observarse en el organigrama, Berba es una empresa muy horizontal en la que apenas se distinguen tres niveles.

#### **4.3.3.4. Condiciones de trabajo y ejercicio corresponsable de los derechos de la vida personal, familiar y laboral**

Berba tiene implantado el WFA (Work From Anywhere), lo que implica que las personas de su plantilla tienen plena libertad para trabajar desde cualquier lugar. Además, tienen estipulada una dotación por persona de 150€ al mes para poder trabajar en un *coworking* que sirve como punto de encuentro físico entre los y las compañeras de trabajo, y otra dotación de 50€ al mes para material de oficina.

El horario también es flexible, ya que principalmente se trabaja por objetivos. Siempre y cuando se cumpla con los objetivos y las obligaciones correspondientes a cada puesto, los y las trabajadoras tienen la libertad de elegir el horario que más les convenga. No obstante, se recomienda estar disponible entre las 10:00 y las 16:00, salvo casos excepcionales.

Este enfoque flexible de trabajo en el que la empresa permite a sus empleados trabajar de forma autónoma desde cualquier lugar implica que la conciliación personal, familiar y laboral es muy elevada para toda la plantilla, sin darse distinción alguna entre hombres y mujeres.

#### **4.3.3.5. Retribuciones**

La extensión del presente trabajo no permite llevar a cabo una auditoría retributiva completa, lo que, unido al carácter especialmente sensible de la información salarial, obliga a reformular el contenido de este apartado.

En consecuencia, en este punto se valorará si los puestos de un mismo nivel de responsabilidad son retribuidos por igual, independientemente del sexo de la persona que ocupe el puesto; o si, por el contrario, existen diferencias en materia salarial y las causas que se esconden detrás de esa desigualdad (véase anexo I).

Empezando por las personas fundadoras de Berba, de la información compartida por la propia empresa se concluye que todas ellas perciben el mismo salario. En este nivel, uno de los hombres fundadores se encuentra trabajando a media jornada, razón que justifica su menor percepción salarial mensual. No obstante, en proporción percibe el mismo salario que el resto de los y las co-fundadoras.

En cuanto al nivel “responsables de áreas”, la mujer y uno de los hombres que lo forman tienen la misma percepción salarial. En cambio, el tercer hombre tiene una percepción salarial ligeramente superior, fruto de una negociación salarial concreta.

Finalmente, en el último nivel, los salarios sí que varían por diversos motivos. En primer lugar, se ha de tener en consideración que dos de los cuatro hombres desarrolladores se encuentran trabajando a tiempo parcial: uno de ellos a media jornada y el otro a 6 horas diarias. Precisamente, la jornada reducida explica la menor percepción salarial de estos trabajadores. Por el contrario, los dos desarrolladores que se encuentran trabajando a jornada completa perciben salarios desiguales. La razón que se encuentra detrás de esta diferencia es, nuevamente, la negociación salarial. Por último, la mujer percibe una menor retribución debido a su reciente incorporación en la empresa como junior.

En definitiva, apriorísticamente no ha sido posible encontrar indicios de discriminación salarial por razón de sexo en ninguno de los niveles jerárquicos.

#### **4.3.3.6. Infrarrepresentación femenina**

En lo que respecta a la distribución de la plantilla en función del sexo en los puestos de distinto nivel de responsabilidad, ya en el organigrama (véase figura nº1) ha sido posible observar cómo en el primer nivel de responsabilidad, que es en el que se encuentran las y

los co-fundadores de la empresa, tres de cada cuatro puestos están ocupados por hombres. En el segundo y tercer nivel, que son aquellos en los que se encuentran los y las responsables de las diferentes áreas y el resto de la plantilla, respectivamente, son en su mayoría hombres. Los porcentajes, que como se ha visto en el epígrafe 4.3.2 se encuentran por encima del 60%, son indicadores de segregación vertical y de infrarrepresentación de mujeres en todos los niveles de la empresa.

En lo que a la segregación horizontal se refiere, esto es, la concentración de mujeres en cierto departamento o área de la empresa, en la figura nº1 se aprecia cómo las áreas de ventas, finanzas y tecnología están formadas íntegramente por hombres, mientras que el área de operaciones está compuesta únicamente por mujeres.

Tanto la segregación vertical como la horizontal constituyen situaciones de desigualdad susceptibles de generar discriminación por razón de sexo y que, por tanto, se han de corregir con el objetivo de garantizar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en todos los niveles de la empresa.

#### **4.3.3.7. Prevención del acoso sexual y por razón de sexo**

De la información solicitada a la empresa y de los resultados de los cuestionarios compartidos con los y las trabajadoras (véase anexo II), se desprende que Berba no cuenta con un protocolo de actuación para supuestos de acoso sexual y por razón de sexo.

Este aspecto es especialmente importante ya que todas las empresas, con independencia de que se encuentren o no obligadas a la elaboración e implantación de un plan de igualdad en la empresa, deberán contar con medidas contra el acoso en virtud del artículo 48 de la LOIEMH, que ha sido desarrollado por el artículo 2 del RD 901/2020: «Todas las empresas [...], con independencia del número de personas trabajadoras en plantilla, [...] están obligadas a [...] promover condiciones de trabajo que eviten el acoso sexual y el acoso por razón de sexo y arbitrar procedimientos específicos para su prevención y para dar cauce a las denuncias o reclamaciones que puedan formular quienes hayan sido objeto del mismo».

En consecuencia, nos encontramos ante un incumplimiento que con carácter urgente deberá ser subsanado por la empresa mediante la aprobación de un protocolo de actuación para supuestos de acoso sexual y por razón de sexo.

#### **4.3.3.8. Comunicación inclusiva y lenguaje no sexista**

La lengua oficial de Berba es el inglés, por lo que todas las comunicaciones en la empresa se llevan a cabo en este idioma. El inglés es un idioma en el que las palabras no tienen género, y precisamente este factor facilita el uso de un lenguaje no sexista.

Si se atiende a las comunicaciones de Berba en la red profesional LinkedIn, plataforma en la que se encuentra relativamente activa la empresa, es posible observar cómo las publicaciones son redactadas primero en inglés y después en español. Las publicaciones suelen tener como objetivo revelar datos curiosos relativos a palabras y sus traducciones a otros idiomas (el anexo I recoge ejemplos de estas comunicaciones).

Otro medio de comunicación de Berba es su blog, que se encuentra disponible en su propia página web. Las entradas del blog están dedicadas principalmente a resolver dudas en relación a los servicios que ofrece la empresa, así como a difundir conocimientos acerca del sector de la traducción. Son textos que, si bien están redactados en formato divulgativo, tienen carácter técnico (véase anexo I).

No ha sido posible detectar signos de comunicación no inclusiva, al igual que tampoco ha sido posible encontrar usos de expresiones sexistas en los diferentes canales de comunicación de la empresa.

En este estadio es conveniente entrar a analizar si las imágenes de la empresa (logo, fotografías, infografías, etc.) son incluyentes, no sexistas y si reflejan un equilibrio entre la presencia de mujeres y hombres. Como puede verse en el anexo I, las ilustraciones escogidas por la empresa para su página web, para los *dossiers* informativos compartidos con sus clientes y demás canales de comunicación, no sólo no presentan carácter sexista, sino que además la presencia de mujeres en éstas es significativa. Asimismo, es destacable que el logo de la empresa, formado por un círculo morado con la letra “b” de Berba, podría encontrar semejanza con el círculo morado que se utiliza como signo contra la violencia machista.

#### **4.3.3.9. Opinión de las y los co-fundadores y de la plantilla**

Como ya ha sido adelantado, con el objetivo de conocer la opinión que los y las fundadoras y el resto de la plantilla de la empresa tienen acerca de la igualdad en Berba,

se han facilitado dos cuestionarios de carácter anónimo cuyas respuestas se sintetizan en el Anexo II.

Entre los y las co-fundadoras de la empresa existe consenso en que la igualdad, que es considerada un principio básico en la organización, es absolutamente compatible con la filosofía de la empresa. Asimismo, consideran que la empresa se encuentra comprometida con la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres, entendiendo cualquier desequilibrio como una situación a corregir. En este sentido, coinciden en que se ofrecen las mismas oportunidades a mujeres y hombres. Además, a su juicio, las mujeres no sólo pueden acceder a puestos directivos en igualdad de trato y oportunidades que los hombres, sino que, además, no consideran que las mujeres de la empresa tengan menos oportunidades de promoción que los hombres.

Sin embargo, la percepción de los y las co-fundadoras se encuentra dividida en relación a cómo reequilibrar situaciones donde uno de los sexos está subrepresentado. Igualmente, resulta llamativa la falta de consenso sobre la existencia de protocolos de actuación para casos de acoso sexual y/o por razón de sexo. Además, no hay consenso sobre la procedencia de llevar a cabo acciones positivas para aumentar el número de mujeres en la empresa. Por último, mientras que uno de los tres fundadores que han participado en la encuesta considera absolutamente necesario proceder a la elaboración e implantación de un plan de igualdad, y cree firmemente que tal acción positiva aportará valor a la compañía, los otros dos fundadores no se muestran tan convencidos acerca de esta necesidad y la posible aportación de valor que podría traer consigo la implantación del plan.

Por su parte, la plantilla se muestra unánime al considerar que en la empresa hay igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, y que la dirección de la empresa está comprometida con la consecución de dicho fin. Igualmente, toda la plantilla ha manifestado estar absolutamente de acuerdo con que la selección de personal en Berba se realiza de forma objetiva, teniendo las mismas oportunidades las mujeres y los hombres, y que la retribución se establece desde criterios de igualdad. Además, consideran que la formación que ofrece la empresa es accesible a todas las personas con independencia de su sexo y que las oportunidades de promoción son las mismas seas mujer u hombre.

En cambio, las opiniones divergen cuando se pregunta acerca de las oportunidades de promoción y desarrollo profesional de las personas que se acogen a medidas temporales

de conciliación con respecto del resto de personas trabajadoras en la empresa. Del mismo modo, una parte de la plantilla se muestra en desacuerdo con que la empresa haya informado de la ruta a seguir ante un caso de acoso sexual y/o por razón de sexo. Por último, se obtienen todo tipo de opiniones al consultar si consideran necesaria la elaboración e implantación de un plan de igualdad en la empresa.

En resumen, si bien todas las personas pertenecientes a Berba darían un aprobado a la empresa en materia de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, es posible detectar ciertas opiniones contradictorias entre sí que denotan la existencia de aspectos que mejorar en esta materia.

#### **4.3.4. Conclusiones del diagnóstico**

Solo a través del análisis cuantitativo y cualitativo de los datos obtenidos es posible detectar las posibles áreas de la empresa que requieren de medidas de mejora en materia de igualdad de trato y de oportunidades. A continuación, se enumeran las conclusiones apriorísticamente obtenidas:

- Proceso de selección y contratación. No ha sido posible detectar ningún indicio de discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo. Sin embargo, la proporción de mujeres y hombres en la plantilla de Berba se encuentra actualmente desequilibrada. En consecuencia, podría resultar interesante llevar a cabo acciones positivas para aumentar la presencia de mujeres.
- Formación. De la información proporcionada por la empresa no se infiere que a nivel formativo existan criterios diferenciadores entre mujeres y hombres. Rige el principio de igualdad de oportunidades y se persigue el desarrollo personal y profesional. En cambio, es posible que Berba deba esforzarse en sensibilizar a sus empleados y empleadas en materia de igualdad de trato y oportunidades.
- Promoción profesional. La propia estructura organizativa de la empresa (que se caracteriza por ser muy horizontal) limita las posibilidades de promoción. Si bien estamos ante un factor que afecta de igual manera a los hombres y a las mujeres que se encuentran por debajo del máximo nivel jerárquico, no es menos cierto que la infrarrepresentación femenina en los puestos de mayor responsabilidad es una realidad contra la que se debería reaccionar.

- Conciliación. En lo que a las condiciones de trabajo y ejercicio corresponsable de los derechos de la vida personal, familiar y laboral se refiere, parece probado que Berba pone a disposición de sus empleados y empleadas más facilidades que las legalmente previstas. En este sentido, la posibilidad de conciliación es máxima para mujeres y hombres.
- Retribuciones. Apriorísticamente no ha sido posible apreciar discriminación salarial por razón de sexo en la empresa. Sin embargo, las conclusiones obtenidas en este estadio no pueden ser determinantes ya que para obtener una verdadera radiografía de la situación de la empresa en materia de igualdad retributiva se debería llevar a cabo una auditoría salarial.
- Protocolos de actuación ante situaciones de acoso sexual y por razón de sexo. Que la empresa no tenga definido un protocolo para posibles situaciones de acoso sexual o por razón de sexo es un aspecto que de manera prioritaria debería corregirse ya que, si se diera el caso, sería recomendable que la ruta de actuación estuviera previamente establecida.
- Comunicación. Berba debería seguir cuidando que tanto la comunicación interna como la externa en la empresa sean inclusivas y no sexistas. Con base en las evidencias obtenidas hasta el momento cumple con este objetivo.

#### **4.4. Fase 3. Diseño de medidas de igualdad para Berba**

Una vez detectadas las diferentes áreas de la empresa susceptibles de mejora en materia de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres, procedemos al diseño de los diferentes objetivos para cada área de actuación. Igualmente, se propondrán tanto las medidas para lograr dichos objetivos como los indicadores para medir su grado de consecución.

Tabla 6. Medidas para el área de proceso de selección y contratación

<b>Área de actuación: Proceso de selección y contratación</b>	
<b>Objetivo</b>	<b>Medidas</b>
Garantizar que el proceso de selección siga siendo objetivo	Diseño de rúbricas para cada nueva oferta de empleo en las que establezcan los diferentes criterios de evaluación de las diversas cualidades de las personas candidatas al puesto
<b>Indicadores</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Número de rúbricas diseñadas en relación con las nuevas ofertas de empleo</li> <li>– Documentar el contenido de las entrevistas para verificar que en el proceso de selección no se hayan valorado aspectos no contemplados en la rúbrica que puedan tener sesgos de género</li> <li>– Datos estadísticos relativos al número de candidaturas por sexo presentadas y al número de mujeres y hombres preseleccionados</li> </ul>	
<b>Objetivo</b>	<b>Medidas</b>
Garantizar la presencia equilibrada de mujeres y hombres en la empresa	En condiciones equivalentes de idoneidad, tendrá preferencia una persona del sexo infrarrepresentado en su correspondiente nivel jerárquico o departamento
<b>Indicadores</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Datos estadísticos relativos al número de mujeres y hombres contratados, así como su tipo de contrato y categoría profesional</li> <li>– Número de personas incorporadas a la plantilla del sexo infrarrepresentado</li> <li>– Número y porcentaje, desagregado por sexo, de la composición de la plantilla</li> </ul>	

Tabla 7. Medidas para el área de formación

<b>Área de actuación: Formación</b>	
<b>Objetivo</b>	<b>Medidas</b>
Sensibilizar a todos los componentes de la empresa en materia de igualdad de trato y oportunidades	Incluir contenido en materia de igualdad de trato y oportunidades en la formación de las nuevas incorporaciones, además de ofrecer dicha formación a la plantilla actual, incluida la dirección de la empresa

Indicadores	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de acciones formativas llevadas a cabo en materia de igualdad</li> <li>- Evaluación favorable de las acciones formativas en materia de igualdad a través de cuestionarios a la plantilla</li> </ul>	
Objetivo	Medidas
Promover el acceso de mujeres y hombres a formaciones que contribuyan a su desarrollo profesional	Informar y anunciar públicamente las ofertas formativas de la empresa, de manera que sean accesibles para toda la plantilla
Indicadores	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de ofertas formativas compartidas por la empresa</li> <li>- Estadísticas de formación desagregadas por sexo</li> </ul>	

Tabla 8. Medidas para el área de formación

Área de actuación: Promoción profesional	
Objetivo	Medidas
Lograr una presencia equilibrada (de al menos un 60%-40%) de hombres y mujeres en los puestos de mayor responsabilidad, con el objetivo de alcanzar la paridad (50%-50%)	<p>En condiciones equivalentes de idoneidad, tendrá preferencia la mujer en el acceso a los puestos de niveles jerárquicos superiores</p> <p>Realizar acciones formativas específicas de habilidades directivas para puestos de responsabilidad y dirección dirigidas tanto a hombres como a mujeres</p>
Indicadores	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de promociones anuales desagregada por sexo</li> <li>- Porcentaje de mujeres y hombres en los puestos de mayor responsabilidad</li> <li>- Número de acciones formativas para puestos de responsabilidad</li> </ul>	
Objetivo	Medidas
Detectar y eliminar las posibles barreras que estén dificultando la promoción profesional de las mujeres en la empresa	En caso de surgir una vacante en puestos de responsabilidad, se tratará de cubrir internamente si en la empresa hay candidatas que cumplan los requisitos exigidos

Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Número de vacantes cubiertas internamente por mujeres de la empresa</li> <li>– Listado de causas que justifican la no promoción interna de mujeres en la empresa</li> </ul>

Tabla 9. Medidas para el área de retribuciones

Área de actuación: Retribuciones	
Objetivo	Medidas
Garantizar la igualdad retributiva en trabajos de igual valor	Someterse a una auditoría retributiva para detectar posibles discriminaciones salariales por razón de sexo. En caso de detectarse algún tipo de desigualdad, proceder a su corrección
Indicadores	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verificar si efectivamente la empresa se ha sometido a una auditoría retributiva</li> <li>– Resultado favorable del informe de auditoría retributiva</li> <li>– Verificar la aplicación de medidas correctoras en casos de discriminación salarial</li> </ul>	
Objetivo	Medidas
Respetar el principio de transparencia retributiva para facilitar la detección de posibles discriminaciones salariales	Facilitar la información retributiva de los diferentes niveles salariales, desglosada por género, cuando así lo requiera el trabajador o trabajadora
Indicadores	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verificar, a través de encuestas anónimas a la plantilla, si se ha negado el acceso a información retributiva</li> <li>– Reflejo del principio de transparencia retributiva a través de la realización de registros retributivos, auditorías retributivas o valoración de puestos de trabajo</li> </ul>	

Tabla 10. Medidas para el área de prevención del acoso sexual y por razón de sexo

<b>Área de actuación: Prevención del acoso sexual y por razón de sexo</b>	
<b>Objetivo</b>	<b>Medidas</b>
Garantizar un entorno libre de acoso sexual y por razón de género en la empresa	Desarrollar e implantar un protocolo de prevención del acoso sexual y por razón de sexo que marque la ruta de actuación ante tal situación
<b>Indicadores</b>	
– Verificar si se ha desarrollado e implantado el protocolo de prevención	
<b>Objetivo</b>	<b>Medidas</b>
Garantizar una correcta actuación del personal en la empresa ante posibles situaciones de acoso sexual y por razón de sexo	Formar a todos los empleados y, en especial a la dirección, en prevención del acoso sexual y por razón de sexo
<b>Indicadores</b>	
– Verificar que la materia ha sido incluida en los planes de formación promovidos por la empresa	

Tabla 11. Medidas para el área de comunicación

<b>Área de actuación: Comunicación inclusiva y no sexista</b>	
<b>Objetivo</b>	<b>Medidas</b>
Continuar revisando las comunicaciones de la empresa (entradas en LinkedIn, página web, blog, correo electrónico, etc.), para garantizar que, tanto en el lenguaje como en las imágenes y demás contenidos, se respeta el principio de igualdad, utilizando un lenguaje neutro y no sexista	Llevar a cabo un análisis de una muestra de publicaciones en redes sociales, anuncios de ofertas de empleo, contenido de la página web, comunicación interna a través de medios escritos, etc.  Formar al personal encargado de los medios de comunicación de la empresa en igualdad y utilización no sexista del lenguaje
<b>Indicadores</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Resultado del análisis de la muestra</li> <li>– Evaluación de la formación en lenguaje no sexista</li> </ul>	

Una vez planteados los objetivos, las medidas para alcanzarlos y los indicadores para verificar su cumplimiento, la fase 3 finaliza con la aprobación del plan de igualdad por mayoría de la comisión negociadora y mediante la firma del acta de aprobación del plan de igualdad. Desde la aprobación del R.D.L 6/2019, el plan deberá ser inscrito en el REGCON para que éste pueda ser considerado válido. Como ya ha sido detallado más arriba, tanto esta parte terminante de la fase 3, como las fases 4 y 5, no serán puestas en práctica debido a que se trata de acciones que se dilatan en el tiempo y cuyo control se encuentra fuera de nuestro alcance.

Con la aprobación e inscripción del plan comienza su periodo de vigencia. Así, se da paso a la fase 4 de implantación y seguimiento, en la que se deberán llevar a cabo las medidas propuestas en la fase anterior, al mismo tiempo que se vigila el grado de consecución de los objetivos planteados. De esta manera, se podrán identificar posibles obstáculos al cumplimiento de los objetivos y plantear las modificaciones oportunas.

Para finalizar el proceso de elaboración e implantación del plan de igualdad en la empresa se ha de hacer un análisis que permita verificar si se ha conseguido alcanzar los objetivos inicialmente propuestos, así como la adecuación de los recursos destinados a la consecución de los mismos. En definitiva, esta quinta y última fase de evaluación será la que permita reconocer aquellos aspectos a mejorar de cara al diseño y aprobación del siguiente plan de igualdad (Instituto de las Mujeres, 2021).

## 5. CONCLUSIONES

Para cumplir con el objetivo principal de este trabajo, que consiste en plantear una propuesta de diagnóstico con perspectiva de género y diseñar medidas en materia de igualdad de trato y oportunidades para una empresa real, en primer lugar, se ha procedido mediante un proceso analítico-sintético a abordar los planes de igualdad desde una perspectiva teórica. Después, siguiendo el método del caso, se ha puesto en práctica lo expuesto en estadios anteriores.

El plan de igualdad en la empresa es un documento tanto estratégico como operativo que se engloba dentro de las acciones positivas que la LOIEMH prevé en materia de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral. Se trata de un instrumento que los poderes públicos y las personas físicas y jurídicas privadas pueden o deben adoptar con el objetivo de hacer del derecho a la igualdad un derecho efectivo. Su elaboración permite la detección temprana de situaciones de desigualdad y su implantación favorece la corrección de posibles discriminaciones a través de la adopción de las medidas diseñadas en el propio plan.

A partir del 7 de marzo de 2022 la obligatoriedad de elaboración e implantación de los planes de igualdad se extendió a aquellas empresas que tengan 50 o más trabajadores. A finales de 2022 había un total de 31.630 empresas con más de 50 trabajadores en plantilla inscritas en la Seguridad Social, lo que significa que más de 30.000 empresas se encuentran obligadas por razón del tamaño a desarrollar un plan de igualdad. En cambio, en el REGCON, entre todos los que han sido depositados, tan solo se encuentran vigentes 7.359 planes. En consecuencia, atendemos a un elevadísimo grado de incumplimiento de la normativa actual, aun cuando únicamente han sido tenidos en cuenta los sujetos obligados por razón del tamaño. De este hecho se desprende, a nuestro entender, que el grado de incumplimiento efectivo es mucho más elevado que el que ha sido posible detectar con la elaboración de este trabajo.

Todo incumplimiento normativo ha de tener su correspondiente sanción y, en este caso, el organismo encargado de la detección de infracciones es la Inspección de Trabajo, que en 2022 ha intensificado su labor de vigilancia. En concreto, este organismo ha detectado más de 950 infracciones y ha impuesto sanciones por valor de más de 2,3 millones de euros, lo que ha supuesto un aumento exponencial de las infracciones halladas y sanciones impuestas en el último año. Aun así, atendiendo al aún más elevado nivel de

incumplimiento previamente detectado, concluimos que la Inspección de Trabajo se encuentra lejos de haber conseguido detectar y sancionar un porcentaje significativo de todos los incumplimientos normativos producidos en materia de igualdad de trato y oportunidades en el ámbito laboral. Visto esto, consideramos necesario tomar medidas tendentes a facilitar la labor de vigilancia del organismo, de forma que el número de incumplimientos impunes se reduzcan al mínimo posible. Por ejemplo, un aumento de los recursos humanos y técnicos destinados al organismo de Inspección de Trabajo, la elaboración de un programa de inspección especializado tendente a fomentar las inspecciones de oficio en la materia o el fomento de la denuncia pública, son medidas que podrían contribuir a la intensificación de la labor de vigilancia.

Atendiendo a la estructura del tejido empresarial español, hemos podido apreciar cómo tan solo el 2% del conjunto de las empresas a nivel nacional está actualmente obligado por la LOIEMH a elaborar e implantar un plan de igualdad por razón del tamaño. Es decir, el restante 98% se encuentra exento por tamaño, sin perjuicio de que alguna empresa pueda verse obligada a la elaboración e implantación de dicho plan porque así lo prevea expresamente el Convenio Colectivo que le sea de aplicación o porque así se determine en la resolución de un expediente sancionador.

Como ya ha sido adelantado en el decurso del trabajo, el umbral escogido por el legislador para determinar quién se encuentra sujeto a la obligación de implantar un plan de igualdad en la empresa por razón del tamaño, nos ha llevado a cuestionar la efectividad de la medida, atendiendo al ínfimo porcentaje de empresas obligadas como consecuencia de este criterio. En este sentido, podría ser recomendable modificar el articulado. En concreto, teniendo presente que la gran mayoría de las empresas en España son microempresas, proponemos reducir el umbral, de modo que un porcentaje de empresas mucho más representativo que el actual 2% pasarían a ser sujetos obligados. Este cambio, aunque solo sea en términos cuantitativos, redundaría en la implantación de medidas positivas que favorezcan la igualdad efectiva entre mujeres y hombres.

Más allá de obtener unas conclusiones teóricas, este trabajo pretende extraer conclusiones metodológicas dando aplicabilidad a todo lo expuesto y tratando de demostrar que el proceso diseñado para la elaboración e implantación del plan de igualdad es perfectamente extrapolable a la pequeña empresa. Por ello, he seleccionado una empresa que actualmente no es sujeto obligado por ninguno de los supuestos previstos en la

LOIEMH: Berba Translations S.L. En este sentido, se han seguido los pasos marcados en la Guía para la elaboración de planes de igualdad en las empresas del Instituto de las Mujeres desarrollando las fases 2 y 3, que se corresponden con la fase de diagnóstico y diseño de medidas, respectivamente. Esto es, con la información proporcionada por la propia empresa ha sido posible llevar a cabo un análisis tanto cuantitativo como cualitativo en materia de igualdad de trato y oportunidades, que ha permitido detectar aquellas áreas susceptibles de mejora y proponer medidas que contribuyan a un mejor posicionamiento de la empresa en la materia.

Del diagnóstico se infiere que estamos ante una empresa concienciada en materia de igualdad de trato y oportunidades y en la que el conjunto de sus integrantes coincide al afirmar que es un principio básico de la organización. A continuación, se enumeran las áreas en las que se ha visto reflejada la preocupación de la empresa en materia de igualdad:

- Berba Translations S.L. se esfuerza por garantizar un proceso de selección lo más objetivo posible, de forma que todas las personas candidatas al puesto puedan acceder al mismo en igualdad de oportunidades. Con el objetivo de mantener una postura respetuosa con el principio de igualdad, se ha propuesto a la empresa garantizar que el proceso de selección siga siendo objetivo.
- La modalidad de trabajo implantada en la empresa, WFA, tiene como meta procurar que la conciliación de la vida personal, familiar y laboral sea la máxima posible para toda la plantilla. Para esta área no se ha considerado necesario proponer medidas de actuación.
- La comunicación interna y externa es inclusiva y no sexista y se procura mostrar una presencia equilibrada entre mujeres y hombres en las ilustraciones escogidas por la empresa para sus medios de comunicación. Se recomienda seguir utilizando un lenguaje neutro e ilustraciones no sexistas.

Aun así, han sido detectadas algunas desigualdades que sería recomendable corregir:

- Merece especial mención el área de prevención del acoso sexual y por razón de sexo, que requiere de medidas urgentes debido a que la empresa carece de protocolo de actuación. Para ello, se ha propuesto a la empresa desarrollar e implantar un protocolo de prevención y actuación, así como formar a la plantilla

en prevención del acoso sexual y por razón de sexo para garantizar una correcta intervención.

- Asimismo, resulta evidente la segregación tanto vertical como horizontal que presenta la empresa, para lo que se han diseñado medidas que favorezcan la presencia equilibrada de mujeres y hombres en todos sus niveles y departamentos. Estas medidas contribuirían, a su vez, a corregir la infrarrepresentación femenina.

Las conclusiones obtenidas confluyen en un punto importante: la igualdad efectiva entre mujeres y hombres es un derecho que se ha de garantizar en todas las organizaciones, con independencia de su tamaño y de que se encuentren, o no, obligadas a la adopción de las llamadas acciones positivas. Es más, se podría afirmar que aquellas entidades que de manera voluntaria deciden llevar a cabo acciones que favorezcan el respeto al principio de igualdad contribuyen de manera ejemplar en la consecución del fin.

Por desgracia, la realidad demuestra que, a día de hoy, el respeto a un principio de tal trascendencia como la igualdad no puede quedarse a manos de la voluntad de las partes. Por consiguiente, sería más que acertado rebajar el umbral que determina la obligatoriedad de elaboración e implantación de un plan de igualdad en la empresa, así como seguir intensificando la vigilancia, no solo del cumplimiento en la elaboración del plan de igualdad, sino en la ejecución de las medidas propuestas en el propio plan.

En este punto, es preciso señalar las principales limitaciones que, tanto en la parte teórica como en la práctica, han sido encontradas en la elaboración del presente trabajo:

- El acceso al número total de planes de igualdad registrados a nivel nacional, debido a que la propia página web del registro no es intuitiva y tampoco se facilitan informes con estadísticas en la materia (a diferencia del INE, que emite notas de prensa).
- Siendo el registro la única fuente del todo fiable que contiene las cifras reales con las que poder deducir el grado de cumplimiento de la normativa, ha sido posible detectar incongruencias en los resultados al modificar los criterios de búsqueda, lo que, sin lugar a duda, genera cierta incertidumbre.
- No formar parte de la plantilla de la empresa supone una limitación en el desarrollo de las cinco fases que componen el proceso de elaboración e implantación de los planes de igualdad. No obstante, gracias a la información

proporcionada por la empresa se han podido llevar a cabo las fases 2 y 3, que constituyen además el grueso del proceso.

Con todo, el presente trabajo supone una oportunidad para la empresa Berba Translations S.L. de poner en marcha el proceso de elaboración e implantación de un plan de igualdad, teniendo como base la propuesta para las fases de diagnóstico y diseño de medidas desarrolladas en el decurso del trabajo. Así, la posible implantación del plan de igualdad, aun no estando obligados a ello, serviría como prueba de su firme compromiso por el respeto al principio de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres. Para ello, se le ha transmitido a la empresa la plena disponibilidad de la autora, quedando a su disposición para ser partícipe de la totalidad del proceso.

## RELACIÓN DE FUENTES

### LIBROS Y MANUALES

- Aragón Gómez, C. (2021). El Registro Retributivo y la Auditoría Salarial. Una apuesta por la transparencia en el RD Ley 6/2019 y el RD 902/2020. En Nieto Rojas, P. (dir.). Acciones públicas y privadas para lograr la igualdad en la empresa (pp.121 a 174). DYKINSON.
- Serrano García, J.M. (2021). La nueva regulación de los planes de igualdad. En Nieto Rojas, P. (dir.). Acciones públicas y privadas para lograr la igualdad en la empresa (pp. 47 a 78). DYKINSON.

### ARTÍCULOS ACADÉMICOS

- Domínguez Morales, A., (2020). El diagnóstico de la situación como fase previa a la elaboración de planes de igualdad. FEMERIS Revista Multidisciplinar de Estudios de Género. Disponible en: <https://doi.org/10.20318/femeris.2020.5384> [última consulta: 25 de enero de 2023]

### LEGISLACIÓN, JURISPRUDENCIA Y FUENTES JURÍDICAS

- Constitución Española, BOE núm. 311, de 29 de diciembre de 1978, páginas 29313 a 29424. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229> [última consulta: 25 de enero de 2023]
- Ley 16/1983, de 24 de octubre, de creación del Organismo Autónomo Instituto de la Mujer. BOE núm. 256, de 26 de octubre de 1983, páginas 28936 a 28937. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1983-28126> [última consulta: 13 de febrero de 2023]
- Ley 62/2003, de 30 de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y del orden social. BOE núm. 313, de 31 de diciembre de 2003, páginas 46874 a 46992. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2003-23936> [última consulta: 13 de febrero de 2023]

- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. BOE núm. 71 de 23 de marzo de 2007, páginas 12611 a 12645. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-6115> [última consulta: 25 de enero de 2023]
- Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios, acuerdos colectivos de trabajo y planes de igualdad. BOE núm. 143, de 12 de junio de 2010, páginas 50339 a 50369. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2010-9274> [última consulta: 25 de enero de 2023]
- Real Decreto 774/1997, de 30 de mayo, por el que se establece la nueva regulación del Instituto de la Mujer. BOE núm. 140, de 12 de junio de 1997, páginas 18017 a 18021. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1997-12736> [última consulta: 13 de febrero de 2023]
- Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo. BOE núm. 272, de 14 de octubre de 2020, páginas 87476 a 87502. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2020-12214> [última consulta: 25 de enero de 2023]
- Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres. BOE núm. 272, de 14 de octubre de 2020, páginas 87503 a 87513. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-12215> [última consulta: 25 de enero de 2023]
- Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. BOE núm. 255 de 24 de octubre de 2015, páginas 100224 a 100308. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430> [última consulta: 25 de enero de 2023]
- Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. BOE núm. 57 de 7 de marzo de 2019, páginas 21692 a 21717. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2019-3244> [última consulta: 25 de enero de 2023]

- Versión Consolidada del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea. Disponible en: <https://www.boe.es/doue/2010/083/Z00047-00199.pdf> [última consulta: 25 de enero de 2023]

## OTRAS

- Boletín de Igualdad en el Empleo [BIE] (2020), Aspectos clave de la nueva normativa sobre planes de igualdad e igualdad retributiva
- Campos Acuña, C. (22 de noviembre, 2022). Compliance, Administraciones Públicas e Igualdad ¿Quién vigila al vigilante? Legal Today. Disponible en: <https://www.legaltoday.com/portada-2/portada-6/compliance-administraciones-publicas-e-igualdad-quien-vigila-al-vigilante-2022-11-22/> [última consulta: 25 de enero de 2023]
- Cienfuegos, A; Gómez, D.G y Rebeil, M.A. (2018). El método del caso: una herramienta de gran utilidad, Revista científica del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada, N°1, pp.57-64. DOI: <https://doi.org/10.36105/stx.2018n1.05> [última consulta: 13 de febrero de 2023]
- Fundación MUJERES (s.f.), El Plan de Igualdad: Elaboración, Implantación y Medidas. Instituto Andaluz de la Mujer. Disponible en: [https://www.juntadeandalucia.es/iam/catalogo/doc/iam/2009/29611\\_4.pdf](https://www.juntadeandalucia.es/iam/catalogo/doc/iam/2009/29611_4.pdf) [última consulta: 25 de enero de 2023]
- GD Empresa (15 de diciembre, 2022). Las multas por incumplimiento del Plan de Igualdad se disparan. Disponible en: <https://gdempresa.gesdocument.com/noticias/multas-incumplimiento-plan-igualdad> [última consulta: 25 de enero de 2023]
- Grupo Atico34 (s.f.). Sanciones por no tener plan de igualdad. Disponible en: <https://protecciondatos-lopdp.com/empresas/plan-igualdad/sanciones/> [última consulta: 25 de enero de 2023]
- Gutiérrez, M. (7 de marzo, 2022). Solo una de cada cinco empresas tiene al día el obligatorio plan de igualdad. La Vanguardia. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/economia/20220307/8104568/cinco-empresas-dia-obligatorio-plan-igualdad-lehisa->

- [sorli.html#:~:text=Apenas%20una%20de%20cada%20cinco,con%20un%20reguero%20de%20incumplimientos](#) [última consulta: 25 de enero de 2023]
- INE (2022). Empresas por estrato de asalariados y condición jurídica. Disponible en: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=39375> [última consulta: 25 de enero de 2023]
  - Instituto de las Mujeres (2021). Guía para la elaboración de planes de igualdad en las empresas. Ministerio de Igualdad. Disponible en: [https://www.igualdadenlaempresa.es/asesoramiento/herramientas-igualdad/docs/Guia\\_pdi.pdf](https://www.igualdadenlaempresa.es/asesoramiento/herramientas-igualdad/docs/Guia_pdi.pdf) [última consulta: 25 de enero de 2023]
  - Martín Estebaranz, E. (1 de enero, 2023). Las empresas empiezan 2023 con 10 “asignaturas laborales” suspensas. Economist & Jurist. Disponible en: <https://www.economistjurist.es/articulos-juridicos-destacados/las-empresas-empiezan-2023-con-10-asignaturas-laborales-suspensas/> [última consulta: 25 de enero de 2023]
  - Ministerio de Igualdad (s.f. a). Respuestas a las FAQ. Disponible en: <https://www.igualdadenlaempresa.es/faq/respuestas.htm#q10> [última consulta: 25 de enero de 2023].
  - Ministerio de Igualdad (s.f. b). Herramientas para la igualdad. Disponible en: <https://www.igualdadenlaempresa.es/asesoramiento/herramientas-igualdad/home.htm> [última consulta: 25 de enero de 2023]
  - Ministerio de Trabajo y Economía Social (2022). Estadística de empresas inscritas en la Seguridad Social. Disponible en: <https://www.mites.gob.es/estadisticas/emp/welcome.htm> [última consulta: 25 de enero de 2023]
  - Naciones Unidas (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/> [última consulta: 25 de enero de 2023]
  - Olías, L. (5 de diciembre, 2022). Las multas a empresas por incumplir el plan de igualdad se multiplican por siete hasta los 2,3 millones de euros. elDiario.es. Disponible en: [https://www.eldiario.es/economia/multas-empresas-incumplir-plan-igualdad-multiplican-siete-2-3-millones-euros\\_1\\_9760549.html?mc\\_cid=74f2c7d9fb&mc\\_eid=bbefe5c233](https://www.eldiario.es/economia/multas-empresas-incumplir-plan-igualdad-multiplican-siete-2-3-millones-euros_1_9760549.html?mc_cid=74f2c7d9fb&mc_eid=bbefe5c233) [última consulta: 25 de enero de 2023]

- [Página web de Berba Translations S.L.] (S.f.) Berba. <https://berba.com/es/> [última consulta: 13 de febrero de 2023]
- [Página de blog de Berba Translations S.L.] (S.f.). Recursos & Blog. <https://berba.com/es/blog/> [última consulta: 13 de febrero de 2023]
- Pérez Sanchez, P. J. (29 de octubre, 2020). Ofertas de empleo: la discriminación puede salir cara. Garrigues, blog laboral. Disponible en: <https://bloglaboral.garrigues.com/ofertas-de-empleo-la-discriminacion-puede-salir-cara> [última consulta: 25 de enero de 2023]
- Registro y Depósito de Convenios Colectivos, Acuerdos Colectivos de Trabajo y Planes de Igualdad [REGCON] (2023). Consulta de Trámites. Disponible en: <https://expinterweb.mites.gob.es/regcon/pub/consultaPublicaEstatal> [última consulta: 25 de enero de 2023].
- Rodríguez, A. y Pérez, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento, revista EAN, Vol. (82), pp.179-200. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647> [última consulta: 13 de febrero de 2023]
- Secretaría de Mujer y Políticas Sociales FeSP-UGT [FeSP-UGT] (s.f.). Los planes de igualdad: Políticas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Disponible en: [https://www.ugt-sp.es/images/PDF/inclusion/planes\\_.pdf](https://www.ugt-sp.es/images/PDF/inclusion/planes_.pdf) [última consulta: 25 de enero de 2023]
- Unión Sindical Obrera [USO] (25 de octubre, 2021). Solo 1 de cada 4 empresas obligada a tenerlo cuenta con un plan de igualdad registrado. Disponible en: <https://www.uso.es/planes-de-igualdad-solo-una-de-cada-cuatro-empresas-lo-tiene-registrado/#:~:text=Solo%20hay%203.151%20planes%20de,de%20100%20personas%20en%20plantilla> [última consulta: 25 de enero de 2023]
- Unión Sindical Obrera [USO] (27 de noviembre, 2020). Plan de igualdad: ¿Qué es? ¿Cuándo y cómo hay que tenerlo? Disponible en: <https://www.uso.es/plan-de-igualdad-que-es-que-empresas-deben-tenerlo/> [última consulta: 25 de enero de 2023]

## ANEXO I

En este primer anexo se muestra la información que Berba me ha facilitado con el objetivo de llevar a cabo el diagnóstico de situación en materia de igualdad de trato y oportunidades, así como una muestra de publicaciones en distintas plataformas online:

### – **Plantilla desagregada por sexo**

A continuación, se presenta la plantilla de Berba, desagregada por sexo, junto con la edad, el puesto y el año de incorporación a la empresa.

Mujeres:

- Marguerite: 35 años, CPO, incorporación en 2019
- Cristina: 27 años, responsable de operaciones, incorporación en 2019
- Irene: 25 años, Project manager, incorporación en 2022
- Ximena: 37 años, Project manager en prácticas, incorporación en 2022
- Aierken: 29 años, operaciones en prácticas, incorporación en 2023

Hombres:

- Thomas: 31 años, CEO, incorporación en 2019
- Diego: 30 años, CMO, incorporación en 2019
- Beñat: 31 años, CTO, incorporación en 2019
- Iñigo: 30 años, responsable de ventas, incorporación en 2020
- Gorka: 45 años, responsable de finanzas, incorporación en 2020
- Gonzalo: 28 años, desarrollador, incorporación en 2022
- Miguel: 26 años, desarrollador, incorporación en 2022
- Mikel: 28 años, desarrollador, incorporación en 2022
- Aritz: 43 años, desarrollador, incorporación en 2022
- Luis: 24 años, análisis de datos en prácticas, incorporación en 2022
- Diego V: 32 años, finanzas en prácticas, incorporación en 2022

- **Parte del contenido de la última oferta de empleo publicada para el puesto de Accounts & Data analyst Intern<sup>5</sup>**

«¿Eres un **apasionadx** de las startups? ¿Quieres aprender, tener responsabilidad y nunca aburrirte?

Únete a nosotros, estamos desarrollando la mejor plataforma para que las empresas puedan gestionar sus traducciones de una forma sencilla y rápida. Lo hacemos mediante la IA, permitiendo a miles de traductores hacer su trabajo con mayor calidad y seguridad.

Somos un equipo muy joven y 100% remoto (¡aunque con oficinas en el mejor coworking de Bilbao!). Venimos de 4 países diferentes y hemos vivido en más de 15. Por lo que casi todos hablamos castellano, pero nuestro idioma diario es el inglés.

Estamos en fase de crecimiento y te buscamos a ti si tú también:

- Estás/eres muy **motivadx**.
- Eres **proactivx** a más no poder.
- Quieres crecer (mucho) y aprender (mucho más).

Eres nuestro Superlike

Eres **nuestrx futurx** Accounts Manager. Y **nuestrx** Data Analyst. Lo eres todo.

Por un lado, mantendrás y optimizarás los procesos de gestión contable, reconciliación bancaria, facturación, cobros, impuestos... Ahora todo esto es manual; tu tarea será volverlo automático. Casi nada.

Por otro lado, tenemos muchísimos datos que andan volando por el ciberespacio. Tenemos que ordenarlos, ponerlos bonitos en un gráfico y decidir el futuro de la empresa. Casi nada también.

**Tranquilx**, para estas tareas no estarás **solx**, ya que el equipo financiero y el de operaciones te echará un cable. Pero tú mandas.

Creemos que te adaptarás mejor (pero nos gustan las sorpresas) si:

- Has estudiado ADE, economía o similar.
- Ya sabes lo que es una startup o has trabajado en alguna.
- Has vendido limonada en la calle de **pequeñx**. O sea, eres muy **proactivx/emprendedor/x**.

[...]»

---

<sup>5</sup> Oferta de empleo completa disponible en: <https://berba.notion.site/Accounts-Data-analyst-Intern-c25ba3d4516a4ca58e685bb6fb3bc79e>

– **Rúbrica para puntuar a las personas candidatas al puesto de prospectorx de ventas**

Tabla 12. Rúbrica para proceso de selección

Parámetros de puntuación para prospectorx de ventas		
Parámetro	Preguntas	Criterio de puntuación
Capacidad de aprendizaje	¿Crees que aprendes rápido? Dame dos ejemplos de nuevas herramientas o procesos que hayas aprendido recientemente, y ¿cuál fue tu enfoque para aprenderlos? ¿Tuviste curiosidad y buscaste en Google la mayor parte, o tus colegas te ayudaron?	Un 10 perfecto le diría abiertamente cuánto admiraba a la persona que le estaba enseñando, cómo se dio cuenta de que aún tenía mucho que aprender, apreciaría cómo otros lo han ayudado en el proceso de aprender cosas nuevas. También tendrían la capacidad de admitir que no saben algo y mostrarían su disposición a aprenderlo.
Habilidades de comunicación	-	Califica sus habilidades de comunicación al final de la llamada según tu intuición. Un buen comunicador es alguien que habla con calma y resume ideas complejas en conceptos simples.
Proactividad	-	La proactividad no es algo que se pueda cuantificar fácilmente, pero hay algunas cosas en las que puede calificar a su candidato: ¿fueron proactivos al comunicarse con usted para programar reuniones? ¿Le hicieron preguntas durante la entrevista? ¿Se esforzaron por adaptar su CV a este puesto de trabajo específico? Confíe en su instinto para calificar a este candidato.
Llamadas en frío	Cuando se trata de llamadas en frío, ¿qué estrategias utilizas para hacer avanzar la conversación?	Si te cuenta estrategias para saltarse al no-decisor y cómo consigue cerrar reuniones es un 10.
Habilidades de redacción	¿Qué mensaje/técnica te ha funcionado mejor para conseguir una reunión o la captación de un potencial cliente?	Si te cuenta técnicas de email perfecto o de plantillas de mensajes con diferentes variaciones es un 10.
Habilidades de organización	¿Has tenido experiencia en la gestión de múltiples proyectos en el pasado? ¿Qué herramientas o métodos utilizas para mantenerte al corriente de todo?	Deja que te cuenten sobre experiencias previas. Un 10 perfecto no solo habrá gestionado varios proyectos simultáneamente, sino también miembros del equipo y proyectos paralelos.
Prospección / estudio de mercado	¿Cuál crees que sería el tipo de clientes y KDM de Berba?	Un 10 perfecto te hablaría sobre herramientas de prospección, LinkedIn Sales Navigator y más.
Capacidad para seguir y	¿Tienes experiencia previa siguiendo procesos y metodologías estrictas? ¿Has creado un proceso	Estamos buscando a alguien que no solo pueda adherirse a la forma existente de hacer esto, sino también mejorar la forma actual en

mejorar procesos	tú mismo o has mejorado uno existente?	que hacemos las cosas. Un 10 perfecto sería capaz de describir el proceso que siguieron en su posición anterior.
CRM	¿Has trabajado con un CRM antes? Más específicamente, ¿sabe cómo usar PipeDrive?	Un 10 perfecto sería alguien que no solo sabe cómo usar PipeDrive específicamente, sino que también sabe cómo crear flujos de trabajo de comunicación y configurar PipeDrive.
Español	¿Hablas español? pregunta dónde aprendió español	Un 10 perfecto es fluidez nativa
Inglés	¿Hablas inglés? pregunta dónde aprendió inglés	Un 10 perfecto es fluidez nativa
Francés	¿Hablas francés? pregunta dónde aprendió francés	Un 10 perfecto es fluidez nativa
Alemán	¿Hablas alemán? pregunta dónde aprendió alemán	Un 10 perfecto es fluidez nativa
Ubicación	¿Te gusta trabajar a distancia o te gustaría trabajar desde nuestras oficinas en Berlín o Bilbao?	Un 10 perfecto es disponibilidad para trabajar desde una oficina

Fuente: Traducción propia a partir de Tabla proporcionada por Berba

– **Últimos posts en la red profesional LinkedIn<sup>6</sup>:**

« #WordsWithAStory

*You may have had a sandwich for lunch or at some point during the day. But do you know where the name comes from?*

*It comes from John Montagu, 4th Earl of Sandwich (England). Apart from this snack, a chain of islands in the South Atlantic are also named after the Earl.*

*So, what's your favourite sandwich?»*

-----

« #PlabrasConHistoria

*Es posible que hayas almorzado un sándwich o vayas a tomarte uno a lo largo del día. Pero, ¿sabes de dónde le viene el nombre?*

---

<sup>6</sup> Acceso a todas las comunicaciones de la empresa en LinkedIn disponible en: <https://www.linkedin.com/company/berbatranslations/posts/?feedView=all>

*De John Montagu, IV conde de Sandwich (Inglaterra). Pero no solo de él viene el nombre de esta comida, sino que en su honor también se llamaron Sandwich unas islas en el Atlántico Sur.*

*Y ahora lo más importante, ¿cuál es tu favorito?»*

---

« #UntranslatableWords

*Is there anything better than starting the morning with a good coffee? Maybe filling the cup again. And then a third cup? In Sweden, they have a name for this third coffee: Tretår.»*

-----

« #PalabrasIntraducibles

*¿Hay algo mejor que empezar la mañana con un buen café? Tal vez, llenar la taza de nuevo. Y... ¿una tercera taza? En Suecia lo tienen claro y tienen un nombre para este tercer café: Tretår.»*

#### – **Parte del contenido de las dos últimas entradas del blog<sup>7</sup>**

«¿Cuál es la diferencia entre traducción jurídica y jurada?

*Cuando necesitas una traducción para documentos legales, puedes elegir entre dos opciones: traducción jurada y traducción jurídica. Ambos servicios son esenciales para trasladar con precisión el significado de tus documentos de un idioma a otro, pero es importante entender los matices entre ellos. La traducción jurada suele utilizarse para documentos oficiales que deben verificarse y autenticarse, como partidas de nacimiento y certificados de matrimonio. La traducción jurídica, por su parte, se utiliza para documentos relacionados con asuntos legales, como contratos y documentos judiciales. Este artículo ofrece una visión general de las diferencias entre los servicios de traducción jurada y jurídica, para que puedas tomar una decisión informada a la hora de elegir el servicio adecuado para tus necesidades.*

¿Qué es la traducción jurada?

*Una traducción jurada es una traducción que ha sido verificada y autenticada por un traductor que ha jurado su exactitud, normalmente en una notaría pública. [...]*»

-----

«¿Qué es la traducción empresarial?

*La traducción empresarial es un servicio que ofrece la traducción profesional de documentos corporativos, comunicados de prensa, sitios web, contratos y otros materiales de marketing. Es diferente de la traducción académica o literaria, ya que se*

---

<sup>7</sup> Acceso a todas las entradas de blog de la empresa disponible en: <https://berba.com/blog/>

*enfoca en la comunicación de una empresa con su público objetivo en un idioma específico.*

*La traducción empresarial es importante porque permite a las empresas comunicarse efectivamente con clientes y socios comerciales en otras partes del mundo. Al traducir sus materiales de negocios, las empresas pueden llegar a un público más amplio y mejorar su competitividad en el mercado global.*

*Beneficios de la traducción empresarial*

*Una traducción de calidad puede ayudar a una empresa a expandirse a nuevos mercados, mejorar su imagen de marca, adaptar su mensaje y su contenido a un público específico y aumentar las oportunidades de negocio. [...]»*

#### – **Retribuciones**

Co-fundadores:

- Hombres y mujer a jornada completa: X €
- Hombre a media jornada: X/2 €

Responsables de áreas:

- Hombre a jornada completa: X €
- Hombre y mujer a jornada completa: Y € (siendo X>Y)

Demás trabajadorxs:

- Hombre senior a media jornada: X/2 €
- Hombre senior a 6 horas diarias: X/1,5 €
- Hombre senior a jornada completa: X € e Y € (siendo X>Y)
- Mujer junior a jornada completa: Z € (siendo Z<Y<X)

#### – **Logo de la empresa**



– **Ilustraciones de la página web y comunicaciones de la empresa con sus clientes**



**Entrega más rápida**

Consigue tu traducción 3 veces más rápido gracias a la colaboración automatizada entre traductores ubicados en 24 zonas horarias diferentes.



**Traducciones nativas**

Contamos con traductores alrededor de todo el mundo, nativos y expertos en más de 60 idiomas.



**Asistencia personal**

Nuestros expertos gestionan tu proyecto de principio a fin, para que no pierdas tiempo llamando y enviando correos electrónicos a los traductores.



**Especialización**

Nuestros profesionales son expertos en diversas materias (tecnología, legal, médico, software, publicidad...), por lo que consiguen traducciones precisas incluso con los textos más técnicos.



b

## Nuestro valor

¿Por qué escoger Berba?



**Alto grado de especialización**

Nuestros traductores cuentan con amplios conocimientos en diferentes áreas (marketing, legal, tecnología, finanzas...)



**Adaptación máxima**

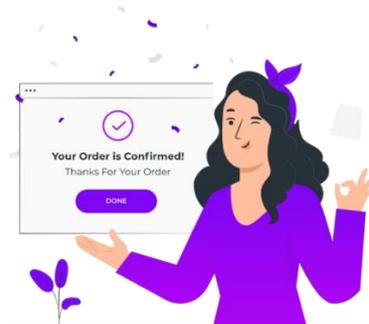
Nos mimetizamos de forma sencilla con las herramientas de gestión que utilizáis (Asana, Slack, Jira, Notion, Trello, etc...)



**Gestor de proyectos personal**

Nuestros expertos gestionan tu proyecto de principio a fin para que no pierdas tiempo llamando y enviando correos a los traductores.

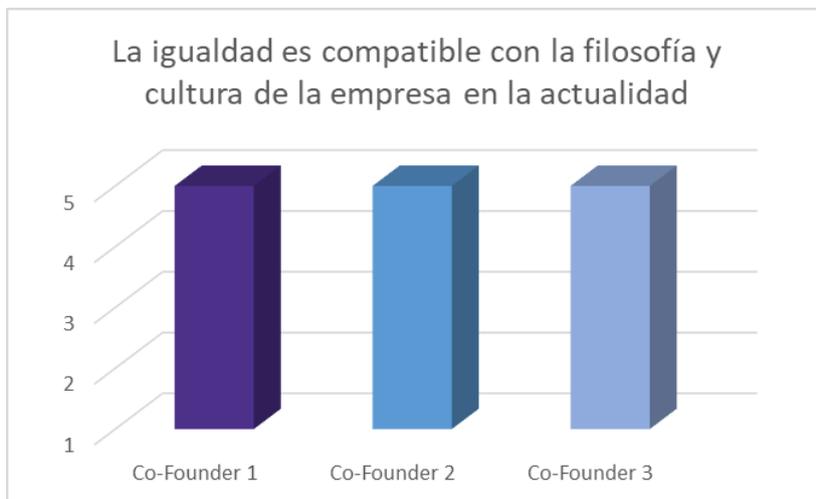
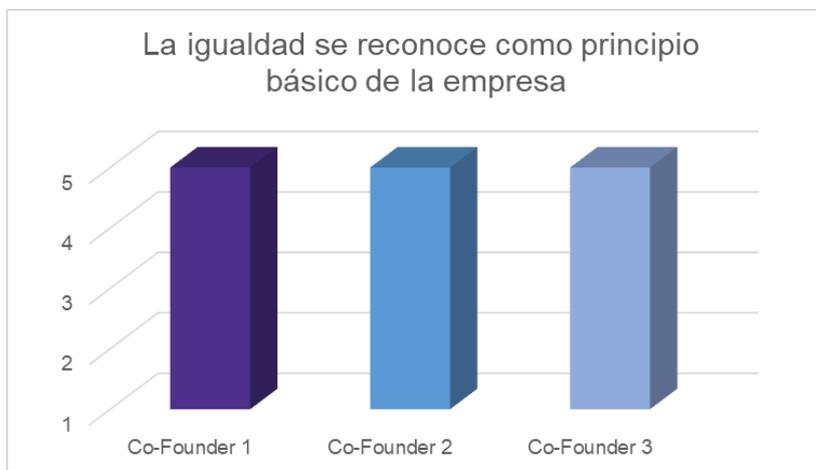
05

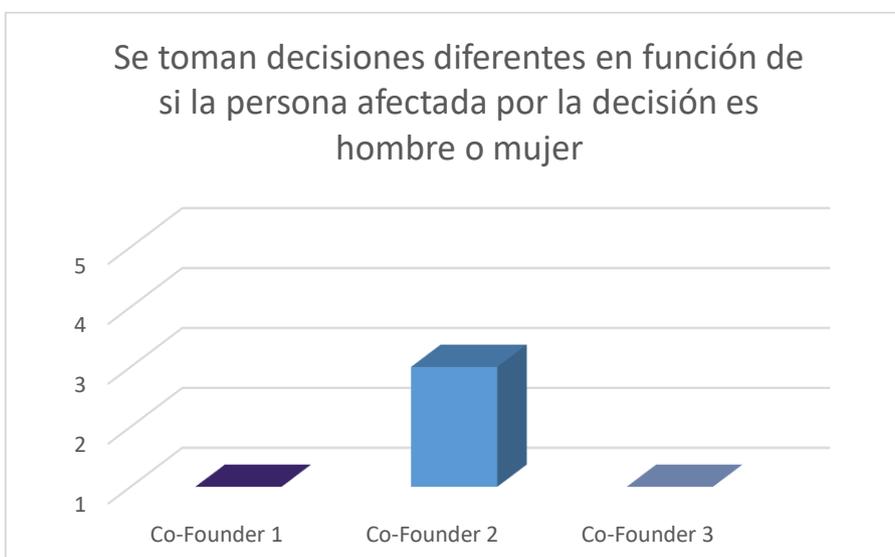
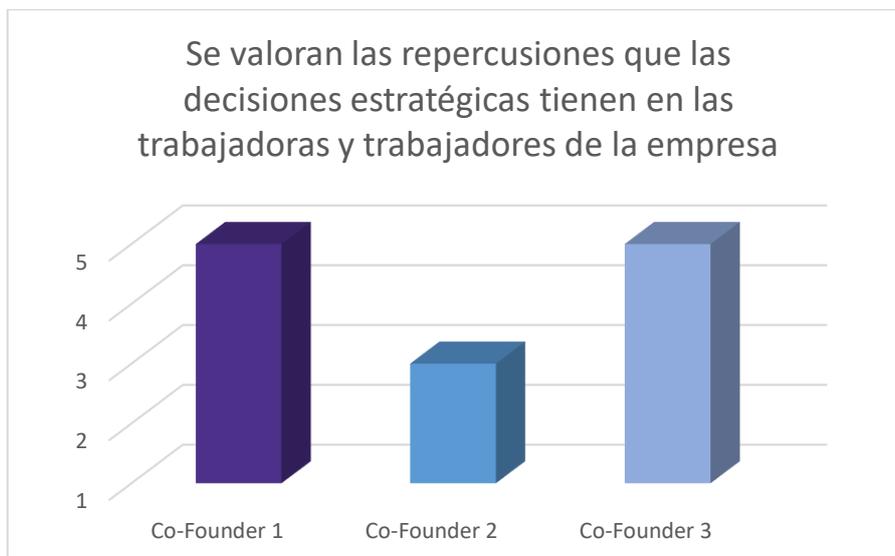
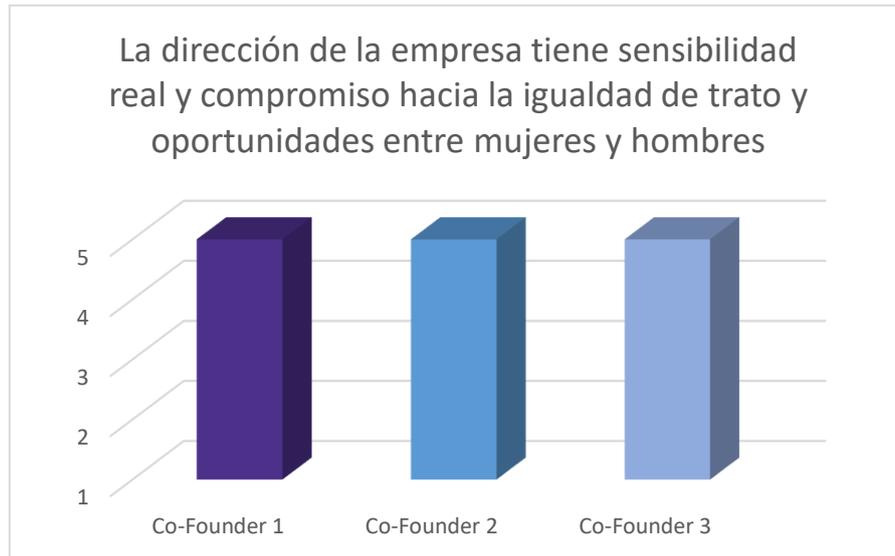


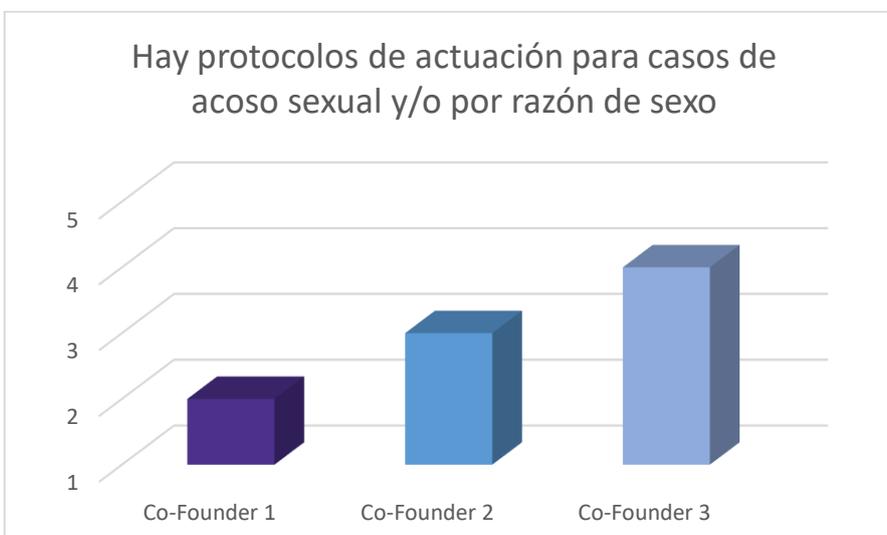
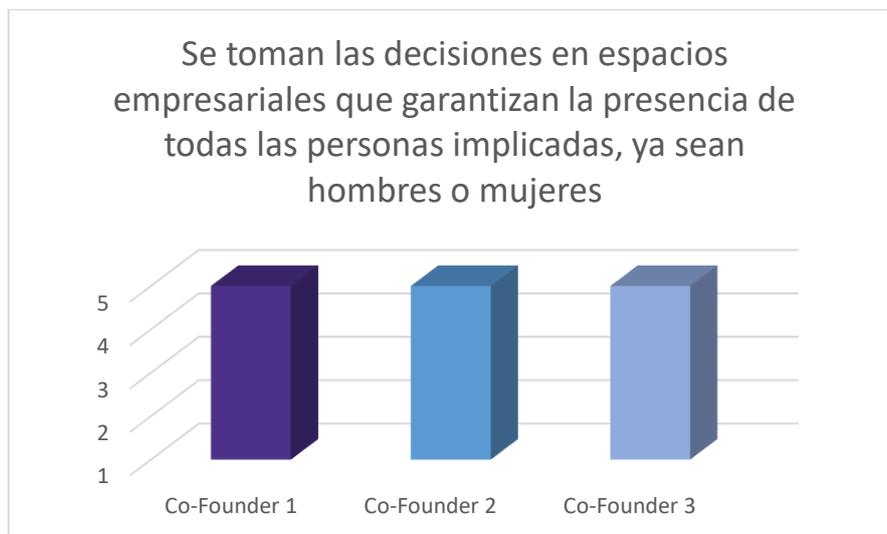
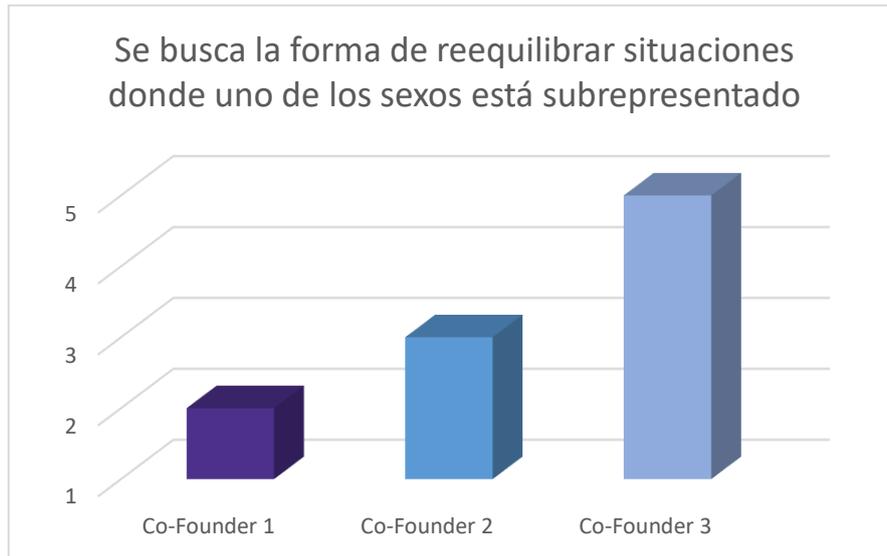
## ANEXO II

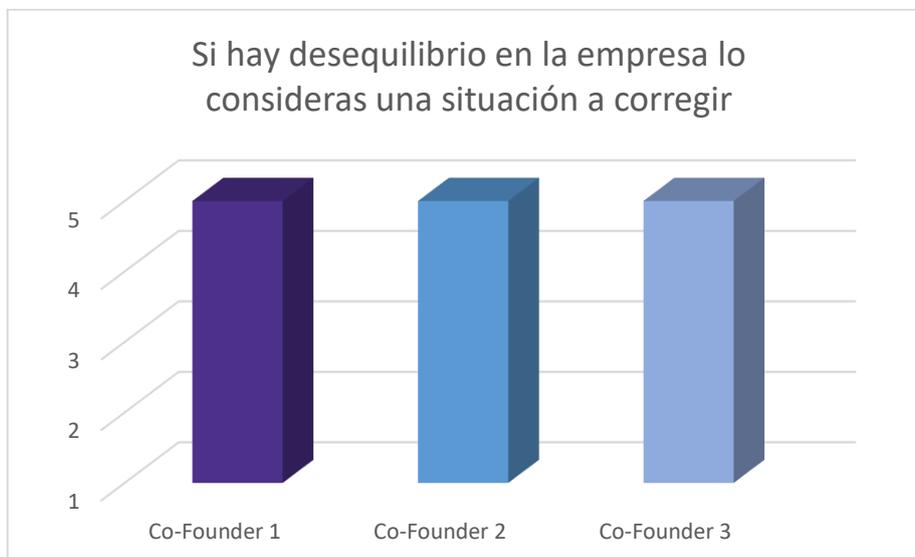
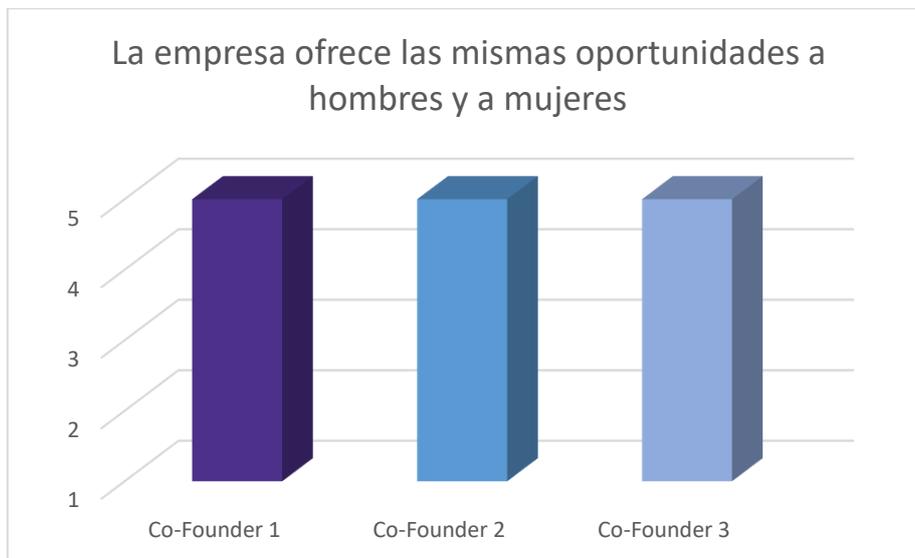
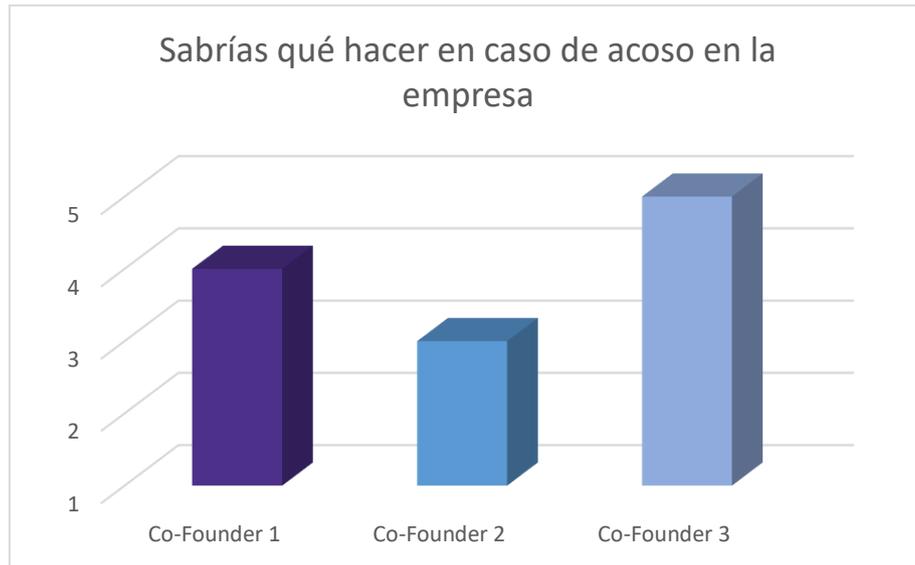
En este segundo anexo se muestran los resultados más relevantes del formulario remitido a los y las co-fundadoras y al resto de los trabajadores de la empresa. Los resultados de los formularios sirven para identificar cómo perciben los integrantes de Berba la igualdad en la empresa. Si bien lo ideal hubiera sido obtener la respuesta de todos los integrantes de Berba, debido a diferentes inconvenientes se ha recibido la respuesta de tres de los y las cuatro co-fundadoras y de cinco de los ocho empleados en plantilla. En consecuencia, se ha de tener en cuenta que los resultados que se muestran a continuación no recogen la opinión de toda la plantilla.

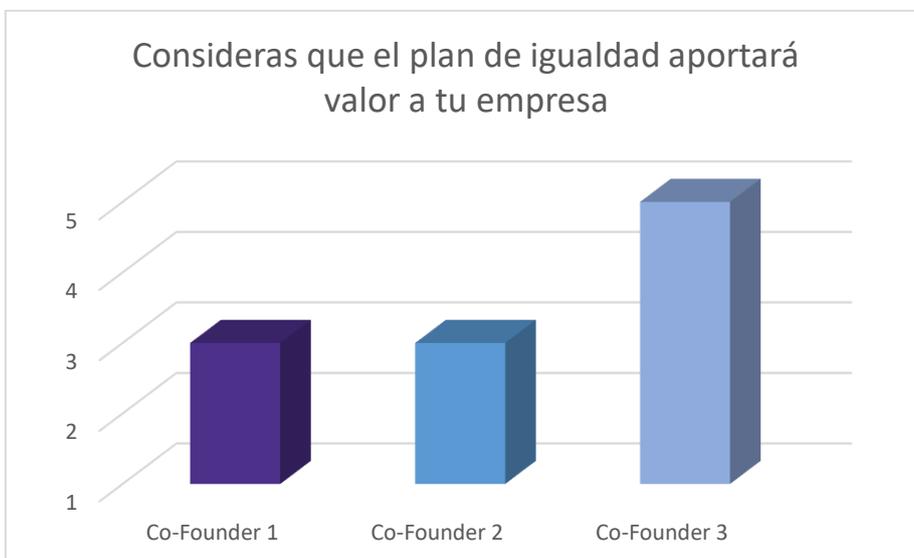
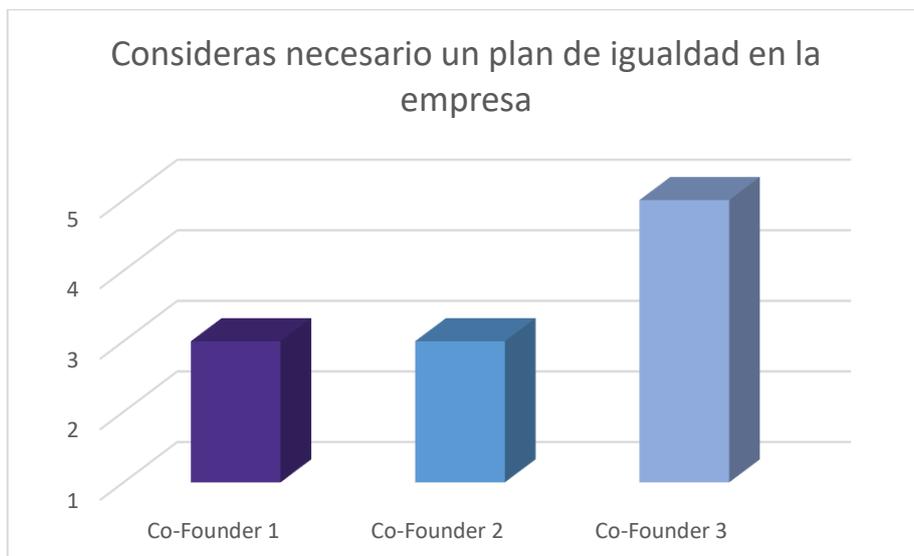
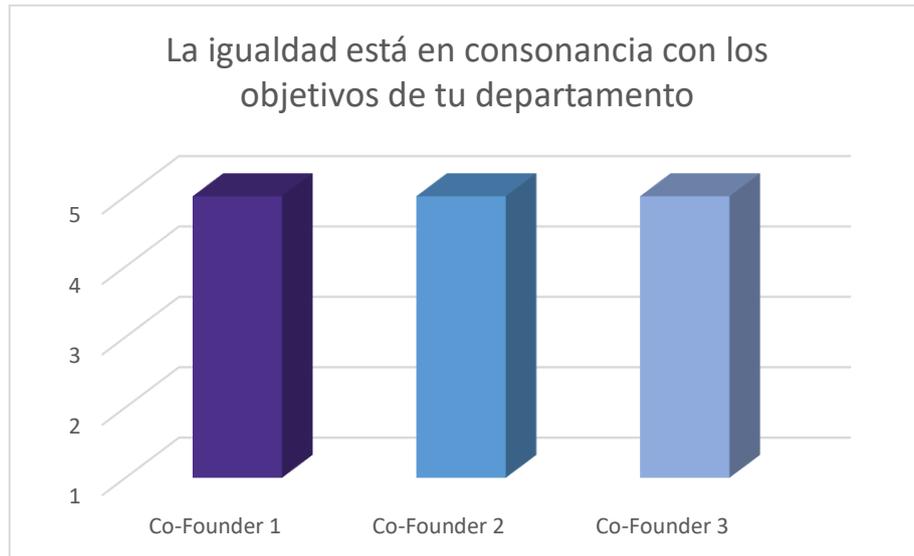
En primer lugar, se pidió a los y las co-fundadoras que valorasen del 1 al 5 la conformidad con diferentes afirmaciones acerca de la igualdad en la empresa (siendo el 1 nada de acuerdo y el 5 totalmente de acuerdo) y que respondieran a una serie de preguntas de sí o no.



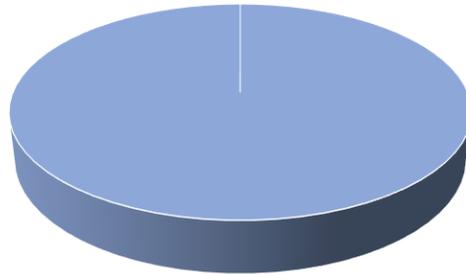






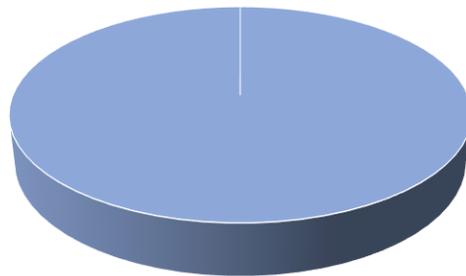


¿Pueden los hombres acceder a puestos directivos en igualdad de trato y oportunidades que las mujeres de la empresa?



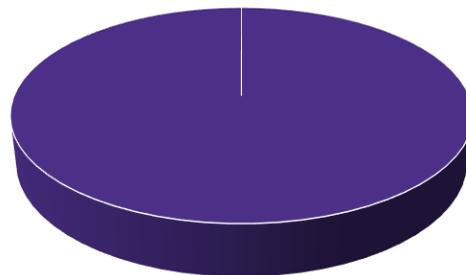
■ Sí ■ No

¿Pueden las mujeres acceder a puestos directivos en igualdad de trato y oportunidades que los hombres de la empresa?



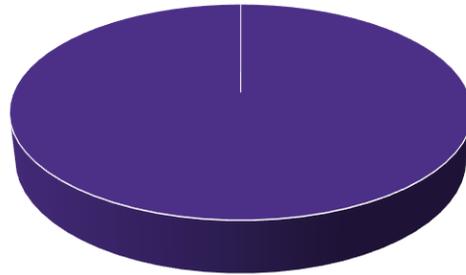
■ Sí ■ No

¿Consideras que las mujeres de tu empresa tienen menos oportunidades de promoción que los hombres?



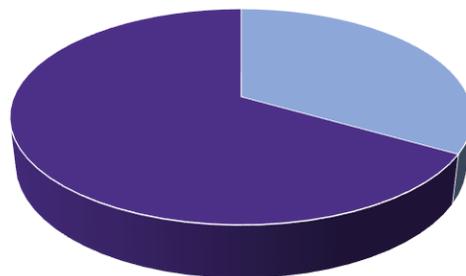
■ Sí ■ No

¿Consideras que los hombres de tu empresa tienen menos oportunidades de promoción que las mujeres?



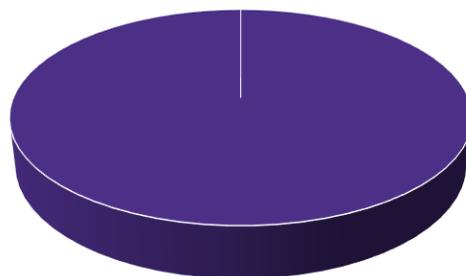
■ Sí ■ No

¿Crees necesario realizar acciones positivas para aumentar el número de mujeres en los puestos de decisión o mando en la empresa?



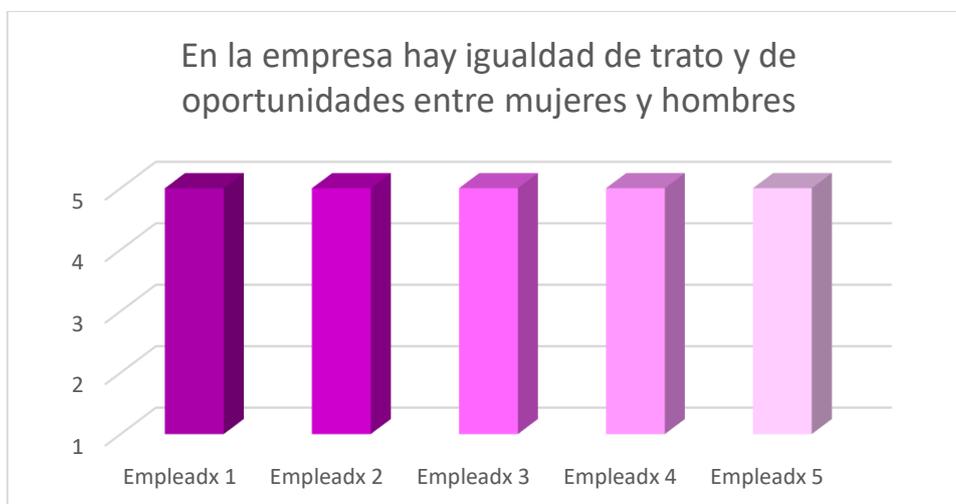
■ Sí ■ No

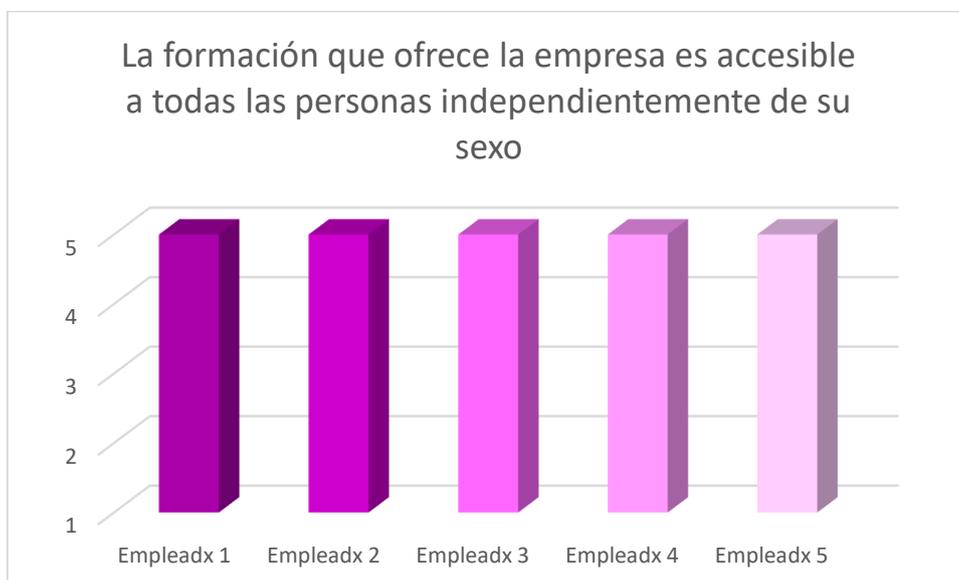
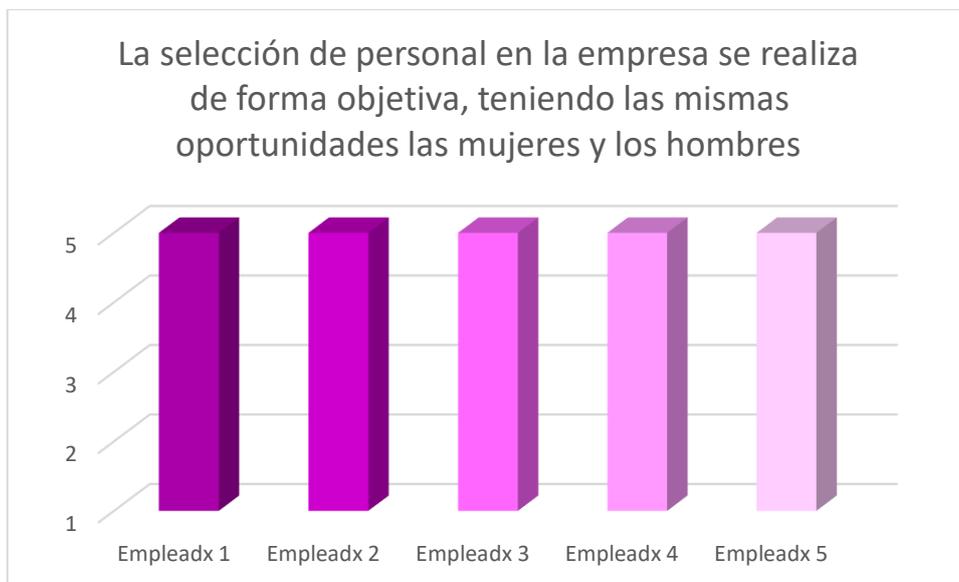
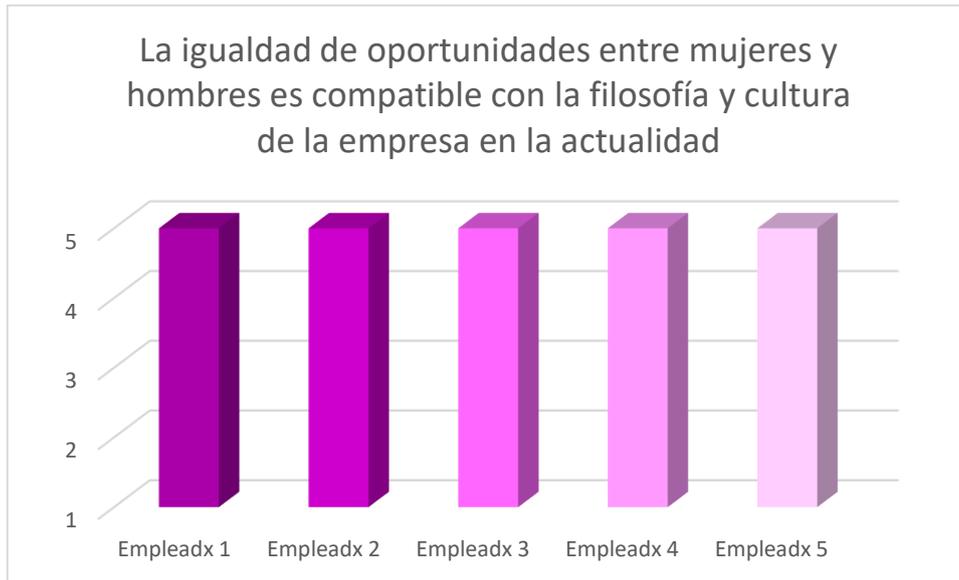
¿Crees necesario realizar acciones positivas para aumentar el número de hombres en los puestos de decisión o mando en la empresa?

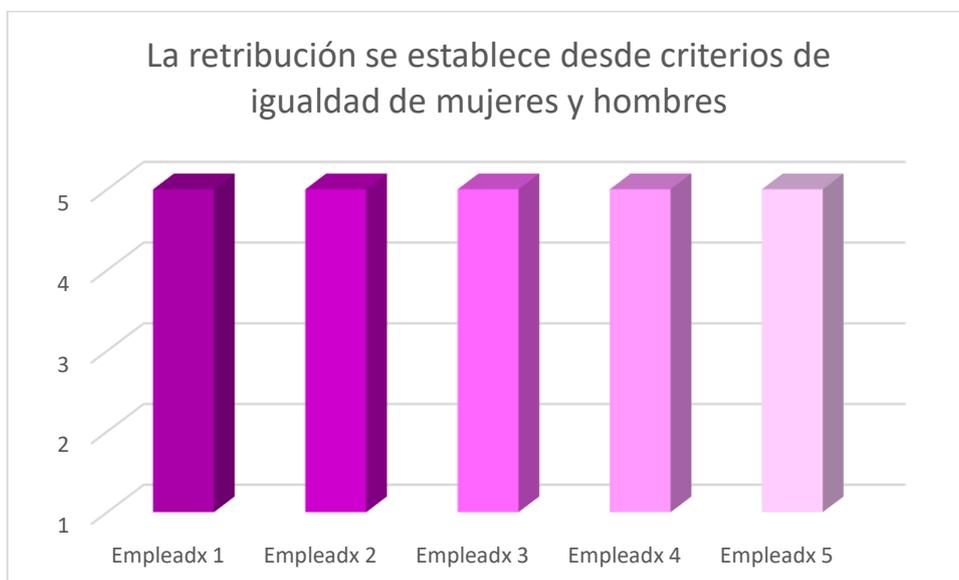
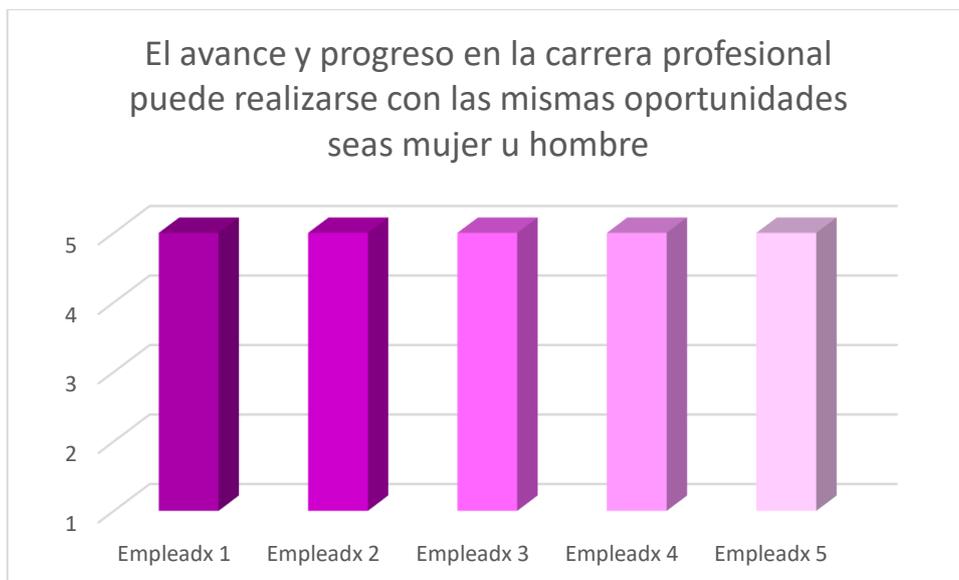
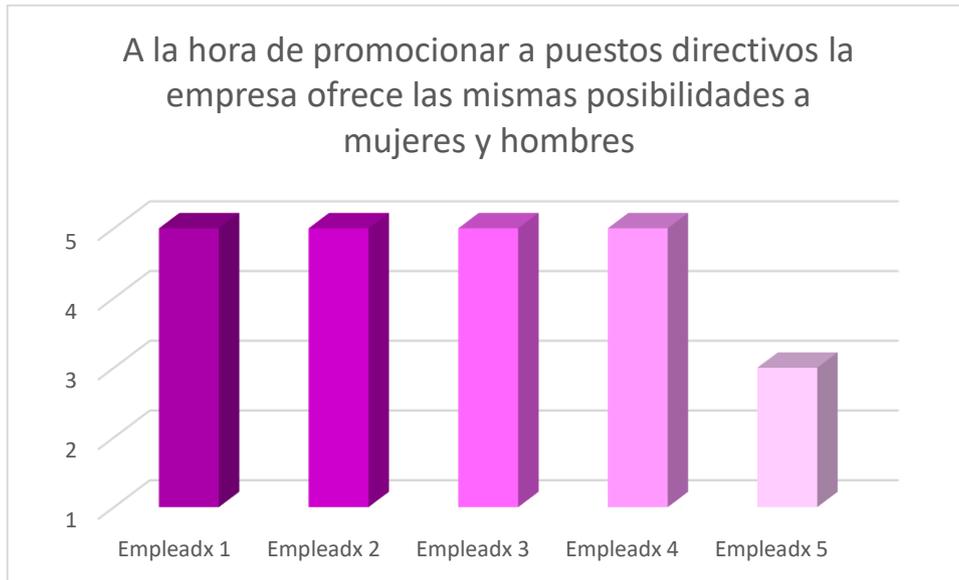


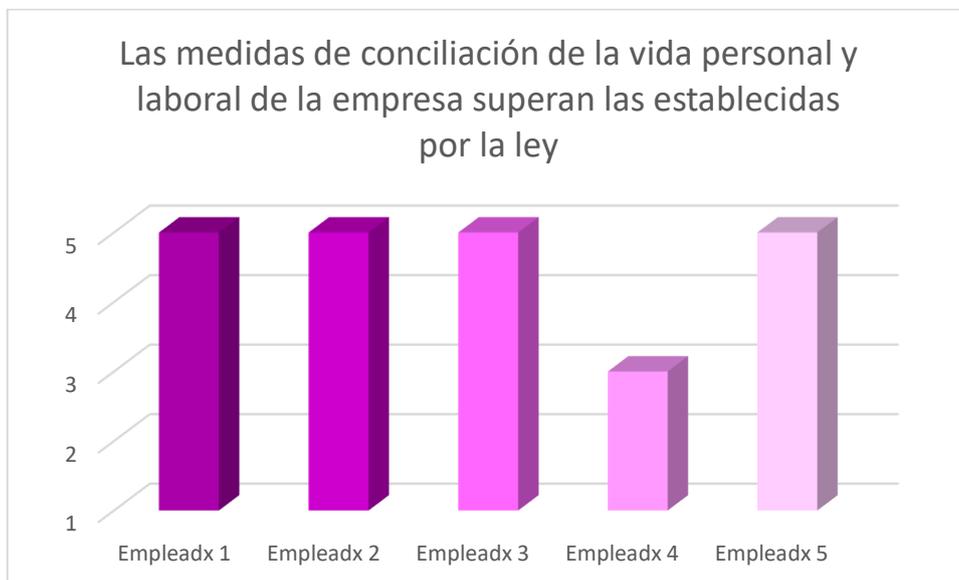
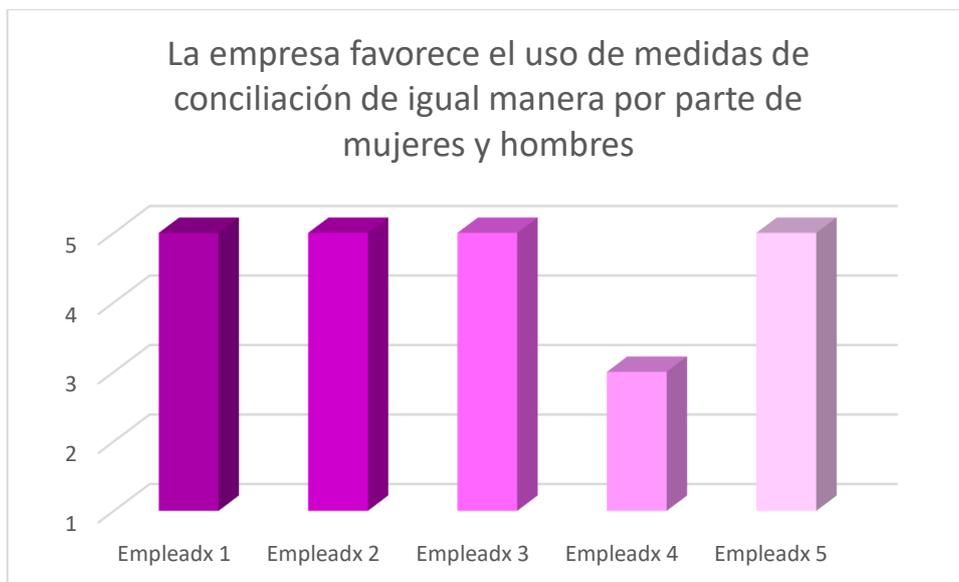
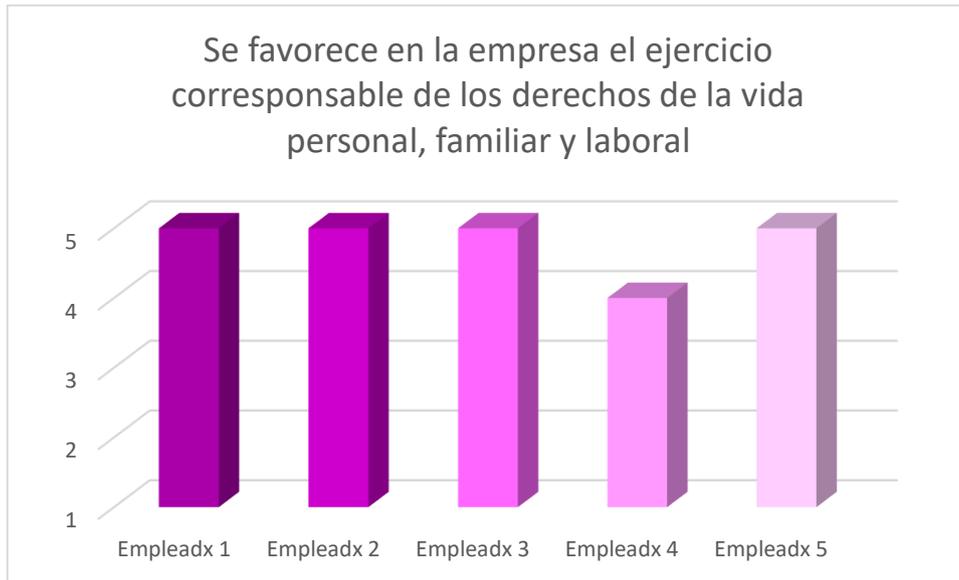
■ Sí ■ No

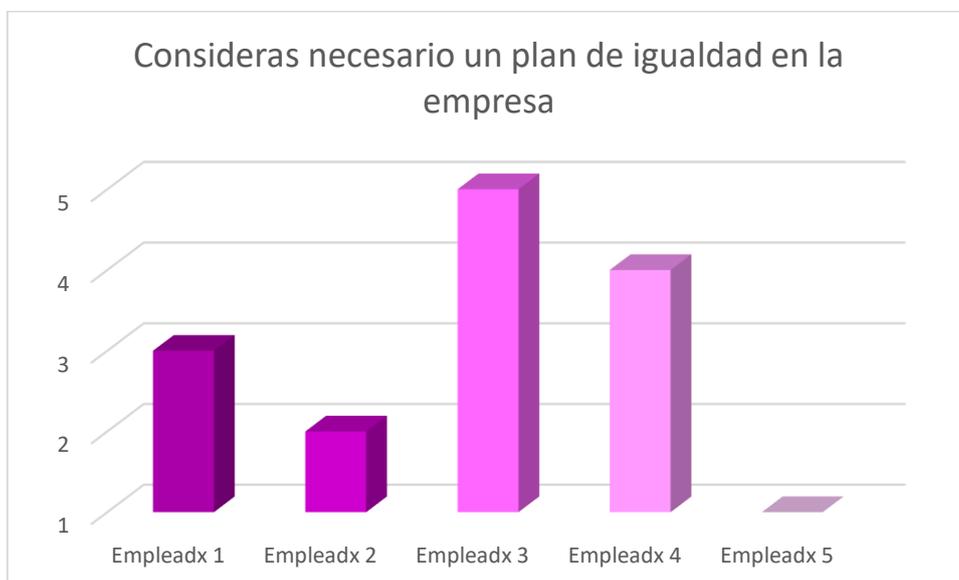
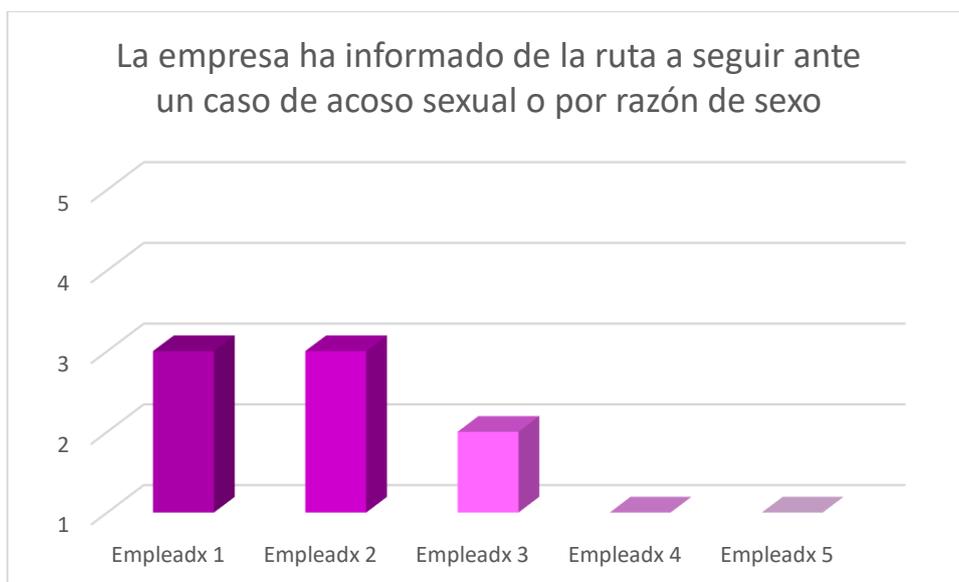
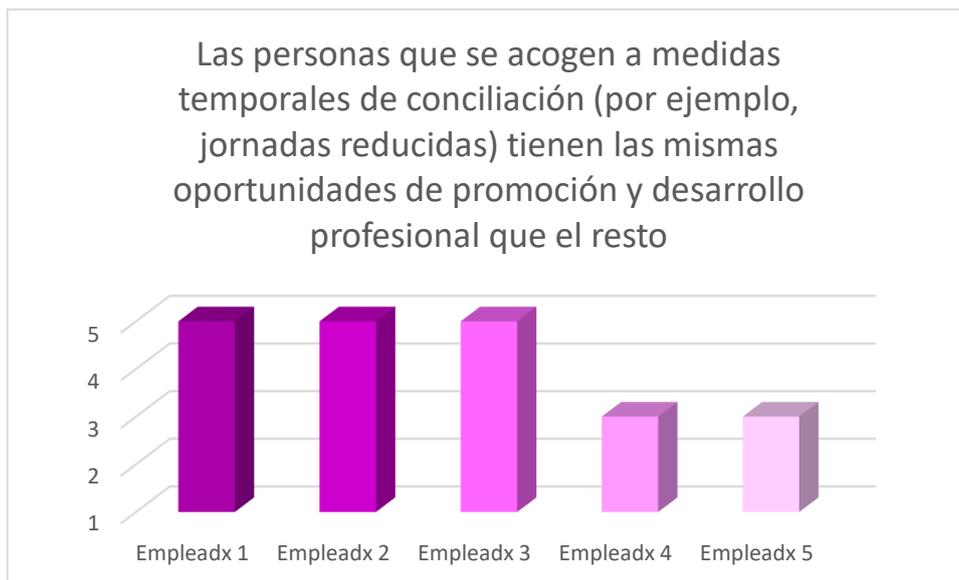
Al igual que en el caso de los y las co-fundadoras, se pidió al resto de la plantilla que valorasen del 1 al 5 la conformidad con una serie de afirmaciones acerca de la igualdad en la empresa (siendo el 1 nada de acuerdo y el 5 totalmente de acuerdo) y que respondieran a una relación de preguntas de sí o no.



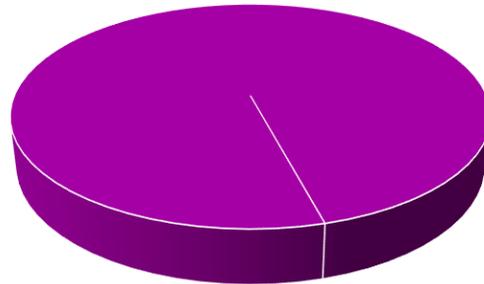






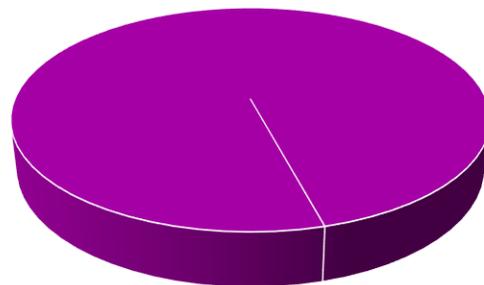


¿Consideras que las mujeres de tu empresa tienen menos oportunidades de promoción que los hombres?



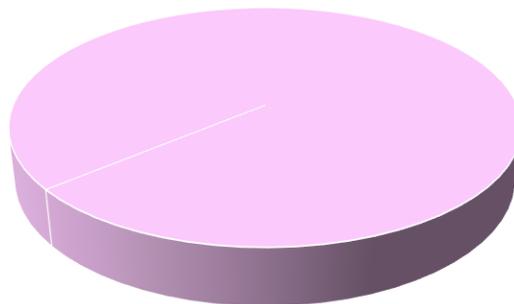
■ Sí ■ No

¿Consideras que los hombres de tu empresa tienen menos oportunidades de promoción que las mujeres?



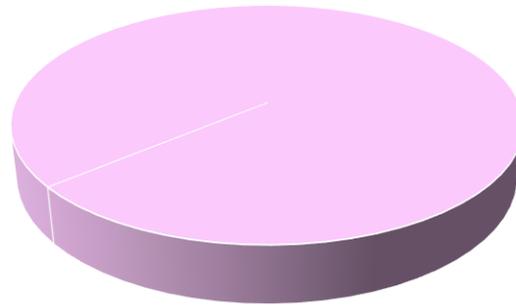
■ Sí ■ No

¿Pueden las mujeres acceder a puestos directivos en igualdad de trato y oportunidades que los hombres de la empresa?



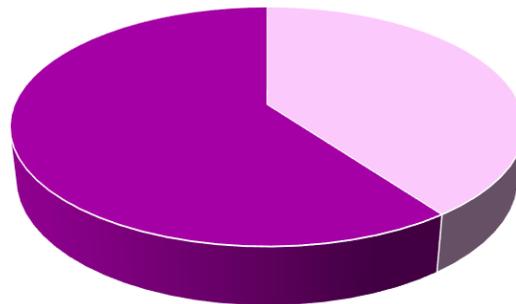
■ Sí ■ No

¿Pueden los hombres acceder a puestos directivos en igualdad de trato y oportunidades que las mujeres de la empresa?



■ Sí ■ No

¿Crees necesario realizar acciones positivas para aumentar el número de mujeres en los puestos de decisión o mando en la empresa?



■ Sí ■ No