

programa
optima

*Guía práctica
para diagnosticar
la igualdad de oportunidades
entre mujeres y hombres
en las empresas*



Optima



FONDO SOCIAL EUROPEO
INICIATIVA EMPLEO-NOW



EMAKUNDE
EMAKUMEAREN EUSKAL ERAKUNDEA
INSTITUTO VASCO DE LA MUJER

Erakunde Autonomiaduna

Organismo Autónomo del

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

GUÍA PRÁCTICA
PARA DIAGNOSTICAR LA
IGUALDAD DE OPORTUNIDADES
ENTRE MUJERES Y HOMBRES
EN LAS EMPRESAS

ÓPTIMA ES UN PROGRAMA PROMOVIDO POR:

Instituto de la Mujer (Ministerio de Asuntos Sociales).
Emakunde / Instituto Vasco de la Mujer.
Instituto Andaluz de la Mujer.

Y COFINANCIADO POR:

FONDO SOCIAL EUROPEO
Iniciativa de Empleo - NOW

Esta **Guía Práctica para Diagnosticar la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres en las Empresas**, forma parte de un conjunto de materiales didácticos elaborados en el marco del Programa Óptima de Igualdad de Oportunidades en las empresas junto con una **Guía de Desarrollo de Acciones Positivas**, y un **Catálogo de Acciones Positivas**.

Estos materiales han sido realizados por Claudia Vallvé y Gemma Tubert de la Fundación CIREM y personal técnico de Emakunde, junto con la colaboración del Instituto de la Mujer de Madrid y el Instituto Andaluz de la Mujer.

TÍTULO: "Guía práctica para diagnosticar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas"
EDITA: EMAKUNDE/Instituto Vasco de la Mujer. Manuel Iradier, 36. 01005 Vitoria-Gasteiz
COORDINA: Ana Rincón
FECHA: Maiatza 1996
Nº DE PÁGINAS: 128
Nº DE EJEMPLARES: 1.000
DESCRIPTORES:
FOTOCOMPOSICIÓN: RALI. S.A. Particular de Costa, 8-10. 48010. Bilbao
IMKPRESIÓN: Gráficas Santamaría. Bekolarra 4. 010010. Vitoria-Gasteiz
ISBN: 84-87595-43-X
DEPÓSITO LEGAL: VI-183/96

Presentación

Los estereotipos sociales respecto al trabajo de las mujeres y el mantenimiento de modelos rígidos de carrera profesional siguen impidiendo el pleno aprovechamiento de la creatividad, cualificación y capacidades que aportan las mujeres al mundo económico. Por ello, cobra especial importancia el impulso de acciones positivas en empresas privadas que se encuentran ante un proceso de cambio, de transformación del tradicional modelo de producción en sistemas flexibles, con bienes y servicios paulatinamente más diferenciados. Así la calidad, la innovación tecnológica, la utilización de la información, la organización o la atención a la clientela pasan a ser elementos claves de la competitividad empresarial.

En el proceso de cambio organizacional en curso, cada vez con más intensidad el factor humano se configura como el recurso principal de la empresa; la organización tiende cada vez más a estructurarse sobre la base del saber y la competencia de las personas que en ella trabajan. La demanda de conocimientos especializados va reduciéndose en favor de la capacidad de coordinación y gestión, mientras que la valoración de la profesionalidad empieza a centrarse en criterios nuevos, como la autonomía, la creatividad, la adaptación o la flexibilidad.

Algunos elementos que caracterizan la participación laboral de las mujeres pueden dejar de ser obstáculos para convertirse en ventaja potencial. Así la formación humanística o, de manera más general, las capacidades adquiridas en el espacio familiar, que aplicadas en el terreno profesional, parecen ser características de la sociedad postindustrial. La habilidad para las relaciones interpersonales, la escucha activa, la flexibilidad, la atención a la gestión participativa, la posibilidad de vivir simultáneamente diferentes tiempos y papeles sociales, el cuidado del detalle o la capacidad para gestionar lo imprevisto se muestran con mayor fuerza junto a la expansión del sector servicios, tradicionalmente feminizado.

Todos estos factores pueden ser considerados desde una perspectiva de optimización de los recursos humanos, en los procesos industriales y de generación de servicios. Han de potenciarse, por tanto, estrategias para el desarrollo de las potencialidades profesionales, dirigidas

a la ruptura de estereotipos de género, que mantienen la división sexual del trabajo, y a la diversificación de la ocupación de las mujeres.

Los planes de acción positiva destinados a beneficiar tanto a las mujeres como a los hombres, mediante la promoción real de la igualdad de oportunidades, han supuesto durante años, y aún en la actualidad, el método más utilizado, en Europa y fuera de ella, para la eliminación de situaciones de discriminación indirecta. En muchos países es una realidad común el que organizaciones y empresas, de toda índole y tamaño, soliciten ayuda y consejo para planificar actuaciones adaptadas a sus particularidades.

Conseguir que las acciones positivas sean también prácticas cotidianas en nuestras empresas motivó la creación, en el marco del PAPME 1991-1994, de la figura de Entidad Colaboradora en Igualdad de Oportunidades mediante Decreto 424/1994 como medio de incentivar las iniciativas/programas que pueden surgir en el ámbito socio-laboral en favor de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Posteriormente se continuó profundizando en esta línea a través de la elaboración de materiales didácticos dentro ya del II PAPME 1995-1999, y se entró a formar parte del programa europeo Optima, enclavado dentro de la Iniciativa Comunitaria Empleo y Desarrollo de los Recursos Humanos, capítulo NOW, junto con el Instituto de la Mujer de Madrid y el Instituto Andaluz de la Mujer.

La finalidad del programa Optima es orientar y asesorar a las empresas que deseen poner en marcha un plan de igualdad de oportunidades cuyo objetivo es facilitar una incorporación de las mujeres en aquellas empresas en las que están subrepresentadas y posibilitar su promoción a cargos de responsabilidad intermedia y directiva, consiguiendo de esta forma una optimización de recursos humanos y una paridad real.

Se trata de afrontar un nuevo estadio de las acciones de impulso y promoción de la situación de las mujeres en el empleo. Las actuaciones realizadas hasta la fecha se ceñían, mayoritariamente, al acceso al empleo y por ello se establecieron planes y programas que configuraron itinerarios completos de inserción profesional. Con este nuevo paso se quiere incidir desde otra perspectiva y desde otro ámbito.

El acceso de las mujeres al empleo ha sido uno de los objetivos prioritarios recogidos en nuestro anterior Plan de Acción Positiva. Para ello se planteaban servicios de información, orientación, preformación, formación, acompañamiento a la búsqueda de empleo y apoyo a las iniciativas empresariales. Ahora se da un paso más extendiendo el compromiso a empleadoras y empleadores que pongan en marcha planes de acción positiva, centrados en optimizar sus recursos humanos y aprovechar al máximo las capacidades de las mujeres. Un nuevo ámbito, las empresas, y una nueva perspectiva que persigue propiciar el pleno desarrollo de las carreras profesionales de las mujeres. Y esto tiene múltiples significados: diversificación de las opciones profesionales; mujeres en áreas funcionales y en ocupaciones que no han ocupado tradicionalmente; mujeres en puestos de responsabilidad a los que acceden con especiales dificultades.

Es decir, una participación equilibrada de mujeres y hombres en el mundo laboral es un proceso de reducción de las asimetrías entre ambos sexos, asimetría en los lugares, en las posiciones, en las funciones desarrolladas. Como proceso, lleva parejo compromisos, de las propias mujeres que asumen su protagonismo, de las empresas que inmersas en el proceso de cambio social asumen también un compromiso decidido con la igualdad de oportunidades.

En definitiva, equilibrar, cualitativa y cuantitativamente, la participación de las mujeres en las empresas supone un aspecto ineludible en la adaptación a las nuevas formas de organización empresarial y en la mejora de la competitividad, objetivo último al que quiere contribuir esta publicación.

Acerca de esta Guía Práctica

La implantación de políticas de igualdad de oportunidades en las empresas tiene como finalidad básica fomentar la incorporación, permanencia y promoción de las mujeres, de forma que se desarrollen las potencialidades y capacidades del conjunto del personal de la organización. Se trata, pues, de un elemento a considerar en el diseño y la planificación de las políticas de recursos humanos.

La guía práctica que ofrecemos a continuación tiene como objetivo principal **facilitar una metodología** que permita a las empresas analizar las características de sus plantillas, definir objetivos para mejorar la situación de sus trabajadoras y trabajadores y buscar mecanismos que les permitan optimizar sus recursos humanos.



Teniendo en cuenta que las empresas a las que está dirigida esta guía práctica presentan características y necesidades muy dispares, hemos optado por elaborar una guía de **carácter general**, que permita a organizaciones de diversa índole amoldar su contenido a sus necesidades concretas. La guía debe tomarse como un instrumento de ayuda, un punto de referencia, cuyas recomendaciones se adapten de manera **flexible** a las necesidades de cada organización: no se trata de seguir estrictamente, punto por punto, cada uno de los pasos referidos en esta guía práctica sino de adaptarlos a las necesidades y características propias de cada empresa en particular.

La intención de esta guía práctica es ser una herramienta **útil** y, sobre todo **práctica**, que sirva de orientación a las organizaciones interesadas en realizar un diagnóstico sobre la igualdad de oportunidades en las empresas (en adelante diagnóstico). Para ello se presentan una serie de **instrumentos de autodiagnóstico** que puedan resultar de utilidad a la hora de poner en práctica las recomendaciones de esta guía.

ÍNDICE

¿QUÉ ES EL DIAGNÓSTICO?	13
● El diagnóstico sobre la igualdad de oportunidades en la empresa	15
● ¿Para qué puede servir el diagnóstico?	17
● Las tres fases del diagnóstico	19
PLANIFICACIÓN	21
● La planificación del trabajo	23
● La comunicación de la decisión de realizar un diagnóstico	27
RECOGIDA DE INFORMACIÓN	29
● Las técnicas de recogida de información	32
● Las características de la empresa	34
● Las características de la plantilla	35
● Las políticas de recursos humanos	44
● Las opiniones del personal	54
ANÁLISIS Y FORMULACIÓN DE PROPUESTAS	57
● El análisis de la información recogida	59
● El informe de diagnóstico	65
● La difusión del informe de diagnóstico	66
● La discusión y formulación de propuestas	66

¿QUÉ ES EL DIAGNÓSTICO?

El diagnóstico sobre la igualdad de oportunidades en la empresa

¿Para qué puede servir el diagnóstico?

Las tres fases del diagnóstico

El diagnóstico sobre la igualdad de oportunidades en la empresa

El diagnóstico consiste en un análisis detallado de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa durante el cual se realizan, sucesivamente, actividades de recogida de información, de análisis, de debate interno, y, finalmente, de formulación de propuestas que pueden integrarse en un Plan de Acción Positiva.

La finalidad del diagnóstico es triple:

- Proporcionar **información** sobre las características, las necesidades y las opiniones de las mujeres y los hombres que trabajan en la empresa.
- Detectar la existencia de posibles **desigualdades** o **discriminaciones** por razón de sexo.
- Servir de base para la realización de un **Plan de Acción Positiva**, el cual constituirá, a su vez, el marco de referencia durante la puesta en práctica de acciones positivas en la empresa.

“Toda organización debe tener un conocimiento exhaustivo de aquellos aspectos que le son propios, positivos y negativos, a fin de poder potenciar unos y corregir otros.” (Eliseo Santandreu, El chequeo de la empresa, 1993)

El diagnóstico es:

Instrumental

El diagnóstico es un instrumento, y no un fin en sí mismo. Ha de servir como un medio a partir del cual se puedan identificar ámbitos específicos de actuación. En consecuencia, carece de sentido realizar un diagnóstico si no es para formular posteriormente un plan a partir del cual puedan plantearse acciones concretas a llevar a cabo.

Aplicado

El diagnóstico debe concebirse como un instrumento de carácter práctico. No se trata tanto de recoger una gran cantidad de datos ni de realizar un análisis exhaustivo de las características de la plantilla como de recoger datos y analizar situaciones que puedan orientar la toma de decisiones en la empresa.

Flexible

El contenido, la extensión y la forma en que se realice el diagnóstico deberá amoldarse a las necesidades concretas de cada empresa. En algunos casos, será conveniente evaluar a fondo la igualdad de oportunidades en la organización y planificar después las acciones a realizar; en otros, será más idóneo generar un debate interno sobre el tema de la igualdad de oportunidades; en algunas organizaciones puede ser aconsejable analizar la igualdad de oportunidades al mismo tiempo que se ponen en práctica acciones concretas; otras preferirán, en cambio, abordar en primer lugar un departamento o sector concretos, y extender progresivamente el Plan a otras áreas de la empresa. Cada organización deberá decidir, en función de sus necesidades, características y planes estratégicos, cuál es la metodología que más le conviene utilizar.

Dinámico

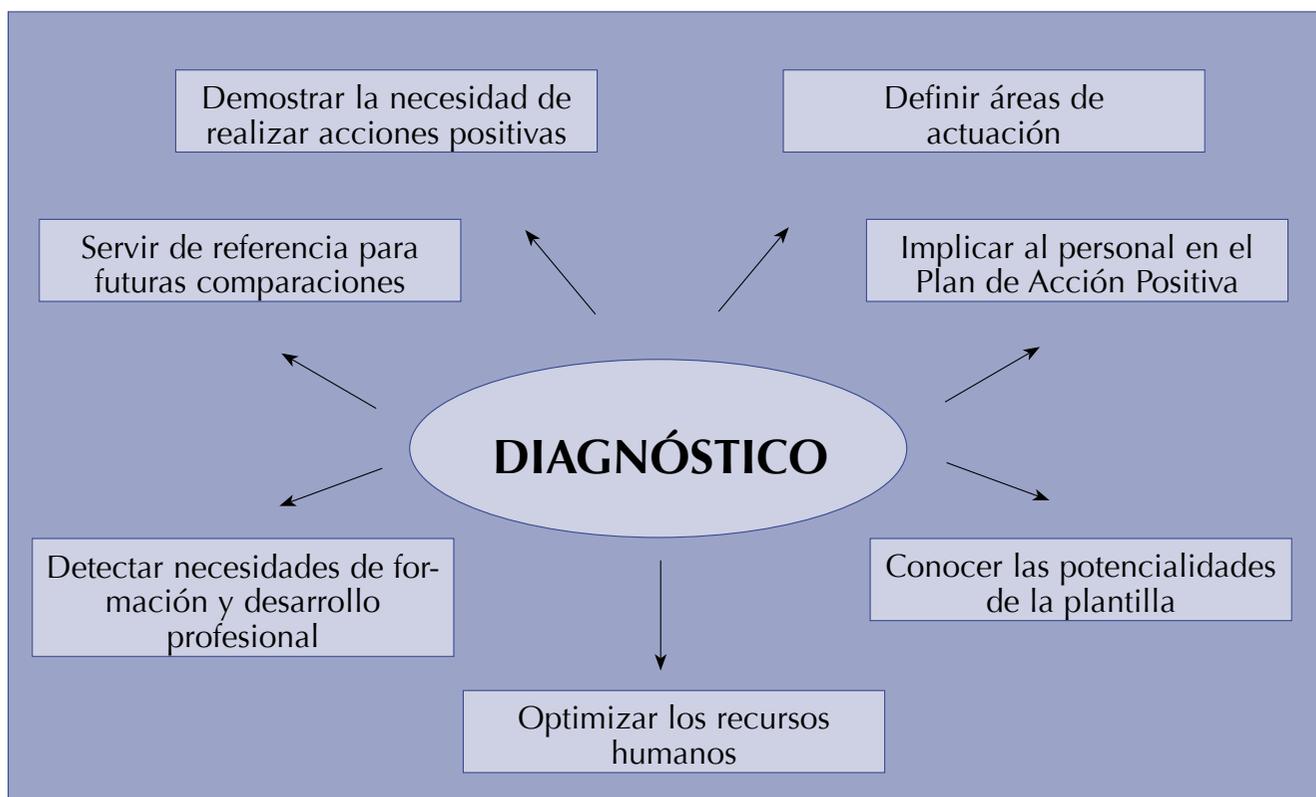
El diagnóstico deberá actualizarse continuamente, cumpliendo, de esta forma una doble función: por una parte como instrumento de análisis y detección de necesidades y, por otra, como mecanismo de evaluación de resultados.

¿PARA QUÉ puede servir el diagnóstico?

- Para **identificar los principales problemas a resolver y establecer ámbitos prioritarios de actuación.** El diagnóstico constituye un documento a partir del cual será posible identificar los problemas a resolver, definir los objetivos a conseguir a corto, medio y largo plazo y decidir las acciones a emprender.
- Para **demostrar la necesidad de realizar acciones positivas en la empresa.** Una de las reacciones más corrientes ante la implantación de políticas de igualdad de oportunidades es negar la existencia de discriminaciones en la organización. La realización de un diagnóstico puede servir precisamente para descubrir la existencia de desigualdades que posiblemente se ignoraban y justificar la necesidad de tomar medidas para eliminarlas.
- Para **proporcionar un punto de referencia a partir del cuál establecer futuras comparaciones.** Los datos recogidos durante la realización del diagnóstico pueden servir como punto de referencia para analizar la evolución de la igualdad de oportunidades en la empresa y evaluar la efectividad de las acciones que se lleven a cabo: para poder valorar los logros obtenidos con la puesta en práctica de acciones positivas es fundamental conocer cuál era la situación de partida.
- Para **detectar necesidades de formación y de desarrollo profesional de la plantilla.** El análisis de las cualificaciones y competencias del personal, sus conocimientos y sus expectativas puede servir como base a partir de la cual se identifiquen las necesidades de formación y de desarrollo profesional de la plantilla.
- Para **conocer las potencialidades de la plantilla.** El diagnóstico también puede aportar información sobre el potencial y las demandas de la plantilla y para descubrir talentos infrautilizados.
- Para **implicar al personal en el desarrollo del Plan.** Es oportuno que el diagnóstico genere un proceso de discusión que englobe al máximo número de personas posibles. En este sentido, es preciso tener presente que el tema de la igualdad de oportunidades afecta

tanto a las mujeres como a los hombres y que es fundamental la implicación de todo el personal para que el plan de acción positiva tenga éxito. En este sentido, la realización del diagnóstico puede ser de gran utilidad para recoger los puntos de vista de toda la plantilla, sus opiniones, sus expectativas, sus actitudes y sus reacciones.

- Para **optimizar los recursos humanos de la empresa**. El diagnóstico puede constituir también un instrumento para la optimización y el desarrollo de los recursos humanos en la empresa, puesto que está dirigido a potenciar y fomentar las capacidades de una parte importante de la plantilla: las mujeres.



Las tres fases del diagnóstico

Desde un punto de vista cronológico, la metodología de diagnóstico que a continuación proponemos se divide en tres fases:

- Una **PRIMERA FASE** de **planificación del trabajo y comunicación** al personal de la decisión de realizar un diagnóstico.
- Una **SEGUNDA FASE** de **recogida de información** cuantitativa y cualitativa sobre la plantilla y sobre la igualdad de oportunidades en la empresa.
- Una **TERCERA FASE** de **análisis de la información obtenida y elaboración de propuestas** para optimizar la gestión de los recursos humanos en la empresa a través de la implementación de Planes de Acción Positiva y de igualdad de oportunidades, y de **difusión de los resultados obtenidos**.

A continuación analizaremos con más profundidad cada una de estas fases.

La extensión y el contenido de cada una de estas fases dependerá, obviamente, de las características de cada organización, de sus estrategias y de sus necesidades concretas. En cualquier caso, es preciso asegurar que el esfuerzo dedicado a la realización del diagnóstico no impida la posterior puesta en práctica de las acciones previstas.

PLANIFICACIÓN

La planificación del trabajo

La comunicación de la decisión de realizar un diagnóstico

La planificación del trabajo

Antes de empezar a recoger datos sobre la plantilla, es recomendable dedicar un cierto tiempo a **planificar el trabajo**.

El objetivo fundamental de esta primera fase será delimitar los objetivos y la forma en que se va a llevar a cabo el diagnóstico.

OCHO PREGUNTAS CLAVE PARA PLANIFICAR EL TRABAJO

- **¿Por qué** quiero hacer un diagnóstico? ¿Qué espero averiguar a través del diagnóstico?
- **¿Quién** va a ocuparse de realizar el diagnóstico? ¿Cómo distribuyo el trabajo?
- **¿Cómo** voy a realizar el diagnóstico? ¿Qué técnicas voy a utilizar para recoger información?
- **¿Qué recursos** voy a dedicar a la realización del diagnóstico?
- **¿Qué obstáculos** puedo encontrar durante la realización del diagnóstico? ¿Cómo puedo hacerles frente?
- **¿Dónde** voy a realizar el diagnóstico? ¿En qué ámbito o ámbitos de la empresa me voy a centrar para la realización del diagnóstico?
- **¿Cuándo** voy a realizar el diagnóstico? ¿Cuánto tiempo puedo dedicar?
- **¿Cómo voy** a comunicar a la plantilla la decisión de realizar un diagnóstico?

La primera pregunta que nos hemos de plantear es **¿por qué queremos realizar el diagnóstico? ¿qué queremos conseguir con él?, ¿qué esperamos averiguar o confirmar?.** Aunque estas preguntas puedan parecer obvias, es muy importante tenerlas presentes desde el primer momento pues nos servirán de marco de referencia a partir del cuál podremos delimitar de forma clara el proceso de recogida de información, análisis y posterior formulación de recomendaciones o propuestas. La realización del diagnóstico debe estar vinculada a objetivos claros y explícitos que sirvan como punto de referencia durante todo el proceso de planificación, recogida de información y análisis.

PARA QUÉ NOS PUEDE SERVIR LA REALIZACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO EN LA EMPRESA

- **PARA** conocer el nivel de igualdad de oportunidades en la empresa.
- **PARA** detectar posibles diferencias en las prácticas de recursos humanos cuando se dirigen a mujeres o se dirigen a los hombres.
- **PARA** averiguar las necesidades, opiniones y expectativas de la plantilla.
- **PARA** saber si es necesario realizar acciones de sensibilización entorno a la igualdad de oportunidades en los distintos niveles jerárquicos de la empresa.
- **PARA** conocer si se producen discriminaciones por razón de sexo, en la selección de personal, la formación, la evaluación, la retribución, la comunicación interna, etc., y ver si se ofrecen las mismas oportunidades a mujeres y hombres en la empresa.
- **PARA** conocer los problemas y las necesidades que tienen las trabajadoras y los trabajadores de la empresa para conciliar el trabajo con la vida privada, y estudiar las posibles medidas a adoptar.

Finalmente es recomendable realizar un **cuadro de planificación de actividades**. De esta forma sabremos quién es la persona responsable de cada tarea (p.ej. recopilar datos estadísticos, realizar entrevistas, elaborar propuestas, coordinar la realización del diagnóstico, etc.), qué recursos necesitaremos, qué técnicas utilizaremos, cuándo se prevé llevar a cabo cada tarea, qué tareas se han realizado y cuáles nos quedan por hacer. Este cuadro puede ser útil no sólo como instrumento para la planificación del trabajo sino también durante la realización del diagnóstico, pues nos permitirá conocer la situación en que nos encontramos en cada momento del proceso.

Proponemos también la realización de un **calendario de actividades** en el que se recoja la sucesión temporal de las actividades a llevar a cabo.

CUADRO DE PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

TAREA	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	FECHA INICIO	FECHA FINAL	CONTROL SEGUIMIENTO

La comunicación de la decisión de realizar un diagnóstico

Para que el diagnóstico tenga éxito, es importante asegurar que todo el personal conozca la decisión de la empresa de llevarlo a cabo. La comunicación de la intención de realizar el diagnóstico constituye, por tanto, un elemento clave para conseguir la implicación efectiva del personal en su realización.

Si deseamos recoger información sobre el personal, sobre sus opiniones, sus experiencias y sus expectativas, es preciso que expliquemos **por qué** y **para qué** queremos esta información. En caso contrario, correríamos el riesgo de no obtener la colaboración necesaria por parte de la plantilla.

Podemos utilizar diversas estrategias para hacer pública la intención de realizar un diagnóstico. A continuación enumeramos algunos de los métodos a utilizar:

- **Reuniones informativas** periódicas
- **Tablones de anuncios** informativos en los centros o talleres
- **Notas informativas y comunicados internos**
- **Comunicados** personales de la dirección
- Noticias en **boletines** informativos periódicos de la empresa
- **Campañas de imagen** de la empresa

RECOGIDA DE INFORMACIÓN

Las técnicas de recogida de información

Las características de la empresa

Las características de la plantilla

Las políticas de recursos humanos

Las opiniones del personal

La segunda fase del diagnóstico consiste, como hemos dicho, en recoger información sobre las características de la plantilla y sobre la igualdad de oportunidades en la empresa.

INFORMACIÓN A RECOGER	
Características generales de la empresa y estructura organizativa	<ul style="list-style-type: none"> - Departamentos o secciones de la empresa (organigrama) - Funciones de cada sección - Objetivos de la empresa a corto, medio y largo plazo - Imagen exterior de la empresa
Características de la plantilla	<ul style="list-style-type: none"> - Sexo - Edad - Nivel de estudios - Categorías profesionales - Tipos de contratos - Tipos de jornada - Distribución por departamentos y niveles jerárquicos - Movimientos de personal - Responsabilidades familiares
Políticas de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Reclutamiento y selección de personal - Formación - Promoción - Política salarial
Opiniones y sugerencias del personal	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de aceptación e implicación del personal en el Plan de Acción Positiva - Valoración de la influencia de los roles sociales en el trabajo - Propuestas del conjunto de la plantilla

Antes de entrar en el contenido concreto de las cuestiones a estudiar, presentaremos brevemente las principales características de las diferentes técnicas de recogida de información que se pueden utilizar.

Las técnicas de recogida de información

Las principales técnicas que se pueden utilizar para la recogida de información sobre la plantilla son:

- Explotación de datos estadísticos disponibles
- Encuesta o cuestionario
- Entrevista individual
- Entrevista colectiva y grupos de discusión
- Análisis de información escrita (convenios, normas internas de la empresa, etc)
- Análisis de problemáticas individuales

La explotación de los datos estadísticos proporciona datos cuantitativos sobre la plantilla. Las encuestas, por su parte, permiten obtener tanto información cuantitativa sobre las características de la plantilla como información cualitativa sobre las opiniones y necesidades del personal. En cambio, las entrevistas y grupos de discusión facilitan datos de carácter cualitativo, y permiten analizar temas concretos o conocer con mayor profundidad las opiniones del personal de la empresa, sus experiencias y expectativas. La información escrita como los convenios, las normas internas de la empresa, las memorias, etc., proporcionan datos secundarios que pueden resultar muy útiles para completar la información recogida a través de las encuestas y entrevistas. Por último, las problemáticas individuales que puedan plantearse en un momento dado son también una fuente importante de información para la empresa, puesto que pueden revelar síntomas de prácticas y comportamientos discriminatorios.

Evidentemente, la elección de la técnica o técnicas a utilizar dependerá de qué información deseamos recoger, de los recursos humanos y materiales disponibles y de las características de cada empresa.

Las encuestas, por ejemplo, permiten obtener información genérica referida a un grupo amplio de personas y la información obtenida es susceptible de ser tratada estadísticamente. Las entrevistas y los grupos de discusión, por el contrario, aportan una gran cantidad de información de carácter cualitativo pero, al requerir una inversión importante de tiempo y dedicación, es necesario limitarlas a un grupo más reducido de personas. En una gran empresa puede ser conveniente llevar a cabo una encuesta a una muestra representativa de las trabajadoras y trabajadores, y complementarla con entrevistas en profundidad a determinadas personas. En una empresa pequeña, al haber muchas menos personas que en una gran empresa, el requisito de representatividad de las opiniones recogidas es más fácilmente alcanzable, de forma que podría obviarse la realización de la encuesta y basar la recogida de información exclusivamente en entrevistas y grupos de discusión.

Éstas son las principales características de cada una de estas técnicas.

TÉCNICA	TIPO DE INFORMACIÓN	RECURSOS NECESARIOS	APLICACIONES
Análisis de información estadísticos.	Datos cuantitativos sobre la composición y características de la plantilla. Referida a toda la plantilla.	Existencia de datos cuantitativos sobre la plantilla. Personal con conocimientos de estadística Paquetes informáticos estadística.	Información cuantitativa sobre la plantilla. Análisis de las políticas de contratación.
Cuestionario	Información genérica sobre las características y opiniones de la plantilla.Referida a un grupo amplio de personas.	Personal experto para redactar e interpretar los cuestionarios. Persona responsable de la distribución y recepción de los cuestionarios. Paquetes informáticos estadísticos.	Información cuantitativa sobre la plantilla. Información sobre las opiniones del personal y sobre las necesidades expresadas por las mujeres y los hombres.

TÉCNICA	TIPO DE INFORMACIÓN	RECURSOS NECESARIOS	APLICACIONES
Entrevista individual	Información en profundidad sobre temas concretos (papel de las trabajadoras, políticas de recursos humanos de la organización, etc.). Referida a un grupo reducido de personas.	Personal experto para la preparación, realización y análisis de entrevistas. De ser posible, debería ser personal externo a la empresa.	Información en profundidad sobre las opiniones, experiencias y expectativas del personal. Información y análisis de las prácticas de desarrollo de los recursos humanos.
Grupos de discusión	Información en profundidad sobre las opiniones, actitudes, clima y expectativas del conjunto del personal. Referida a un grupo concreto de personas.	Personal experto en conducción de grupos.	Información sobre las valoraciones del personal y el clima existente en la empresa.

Las características de la empresa

Empezaremos recogiendo información general sobre las características de la empresa. Dentro de este apartado, se analizarán aspectos como la estructura organizativa de la empresa; los objetivos y estrategias de la empresa a corto, medio y largo plazo; la cultura de empresa; etc.

También resulta conveniente examinar, desde el punto de vista de la igualdad de oportunidades, las instalaciones de la empresa (vestuarios, servicios, etc.); la ergonomía del mobiliario, máquinas y utensilios que utiliza la plantilla en sus tareas cotidianas; el lenguaje utilizado por la empresa en sus comunicados internos, en las tarjetas de visita, en los letreros de las puertas de los despachos, en los materiales de formación, etc.

Otra cuestión importante a analizar es la política exterior de imagen de la empresa. En este sentido, convendría examinar cuestiones como la imagen que proyecta la empresa en sus campañas de publicidad o el lenguaje utilizado en los impresos, formularios y comunicaciones externas.

Las características de la plantilla

El segundo paso en el proceso de recogida de información sobre la igualdad de oportunidades en la empresa es recopilar **información estadística** que nos permita conocer las características del conjunto del personal que trabaja en la empresa. Los datos pueden ser de distinta índole y la inclusión de unos u otros está en función de varios aspectos:

- la **información ya disponible**
- los **objetivos** de la recogida de información
- las **características específicas** de cada empresa
- **el tiempo y los recursos humanos y materiales** con los que se cuenta

En nuestro caso, nos interesará obtener tanto **información sobre el total de la plantilla** como **información diferenciada para ambos sexos**, pues ello nos permitirá comparar las características de las trabajadoras con las de los trabajadores de la empresa y detectar posibles desigualdades injustificadas entre mujeres y hombres.

En ocasiones puede resultar de interés recoger información de años anteriores (por ejemplo, los últimos cinco años) de forma que podamos analizar la evolución de la igualdad de oportunidades en la empresa. También puede ser necesario distinguir entre los diferentes ámbitos de la empresa (centros de trabajo, departamentos, plantas, etc.) o, en el caso de que la empresa desarrolle su actividad en dos o más localidades, entre diferentes **territorios**.

A continuación, ofrecemos una serie de fichas para organizar la recogida de información sobre las características de la plantilla. Estas fichas deberán completarse de la siguiente forma:

- Primero se recogerán las cifras absolutas (total de la plantilla, total de mujeres y total de hombres) para cada uno de los ítems señalados.
- A partir de estas cifras se podrán calcular los siguientes **porcentajes**:
 - proporción de mujeres sobre el total de mujeres de la plantilla en cada uno de los ítems señalados (%M)
 - proporción de mujeres sobre el total de la plantilla en cada uno de los ítems señalados (%P)
 - proporción de hombres sobre el total de hombres de la plantilla en cada uno de los ítems señalados (%H)
 - proporción de hombres sobre el total de la plantilla en cada uno de los ítems señalados (%P)

EJEMPLO							
DATOS A RECOGER:	PLANTILLA	MUJERES		% (P)	HOMBRES		% (P)
		TOTAL	% (M)		TOTAL	% (H)	
Grupo de datos							
- primer subgrupo	A (a_1+a_2)	a1	$a1/n1$	$a1/A$	a2	$a2/n2$	$a2/A$
- segundo subgrupo	B ($b1+b2$)	b1	$b1/n1$	$b1/B$	b2	$b2/n2$	$b2/B$
- tercer subgrupo	C ($c1+c2$)	c1	$c1/n1$	$c1/C$	c2	$c2/n2$	$c2/C$
- cuarto subgrupo	D ($d1+d2$)	d1	$d1/n1$	$d1/D$	d2	$d2/n2$	$d2/D$
	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
- Total	N($n1+n2$)	n1	100	$n1/N$	n2	100	$n2/N$
NOTAS:							

**CARACTERÍSTICAS DE LA PLANTILLA: DISTRIBUCIÓN
POR DEPARTAMENTOS / UNIDADES**

DATOS A RECOGER:	PLANTILLA	MUJERES		% (P)	HOMBRES		% (P)
		TOTAL	% (M)		TOTAL	% (H)	
Distribución de la plantilla por sexos (*) - Unidad A - Unidad B - Unidad C - Unidad D - Total							
NOTAS:							

(*) Desagregar la información por departamentos, por centros de trabajo, por unidades territoriales, etc.

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANTILLA: EDAD

DATOS A RECOGER:	PLANTILLA	MUJERES		% (P)	HOMBRES		% (P)
		TOTAL	% (M)		TOTAL	% (H)	
Distribución de la plantilla por edades: - Menos de 20 años - 20 - 29 años - 30 - 39 años - 40 - 49 años - 50 y más años - Total Edad media							
NOTAS:							

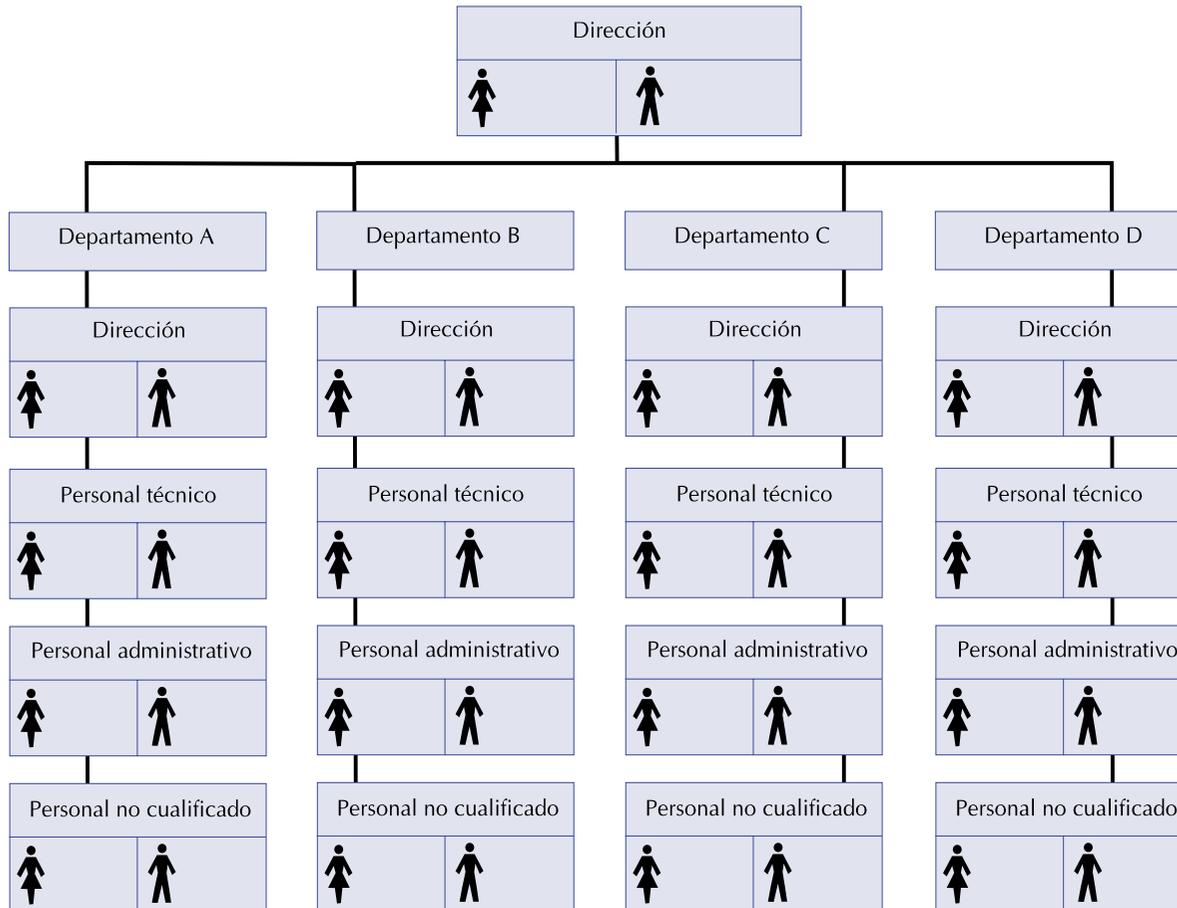
CARACTERÍSTICAS DE LA PLANTILLA: ESTUDIOS							
DATOS A RECOGER:	PLANTILLA	MUJERES		% (P)	HOMBRES		% (P)
		TOTAL	% (M)		TOTAL	% (H)	
Nivel de estudios - Sin estudios - Primarios - Secundarios - FP - Diplomatura universitaria - Licenciatura/ingeniería - Total							
NOTAS:							

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANTILLA: CATEGORÍAS PROFESIONALES							
DATOS A RECOGER:	PLANTILLA	MUJERES		% (P)	HOMBRES		% (P)
		TOTAL	% (M)		TOTAL	% (H)	
Categoría profesional de la plantilla (*) - Personal directivo - P. con mando intermedio - Personal cualificado - Personal no cualificado - Personal administrativo - Total							
NOTAS:							

(*) Esta clasificación se deberá adaptar, con la mayor concreción posible, a la denominación de las categorías establecidas por cada empresa. (p.ej. personal administrativo: distinguir entre oficial primera, oficial segunda, etc.)

DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTILLA

Para analizar la distribución de las mujeres en los distintos departamentos y niveles jerárquicos de la empresa proponemos la realización de un organigrama en el que se refleje gráficamente el número de mujeres y de hombres de cada departamento. Este organigrama deberá adaptarse a la denominación de las categorías y niveles existentes en la empresa.



CARACTERÍSTICAS DE LA PLANTILLA: CONTRATACIÓN / JORNADA

DATOS A RECOGER:	PLANTILLA	MUJERES		% (P)	HOMBRES		% (P)
		TOTAL	% (M)		TOTAL	% (H)	
Tipo de contrato - indefinido - temporal - prácticas - aprendizaje - otros - Total							
Horas de trabajo a la semana: - menos de 20 horas - de 20 a 34 horas - de 35 a 39 horas - 40 horas - más de 40 horas - Total							
NOTAS:							

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANTILLA: MOVIMIENTOS DE PERSONAL

DATOS A RECOGER:	PLANTILLA	MUJERES		HOMBRES	
		TOTAL	%(P)	TOTAL	%(P)
Evolución del número de ingresos: - 1994 - 1993 - 1992 - 1991 - 1990 Evolución del número de bajas: - 1994 - 1993 - 1992 - 1991 - 1990					
Motivos de las bajas producidas el último año: - Jubilación - Despido - Finalización de contrato - Abandono voluntario - Abandono por cuidado de personas a cargo - Otros					
N° de horas de baja temporal en el último año: - Por enfermedad - Por maternidad/paternidad - Por atención de personas a cargo - Por servicio Militar - Otros					
N° de personas trasladadas durante el último año: - Dentro de la misma CCAA - Dentro del país - Fuera del país					
NOTAS:					

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANTILLA: RESPONSABILIDADES FAMILIARES

DATOS A RECOGER:	PLANTILLA	MUJERES		HOMBRES	
		TOTAL	% (P)	TOTAL	% (P)
Número de hijas e hijos: - 0 - 1 - 2 - 3 o más					
Número de hijas e hijos: - menos de 3 años - 4 - 6 años - 7 - 14 años -15 y más años					
Otras personas a cargo: - 0 - 1 - 2 - 3 o más					
NOTAS:					

También puede ser conveniente **cruzar aquellas variables** que cada organización considere oportuno en función de su situación específica y de sus intereses. A continuación, proponemos un ejemplo de ficha para cruzar variables, en este caso la categoría profesional (personal directivo, personal técnico, personal administrativo, etc.), con la edad, el nivel de estudios, el número de hijas e hijos o la distribución por departamentos. **Se pueden diseñar tantas fichas como cruces de variables se crean convenientes.**

CATEGORÍA PROFESIONAL :							
DATOS A RECOGER:	PLANTILLA	MUJERES		% (P)	HOMBRES		% (P)
		TOTAL	% (M)		TOTAL	% (H)	
Edad: - Menos de 20 años - 20 - 29 años - 30 - 39 años - 40 - 49 años - 50 y más años - Total							
Nivel de estudios: - Sin estudios/ e. primarios - Secundarios/FP - Diplomatura universitaria - Licenciatura/ingeniería - Total							
Número de hijas e hijos: - 0 - 1 o 2 - 3 o más - Total							
Distribución por departamentos: - Departamento A - Departamento B - Departamento C - Total							
NOTAS:							

Las políticas de recursos humanos

El tercer paso del proceso de recogida de información consiste en **analizar las políticas de recursos humanos** de la empresa.

Para ello resultará conveniente reflexionar sobre las diferentes funciones que conforman la gestión de los recursos humanos en la empresa y, cuando esto sea posible, recoger y contrastar la información estadística de que se disponga sobre cada una de estas áreas.

A efectos prácticos, distinguiremos cuatro grandes áreas:

- Reclutamiento y selección
- Formación
- Evaluación del rendimiento y promoción
- Políticas salariales

Seguidamente ofrecemos una serie de fichas para la recogida de información estadística relativa a cada una de estas políticas, así como algunas cuestiones a tener en cuenta a la hora de recopilar información de carácter cualitativo sobre la gestión de recursos humanos en la empresa.

POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Asegurar que no existen discriminaciones en los procesos de reclutamiento y de selección de personal y que se ofrecen iguales oportunidades a ambos sexos en el acceso a los puestos de trabajo vacantes en la empresa constituye una de las piezas clave de una política efectiva de igualdad de oportunidades en la empresa.

A diferencia de lo que ocurre en otros ámbitos, resulta difícil disponer de información cuantitativa en lo que respecta a los procesos de reclutamiento y selección de personal. Para solventar este problema, proponemos la utilización de **una ficha de seguimiento del proceso de selección** que registre el número de mujeres y hombres participantes en cada etapa del proceso. Esta ficha deberá ser cumplimentada cada vez que la empresa tenga necesidad de incorporar personal a su plantilla. De este modo obtendremos datos que nos permitirán detectar posibles desigualdades entre mujeres y hombres.

FICHA DE SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN		
PUESTO VACANTE:	FECHA INICIO	
DEPARTAMENTO:	
EQUIPO DE SELECCIÓN:	FECHA FINAL	
.....	
.....	MUJERES	HOMBRES
.....		
Candidaturas recibidas		
Primera prueba		
Segunda prueba		
Tercera prueba		
Candidaturas finales		
Candidatura seleccionada		
Razones determinantes para la elección de la persona seleccionada:		
.....		
.....		
.....		

Resulta también recomendable analizar detalladamente las vías de contratación de nuevo personal, así como los criterios y las técnicas utilizados durante el proceso de selección. A continuación se sugieren algunos temas a tratar.

PARA DIAGNOSTICAR LA ADECUACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL A LOS PRINCIPIOS DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ES CONVENIENTE:

- **REVISAR** el método que se utiliza en la descripción de los perfiles profesionales y puestos de trabajo de la empresa.
- **REVISAR** los canales que se utilizan para dar a conocer las vacantes que se producen en la empresa.
- **REVISAR** el lenguaje y el contenido de las ofertas de empleo.
- **REVISAR** el lenguaje y las preguntas que se realizan en los formularios de solicitud de empleo utilizados por la empresa.
- **REVISAR** los criterios que se emplean en las diferentes fases o etapas de la selección de personal.
- **REVISAR** los contenidos de las pruebas, los tests, etc., que se utilizan durante los procesos de selección de personal.
- **REVISAR** las preguntas que se realizan y los temas que se tratan en las entrevistas de selección.
- **REVISAR** las razones que suelen determinar la contratación del personal (nivel de formación, experiencia, disponibilidad, carnet de conducir, etc.).
- **REVISAR** la composición por sexos de los equipos encargados de realizar la selección de personal, así como su grado de formación y sensibilización hacia la igualdad de oportunidades.
- **REVISAR** los mecanismos que se utilizan para fomentar la incorporación de mujeres a la empresa.

POLÍTICA DE FORMACIÓN

Otro aspecto importante a analizar dentro del apartado de la gestión de recursos humanos es la política de formación de la empresa, ya que ésta determinará en gran medida, que las trabajadoras puedan optar, en igualdad de condiciones, a los mismos puestos de trabajo y a los mismos niveles de responsabilidad que los trabajadores.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: FORMACIÓN					
DATOS A RECOGER:	PLANTILLA	MUJERES		HOMBRES	
		TOTAL	% (P)	TOTAL	% (P)
Nº de personas que han recibido formación - 1994 - 1993 - 1992 - 1991 - 1990					
Nº de horas dedicadas a formación en el último año - durante la jornada de trabajo - fuera de la jornada de trabajo					
Nº de personas que han recibido formación en: - informática - idiomas - gestión/management - habilidades directivas - formación especializada - otros					
Nº de personas que han recibido formación de: - perfeccionamiento - recualificación - promoción					
Nº de personas que han recibido ayuda para asistir a cursos de formación externa (masters, postgrados, etc.)					
NOTAS:					

El análisis comparativo de estos datos nos permitirá detectar posibles desigualdades en el acceso o en el contenido de la formación recibida por mujeres y hombres. También nos puede servir para detectar la existencia de posibles déficits de formación en determinados colectivos de trabajadoras o trabajadores. Por otra parte, nos interesará también recoger información de carácter cualitativo sobre todo el proceso de formación. He aquí algunos temas sobre los que reflexionar.

PARA DIAGNOSTICAR LA ADECUACIÓN DE LA POLÍTICA DE FORMACIÓN A LOS PRINCIPIOS DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ES CONVENIENTE:

- **REVISAR** las necesidades de formación de la plantilla.
- **REVISAR** los canales que se utilizan normalmente para difundir las ofertas de formación dentro de la empresa.
- **REVISAR** los objetivos finales de la formación que se lleva a cabo en la empresa (reciclajes, promoción, recualificación, etc.).
- **REVISAR** las condiciones de acceso a los cursos y actividades formativas que se ofrecen al personal de la empresa.
- **REVISAR** los criterios que se utilizan para facilitar formación externa (masters, postgrados, cursos especializados, etc.).
- **REVISAR** las exigencias de desplazamiento y dedicación horaria extra laboral que implica la asistencia a cursos de formación para el personal.
- **REVISAR** la oferta de servicios y facilidades para ayudar al personal a compatibilizar su participación en cursos de formación con sus responsabilidades familiares.
- **REVISAR** los mecanismos que se utilizan para fomentar la participación de mujeres en los cursos de formación.

POLÍTICA DE PROMOCIÓN

También es interesante recoger información sobre las personas que han ascendido de categoría dentro de la empresa durante los últimos años. El análisis detallado de las promociones puede resultar muy útil para conocer hasta qué punto existen iguales oportunidades para mujeres y hombres en la empresa, en los distintos departamentos y en cada una de las categorías profesionales.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: PROMOCIÓN					
DATOS A RECOGER:	PLANTILLA	MUJERES		HOMBRES	
		TOTAL	% (P)	TOTAL	% (P)
Nº de personas que han ascendido de nivel: - 1994 - 1993 - 1992 - 1991 - 1990					
Nº de personas que han ascendido dentro de cada categoría profesional - Nivel directivo - Nivel técnico - Nivel intermedio - Nivel administrativo					
Nº de personas que han ascendido de nivel por departamentos: - Departamento A - Departamento B - Departamento C					
Nº de promociones vinculadas a movilidad geográfica: - Dentro de la misma CCAA - Dentro del país - Fuera del país					
NOTAS:					

Este análisis deberá ir acompañado de una reflexión sobre la forma en que se estructura la promoción del personal de la empresa: quién, en base a qué criterios, y a través de qué procedimientos, decide los ascensos de categoría.

PARA DIAGNOSTICAR LA ADECUACIÓN DE LA POLÍTICA DE PROMOCIÓN A LOS PRINCIPIOS DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ES CONVENIENTE:

- **REVISAR** las previsiones de futuras promociones en el seno de la empresa.
- **REVISAR** los canales normalmente utilizados para notificar la existencia de vacantes al personal en situación de optar a las mismas.
- **REVISAR** los criterios que se utilizan para planificar las carreras profesionales del personal.
- **REVISAR** el papel que juega la evaluación del desempeño en las promociones.
- **REVISAR** hasta qué punto se evalúan las capacidades potenciales del personal que opta a un ascenso de categoría.
- **REVISAR** las características que se suelen valorar en las promociones de personal.
- **REVISAR** la composición por sexo de los equipos encargados de llevar a cabo la evaluación y de decidir las promociones del personal de la empresa, así como su grado de formación y sensibilización hacia la igualdad de oportunidades.
- **REVISAR** la relación entre la oferta de formación de la empresa y la planificación de las carreras profesionales del personal.
- **REVISAR** los mecanismos utilizados para fomentar el acceso de mujeres a puestos de responsabilidad dentro de la empresa.

POLÍTICA SALARIAL

Un último aspecto del diagnóstico de las políticas de gestión de los recursos humanos es el análisis de la política salarial de la empresa. Si consideramos el salario como un indicador del valor que se otorga al trabajo de las personas que hay en ella, el análisis comparativo de los salarios percibidos por las trabajadoras y los trabajadores puede resultar de un interés primordial para el diagnóstico sobre la igualdad de oportunidades en la empresa.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: POLÍTICA SALARIAL							
DATOS A RECOGER:	PLANTILLA	MUJERES		% (P)	HOMBRES		% (P)
		TOTAL	% (M)		TOTAL	% (H)	
Salario (total bruto/mes; base más incentivos): - menos de 100.000 ptas. - 100.000 - 149.000 ptas. - 150.000 - 199.000 ptas. - 200.000 - 299.000 ptas. - 300.000 - 399.000 ptas. - 400.000 ptas. y más - Total							
Salario medio (total bruto /mes; base más incentivos)							
Distribución de beneficios sociales complementarios en el último año: - coche - seguro de vida - planes de jubilación - vivienda - estudios - guardería - otros							
NOTAS:							

Otra cuestión importante a tener en cuenta dentro del análisis de la política salarial de la empresa es la relación entre ocupaciones mayoritariamente realizadas por mujeres o por hombres y salario, pues es en este ámbito donde suelen haber mayores problemas de discriminación por razón de sexo. La siguiente ficha puede resultar de utilidad para comprobar si existen o no diferencias salariales entre ambos sexos.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: POLÍTICA SALARIAL (*)			
Categoría profesional	% Mujeres	Salario medio	
		Mujeres	Hombres
Personal directivo			
Personal con mando intermedio			
Personal cualificado			
Personal administrativo			
Personal no cualificado			
Total			

(*) Esta clasificación se deberá adaptar, con la mayor concreción posible, a la denominación de las categorías establecidas por cada empresa. (p.ej. personal administrativo: distinguir entre oficial primera, oficial segunda, etc.)

Es también recomendable examinar detenidamente la política salarial de la empresa desde un punto de vista cualitativo. Para ello, se pueden tomar en consideración cuestiones como las que aquí se señalan.

PARA DIAGNOSTICAR LA ADECUACIÓN DE LA POLÍTICA SALARIAL A LOS PRINCIPIOS DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ES CONVENIENTE:

- **REVISAR** los criterios que se utilizan para decidir los aumentos salariales.
- **REVISAR** los criterios que se utilizan para decidir la forma en que se distribuyen los incentivos y los beneficios sociales entre el personal.
- **REVISAR** la vinculación entre evaluación, promoción y aumentos salariales.
- **REVISAR** la relación existente entre salario, capacidades y cualificaciones requeridas para desarrollar cada puesto de trabajo.
- **REVISAR** los salarios de las ocupaciones desarrolladas mayoritariamente por mujeres y por hombres.

Las opiniones del personal

Por último resulta conveniente conocer los **aspectos subjetivos** (opiniones, creencias,...etc.) que manifiestan las personas que trabajan en la empresa.

Podemos analizar:

- 1.- El **grado de aceptación e implicación** que existe por parte del personal de la empresa (mujeres y hombres) en relación a la puesta en práctica de acciones positivas por parte de la empresa. De esta manera, se pueden llegar a detectar posibles resistencias ante la puesta en práctica de políticas de igualdad de oportunidades y el cambio organizacional que ello comporta; así, la empresa puede llegar a introducir las medidas que crea convenientes para evitarlas.
- 2.- Las **opiniones y sugerencias** del comité de empresa y las delegadas y delegados sindicales. La implicación de los sindicatos puede resultar fundamental a la hora de poner en práctica políticas de igualdad de oportunidades y de acción positiva. Por tanto, es recomendable no sólo conocer sus opiniones al respecto, sino también asegurar su implicación en el Plan de Acción Positiva desde el principio, recogiendo sus sugerencias y sus propuestas.
- 3.- Las **opiniones** del conjunto de la plantilla de la empresa sobre los diferentes roles de mujeres y hombres en el trabajo y sus consecuencias, como un aspecto más a tratar y que puede servir como indicador del nivel de integración de la igualdad de oportunidades en el sistema de valores y la cultura de la empresa. Es especialmente importante conocer las opiniones del personal directivo y con cargos de nivel intermedio, puesto que jugarán un papel fundamental en la puesta en práctica del Plan de Acción Positiva.

- 4.- Las **necesidades y opiniones expresadas por las propias mujeres** en relación a su desarrollo profesional. En este sentido, puede ser interesante conocer qué piensan las trabajadoras respecto a su trayectoria laboral dentro de la empresa, sus posibilidades de realización profesional, sus necesidades de formación, sus relaciones con sus compañeras y compañeros de trabajo, con sus superiores jerárquicos, sus expectativas de cara al futuro, etc.

ANÁLISIS Y FORMULACIÓN DE PROPUESTAS

El análisis de la información recogida

El informe de diagnóstico

La difusión del informe de diagnóstico

La discusión y formulación de propuestas

La última fase del diagnóstico estará dedicada al análisis y la discusión de las diferentes propuestas que puedan surgir a partir de las informaciones recogidas y las observaciones realizadas.

Proponemos el siguiente proceso a seguir:

- Análisis de la información recogida
- Elaboración de un informe de diagnóstico
- Difusión del informe de diagnóstico
- Discusión y formulación de propuestas

El análisis de la información recogida

El análisis de la información recogida nos proporcionará un descripción de las características del personal de la empresa; nos permitirá identificar posibles desigualdades existentes entre ambos sexos y nos ayudará a reflexionar sobre qué medidas pueden tomarse para mejorar la situación.

A continuación, sugerimos algunas preguntas que se pueden plantear a la hora de realizar esta interpretación.

ALGUNAS PISTAS PARA ANALIZAR LA INFORMACIÓN RELATIVA A LAS CARACTERÍSTICAS DE LA PLANTILLA

- ¿Existe una distribución homogénea de mujeres y hombres en los diferentes departamentos / centros de trabajo / unidades territoriales de la empresa?. **¿Deberían tomarse medidas destinadas a fomentar la presencia de mujeres en determinadas áreas de la empresa?**
- ¿Qué edad media tienen las trabajadoras de la empresa?, ¿y los hombres?. ¿Qué proporción del personal mayor de 50 años representan las mujeres?, ¿y del personal menor de 30 años?. **¿Se advierten diferencias significativas de edad entre mujeres y hombres?**
- ¿Cuántas personas tienen hijas e hijos?, ¿y otras personas a cargo?. **¿Sería aconsejable implantar acciones para facilitar la conciliación entre el trabajo y la familia para estas personas?**
- ¿Qué nivel de estudios tienen la mayoría de las trabajadoras?, ¿y los trabajadores?. ¿Qué tanto por ciento del personal con estudios universitarios representan las mujeres?, ¿y los hombres?. **¿Existen diferencias entre el nivel de estudios del personal de uno y otro sexo?**
- ¿Qué relación existe entre nivel de estudios y categoría profesional?. ¿Se advierten desequilibrios entre los niveles de formación de las trabajadoras y los trabajadores y las exigencias del puesto de trabajo que ocupan?. **¿Se dan situaciones de "sobrecualificación" entre el personal de uno u otro sexo?**
- ¿Cuántas mujeres y hombres sin cualificación hay en la empresa?. **¿Sería necesario realizar programas de formación y recualificación para estos colectivos?**
- ¿Se observa concentración de personal de uno u otro sexo en determinados niveles jerárquicos?. **¿Deberían adoptarse medidas destinadas a facilitar el acceso de las mujeres a determinadas categorías?**
- ¿Qué proporción de la plantilla representan las mujeres con contratos indefinidos?, ¿y con contratos a tiempo parcial?. **¿Son significativamente diferentes las condiciones contractuales de las mujeres y los hombres?**

ALGUNAS PISTAS PARA ANALIZAR LA INFORMACIÓN RELATIVA A LAS POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

- ¿Se prevé incorporar personal a corto, medio o largo plazo?, ¿en qué categorías profesionales?, ¿para qué puestos de trabajo?. **En caso de que las vacantes previstas sean en puestos en los que las mujeres están subrepresentadas, ¿qué medidas se pueden tomar para potenciar la contratación de mujeres en estos puestos?**
- ¿Se dan a conocer las ofertas de trabajo a través de canales que lleguen por un igual a personas de ambos sexos?. ¿Se asegura que el lenguaje utilizado en las ofertas de empleo no excluya a las personas de uno u otro sexo?. ¿Se anima a las mujeres a que presenten sus candidaturas para empleos en las que éstas se encuentran subrepresentadas?. **¿Sería aconsejable tomar medidas que aseguraran la adecuación de las ofertas de empleo a los principios de la igualdad de oportunidades?**
- ¿Qué características se valoran en las candidatas y candidatos que desean incorporarse a la empresa?. ¿Alguno de estos criterios se refiere a cualidades típicamente masculinas?. **¿Sería preciso formar a las personas responsables de la selección de personal para evitar posibles discriminaciones durante el proceso de selección?**
- En la descripción de los perfiles profesionales, **¿se tienen en cuenta única y exclusivamente los requerimientos objetivos para desempeñar con éxito el puesto de trabajo en cuestión?**
- Las solicitudes de empleo, las técnicas y guiones de entrevista, las pruebas profesionales y psicotécnicas, la composición de los equipos de selección de personal **¿garantizan la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres a lo largo de todo el proceso de selección?**

ALGUNAS PISTAS PARA ANALIZAR LA INFORMACIÓN RELATIVA A LA POLÍTICA DE FORMACIÓN

- ¿Se observan diferencias significativas en el número de cursos realizados por el personal de uno y otro sexo?, ¿y en el número de horas dedicadas a la formación?. En caso afirmativo, ¿a qué podrían deberse estas diferencias?. **¿Podría resultar de utilidad tomar medidas destinadas a facilitar la participación de las trabajadoras en los cursos de formación de la empresa?.**
- ¿Se dan a conocer los cursos de formación a través de canales de información que lleguen por igual a todo el personal?. ¿Se observan divergencias en el acceso a cursos de formación externa (masters, postgrados, cursos especializados, etc.) financiados por la empresa para uno y otro sexo?. **La política de formación de la empresa ¿garantiza la igualdad de oportunidades?.**
- Los criterios utilizados para decidir la participación del personal en actividades formativas ¿favorecen o limitan la participación de mujeres?. ¿Se realizan cursos de formación en horario extralaboral?, ¿y en lugares alejados al centro de trabajo?. **¿Sería conveniente tomar medidas que permitieran compatibilizar la participación en cursos de formación con las responsabilidades familiares del personal?.**
- ¿Se observan diferencias significativas en el contenido de la formación recibida por mujeres y hombres?, ¿y en los objetivos perseguidos por dicha formación?. En caso afirmativo ¿a qué podrían deberse estas diferencias?. **¿Sería aconsejable tomar medidas para fomentar el acceso de las mujeres a la formación en aquellas áreas que tradicionalmente han estado reservadas a los hombres?.**
- De cara a la detección de necesidades formativas y a la planificación de la formación, **¿sería útil llevar a cabo cursos de formación específica para mujeres?. ¿Sobre qué temas deberían versar dichos cursos (formación básica, formación para directivas, asertividad, técnicas de comunicación, autoimagen profesional, etc.)?.**

ALGUNAS PISTAS PARA ANALIZAR LA INFORMACIÓN RELATIVA A LA POLÍTICA DE PROMOCIÓN

- ¿Se observan diferencias entre mujeres y hombres por lo que respecta al acceso a la promoción?, ¿y en el acceso a las promociones vinculadas con movilidad geográfica?. Si estas diferencias existen, **¿qué medidas se deberían tomar para evitarlas?**.
- ¿Acceden las mujeres a cargos directivos en la misma proporción que los hombres?, ¿y a cargos intermedios?. **¿Sería preciso llevar a cabo acciones destinadas a fomentar el ascenso de las mujeres a puestos de responsabilidad dentro de la empresa?**.
- ¿Intervienen mujeres en los equipos encargados de la evaluación del personal?. ¿Qué criterios se utilizan para evaluar el rendimiento del personal y planificar carreras profesionales?. ¿Alguno de estos criterios puede suponer un obstáculo para que las mujeres asciendan de categoría dentro de la empresa?. **¿Sería recomendable formar al personal responsable de decidir qué personas son promocionables para evitar posibles sesgos por razón de sexo?**.
- En la planificación de carreras profesionales, **¿se tiene en cuenta la adopción de medidas que permitan al personal compatibilizar sus nuevas responsabilidades profesionales con sus obligaciones familiares?**.

ALGUNAS PISTAS PARA ANALIZAR LA INFORMACIÓN RELATIVA A LAS POLÍTICAS SALARIALES

- ¿Cuál es el salario medio de las mujeres que trabajan en la empresa?, ¿y el de los hombres?. ¿Qué proporción de mujeres cobran menos de 100.000 ptas.?. ¿Qué proporción del personal con salarios superiores a 300.000 ptas. representan las mujeres?. **¿Se observan diferencias salariales significativas entre ambos sexos?.**
- ¿Qué criterios se utilizan para establecer los aumentos salariales?. ¿Y para la distribución de incentivos?. ¿En qué ocasiones se obtienen beneficios no salariales (coche, piso, etc.)?. **¿Sería aconsejable utilizar algún mecanismo para asegurar la igualdad salarial entre mujeres y hombres?.**
- ¿Se observan diferencias entre los salarios asociados a las ocupaciones mayoritariamente realizadas por mujeres o por hombres?. Si estas diferencias existen, ¿a qué responden?, ¿tienen relación con las capacidades y cualificaciones requeridas para el desarrollo del puesto de trabajo?. **¿Se garantiza el cumplimiento del principio de "igual salario por trabajo de igual valor"?.**

El Informe de diagnóstico

A partir de este análisis se realizará un informe en el que se resuman las principales conclusiones obtenidas y se formulen recomendaciones que sirvan de base para la posterior elaboración de un Plan de Acción Positiva. A este informe lo denominaremos informe de diagnóstico. Proponemos a continuación un posible esquema para el desarrollo de este informe:

ESQUEMA PARA EL DESARROLLO DEL INFORME DE DIAGNOSTICO

- 1.- Introducción.
- 2- La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa.
 - 2.1. Características generales de la empresa y estructura organizativa.
 - 2.1. Resumen de las principales conclusiones obtenidas a partir del análisis de los datos estadísticos sobre la plantilla.
 - 2.2. Análisis de las políticas de recursos humanos de la empresa:
 - reclutamiento y selección,
 - formación,
 - evaluación del rendimiento y promoción,
 - retribución.
 - 2.3. Opiniones de la plantilla sobre los roles de mujeres y hombres en el trabajo y sus consecuencias
- 3.- Conclusiones
 - 3.1. Principales problemas detectados
 - 3.2. Propuestas (Objetivos a conseguir y acciones a desarrollar)

No se trata de realizar un informe exhaustivo sobre las características de la plantilla ni sobre la gestión de los recursos humanos de la empresa, sino que la finalidad de este informe es servir de base para la discusión entre las personas interesadas en la puesta en práctica del Plan de Acción Positiva.

La difusión del Informe de diagnóstico

Los resultados de este informe se darán a conocer a todas aquellas personas que hayan intervenido en su realización, así como a las personas que vayan a intervenir durante el proceso de puesta en práctica de acciones positivas en la empresa (la dirección de la empresa, el personal del departamento de recursos humanos, las directoras y directores de los diferentes departamentos de la empresa, la representación de las trabajadoras y trabajadores, etc.). También se comunicarán al resto del personal las principales conclusiones obtenidas a través del diagnóstico.

La discusión y formulación de propuestas

El informe de diagnóstico deberá servir como base para iniciar una discusión sobre cómo conseguir una mayor igualdad de oportunidades en la empresa. La finalidad de esta discusión será:

- Analizar los principales problemas a resolver.
- Establecer los ámbitos prioritarios de actuación.
- Formular objetivos generales a conseguir.
- Sugerir acciones concretas a desarrollar.

Para ello, se podrán organizar reuniones entre las personas implicadas en la puesta en marcha de acciones positivas en la empresa, en las que se discutirán las propuestas apuntadas en el informe de diagnóstico y se reflexionará conjuntamente sobre la igualdad de oportunidades en la empresa. También se recogerán las propuestas y comentarios del personal al respecto.

Todo ello servirá para la posterior elaboración de un Plan de Acción Positiva en el que se identifiquen unos objetivos a llevar a cabo, se planteen una serie de acciones para conseguir estos objetivos; se señalen unos criterios de evaluación y se asignen los recursos materiales y humanos necesarios para su realización. En la Guía para el Desarrollo de Acciones Positivas, que acompaña esta Guía Práctica, se proporciona la información necesaria acerca de la realización de este Plan de Acción Positiva y su puesta en práctica. Asimismo, en el Catálogo de Acciones Positivas se ofrece un inventario exhaustivo de posibles acciones que pueden servir de orientación a las organizaciones para determinar las actividades concretas a realizar.