



---

**FUNDACION  
MASHUMANO**

---

**DIAGNÓSTICO DE LA  
IGUALDAD DE  
OPORTUNIDADES EN LA  
PYME ESPAÑOLA**

---

**8 de marzo 2014**

---

### INDICE DEL DOCUMENTO:

#### ANTECEDENTES

1. ANALISIS DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO
2. ANALISIS DEL CLIMA LABORAL
3. ANALISIS IGUALDAD EN LOS PUESTOS DE RESPONSABILIDAD
4. ANALISIS DE LA SITUACION DE LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y PROFESIONAL
5. ANALISIS DE LA SITUACIÓN DE LA FORMACIÓN
6. ANALISIS DE LA SITUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN



## DIAGNÓSTICO DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN LA PYME ESPAÑOLA

---

### Antecedentes

Según el último retrato de la Pyme española elaborado por la Subdirección General de Apoyo a la Pyme del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, más del 99,88% del tejido empresarial español lo componen las Pequeñas y Medianas Empresas, las cuales generan el 63% del empleo en España. Esta situación implica que el cualquier análisis de la igualdad de oportunidades en el tejido empresarial español deba poner foco inevitable en la situación de la Pyme española

En el año 2007 se promulga la Ley de Igualdad de Oportunidades y Trato. A partir de ese momento desde la **Fundación más humano** inicia el proceso de análisis de la situación de las Pyme española en materia de igualdad de oportunidades. Este análisis se ha llevado a cabo a través de procesos de elaboración de diagnóstico y planes de igualdad en la Pyme española, analizando la situación de más de 4.000 trabajadores.

Tras el análisis cuantitativo y cualitativo realizado en las empresas, los resultados de las encuestas y los testimonios obtenidos de los propios empleados, se establecen las siguientes conclusiones o afirmaciones:

### 1. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO

**El 80% del total de los empleados encuestados, independientemente de su cargo de responsabilidad, muestran un desconocimiento muy importante del significado correcto de los términos tales como igualdad de oportunidades, diversidad, conciliación, flexibilidad, discriminación directa o indirecta, acoso laboral, brecha salarial, etc..** Y esto hace que la mayoría de los/las trabajadores/as no entiendan qué se analiza y qué propuestas son convenientes llevar a cabo en un plan de igualdad.

La falta de recursos y de metodologías efectivas para implantar modelos de gestión basados en la productividad individual, junto con el escaso e incorrecto uso de los modelos de evaluación del desempeño hacen *que la cultura de presencia* siga estando presente aunque sea de forma “implícita” en muchas organizaciones; así **el 70% de las pymes se consideran más productivos a aquellos trabajadores que permanecen largas jornadas en sus puestos de trabajo penalizando a aquellos que, cumpliendo sus objetivos, cumplen estrictamente sus horarios o demandan mayor flexibilidad.**

#### **Recomendaciones Fundación más humano:**

*Se recomienda trabajar de forma específica la comunicación de los términos como **igualdad de oportunidades, diversidad, conciliación, flexibilidad, discriminación directa o indirecta, acoso laboral, brecha salarial** con el fin de alinear la cultura de la organización a los mismos.*



## DIAGNÓSTICO DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN LA PYME ESPAÑOLA

---

### 2. CLIMA LABORAL

**En el 65% de las empresas diagnosticadas, el clima laboral dentro de cada departamento es bueno o muy bueno, no siendo así cuando se trata de medir el clima laboral entre distintos departamentos o en la compañía en su conjunto.**

Este hecho está motivado casi siempre por la falta de procesos efectivos de comunicación interna que hace que se desconozcan otros proyectos y sus resultados así como ciertas medidas o políticas que muchas veces se dan por “entendidas” y que hace que puedan percibirse como desigualdades en lugar de desconocimiento.

**Recomendaciones Fundación más humano:**

*Las propuestas para mejorar el clima, generalmente la tienen los propios trabajadores que no encuentran las vías correctas para proponerlas a la dirección; sería recomendable generar espacios físicos y en la web para evaluar estas propuestas incluso proponer que de forma voluntaria, haya responsables de dichas acciones que velen por la implantación y comunicación de dichos cambios a toda la organización*

### 3. IGUALDAD EN LOS PUESTOS DE RESPONSABILIDAD

**En más del 75% de las empresas diagnosticadas, aunque no existen líneas de discriminación directas, los puestos de dirección se encuentran mayoritariamente representados por hombres.** El hecho de que las promociones internas se comuniquen de una manera “informal” hace que se perciba cierta desigualdad para oportunidades de promoción interna.

**Recomendaciones Fundación más humano:**

*Se recomienda formalizar los procesos de promoción interna con la correcta descripción de aptitudes y actitudes requeridas para cada puesto, con el fin de evitar discriminaciones, facilitando procesos de formación que apoyen la promoción interna.*



## DIAGNÓSTICO DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN LA PYME ESPAÑOLA

---

### 4. CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y PROFESIONAL

**Más del 85% de los empleados de las empresas diagnosticadas conciben la conciliación como el derecho de todas las personas, hombres y mujeres, a desarrollarse plenamente y en equilibrio en las esferas personal, familiar y profesional.**

Este dato demuestra que las políticas de conciliación son una demanda colectiva no asociada al género. Hombres y mujeres demandan su tiempo personal sin que sea “exclusividad” de las mujeres con responsabilidades familiares, lo que permite que se promueva estas políticas en todos los niveles de la organización y la dirección pueda plantearse otros modelos de gestión más flexibles y basados en la productividad individual.

#### **Recomendaciones Fundación más humano:**

*Es necesario, revisar la situación y necesidades a nivel personal y familiar de todos los empleados para conocer la realidad interna de la organización en cuanto a horarios, carga de trabajo, posibilidad de teletrabajo, situación personal, grado de aplicación de los beneficios que la compañía ofrece y demás aspectos relacionados con la conciliación y la calidad de vida.*

En este sentido, se recomienda la implantación de medidas de conciliación con el siguiente criterio: *No se trata de trabajar menos sino mejor, de una manera diferente, en la que se priorice la productividad y los objetivos personales fijados con la dirección; se aconseja por ejemplo, la creación de un equipo multidisciplinar (en el que idealmente deberían estar personas de los distintos departamentos y niveles jerárquicos, además de RRHH) y el diseño de un plan formal de conciliación y flexibilidad horaria orientado a una mayor motivación del personal en el ámbito de la mejora de la calidad de vida, velando siempre por mantener los niveles de productividad y los compromisos de rendimiento intactos.*

*Acompañando este proceso con las acciones de comunicación necesarias para hacer llegar a toda la plantilla las **medidas y políticas existentes** y futuras pero siempre que se den los **principios de corresponsabilidad y compromiso** en las dos direcciones: empresa-trabajador y viceversa*



## DIAGNÓSTICO DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN LA PYME ESPAÑOLA

---

### 5. FORMACIÓN

La formación es valorada como una herramienta estratégica de crecimiento, fidelización y mejora del compromiso de los empleados, quienes demandan planes de formación personalizados. **El 60% de los casos, las formaciones al no ser formaciones específicas asociadas al puesto de trabajo o competencias requeridas del mismo, se realizan fuera del horario laboral y esto perjudica a las personas que tienen responsabilidades familiares;** hay que destacar la reacción favorable de la mayoría de los comités de dirección de modificar este aspecto y dar la opción de llevar a cabo estas formaciones dentro del horario laboral.

#### **Recomendaciones Fundación más humano:**

*Para ello recomendamos previamente hacer un estudio de las necesidades formativas reales que se derivan de cada puesto y las que se detectan en cada empleado. Esta evaluación puede realizarse haciendo una valoración en cada departamento por parte de cada responsable o aquellas otras metodologías de toma de información que proponga la empresa y que sean efectivas. Se recomienda una formación a todos los niveles y mandos de la organización de forma que generen un cambio efectivo de comportamiento estableciendo un **método de trabajo y conducta/cultura directiva homogénea** en todos los niveles jerárquicos.*

### 6. COMUNICACIÓN

**En casi el 85% de los casos en los que los empleados perciben líneas de desigualdad o discriminación,** una vez que se analizan no son discriminaciones como tales sino el **resultado de la falta de comunicación interna o la falta de formalización de ciertos procesos internos** (condiciones laborales, políticas o medidas de conciliación, procesos de formación, procesos de selección y promoción, etc...)

#### **Recomendación Fundación más humano**

*Recomendamos trabajar en un sistema de comunicación para establecer y definir con claridad los cuatro pilares fundamentales de ésta: qué, cómo, a quién y cuándo.  
Aconsejamos crear un equipo multi-departamental que se responsabilice de definir y poner en marcha*



## DIAGNÓSTICO DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN LA PYME ESPAÑOLA

---

### RECOMENDACIONES DESDE FUNDACION MÁSHUMANO PARA LA MEJORA DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN LA PYME ESPAÑOLA

#### 1. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN y LIDERAZGO

**Recomendaciones Fundación más humano:**

*Se recomienda trabajar de forma específica la comunicación de los términos como **igualdad de oportunidades, diversidad, conciliación, flexibilidad, discriminación directa o indirecta, acoso laboral, brecha salarial** con el fin de alinear la cultura de la organización a los mismos.*

#### 2. CLIMA LABORAL

**Recomendaciones Fundación más humano:**

*Las propuestas para mejorar el clima, generalmente la tienen los propios trabajadores que no encuentran las vías correctas para proponerlas a la dirección; sería recomendable generar espacios físicos y en la web para evaluar estas propuestas incluso proponer que de forma voluntaria, haya responsables de dichas acciones que velen por la implantación y comunicación de dichos cambios a toda la organización*

#### 3. IGUALDAD EN LOS PUESTOS DE RESPONSABILIDAD

**Recomendaciones Fundación más humano:**

*Las propuestas para mejorar el clima, generalmente la tienen los propios trabajadores que no encuentran las vías correctas para proponerlas a la dirección; sería recomendable generar espacios físicos y en la web para evaluar estas propuestas incluso proponer que de forma voluntaria, haya responsables de dichas acciones que velen por la implantación y comunicación de dichos cambios a toda la organización.*

#### 4. CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y PROFESIONAL

**Recomendaciones Fundación más humano:**

*Es necesario, revisar la situación y necesidades a nivel personal y familiar de todos los empleados para conocer la realidad interna de la organización en cuanto a horarios, carga de trabajo, posibilidad de teletrabajo, situación personal, grado de aplicación de los beneficios que la compañía ofrece y demás aspectos relacionados con la conciliación y la calidad de vida.*

En este sentido, se recomienda la implantación de medidas de conciliación con el siguiente criterio: *No se trata de trabajar menos sino mejor, de una manera diferente, en la que se priorice la productividad y los objetivos personales fijados con la dirección; se aconseja por*



## DIAGNÓSTICO DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN LA PYME ESPAÑOLA

---

*ejemplo, la creación de un equipo multidisciplinar (en el que idealmente deberían estar personas de los distintos departamentos y niveles jerárquicos, además de RRHH) y el diseño de un plan formal de conciliación y flexibilidad horaria orientado a una mayor motivación del personal en el ámbito de la mejora de la calidad de vida, velando siempre por mantener los niveles de productividad y los compromisos de rendimiento intactos.*

*Acompañando este proceso con las acciones de comunicación necesarias para hacer llegar a toda la plantilla las **medidas y políticas existentes** y futuras pero siempre que se den los **principios de corresponsabilidad y compromiso** en las dos direcciones: empresa-trabajador y viceversa*

### 5. FORMACIÓN

#### **Recomendaciones Fundación más humano:**

*Recomendamos hacer estudio de las necesidades formativas reales que se derivan de cada puesto y las que se detectan en cada empleado. Esta evaluación puede realizarse haciendo una valoración en cada departamento por parte de cada responsable o aquellas otras metodologías de toma de información que proponga la empresa y que sean efectivas. Se recomienda una formación a todos los niveles y mandos de la organización para generar un cambio efectivo de comportamiento estableciendo un **método de trabajo y conducta/cultura directiva homogénea** en todos los niveles jerárquicos.*

### 6. COMUNICACIÓN

#### **Recomendación Fundación más humano**

*Recomendamos trabajar en un sistema de comunicación para establecer y definir con claridad los cuatro pilares fundamentales de ésta: qué, cómo, a quién y cuándo.*

*Aconsejamos crear un equipo multi-departamental que se responsabilice de definir y poner en marcha*

#### CONCLUSION FINAL:

**Considerando que 99% del tejido empresarial español son Pymes, muestra que con voluntad de cambio y ayudas directas para llevar a cabo estos procesos, la transformación de los modelos de gestión empresarial español es posible" ya que las pymes tienen mucha mayor facilidad para implantar modelos flexibles basados en la productividad personal al c que conocen mejor la realidad de sus equipos que la gran empresa. Para ello deben formalizar políticas y procesos y mejorando la comunicación interna, definición de puestos de trabajo y responsabilidades apostando por la formación de sus empleados.**

