



NEGOCIACIÓN DE POLÍTICAS INCLUSIVAS EN EL LUGAR DE TRABAJO

GUÍA PRÁCTICA PARA REPRESENTANTES SINDICALES

Un lugar de trabajo inclusivo no surge por sí solo. Debe ser escuchado, negociado, documentado, implementado, supervisado y defendido colectivamente.

Índice

Introducción

Capítulo 1. ¿Qué son las políticas inclusivas en el lugar de trabajo?

Capítulo 2. Marco jurídico y de políticas

Capítulo 3. Diagnóstico de la situación en el lugar de trabajo

Capítulo 4. Del problema a la reivindicación sindical

Capítulo 5. Preparación para la negociación

Capítulo 6. Desarrollo de las negociaciones

Capítulo 7. Ámbitos de posibles negociaciones

Capítulo 8. ¿Cómo registrar los acuerdos?

Capítulo 9. Implementación y seguimiento del acuerdo

Capítulo 10. Estudios de caso

Capítulo 11. Conjunto práctico de herramientas

Resumen

10 principios para negociar con éxito políticas inclusivas

Bibliografía y lista de normativas básicas

Fuentes del proyecto FairForward

Aviso legal

Introducción

Este manual es una herramienta de trabajo para representantes sindicales que deseen negociar de manera más eficaz con los empleadores políticas, acuerdos, reglamentos y convenios colectivos que tengan en cuenta la diversidad, la igualdad de trato y la inclusión (Diversity, Equity and Inclusion, en adelante: DEI). No es un comentario jurídico ni un manual de RR. HH. Su perspectiva es sindical: se trata de convertir las experiencias de los trabajadores en reivindicaciones, plasmarlas en documentos vinculantes y garantizar que realmente funcionen.

Por qué los sindicatos deberían ocuparse de las políticas inclusivas

Los sindicatos se crearon para fortalecer a quienes individualmente se encuentran en una posición más débil frente al empleador. Hoy en día, esto también significa proteger a las personas cuya situación se ve debilitada por su género, edad, discapacidad, origen, situación migratoria, religión, idioma, estado de salud, orientación sexual, identidad de género, forma de empleo o responsabilidades de cuidado. La discriminación casi siempre se refleja en las condiciones de trabajo: salarios más bajos, contratos menos estables, exclusión de los procesos de ascenso, peor acceso a la formación y menor sensación de seguridad. Esta es la tarea clásica de los sindicatos.

Por qué el mero cumplimiento de la ley puede no ser suficiente

Los informes nacionales de FairForward muestran un patrón recurrente: existen garantías formales de igualdad, pero las personas de grupos vulnerables siguen encontrando barreras para acceder al empleo, a la promoción y a una protección efectiva. El problema no es solo la falta de normativa, sino la falta de aplicación, la falta de confianza en los procedimientos, el desconocimiento de los trabajadores y el miedo a las represalias. La ley establece un mínimo. La tarea del sindicato es negociar soluciones que hagan realidad este mínimo y vayan más allá.

El papel de la negociación colectiva

Una política de diversidad adoptada unilateralmente por el empleador puede ser un paso importante, pero es más débil que una solución negociada con la representación de los trabajadores. La ventaja del sindicato es que puede combinar experiencias individuales en un problema colectivo y exigir la responsabilidad organizativa: plazos, personas responsables, indicadores y seguimiento. Solo una disposición en un convenio, acuerdo o reglamento hace que la inclusión deje de ser una declaración y se convierta en una obligación.

Cómo utilizar el manual

El manual guía a lo largo de todo el ciclo de acción: desde el diagnóstico del problema, pasando por la formulación de la reivindicación y la preparación de la estrategia, hasta la celebración del acuerdo, la aplicación de sus disposiciones y la evaluación de los resultados. Los capítulos 1 y 2 establecen un lenguaje común y un marco jurídico. Los capítulos 3 a 6 describen el proceso de negociación paso a paso. El capítulo 7 ofrece propuestas ya preparadas para áreas específicas. Los capítulos 8 y 9 enseñan cómo registrar y supervisar los acuerdos. Los capítulos 10-11 son estudios de caso y herramientas listas para imprimir. Cada capítulo se puede leer por separado, dependiendo de la etapa en la que te encuentres.

Información sobre el proyecto y las fuentes

El manual sintetiza los materiales del proyecto FairForward: informes legales e informes de grupos focales de los países socios, conclusiones del Foro de Inclusión y materiales de formación CIAT (formación básica en inclusión y concienciación) y SIAT (formación estratégica en defensa y negociación), así como ejercicios del Playbook del proyecto. Los lugares marcados como «ejemplo modelo» presentan situaciones educativas, no acuerdos reales del proyecto.

Prueba sindical

Si el problema está relacionado con las condiciones de trabajo, la remuneración, la seguridad, la promoción, la estabilidad en el empleo, la dignidad, el acceso a la información o la protección contra la arbitrariedad, se trata de un tema sindical, independientemente de cómo se denomine.

Capítulo 1. ¿Qué son las políticas inclusivas en el lugar de trabajo?

***Objetivo del capítulo:** introducir el lenguaje común de la DEI y mostrar en qué se diferencia la igualdad formal de la igualdad de oportunidades real y qué barreras encuentran los empleados.*

1.1. Conceptos básicos

Los siguientes conceptos sirven para estructurar la conversación con el empleador. Vale la pena utilizarlos conscientemente en los documentos de la empresa, ya que crean obligaciones específicas.

Concepto	Importancia en la práctica de la negociación
Diversidad	La presencia real en el lugar de trabajo de personas con diferentes experiencias, identidades y situaciones vitales.
Inclusión	Organizar el trabajo de tal manera que diferentes personas puedan participar realmente, ejercer sus derechos y sentirse seguras.
Igualdad	Ausencia de trato menos favorable y acceso a oportunidades, recursos y protección comparables.
Equidad (equity)	Adaptar el apoyo a los diferentes puntos de partida de los empleados. No siempre significa un trato idéntico.
Accesibilidad	Diseñar puestos de trabajo, herramientas, edificios e información para que todos los empleados puedan utilizarlos.
Interseccionalidad	Superposición de varias características y situaciones (por ejemplo, migrante, mujer, persona con discapacidad) y las barreras asociadas a ellas.
Prejuicios y estereotipos	Suposiciones automáticas, a menudo inconscientes, sobre las personas que influyen en las decisiones de recursos humanos.
Discriminación estructural	Desigualdad integrada en las normas y prácticas de la organización, y no solo en comportamientos individuales.
Microagresiones	Pequeños mensajes y comportamientos repetitivos que indican a alguien que «no encaja».

1.2. Igualdad formal frente a igualdad de oportunidades real

La igualdad formal significa que la norma es la misma para todos. La igualdad de oportunidades real requiere la eliminación de las barreras que hacen que la misma norma funcione peor para algunas personas. Ejemplo: el reglamento de formación, disponible únicamente en polaco y solo por escrito, formalmente cubre a todos, pero en la práctica excluye a los empleados con un conocimiento limitado del idioma y a las personas con discapacidad visual. Las negociaciones inclusivas consisten en pasar de la igualdad «sobre el papel» a la igualdad en la práctica.

En la práctica

No te limites a preguntar «¿la norma es igual para todos?». Pregunta «¿quién no puede beneficiarse de ella en la práctica y por qué?». Esta segunda pregunta conduce a una reivindicación concreta.

1.3. Las barreras más comunes en el lugar de trabajo

- barreras de información y lingüísticas (documentos incomprensibles, falta de traducciones, jerga);
- barreras arquitectónicas y técnicas (edificios, herramientas, sistemas inaccesibles);

- barreras de procedimiento (falta de criterios claros para los ascensos, discrecionalidad, falta de procedimiento de reclamación);
- barreras culturales (bromas, estereotipos, «así es como lo hacemos aquí», presión para estar disponible);
- barreras económicas (salarios más bajos, contratos menos favorables, falta de acceso a primas y beneficios);
- miedo a las represalias, lo que hace que los problemas permanezcan invisibles.

1.4. Grupos especialmente vulnerables a la desigualdad de trato

El manual utiliza deliberadamente un catálogo abierto. Una misma persona puede pertenecer a varios grupos a la vez. En las actividades de FairForward, fueron especialmente visibles las experiencias de:

- mujeres y personas con responsabilidades de cuidado;
- personas mayores (55+) y trabajadores jóvenes y becarios;
- trabajadores migrantes y extranjeros;
- personas con discapacidad, personas con problemas de salud mental y personas neurodiversas;
- personas LGBTQIA+;
- trabajadores temporales, de agencias, subcontratados o de plataformas;
- trabajadores con salarios bajos;
- personas vulnerables a la discriminación por motivos de origen, nacionalidad, religión, edad, sexo, orientación sexual, identidad de género o estado de salud.

Principio de interseccionalidad

Una buena negociación no solo pregunta «¿a qué grupo pertenece el empleado?», sino «¿qué barreras se superponen?». Una mujer migrante que trabaja en subcontratación puede experimentar simultáneamente una barrera lingüística, una barrera salarial y el miedo a perder su empleo.

1.5. La importancia de la voz de los trabajadores

Las políticas inclusivas diseñadas sin la participación de las personas a las que afectan a menudo resuelven el problema equivocado. La voz de los trabajadores de los grupos infrarrepresentados es la fuente más importante de conocimiento sobre las barreras reales y, al mismo tiempo, la fuente del mandato del sindicato para negociar.

Conclusiones clave para el sindicato

- DEI no es un eslogan, sino un conjunto de condiciones de trabajo específicas: salario, seguridad, acceso y dignidad.
- La pregunta clave no es «¿es equitativa la norma?», sino «¿quién no puede beneficiarse de ella y por qué?».
- El catálogo de grupos es abierto y las barreras a menudo se superponen: piensa de forma interseccional.
- Sin la voz de los trabajadores de los grupos vulnerables, la política inclusiva pierde relevancia y mandato.

Capítulo 2. Marco jurídico y de políticas

Objetivo del capítulo: mostrar las normativas más importantes y, sobre todo, cómo utilizarlas en la práctica de la negociación.

No se trata de un comentario jurídico. Distingue cuatro niveles: obligación legal, buenas prácticas, reivindicación sindical y solución negociable. La ley establece el mínimo: la tarea del sindicato es hacerlo realidad y negociar por encima de él.

Nota sobre la fecha y la adaptación

Situación jurídica en agosto de 2026. La legislación difiere entre países, por lo que las soluciones deben adaptarse a la normativa nacional. La lógica de actuación es común: diagnóstico → mandato → reivindicación → negociación → disposición → implementación → seguimiento.

La siguiente tabla resume las áreas clave. Para cada área, indica la base jurídica, lo que se deriva de ella para el sindicato y lo que se puede negociar por encima del mínimo legal.

Área / base jurídica	Qué implica para el sindicato	Qué negociar por encima del mínimo
Igualdad de trato y no discriminación (Carta de los Derechos Fundamentales, art. 21, 23; art. 19 del TFUE; Directivas 2000/43, 2000/78, 2006/54);	Protección contra la discriminación directa e indirecta en todas las fases; en caso de litigio, la carga de la prueba recae en el empleador.	definiciones más amplias (discriminación interseccional), procedimiento de la empresa con plazos, revisión anual de la igualdad, formación del personal, participación del sindicato en la tramitación de las denuncias
Igualdad salarial y transparencia salarial (art. 157 del TFUE; Directiva 2006/54; Dir. 2023/970;	Aumenta el derecho a la información sobre los criterios de fijación y progresión salarial; en caso de gran brecha, evaluación conjunta de los salarios con la participación de representantes sindicales.	auditoría anual de la brecha salarial por género, forma de empleo y puesto; horquillas transparentes; plan de medidas correctivas; consultas, también por debajo de los umbrales legales
Acoso, violencia, mobbing (Directivas de igualdad; Convenio n.º 190 de la OIT)	El empleador tiene la obligación de tomar medidas; el acoso es una forma de discriminación.	protocolo contra la violencia con denuncia multicanal, protección contra represalias, plazos de respuesta, apoyo al denunciante y participación del sindicato
Paternidad y conciliación de la vida laboral y familiar (Directiva 2019/1158)	Derecho a solicitar una organización flexible del trabajo y a disfrutar de los permisos de cuidado sin consecuencias negativas.	horarios predecibles, garantía de reincorporación al puesto, días adicionales de cuidado, procedimiento rápido de solicitud, prohibición de sanciones por el ejercicio de los derechos
Discapacidad y accesibilidad (Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad; Directiva 2000/78 — ajustes razonables; legislación nacional)	El trabajador tiene derecho a ajustes razonables; la denegación debe estar justificada.	procedimiento de solicitud con plazo y justificación por escrito de la denegación, presupuesto para adaptaciones, auditoría de accesibilidad, protección de los datos sanitarios
Formas atípicas de empleo	Los trabajadores temporales tienen derecho a unas condiciones básicas	ampliación de las normas de salud y seguridad, antidiscriminación e

Área / base jurídica	Qué implica para el sindicato	Qué negociar por encima del mínimo
(Directivas 2008/104, 2019/1152, 2022/2041)	comparables a las de los empleados directos.	información a las agencias y subcontratistas; vías de estabilización del empleo
Protección de los denunciantes y prohibición de represalias (Directiva 2019/1937)	La base de la protección de los denunciantes y la prohibición de las represalias; el sindicato puede ser un canal seguro para las denuncias.	coherencia de los procedimientos de denuncia de discriminación con la protección de los denunciantes; papel del sindicato en la recepción y el seguimiento de las denuncias
Diálogo social y negociación (Carta de los Derechos Fundamentales; Convenios de la OIT n.º 87 y 98)	Derechos legales de información, consulta y negociación: convierten las demandas en disposiciones vinculantes.	convenios y acuerdos que cubran la DEI, acceso a datos agregados, comités conjuntos, elaboración conjunta de reglamentos

El error más común

Tratar la DEI como un tema de «ideología» fuera de la agenda sindical. Es una cuestión de condiciones de trabajo, salario, seguridad y dignidad: el núcleo de la negociación colectiva. La vinculación de las disposiciones sobre igualdad de trato con los derechos sindicales fue un tema de la formación del CIAT.

Conclusiones clave para el sindicato

- La ley es lo mínimo; el valor del sindicato radica en negociar más allá de ella y hacer que las garantías existentes sean realistas.
- En los litigios por discriminación, la carga de la prueba recae en el empleador: se trata de una posición de partida sólida.
- La transparencia salarial (Directiva 2023/970) refuerza el mandato de los sindicatos para realizar auditorías salariales.
- Para cada regulación, pregúntate: ¿qué le aporta al trabajador?, ¿qué le aporta al sindicato?, ¿qué negociar por encima del mínimo?, ¿qué riesgo asume el empleador?

Capítulo 3. Diagnóstico de la situación en el lugar de trabajo

***Objetivo del capítulo:** mostrar paso a paso cómo el sindicato puede identificar los problemas y distinguir una impresión de un hecho documentado.*

Un buen diagnóstico combina dos fuentes: los relatos de los trabajadores (lo que la gente experimenta) y los datos de la organización (lo que se puede ver en las cifras y los documentos). Una sin la otra es débil: las cifras por sí solas no explican las causas, y las historias por sí solas pueden ser fácilmente minimizadas.

3.1. Dónde obtener información

- **Quejas y denuncias:** qué denuncian los empleados y con qué frecuencia, y cómo se gestionan los casos.
- **Encuestas anónimas:** preguntas sobre experiencias y barreras, sin obligar a revelar características sensibles de la identidad.
- **Entrevistas:** con empleados de grupos infrarrepresentados.
- **Datos de personal:** estructura del empleo, tipos de contratos.
- **Análisis salarial:** rangos, primas, complementos y diferencias entre grupos y formas de empleo.
- **Ascensos, formación, prestaciones:** quién los utiliza y con qué frecuencia.
- **Condiciones de trabajo y accesibilidad:** auditoría de edificios, puestos de trabajo, herramientas y comunicación.
- **Documentos:** reglamentos, procedimientos, convenios colectivos y ofertas de empleo.

Aviso legal

Los datos necesarios para el diagnóstico deben tratarse de conformidad con la legislación en materia de protección de datos. Negocie datos agregados, voluntarios, anónimos o seudonimizados, no el control sobre la vida privada de los empleados.

3.2. Preguntas de diagnóstico

Las siguientes preguntas ayudan a ver las barreras ocultas en las prácticas cotidianas:

- ¿Quién tiene acceso real a la información sobre derechos, procedimientos y salarios?
- ¿Quién influye en los horarios y la organización del trabajo y quién no?
- ¿Quién asciende y según qué criterios? ¿Son públicos los criterios?
- ¿Quién tiene miedo de comunicar los problemas y por qué?
- ¿Quién no asiste a las reuniones sindicales y qué es lo que le disuade?
- ¿Qué puestos y edificios son inaccesibles para las personas con discapacidad?
- ¿Se trata peor a los empleados con contratos temporales, de agencia y de subcontratación?

¿Qué puede decir el empleador?

«No tenemos ningún problema porque no hay quejas». La ausencia de quejas suele significar una falta de confianza en el procedimiento más que la ausencia de infracciones. La respuesta es una encuesta anónima, turnos sindicales y canales de denuncia seguros, no asumir que no hay ningún problema.

3.3. Lista de verificación: ¿hay algún problema en nuestra organización que requiera negociación?

Lista de verificación

- Se repiten quejas o señales sobre un grupo específico de empleados.
- Los datos muestran diferencias en los salarios, los ascensos o el acceso a la formación entre los grupos.
- Los empleados no conocen el procedimiento de denuncia o no confían en él.
- No existen criterios claros y explícitos para los ascensos o la clasificación.
- Los edificios, puestos o documentos no son accesibles para algunos empleados.
- Las personas con contratos atípicos tienen un acceso más limitado a los derechos y prestaciones.
- Hay bromas y comportamientos que atentan contra la dignidad que se normalizan.
- Si se han marcado al menos dos puntos, hay base para preparar una petición.

Las conclusiones más importantes para el sindicato

- Combina los informes de los empleados con los datos de la organización: solo juntos constituyen una prueba sólida.
- La ausencia de quejas no es prueba de que no haya ningún problema; más bien indica una falta de confianza.
- Recopila los datos de forma legal, de forma agregada y respetando la privacidad.
- La lista de verificación de diagnóstico ayuda a decidir si el tema está listo para la negociación.

Capítulo 4. Del problema a la reivindicación sindical

***Objetivo del capítulo:** enseñar a transformar un problema identificado en una reivindicación concreta, medible y susceptible de ser plasmada por escrito.*

Los empleados suelen comunicar el problema como una experiencia: «nadie me escucha», «tengo miedo de hablar», «no me ascienden», «las bromas sobre mi acento son normales». La tarea del sindicato es traducir la experiencia al lenguaje de la negociación.

4.1. Diez pasos del problema a la reivindicación

1. Describe el problema de forma concreta (qué, dónde, con qué frecuencia).
2. Indica el grupo de empleados al que afecta el problema (ten en cuenta la superposición de características).
3. Reúne pruebas (datos, informes, documentos, resultados de encuestas).
4. Determina las causas (distingue el síntoma de la fuente).
5. Define el objetivo (qué cambio quieres lograr).
6. Prepara una solución (una disposición, un procedimiento o un mecanismo específico).
7. Estima los costes y beneficios (incluido el coste de la inacción del empleador).
8. Prepara los argumentos (legales, organizativos, económicos y sociales).
9. Determina el método de implementación (quién, qué, en qué plazo).
10. Diseña el seguimiento (indicador, fuente de datos, frecuencia, papel del sindicato).

4.2. Reivindicación demasiado general frente a reivindicación operativa (medible)

Reivindicación demasiado general	reivindicación operativa (medible)
«El empleador debe fomentar la diversidad».	«El empleador introducirá una auditoría salarial anual desglosada por género, forma de contratación y categoría de puesto, y sus resultados se consultarán con el sindicato».
«Hay que mejorar la accesibilidad».	«En un plazo de 12 meses, el empleador llevará a cabo una auditoría de la accesibilidad de los edificios y las herramientas y adoptará un plan de adaptación con un presupuesto y unos plazos».
«Tolerancia cero con el acoso».	«El empleador implementará un protocolo contra el acoso con un plazo de 7 días para confirmar la denuncia, protección contra represalias y participación del sindicato en la investigación de los casos».

El error más común

Detenerse en la declaración de intenciones («apoyaremos», «nos esforzamos por»). Una declaración sin fecha límite, persona responsable y indicador no es un compromiso. Conviértela en una acción: quién, qué, hasta cuándo y cómo se verifica.

4.3. Ficha de la reivindicación sindical

La ficha se rellena para cada reivindicación antes de hablar con el empleador. Esta herramienta se repite en el capítulo 11.

Campo de la ficha	Contenido
Problema	¿En qué consiste la barrera?
Personas afectadas	¿Qué grupos? ¿Existe discriminación interseccional?

Campo de la ficha	Contenido
Pruebas	Datos, informes, quejas, resultados de encuestas, documentos.
Base jurídica	¿Qué disposición o cláusula del acuerdo se puede indicar?
Solución propuesta	Disposición, procedimiento o mecanismo específico.
Objetivo mínimo	Solución necesaria: no bajamos de este nivel.
Objetivo óptimo	La mejor solución posible.
Posibles concesiones	¿Qué podemos ceder y bajo qué condición?
Argumentos del empleador	¿Qué objeciones surgirán?
Respuestas del sindicato	¿Cómo responderemos desde el punto de vista legal, organizativo, económico y social?
Método de seguimiento	¿Quién, cuándo y cómo comprobará la ejecución?

Conclusiones clave para el sindicato

- Traduce la experiencia del empleado en una acción: quién, qué, hasta cuándo y cómo se verifica.
- Distingue una declaración de un compromiso medible y una iniciativa puntual de un cambio estructural.
- La ficha de la petición organiza las pruebas, los objetivos y las posibles concesiones antes de hablar con el empleador.
- Una buena petición incluye desde el principio una forma de seguimiento.

Capítulo 5. Preparación para la negociación

Objetivo del capítulo: preparar el equipo, el mandato y la estrategia antes de que comience la conversación con el empleador.

La mayoría de las negociaciones se resuelven antes de la primera reunión. Una buena preparación implica un mandato claro, conocimiento de los intereses de ambas partes, datos, un plan de comunicación y conocimiento de la propia alternativa.

5.1. Conceptos básicos de negociación

Explicamos los siguientes conceptos con ejemplos relacionados con la política inclusiva. Se practicaron, entre otros, durante la formación SIAT (ejercicio «¡Negócialo!»).

Concepto	Explicación con el ejemplo de DEI
Postura e interés	Postura: «No introduciremos un nuevo procedimiento». Interés oculto: preocupación por los costes y la burocracia. Negocia el interés, no la postura.
BATNA (Mejor alternativa a un acuerdo negociado)	La mejor alternativa a un acuerdo, por ejemplo, una denuncia ante la inspección, un conflicto colectivo o una campaña pública cuando el empleador se niega a realizar una auditoría salarial.
ZOPA (Zone of Possible Agreement)	Área de posible acuerdo: el alcance de las soluciones aceptables para ambas partes, por ejemplo, una auditoría salarial manteniendo la confidencialidad de los datos.
Objetivos mín. y máx.	Mínimo: procedimiento de ajustes razonables con fecha límite. Máximo: procedimiento más presupuesto, auditoría de accesibilidad y seguimiento.
Puntos límite	El límite por debajo del cual no bajamos, por ejemplo, la falta de protección contra represalias es inaceptable.
Concesiones condicionales	«Aceptaremos un proyecto piloto en un departamento si el resultado se evalúa conjuntamente al cabo de 6 meses».
Agrupación de peticiones	Combinar varios asuntos para permitir un intercambio (por ejemplo, flexibilidad de horarios más transparencia en los ascensos).
Criterios objetivos	Apelar a la ley, los datos y los estándares del sector en lugar de a la «buena voluntad».
Negociaciones basadas en problemas frente a negociaciones posicionales	Basadas en problemas: búsqueda conjunta de una solución basada en los intereses. Posicional: imposición de demandas. Opta por las problemáticas.

5.2. Equipo de negociación y división de funciones

Función	Tarea
Moderador/a	Dirige la conversación, supervisa la agenda y los objetivos.
Experto/a en la materia	Conoce los datos, la ley y los detalles de la petición.
Responsable de relaciones	Observa las emociones, reduce la tensión y establece el contacto.
Secretario/a	Anota los acuerdos, los plazos y las personas responsables.

5.3. Mandato, intereses y alternativas

- Acuerda dentro de la organización sindical que el tema forma parte de la agenda: este es tu mandato.
- Prepara un análisis de los intereses de ambas partes (no solo de las posiciones).
- Determina la BATNA y el mejor escenario que prevé el empleador.

- Recopila datos, documentos y, con el consentimiento y la protección de la confidencialidad, las historias de los empleados.
- Planifica la comunicación con los miembros del sindicato antes y después de las negociaciones.

Aviso legal: protección de los denunciantes

No reveles la identidad ni las historias de personas concretas sin su consentimiento. Incluso los argumentos bien intencionados pueden exponer a un empleado a represalias o estigmatización. Utilice datos agregados y ejemplos anónimos.

5.4. Matriz de objetivos y mapa de partes interesadas

Reivindicación	Objetivo mínimo	Objetivo óptimo	Punto límite
Auditoría de nóminas	Auditoría una vez al año	Auditoría + plan de corrección + consultas	Sin ningún tipo de auditoría
Accesibilidad	procedimiento de ajustes razonables	Procedimiento + presupuesto + auditoría	Sin plazo de respuesta

El mapa de partes interesadas ayuda a identificar aliados, oponentes y personas indecisas. La herramienta «matriz de poder e intereses» proviene del Playbook y de la formación SIAT.

Actor	Influencia	Actitud	Estrategia de relación
Consejo de administración / dirección	alto	neutral / reticente	argumentos de riesgo, costes de rotación y reputación, cumplimiento de la ley
Departamento de Recursos Humanos (RR. HH.)	medio/alto	de apoyo, cautelosa	procedimientos comunes, datos, corresponsabilidad
Gerentes de línea	alto en la práctica	diversificada	formación, responsabilidades claras, apoyo y sanciones
Empleados de grupos vulnerables	bajo formal	fuerza clave de conocimiento	consultas seguras, confidencialidad, representación
Organizaciones sociales	medio	a menudo de apoyo	conocimientos especializados, apoyo en la comunicación, coalición

Lista de verificación para la preparación de la negociación

- Conocemos las experiencias de los trabajadores de los grupos más expuestos a la exclusión.
- Tenemos datos sobre contratación, contratos, formación, ascensos, salarios y quejas.
- la reivindicación es concreta, medible y puede formularse por escrito.
- Conocemos el objetivo mínimo, el óptimo y el punto límite.
- Hemos previsto los argumentos del empleador y preparado las respuestas.
- Sabemos quién supervisará la implementación.
- Hemos planificado la comunicación con los empleados y garantizado la confidencialidad de las solicitudes.

Las conclusiones más importantes para el sindicato

- Las negociaciones se ganan con preparación: mandato, datos, conocimiento de los intereses y una alternativa propia (BATNA).
- Divide los roles en el equipo: una sola persona no puede encargarse de la dirección, el contenido, las relaciones y el protocolo al mismo tiempo.
- Establece los objetivos mínimos, óptimos y el punto límite antes de la conversación, no durante la misma.
- Protege la confidencialidad de los denunciantes: es una condición para la confianza y la seguridad.

Capítulo 6. Llevar a cabo las negociaciones

***Objetivo del capítulo:** guiar al sindicato a lo largo de la conversación, desde la apertura hasta el registro de los compromisos, y proporcionarle respuestas a los argumentos típicos del empleador.*

6.1. Desarrollo de las negociaciones paso a paso

1. Apertura de las conversaciones y acuerdo sobre la agenda.
2. Presentación del problema basada en datos y experiencias.
3. Justificación de la petición (ley, datos, riesgos, beneficios).
4. Escuchar la posición del empleador.
5. Identificación de los intereses que se esconden detrás de las posiciones.
6. Presentación de propuestas.
7. Respuesta a los contraargumentos.
8. Creación de paquetes de soluciones.
9. Formulación de concesiones condicionales.
10. Resumen de los acuerdos.
11. Registro de los compromisos (quién, qué, hasta cuándo, cómo se verifica).
12. Acordar el calendario de implementación y control.

6.2. Argumentos típicos del empleador y posibles respuestas

¿Qué puede decir el empleador?	¿Cómo puede responder el sindicato?
«No existe tal problema».	La ausencia de quejas no significa que no haya ningún problema. Propón una encuesta anónima y turnos de atención sindical; que los datos decidan.
«No tenemos suficientes datos».	Precisamente por eso se necesita una auditoría. La falta de datos es un argumento a favor del análisis, no en contra.
«Esto solo afecta a unas pocas personas».	La escala no soporta la obligación de la igualdad de trato. Una solución estructural también protege a los demás y evita que se repitan los problemas.
«Será demasiado caro».	Compáralo con el coste de la rotación, el absentismo, los conflictos y la pérdida de reputación. Propón una implementación por etapas y un proyecto piloto.
«La ley no lo exige».	La ley es lo mínimo. Negociamos un estándar de empresa que reduce el riesgo y se adelanta a los cambios en la normativa.
«No podemos tratar a un grupo de manera diferente».	Eliminar una barrera no es un privilegio, sino una igualdad de condiciones. Los ajustes razonables son un requisito, no un favoritismo.
«Este no es un tema para el sindicato».	Son las condiciones de trabajo, los salarios, la seguridad y la dignidad: el núcleo del mandato sindical.
«Esperemos a la decisión de la central».	Fijemos una fecha y una persona responsable. Esperar sin una fecha no es la solución.
«Ya tenemos una política de diversidad».	Comprobemos si funciona: quién la utiliza, qué indicadores tiene y si protege contra las represalias.
«Es demasiado difícil desde el punto de vista organizativo».	Empecemos con una prueba piloto en un departamento y una evaluación conjunta al cabo de 6 meses.

Señales de alerta en las negociaciones

- declaraciones sin plazos;
- compromisos sin indicar a la persona responsable;
- falta de indicadores y de un método de verificación;
- transferencia de la responsabilidad a los empleados;
- soluciones limitadas a una formación centrada únicamente en la imagen de la organización;
- ignorar la voz de las personas directamente afectadas por el problema;
- falta de procedimiento de denuncia y de protección contra represalias;
- supeditar los derechos a la decisión discrecional del superior.

En la práctica: la técnica de la pecera

Antes de mantener conversaciones difíciles, merece la pena practicarlas en equipo. El ejercicio «fishbowl» del Playbook (simulación del acuerdo de integración de CleanPlus) permite practicar la negociación basada en intereses y la respuesta al desequilibrio de poder en un entorno seguro.

Conclusiones clave para el sindicato

- Sigue el proceso: problema → intereses → propuesta → paquete → concesiones condicionales → registro.
- Ten preparada una respuesta basada en la ley, los datos y el riesgo para cada argumento típico del empleador.
- Reacciona ante las señales de alerta: una declaración sin fecha límite, persona responsable y indicador no es un compromiso.
- Vuelve de las posiciones a los intereses; ahí es donde se encuentran las soluciones beneficiosas para ambas partes.

Capítulo 7. Ámbitos de posibles negociaciones

Objetivo del capítulo: ofrecer propuestas de soluciones ya preparadas para nueve áreas, desde la contratación hasta la cultura organizacional, con preguntas de diagnóstico, reivindicaciones medibles y un ejemplo de cláusula.

Una política inclusiva debe abarcar todos los momentos de la vida laboral. Para cada área, proporcionamos preguntas de diagnóstico, reivindicaciones, un ejemplo de cláusula, indicadores, así como un argumento típico del empleador y la respuesta del sindicato. Los textos tienen carácter educativo y requieren adaptación a la legislación nacional y a las condiciones del centro de trabajo.

7.1. Contratación y empleo

La contratación puede perpetuar las desigualdades o prevenirlas.

Elemento	Contenido
Preguntas de diagnóstico	• ¿Son los anuncios y los criterios públicos, neutrales y accesibles? • ¿El proceso es accesible para las personas con discapacidad y con un menor conocimiento del idioma?
reivindicaciones sindicales	• anuncios neutrales y accesibles con horquillas • criterios objetivos y reducción de los prejuicios (por ejemplo, anonimización de los CV) • reconocimiento de las cualificaciones extranjeras • participación de los trabajadores en el seguimiento
Ejemplo de disposición	«La contratación se lleva a cabo sobre la base de criterios transparentes relacionados con el puesto; están prohibidas las preguntas no relacionadas con el trabajo; el rango salarial se indica en el anuncio».
Indicadores de implementación	porcentaje de anuncios con horquillas; diversidad de candidatos en las fases; número de reclamaciones
Argumento del empleador → respuesta del sindicato	«La anonimización dificultará la evaluación». → Se aplica a la primera fase y reduce los prejuicios; la evaluación de las competencias se realiza posteriormente según criterios explícitos.

7.2. Remuneración

Las desigualdades salariales suelen ser invisibles sin un análisis de los datos.

Elemento	Contenido
Preguntas de diagnóstico	• ¿Existen rangos y criterios de clasificación explícitos? • ¿Las primas son discrecionales? • ¿Se ha investigado la brecha salarial?
Reivindicaciones sindicales	• transparencia de los salarios y los criterios • auditoría anual de la brecha salarial • igualdad de acceso a primas y beneficios • plan de medidas correctivas
Ejemplo de cláusula	«El empleador realiza una auditoría anual de los salarios desglosados por género, forma de contratación y categoría de puesto; consulta los resultados con el sindicato y acuerda un plan de medidas correctoras».
Indicadores de implementación	magnitud de la brecha salarial; proporción de componentes discrecionales; número de ajustes

Elemento	Contenido
Argumento del empleador → respuesta del sindicato	«No podemos revelar los salarios». → La auditoría utiliza datos agregados y la transparencia de los criterios se deriva de la Directiva 2023/970.

7.3. Ascensos, formación y desarrollo

La falta de trayectorias claras perpetúa la segregación ocupacional.

Elemento	Contenido
Preguntas de diagnóstico	• ¿Son públicos los criterios de ascenso? • ¿El acceso a la formación es equitativo y se supervisa?
Reivindicaciones sindicales	• criterios de ascenso transparentes • igualdad de acceso a la formación • mentoría para grupos infrarrepresentados • seguimiento de la participación de los grupos
Ejemplo de cláusula	«Los ascensos se realizan según criterios transparentes; una vez al año, las partes analizan los datos sobre ascensos y formación desglosados por grupos y formas de empleo y acuerdan medidas correctivas»
Indicadores de implementación	participación de los grupos en ascensos y formación; número de personas participantes en programas de mentoría
Argumento del empleador → respuesta del sindicato	«El ascenso depende de los resultados». → Por lo tanto, los criterios deben ser transparentes; de lo contrario, los «resultados» pueden ser una cortina para los prejuicios.

7.4. Conciliación de la vida laboral y personal

La previsibilidad y la flexibilidad son decisivas para conciliar el trabajo con los cuidados.

Elemento	Contenido
Preguntas de diagnóstico	• ¿Son predecibles los horarios? • ¿Se tramitan las solicitudes de flexibilidad de manera eficiente y sin penalización?
Reivindicaciones sindicales	• organización flexible y horarios predecibles • vacaciones y permisos de cuidado • protección contra sanciones por ejercer los derechos • trabajo a distancia siempre que sea posible
Ejemplo de cláusula	«Las solicitudes de organización flexible del trabajo se tramitan en un plazo de 14 días y la denegación requiere una justificación por escrito; el ejercicio de los derechos no puede empeorar la situación del empleado».
Indicadores de implementación	tiempo de tramitación de las solicitudes; porcentaje de denegaciones; quejas por sanciones
Argumento del empleador → respuesta del sindicato	«La flexibilidad desorganizará el trabajo». → Las normas predecibles y los proyectos piloto muestran que la flexibilidad reduce la rotación y el absentismo.

7.5. Discapacidad, salud y accesibilidad

La accesibilidad y los ajustes razonables determinan la participación real en el trabajo.

Elemento	Contenido
Preguntas de diagnóstico	• ¿Existe un procedimiento de ajustes razonables con un plazo? • ¿Están disponibles los edificios y las herramientas? • ¿Están protegidos los datos médicos?
Reivindicaciones sindicales	• ajustes razonables y auditoría de accesibilidad • adaptación del horario de trabajo • comunicación segura de las necesidades y protección de datos • apoyo para la reincorporación tras una enfermedad
Ejemplo de disposición	«El empleado tiene derecho a solicitar una adaptación razonable; el empleador responde en 21 días, y la negativa requiere justificación e indicación de alternativas; los datos de salud están sujetos a una protección especial».
Indicadores de implementación	número y tiempo de tramitación de las solicitudes; resultados de la auditoría de accesibilidad
Argumento del empleador → respuesta del sindicato	«Las adaptaciones son demasiado caras». → Muchas mejoras son baratas o gratuitas; la clave es el procedimiento, no el gasto puntual.

7.6. Lucha contra la discriminación y el acoso

Sin un procedimiento de denuncia seguro, los problemas permanecen ocultos.

Elemento	Contenido
Preguntas de diagnóstico	• ¿Existe un procedimiento de denuncia multicanal? • ¿Se garantiza la protección contra represalias y la participación del sindicato?
Reivindicaciones sindicales	• gestión de quejas multicanal e independiente • plazos de respuesta • protección contra represalias • apoyo al denunciante y participación del sindicato
Ejemplo de disposición	«La denuncia puede presentarse directamente, a través de un sindicato o por un canal confidencial; la recepción se confirma en 7 días; las represalias contra el denunciante, el testigo o la persona de apoyo están prohibidas y se consideran una infracción grave».
Indicadores de implementación	tiempo de respuesta; porcentaje de casos con medidas de protección; denuncias de represalias
Argumento del empleador → respuesta del sindicato	«Esto abrirá la puerta a acusaciones falsas». → El procedimiento protege a ambas partes: garantiza una explicación fiable y el derecho a ser escuchado, y elimina la impunidad de las infracciones.

7.7. Migrantes y trabajadores extranjeros

Las barreras lingüísticas y la dependencia de los intermediarios aumentan el riesgo de explotación.

Elemento	Contenido
Preguntas de diagnóstico	• ¿La información está en un lenguaje comprensible? • ¿Existe segregación salarial o laboral?
Reivindicaciones sindicales	• información en un lenguaje comprensible

Elemento	Contenido
	• igualdad salarial y lucha contra la segregación • apoyo en la regularización del empleo • prohibición de las tasas de contratación y derecho a la representación
Ejemplo de cláusula	«La información clave sobre la remuneración, el tiempo de trabajo, las quejas y la seguridad está disponible en un idioma comprensible para el trabajador; está prohibido cobrar al trabajador tasas de contratación».
Indicadores de implementación	accesibilidad lingüística de los documentos; diferencias salariales según el origen; intervenciones del sindicato
Argumento del empleador → respuesta del sindicato	«El intermediario es responsable de sus condiciones». → la entidad contratante es corresponsable; negociamos la auditoría de los subcontratistas y el acceso a las denuncias.

7.8. Trabajadores con formas de empleo atípicas

Los trabajadores temporales, de agencia, de plataforma y subcontratados a menudo están fuera de los estándares del centro de trabajo.

Elemento	Contenido
Preguntas de diagnóstico	• ¿Las normas de la empresa cubren a estos grupos? • ¿Quién es responsable de sus condiciones y del acceso a los procedimientos?
Reivindicaciones sindicales	• igualdad de normas de salud y seguridad y antidiscriminación • acceso a los procedimientos de denuncia • vías de estabilización del empleo • cláusulas de responsabilidad de la entidad contratante y auditoría de los subcontratistas
Ejemplo de cláusula	«Las normas de igualdad de trato, salud y seguridad y los procedimientos de denuncia se aplican a los trabajadores temporales, a los trabajadores de agencias y a los subcontratistas en las instalaciones; el empleador obliga a los subcontratistas a cumplirlas».
Indicadores de implementación	porcentaje de personas cubiertas por las normas; conversión de contratos en indefinidos; resultados de las auditorías
Argumento del empleador → respuesta del sindicato	«No somos responsables de los empleados del subcontratista». → Dado que trabajan para el centro de trabajo, las normas de seguridad y dignidad deben aplicárseles; también es una cuestión de protección de la reputación.

7.9. Cultura organizativa y participación

La cultura laboral determina si los derechos formales son reales.

Elemento	Contenido
Preguntas de diagnóstico	• ¿Se consulta a los empleados sobre las decisiones? • ¿Existen canales de denuncia seguros y un lenguaje inclusivo?
Reivindicaciones sindicales	• consulta sobre las decisiones y participación en la creación de procedimientos • lenguaje inclusivo y representación de diferentes grupos • canales de denuncia seguros • evaluación periódica de las políticas

Elemento	Contenido
Ejemplo de disposición	«Los cambios en los reglamentos relativos a la igualdad de trato se consultan con el sindicato; una vez al año, las partes revisan conjuntamente el funcionamiento de las políticas de inclusión».
Indicadores de implementación	número de consultas; participación de los grupos en los órganos de representación; resultado de la encuesta de seguridad
Argumento del empleador → respuesta del sindicato	«Las consultas ralentizan las decisiones». → Reducen el riesgo de soluciones erróneas y disputas; el coste de las correcciones después de la implementación puede ser mayor.

Mínimo de negociación

Cada acuerdo debe incluir al menos: definiciones, procedimiento de denuncia, protección contra represalias, ajustes razonables, formación del personal, seguimiento y participación del sindicato en la evaluación de la implementación.

Conclusiones clave para el sindicato

- Para cada área hay reivindicaciones listas y medibles: no empieces de cero.
- Las disposiciones son plantillas para adaptar, no cláusulas legales ya preparadas.
- Amplía los estándares del centro de trabajo para incluir también a los migrantes y a las personas con formas atípicas de empleo.
- El pensamiento estructural (procedimiento, prohibición de represalias, transparencia) ayuda a muchos grupos a la vez y evita la «competencia de agravios».

Capítulo 8. ¿Cómo plasmar por escrito los acuerdos?

Objetivo del capítulo: enseñar a convertir las declaraciones verbales en disposiciones concretas y exigibles.

Una buena disposición distingue un acuerdo de un deseo. Cada disposición debe indicar: quién es responsable, qué acción se va a realizar, en qué plazo, para qué grupo, con qué recursos, según qué criterios, cómo se evaluará, cuál es el papel del sindicato y qué sucederá en caso de incumplimiento.

Ejemplo de disposición: anatomía de una buena disposición

«El departamento de Recursos Humanos (quién) llevará a cabo una auditoría de la brecha salarial (qué) antes del 31 de marzo de cada año (plazo) para todos los empleados y trabajadores temporales (grupo), y presentará sus resultados a la comisión conjunta (criterio y papel del sindicato). En caso de que se detecten diferencias objetivamente injustificadas, las partes acordarán un plan de corrección en un plazo de 60 días (consecuencia del incumplimiento del objetivo)».

8.1. Cláusulas modelo para su adaptación

Las siguientes cláusulas tienen carácter educativo y deben adaptarse a la legislación nacional, al tipo de documento (convenio, reglamento, acuerdo, procedimiento) y a la estructura de representación de los trabajadores.

Tema	Cláusula de ejemplo
Igualdad de remuneración	«La remuneración se determina según criterios objetivos y neutros en cuanto al género. Las diferencias deben estar justificadas por factores no relacionados con la característica protegida».
Auditoría salarial	«El empleador realiza una auditoría anual de la brecha salarial por género, forma de empleo y categoría de puesto; consulta los resultados con el sindicato y acuerda un plan de corrección».
Adaptaciones razonables	«El empleado puede solicitar la adaptación del puesto, las herramientas, la comunicación o la organización del trabajo. La denegación requiere una justificación por escrito y la indicación de alternativas».
Accesibilidad	«El empleador llevará a cabo una auditoría de accesibilidad y adoptará un plan de adaptación con presupuesto y plazos, que se actualizará anualmente junto con el sindicato».
Organización flexible del trabajo	«Las solicitudes de organización flexible del trabajo se tramitarán en un plazo de 14 días; la denegación deberá justificarse por escrito. El ejercicio de los derechos no puede empeorar la situación del trabajador».
Denuncia de infracciones	«El trabajador puede denunciar una infracción directamente, a través del sindicato o a través de un canal seguro y confidencial; la denuncia se tramitará en el plazo especificado en el procedimiento».
Prohibición de represalias	«Las represalias contra el denunciante, el testigo o la persona de apoyo están prohibidas y se consideran un incumplimiento grave de las obligaciones del empleador».
Seguimiento de los ascensos	«Una vez al año, las partes analizan los datos sobre ascensos y formación desglosados por grupos y formas de empleo y acuerdan medidas correctivas».
Consulta con el sindicato	«Los cambios en los procedimientos relativos a la igualdad de trato se consultan con el sindicato, que recibe los datos agregados necesarios para evaluar su funcionamiento».

Aviso legal: datos y privacidad

La disposición sobre los datos debe prever información agregada, voluntaria, anónima o seudonimizada. Ejemplo: «El empleador pone a disposición del sindicato información agregada sobre contratación, tipos de contratos, formación, ascensos, salarios y denuncias, en la medida permitida por la ley y sin posibilidad de identificar a las personas sin su consentimiento».

Conclusiones clave para el sindicato

- Una disposición sin una persona responsable, un plazo y un indicador no es un compromiso, sino una declaración.
- Las cláusulas del manual son plantillas educativas: adapталas a la legislación nacional y al tipo de documento.
- Añade siempre la consecuencia del incumplimiento del objetivo (por ejemplo, la obligación de un plan de medidas correctivas).
- Incluye los datos en las cláusulas de forma agregada y conforme a la legislación en materia de protección de datos.

Capítulo 9. Implementación y seguimiento del acuerdo

Objetivo del capítulo: garantizar que los acuerdos se apliquen, se midan y se ajusten, y no se dejen en un cajón.

La firma del acuerdo no es el final, sino en realidad el principio. El seguimiento determina si las disposiciones cambiarán la experiencia diaria de los trabajadores. La mejor solución es una comisión conjunta del empleador y el sindicato con un ciclo regular de presentación de informes.

9.1. Elementos de implementación y seguimiento

- calendario de implementación con fases y plazos;
- designación de las personas responsables de cada acción;
- comisión conjunta del empleador y los sindicatos;
- indicadores cuantitativos y cualitativos;
- informes periódicos y consultas con los empleados;
- revisión de los procedimientos y mecanismos de corrección;
- evaluación de la eficacia y comunicación de los resultados.

9.2. Indicador de acción e indicador de resultado

El indicador de acción mide el esfuerzo (lo que se ha hecho). El indicador de resultado mide el cambio (lo que ha mejorado gracias a ello). Las acciones por sí solas no son suficientes: hay que comprobar el efecto.

Indicador de acción	Indicador de resultado
número de formaciones realizadas	disminución del número de denuncias de prácticas discriminatorias
número de procedimientos implementados	aumento del porcentaje de empleados que consideran que la denuncia es segura
número de auditorías salariales	reducción de la brecha salarial injustificada

9.3. Plan de seguimiento de la política inclusiva

Objetivo	Acción	Responsable	Plazo	Indicador	Papel del sindicato
Igualdad salarial	Auditoría de la brecha salarial	Departamento de Recursos Humanos	cada año	magnitud de la brecha	consulta de resultados, plan de corrección
Denuncias seguras	Procedimiento + canales	Empleador	6 meses	% que conoce el procedimiento	gestión conjunta del canal de denuncias
Disponibilidad	Auditoría + plan de ajustes	Administración	12 meses	% de mejoras implementadas	revisión del plan
Cultura de trabajo	Encuesta de seguridad	RR. HH. + sindicato	cada año	evaluación en la encuesta	creación conjunta de la encuesta

La versión completa de la tabla (con las columnas: fuente de datos, frecuencia de medición, acción correctiva) se encuentra en la caja de herramientas del capítulo 11.

Aviso legal: fuente de datos y frecuencia

Para cada indicador, determine la fuente de datos (por ejemplo, el sistema de recursos humanos y nóminas, el registro de notificaciones, la encuesta) y la frecuencia de medición. Sin esto, el indicador sigue siendo una declaración. Los datos personales deben procesarse únicamente de forma agregada.

Conclusiones clave para el sindicato

- La implementación sin seguimiento es un acuerdo sobre el papel: planifica una revisión a los 3, 6 y 12 meses.
- Mide no solo las acciones, sino sobre todo los resultados (un cambio real para los empleados).
- Una comisión conjunta del empleador y el sindicato es el mecanismo de control más duradero.
- Cada indicador necesita una fuente de datos, una frecuencia de medición y una acción correctiva.

Capítulo 10. Estudios de caso

Objetivo del capítulo: mostrar todo el proceso de negociación con ejemplos realistas, incluidos aquellos en los que el sindicato no logra de inmediato todo el objetivo.

El primer caso se basa en un escenario del Playbook del proyecto (simulación CleanPlus). Los demás son ejemplos modelo (educativos) claramente marcados: no reproducen los acuerdos reales alcanzados en el proyecto, sino que combinan patrones que se repiten en los informes de FairForward. Los ejemplos muestran deliberadamente la resistencia del empleador y las soluciones por etapas.

10.1. Remuneración y dignidad de las trabajadoras de la limpieza (basado en la simulación de CleanPlus)

Fuente

Escenario de negociación del Playbook del proyecto (ejercicio fishbowl SIAT).

Elemento	Contenido
Situación	Una empresa de limpieza presta servicios a una gran planta; la mayoría de las limpiadoras son inmigrantes y mujeres mayores de la zona. El caso llegó a los medios de comunicación.
Problema laboral	Salario por debajo del mínimo del sector, ausencia de complementos y contratos por escrito, falta de acceso a las instalaciones, miedo a represalias.
Perspectiva de los trabajadores	Quieren igualdad de trato, contratos estables y respeto; temen perder su trabajo y que se reduzcan sus horarios.
Posición del empleador	Presupuesto «limitado»; ofrece una «prima por rendimiento» en lugar de un aumento; evita los compromisos por escrito.
Datos y argumentos del sindicato	Comparación de los salarios con el mínimo del sector, registro de horas extraordinarias, informes de amenazas, riesgo legal y de reputación de la entidad contratante.
Objetivo de la negociación	Mín.: salario del sector y contratos por escrito. Óptimo: además, las horas extraordinarias pendientes, prohibición de represalias y acceso a las instalaciones.
Estrategia del sindicato	Vinculación de la responsabilidad del subcontratista y de la entidad contratante, agrupación de las demandas, presión mediática como BATNA.
Desarrollo de las negociaciones	El empleador se niega; después de señalar el riesgo de perder el contrato y de un conflicto colectivo, acepta una solución por etapas.
Solución acordada	Aumento hasta el salario del sector en dos fases, contratos escritos, cláusula de no represalias, acceso a las instalaciones; horas extraordinarias pendientes para futuras negociaciones.
Seguimiento	Comisión trimestral conjunta, informe sobre salarios y horarios, canal de denuncias por parte del sindicato.
Resultado parcial	No se obtuvieron de inmediato todas las horas extraordinarias pendientes; el sindicato planeó volver al tema después de la prueba piloto.
Conclusiones para otros	La responsabilidad en la cadena de subcontratación y la presión reputacional son fuertes palancas; una solución por etapas puede ser más realista.

Preguntas para la reflexión

- ¿El resultado cambia solo un conflicto o también la estructura de la desigualdad?
- ¿Cómo proteger a las empleadas de las represalias durante el periodo de prueba?

- ¿Cuándo volver a las horas extraordinarias pendientes y con qué apoyo?

10.2. Accesibilidad y ascenso de una empleada mayor con discapacidad (ejemplo modelo)

Ejemplo modelo (educativo)

Situación creada con fines formativos; no reproduce un caso real.

Elemento	Contenido
Situación	Una empleada administrativa experimentada con movilidad reducida no puede acceder a la planta donde se celebran las reuniones y las formaciones.
Problema laboral	Barrera arquitectónica, exclusión de los procesos de ascenso y la formación; el superior considera que «la participación a distancia es suficiente».
Perspectiva de los empleados	Sensación de exclusión; temor de que solicitar adaptaciones perjudique la carrera profesional.
Posición del empleador	«La remodelación es demasiado cara», «se trata de una sola persona».
Datos y argumentos del sindicato	Obligación de realizar ajustes razonables, datos sobre una menor participación de las personas con discapacidad en los ascensos, bajo coste de algunas soluciones.
Objetivo de la negociación	Mín.: procedimiento de ajustes razonables con fecha límite y reuniones en una planta accesible. Óptimo: auditoría de accesibilidad y plan de adaptación con presupuesto.
Estrategia del sindicato	Separar una solución inmediata y económica de una inversión a largo plazo; basarse en la obligación legal.
Desarrollo de las negociaciones	El empleador rechaza la costosa remodelación, pero acepta las soluciones baratas y el procedimiento.
Solución acordada	Reuniones y formación en una planta accesible, procedimiento de ajustes razonables (21 días), auditoría de accesibilidad en 12 meses, inclusión de la empleada en el plan de formación.
Seguimiento	Registro de solicitudes de ajustes razonables, revisión anual de los datos de ascensos y formación.
Resultado parcial	La reconstrucción completa queda aplazada; el sindicato ha obtenido un calendario y retomará la inversión después de la auditoría.
Conclusiones para los demás	«Afecta a una persona» no elimina la obligación; distinguir entre medidas de bajo coste y medidas costosas permite avanzar rápidamente.

Preguntas para la reflexión

- ¿Cómo separar las soluciones sin coste de las inversiones presupuestarias?
- ¿Cómo garantizar que el procedimiento de ajustes razonables no se quede en letra muerta?
- ¿Cómo supervisar el acceso a la promoción después de eliminar la barrera?

10.3. Horarios impredecibles y responsabilidades de cuidado (ejemplo modelo)

Ejemplo modelo (educativo)

Situación creada con fines formativos; no reproduce un caso real.

Elemento	Contenido
Situación	En una empresa con trabajo por turnos, los horarios se anuncian con varios días de antelación, lo que dificulta el cuidado de los hijos y de las personas dependientes.
Problema de los empleados	Falta de previsibilidad, distribución desigual de los turnos, cuestionamiento del compromiso de las personas que solicitan flexibilidad.
Perspectiva de los empleados	Los padres y cuidadores, en su mayoría mujeres, temen perder turnos o ser excluidos de los proyectos.
Posición del empleador	«La flexibilidad desorganizará el trabajo», «el horario depende de la producción».
Datos y argumentos del sindicato	Derecho a solicitar una organización flexible del trabajo, datos sobre rotación y absentismo, ejemplos de horarios predecibles en el sector.
Objetivo de la negociación	Mín.: publicación de los horarios con antelación y procedimiento de solicitud. Óptimo: franjas de disponibilidad fijas y prueba piloto de turnos predecibles.
Estrategia del sindicato	Piloto en un departamento con evaluación conjunta a los 6 meses; vinculado a la reducción de la rotación.
Desarrollo de las negociaciones	El empleador teme los costes; acepta un proyecto piloto condicional.
Solución acordada	Horarios con 2 semanas de antelación en el departamento piloto, solicitudes de flexibilidad en 14 días, prohibición de sanciones por el ejercicio de los derechos, evaluación a los 6 meses.
Seguimiento	Tasas de rotación y absentismo, encuesta a los empleados, revisión de las solicitudes de flexibilidad.
Resultado parcial	Solución limitada a la prueba piloto; ampliación en función de los resultados.
Conclusiones para otros	Un proyecto piloto con indicadores claros reduce la resistencia del empleador y proporciona pruebas para futuras conversaciones.

Preguntas para la reflexión

- ¿Qué indicadores convencerán al empleador para ampliar el proyecto piloto?
- ¿Cómo evitar el castigo informal por la flexibilidad?
- ¿Cómo incluir la voz de los cuidadores en el diseño de los horarios?

Conclusiones clave para el sindicato

- Los casos realistas a menudo terminan con una solución por etapas, no con un éxito inmediato.
- Un proyecto piloto con indicadores y una evaluación conjunta reduce la resistencia y aporta pruebas para futuras negociaciones.
- La presión reputacional, la responsabilidad en la cadena de subcontratación y las obligaciones legales son verdaderas palancas.
- Un resultado parcial no es un fracaso si se ha garantizado el seguimiento y se ha planificado volver al tema.

Capítulo 11. Conjunto práctico de herramientas

Objetivo del capítulo: reunir en un solo lugar herramientas de trabajo breves y listas para imprimir.

Las siguientes herramientas se pueden copiar e imprimir como materiales separados. Algunas de ellas ya han aparecido en los capítulos 3-9; aquí forman un conjunto coherente.

11.1. Índice de herramientas

1. Lista de verificación para el diagnóstico del problema (cap. 3).
2. Ficha de la reivindicación sindical (cap. 4 y siguientes).
3. Mapa de partes interesadas (cap. 5).
4. Hoja de análisis de los intereses de las partes (a continuación).
5. Tabla de objetivos mínimos y máximos (cap. 5).
6. Lista de verificación para la preparación del equipo negociador (cap. 5).
7. Modelo de orden del día para la reunión con el empleador (a continuación).
8. Lista de preguntas para el empleador (a continuación).
9. Modelo de plan de implementación (a continuación).
10. Modelo de plan de seguimiento (a continuación).
11. Lista de verificación para la evaluación del proyecto de acuerdo (a continuación).
12. Lista de «10 principios para negociar con éxito políticas inclusivas» (a continuación).

11.2. Hoja de análisis de los intereses de las partes

Cuestión	Postura del sindicato	Interés del sindicato	Posible interés del empleador	Terreno común (ZOPA)
Auditoría salarial	auditoría anual	igualdad, confianza, pruebas	control de costes, reputación	auditoría de datos agregados
Procedimiento de denuncia	multicanal, con protección	seguridad, voz	reducción de riesgos y disputas	procedimiento con plazos y confidencialidad

11.3. Modelo de orden del día para la reunión con el empleador

1. Objetivo de la reunión y acuerdo del orden del día.
2. Presentación del problema y de los datos.
3. Reivindicaciones del sindicato con justificación.
4. Posición y preguntas del empleador.
5. Búsqueda de soluciones y paquetes.
6. Acuerdos, plazos y personas responsables.
7. Determinación del método de seguimiento y la fecha de la próxima reunión.

11.4. Lista de preguntas para el empleador

- ¿Qué datos sobre salarios, ascensos y formación, desglosados por grupos, podéis proporcionar?
- ¿Cuál es el procedimiento para denunciar la discriminación y el acoso y quién lo lleva a cabo?
- ¿Cuál es el tiempo medio de tramitación de una denuncia y cómo se protege contra las represalias?
- ¿Cuántas solicitudes de ajustes razonables se han recibido y cómo se han tramitado?
- ¿Las normas del centro de trabajo cubren a los trabajadores temporales y a los subcontratistas?

- ¿Cómo medís la eficacia de la política de diversidad actual?

11.5. Modelo de plan de implementación

Acción	Responsable	Plazo	Recursos	Papel del sindicato

11.6. Modelo de plan de seguimiento (completo)

Objetivo	Acción	Responsable	Plazo	Indicador	Fuente de datos	Papel del sindicato / acción correctiva

11.7. Ficha de la petición de negociación (a completar)

Campo	Entrada
Nombre de la petición	
Problema y personas afectadas	
Pruebas y base jurídica	
Disposición propuesta	
Objetivo mínimo / óptimo	
Posibles concesiones	
Argumentos del empleador / respuestas	
Método de seguimiento	

11.8. Lista de verificación para la evaluación del proyecto de acuerdo

Lista de verificación: ¿es bueno el proyecto de acuerdo?

- Contiene definiciones y un ámbito de aplicación personal claro (incluidas las personas con contratos atípicos).
- Cada compromiso tiene una persona responsable, un plazo y un indicador.
- Prevé protección contra represalias y un procedimiento de denuncia con plazos.
- Tiene en cuenta los ajustes razonables y la accesibilidad.
- Define el papel del sindicato en el seguimiento y el acceso a los datos agregados.
- Incluye la consecuencia del incumplimiento (por ejemplo, un plan de medidas correctivas).
- Está redactado en un lenguaje sencillo y está disponible en formato digital e impreso.

Conclusiones clave para el sindicato

- Las herramientas son eficaces cuando son breves, están impresas y se utilizan realmente en las reuniones.
- La ficha de la reivindicación y el plan de seguimiento son el mínimo con el que vale la pena comenzar cada caso.
- La lista de verificación para evaluar el acuerdo protege contra los compromisos falsos.

Resumen

El tema principal de este manual no es qué son las políticas de DEI, sino el proceso por el cual el sindicato convierte las experiencias de los trabajadores en soluciones duraderas, concretas y susceptibles de seguimiento. Este proceso tiene una lógica constante: escucha y diagnóstico, mandato, reivindicación, preparación, negociación, registro, implementación y seguimiento.

En cualquier situación, vale la pena preguntarse: ¿qué puede hacer ahora el representante o la representante del sindicato? La respuesta casi siempre conduce a una acción concreta: recopilar datos, formular una reivindicación, preparar una cláusula o diseñar un indicador. La inclusión solo se hace realidad cuando se negocia, se pone por escrito y se hace cumplir. El sindicato no es el destinatario de la política del empleador, sino un cocreador de las condiciones de trabajo y el representante de aquellos a los que les resulta más difícil hacerse oír.

Última frase para el negociador

No te limites a preguntar: «¿Tenemos una política de igualdad?». Pregunta: «¿Puede realmente beneficiarse de ella el empleado que más teme comunicar un problema?».

10 principios para negociar con eficacia las políticas de inclusión

1. Trata la inclusión como un tema de condiciones de trabajo, salario, seguridad y dignidad, no como una cuestión de imagen.
2. Escucha primero a aquellos a los que les resulta más difícil hablar; su experiencia es una fuente de conocimiento y mandato.
3. Combina los relatos de los empleados con los datos: las pruebas son más poderosas que la mera convicción.
4. Traduzca el problema en una reivindicación medible: quién, qué, cuándo y cómo se verifica.
5. Prepárate: mandato, intereses de las partes, datos, BATNA, objetivos mínimo y óptimo.
6. Negocia intereses, no posiciones; vuelve a los criterios objetivos y a la ley.
7. Distingue entre una declaración y un compromiso: exige plazos, personas responsables e indicadores.
8. Garantiza la protección contra represalias y la confidencialidad de los denunciantes en cada etapa.
9. Registra los acuerdos y planifica el seguimiento durante las negociaciones, no después de ellas.
10. Acepta soluciones por etapas, pero planifica volver al tema y consigue el apoyo de los empleados.

Bibliografía y lista de normativas básicas

Situación jurídica en agosto de 2026. La lista incluye los actos más importantes a los que se hace referencia en el manual; no es exhaustiva.

Derecho de la Unión Europea

- Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (art. 21, 23).
- Tratado de Funcionamiento de la UE (art. 19, 157).
- Directiva 2000/43/CE — igualdad de trato independientemente del origen racial o étnico.
- Directiva 2000/78/CE — marco general para la igualdad de trato en el empleo.
- Directiva 2006/54/CE — igualdad de oportunidades y de trato entre hombres y mujeres (refundición).
- Directiva 2008/104/CE — trabajo temporal.
- Directiva 2019/1152 — condiciones de trabajo transparentes y previsibles.
- Directiva 2019/1158 — conciliación de la vida laboral y personal (work-life balance).
- Directiva 2019/1937 — protección de las personas que informen sobre infracciones del Derecho de la UE.
- Directiva 2022/2041 — salarios mínimos adecuados.
- Directiva 2023/970 — transparencia salarial y garantía y aplicación efectiva de la igualdad salarial (fecha límite de transposición: 7 de junio de 2026).

Derecho internacional y documentos

- Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.
- Convenios n.º 87 y 98 de la OIT (libertad de asociación y negociación colectiva).
- Convenio n.º 190 de la OIT sobre la violencia y el acoso en el mundo del trabajo (el Consejo de la UE pidió en 2024 a los Estados miembros que lo ratificaran).
- Documentos y comunicaciones de la Comisión Europea sobre igualdad y no discriminación.

Fuentes del proyecto FairForward

El manual sintetiza los materiales del proyecto FairForward. En particular, se ha utilizado lo siguiente:

- el Playbook del proyecto para las formaciones CIAT y SIAT (incluidos ejercicios, estudio TechUni, simulación de negociación CleanPlus, análisis del campo de fuerzas, mapeo de partes interesadas, World Café);
- informes de las formaciones CIAT y SIAT;
- informes jurídicos nacionales y europeos y su consolidación;
- informes de grupos focales de países socios;
- conclusiones y recomendaciones del Foro de Inclusión;
- información proporcionada por los socios del proyecto.

Aviso legal

La publicación tiene carácter educativo e informativo. No constituye asesoramiento jurídico y no sustituye a la consulta individual con un abogado o con la institución competente. La situación jurídica se describe para agosto de 2026; la normativa y la práctica de su aplicación pueden cambiar, y en cada país y lugar de trabajo se aplican normativas diferentes. Los ejemplos de cláusulas y modelos deben adaptarse en cada caso a la legislación

nacional, al tipo de documento y a las condiciones del lugar de trabajo en cuestión. Los ejemplos marcados como «modelo» son construcciones educativas y no reproducen los acuerdos reales alcanzados en el proyecto.



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only, and do not necessarily reflect those of the European Union or European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.