

OS PLANS DE IGUALDADE NAS EMPRESAS

(En **“METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DEL PROGRAMA ÓPTIMA”**. EMAKUNDE. GOBIERNO VASCO)

Un Plan de Acción Positiva es un plan estratégico, es decir, se trata de un conjunto de acciones positivas coordinadas y dirigidas por objetivos. Las características de todo Plan son las siguientes:

- **Voluntario:** se realiza por decisión voluntaria de la organización.
- **Colectivo-Integral:** pretende incidir positivamente no sólo en la situación de las mujeres sino en toda la plantilla.
- **Transversal:** implica a todas las áreas de gestión de la organización.
- **Dinámico:** es progresivo y está sometido a cambios constantes.
- **Sistemático-coherente:** el objetivo final (la igualdad real) se consigue por el cumplimiento de objetivos sistemáticos.
- **Flexible:** se confecciona a medida, en función de las necesidades y posibilidades.
- **Temporal:** termina cuando se ha conseguido la Igualdad real entre Mujeres y Hombres.

El proceso o la metodología para trabajar la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres en el seno de las empresas, se puede estructurar según el siguiente criterio o fases de actuación:

FASE 1: Captar las organizaciones

Involucrar a las empresas para que desarrollen Planes de Acción Positiva, requiere una reflexión previa sobre qué estrategia de acercamiento utilizar en función del tipo de organización que se trate, ya que el mensaje y el proceso deberán ir acorde a su realidad.

Varias son las posibilidades: se puede contactar con muchas organizaciones a través de una difusión masiva; seleccionar un número representativo de organizaciones por su repercusión social o por diferentes criterios como el sector, número de plantilla, mucha o escasa representación de mujeres, reconocimientos de Calidad, etc.

Paralelamente, es importante tener presente que cada organización requiere de una estrategia de comunicación diferente, con lo que el mensaje y las fases de presentación y de información del programa deberán ser estudiadas de manera diferente en cada una. No es lo mismo acercarse a una empresa, cuyos objetivos están ligados al beneficio económico, que a un sindicato o a una escuela de formación técnica. En este momento, es relevante identificar adecuadamente quién realiza esta fase de acercamiento y sensibilización con las organizaciones y con quién se inicia este proceso dentro de cada una de ellas.

FASE 2: Adoptar un compromiso

Dado que la realización del Plan es voluntaria, es necesario que la Dirección adopte el compromiso, por escrito, de facilitar los recursos necesarios para elaborar y poner en marcha el Plan de Igualdad.

Es importante comunicar este compromiso al resto de personas de la organización a fin de iniciar un proceso de mayor implicación en el desarrollo del mismo. Paralelamente, conviene la creación de un equipo de trabajo

como grupo impulsor, que cuente con personas influyentes y con capacidad de decisión dentro de la empresa. Este equipo puede estar constituido por personas que representen a cada una de las áreas de la organización y al comité de empresa. Es preferible que el equipo sea mixto y que cuente con una asesoría externa especialista en cuestiones de género.

Igualmente, conviene iniciar un proceso de formación en materia de género dirigido a las personas componentes de este equipo.

FASE 3: Elaborar un diagnóstico

La presentación de las propuestas que recoge el Plan de Acción Positiva ha de surgir necesariamente de un Diagnóstico o Análisis de la situación de hombres y mujeres en la organización, tanto en lo que se refiere en el seno de la propia empresa, como por ejemplo plantilla, promociones, salarios, etc, como en lo que se refiere a los productos, servicios o imagen corporativa que ofrece hacia el exterior.

El diagnóstico es:

- Instrumental: no es un fin en si mismo sino un medio a partir del cual se puedan identificar ámbitos específicos de actuación.
- Aplicado: es de carácter práctico orientado a 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.
- Dinámico: deberá actualizarse continuamente.

¿Para qué sirve 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 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 cual establecer futuras comparaciones, analizar la evolución de la igualdad de oportunidades en la empresa y evaluar la efectividad de las acciones que se lleven a cabo.
- Para detectar necesidades de formación y de desarrollo profesional de la plantilla.
- Para conocer las potencialidades de la plantilla y descubrir talentos infrutilizados.
- Para implicar al personal desde el inicio del programa y en el desarrollo del Plan. Es importante 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 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.
- Para optimizar los recursos humanos de la empresa, puesto que está dirigido a potenciar y fomentar las capacidades de una parte importante de la plantilla: las mujeres.

La metodología del diagnóstico se puede dividir en tres fases:

1º Fase: planificación del trabajo y comunicación al personal de la decisión de realizar un diagnóstico.

2ª Fase: recogida de información cuantitativa y cualitativa sobre la plantilla y sobre la igualdad de oportunidades en la empresa

3ª Fase: análisis de la información obtenida y elaboración de propuestas para optimizar la gestión de los Recursos Humanos a través de la implementación de Planes de Acción Positiva y de difusión de los resultados.

Las posibles áreas a considerar en un diagnóstico de estas características serían las siguientes (siempre contando con datos de mujeres y hombres):

1. Características de la empresa y estructura organizativa

Sector de actividad, productos y servicios que ofrece

Misión, visión y valores de la organización

Cultura organizacional

Nivel de excelencia en la gestión, de implantación de certificaciones de calidad...

Imagen corporativa (lenguaje, mensajes visuales...)

Departamentos o procesos de la empresa (todos los niveles incluyendo la Dirección).

Organigrama

Funciones de cada sección

Funciones de cada puesto de la sección

2. Características del personal

Proporción de hombres y mujeres en cada función, en cada sección

Persona que ocupa cada puesto de trabajo

Edad, antigüedad...

Nivel de formación (titulación académica, otras formaciones complementarias, experiencia y período en el que se ha adquirido esta formación)

Situación familiar (hijos/as, edad, personas dependientes a cargo)

Tipo de contrato (estabilidad y dedicación)

3. Acceso a la empresa

Condiciones del acceso:

Proceso de selección (desde la valoración de los puestos de trabajo hasta el período de prueba)

Consultoría contratada

Características de los contratos

4. Desarrollo de la carrera profesional

Itinerario profesional de cada persona

Desarrollo de la carrera según funciones, edad, antigüedad...

5. Formación y reciclaje

Gestión de la formación (detección de necesidades, selección de cursos...)

Secciones y Funciones a las que se dirigen los procesos de formación y reciclaje

Condiciones de acceso

Condiciones de asistencia (horarios, lugar, etc.)

Características de las personas participantes

Resultados

Participación en cursos fuera de la empresa

6. Condiciones de trabajo en la empresa

Secciones que por sus características suponen condiciones de trabajo de cierto riesgo o estresantes.

Exigencia de determinada imagen física, utilización de "ropa de trabajo", material específico.

Proporción de hombres y mujeres que se someten a estas condiciones

Vestuarios, servicios, etc.: número y lugar donde se ubican, características y utilización

Otras dependencias (consulta médica, sala de café-descanso, etc.): características y utilización

Transmisión de mensajes en el interior de la empresa: procedentes de la propia empresa, procedentes del exterior y de carácter personal

7. Remuneraciones (fijas y variables: horas extras, pluses...)

8. Abandono de la empresa

Características del contrato de la persona que abandona la empresa (nivel económico, estabilidad)

Función que realizaba (sección, puesto)

Itinerario profesional realizado

Razones para el abandono

Abandono según edad

Abandono según antigüedad

Para la recogida de información cualitativa, se planifica la realización de entrevistas en profundidad con "personas clave" de la empresa, grupos de discusión (mixtos, grupos de trabajadoras, grupos por niveles de mando, etc) y cuestionarios de opinión para la plantilla.

Un ejemplo de preguntas a realizar en una entrevista cualitativa o en profundidad a la Dirección de una organización, dentro de un proceso de diagnóstico de Igualdad de Oportunidades, serían las siguientes: (Fuente: Metodología OPTIMA de diagnóstico de plantillas desde la perspectiva de género)

En su opinión, ¿hay razones para que mujeres y varones no accedan de igual forma a esta empresa?

Esta situación ¿ha sido siempre así? ¿O se están produciendo cambios últimamente?

¿Considera que el procedimiento de reclutamiento y selección es objetivo y es igual para mujeres y hombres? ¿Por qué?

¿Qué cambios se han producido en los últimos años en la empresa en relación con el tipo de actividades o productos que oferta? (SI SE HAN PRODUCIDO CAMBIOS PREGUNTAR) ¿Cree que estos cambios han influido para contratar a más hombres/mujeres de las edades...? ¿Por qué?

¿Podría decirme si se contratan a más mujeres actualmente que en el pasado? ¿Tienen en cuenta la edad? ¿Por qué?

¿Se tienen en cuenta las responsabilidades familiares de las trabajadoras y trabajadores para contratarles? ¿Influyen estas responsabilidades a la hora de rendir en el trabajo?

¿En qué se basa para recomendar que un trabajador o trabajadora aumente de categoría...? ¿podría decirme qué se exige a nivel de experiencia, conocimientos, actitudes (capacidad de comunicación...)?

En cuanto a las diferencias de hombres y mujeres ¿considera que las mujeres están más preparadas, tienen más conocimientos para cubrir estos puestos que los hombres? ¿Por qué?

¿Cuáles son las causas por las que se asigna mayor responsabilidad al trabajo de los hombres que de las mujeres?
¿Las características propias del trabajo que está realizando son las que hacen que los contratos de las mujeres sean eventuales?
¿Por qué no se contrata a hombres para hacer esos contratos temporales en vez de a mujeres?
¿Cómo son las condiciones salariales y laborales de ese tipo de contratos temporales?
¿Tienen distinto interés las mujeres y los hombres en asistir a los cursos?
¿La actitud hacia la promoción laboral entre hombres y mujeres puede influir? ¿en qué sentido?
¿Piensa que las mujeres tienen más problemas de tiempo porque tienen que atender a sus responsabilidades familiares?
Las actividades de la empresa, ¿son más adecuadas a las características de los hombres o de las mujeres?
En su opinión, cuando se interrumpe la relación laboral (fin de contrato), ¿la tendencia actual es que se produzca por igual en mujeres y varones?
¿Existe flexibilidad horaria para facilitar a trabajadores y trabajadoras compatibilizar las tareas laborales y familiares?
¿En qué puestos o categorías es más fácil obtener retribuciones variables?
En su opinión, cuáles son las razones por las que existen más o menos mujeres en... (CITAR LOS DEPARTAMENTOS PERTINENTES).

Tras el análisis cuantitativo y cualitativo de los datos obtenidos se establecerán unas conclusiones generales y las posibles áreas de mejora en las que se pueda implantar la Igualdad de Oportunidades dentro de la empresa.

FASE 4: Realizar la programación

Las propuestas que se elaboren en función del diagnóstico de la organización habrá que operativizarlas para que puedan ser ejecutadas y evaluadas.

Las preguntas clave a las cuales debe responder el Plan de Acción Positiva, son:

- ¿**CUÁNTO TIEMPO?** Planificación
- ¿**PARA QUÉ?** Objetivos
- ¿**CÓMO?** Acciones
- ¿**PARA QUIÉN?** Personas destinatarias
- ¿**CON QUÉ?** Recursos
- ¿**CUÁNDO?** Calendario
- ¿**CÓMO LO VOY A EVALUAR?** Criterios de evaluación

Lo primero es establecer unos objetivos a largo plazo que puedan servir como referencia durante todo el proceso. Sin olvidarse de fijar, a su vez, unos objetivos concretos a corto plazo, progresivos y coherentes con los objetivos generales.

Posteriormente, hay que decidir qué acciones concretas se van a llevar a cabo. Es importante asegurar la coherencia entre objetivos y acciones, así pues al planificar las acciones hay que tener en cuenta:

- qué objetivo satisface
- a quién van dirigidas
- quién es responsable de su aplicación
- qué métodos se van a utilizar

- qué recursos se necesitan
- cómo se medirá su cumplimiento

Algunos ejemplos de acciones e intervenciones serían las siguientes:

1. *Adaptar la política de comunicación interna y externa de la organización de modo que responda a un trato igualitario en el uso del lenguaje y de las imágenes.*
2. *Cuidar la política de marketing a fin de potenciar estrategias igualitarias de publicidad y venta que tenga la empresa.*
3. *Facilitar que mujeres y hombres realicen diferentes ocupaciones y tareas en la organización independientemente de su sexo.*
4. *Adoptar medidas que garanticen la participación de las trabajadoras en los procesos de formación continua (información adecuada, horarios, etc.).*
5. *Analizar y adecuar los procesos de selección y promoción de personal fomentando, en su caso, elementos que faciliten y aceleren la incorporación de mujeres en puestos subrepresentados o el desarrollo de su carrera profesional.*
6. *Analizar la introducción de nuevas formas de organización laboral en la negociación colectiva que posibiliten la conciliación de las responsabilidades familiares y profesionales de las trabajadoras y de los trabajadores (horarios flexibles, jornadas parciales, relevos, jornadas complementarias, etc.)*
7. *Sensibilizar al personal trabajador y en especial a los cuadros directivos en materia de Igualdad de Oportunidades.*
8. *Establecer una red de colaboración mutua entre las empresas y organizaciones comprometidas con la Igualdad de Oportunidades.*

Para asegurar el cumplimiento efectivo de las acciones y los objetivos previstos es recomendable realizar un seguimiento continuo de las actividades que se lleven a cabo.

También, será necesario llevar a cabo una evaluación en la que se valoren los resultados obtenidos por el Plan una vez éste haya finalizado.

Es recomendable que se especifiquen a priori: las personas responsables del seguimiento y evaluación del Plan, el tiempo y los recursos que se dedicarán al seguimiento y evaluación, el tipo de evaluación realizar, los instrumentos y métodos, los mecanismos para mantener al corriente a la dirección y al personal del funcionamiento y resultados del mismo.

Por último, se deberán establecer las fases a seguir y las personas implicadas en cada una de ellas, un calendario de actuación y una previsión de recursos para cada una de las actuaciones previstas.

Algunas recomendaciones de carácter práctico en esta fase:

- Proponer objetivos que permitan responder a las necesidades detectadas durante la fase de Diagnóstico
- Plantear objetivos que se adecuen a la situación, estructura y características de la empresa.
- No tener miedo de los objetivos ambiciosos, pero, al mismo tiempo, prever objetivos concretos y sistemáticos que produzcan objetivos concretos y constatables.
- Proyectar acciones que permitan alcanzar los objetivos propuestos.
- Establecer un orden de tal forma que se prioricen aquellas acciones cuya realización previa posibilite afrontar las siguientes.
- Asegurar que los recursos son suficientes para conseguir los objetivos y realizar las acciones planificadas.
- Evaluar en función de los objetivos que se han previsto.

- Asegurar que existe acuerdo en torno al Plan de Acción, tanto por parte de la dirección como de todo el personal.

FASE 5: Implantar el Plan

La puesta en marcha de un Plan de Acción Positiva supone la realización y ejecución de las acciones previstas en los plazos que se han determinado para ello.

La comunicación del diagnóstico y del Plan es un aspecto que se debe incluir como parte del proceso de ejecución del propio Plan ya que es una parte fundamental de la estrategia que determinará en gran medida el éxito y la calidad del mismo. Esta comunicación se realizará antes de su puesta en marcha, durante la ejecución del mismo y al finalizar. El objetivo de la misma será conseguir la mayor implicación posible de toda la organización en el proyecto.

El Plan y las actividades que surjan tendrán diferentes públicos y, dado que cada público funciona con una lógica propia, habrá que adaptar el mensaje. Por otra parte, será preciso velar por el buen desarrollo del Plan, para lo cual habrá que hacer un seguimiento. Este se realizará a través de la recogida de las opiniones del personal sobre el desarrollo del mismo; la identificación de los posibles problemas que puedan surgir o la recogida de información sobre sus efectos...

En definitiva es importante tener un continuo flujo de información que permita ir adaptando el

Plan a las necesidades emergentes.

FASE 6: Evaluar los resultados

La evaluación debe referirse tanto a los resultados como a los procesos y se planteará con una doble finalidad: controlar el grado de cumplimiento de lo planificado y detectar posibilidades de mejora.

Habrà que evaluar una serie de indicadores que hagan referencia desde la planificación de las acciones hasta el impacto que han supuesto en la organización. Es importante que estos indicadores se establezcan con anterioridad a la ejecución del Plan.

En cuanto al momento de la evaluación, es recomendable evaluar durante el desarrollo del Plan y después de su puesta en marcha.

Por otra parte, será de interés utilizar técnicas de evaluación cualitativas y cuantitativas, pero siempre una vez que estén bien definidos los objetivos y lo que se pretende evaluar. Es importante señalar que en el desarrollo de planes de acción positiva la evaluación debe servir, sobre todo, para reforzar el trabajo bien hecho y motivar a la mejora de la implantación de este Programa.