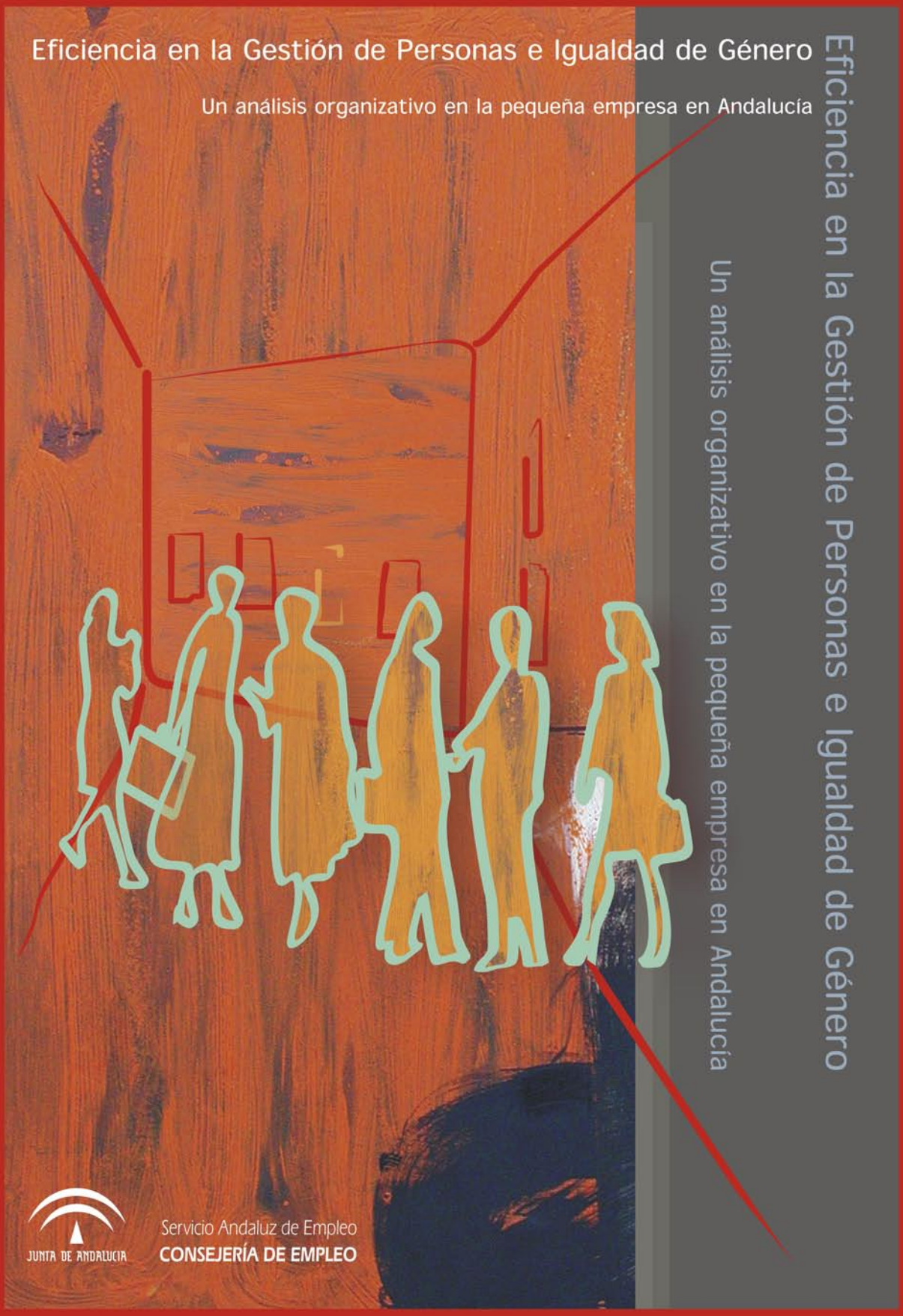
# Eficiencia en la Gestión de Personas e Igualdad de Género

## Un análisis organizativo en la pequeña empresa en Andalucía

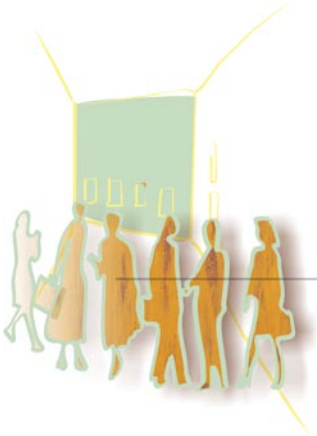
Eficiencia en la Gestión de Personas e Igualdad de Género

Un análisis organizativo en la pequeña empresa en Andalucía



JUNTA DE ANDALUCIA

Servicio Andaluz de Empleo
**CONSEJERÍA DE EMPLEO**



# Eficiencia en la Gestión de Personas e Igualdad de Género

## Un análisis organizativo en la pequeña empresa en Andalucía

AUTORAS:
Rosa Gómez Torralbo (Coordinadora)
Mª Ángeles Rastrollo Horrillo

**FEDERACIÓN ANDALUZA DE MUJERES EMPRESARIAS**

**JUNTA DE ANDALUCÍA**
**Consejería de Empleo**
**Servicio Andaluz de Empleo**
**Dirección General de Fomento del Empleo**
**Dirección General de Intermediación e Inserción Laboral**

**FONDO SOCIAL EUROPEO**

**EQUIPO INVESTIGADOR:**
Federación Andaluza de Mujeres Empresarias
Gómez Torralbo, Rosa (Coordinadora)
Villanúa Jiménez, Concepción
Universidad de Málaga:
Rastrollo Horrillo, Mª Ángeles
Abad Guerrero, Isabel Mª
González Robles, Eva Mª

**EDITA:**
Federación Andaluza de Mujeres Empresarias
y Junta de Andalucía. Consejería de Empleo. Servicio Andaluz de Empleo

**DISEÑO Y MAQUETACIÓN**:
BPS aldiseño S.L.L.

**IMPRIME:**

**DEPÓSITO LEGAL:**

# índice

PRÓLOGO ..... 6

PRESENTACIÓN ..... 8

INTRODUCCIÓN ..... 10

CAPÍTULO I.

**POR QUÉ PREOCUPARSE POR LAS DESIGUALDADES ENTRE HOMBRES Y MUJERES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS. UNA PROPUESTA DE ANÁLISIS** ..... 16

I.1. Mujeres y empleo: cifras de Europa, España y Andalucía ..... 17

I.2. Progresos y límites en la reducción de desigualdades entre hombres y mujeres en el mercado de trabajo andaluz ..... 21

I.3. Las micro y pequeñas empresas: creadoras de empleo ¿en condiciones de igualdad? ..... 46

I.4. Un enfoque organizativo y de género ..... 55

I.5. Objetivos y metodología ..... 58

CAPÍTULO II.

**DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA ANDALUZA. ESTRUCTURAS Y DESIGUALDADES ENTRE HOMBRES Y MUJERES** ..... 70

II.1. Caracterización general de las empresas de la muestra ..... 71

II.2. Acceso y control de recursos tecnológicos y financieros ..... 78

II.3. Perfil del personal empleado ..... 81

II.4. Estructuras organizativas: los hombres toman las decisiones y la mayoría de los equipos de trabajo son masculinos ..... 84

II.5. Actitudes y prácticas: Las desigualdades de género ..... 111

CAPÍTULO III.

**EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU IMPACTO DE GÉNERO** ..... 130

III.1. Perfil de competencias del puesto y de la persona: ¿perfil profesional? ..... 132

III.2. ¿Cuándo se piensa en mujeres y cuándo en hombres? Determinantes de la idea previa sobre el sexo de la persona ideal para un puesto ..... 156

III.3. Proceso de Reclutamiento, ¿existe? ..... 171

III.4. Proceso de Selección ..... 186

CAPÍTULO IV.
**ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES OBSTÁCULOS PARA LA IGUALDAD EN LA EMPRESA** ..... 198

IV.1. El proceso de reclutamiento ¿obstaculiza o facilita las candidaturas de mujeres? ..... 200
IV.2. La persona ideal: la clave en la determinación de la persona contratada ..... 208
IV.3. El equipo de trabajo mixto, el eje organizativo del cambio ..... 213
IV.4. Esquemas espaciales: la calidad del hábitat laboral como indicador de paridad ..... 217
IV.5. Valoración del esfuerzo físico: la compuerta que mantiene la desigualdad ..... 220
IV.6. Uso de tecnologías de la información como llave de entrada a entornos masculinos ..... 224
IV.7. El Índice de Feminización de la plantilla, corriente que rompe la inercia ..... 226
IV.8. El puesto de trabajo ..... 230
IV.9. Las Comisiones de selección mixtas producen resultados más igualitarios ..... 234

CAPÍTULO V.
**LAS POLÍTICAS DE PERSONAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN LA EMPRESA** ..... 236

V.1. Las políticas de igualdad y diversidad como paradigma empresarial ..... 237
V.2. Valoración de la utilidad de las medidas de igualdad en el resultado de la empresa ..... 241
V.3. Nivel de adopción de políticas de igualdad ..... 245
V.4. Voluntad de incorporación de medidas de igualdad ..... 247

**CONCLUSIONES** ..... 252
**BIBLIOGRAFÍA** ..... 272
**ANEXO** ..... 276
CUESTIONARIO ..... 276
RELACIÓN DE VARIABLES UTILIZADAS EN EL ANÁLISIS ..... 285

prólogo

# PRÓLOGO

En los últimos años se han realizado esfuerzos desde las instituciones públicas con la finalidad de favorecer el avance hacia una igualdad de oportunidades real y efectiva en todos los ámbitos, siendo muchos los agentes implicados en este logro, entre ellos, las empresas, cuya cultura organizativa puede generar elementos de cambio hacia la plena integración de las mujeres en el ámbito laboral.

Las mujeres empresarias andaluzas y la organización que las representa, nos sentimos plenamente orgullosas de presentar este trabajo realizado en colaboración con el Servicio Andaluz de Empleo de la Consejería de Empleo, que identifica los factores que intervienen en la reproducción de prácticas de desigualdad en el mercado laboral.

La investigación realizada, ha centrado su análisis en las pequeñas y medianas empresas, auténticos motores del empleo en nuestra tierra y actualmente fuente importante del empleo femenino, pero que requieren de conocimiento y actuaciones diseñadas para el cambio, de forma que no se eclipse la magnitud del cambio social y cultural protagonizado por las mujeres en las últimas décadas.

Las empresarias andaluzas creemos firmemente que la igualdad es un instrumento de competitividad y un elemento de excelencia empresarial, y por ello estamos convencidas de que es un factor de rentabilidad para las empresas.

Desde nuestro papel como gestoras de empresa, queremos ser corresponsables de los necesarios cambios sociales que han de producirse en el ámbito laboral, contribuyendo a hacer efectivas las estrategias de políticas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres desarrolladas por las y los agentes públicos y privados.

A la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía, gracias por permitirnos realizar esta contribución.

*Mª JOSE NAVARRO PINTO*

*PRESIDENTA FAME*

# PRESENTACIÓN

Los cambios demográficos, tecnológicos y sociales nos sitúan en un nuevo contexto andaluz que reivindica una variabilidad en la cultura del empleo, que basada en los criterios de calidad, estabilidad, seguridad e igualdad, requiere de la participación activa de las distintas administraciones públicas, de los agentes sociales y económicos, de las trabajadoras y trabajadores, y del empresariado andaluz.

Sabemos que en los últimos años, Andalucía ha experimentado importantes avances en la reducción de las tasas de desempleo; como así se refleja en la Encuesta de Población Activa; pero las cifras ponen de relieve una situación marcada por una temporalidad, precariedad y desigualdad . Este escenario, afecta muy especialmente a las mujeres, sin que existan razones formativas, aptitudinales y actitudinales que la justifiquen ; porque supone menores posibilidades de ganar experiencia y formación, además de las consecuencias negativas que ocasionan en la productividad y competitividad de las empresas, motores del desarrollo económico de nuestra sociedad.

Esta situación justifica sobradamente la creación de un servicio como es el Servicio Andaluz de Empleo (SAE), organismo adscrito a la Consejería de Empleo, que desde su creación, está promoviendo el establecimiento de medidas de discriminación positiva, para facilitar el empleo, removiendo de esta forma los obstáculos que impiden a las mujeres la plena incorporación e integración en el mundo del empleo, por cuenta propia y ajena.

El SAE nace con la clara voluntad de convertirse en un instrumento útil para el mercado de trabajo, útil tanto para las personas desempleadas, como para las empresas, y para ello, la igualdad de oportunidades en materia de género, es el principio inspirador del conjunto de sus actuaciones, en una doble vertiente: contemplando en todas sus medidas y programas de empleo a las mujeres como prioridad, y desarrollando acciones específicamente dirigidas a las mujeres, reforzando aquellas líneas de trabajo en las que la experiencia nos demuestra que las mujeres se están viendo especialmente beneficiadas.

Aumentando el nivel de calidad en el empleo, lo que significa, luchar contra las desigualdades y fuertes desequilibrios que todavía discriminan a las mujeres, que en la esfera laboral se traducen en menores oportunidades y mayores dificultades para acceder al empleo por cuenta propia o ajena.

Y en relación a esto último, las y los administradores públicos, como representantes de las ciudadanas y los ciudadanos de nuestra tierra, apostamos por dar soluciones, y con ello, asumimos el reto y el compromiso de hacer valer el protagonismo que corresponde a las andaluzas, no sólo como responsables de una parte importante del desarrollo económico y social de Andalucía, sino también, porque todos, desde todas las esferas, debemos reconocer que las mujeres están poniendo en juego, en muchas ocasiones a costa de un sobre esfuerzo personal, una serie de capacidades y habilidades distintas a las de los hombres, pero igualmente válidas y necesarias para el trabajo remunerado, y que sólo desde la perspectiva de igualdad se deben considerar estas diferencias.

Y este es el camino que debemos seguir, entendiendo que no es posible hablar de una Andalucía rica, plural y económicamente fuerte, sin contar con la experiencia, las formas de hacer y de trabajar de las mujeres.

Sabemos que todos los grandes cambios requieren de tiempo, en ocasiones de demasiado tiempo. Pero hay que hacerlos, hacerlos bien y cuanto antes mejor.

Propiciemos, entonces, entre todas y todos un cambio de valores que trasluzcan el modo de hacer diferente de las mujeres. En definitiva, trabajemos todas y todos para que la plena igualdad, en todos los terrenos, entre hombres y mujeres, deje de ser un proceso de cambio y forme parte de nuestras vidas cotidianas.

*ANTONIO FERNÁNDEZ GARCÍA*

*CONSEJERO DE EMPLEO*

introducc

# INTRODUCCIÓN

**Las mujeres están protagonizando un cambio con efectos en todos los órdenes de la vida, tanto en las relaciones personales, como en la organización social y económica. El desarrollo del principio constitucional de igualdad ha sido determinante para el acceso de las mujeres a espacios que le estaban vetados, y para la generalización de un discurso favorable a la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres.**

Pronto se cumplirán tres décadas de democracia en nuestro país y probablemente una de las ideas más asumidas por el conjunto de la sociedad sea el derecho de ambos sexos a la igualdad. La mayoría comparte la idea, en tanto que declaración de principios, pero el consenso empieza a romperse cuando se trata de aplicar este derecho en todos los ámbitos de la vida y de establecer estrategias para que la igualdad sea real y efectiva, como también se establece en el texto constitucional.

Porque la igualdad de género no deja a nadie indiferente. Las mujeres están desarrollando un papel activo, pero los hombres se ven abocados en la misma medida al cambio, aunque sea de forma reactiva, y los proyectos de ambos se tienen que reformular, incluyendo lo relativo a la vida laboral, la familiar y la personal, lo que exige un cambio profundo en todo tipo de organizaciones.

Las desigualdades de hombres y mujeres se ajustaron con precisión para construir un modelo social y económico cuyo origen inmediato podemos situar en los inicios de la revolución industrial, cuando el trabajo reproductivo empezó a llamarse inactividad y se separó la esfera de la producción doméstica, asignándola a las mujeres, de la mercantil, que se atribuyó a los hombres.

Los cambios demográficos, tecnológicos y sociales han hecho que esta organización socioeconómica basada en la desigualdad, haya dejado de ser viable social y económicamente y ha dado paso a un nuevo modelo que necesita rentabilizar plenamente las contribuciones femeninas y masculinas, requiere que mujeres y hombres aporten su creatividad, sus habilidades y destrezas para construir la sociedad del conocimiento en un mundo globalizado. Sin embargo el tránsito no está exento de dificultades y resistencias, de desencuentros y tensiones entre quienes reivindican legítimamente apoyos decididos al cambio y quienes se aferren a privilegios anacrónicos e injustos propios de tiempos pasados.

Durante el periodo democrático, especialmente en las dos últimas décadas, el proceso ha venido acompañado de planes y proyectos para fomentar el empleo de las mujeres. La mayor parte de estas iniciativas, partían de un análisis de la desigualdad que hacía recaer la responsabilidad en las propias mujeres, por lo que las acciones se dirigieron principalmente a modificar su situación de partida, tanto desde el punto de vista de las actitudes y motivaciones, como de las aptitudes y competencias.

Se desarrollaron programas específicos de formación ocupacional, de preformación, de orientación laboral o de habilidades sociales. Estas experiencias pusieron pronto de manifiesto que mujeres con un nivel de cualificación y formación igual o superior al de los hombres y con motivación y disponibilidad para el empleo, encontraban fuertes barreras para acceder a puestos de trabajo mínimamente acordes con su nivel de preparación. El cambio en el punto de partida de las mujeres no había sido suficiente para modificar la situación de desigualdad.

A partir de los primeros años de la década de los noventa del siglo pasado, se fue profundizando en la identificación del problema, ampliando la responsabilidad a todos los agentes intervinientes y tomando conciencia de la importancia de la organización empresarial, de la cultura de la empresa, que actuaba como agente socializador, reproduciendo y perpetuando las desigualdades en el mercado de trabajo a través de las prácticas de gestión de recursos humanos.

Por su parte, las empresas son cada vez más conscientes de que la igualdad es rentable, manifestando una voluntad clara de erradicar las discriminaciones, e incluso de implantar políticas proactivas en materia de gestión de la igualdad y la diversidad.

La convicción de la necesidad de adoptar medidas concretas en el seno de las organizaciones y la evolución general de las políticas de igualdad, desde acciones específicas dirigidas a las mujeres, hacia acciones transversales en todas las actuaciones políticas, impulsadas en el contexto de la Unión Europea y de las Conferencias Internacionales, favoreció la aparición de nuevas iniciativas.

Una gran parte de estos programas se han hecho en el ámbito de la Administración Pública y de las grandes empresas y están dando resultados positivos en cuanto a producción de igualdad. Sin embargo, las micro y pequeñas empresas, a pesar de ser el motor del crecimiento del empleo, siguen siendo grandes desconocidas en cuanto a la realidad de sus políticas de recursos humanos y carecen de programas concretos de apoyo a la adopción de medidas de acción positiva.

Las micro y pequeñas empresas son el colectivo que sustenta el crecimiento del empleo en Andalucía, en total, las empresas de menos de 50 trabajadoras/es emplean a dos de cada tres personas ocupadas en Andalucía. La importancia de este colectivo empresarial en el entramado productivo de la Comunidad Autónoma de Andalucía, y la ausencia de datos secundarios sobre los recursos

humanos y la dimensión de género en este tipo de empresas son los dos principales argumentos para justificar la necesidad de un estudio que analice las barreras organizativas que encuentran las mujeres para acceder y mantener un puesto de trabajo en este tejido empresarial.

Necesidad que se ve acentuada al comprobar que, a pesar de las voluntades expresadas, la realidad de los datos muestra la persistencia de desigualdades por razones de sexo, tanto en el acceso como en las condiciones de trabajo: así existe segregación horizontal, desigualdades salariales, y segregación vertical. Por tanto, es necesario indagar en la persistencia de estos dos fenómenos aparentemente contradictorios: de una parte el progreso de las mujeres en las empresas, y de otra el mantenimiento de las desigualdades.

La Federación Andaluza de Mujeres Empresarias, aglutina a un colectivo de micro y pequeñas empresas especialmente dinámico y sensible a los retos que la empresa andaluza debe afrontar. Con la voluntad de que este empresariado tome la iniciativa de integrar la igualdad como elemento de excelencia empresarial, ha promovido en colaboración con la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía, este estudio sobre medidas para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres a la hora de acceder al mercado de trabajo y el fomento y apoyo a las empresas en la implantación de acciones positivas.

El proyecto implica realizar una labor diagnóstica y propositiva, identificando los elementos que intervienen en esa reproducción de desigualdades y devolviendo esa información al colectivo empresarial para que tomen las riendas de su destino, de un presente donde la capacidad de aunar rentabilidad e igualdad, de crear un medio ambiente laboral sostenible, es la clave del éxito.

En esta publicación presentamos los resultados de la investigación cuyo objetivo ha sido analizar las demandas y comportamientos de las empresas andaluzas en los procesos de selección de personal, promoción profesional y establecimiento de condiciones laborales, de forma que a través de la construcción de indicadores, podamos detectar las barreras invisibles en función del género que impiden la incorporación

de las mujeres al mercado de trabajo y al empleo, el desarrollo de las carreras profesionales por parte de éstas y manifiestan la desigualdad salarial.

El estudio realizado, se sustenta en un diseño de investigación mixto, combinando técnicas cuantitativas con técnicas cualitativas. El análisis cualitativo sobre las políticas de empleo, de contratación y de recursos humanos obtenido a través de grupos de discusión y entrevistas en profundidad realizadas al colectivo empresarial andaluz y a agentes sociales y económicos, nos ha permitido conocer su discurso en materia de prácticas de personal , aspecto que se ha visto reforzado con el estudio de los Convenios Colectivos de incidencia en las empresas analizadas.

Los resultados obtenidos en la fase cualitativa nos han servido de base al análisis cuantitativo posterior, desarrollado a través de elaboración de un cuestionario diseñado al efecto y del trabajo de campo basado en encuestas personales a las micro y pequeñas empresas ubicadas en Andalucía.

En este estudio la mirada no la vamos a centrar en las mujeres sino en la empresa. De ahí que se haya tenido que hacer un esfuerzo por delimitar una metodología que permita aprehender esas barreras. ¿Cómo se manifiestan los estereotipos de género en las conductas de gestión de recursos humanos y en las estructuras organizativas de las micro y pequeñas empresas?, ¿qué oportunidades se detectan para avanzar en la reducción de desigualdades?

El documento se presenta estructurado en cinco capítulos. En el primero encontrarán un análisis de los principales datos secundarios relativos a la situación de hombres y mujeres en el mercado de trabajo andaluz en términos relativos con España y Europa. También se presenta el enfoque metodológico que hemos utilizado para el estudio de las barreras derivadas de las prácticas de personal en las pequeñas empresas. En el segundo y tercer capítulo se hace una primera aproximación a las estructuras de la empresa y al proceso de gestión de recursos humanos respectivamente y se determina su impacto en la generación y reproducción de desigualdad entre hombres y mujeres.

El capítulo 4 sintetiza las principales barreras para el acceso de las mujeres a los puestos de trabajo ofertados por las pequeñas empresas. Este capítulo representa probablemente la mayor aportación al conocimiento de los mecanismos que actúan en la organización empresarial. Nos ha permitido establecer relaciones de causalidad y jerarquizar el peso relativo de cada elemento. En el capítulo 5 se abordan las políticas de conciliación e igualdad en la empresa, y en el sexto se recogen las principales conclusiones.

Todo el equipo de trabajo deseamos haber conseguido trasladar al papel los descubrimientos, aclaraciones y nuevas visiones que hemos vivido en el transcurso de la investigación.

1

CAPÍTULO I

# POR QUÉ PREOCUPARSE POR LAS DESIGUALDADES ENTRE HOMBRES Y MUJERES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS. UNA PROPUESTA DE ANÁLISIS

**La progresiva incorporación de las mujeres al ámbito laboral, y la introducción del principio de igualdad de oportunidades en la esfera política e institucional han puesto de actualidad el debate sobre las medidas de apoyo al empleo de las mujeres, hasta el punto de que en algunos foros empieza a cuestionarse la necesidad de tales medidas, por considerar que ya se han alcanzado altas cotas de igualdad.**

Este estudio pone de manifiesto que, muy al contrario, las medidas no sólo son imprescindibles sino que hay que ampliarlas adaptándolas a todos los niveles y en todas las fases e incorporando a todos los agentes que intervienen.

En este capítulo se presenta, en primer lugar, un análisis de la situación de las mujeres en el mercado de trabajo en Andalucía, bajo una perspectiva dinámica y en términos comparativos con España y Europa. A continuación, se ofrece una panorámica del empleo en la micro y pequeña empresa, todo ello a partir de la explotación de los principales datos secundarios disponibles. Por último, se propone el marco conceptual que va a guiar nuestra investigación.

## I.1. Mujeres y empleo: cifras de Europa, España y Andalucía

El crecimiento de la tasa de empleo de las mujeres en las últimas décadas ha sido intenso, pero sigue existiendo una sustancial desigualdad entre las tasas de mujeres y hombres, tanto en Europa como en España. En las tablas I.1 y I.2 se presentan un breve balance comparativo de los principales indicadores del mercado de trabajo proporcionados por Eurostat para el período 1992-2003.

El incremento de la tasa de empleo en Andalucía y en España ha sido superior a la europea, tanto a nivel global como por sexos, comportamiento que viene explicado, en gran medida, por los bajos niveles de partida en comparación con la media de la Unión. En el año 1992 la diferencia entre las tasas de empleo de la UE-15 y las de España y Andalucía asciende a 12,2 y 26,3 puntos respectivamente, y en el año 2003 se reducen a 4,7 y 21,3 puntos.

*Tabla I.1. TASAS DE EMPLEO Y DESEMPLEO EN EUROPA, ESPAÑA Y ANDALUCÍA DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO*

| | UNIÓN EUROPEA | | ESPAÑA | | ANDALUCÍA | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1992 | 2003 | 1992 | 2003 | 1992 | 2003 |
| Tasa de empleo (1) | 61,2 | 64,4 | 49,0 | 59,7 | 34,9 | 43,1 |
| • Femenina | 49,7 | 56,0 | 31,5 | 46,0 | 20,3 | 29,1 |
| • Masculina | 72,8 | 72,6 | 67,1 | 73,2 | 50,4 | 57,8 |
| Tasa de desempleo (2) | 8,9 | 8,1 | 14,9 | 11,3 | 28,2 | 18,6 |
| • Femenina | 10,5 | 9,0 | 21,0 | 15,9 | 36,5 | 26,5 |
| • Masculina | 7,7 | 7,4 | 11,7 | 8,2 | 23,9 | 13,6 |

*Fuente: Datos de Eurostat e IEA.*
*http://europa.eu.int/comm/eurostat/newcronos/;*
*http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadistica/*

(1) Cociente entre la población ocupada de 15-64 años y la población total de ese tramo de edad.

(2) Cociente entre la población parada y la fuerza laboral (población ocupada más parada).

*Tabla I.2. OTROS INDICADORES DEL MERCADO DE TRABAJO EN EUROPA Y ESPAÑA DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO*

| | UNIÓN EUROPEA | | ESPAÑA | |
|---|---|---|---|---|
| Crecimiento empleo | Año 2002 | Año 2003 | Año 2002 | Año 2003 |
| • Total (1) | 0,4 | 0,2 | 1,5 | 1,9 |
| • Mujeres | 1,2 | 0,8 | 2,8 | 4,0 |
| • Hombres | -0,1 | -0,2 | 0,7 | 0,5 |
| Diferencias salariales entre hombres y mujeres (2) | Año 1994 | Año 2001 | Año 1994 | Año 2001 |
| | 16 | 16 | 10 | 17 |

*Fuente: Datos de Eurostat*
*http://europa.eu.int/comm/eurostat/newcronos/*

(1) En porcentaje de la población ocupada.

(2) Remuneración horaria bruta asalariadas/os 16-64 años, diferencia entre hombres y mujeres en proporción al salario de los hombres (salario hombres-salario mujeres)/salario hombres..

Este balance positivo ha permitido reducir las diferencias e incluso que la tasa española de empleo masculino supere la media europea. El incremento de la tasa masculina en 6,1 puntos frente al decremento europeo en 0,2 puntos ha propiciado que la tasa de empleo masculina en España supere en 0,6 a la media de la UE en el año 2003. Mientras que la tasa femenina se ha incrementado 6,3 puntos en Europa, 14,5 en España y 8,8 en Andalucía.

La reducción de las distancias entre las tasas de empleo femeninas no ha sido suficiente para equipararlas, y mientras que en Europa, el 56 por ciento de las mujeres de entre 15 y 64 años están ocupadas, en España esta cifra es del 46 por ciento y en Andalucía del 29,1 por ciento, diferencias que se agrandan si se compara con la tasa de empleo masculina pues son más del 73 por ciento los hombres de ese tramo de edad que están ocupados en España.

El crecimiento del empleo ha sido insuficiente para conseguir una reducción significativa de las tasas de paro, y aún cuando se han acortado distancias entre Andalucía, España y Europa, la situación diferencial de la tasa de desempleo femenina en Andalucía muestra la intensidad del problema del paro femenino en nuestra región. En el año 2003 más del 26,5 por ciento de las mujeres activas estaba en paro, lo que representa casi el triple de las mujeres europeas paradas y el doble de la tasa de paro masculino de Andalucía.

Otros indicadores, como la diferencia salarial entre hombres y mujeres, han crecido en España en esta década, y constituyen un dato más que sustenta las divergencias entre la situación de ambos sexos en el mercado de trabajo.

La tabla I.3 presenta las distancias entre hombres y mujeres en los principales indicadores del mercado de trabajo y permite constatar que las desigualdades entre hombres y mujeres siguen presentes en el mercado de trabajo europeo, español y andaluz, aunque con diferente intensidad.

*Tabla I.3. DISTANCIAS ENTRE HOMBRES Y MUJERES EN LOS PRINCIPALES INDICADORES DEL MERCADO DE TRABAJO. 2003*

| AÑO 2003 | UE-15 | ESPAÑA | ANDALUCÍA |
|---|---|---|---|
| En tasa de actividad | 17,7 | 23,7 | 26,8 |
| En tasa de empleo | 16,6 | 27,2 | 28,1 |
| En tasa de desempleo | -1,6 | -7,7 | -12,9 |

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eurostat y del IEA Datos estructurales sobre el mercado de trabajo en Andalucía 2004.*
*Distancia= tasa masculina-tasa femenina*

En resumen, el análisis de los principales indicadores del mercado de trabajo bajo la perspectiva de género nos lleva a concluir que el crecimiento del empleo femenino en Andalucía y España no ha sido suficiente para aproximarse a los niveles de Europa ni para reducir significativamente la distancia entre hombres y mujeres. De tal forma, que el desempleo sigue siendo más intenso para las mujeres, y todo ello, a pesar del notable crecimiento del empleo femenino a lo largo de la década.

Esto nos lleva a plantear un escenario pesimista en el que parece difícil que se alcancen en nuestro país, y por tanto, en Andalucía, los objetivos de empleo de la UE para el próximo quinquenio. El objetivo fijado por la Estrategia Europea de Empleo es que la tasa de empleo total ascienda en el año 2010 a un 70 por ciento de la población entre 15 y 64 años y la de las mujeres a un 60 por ciento. Es evidente que la estrategia española para la consecución de estos objetivos ha de sustentarse, necesariamente, en lograr una mayor tasa de empleo femenino. ***Sin más mujeres empleadas no se podrán conseguir los objetivos de empleo global***.

Gran parte de los esfuerzos de la política de empleo española se ha centrado en mejorar la empleabilidad de las mujeres, principalmente a través del incremento de sus niveles formativos. Los efectos de esa política parecen haberse frenado y se muestran insuficientes en los últimos años para acortar distancias entre las tasas de empleo de hombres y mujeres. Por eso hay que analizar las causas del insuficiente crecimiento de la tasa de empleo femenina e identificar las barreras que operan en la actualidad.

Según la OIT[1] la situación global de las mujeres en materia de empleo no ha evolucionado sensiblemente desde el año 2001. De igual modo se manifiesta el 2º Informe sobre la situación de las mujeres en la realidad sociolaboral española (CES, 2003) al hacer hincapié en la resistencia al cambio de algunos indicadores descriptivos de la situación de las mujeres.

En el siguiente epígrafe se profundiza en la situación laboral de las mujeres en Andalucía, para identificar los progresos conseguidos y los límites que se identifican para una igualdad de oportunidades en el empleo.

## I.2. Progresos y límites en la reducción de desigualdades entre hombres y mujeres en el mercado de trabajo andaluz

Para profundizar en el análisis de las desigualdades entre hombres y mujeres en el mercado de trabajo andaluz se sintetiza la información secundaria relevante al efecto, que nos permite llegar a las conclusiones siguientes:

1. Las mujeres tienen tasas de actividad más bajas que los hombres
2. Las mujeres disponen de menos oportunidades para acceder a un empleo: tasas de empleo más bajas
3. El empleo a tiempo parcial y temporal es femenino
4. Las mujeres avanzan en el desempleo
5. Las mujeres no ejercen las mismas profesiones y no trabajan en los mismos sectores que los hombres
6. La barrera jerárquica existe
7. La diferencia salarial subsiste
8. La menor empleabilidad de las mujeres es un mito

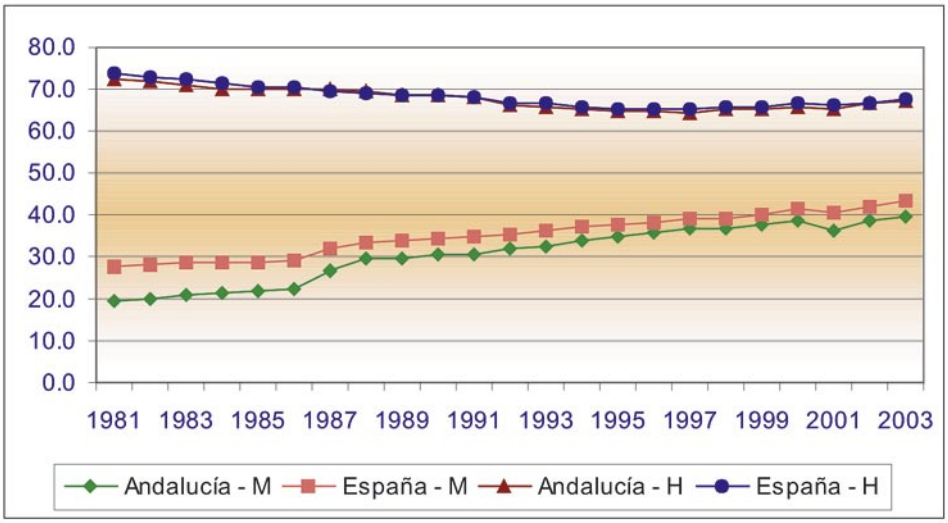
[1] "*Les tendences modiales de l'emploi*" BIT Bureau International du travail 2003

## 1. Las mujeres tienen menores tasas de actividad que los hombres

En el año 2003 la población activa de Andalucía asciende a 3.174.500 personas, de las cuales el 38,5 por ciento son mujeres y el 61,5 por ciento hombres. En el gráfico I.1 se refleja la evolución de la población activa en Andalucía y España diferenciando entre hombres y mujeres y permite corroborar que la población activa comienza una senda de crecimiento ininterrumpido en 1981, principalmente la femenina, y que la mayor intensidad relativa en Andalucía está permitiendo una aproximación a la tasa de actividad nacional.

Si nos centramos en la evolución más reciente, puede observarse cómo la distancia entre las tasas de actividad de hombres y mujeres se ha reducido en torno a un 7 por ciento en la última década en Andalucía pasando de 33,2 puntos de diferencia en 1993 a 27,3 puntos en 2003. Este progreso ha sido similar al experimentado por la población activa española. Pero la dinámica de reducción de la desigualdad se ha ralentizado, permaneciendo prácticamente estable desde 1995. No se han acortado distancias con la media nacional y se sigue manteniendo una baja tasa de actividad femenina.

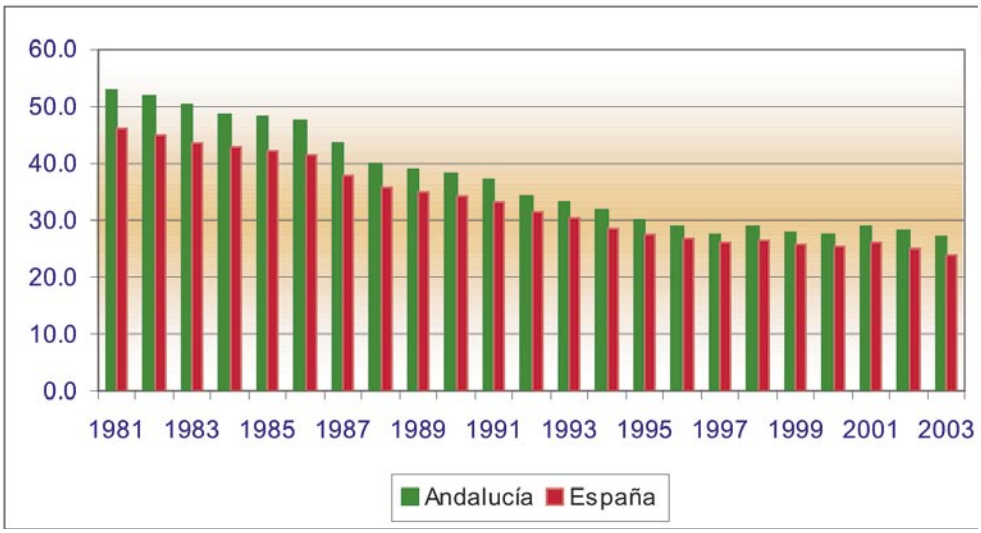
*Gráfico I.1. TASA DE ACTIVIDAD EN ESPAÑA Y ANDALUCÍA SEGÚN SEXO EN EL PERIODO 1981-2003*




*Fuente: IEA (2004). El Mercado de Trabajo en Andalucía, a partir de la EPA, INE.*

Un aspecto positivo en la evolución reciente de la tasa de actividad femenina es que su crecimiento ha ido acompañado de un ***cambio en el perfil de las mujeres que se incorporan al mercado de trabajo***. Se ha incrementado principalmente la actividad de las mujeres entre 25 y 44 años, que ha pasado del 36,3 por ciento al 62,8 por ciento en los últimos 16 años. Esta dinámica en la tasa de actividad del grupo de mujeres adultas, pone de manifiesto la mayor permanencia de las mujeres en el mercado de trabajo y la tendencia a no abandonar ni por matrimonio ni por maternidad.

*Gráfico I.2. DISTANCIAS EN LA TASA DE ACTIVIDAD EN ESPAÑA Y ANDALUCÍA SEGÚN SEXO EN EL PERIODO 1981-2003*




*Fuente: IEA (2004). El Mercado de Trabajo en Andalucía, a partir de la EPA, INE.*

La evolución de la población activa según el nivel de estudios también permite valorar el cambio en el perfil de las mujeres: la población activa femenina presenta niveles de formación cada vez mayores y en términos relativos más altos que los hombres. A medida que se incrementa el nivel de estudios terminados la tasa de actividad de las mujeres es mayor, es decir, el mercado de trabajo da oportunidades a las mujeres, en la medida en que tengan formación.

Las diferencias en la tasa de actividad de mujeres y hombres según el nivel de estudios terminados también informan de las dificultades que tienen las mujeres con menores niveles de cualificación para acceder al mercado de trabajo.

El cambio en el perfil sociodemográfico de las mujeres activas, manifestado en una ampliación del tramo de edad, de la situación familiar, y su creciente nivel formativo, muestra su voluntad de incorporación y permanencia en el mercado laboral. Este cambio es a veces invisible para el empresariado, que argumenta con mucha frecuencia carencias de formación o interés para interpretar las altas tasas de paro de las mujeres.

*Tabla I.4. EVOLUCIÓN DEL PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DE LAS MUJERES ACTIVAS EN ANDALUCÍA. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL 1987 Y 2003*

| | 1987 | 2003 |
|---|---|---|
| ESTUDIOS | | |
| • Analfabetas y sin estudios | 19,9 | 7,0 |
| • Estudios primarios | 31,3 | 17,0 |
| • Estudios secundarios o medios | 31,9 | 37,0 |
| • Estudios técnico-profesionales | 4,7 | 16,2 |
| • Estudios universitarios y otros | 12,2 | 22,9 |
| TOTAL | 100,0 | 100,0 |
| EDAD | | |
| • Menores de 25 años | 37,2 | 15,9 |
| • Entre 25 y 44 años | 44,8 | 62,3 |
| • 45 y más años | 18,0 | 21,8 |
| TOTAL | 100,0 | 100,0 |

*Fuente: IEA (2004). El Mercado de Trabajo en Andalucía, a partir de la EPA, INE.*

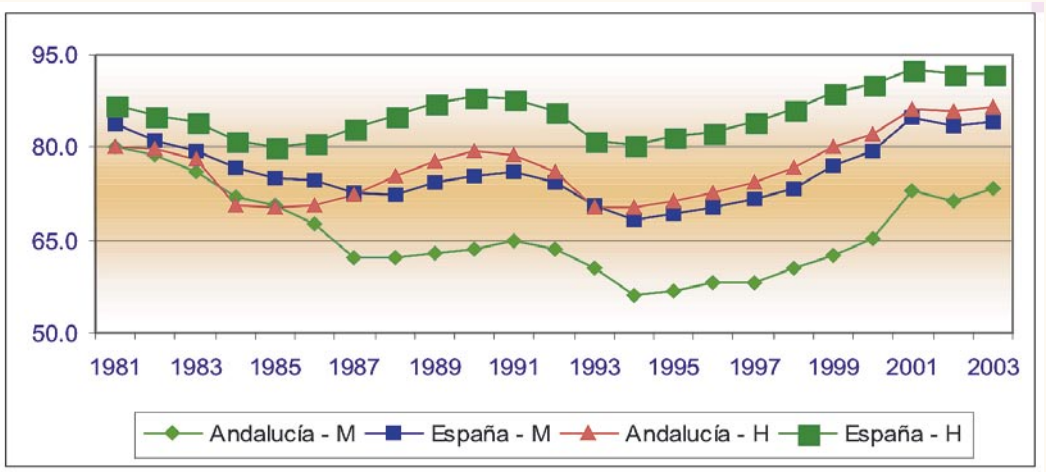
## 2. Las mujeres disponen de menos oportunidad para acceder a un empleo: tasas de ocupación más bajas

Todos los indicadores de empleo muestran el crecimiento de la tasa de ocupación de las mujeres en Andalucía. En el año 2003 había en Andalucía 897.600 mujeres ocupadas lo que representa una tasa de ocupación del 73,5 por ciento, esto es, de cada 100 mujeres hay 73,5 ocupadas y esta cifra en los hombres asciende a 86,4 ocupados por cada 100 activos.

El gráfico 1.3 representa la evolución de la tasa de ocupación masculina y femenina en el periodo 1981-2003, y refleja un crecimiento progresivo de la ocupación femenina, aunque con dos puntos de inflexión: uno tras la crisis de principios de los años noventa, que se manifiesta en una pérdida de empleos, y otro en el año 1997. A partir de 1999 la ocupación ha ido en aumento, tanto la masculina como la femenina, y los porcentajes de variación son mucho más elevados para las mujeres.

Además, en términos relativos con España el crecimiento del empleo de las mujeres andaluzas es superior al de la media nacional. No obstante, la tasa de ocupación femenina todavía se mantiene por debajo del nivel nacional que es del 84,1 por ciento.

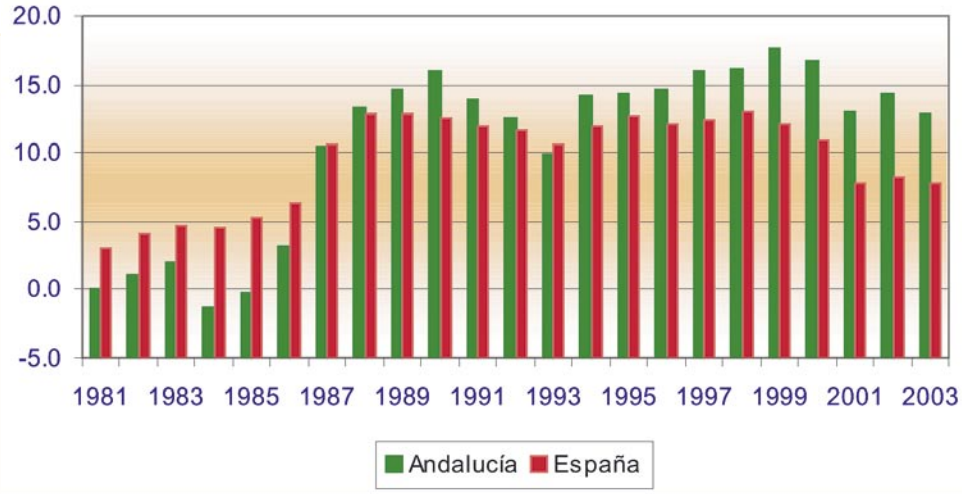
*Gráfico I.3. TASA DE OCUPACIÓN DE HOMBRES Y MUJERES EN ANDALUCÍA Y ESPAÑA. 1981-2003*




*Fuente: Elaboración basada en datos de IEA (2004). El Mercado de Trabajo en Andalucía, a partir de la EPA, INE.*

Estos crecimientos diferenciales también se han mostrado insuficientes para reducir la brecha entre mujeres y hombres. De hecho, el comportamiento de las tasas de empleo en Andalucía ha provocado que en la segunda mitad de los noventa la distancia entre mujeres y hombres se acrecienten, superando claramente a la media española. Desde el año 2000 las distancias entre la ocupación masculina y femenina en Andalucía y en España se vienen reduciendo, aunque de forma irregular. En el año 2003 trabajan en Andalucía el 86,4 por ciento de los hombres activos mientras que la tasa de ocupación de las mujeres supone el 73,5 por ciento.

*Gráfico I.4. DISTANCIAS EN LA TASA DE OCUPACIÓN DE HOMBRES Y MUJERES EN ANDALUCÍA Y ESPAÑA. 1981-2003*



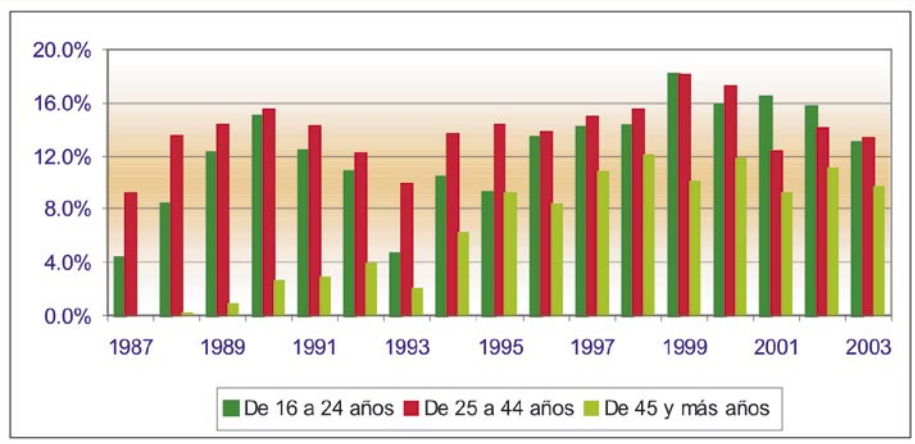

*Fuente: Elaboración basada en datos de IEA (2004). El Mercado de Trabajo en Andalucía, a partir de la EPA, INE.*

La igualdad de oportunidades en el empleo no ha mejorado en Andalucía en los últimos años, ni siquiera entre la población joven. Si analizamos la tasa de ocupación por tramos de edad, puede observarse cómo los mayores crecimientos de ocupación

femenina se están produciendo en el tramo de 25 a 44 años (gráficos I.5 y I.6), si bien también en este tramo de edad se han dado los crecimientos de la ocupación masculina, con lo que las distancias siguen manteniéndose. Las menores distancias en la ocupación se producen en los grupos de menor edad, pero resulta preocupante que la evolución reciente en la ocupación de la juventud esté aumentando las distancias por sexo.

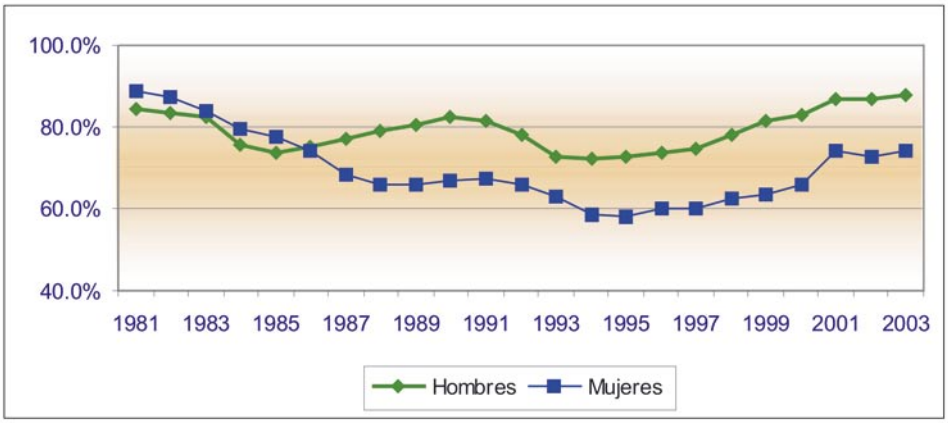
En los gráficos I.7 y I.8 se presentan la distribución de la población femenina y masculina ocupada según el nivel de estudios terminados, y su evolución en el periodo 1987-2003. Se puede observar la mayor presencia relativa de mujeres ocupadas en los niveles formativos superiores y, en general, el aumento del nivel formativo de las mujeres que trabajan, en mayor medida que el de los hombres.

*Gráfico I.5. DISTANCIA EN LAS TASAS DE OCUPACIÓN DE HOMBRES Y MUJERES SEGÚN EDAD. ANDALUCÍA. 1987-2003*



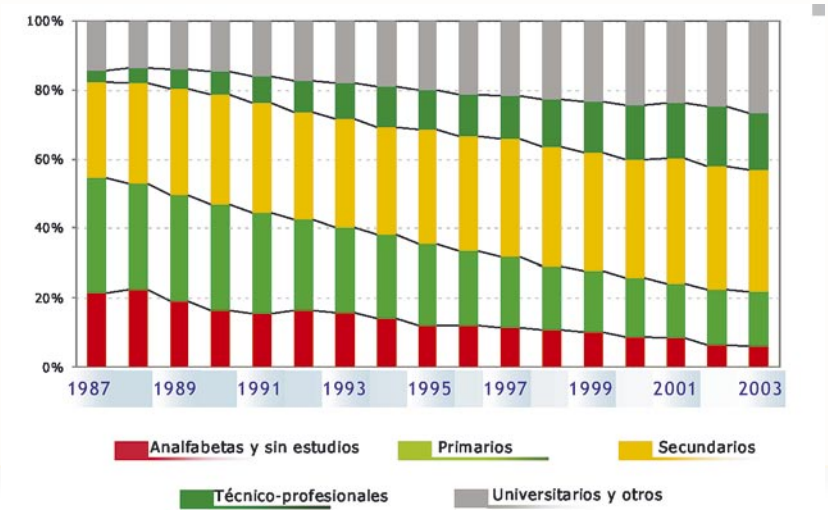

*Fuente: Elaboración basada en datos de IEA (2004). El Mercado de Trabajo en Andalucía, a partir de la EPA, INE.*

*Gráfico I.6. TASAS DE OCUPACIÓN SEGÚN SEXO EN ANDALUCÍA. 25 A 44 AÑOS. 1981-2003*



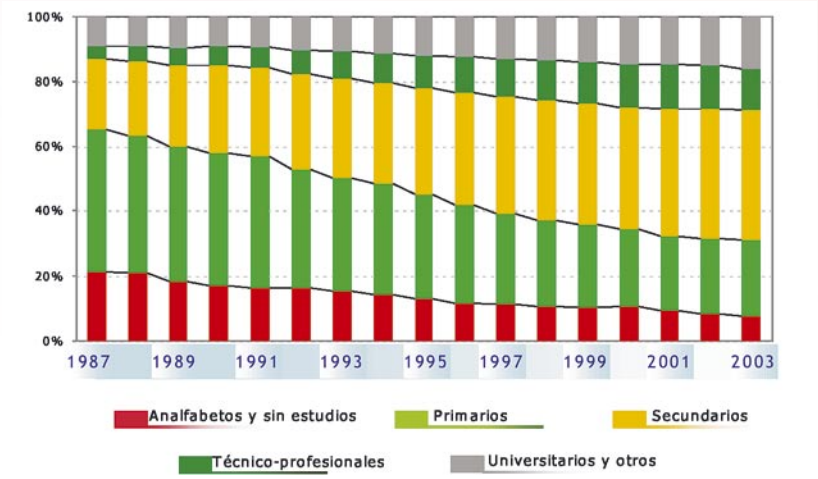

*Fuente: Elaboración basada en datos de IEA (2004). El Mercado de Trabajo en Andalucía, a partir de la EPA, INE.*

*Gráfico I.7. EVOLUCIÓN DE LAS MUJERES OCUPADAS SEGÚN ESTUDIOS TERMINADOS EN ANDALUCÍA. 1987 - 2003*




*Fuente: Elaboración basada en datos de IEA (2004). El Mercado de Trabajo en Andalucía, a partir de la EPA, INE.*

*Gráfico I.8. EVOLUCIÓN DE LOS HOMBRES OCUPADOS SEGÚN ESTUDIOS TERMINADOS EN ANDALUCÍA. 1987 - 2003*




*Fuente: Elaboración basada en datos de IEA (2004). El Mercado de Trabajo en Andalucía, a partir de la EPA, INE.*

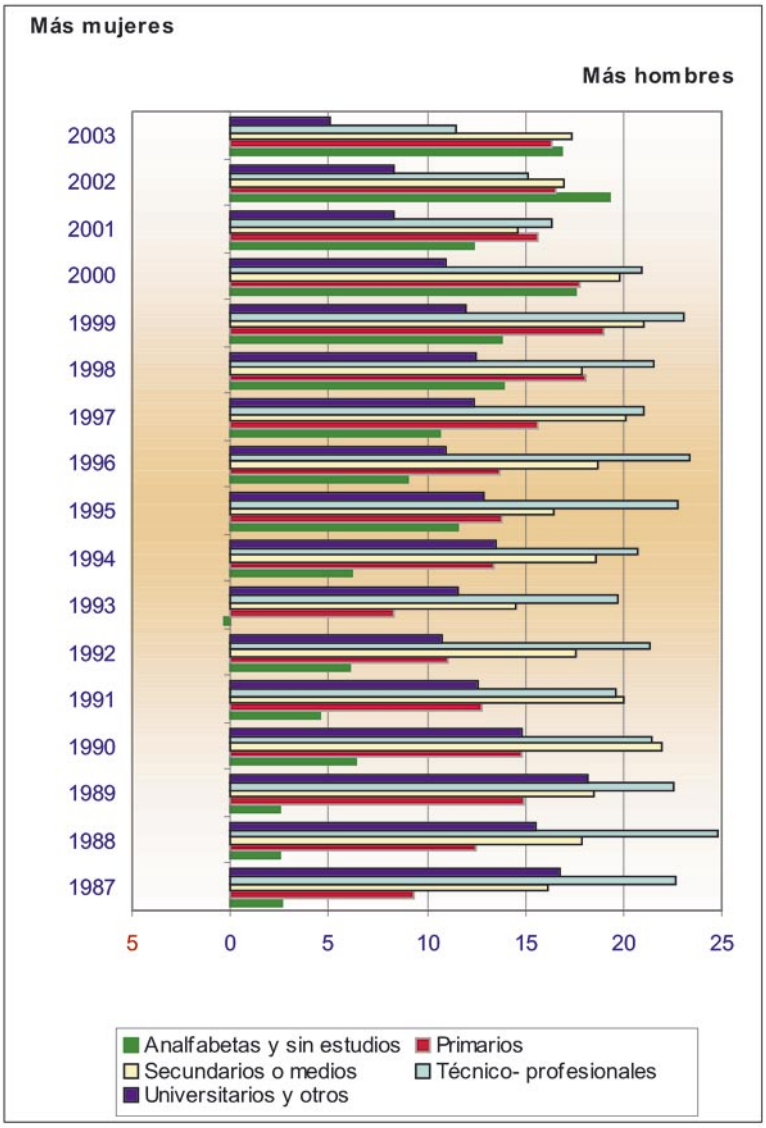
Las diferencias en la tasa de ocupación entre hombres y mujeres disminuyen conforme aumenta el nivel de estudios, poniéndose de manifiesto la importancia de la formación en el incremento de la ocupación femenina. El nivel educativo influye más en la ocupación de las mujeres que en la de los hombres. El gráfico I.9 muestra cómo las distancias van reduciéndose a mayor formación, las mayores distancias corresponden a las categorías sin estudios y estudios secundarios. Hay que destacar la reducción en las distancias entre las tasas de ocupación masculinas y femeninas para el nivel de estudios técnicos profesionales y universitarios. Todo ello nos lleva a la necesidad de evaluar el problema del empleo en las mujeres no cualificadas.

En general, tal y como se ha puesto de manifiesto en estudios realizados para otros ámbitos territoriales[2], estos indicadores empiezan a alertar sobre la necesidad de reforzar y ampliar las políticas de apoyo al empleo femenino que se han basado principalmente en mejorar la empleabilidad de la mujer, toda vez que ya se ha avanzado mucho al respecto.

La atención habrá que dirigirla, entre otros agentes, a la empresa y detectar qué está ocurriendo para que la senda de reducción de distancias entre hombres y mujeres se esté estancando.

[2] OCDE (2002):*Perspectives de l'emploi de L'OCDE*, Capítulo 2 *Les femmes au travail : qui sont-elles et quelle est leur situation ?*

*Gráfico I.9. DISTANCIA EN LAS TASAS DE OCUPACIÓN DE HOMBRES Y MUJERES SEGÚN ESTUDIOS TERMINADOS. ANDALUCÍA. 1987-2003*

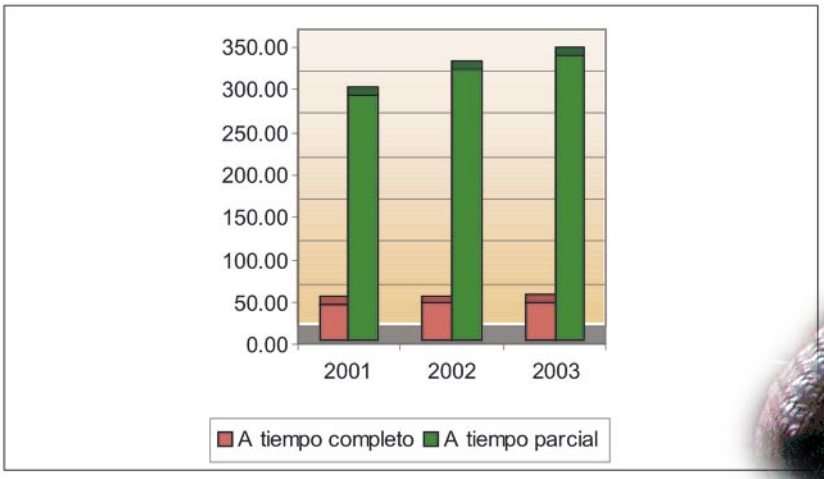



*Fuente: Elaboración basada en datos de IEA (2004). El Mercado de Trabajo en Andalucía, a partir de la EPA, INE.*

## 3. El empleo a tiempo parcial y temporal es femenino

**Los empleos a tiempo parcial en Andalucía lo ocupan en un 77 por ciento las mujeres**[3]. De media, el 19,5 por ciento de las mujeres en 2003 trabajan a tiempo parcial frente a un 3 por ciento de los hombres. En el gráfico I.10 queda patente la diferencia en el Índice de Feminización (IF)[4] cuando se trata de contratos a tiempo completo o a tiempo parcial.

*Gráfico I.10. ÍNDICE DE FEMINIZACIÓN DE LA POBLACIÓN OCUPADA SEGÚN TIPO DE JORNADA. ANDALUCÍA. 2001-2003*

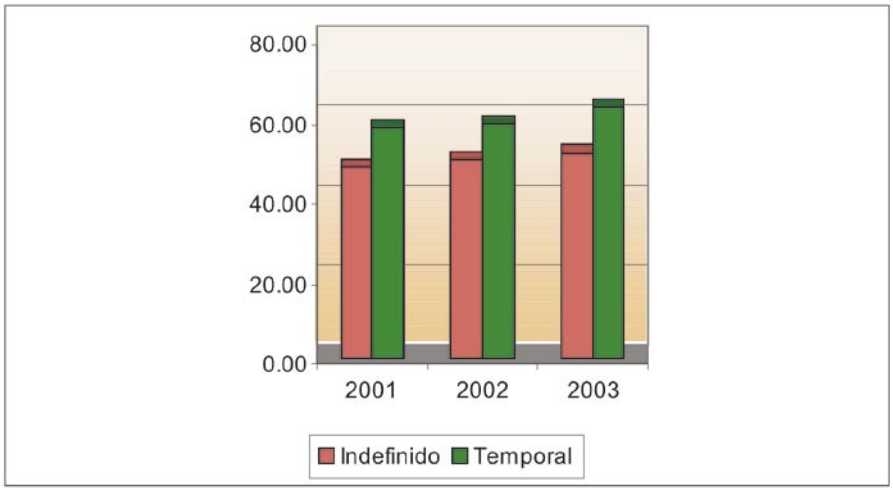



*Fuente: Elaboración basada en datos de IEA (2004). El Mercado de Trabajo en Andalucía, a partir de la EPA, INE.*

Del mismo modo, la temporalidad también presenta un balance desfavorable para las mujeres (gráfico I.11): casi la mitad de las empleadas en Andalucía tienen un contrato temporal, reduciéndose este porcentaje a un 30 por ciento para los hombres.

Con estas condiciones de trabajo, caracterizadas por la parcialidad y la temporalidad, es fácil deducir las dificultades de las mujeres empleadas para conseguir la equiparación de salarios y posibilidades de promoción.

*Gráfico I.11. ÍNDICE DE FEMINIZACIÓN DEL PERSONAL ASALARIADO SEGÚN TIPO DE CONTRATO. ANDALUCÍA. 2001-2003*




*Fuente: Elaboración basada en datos de IEA (2004). El Mercado de Trabajo en Andalucía, a partir de la EPA, INE.*

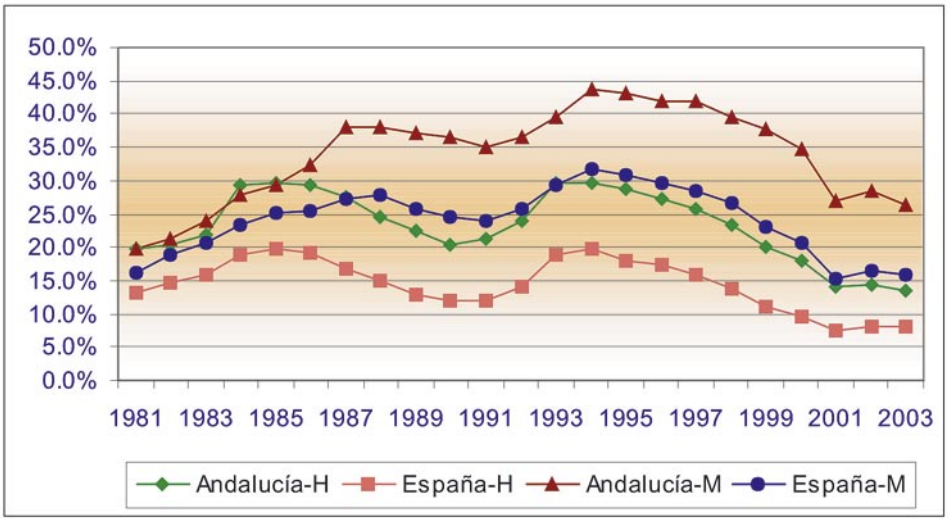
[3] En 2003, en Andalucía, de los 227.000 empleos a tiempo parcial 174.700 los desempeñaban mujeres.

[4] El Índice de Feminización (IF) se calcula como el cociente entre el número de mujeres y el número de hombres, y se suele expresar en base 100. Así, el IF de la población ocupada expresa cuántas mujeres ocupadas hay por cada 100 hombres ocupados. Si consideramos que el intervalo de paridad adoptado en este estudio es que ningún sexo tenga una representación inferior al 40 por ciento ni superior al 60 por ciento, en términos de IF la paridad sería 66<IF<150.

## 4. Las mujeres avanzan en el desempleo

La incorporación de las mujeres al mercado de trabajo ha significado, en gran medida, su incorporación al desempleo. Desde 1981 la población activa se ha incrementado en 770.000 mujeres y en 234.100 paradas. De hecho, el incremento general de la población parada en Andalucía ha sido protagonizado por las mujeres, pues en el mismo periodo los hombres parados disminuyen. Según los datos de la Encuesta de Población Activa en el año 2003 la tasa de paro de las mujeres en Andalucía alcanza al 26,5 por ciento de las activas, muy por encima de la de los hombres que asciende al 13,6 por ciento (gráfico I.12).

*Gráfico I.12. EVOLUCIÓN DE LA TASA DE PARO DE HOMBRES Y MUJERES. ANDALUCÍA Y ESPAÑA. 1981-2003*

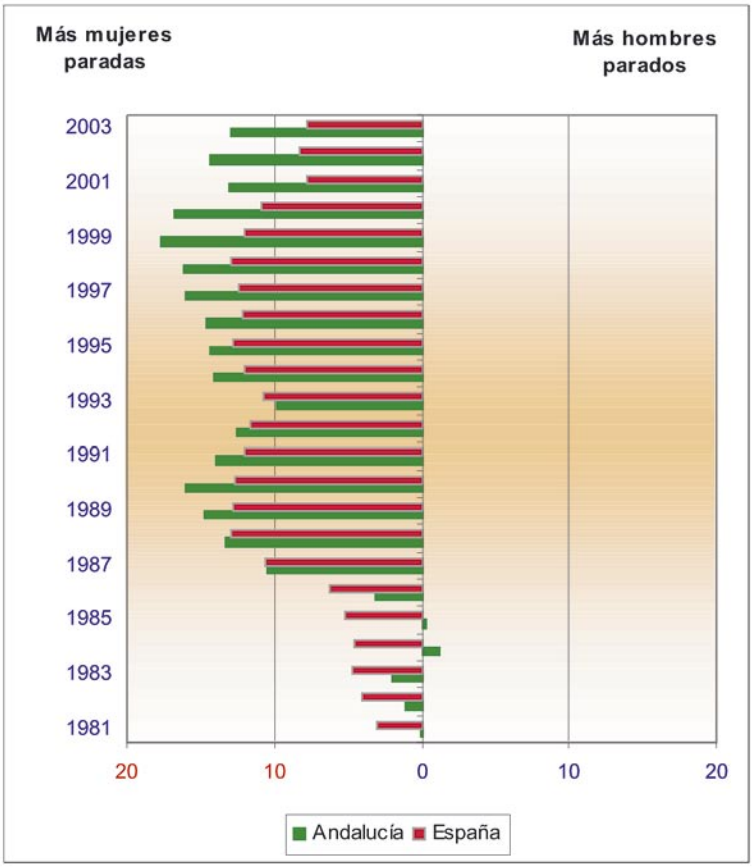



*Fuente: Elaboración basada en datos de IEA (2004). El Mercado de Trabajo en Andalucía, a partir de la EPA, INE.*

Desde el inicio del periodo considerado comienza la ascensión de la tasa de paro femenino en Andalucía hasta llegar al 37,9 por ciento en 1987. La recuperación económica de finales de los años ochenta permite un corto periodo de cambio de tendencia y tras la crisis de principios de los noventa se

alcanza el máximo histórico en 1994, con un 43,7 por ciento de tasa de desempleo -esto es, la población activa femenina andaluza se descompone en casi una desempleada por cada ocupada-. A partir de esa fecha comienza de nuevo una fase descendente hasta el año 2001 que permite reducir en 16,7 puntos porcentuales el paro femenino. En los dos últimos años el comportamiento global ha sido de estancamiento y se mantiene la tasa femenina en el 26,5 por ciento.

*Gráfico I.13. DISTANCIA EN LA TASA DE PARO DE HOMBRES Y MUJERES. ANDALUCÍA Y ESPAÑA. 1981-2003*




*Fuente: Elaboración basada en datos de IEA (2004). El Mercado de Trabajo en Andalucía, a partir de la EPA, INE.*

Para valorar la evolución de la relación entre las tasas de paro de mujeres y hombres se han calculado las distancias entre ambas en el gráfico I.13. Como puede observarse, las distancias son negativas[5] porque las tasas de paro de mujeres son mayores a las de hombres, tanto en Andalucía como en España, excepto en el año1984 para el caso de Andalucía.

Las mayores distancias se producen en el año 1998 en España y un año después en Andalucía, y desde entonces hay una ligera reducción que no llega a consolidarse en ninguno de los dos espacios considerados.

La evolución relativa en estas dos décadas de la tasa de paro femenina andaluza no muestra resultados optimistas, y se han acentuado las diferencias con respecto a las cifras masculinas. A esto hay que añadir que los niveles de paro en Andalucía han sido y son bastante más acusados que la media nacional. Cabe recordar que en 2003 la tasa de paro de las mujeres se situaba en el 26 por 100, y la de los varones en poco más de un 13 por ciento, es decir, a la mitad.

En resumen, la mayor incorporación de la mujer al mercado de trabajo andaluz con respecto a la media nacional, no va acompañada de una reducción de las desigualdades con respecto al empleo masculino y, en realidad, el mayor avance de la mujer en la última década se está produciendo en el desempleo.

*Tabla I.5. EVOLUCIÓN DEL PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DE LA POBLACIÓN PARADA EN ANDALUCÍA. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL1987 Y 2003*

| | 1987 | | 2003 | |
|---|---|---|---|---|
| | HOMBRE | MUJER | HOMBRE | MUJER |
| ESTUDIOS | | | | |
| • Analfabetas/os y sin estudios | 26,3 | 17,6 | 11,3 | 9,5 |
| • Estudios primarios | 40,2 | 28,3 | 26,5 | 20,1 |
| • Estudios secundarios o medios | 25,4 | 38,4 | 39,7 | 43,1 |
| • Estudios técnico-profesionales | 4,8 | 6,6 | 12,3 | 15,1 |
| • Estudios universitarios y otros | 3,2 | 9,0 | 10,2 | 12,3 |
| TOTAL | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| EDAD | | | | |
| • Menores de 25 años | 38,6 | 53,6 | 24,8 | 22,8 |
| • Entre 25 y 44 años | 40,5 | 37,7 | 52,8 | 60,4 |
| • 45 y más años | 20,9 | 8,7 | 22,4 | 16,8 |
| TOTAL | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

*Fuente: IEA (2004). El Mercado de Trabajo en Andalucía, a partir de la EPA, INE.*

[5] Téngase en cuenta que al calcular las distancias (diferencias entre hombres y mujeres) en la tasa de paro se obtienen valores con signo negativo pues, en términos porcentuales, hay más mujeres desempleadas que hombres.

A su vez, en la tabla I.5 se constata la reducción de las tasas de paro conforme se incrementa el nivel educativo, pero también la persistencia de la distancia entre sexos, que es precisamente lo que induce a concluir que el nivel formativo es una condición necesaria, pero no suficiente, para elevar la empleabilidad de las mujeres a un nivel correspondiente al de los varones.

En la tabla I.6 se recoge el porcentaje de miembros de la unidad familiar, constituida por una pareja mujer/hombre con o sin hijas/os, que tienen un empleo, según la edad de la mujer. Así, del total de unidades familiares formadas exclusivamente por una pareja sin hijas/os, en los que la mujer tiene menos de 35 años, en un 53,2 por ciento trabajan ambos miembros de la pareja. Por el contrario, cuando existen hijas/os en estos hogares el porcentaje de mujeres ocupadas se reduce: sólo en un 28,7 por ciento de los hogares trabajan ambos. De igual modo ocurre en los hogares compuestos por mujeres de 35 a 49 años, la existencia de hijas/os contribuye a reducir la ocupación de las mujeres.

*Tabla I.6. UNIDADES FAMILIARES CONSTITUIDAS POR UNA PAREJA DE HOMBRE-MUJER CON O SIN HIJAS/OS, SEGÚN LA EDAD DE LA MUJER POR OCUPACIÓN DE SUS MIEMBROS. ANDALUCÍA. 2002*

| | TOTAL | HOMBRE | MUJER | AMBOS | NINGUNO |
|---|---|---|---|---|---|
| Mujer menor de 35 años | | | | | |
| • Con hijas/os | 100 | 58,1 | 3,0 | 28,7 | 10,3 |
| • Sin hijas/os | 100 | 36,5 | 4,9 | 53,2 | 5,4 |
| Mujer de 35 a 49 años | | | | | |
| • Con hijas/os | 100 | 52,5 | 4,8 | 31,7 | 11,0 |
| • Sin hijas/os | 100 | 33,7 | 10,4 | 43,4 | 12,5 |
| Mujer de 50 a 64 años | | | | | |
| • Con hijas/os | 100 | 41,5 | 5,3 | 12,0 | 41,3 |
| • Sin hijas/os | 100 | 19,2 | 6,9 | 7,3 | 66,6 |

*Fuente: IEA (2003). Anuario Andaluz de la Mujer. Perspectivas de género, a partir de la EPA, INE.*

Otra conclusión interesante que puede obtenerse de este cuadro alude a la menor influencia de las/os hijas/os de mayor edad en el empleo de las mujeres, por ello en el tramo de 35 a 49 años es menor la distancia en la ocupación de las mujeres con y sin hijas/os. En general, puede observarse cómo cuando la pareja tiene hijas/os es mayor el porcentaje de hogares en los que sólo trabaja el hombre, mostrando que la maternidad influye en la tasa de ocupación de las mujeres.

## 5. Las mujeres no ejercen las mismas profesiones y no trabajan en los mismos sectores que los hombres

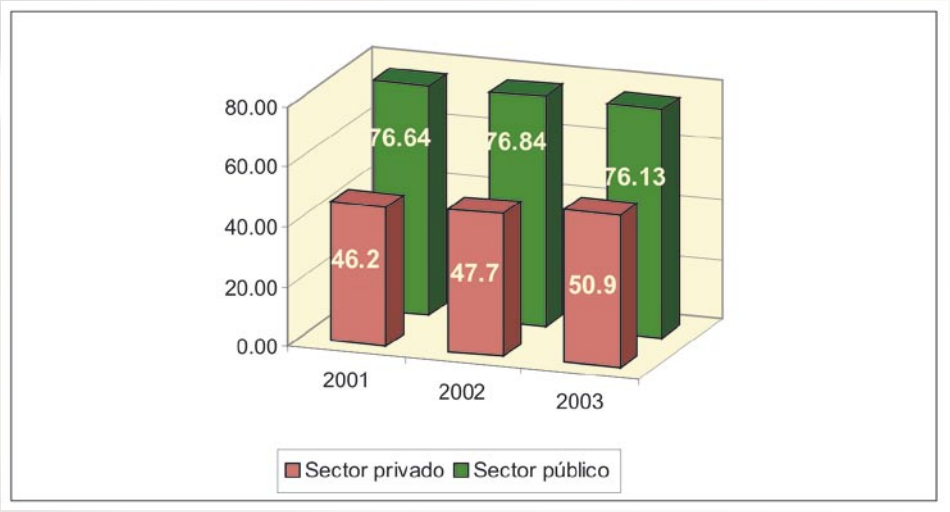
Las investigaciones realizadas en distintos ámbitos geográficos, han puesto de manifiesto que se vienen considerando femeninos los puestos de trabajo, las categorías profesionales y los sectores o subsectores productivos que significan la prolongación de los trabajos tradicionalmente desarrollados en el ámbito doméstico: la limpieza, los servicios de cuidado de personas enfermas, menores y ancianas, el sector textil, la confección. Es decir, uno de los rasgos básicos del mercado de trabajo es la segmentación horizontal, que permite diferenciar claramente la existencia de sectores masculinizados (la mayoría) y feminizados (la minoría).

Los datos para Andalucía no presentan diferencias con este comportamiento general. El análisis de la población ocupada por sector de actividad y sexo permite valorar, en primer lugar, la importante concentración del empleo femenino. Así, las mujeres trabajan en sanidad, servicios sociales, educación y comercio minorista, mientras que los hombres monopolizan el sector industrial, construcción y transportes. Por ello, las mujeres tienen una mayor representación en el sector público, y en el sector privado el Índice de Feminización es de 50,9 por ciento, esto es, 51 mujeres ocupadas por cada 100 hombres (gráfico I.14).

Más concretamente, dentro del sector industrial la mayor parte de las mujeres están empleadas en la industria de alimentación, textil y madera; y en el sector servicios las mujeres ocupadas se concentran en las ramas de Administración Pública, educación y sanidad, y en comercio y hostelería. Los hombres tienen una distribución más diversificada en el conjunto de las ramas económicas.

Desde el punto de vista dinámico, el IF crece en casi todas las ramas de actividad, aunque los ritmos sean muy lentos y actualmente tan sólo en Administración Pública el IF se aproxima a 80 y en Otros Servicios hay una mayor representación femenina.

*Gráfico I.14. EVOLUCIÓN DEL ÍNDICE DE FEMINIZACIÓN DE LA POBLACIÓN OCUPADA SEGÚN PERTENENCIA AL SECTOR PÚBLICO O PRIVADO. ANDALUCÍA. 2001-2003*




*Fuente: INE. Encuesta de Población Activa 2004.*

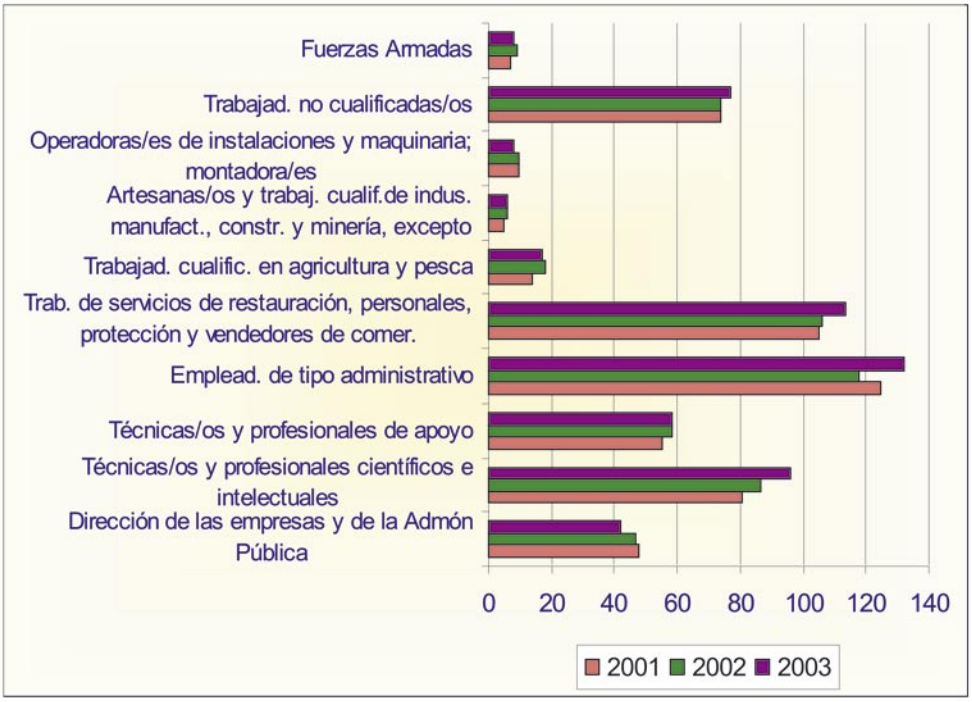
Los datos disponibles para Andalucía muestran también que el empleo por profesión es diferente según el sexo. Para calibrar la importancia de esta segregación horizontal se ha construido el gráfico I.15 que recoge el IF de la población ocupada por categoría profesional en España y Andalucía. Las mujeres están subrepresentadas en 6 de los 10 grupos profesionales y de los 4 restantes, en dos por debajo aún del 50 por ciento y tan sólo en los empleos de administración y en oficios de servicios superan el 50 por ciento, sin sobrepasar el porcentaje máximo del intervalo de paridad (el 60 por ciento).De la lectura de los datos para Andalucía se observa claramente la mayor paridad de los empleos de tipo administrativo (IF=131,81), del sector de servicios (básicamente de restauración, personales y comercio con un IF=113,17), y la de técnicos y profesionales científicos e intelectuales que en 2003 presenta una distribución paritaria por sexos. En comparación con la media española, dos observaciones merecen la atención. En primer lugar, el menor IF en las categorías reseñadas de empleos administrativos, de servicios y de técnicos profesionales. En segundo lugar, el menor IF del trabajo no cualificado que de nuevo contribuye a mostrar la intensidad de las barreras que dificultan el acceso de las mujeres a estos puestos. Como se ha reiterado al analizar las tasas de ocupación y paro, ***el mercado de trabajo le da oportunidades al hombre independientemente de su nivel de formación y a las mujeres en función de él***.

*Tabla I.7. POBLACIÓN OCUPADA SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD POR SEXO EN ANDALUCÍA. 2003*

| RAMA DE ACTIVIDAD | HOMBRE | MUJER | ÍNDICE DE FEMINIZACIÓN |
|---|---|---|---|
| Agricultura, ganadería, caza y selvicultura | 177,1 | 71,8 | 40,5 |
| Pesca | 7,0 | 0,5 | 6,9 |
| Industrias extractivas | 5,5 | 0,2 | 3,1 |
| Industrias manufactureras | 223,0 | 55,9 | 25,1 |
| Producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua | 12,8 | 1,6 | 12,3 |
| Construcción | 353,6 | 12,7 | 3,6 |
| Comercio, reparación de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores y artículos personales y de uso doméstico | 249,9 | 183,3 | 73,4 |
| Hostelería | 94,2 | 70,6 | 75,0 |
| Transporte, almacenamiento y comunicaciones | 115,0 | 16,6 | 14,5 |
| Intermediación financiera | 34,0 | 15,5 | 45,8 |
| Actividades inmobiliarias y de alquiler; servicios empresariales | 85,0 | 83,7 | 98,4 |
| Admón. pública, defensa y seguridad social obligatoria | 143,9 | 65,7 | 45,7 |
| Educación | 68,6 | 103,5 | 150,9 |
| Actividades sanitarias y veterinarias, servicios sociales | 51,0 | 106,1 | 207,9 |
| Otras actividades sociales y de servicios prestados a la comunidad; servicios personales | 57,8 | 41,7 | 72,2 |
| Hogares que emplean personal doméstico | 9,0 | 68,0 | 757,9 |
| Organismos extraterritoriales | 0,1 | -- | -- |
| TOTAL | 1.687,5 | 897,6 | 53,2 |

*Fuente: IEA (2004). El Mercado de Trabajo en Andalucía, a partir de la EPA, INE.*

*Gráfico I.15. ÍNDICE DE FEMINIZACIÓN DE LA POBLACIÓN OCUPADA SEGÚN PROFESIÓN. ANDALUCÍA. 2001-2003*



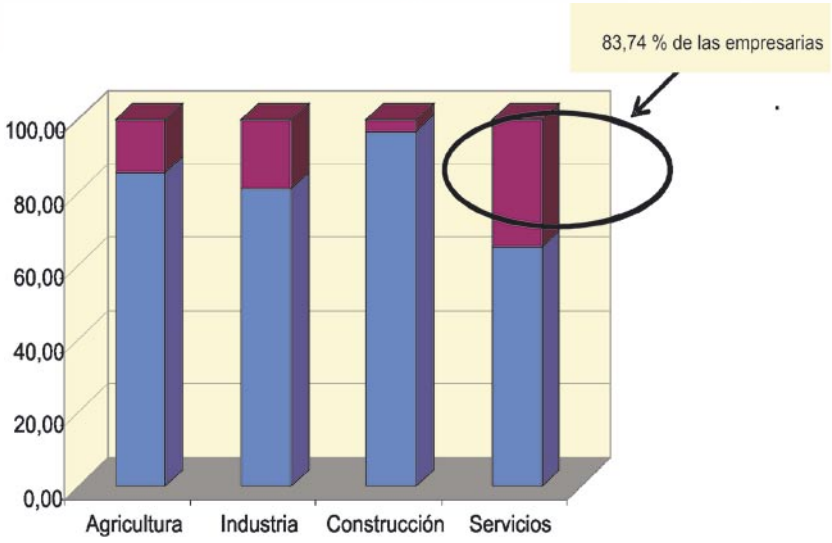

*Fuente: INE. Encuesta de Población Activa 2004.*

Una tendencia positiva es que el patrón ocupacional femenino está cambiando, si bien tímidamente. Están cobrando una importancia creciente ocupaciones de mayor cualificación, como la de técnicas/os profesionales, aunque también incrementa uno de los grupos ocupacionales más feminizados, como es el de empleos de tipo administrativo.

## 6. La barrera jerárquica existe

Los estudios realizados sobre la representación de las mujeres en la dirección de las empresas coinciden en señalar dos deficiencias claves. La primera es la escasa presencia femenina en los puestos de dirección[6]. En segundo lugar, se afirma que también en este nivel directivo existe segregación y predominan las mujeres en departamentos de recursos humanos y administración, y están subrepresentadas en dirección general y direcciones técnicas.

*Gráfico I.16. PROPORCIÓN DE EMPRESARIOS Y EMPRESARIAS POR SECTOR DE ACTIVIDAD. ANDALUCÍA. 2003*




*Fuente: INE. Directorio Central de Empresas 2004.*

Ante esta situación, muchas mujeres que quieren desarrollar sus capacidades y habilidades de gestión optan por crear sus propias empresas. Según los últimos datos de la EPA, del total de 450.000 empresarias/os o miembros de cooperativas, el 26,2 por ciento son mujeres, es decir, hay 2,8 empresarios o miembros de cooperativa por cada mujer en la misma situación.

La distribución entre sectores de las mujeres empresarias o miembros de cooperativas varía mucho de la de los empresarios. Si bien el sector servicios es el mayoritario para ambos, los porcentajes difieren en 30 puntos (83,74 por ciento de las empresarias frente al 56,10 de los empresarios), es decir, las mujeres están mucho más concentradas en este sector, manteniendo el patrón definido para el conjunto de la población ocupada (gráfico I.16).

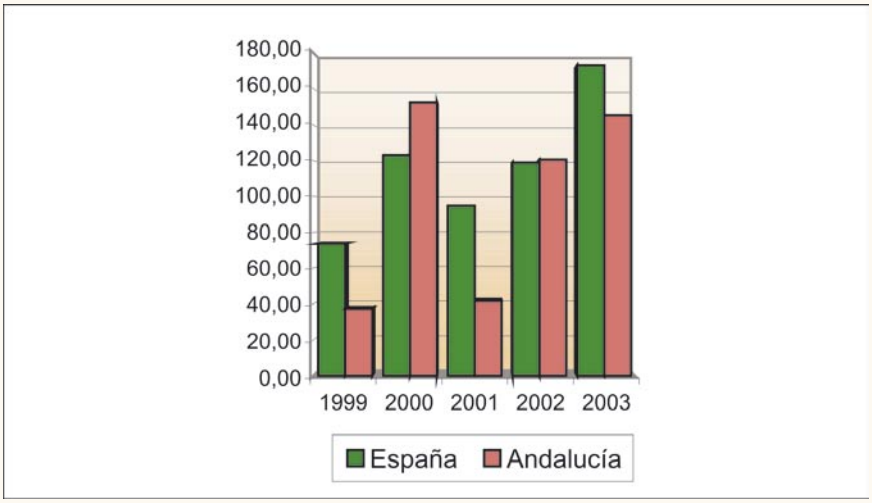
[6] Se estima que el porcentaje de mujeres que ocupan puestos en la cúspide de la jerarquía organizacional se sitúa en torno a un 2 por ciento, cifra que presenta pocas variaciones en países como España, Italia, Gran Bretaña o Estados Unidos (Barberá et al., 2000).

## 7. La diferencia salarial subsiste

En términos generales, en los países de la Unión Europea las profesiones mayoritariamente femeninas están peor remuneradas que las masculinas. En el caso concreto de España, el salario medio de una mujer es el 71,1 por ciento del salario de un hombre (Encuesta de Estructura Salarial 2002, INE). **Las *diferencias de remuneración entre sexos siguen siendo muy significativas***.

El gráfico I.17 refleja que existe un 50 por ciento más de mujeres que hombres con una remuneración igual al salario mínimo interprofesional.

*Gráfico I.17. ÍNDICE DE FEMINIZACIÓN DE LOS EFECTIVOS LABORALES CON REMUNERACIÓN IGUAL AL SMI. ESPAÑA Y ANDALUCÍA. 1999-2003*




*Fuente: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Encuesta de Coyuntura Laboral 2004.*

## 8. El mito de la menor empleabilidad de la mujer

Podría afirmarse que la expresión "mito" es la más adecuada, pues se sigue justificando la menor empleabilidad de la mujer en base a factores como la falta de formación o la menor disponibilidad. Sin embargo, los datos reflejan que hay más mujeres universitarias que hombres, que las mujeres estarían dispuestas a desempeñar puestos que implicasen mayor responsabilidad y dedicación, que en muchas ocasiones al no encontrar esa opción deciden crear su propia empresa, que las mujeres no buscan puestos "feminizados" sino que ellos es donde encuentran oportunidades. Y en general, ha quedado patente que las mujeres activas tienen un alto nivel de formación, que se incorporan al mercado de trabajo para buscar empleo, pero que, en última instancia, contribuyen al desempleo.

En consecuencia, habrá que analizar dónde surgen las barreras para que en el mercado de trabajo no se reconozca el grado de empleabilidad de las mujeres.

A modo de síntesis, en la tabla I.8 se han resumido los principales progresos y límites de la evolución de la igualdad de oportunidades entre sexos en el mercado de trabajo. Junto a los innegables avances en las tasas de empleo femenino, la reducción de la tasa de paro, y la diversificación de ocupaciones y categorías profesionales, se ha detectado un punto de inflexión en los últimos años de la década de los noventa y una ralentización de la dinámica de crecimiento que no ha permitido reducir distancias entre hombres y mujeres, ni acercar nuestros indicadores a la media española y europea.

El análisis de los datos sobre el funcionamiento del mercado de trabajo en Andalucía y España permite afirmar que ***no hay un único mercado de trabajo, sino que existe una realidad distinta para los hombres y las mujeres.***

*Tabla I.8. PROGRESOS Y LÍMITES EN LA EVOLUCIÓN DE LAS MUJERES EN EL EMPLEO EN ANDALUCÍA*

| PROGRESOS | LÍMITES |
|---|---|
| Crecimiento tasa de empleo femenina | Menor participación laboral de las mujeres en Andalucía que en España y en la UE |
| Reducción brecha de desigualdad en el empleo entre hombres y mujeres en las dos últimas décadas | Disparidades en las tasas de empleo entre hombres y mujeres. No reducción de la brecha en los últimos años |
| Reducción tasa de paro femenina | La tasa de paro femenina en Andalucía es el triple de la UE: el paro es un problema femenino |
| Aumento tasas de actividad y empleo femenina en niveles educativos altos | Las distancias en tasas de paro entre sexos y nivel educativo muestran que la formación de las mujeres es necesaria pero no suficiente para incrementar la ocupación |
| Aumento de emprendedoras | Escasa reducción del empleo temporal, sigue siendo "femenino" |
| Aumento de la presencia femenina en profesiones de mayor cualificación | Cambio perfil desempleada: todas las edades y niveles formativos |
| | La brecha salarial subsiste |

*Fuente: Elaboración propia.*

# I.3. LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS: CREADORAS DE EMPLEO ¿EN CONDICIONES DE IGUALDAD?

## I.3.1 Las pequeñas empresas: protagonistas en la creación de empleo

La escasa dimensión de las unidades empresariales es un rasgo distintivo del tejido empresarial andaluz. Según los datos proporcionados por el Directorio Central de Empresas (DIRCE), elaborado por el Instituto Nacional de Estadística (INE), en el año 2003 sólo el 5,4 por ciento de las empresas tiene más de seis personas asalariadas, y un 52,7 por ciento no tienen ningún personal asalariado. Esta información permite valorar la atomización de la actividad productiva andaluza a la vez que alerta de la debilidad del tejido empresarial por las carencias que impone el tamaño para la competencia en un entorno global. Aunque también hay que tener presente, que gran parte de las empresas de menor dimensión pertenecen al sector servicios, que es donde se concentran las empresas más pequeñas que abastecen mercados locales. No obstante, la dinámica evolutiva de la última década también pone de manifiesto el incremento en el número de personas empleadas por término medio en la empresa andaluza, y cómo se están acortando distancias con el tamaño de la empresa española.

Este positivo avance en la dimensión de la empresa andaluza se evidencia en la tabla I.9, que recoge la evolución de las empresas por tramos de personal empleado, y donde puede observarse el incremento más notable de las micro empresas, y las de tamaño medio (entre 10 y 49 personas asalariadas). En 2003 son 19.748 las empresas entre 10 y 49 trabajadoras/es mientras que en 1999 sólo había 15.114 empresas en ese estrato de tamaño.

*Tabla I.9. NÚMERO DE EMPRESAS POR ESTRATO DE ASALARIADAS/OS*

| | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
|---|---|---|---|---|---|
| Sin asalariadas/os | 204.761 | 212.899 | 210.253 | 213.878 | 220.040 |
| 1 y 2 asalariadas/os | 91.843 | 95.836 | 100.091 | 105.623 | 112.626 |
| De 3 a 5 asalariadas/os | 32.265 | 34.066 | 36.730 | 39.252 | 42.153 |
| De 6 a 9 asalariadas/os | 13.426 | 14.558 | 17.147 | 18.336 | 19.597 |
| De 10 a 19 asalariadas/os | 9.895 | 10.981 | 11.403 | 12.174 | 12.864 |
| De 20 a 49 asalariadas/os | 5.219 | 6.040 | 5.996 | 6.387 | 6.884 |
| De 50 a 99 asalariadas/os | 1.211 | 1.371 | 1.492 | 1.603 | 1.707 |
| De 100 a 199 asalariadas/os | 506 | 573 | 607 | 656 | 689 |
| De 200 a 499 asalariadas/os | 248 | 262 | 304 | 320 | 364 |
| Más de 500 asalariadas/os | 52 | 60 | 63 | 73 | 82 |
| TOTAL | 359.426 | 376.646 | 384.086 | 398.302 | 417.006 |

*Fuente: INE. Directorio Central de Empresas 2004.*

En la tabla I.10 se recogen las tasas de crecimiento de las personas empleadas según el tamaño del establecimiento. De este modo, puede observarse que las tasas de crecimiento de los efectivos laborales en Andalucía son superiores a las experimentadas por las empresas españolas, si bien las diferencias son mayores en el tramo de las pequeñas empresas. Así, en los últimos seis años analizados, las pequeñas empresas andaluzas han experimentado un crecimiento acumulado del 53 por ciento, superior al experimentado por sus homólogas en España que asciende al 32,5 por ciento.

Para corroborar la importancia de la pequeña empresa en el tejido empresarial andaluz se analiza en la misma tabla la participación de estas empresas en el total del crecimiento del personal laboral. En las pequeñas empresas se ha concentrado más del 60 por ciento del crecimiento de las personas ocupadas, mientras que en los establecimientos de entre 51 a 250 personas el crecimiento no llega al 22 por ciento, porcentaje que disminuye en el caso de grandes empresas. Además, si se efectúa un análisis comparativo con la media española, se deduce claramente la importancia relativa de la pequeña empresa en la creación de empleo en Andalucía, y el decreciente protagonismo de la gran empresa en el mercado de trabajo andaluz.

*Tabla I.10. TASAS DE CRECIMIENTO Y PARTICIPACIÓN EN EL CRECIMIENTO DE LOS EFECTIVOS LABORALES*

| NÚMERO TRABAJADORAS/ES | | TASA CRECIMIENTO | | PARTICIPACIÓN CREC. | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 1991-96 | 1997-03 | 1991-96 | 1997-03 |
| De 1 a 50 trabajadoras/es | Andalucía | -6,07 | 53,1 | 35,2 | 61,7 |
| | España | -6,60 | 32,5 | 54,6 | 50,5 |
| De 51 a 250 trabajadoras/es | Andalucía | -10,00 | 63,1 | 28,1 | 21,8 |
| | España | -1,34 | 47,8 | 5,4 | 25,5 |
| Más de 250 trabajadoras/es | Andalucía | -11,59 | 39,7 | 36,7 | 16,5 |
| | España | -8,33 | 37,9 | 40,0 | 24,0 |
| TOTAL | Andalucía | -8,50 | 52,0 | 100,0 | 100,0 |
| | España | -5,84 | 36,7 | 100,0 | 100,0 |

*Fuente: IEA.*

## I.3.2 La invisibilidad estadística de las mujeres en la micro y pequeña empresa

Es manifiesta la escasez de datos sobre el empleo femenino en las pequeñas empresas, hasta tal punto que no se puede determinar con exactitud en qué tipo de empresas trabajan las mujeres, ni en cuáles se está incrementando el empleo femenino.

Los datos disponibles tan sólo permiten verificar la mayor intensidad de empleo femenino en las pequeñas empresas, especialmente en las que tienen menos de 10 personas ocupadas, lo cual es congruente con la estructura sectorial de ocupación de la mano de obra femenina, donde predomina el sector servicios, especialmente, servicios personales, de restauración y comercio que son actividades caracterizadas por su reducida dimensión.

Es imposible calcular el IF para el resto de tramos de tamaño, por la existencia de un porcentaje importante de personas (en torno a un 17 por ciento del total) que trabajan en empresas de más de 10 personas pero no se puede especificar su tamaño. Viendo el IF de este colectivo, se deduce que son más hombres que mujeres, por lo que el IF de los tramos identificados se vería modificado a la baja. En cualquier caso, sí se percibe, a pesar de la imprecisión, que las mujeres andaluzas trabajan preferentemente en las pequeñas empresas, de menos de 50 personas empleadas.

*Tabla I.11. EVOLUCIÓN DEL ÍNDICE DE FEMINIZACIÓN DE LA EMPRESA ANDALUZA SEGÚN TAMAÑO*

| | 1997 | 2000 | 2002 |
|---|---|---|---|
| **De 1 a 10 personas** | 57,0 | 53,6 | 55,1 |
| **De 11 a 19 personas** | 38,3 | 40,5 | 38,9 |
| **De 20 a 49 personas** | 44,1 | 49,0 | 46,9 |
| | | | |
| **De 1 a 49 personas** | 51,2 | 51,1 | 51,6 |
| **De 50 ó más** | 41,7 | 40,8 | 43,3 |
| **Más de 10 sin precisar** | 27,2 | 34,7 | 38,5 |
| | | | |
| **TOTAL** | **44,8** | **46,2** | **47,7** |

*Fuente: IEA. Anuario Andaluz de las Mujeres 2003. Perspectiva de género.*

Para precisar más, hemos prorrateado los efectivos que trabajan en empresas de *más de 10 personas sin precisar*, atendiendo a la proporción que ostenta cada una de las tres categorías de tamaño incluidas en ese colectivo, y los resultados permiten comprobar que **más del 75 por ciento de las mujeres trabajan en empresas de menos de 50 personas empleadas**, y que ese porcentaje es ligeramente superior al de los hombres (72 por ciento), por la importancia que tienen las micro empresas en la ocupación de mano de obra femenina.

*Tabla I.12. DISTRIBUCIÓN POR SEXO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA ANDALUZA SEGÚN TAMAÑO*

| | DISTRIBUCIÓN | | DISTRIBUCIÓN CON PRORRATEO | |
|---|---|---|---|---|
| | Mujeres | Hombres | Mujeres | Hombres |
| **De 1 a 10 personas** | 52,7 | 45,6 | 52,7 | 45,6 |
| **De 11 a 19 personas** | 7,8 | 9,6 | 11,3 | 14,3 |
| **De 20 a 49 personas** | 8,1 | 8,3 | 11,9 | 12,3 |
| **De 50 ó más** | 16,9 | 18,6 | 24,1 | 27,7 |
| **Más de 10 sin precisar** | 14,4 | 17,8 | | |
| **TOTAL** | **100,0** | **100,0** | **100,0** | **100,0** |

*Fuente: Elaboración propia a partir de Anuario Andaluz de las Mujeres 2003. Perspectiva de género.*

*Tabla I.13. CRECIMIENTO DEL EMPLEO EN LA EMPRESA ANDALUZA SEGÚN TAMAÑO Y SEXO, 1997-2002* (miles de personas)

| | PARTICIPACIÓN EN EL CRECIMIENTO | | | | DISTRIBUCIÓN DEL CRECIM. | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Mujeres | Hombres | Total | % Mujeres | Mujeres | Hombres | Total |
| **De 1 a 10 personas** | 99,1 | 190,2 | 289,3 | 34,3 | 55,7 | 57,5 | 56,9 |
| **De 11 a 19 personas** | 4,4 | 10,0 | 14,4 | 30,6 | 2,5 | 3,0 | 2,8 |
| **De 20 a 49 personas** | 9,8 | 16,8 | 26,6 | 36,8 | 5,5 | 5,1 | 5,2 |
| **De 50 ó más** | 29,7 | 63,7 | 93,4 | 31,8 | 16,7 | 19,3 | 18,4 |
| **Más de 10 sin precisar** | 34,8 | 49,9 | 84,7 | 41,1 | 19,6 | 15,1 | 16,7 |
| **TOTAL** | **177,8** | **330,6** | **508,4** | **35,0** | **100,0** | **100,0** | **100,0** |

*Fuente: Anuario Andaluz de las Mujeres 2003. Perspectiva de género*

### I.3.3 La igualdad de oportunidades en la micro y pequeña empresa. La necesidad de actuar

El avance de la igualdad de oportunidades para las mujeres en el empleo en las últimas décadas es un hecho innegable, como hemos visto anteriormente. No obstante, también es cierto que la brecha de desigualdad se sigue manteniendo, a pesar del cambio que está experimentando en todos los ámbitos sociales el papel de las mujeres, y de forma más pasiva el de los hombres.

Podemos fijar en España el inicio de las políticas de igualdad en el año 1983, fecha en la que se creó el Instituto de la Mujer en la Administración General del Estado. Desde entonces, se han ido sucediendo planes y proyectos para fomentar el empleo de las mujeres. La mayor parte de estas iniciativas, partían de un análisis del problema que hacía recaer la mayor parte de la responsabilidad del desencuentro con el mercado de trabajo, en las propias mujeres. En coherencia con esta interpretación se llevaron a cabo muchas acciones que se dirigían a modificar la situación de partida de las mujeres, tanto desde el punto de vista de las actitudes y motivaciones, como de las aptitudes y competencias.

Se desarrollaron programas específicos de formación ocupacional, de preformación, de orientación laboral o de habilidades sociales. Estas experiencias pusieron pronto de manifiesto que mujeres con un nivel de cualificación y formación igual o superior al de los hombres y con motivación y disponibilidad para el empleo, encontraban fuertes barreras para acceder a puestos de trabajo mínimamente acordes con su nivel de preparación. El cambio en el punto de partida de las mujeres no había sido suficiente para modificar la situación de desigualdad.

En los primeros años de la década de los noventa del siglo pasado, se fue ajustando la identificación del problema, ampliando la responsabilidad a todos los agentes intervinientes y se tomó conciencia de la importancia que tenía la organización empresarial, la cultura de la empresa, que si no adoptaba medidas concretas para romper la tradición, actuaba como agente socializador, reproduciendo y perpetuando las desigualdades en sus prácticas de gestión de recursos humanos, de forma más o menos consciente.

La convicción de la necesidad de actuar en el seno de las organizaciones y la evolución general de las políticas de igualdad, desde las acciones específicas dirigidas principalmente a mujeres hacia la integración del enfoque de género en todas las actuaciones, favoreció la aparición de nuevas iniciativas. Una de ellas es el Programa Óptima.

Andalucía creó la figura de "Entidad Colaboradora en Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres"[7] y el Programa OPTIMA[8] en 1996. En estos momentos una treintena de entidades andaluzas han recibido asesoramiento técnico para implantar en sus organizaciones una gestión de recursos humanos favorable a la igualdad y han recibido el reconocimiento de entidad colaboradora. En general, estos programas se están aplicando principalmente en las grandes empresas y en la Administración Pública, sin que por el momento se hayan diseñado programas específicos para alentar la igualdad de oportunidades en la pequeña empresa.

La necesidad de realizar tales intervenciones es patente, a tenor de la importancia de las pequeñas empresas en la creación de empleo y, en concreto, para el empleo de las mujeres como se deduce de los datos disponibles: más del 75 por ciento de las mujeres trabajan en empresas pequeñas de menos de 50 personas empleadas. Más del 61 por ciento del crecimiento del empleo en Andalucía en el periodo 1997-2003 se ha producido en pequeñas empresas.

Y sin embargo, los datos y análisis sobre prácticas de gestión de los recursos humanos en las micro y pequeñas empresas son escasos. Las recomendaciones sobre prácticas que resulten favorables a la igualdad de oportunidades de hombres y mujeres en el seno de la empresa responden a las necesidades de las grandes empresas. Estas orientaciones pierden su utilidad cuando se trasladan a la pequeña empresa. La realidad de éstas es distinta por su carácter familiar, por la dificultad para sistematizar determinados procesos que mantienen una frecuencia irregular, por la escasez de recursos, etc.

En el caso de la situación de mujeres y hombres, apenas existen referencias que traten la igualdad de oportunidades, o cómo se está gestionando la conciliación de la vida familiar y profesional en este colectivo empresarial.

[7] Orden de la Consejería de la Presidencia de 31 de mayo de 1996, por la que se crea la figura de Entidad Colaboradora en Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres"

[8] Proyecto dirigido a promover en las empresas una cultura favorable a la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres, ofreciendo asistencia técnica gratuita para la elaboración de un plan de acción positiva que mejore sus procesos de gestión de recursos humanos. Se inició en la Junta de Andalucía, el Gobierno Vasco y la Administración General del Estado y actualmente se desarrolla en todas las comunidades autónomas

La revisión bibliográfica de los trabajos existentes sobre la igualdad de oportunidades en el empleo permite evidenciar la escasez de estudios que se hayan aproximado desde la perspectiva de la empresa. El acercamiento al estudio de estos nuevos modelos de dirección de los recursos humanos se convierte habitualmente en la identificación de buenas prácticas en las grandes empresas para favorecer la igualdad de oportunidades, y recomendaciones para generalizar su adopción. Las carencias se manifiestan en el estudio de causalidad que permita profundizar en el conocimiento de las razones que están en la base de los comportamientos que producen las desigualdades existentes. Resulta difícil aislar los elementos que refuerzan la desigualdad.

La mayor parte de los análisis existentes o han adoptado un enfoque macroeconómico, o han dirigido su atención a las mujeres. En el primer grupo se incluyen los estudios sobre el mercado de trabajo o sobre la realidad del trabajo femenino en sectores de actividad concretos, como por ejemplo la agroindustria o la confección y el calzado. El segundo grupo lo forman las investigaciones que se han centrado en las limitaciones y debilidades que presentan las mujeres para incorporarse a los puestos de trabajo tradicionalmente ocupados por hombres.

Como también ponen de manifiesto otras investigaciones más recientes (Laufer, 2000), la organización de la empresa y del trabajo no son neutras, están todavía fundadas sobre el tratamiento diferencial que se inscribe en una lógica de división sexual del trabajo propia de una sociedad patriarcal. La histórica división sexual del trabajo se fundamenta en dos principios, el de separación: hay trabajos de hombres y trabajos de mujeres, y el principio de jerarquía: el trabajo del hombre vale más que el trabajo de una mujer (Landrieux, 2003).

El análisis de género ha puesto en evidencia un proceso de utilización diferencial del empleo femenino en función de sus cualidades específicas en un proceso legitimado socialmente en virtud del carácter natural e ilimitado de esas cualidades. Esas

cualidades las excluye de todos los puestos que impliquen el manejo de la mecánica: reparación, montaje, control, tareas sobre maquinaria complejas o sofisticadas, y las priva de toda responsabilidad sobre herramientas o personas.

También se han evidenciado deficiencias en la valoración relativa de las aptitudes de hombres y mujeres. La diferenciación entre puestos masculinos y femeninos, fundada sobre las aptitudes y afinidades atribuidas socialmente a hombres y mujeres se traduce en una valoración mayor y un salario más elevado para todos aquellos puestos ocupados mayoritariamente por hombres.

De todo lo expuesto, podemos sintetizar que son varios los argumentos que justifican la necesidad y oportunidad de un estudio que analice la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en la pequeña empresa:

- Los avances en la incorporación de las mujeres al empleo, no se están produciendo con la intensidad suficiente para conseguir los objetivos de empleo, ni para dar respuesta al incremento de empleabilidad conseguido por las mujeres en la última década.

- La importancia de las micro y pequeñas empresas en la generación de empleo.

- La falta de información y análisis sobre las prácticas de recursos humanos en la empresa y su impacto en la igualdad de oportunidades de las mujeres en el empleo.

- Las iniciativas y programas para promover la igualdad de oportunidades en las empresas se dirigen a las grandes organizaciones.

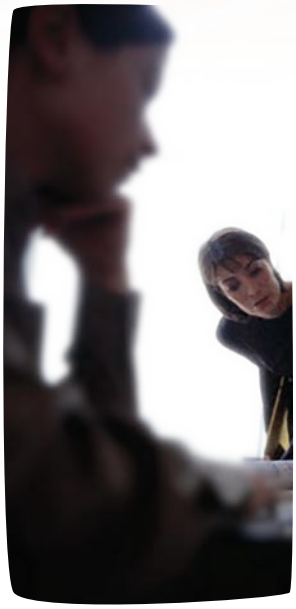
- La existencia de un grupo emergente de empresas, compuesto mayoritariamente por empresarias, convencido de que la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres es un recurso clave en los procesos de modernización, de calidad y de excelencia, que favorecen la adaptación a los nuevos escenarios competitivos

Por tanto, es necesario realizar una aproximación organizativa y de género para el diagnóstico de la igualdad de oportunidades en el seno de la empresa. Este enfoque debe permitir analizar el impacto de las políticas de gestión de recursos humanos tanto en lo referente a la construcción de desigualdades como de producción de igualdades.

Se trataría de ver cómo se anudan los mandatos sociales de género con las prácticas de gestión de personal en la empresa. Será necesario adoptar una metodología que

permita aprehender las barreras visibles e invisibles derivadas de los procesos no sistematizados de dirección de personal en la pequeña empresa. Debemos investigar cómo se identifican y definen las necesidades de puestos de trabajo en las micro y pequeñas empresas y qué informaciones y análisis son los que guían la toma de decisiones de personal.

## 1.4. UN ENFOQUE ORGANIZATIVO Y DE GÉNERO



El funcionamiento de la empresa descansa sobre la estructura organizativa, definida a partir de una jerarquía de puestos y de funciones que deben ser ocupados por personas según su competencia. Pero no todo es racionalidad en la empresa, también hay grupos de poder, inercia organizativa, miedo al cambio, sistemas de valores que inducen comportamientos alejados de la lógica discursiva.

La empresa y las personas que la gestionan están inscritas en un entorno y, en general, actúan como agentes socializadores, contribuyendo a la reproducción de roles y estereotipos.

Podemos encontrar una lógica en el discurso que afirma no tener en cuenta el sexo, sino la formación y las cualidades para desempeñar un puesto; y sin embargo, el comportamiento parece responder a otra lógica, que tiene más que ver con la división sexual del trabajo que con el perfil de competencias.

De todas las teorías explicativas del funcionamiento de la empresa, el **Análisis Socioeconómico**[9] parece el más adecuado para dar cuenta de la interrelación entre estructuras, comportamientos, valores e impactos en el resultado empresarial.

Uno de los postulados básicos del Análisis Socioeconómico interpreta que el funcionamiento de la organización es el resultado de la interacción entre las estructuras de la organización y los comportamientos de las personas que la componen. El funcionamiento constatado de la empresa, fruto de esta interacción permanente, presenta perturbaciones, anomalías, desviaciones con respecto al funcionamiento deseable, lo que se denominan **disfunciones**, las cuales impiden a la empresa realizar plenamente sus objetivos y

[9] El Análisis Socioeconómico de empresas y organizaciones ha sido propuesto por Henri Savall y su equipo de investigación de l'Iseor (ver Savall y Zardet, 1989 y 1996).

explotar sus recursos humanos y materiales de forma eficiente (Savall y Zardet, 1989).

Esta teoría tiene una concepción innovadora sobre el resultado global de la empresa al describir la influencia que tiene en la productividad y calidad de los productos, la mejora en las condiciones de trabajo del personal y el clima laboral.

La utilización del género como criterio de análisis nos permite desvelar ámbitos de no-neutralidad en las estructuras y en los comportamientos y entender las causas focales que explican la desigualdad de hombres y mujeres en la empresa.

De este modo, nuestro enfoque organizativo y de género considera que las **estructuras** a tener en cuenta como elementos relativamente estables y que condicionan los comportamientos de las personas integrantes de la empresa son:

- ***Físicas***: el acceso y control diferencial por razón de sexo a los recursos tecnológicos, financieros y espaciales.
- ***Organizativas***, situación y posición de hombres y mujeres en el organigrama, atendiendo a las funciones y tareas y a la toma de decisiones.
- ***De personal***: composición de la plantilla por sexo y perfil sociodemográfico.
- ***Mentales:*** creencias y valores sobre los roles de hombres y mujeres en la sociedad.

***Por su parte, los*** **comportamientos** de las personas que forman parte de la empresa y que tienen un carácter más variable hay que analizarlos en función del sexo y de que sean individuales, colectivos, de grupos de trabajo, y de la dirección-gerencia.

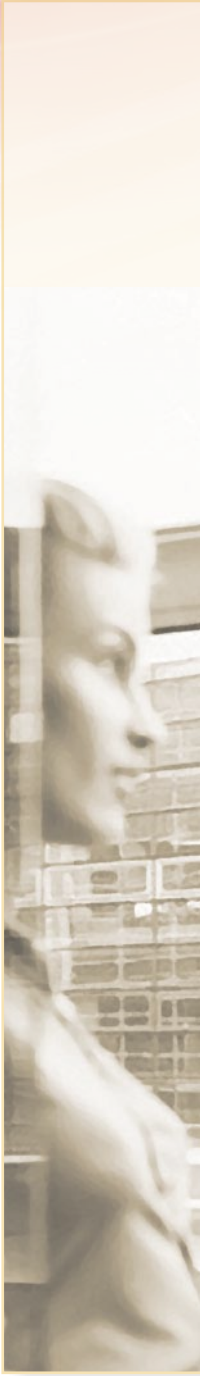
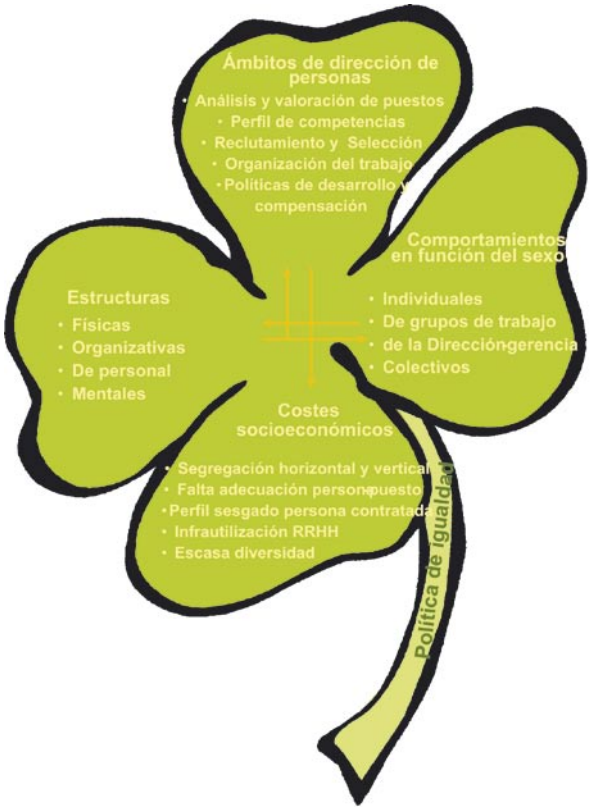


*Figura I.1. ENFOQUE ORGANIZATIVO Y DE GÉNERO PARA EL ANÁLISIS DE LAS DESIGUALDADES EN LA EMPRESA*[10]




[10] Elaboración propia a partir de la adaptación del modelo de Análisis Socioeconómico de Empresas y Organizaciones (Savall y Zardet, 1989).

La interacción continua entre estas estructuras y los comportamientos contribuye a la generación y mantenimiento de desigualdades entre hombres y mujeres dentro de la empresa, que constituyen costes socioeconómicos más o menos visibles para ésta. Los **ámbitos** claves que hemos identificado a la hora de diagnosticar estas desigualdades se centran en **las prácticas de dirección de personas**:

- La organización del trabajo,
- el análisis y valoración de los puestos de trabajo,
- la determinación del perfil de competencias,
- el proceso de reclutamiento y selección, y
- las políticas de desarrollo y mantenimiento del personal.

Las disfunciones en estas prácticas generan segregación horizontal y vertical, falta de adecuación entre las personas y los puestos, perfiles sesgados en la persona contratada, infrautilización de las capacidades del personal y escasa diversidad. Estos efectos suponen limitaciones e insatisfacciones que se traducen, en definitiva, en costes no sólo sociales sino también económicos para la empresa.

Este enfoque permite identificar los ámbitos que requieren una intervención para evitar esos costes. La aplicación de políticas de igualdad permite extender las fuentes de talento de la empresa (Isnard, 2003; Olgiati y Shapiro, 2002), y así reclutar candidaturas diversas y seleccionar a personas con un perfil más ajustado a los requerimientos del puesto. Estas políticas podrían aportar soluciones a determinados déficits de mano de obra a los que se enfrentan las pequeñas empresas.

## 1.5. Objetivos y metodología

### 1.5.1. Objetivos de la investigación

Una vez definido el ámbito de estudio, las desigualdades de hombres y mujeres en la micro y pequeña empresa andaluza, y propuesto un enfoque organizativo y de género para su análisis, estamos en condiciones de definir los objetivos de la investigación.

El objetivo general de este trabajo es ***identificar los mecanismos y los agentes que obstaculizan o favorecen la participación de las mujeres en todos los puestos y niveles de la empresa en igualdad de oportunidades con los hombres.***

Este objetivo general se compone de los siguientes objetivos específicos:

1. Constatar hasta qué punto se reproducen en las micro y pequeñas empresas andaluzas las desigualdades por razón de sexo que se dan en el mercado de trabajo.

2. Conocer las creencias y valores de este colectivo empresarial acerca de los roles de hombres y mujeres en el empleo y cómo repercuten en las prácticas de gestión de personal.

3. Determinar los elementos del proceso de selección de personal que obstaculizan o favorecen la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo.

4. Identificar los factores clave a tener en cuenta para la implantación de políticas de igualdad en la empresa.

### I.5.2. Consideraciones metodológicas

A continuación se describe la metodología utilizada para alcanzar los objetivos planteados, concretada en el diseño de la investigación, los instrumentos de recogida de la información y la descripción de la muestra empírica.

Se ha optado por un ***diseño de investigación*** mixto, combinando técnicas cuantitativas con técnicas cualitativas, tanto de recogida como de tratamiento y valoración de los datos obtenidos. Se ha realizado un **estudio cualitativo** para captar el discurso de los empresarios y empresarias de las micro y pequeñas empresas andaluzas, cuyos resultados han servido de base para el diseño de la **investigación cuantitativa.**

Para la realización de la investigación cuantitativa se ha utilizado el cuestionario como técnica básica que permite la recogida de información pertinente para los objetivos planteados. El cuestionario está formado por preguntas tanto cerradas (dicotómicas y/o de elección múltiple) como abiertas, con las que perseguíamos, por un lado, justificar las repuestas de algunas preguntas cerradas y por otro, obtener mayor cantidad y calidad de información.

Se elaboró un cuestionario piloto que fue sometido a la valoración de un grupo de personas expertas y tras las modificaciones oportunas se realizó un pretest con una submuestra de la población objetivo que ha sido de gran utilidad para mejorar la composición del cuestionario definitivo.

**Para la recogida de los datos optamos por la encuesta personal**, dada la extensión del cuestionario, y el bajo índice de respuesta que podíamos obtener si éste hubiera sido enviado por correo.

Nuestro **ámbito de estudio** está compuesto por micro y pequeñas empresas de entre 6 y 50 personas empleadas que realicen su actividad en Andalucía. El tamaño de la población objeto de estudio asciende a 39.345 empresas para el año 2003, según datos del Directorio Central de Empresas para Andalucía y atendiendo a los estratos de empleo considerados.

### *Selección de la muestra*

El tipo de muestreo utilizado para la selección de las unidades muestrales ha sido el aleatorio simple, estableciendo cuotas por tamaño y provincia, con el objetivo de mantener en la muestra

la proporcionalidad que las empresas tanto por tamaño como por provincia representan en la población (Tabla I.14).

Para la selección de las empresas de la muestra la principal base de datos utilizada ha sido el Directorio de Empresas de la Central de Balances de Andalucía. La utilización de esta base se justifica por disponer de información actualizada y desagregada, en función del tamaño de plantilla. de aspectos tales como la actividad de la empresa, su facturación y beneficio pero, sobre todo, porque mantiene una estructura similar a la que recoge el DIRCE para Andalucía, tanto desde la óptica de la distribución provincial como desde la sectorial (entendiendo por ésta la de grandes sectores).

Se han contactado un total de 985 empresas para la realización de las 300 encuestas. La ficha técnica del trabajo de campo aparece en la tabla I.15.

*Tabla I.14. DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA*

| POR PROVINCIA | | | |
|---|---|---|---|
| Almería | 30 | Huelva | 20 |
| Cádiz | 36 | Jaén | 27 |
| Córdoba | 37 | Málaga | 58 |
| Granada | 23 | Sevilla | 69 |
| TOTAL | | | 300 |

| POR TAMAÑO DE LA EMPRESA | |
|---|---|
| De 6 a 9 personas empleadas | 109 |
| De 11 a 30 personas empleadas | 109 |
| De 31 a 50 personas empleadas | 82 |
| TOTAL | 300 |

*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

## *La encuesta personal*

El cuestionario iba dirigido a la/s personas/s responsable de las decisiones en el ámbito de los recursos humanos en la empresa. No obstante, dada la exactitud de la información requerida en determinadas preguntas, en ocasiones ha sido necesario entrevistar a más de una persona en la misma empresa para poder completar el cuestionario[11].

El cuestionario se estructura en 5 bloques a través de los cuales se abordan las dimensiones básicas de las prácticas de recursos humanos desde una perspectiva que pone el énfasis en el impacto que tienen en la igualdad de hombres y mujeres. Predomina el carácter eminentemente cerrado de las preguntas al objeto de facilitar la agregación y explotación estadística de la información obtenida, aunque se han formulado algunas abiertas para captar la opinión del empresariado sobre determinados aspectos, como los relacionados con los obstáculos y las oportunidades para la contratación de mujeres en su sector.

[11] Aparece recogido en el anexo.

*Tabla I.15. FICHA TÉCNICA*

| Ficha técnica |
| --- |
| Ámbito: Comunidad Autónoma de Andalucía |
| Universo: Empresas con plantillas superiores a 5 e inferiores a 50 personas. |
| Tamaño de la muestra: diseñada 300 entrevistas; realizadas 300 entrevistas. |
| Procedimiento de muestreo: por cuotas de tamaño y provincia, con selección de las unidades de muestro finales a través de un muestreo aleatorio simple. |
| Procedimiento de entrevista: personal en las empresas. |
| Error muestral: para un nivel de confianza de 95% y P=Q=0,5, el error es de ±5,63% para el conjunto de la muestra, y en el supuesto de muestreo aleatorio simple. |
| Fecha de realización: junio-julio de 2004. |

En la confección del cuestionario se han tenido en cuenta todas las recomendaciones metodológicas al uso, planteándose preguntas claras y concretas, redactadas en un lenguaje preciso y sencillo para evitar aquella jerga técnica que pudiera dificultar su comprensión por las personas entrevistadas.

Las **principales variables sobre las que se ha solicitado información en el cuestionario se agrupan en los siguientes bloques:**

1. **El primer bloque de preguntas alude a las *características de las empresas***. Es de prever que estructuras distintas generen comportamientos diferentes desde la perspectiva de género, y que puedan identificarse características que se asocien a empresas que adoptan comportamientos más igualitarios. Los elementos analizados para perfilar los rasgos de la empresa han sido los siguientes: sector de actividad, antigüedad, propiedad, gestión familiar, forma jurídica, tamaño, ámbito de mercado, subcontratación, pertenencia a redes de empresa, nivel tecnológico y de equipamiento, etc.

Un apartado importante en la caracterización de la empresa es el relativo a las ***personas empleadas***: composición de la plantilla en cuanto a edad, jornada laboral y tipo de contrato, estabilidad, formación y proporción de familiares.

2. ***Proceso de contratación***. En la metodología utilizada es de destacar el rastreo que se ha seguido al proceso de contratación de una persona para cubrir un puesto de trabajo estructural de la empresa. Se ha optado por reconstruir el proceso de reclutamiento y selección de una persona, de las últimas que hubiere contratado la empresa. Con el objetivo de poder recabar información fiable se ha dejado a la discrecionalidad de la persona entrevistada la elección del puesto con dos restricciones: 1) que fuese un puesto de estructura y con vocación de permanencia 2) que se hubiese cubierto en los últimos 3 años para evitar los efectos de la pérdida de memoria. Con este método se ha pretendido evitar que las respuestas estuvieran influenciadas por la percepción de la persona entrevistada, por sus creencias, valores o por lo que cree que debe decir públicamente. Para ello, se ha intentado realizar una "reconstrucción de los hechos", desde el momento en el que se pensó por primera vez en esa necesidad, hasta la contratación final, más que preguntar por criterios y políticas de selección de personal.

Las preguntas formuladas para el seguimiento *del proceso de provisión de un puesto de trabajo* se estructuran del siguiente modo*:*

***2.1. Descripción del puesto***. Las variables introducidas que a priori considerábamos más relacionadas con las desigualdades por razón de sexo, en lo referente al análisis del puesto de trabajo son:

- Las condiciones espaciales de desarrollo del puesto.
- Los requerimientos en el uso de maquinaria, herramientas y nuevas tecnologías de la información.
- La autonomía, autoridad para supervisar a hombres y mujeres; posición en el organigrama y equipo de trabajo donde se inscribe el puesto.
- Las exigencias en términos de relaciones con los agentes frontera, esto es, empresas proveedoras, clientela, empresas competidoras, etc**.**

***2.2. Valoración*** que se otorga a las diferentes dimensiones del puesto. Para determinar en qué medida se da importancia a las exigencias que implica el desarrollo del puesto se ha construido una escala para valorar las condiciones de trabajo, esfuerzo, habilidades requeridas y responsabilidades asumidas.

2.3. El ***perfil***, esto es, las características que debe poseer la persona para realizar eficazmente el trabajo. Se han formulado siete preguntas sobre actitudes y cualidades de la persona junto a las cuestiones de formación general y específica, experiencia, estado civil, sexo y edad en la persona ideal.

2.4. El ***proceso de reclutamiento***. Básicamente se ha indagado sobre las fuentes utilizadas y el resultado del proceso, esto es, sobre el número de candidaturas atendiendo al sexo de las personas que la integran.

2.5. El ***proceso de selección***. Se ha buscado información sobre las técnicas de selección, la comisión que la realiza y los criterios determinantes de la elección.

3. El tercer bloque de preguntas recoge información sobre el resto de actividades de la ***función de personal***: formación, promoción, política salarial y agentes responsables de la función de personal. También en este apartado se han preguntado hechos y cifras y no criterios o políticas, para identificar las prácticas y no el discurso.

4. Un cuarto bloque de cuestiones alude a los ***resultados*** empresariales, tanto económicos como sociales, con una batería de preguntas sobre su opinión en relación con el clima laboral de la empresa.

5. Se ha dedicado un apartado a obtener información sobre las *creencias y* opiniones relativas a las barreras para el empleo de las mujeres en su sector, sobre *las* ***políticas de igualdad de oportunidades*** entre hombres y mujeres y sobre el nivel de implantación en su empresa.

   Considerando que la finalidad del presente estudio es la formulación de estrategias para promover la adopción de prácticas en las empresas que conduzcan a la producción de igualdad de oportunidades, se ha preguntado a los propios empresarios y empresarias su opinión sobre la idoneidad de una serie de ***medidas para facilitar la puesta en práctica de políticas de igualdad*** en su empresa. Estas medidas se han agrupado en varias categorías según su naturaleza: formación e información, apoyo económico, reconocimiento de buenas prácticas, y asesoramiento.

## *Técnicas de análisis*

Para el análisis de los datos nos hemos apoyado en técnicas univariantes, bivariantes y multivariantes, teniendo todas ellas en común el hecho de ser las más adecuadas en el análisis de variables categóricas, como ocurre con la mayoría de las preguntas incluidas en nuestro cuestionario. Las técnicas utilizadas han sido las siguientes:

1. **Tablas de contingencia,** utilizando para la determinación de la asociación o no entre dos variables el índice de asociación *Chi-cuadrado de Pearson*.

2. **Análisis loglineal,** de utilidad para la determinación de asociación o no entre tres o más variables y para la estimación de los efectos entre las mismas. Desde el punto de vista de la asociación entre variables, en las tablas de contingencia bidimensionales, sólo cabe preguntarse si las variables que definen la tabla son independientes o están relacionadas. El problema es que cuando añadimos una nueva variable a la tabla bidimensional y la convertimos en tridimensional, las posibles pautas de asociación entre variables se incrementan de forma sustancial. Por lo tanto, para poder estudiar las múltiples pautas de asociación presentes en una tabla de contingencia multidimensional se hace necesario estudiar una estrategia que permita una aproximación sistemática a las mismas. Justamente los modelos logarítmicos lineales (normalmente llamados loglineales) nos ofrecen dicha aproximación. Son quizás, la herramienta más útil para el estudio de tablas de contingencia multidimensionales: no sólo proporcionan una aproximación sistemática al estudio de la asociación entre las variables categóricas que forman una tabla de contingencia sino que, además, permiten obtener estimaciones para los efectos que puedan resultar de interés.

3. **Contrastes sobre parámetros muestrales,** pruebas no paramétricas. En concreto hemos utilizado el test *U de Mann-Whitney* que contrasta la hipótesis nula de igualdad de promedios poblacionales y se utiliza para contrastar si dos muestras no relacionadas proceden de poblaciones con la misma media.

4. **Análisis de segmentación mediante algoritmo CHAID** (chi-square automatic interaction detector). Esta técnica de análisis se ha utilizado para explorar cuáles son las variables independientes más importantes a la hora de diferenciar las categorías o valores de la variable dependiente (sexo de la persona contratada, por ejemplo). Esta técnica nos permite, a través del algoritmo chi-cuadrado ($\chi^2$) la creación de un árbol que divide a la muestra en distintos segmentos en función de una serie de variables independientes o criterios establecidos.

La justificación del uso de esta técnica recae en que nos permite lograr uno de los objetivos de nuestra investigación que es ver qué tipos de variables características de la empresa, fuentes de reclutamiento, tipo de puesto, etc.) son diferentes según se contrata a un hombre o a una mujer.

Concretamente, para la realización de la segmentación hemos usado el algoritmo CHAID (chi-square automatic interaction detector) el cual ejecuta técnicas de modelado dividiendo a la población en dos o más grupos distintos en base a las categorías del mejor predictor de una variable dependiente. Los segmentos construidos son mutuamente exclusivos y exhaustivos. En cada fase y nivel de análisis, CHAID divide el árbol resultante en variables independientes que tengan el menor "p valor", es decir, aquellas que sean más significativas. El "p valor" representa la probabilidad de que la relación que se encuentra en la muestra entre el predictor y la variable dependiente ocurra en la realidad si las dos variables fueran estadísticamente independientes.

Veamos la aplicación de la técnica CHAID mediante un ejemplo extraído del capítulo 4. Para la creación del árbol hemos seleccionado como variable a explicar o dependiente, el sexo de la persona contratada. Esta variable es nominal y presenta dos categorías: hombre (representa el 72,7 por ciento de la muestra) y mujeres (el 27,3 por ciento). Como posibles variables explicativas se han seleccionado aquellas relativas a: las características de la empresa, dimensiones del puesto, valoración del puesto, perfil de competencias del puesto, proceso de reclutamiento y selección.

El árbol resultante de la aplicación de CHAID es el que aparece en la figura I.2 y en el mismo podemos encontrar 8 nodos, 5 de los cuales son nodos finales, es decir, nodos en los que concluye la partición.

Como se puede apreciar en la figura el primer nodo que podemos observar es el que corresponde a la descripción de la variable dependiente, con sus respectivas categorías y frecuencias asociadas a las mismas. La primera rama que surge de la variable dependiente corresponde a la variable más significativa, o que tiene una mayor influencia a la hora de explicar, el porqué se contrata a un hombre o a una mujer (es la variable significativa que presenta un mayor valor de chi-cuadrado) variable relativa a las candidaturas para puesto.

Así el primer nodo final (nodo 2) está integrado por todas aquellas empresas que sólo contemplaron candidaturas femeninas para ocupar el puesto de trabajo vacante. Representan el 18,1 por ciento del total de casos, y por supuesto en todos ellos la persona contratada para ocupar el puesto fue una mujer.

El segundo nodo final (nodo 3), está integrado por aquellas empresas que sólo contemplaron candidaturas masculinas para ocupar los puestos de trabajo; representan el 64,2 por ciento del total de la muestra. Resulta también evidente en este caso que en el 100 por cien de las ocasiones la persona contrata fue de sexo masculino.

El nodo 4 recoge aquellos casos (17,7 por ciento) en los que había candidaturas de ambos sexos para acceder al puesto. En este caso la persona contratada fue en un 54,4 por ciento de las ocasiones hombre y en un 45,6 por ciento mujer. Este nodo no es final y en este caso podemos apreciar cuál es la segunda variable que más influye a la hora de que la persona contratada sea de un sexo u otro, concretamente se trata del sexo de la persona ideal para ocupar el puesto, variable que tiene tres categorías: hombre, mujer o indiferente. Esta segunda variable en importancia propicia la creación de dos nuevos nodos (nº 5 y 6).

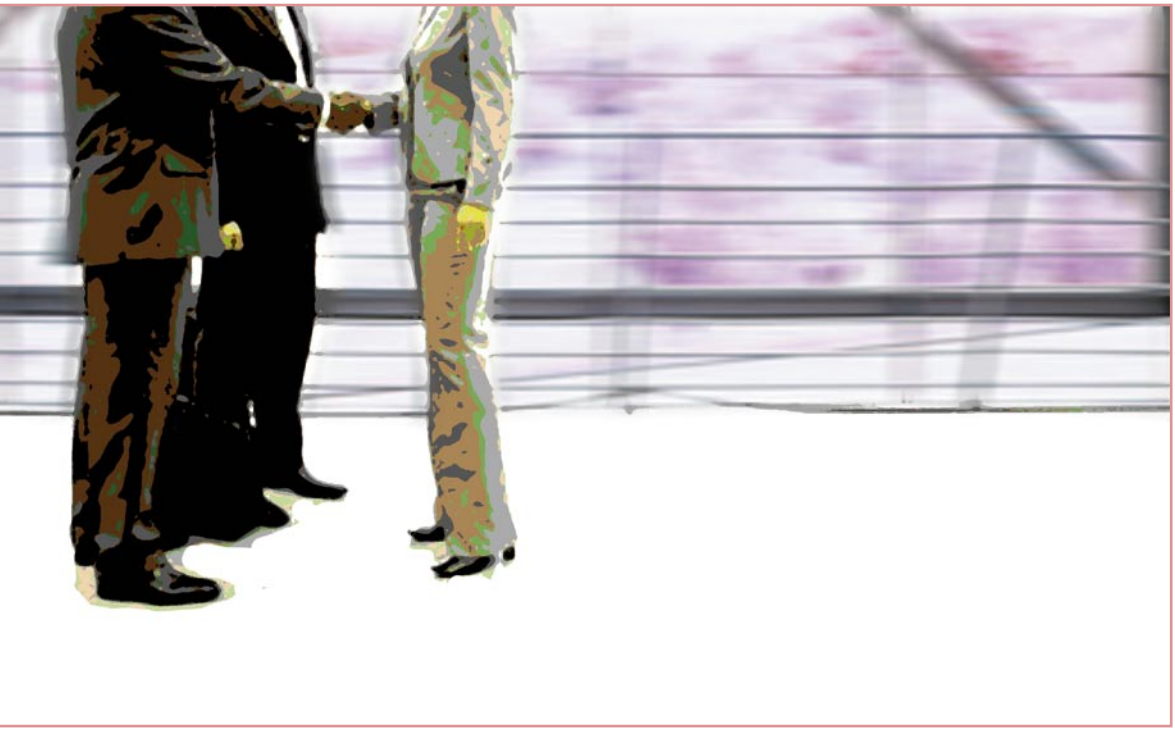
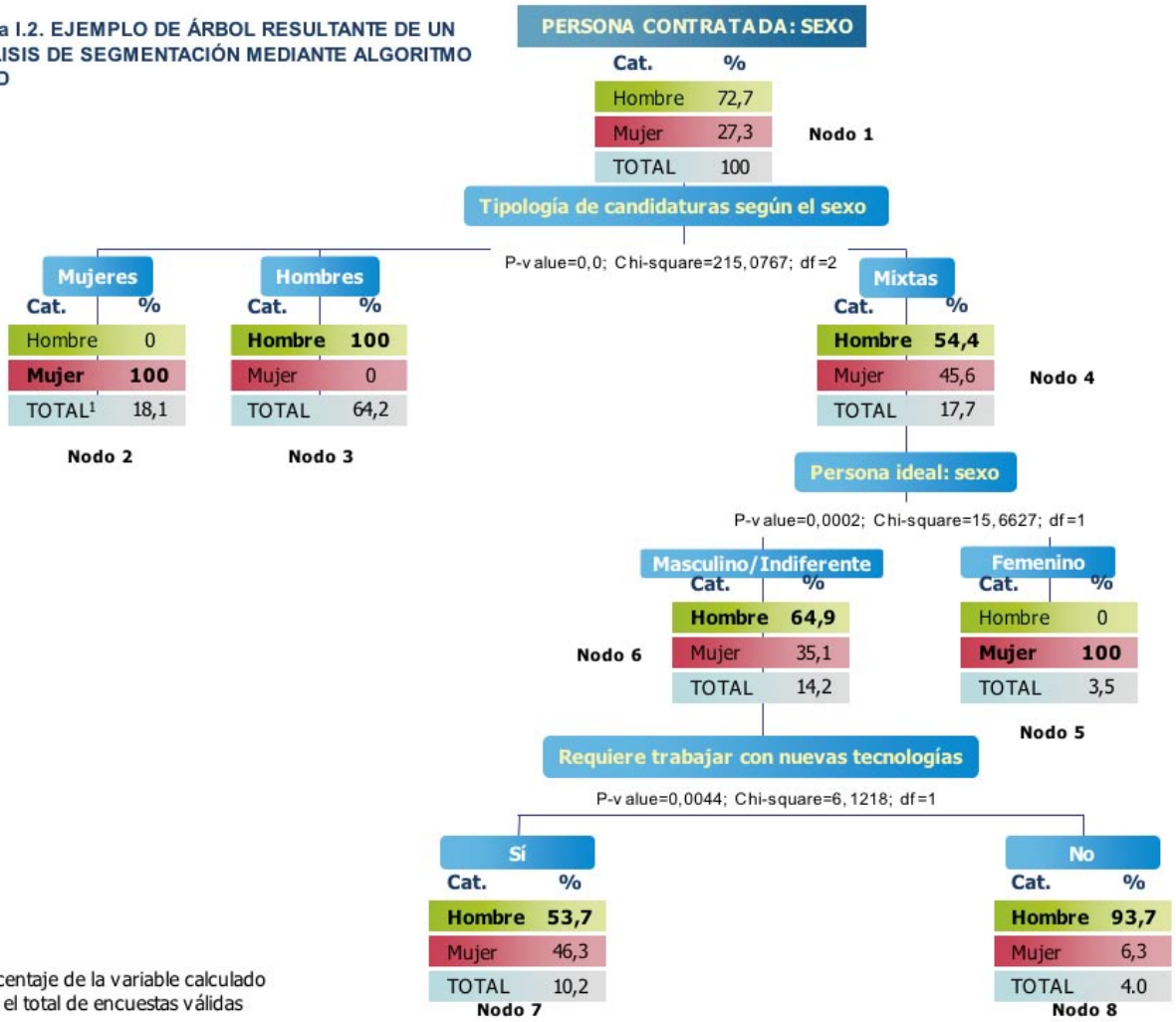


**Figura I.2. EJEMPLO DE ÁRBOL RESULTANTE DE UN ANÁLISIS DE SEGMENTACIÓN MEDIANTE ALGORITMO CHAID**




¹ Porcentaje de la variable calculado sobre el total de encuestas válidas

El nodo 5 es de nuevo un nodo final, en este caso se pone de manifiesto que aunque haya candidaturas tanto masculinas como femeninas, cuando se piensa en una mujer como la persona ideal para ocupar el puesto, en el 100 por cien de los casos es contratada una mujer, circunstancia que se da en un 3,5 por ciento de los casos.

En el nodo 6 se agrupan las categorías hombre e indiferente de la variable sexo de la persona ideal, representan un 14,2 por ciento del total, y en esos casos la persona contratada ha sido un hombre en un 64,9 por ciento de las ocasiones y en las restantes mujeres. Este nodo se ramifica en dos nodos finales, ofreciéndonos una tercera variable en importancia a la hora de explicar el sexo de la persona que se contrata. Se trata de la variable que recoge la necesidad del puesto de trabajo de utilizar o no las nuevas tecnologías. Cuando el puesto de trabajo exige el trabajar con las nuevas tecnologías, cosa que ocurre en el 10,2 por ciento de las ocasiones, en un 53,7 por ciento de ellas se contrata a un hombre y en el resto a una mujer. En aquellos casos en los que no es necesario el uso de nuevas tecnologías (4 por ciento), en un 93,7 por ciento de las ocasiones se contrata a un hombre y en el 6,3 por ciento restante se contrata a una mujer.

Por lo tanto se podría resumir diciendo que las variables explicativas del sexo de la persona contratada son de mayor a menor poder explicativo: composición por sexo de las candidaturas, el sexo de la persona ideal y por último el requisito de trabajar o no con nuevas tecnologías.

El proceso de clasificación concluye por uno de los motivos siguientes:

1. No hay más variables explicativas significativas para realizar la partición del nodo.

2. El número de elementos en el nodo final es tan reducido que no se pueden seguir realizando particiones[12].

[12] Aconsejamos a quienes tengan interés por profundizar en el conocimiento de esta técnica la consulta de otras fuentes como por ejemplo: Lévy, J.P y Varela, J. (2003): *Análisis multivariante para las ciencias sociales*. Editorial Pearson, Prentice Hall.

2

CAPÍTULO II

# DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA ANDALUZA. ESTRUCTURAS Y DESIGUALDADES ENTRE HOMBRES Y MUJERES

**En una primera aproximación a las estructuras de la empresa, nos interesa observar, ante todo, las estructuras de personal, organizativas, tecnológicas y culturales que se han definido en el modelo conceptual que soporta esta investigación.**

En primer lugar, se realiza una caracterización general, como paso previo a una descripción más detallada, centrada en aquellos elementos de la estructura de la empresa que más influyen en la realización de prácticas de dirección de personas con incidencia en la desigualdad de mujeres y hombres.

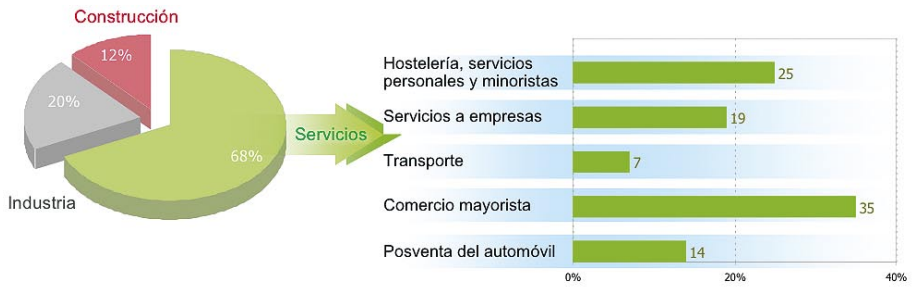
## II.1. Caracterización general de las empresas de la muestra

Si se observa la distribución de empresas agrupadas por sector de actividad presentada en el gráfico II.1, puede verse cómo del total de empresas encuestadas, el mayor número y porcentaje corresponde al sector servicios, en consonancia con lo que constituye la realidad del tejido empresarial andaluz.

Hay que mencionar que los porcentajes de participación de cada sector de actividad en el total no presentan apenas diferencias con respecto a la composición real de la población. Si se compara la muestra con la distribución sectorial del colectivo empresarial de entre 6 y 50 personas empleadas la diferencia más significativa se produce en el sector construcción que presenta un peso inferior al poblacional en casi 8 puntos. En sentido contrario, el sector industrial tiene una participación del 20 por ciento en la muestra, frente al 17 por ciento que representa en el total poblacional. Dentro del sector servicios, también hay algunas diferencias en la composición sectorial de la muestra, con una menor representación en las actividades de transporte y una sobrerepresentación del sector de venta y posventa del automóvil y del comercio mayorista.

Aunque a primera vista pudiera entenderse como una distorsión en la representatividad de la muestra, este hecho puede justificarse en términos de los intereses del estudio y de la base de datos utilizada. Efectivamente, una de las pretensiones del estudio es detectar barreras para la incorporación de las mujeres al empleo en las pequeñas empresas, objetivo que hace aconsejable subrepresentar aquellas ramas que tengan una homogeneidad interna en cuanto al comportamiento con respecto al género. Esto justifica la menor presencia de unidades empresariales en construcción y transporte, dos ramas donde el IF de las plantillas es muy reducido. Del mismo modo es aconsejable sobrerepresentar, por ejemplo, las actividades de industria, o comercio mayorista, cuyas subramas presentan comportamientos distintos, de esta manera aseguramos un cierto nivel de representatividad a los resultados del análisis.

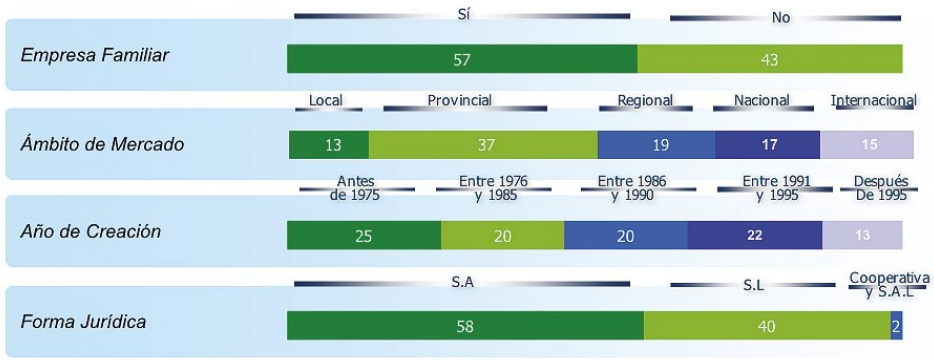
GRÁFICO II.1. DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DE LA MUESTRA




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

En cuanto a la distribución de la muestra atendiendo al *tamaño* de las empresas utilizando el número de trabajadoras/es como indicador del mismo, tal y como se ha referido anteriormente al explicar la elección de la muestra, se ha querido que las empresas de mayor tamaño estuvieran más representadas, para poder captar la información básica necesaria para los objetivos del estudio. De esta forma, las micro empresas, de entre 6 y 10 personas empleadas, sólo representan el 19 por ciento, las pequeñas empresas de entre 11 a 20 trabajadoras/es suponen el 32 por ciento, y el 49 por ciento restante lo conforman empresas de entre 21 a 50 personas empleadas. Por otra parte, se mantienen las proporciones, si atendemos al número total de personas implicadas en cada tramo. Así se garantiza que el cuestionario puede aprehender todas las dificultades asociadas a un proceso de selección para la provisión de un puesto de trabajo, a la vez que se asegura la diversidad de puestos analizados.

*Gráfico II.2. PERFIL DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

Para poder contrastar si hay algún tipo de relación entre los resultados de la investigación y el *ciclo de vida* de la empresa se ha indagado sobre la antigüedad de las mismas (gráfico II.2). El resultado de preguntar la antigüedad de la empresa, nos revela que en torno a un 20 por ciento de la muestra se encuentra en la primera fase de su ciclo de vida, con una vida inferior a los 7 años; por el contrario, hay una parte importante de empresas que está en una fase muy avanzada del ciclo de vida puesto que un 25 por ciento de las mismas tiene casi 30 años. Más significativo es el análisis de la antigüedad por tamaño: si bien las empresas más jóvenes son las de menor tamaño, también hay un colectivo importante de micro empresas que fueron fundadas antes de 1985 (un 47,3 por ciento) y la muestra también recoge a un colectivo de empresas que emplean a más de 20 personas y que han mostrado una mayor dinamicidad ya que fueron creadas después de 1996.

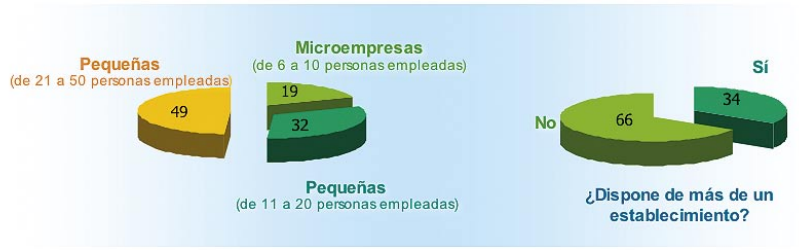
El análisis de la antigüedad de la empresa atendiendo al sector de actividad permite comprobar que entre las empresas más tradicionales se encuentran las industriales, principalmente de la rama alimenticia, y comercio mayorista; por su parte, los sectores donde hay mayor proporción de empresas jóvenes son los servicios a empresas y transporte.

En cuanto al sector, Si se relaciona el tamaño con el número de establecimientos de que dispone la empresa, y con la participación o no de otra empresa en su capital, se obtiene una imagen mucho más perfilada de la dimensión organizativa de las empresas que constituyen la muestra en la que se basa el estudio (gráfico II.3)

Un 34 por ciento de las empresas declara poseer más de un establecimiento, porcentaje ciertamente elevado teniendo en cuenta que se trata de pequeñas empresas, pero congruente con el perfil sectorial de la muestra. En efecto, las empresas multiestablecimiento pertenecen al sector servicios: venta y posventa del automóvil, comercio mayorista, hostelería y restauración.

*Gráfico II.3 DIMENSIÓN DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA*

*(porcentaje de empresas)*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

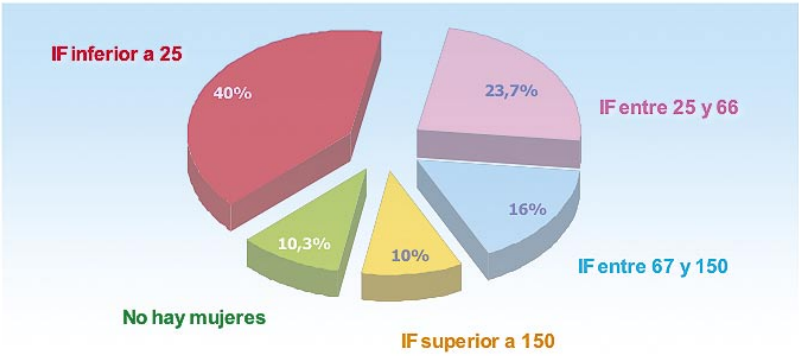
Más de la mitad de las empresas tiene una definición de empresa familiar, con capital, dirección y gran parte del personal vinculado a la familia, y tan sólo en un 25 por ciento se puede considerar que no hay relaciones familiares importantes en el seno de la empresa, ni en la propiedad ni en la plantilla. Con este perfil de empresa familiar no es sorprendente que tan sólo el 11 por ciento de las empresas están participadas o vinculadas a una empresa de mayor tamaño, ya sea mediante franquicia, sucursal o capital público.

La forma jurídica de las empresas que componen la muestra también refleja la importancia creciente que la sociedad limitada y anónima tiene en el tejido empresarial andaluz, si bien están subrepresentadas las empresas de economía social, principalmente por el sesgo que ha introducido en la elección de las unidades muestrales la base de datos principalmente utilizada.

Con respecto al ámbito de mercado, la mayor parte de las empresas atiende los mercados más próximos, si bien es interesante destacar el 15 por ciento de empresas que, aún siendo pequeñas, abastecen mercados internacionales. Estas empresas internacionalizadas pertenecen a las ramas de alimentación, fabricación de mobiliario, metálica y mecánica, y también al sector servicios donde destacan las ramas de transporte o mayorista.

Para completar el perfil de las empresas de la muestra vamos a hacer referencia al número de personas que trabajan por sexo, con el objeto de tener una primera valoración del grado de feminización de las plantillas. En el gráfico II.4 se presenta la distribución de las empresas de la muestra atendiendo al IF. En un 10,3 por ciento de las empresas no hay ninguna mujer empleada, y en el 74 por ciento la proporción no alcanza la paridad. Sólo en el 10 por ciento de las empresas encuestadas hay un porcentaje de mujeres superior al 60 por ciento pero en todas las empresas hay hombres en la plantilla.

*Gráfico II.4. DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA ATENDIENDO AL ÍNDICE DE FEMINIZACIÓN DE LAS PLANTILLAS*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

De la observación de la tabla II.1 se deduce que por término medio el grado de feminización de la plantilla es algo inferior a la población total y son las empresas de más de 20 trabajadoras/es las que presentan una menor feminización.

*TABLA II.1. TAMAÑO MEDIO DE LAS EMPRESAS POR HOMBRES Y MUJERES EN PLANTILLA*

| TAMAÑO DE LA EMPRESA | Total personas ocupadas | | | | Nº empresas | Tamaño medio | | IF |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Hombres | | Mujeres | | | Hombres | Mujeres | |
| | | % | | % | | | | |
| Micro empresa (6-10) | 325 | 6,1 | 116 | 6,6 | 56 | 5,8 | 2,1 | 35,7 |
| Pequeña (11 a 20) | 1092 | 20,6 | 389 | 22,2 | 96 | 11,4 | 4,1 | 35,6 |
| Pequeña (21 a 50) | 3874 | 73,2 | 1250 | 71,2 | 148 | 26,2 | 8,4 | 32,3 |
| **TOTAL** | **5291** | **100** | **1775** | **100** | **300** | **17,6** | **5,9** | **33,2** |

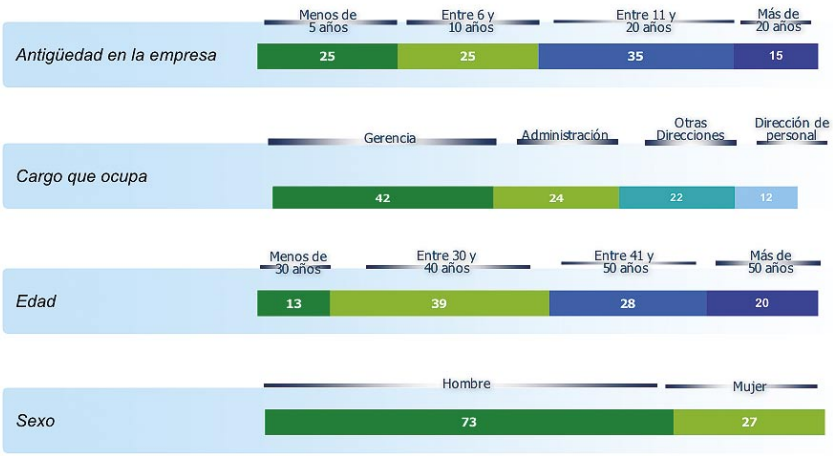
*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

La caracterización realizada permite verificar que, efectivamente, la muestra se ajusta claramente a la realidad del tejido empresarial andaluz, representa a pequeñas empresas, de capital familiar, pero también recoge las tendencias de cambio organizativo que están experimentado un número creciente de empresas andaluzas y que se concretan en la adopción de nuevas formas organizativas, vinculadas a redes de empresas, y en la expansión de los mercados.

Respecto a la **persona encuestada** (gráfico II.5) hemos de señalar que en un 42 por ciento de las ocasiones la encuesta ha sido contestada por la gerencia de la empresa, en un 12 por ciento por la persona responsable de la dirección de personal, en un 23 por ciento por otras/os directivas/os y en el 24 por ciento restante de las veces alguna persona perteneciente al personal administrativo de la empresa. Hemos de señalar que en estas ocasiones la persona tenía una antigüedad considerable en la empresa, y en otras muchas se trataba de secretarías de dirección. Además en estos casos la encuesta ha sido rellenada con la colaboración de dos personas, la gerencia y el personal administrativo que al tener un amplio conocimiento de la empresa, le había sido delegada la responsabilidad de contestar algunas preguntas del cuestionario.

La antigüedad de la persona encuestada en la empresa es significativa, pues tan sólo el 25 por ciento lleva menos de 5 años formando parte de la plantilla. La persona que ha respondido a la encuesta es hombre en un 73 por ciento de los casos, de mediana edad, entre 30 y 50 años.

*Gráfico II.5. CARACTERIZACIÓN DE LA PERSONA ENTREVISTADA*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

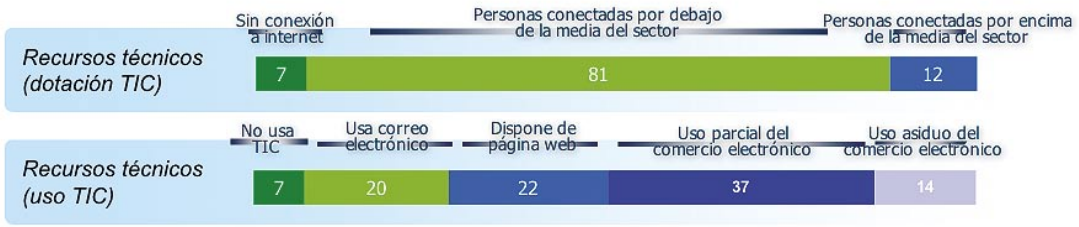
## II.2. Acceso y control de recursos tecnológicos y financieros

A nuestro modo de ver, una forma de aproximación a las estructuras físicas en su relación con el impacto de género sería el relacionado con la constatación del acceso de las mujeres a los recursos físicos y tecnológicos de la empresa. Dicha aproximación puede llevarse a cabo a través de las siguientes variables:

- Acceso a los recursos tecnológicos
- Acceso y control de recursos financieros: capital de la empresa

En lo que se refiere a los recursos tecnológicos se ha podido constatar que la utilización de las tecnologías de la información en la empresa andaluza, es prácticamente generalizada en lo que respecta a la gestión interna del negocio. De hecho, con respecto a la información estadística disponible[1] el nivel de penetración de ordenadores con y sin conexión a Internet en la empresa andaluza es más favorable, hasta el punto que tan sólo dos empresas de las 300 encuestadas afirma no poseer ningún equipamiento informático (gráfico II.6). Por lo que respecta a la utilización de las páginas web para la compra, promoción y venta de los productos, el nivel de uso detectado en la encuesta no difiere sustancialmente de la información publicada y sí permite establecer diferencias entre las empresas, por lo que puede considerarse como un indicador de innovación en procesos de gestión y marketing. De este modo, consideramos que una empresa presenta un carácter más innovador a medida que utiliza las tecnologías de la información y comunicación en sus relaciones con clientes y proveedores en mayor medida que la media de las empresas de su sector[2].

*Gráfico II.6. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

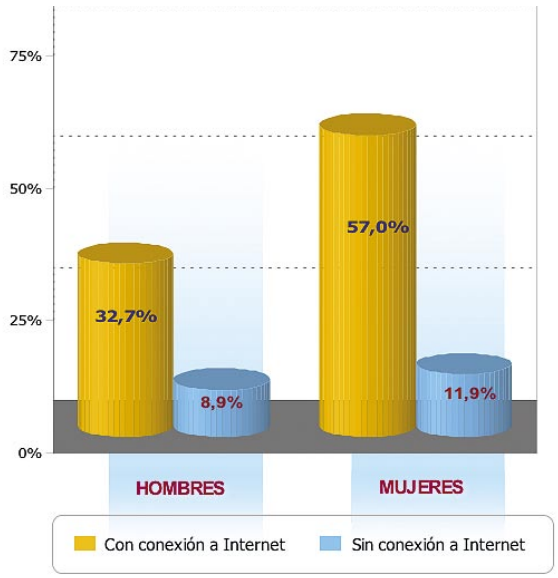
[1] INE, Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico (CE) 2002.

[2] La media del sector se ha calculado a partir de la información publicada en la Encuesta de uso de TIC y Comercio electrónico.

Por lo que respecta al acceso de las mujeres a las tecnologías de la información es también generalizado, y no se puede considerar que exista desigualdad entre hombres y mujeres en el acceso a este tipo de recursos. Si bien es cierto que hay que matizar que se ha preguntado fundamentalmente por estas tecnologías, que están muy relacionadas con la función de administración, por lo que se puede estar infravalorando el nivel de acceso de las mujeres a sistemas de producción avanzados.

En relación con el acceso a ordenadores con conexión a Internet encontramos que, mientras un 32,7 por ciento de los hombres ocupados en la empresa tiene acceso a ordenadores con conexión a Internet, el porcentaje de mujeres asciende al 57 por ciento (gráfico II.7). Este resultado no es sorprendente si se relaciona con el tipo de puesto ocupado por las mujeres, mayoritariamente administrativo, y donde el uso de estas tecnologías está más extendido.

*Gráfico II.7. MUJERES Y HOMBRES CON ACCESO A ORDENADORES EN LA EMPRESA*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

Otra información que proporciona la encuesta sobre el acceso de las mujeres a recursos tangibles es la relativa a la participación en el capital de la empresa. De esta forma, en la tabla II.2 se recoge la estructura de capital de la empresa según sea propiedad mayoritariamente de hombres, de mujeres o se comparta el capital al 50 por ciento entre ambos; esta información aparece cruzada con la proporción entre socios y socias en el capital de la empresa.

La primera conclusión que se deriva de su lectura es la escasez de empresas propiedad de mujeres. Puede haber influido el haber seleccionado sólo empresas con más de cinco personas empleadas, pues gran parte de las empresas de mujeres son micro empresas. Hay 36 socias por cada 100 socios, un IF que se aproxima al que presenta la ocupación en este tipo de empresas, pero sin embargo, en cuanto a la participación en el capital la posición de las mujeres se debilita. Así sólo el 10 por ciento de las empresas tiene capital mayoritariamente femenino, y en un porcentaje similar (9,6 por ciento) la propiedad se reparte en términos paritarios entre hombres y mujeres. El 80,4 por ciento de las empresas tienen capital mayoritariamente masculino.

*Tabla II.2. COMPOSICIÓN POR SEXOS DE LA PROPIEDAD DE LA EMPRESA*

| Índice de feminización de socios/as | Propiedad del Capital | | |
|---|---|---|---|
| | *Masculina* | *Femenina* | *Mixta* |
| Predominan los hombres | 98,2 | 1,8 | 0 |
| IF entre 66 y 100 | 57,4 | 0 | 42,6 |
| Predominan las mujeres | 11,1 | 77,8 | 11,1 |
| **TOTAL** | **80,4** | **10** | **9,6** |

*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

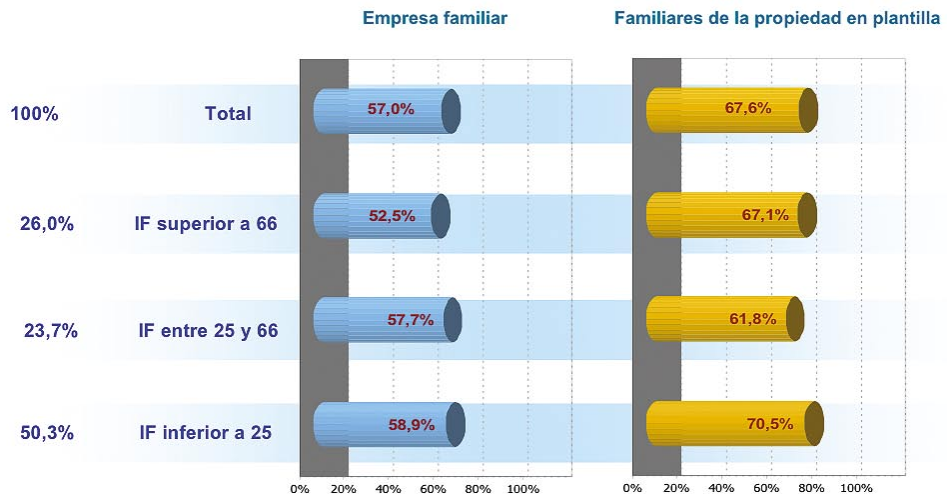
## II.3. PERFIL DEL PERSONAL EMPLEADO

Al margen de la caracterización del capital humano de las empresas de la muestra, nos interesa perfilar las desigualdades entre hombres y mujeres que se producen en la micro y pequeña empresa, y que por su carácter estructural son el resultado de comportamientos anteriores pero a su vez van a condicionar decisiones futuras de contratación en la empresa.

En relación con la caracterización de las plantillas de las empresas de la muestra, se consideran como aspectos definitorios la edad y cualificación de los trabajadores y trabajadoras, las características de su relación contractual en términos de temporalidad, tipo de jornada y salarios, junto a información sobre la vinculación familiar o los puestos que ocupan. De este modo, se va a determinar el IF que presentan estas variables en la empresa y, en un epígrafe posterior, cuando se defina la estructura organizativa y la función de gestión se profundizará en las desigualdades entre mujeres y hombres en otros aspectos de la gestión de los recursos humanos: promociones, asistencia a actividades formativas, etc.

Resulta ilustrativo el gráfico II.8 donde se presenta una caracterización del grado de feminización de las plantillas atendiendo al carácter familiar de la empresa. Con esta información se pretende determinar en qué medida, la contratación de familiares de las personas que toman las decisiones en la empresa (sea la gerencia o las personas que aportan el capital) se relaciona con la presencia de mujeres en la plantilla de la empresa.

*Gráfico II.8. PORCENTAJE DE EMPRESAS FAMILIARES SEGÚN EL INDICE DE FEMINIZACIÓN DE LAS PLANTILLAS*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

Un hecho evidente es la fuerte presencia de familiares en la plantilla, pues en un 67,6 por ciento de las empresas hay personal empleado al que unen lazos familiares con la gerencia o la propiedad; un 57 por ciento de empresas se autodenominan empresas familiares, y hay que destacar que sólo en un 25 por ciento de las empresas no se ha detectado ningún tipo de vinculación familiar entre los empleados y empleadas de la misma. Es decir, ni se califican de empresas familiares ni afirman tener familiares de la gerencia-propiedad en la plantilla. Aunque este hecho ya se había observado en epígrafes anteriores, al caracterizar la muestra, resulta llamativo constatar cómo **las empresas familiares tienen un menor Índice de Feminización de las plantillas**.

Los sectores con mayor presencia de empresas familiares son el transporte, los servicios de venta y posventa del automóvil y el comercio mayorista, y en el otro extremo, entre los sectores que cuentan con un menor porcentaje de empresas familiares se encuentran los servicios a empresas y la industria, que son asimismo, junto con los servicios de hostelería y personales, los que también tienen menos personal familiar contratado. En construcción, venta y posventa del automóvil y transporte, más del 75 por ciento de las empresas tienen familiares en sus plantillas.

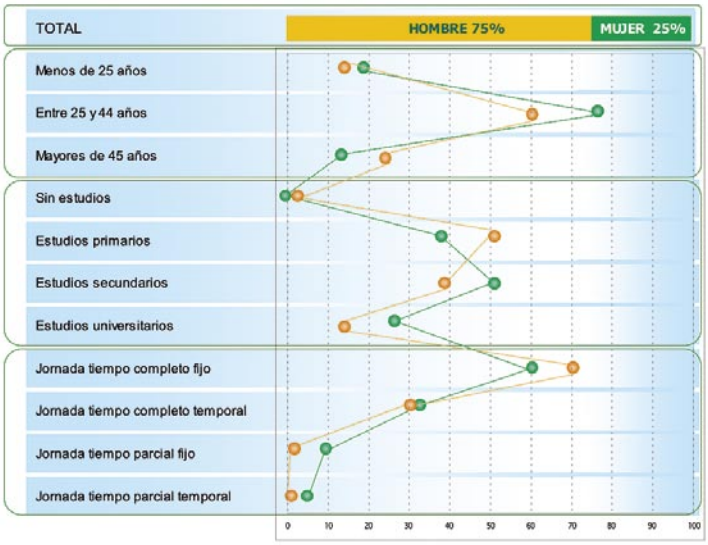
En lo que se refiere al perfil de los recursos humanos, de las más de 7.000 personas que conforman la plantilla de las empresas encuestadas, el desglose por sexo, edad y nivel formativo se representa en el gráfico II.9. Las conclusiones que pueden extraerse de este perfil de las personas ocupadas en las micro y pequeñas empresas son las siguientes:

- En cuanto a la edad, se detecta la escasa presencia de hombres y mujeres jóvenes, y la reducida proporción de mujeres mayores de 45 años.

- En lo que se refiere a la formación se ha podido constatar la mayor titulación de las mujeres.

- Por lo que respecta a las condiciones de trabajo, hay que indicar que la muestra no refleja la alta temporalidad y parcialidad que caracteriza las condiciones laborales de las trabajadoras andaluzas, y en este sentido está subrepresentada la proporción de empleadas a tiempo parcial y con contrato temporal. Por el contrario, el porcentaje de hombres en situación de temporalidad sí que es similar al que presenta la población total. Creemos que el hecho de haber excluido a las empresas de menos de 6 personas empleadas es un argumento justificativo de estas cifras.

*Gráfico II.9. PERFIL DEL PERSONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

La caracterización genérica de los recursos humanos se completa con el análisis de la importancia de la población inmigrante en la fuerza laboral de las micro y pequeñas empresas. Se ha podido constatar que la población inmigrante representa en torno al 7,8 por ciento del total de personas ocupadas en estas empresas, si bien no ha sido posible identificar cuántos son hombres y mujeres. Las diferencias sectoriales no son muy acusadas, destacando por encima de la media las ramas de servicios, especialmente hostelería-restauración-servicios personales y comercio mayorista.

## II.4. Estructuras organizativas: los hombres toman las decisiones y la mayoría de los equipos de trabajo son masculinos

Para abordar el análisis de las estructuras organizativas vamos a resaltar los aspectos más destacados con el fin de mostrar los parámetros de organización de las empresas que pudieran estar relacionados con una mayor o menor propensión a la igualdad. En definitiva, se trata de caracterizar la muestra en relación con la existencia o no de segregación horizontal y vertical, lo que permitirá presentar un perfil más o menos igualitario de la organización más allá de la mera presencia de mujeres en la base de la pirámide jerárquica.

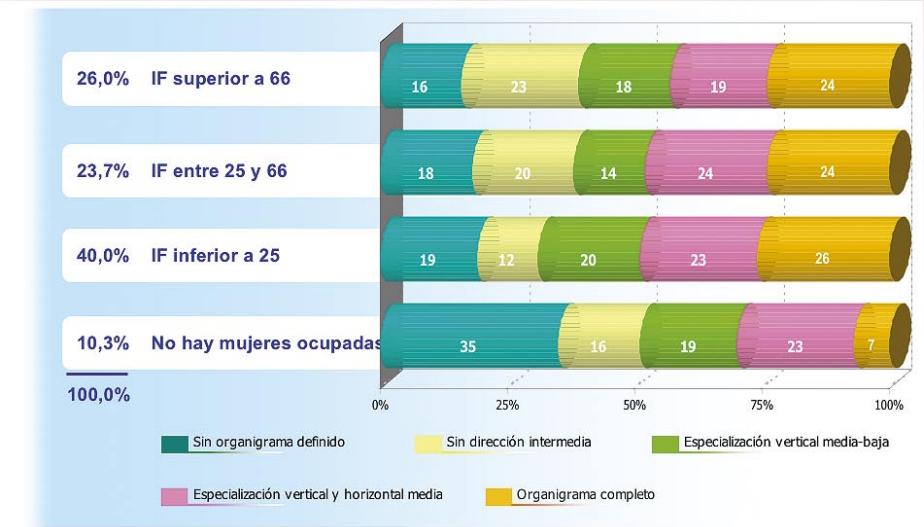
### II.4.1. Mujeres en puestos directivos

El capital organizativo de la empresa puede venir representado por el organigrama, como representación del grado de especialización vertical y horizontal de la empresa. Así, a medida que hay mayor especialización vertical significa que la dirección intermedia está más definida; del mismo modo la diferenciación horizontal permite valorar el grado de especialización de las actividades por áreas funcionales, productos, áreas geográficas. A medida que hay una mayor especialización vertical u horizontal, consideramos que la estructura de la empresa está más definida y, en caso contrario, el nivel de estructuración es menor. En última instancia, nos interesa conocer si el grado de estructura organizativa se relaciona con prácticas más o menos igualitarias en la empresa.

Según la información proporcionada por nuestro trabajo de campo, un 20 por ciento de las empresas no define un organigrama de la empresa, y tan sólo un 22,6 es capaz de representar un organigrama completo que refleja la diferenciación vertical y horizontal elegida atendiendo a los criterios funcionales o por territorio que han adoptado. Un porcentaje similar, perfila un organigrama incompleto, donde el grado de especialización vertical y horizontal es medio. A medida que el grado de estructura es menor, significa que la mayor parte de las funciones del proceso de administración recaen exclusivamente en la gerencia, y que la escasa diferenciación horizontal y vertical es el reflejo de una menor especialización en el desarrollo de las funciones que no se relacionan directamente con la producción de bienes y servicios propias de la empresa.

¿Qué empresas son las que tienen una estructura organizativa más formalizada? Si atendemos al IF de las plantillas, en el gráfico II.10 se observa que las principales diferencias se producen entre las empresas con plantillas paritarias o de mayoría femenina, con las empresas donde no hay ninguna mujer ocupada. En este último caso, la mayor parte de las empresas o tienen una estructura simple, formada exclusivamente por la gerencia y el personal de base, o una marcada diferenciación vertical en las funciones de producción de bienes y servicios, por lo que hay una mayor jerarquización en esta área de la empresa.

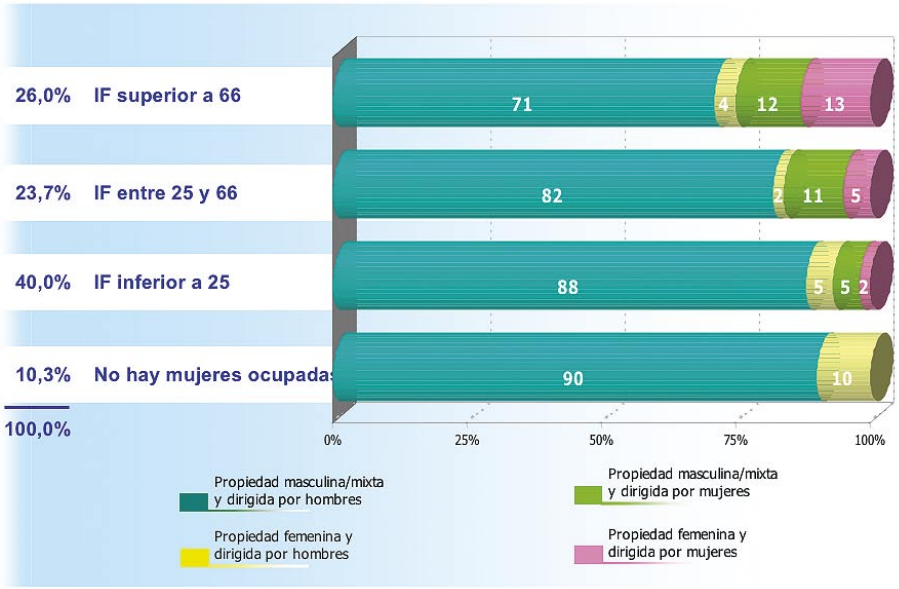
*Gráfico II.10. GRADO DE ESTRUCTURA SEGÚN EL ÍNDICE DE FEMINIZACIÓN DE LA EMPRESA*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

Una vez analizada en el epígrafe anterior la estructura de capital, una segunda forma de valorar el capital organizativo de las empresas bajo una perspectiva de género, consiste en la identificación del sexo de la toma de decisiones, que vendrá explicado por el nivel que ocupen las mujeres en la jerarquía empresarial. A medida que la dirección de la empresa se va profesionalizando, y se produce una separación entre la propiedad y la gerencia, es necesario establecer estas diferencias de cara a valorar el impacto de un liderazgo femenino en la dirección de personas en la empresa. Como se ha dejado entrever anteriormente, en lo referente al capital de la empresa, tan sólo el 10 por ciento es propiedad femenina, y no todas estaban dirigidas por mujeres. Por ello, se ha construido una variable que hemos denominado sexo de la toma de decisiones, y que permite diferenciar las empresas que son propiedad mayoritaria de mujeres y están dirigidas por mujeres, del resto de combinaciones de propiedad y/o dirección donde no predominan las mujeres (gráfico II.11).

*Gráfico II.11. MUJERES Y HOMBRES EN LA TOMA DE DECISIONES SEGÚN EL ÍNDICE DE FEMINIZACIÓN DE LA PLANTILLA DE LA EMPRESA*

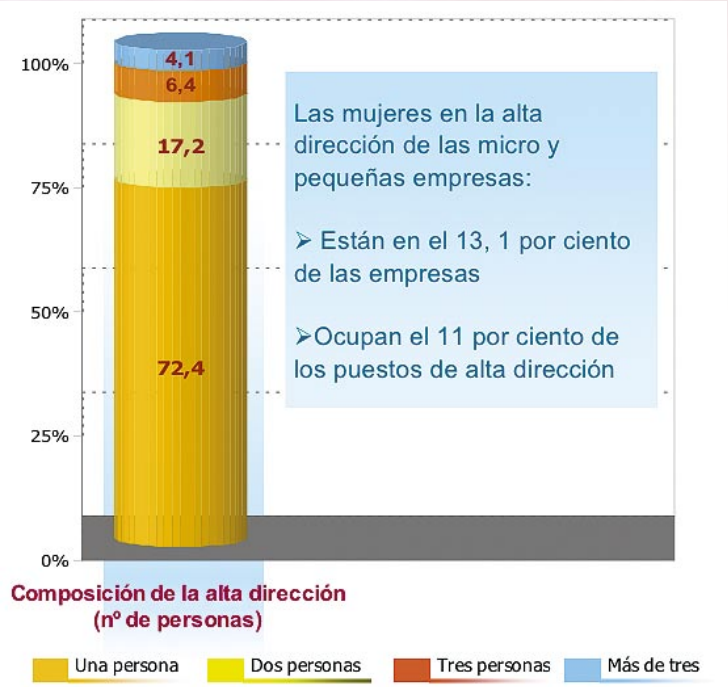



*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

En total, en un 13,1 por ciento de empresas, la participación de las mujeres en la alta dirección es significativa, el 5,3 por ciento son propiedad femenina y el otro 7,7 por ciento no. Con esta información se comprueba fácilmente la escasez de puestos de alta dirección ocupados por mujeres.

En concreto, teniendo en cuenta que en el 27,4 por ciento de las empresas la dirección es compartida por dos o más personas (gráfico II.12), se han identificado 426 puestos de alta dirección de los cuales tan sólo el 11 por ciento están ocupados por mujeres, porcentaje muy similar al que ocupan en cuanto a propiedad. Por tanto, se puede concluir que el acceso a los recursos de decisión de la mujer en la empresa es bastante más reducido que el que le corresponde en relación con su participación en el empleo.

*Gráfico II.12. PERSONAS EN LA ALTA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

Si descendemos al nivel de la dirección intermedia, hay que tener cautela con la exactitud de las cifras, pues la escasa formalización de algunas empresas dificulta la identificación de los puestos que tienen responsabilidades directivas y capacidad de supervisión. Aún así, las estimaciones que derivan del trabajo de campo no dejan lugar a dudas sobre la existencia de un *techo de cristal* en la micro y pequeña empresa andaluza: tan sólo el 21,6 por ciento de los puestos de dirección intermedia (incluyendo supervisoras/es) definidos en los organigramas de estas empresas están siendo desarrollados por mujeres.

Al igual que otras investigaciones han mostrado para otros ámbitos territoriales (Laufer, 2003), el "techo de cristal" que dificulta el acceso de mujeres a puestos de alta dirección adquiere una dimensión transversal, más allá de la estructura de la empresa y el tipo de sector.

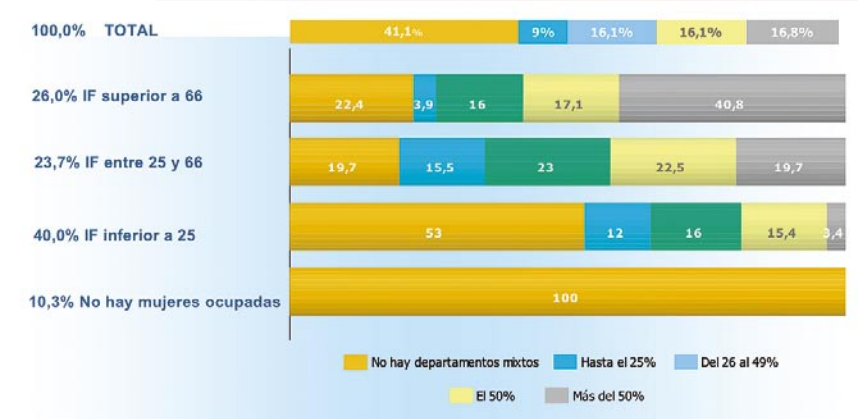
## II.4.2. Una mirada a la segregación horizontal

Otra forma de aproximación al perfil del capital organizativo desde una perspectiva de género consiste en el estudio de la organización de los equipos de trabajo según el sexo de sus integrantes, verificándose así si predomina la separación entre los hombres y las mujeres, o la formación de equipos mixtos. En este sentido, el puesto de trabajo que ocupen las mujeres, también será un indicador de la mayor o menor presencia de segregación horizontal en el diseño organizativo.

Cuando el diseño organizativo se ve impregnado de estereotipos de género se formula una organización donde tanto la división del trabajo como la coordinación se ven afectadas, de tal forma que se establecen claras diferencias entre los puestos de trabajo que pueden ocupar las mujeres y los hombres. Esto se traduce en una estructura donde predominan los departamentos (definido en términos genéricos, dada la escasa formalización de las pequeñas empresas se trataría de equipos de trabajo al frente de los cuales hay una persona responsable), exclusivamente masculinos y femeninos, en detrimento de los mixtos. En este trabajo se ha considerado que un equipo de trabajo o un departamento es mixto cuando al menos hay una persona de cada sexo, con lo que puede ocurrir que el supervisor de la unidad sea un hombre, el resto trabajadoras y teóricamente estamos calificando a esa unidad como mixta. Por otro lado, cuando se califica a un departamento como masculino o femenino es que está formado exclusivamente por personas del sexo correspondiente (gráfico II.13).

En términos generales, en la organización de las empresas de la muestra predominan los departamentos formados por personas de un solo sexo, ya sean masculinos (un 49 por ciento del total) o femeninos (un 21 por ciento) frente a un 30 por ciento que son mixtos.

*Gráfico II.13. GRADO DE DIVERSIDAD POR SEXO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO SEGÚN ÍNDICE DE FEMINIZACIÓN DE LA EMPRESA*



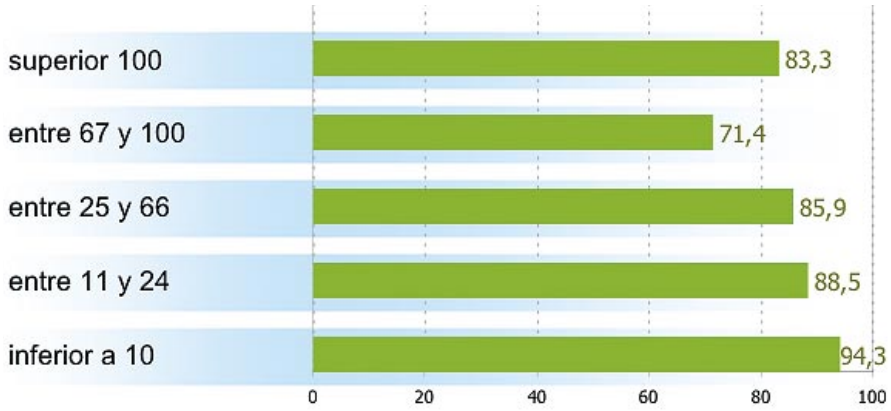

*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

En este sentido, y dada la definición del indicador, sorprende el alto porcentaje de empresas donde no hay mezcolanza entre la mano de obra masculina y la femenina, incluso en empresas con plantillas muy feminizadas un 22,4 por ciento tiene separada en unidades organizativas distintas a las mujeres de los hombres, lo que apunta el alto grado de expansión de la segregación horizontal entre el tejido empresarial, y nos alerta sobre las desigualdades que pueden esconderse en algunas empresas, cuyo alto porcentaje de mujeres ocupadas obedece más a factores de coste, o a tradición en el sector que a un tratamiento explícito de igualdad entre hombres y mujeres en el trabajo.

Por término medio, las unidades organizativas o equipos de trabajo de la empresa están compuestos por personas de un solo sexo. En una definición amplia de equipo de trabajo mixto, en el que al menos hay un hombre y una mujer, tan sólo el 16,8 por ciento de las empresas tienen organizados la mayor parte del trabajo en equipos mixtos. Este porcentaje se eleva a medida que en la plantilla hay más mujeres en términos relativos, esto es, las empresas con mayor grado de feminización de sus plantillas son las que más trabajan con equipos de trabajos mixtos.

De cara a evaluar el nivel de segregación horizontal también es interesante destacar la información que proporciona la encuesta sobre los puestos de trabajo que ocupan hombres y mujeres. Considerando que los puestos típicamente femeninos son aquellos que las propias personas entrevistadas han denominado en la encuesta, y que por otra parte coinciden con los generalmente identificados como femeninos y que se han mencionado en el capítulo primero: venta en establecimiento, administración y contabilidad, limpieza y manipulación, principalmente.

*Gráfico II.14. PORCENTAJE DE EMPRESAS DONDE LAS MUJERES OCUPAN EXCLUSIVAMENTE PUESTOS TÍPICAMENTE FEMENINOS SEGÚN EL IF DE LAS PLANTILLAS*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

Si observamos la distribución de empresas según el IF de su plantilla y el tipo de puesto que desarrollan las mujeres (gráfico II.14), se observa claramente que a medida que la empresa está más feminizada las mujeres ocupan cualquier tipo de puesto en la organización y que, por tanto, existe menor segregación horizontal. Sin embargo, en la categoría de empresas con más mujeres que hombres se incrementa la segregación, lo cual vuelve a poner de manifiesto que es necesario distinguir dos tipologías de empresas con plantillas feminizadas:

1. Las empresas pertenecientes a sectores feminizados, donde la mano de obra femenina se considera que aporta cualidades diferenciales, experiencia y menor coste. En este caso, donde predominan estereotipos como no hay voluntad de igualdad, se asigna a las mujeres a puestos de trabajo determinados, en la base de la pirámide empresarial, y se separa de los puestos ocupados por hombres. En estas empresas, hay segregación horizontal y vertical.

2. Empresas donde la mayor feminización de las plantillas va acompañada de la formación de equipos de trabajo mixtos, las mujeres ejercen puestos en la dirección intermedia y pueden desarrollar las mismas profesiones que los hombres. Aunque se trata de sectores normalmente feminizados, es la actitud hacia la igual consideración de hombres y mujeres, la creencia en la capacidad de ambos sexos para aportar valor a la empresa la que marca las diferencias.

Es necesario destacar que la relación entre antigüedad y puesto de trabajo ocupado por las mujeres, es contraria a la que esperábamos. Si bien se argumenta que las empresas más paritarias en general poseen una menor antigüedad, debido a causas tan diversas como la edad del gerente o la menor inercia en la contratación de hombres, nuestros resultados no han permitido mostrar una asociación entre antigüedad y desigualdad. En todo caso, sí debe notarse que pese al cambio en el discurso sobre la mujer, en el 94 por ciento de las empresas de más reciente creación se están empleando a mujeres sólo en puestos típicamente femeninos.

Otro aspecto que se ha detectado en el trabajo de campo se relaciona con la asignación de mujeres en unidades organizativas. Cuando las mujeres ocupan puestos tradicionalmente femeninos lo hacen en departamentos formados exclusivamente por mujeres en un 38 por ciento, y en un 62 por ciento lo hace en unidades mixtas, en las que al menos hay un hombre. Estos datos explican, como se ha señalado anteriormente, la concentración de los puestos directivos en hombres aunque impliquen la supervisión de mujeres, y es frecuente en estas empresas que los departamentos de mujeres estén coordinados por hombres.

Por el contrario, las mujeres que ocupan puestos no feminizados lo hacen en estructuras mixtas. En este sentido, hay que reseñar que la proporción de empresas donde los hombres están desempeñando funciones que venimos denominando "típicas femeninas" es mayor que la proporción de empresas donde son las mujeres las que acceden a los puestos de los hombres.

### II.4.3. Empresas de mujeres

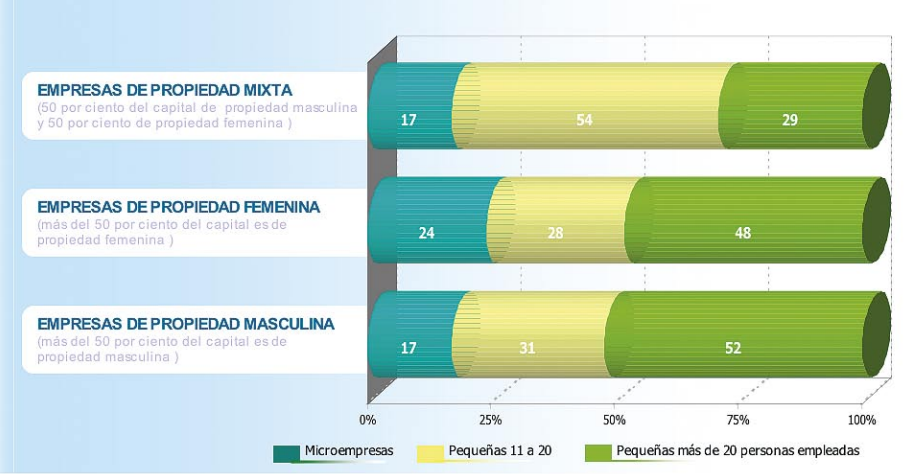
Una de las conclusiones que se derivan del estudio realizado es la invisibilidad estadística de las empresas creadas y dirigidas por mujeres. Dentro de la escasez de datos económicos y empresariales con perspectiva de género, el relativo al empresariado femenino ha quedado patente; el tamaño reducido de las empresas, y la inexistencia de bases de datos que tengan por objetivo recopilar empresas de capital femenino son las principales dificultades detectadas.

Se puede considerar que el 10 por ciento de las empresas son de propiedad femenina al estar el capital mayoritariamente en manos de mujeres. Si nos detenemos a caracterizarlas, a partir de las principales variables organizativas determinadas a lo largo de este capítulo podemos concluir lo siguiente:

1. La mayor parte de las empresas propiedad de mujeres son microempresas con menos de 10 personas empleadas, mientras que las empresas de capital paritario abundan más en el tramo intermedio de tamaño (entre 11 y 20) y las masculinas son mayoritarias entre las de más de 20 trabajadoras/es (gráfico II.15).

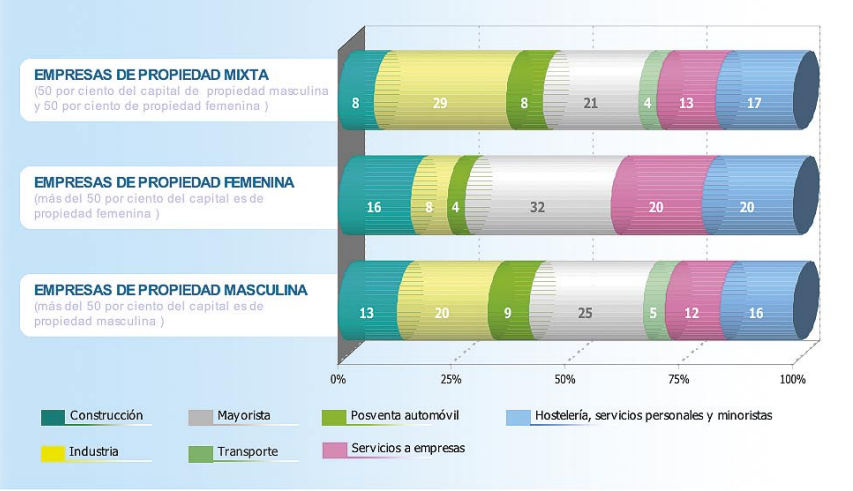
2. El gráfico II.16 muestra cómo se concentran en las ramas de comercio mayorista (32 por ciento), servicios a empresas (20 por ciento), hostelería, servicios personales y minoristas (20 por ciento), y un porcentaje inferior en construcción (16 por ciento).

*Gráfico II.15. SEXO DE LAS PERSONAS PROPIETARIAS DE LA EMPRESA SEGÚN TAMAÑO EMPRESARIAL*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

*Gráfico II.16. SEXO DE LAS PERSONAS PROPIETARIAS DE LA EMPRESA SEGÚN SECTOR DE ACTIVIDAD*

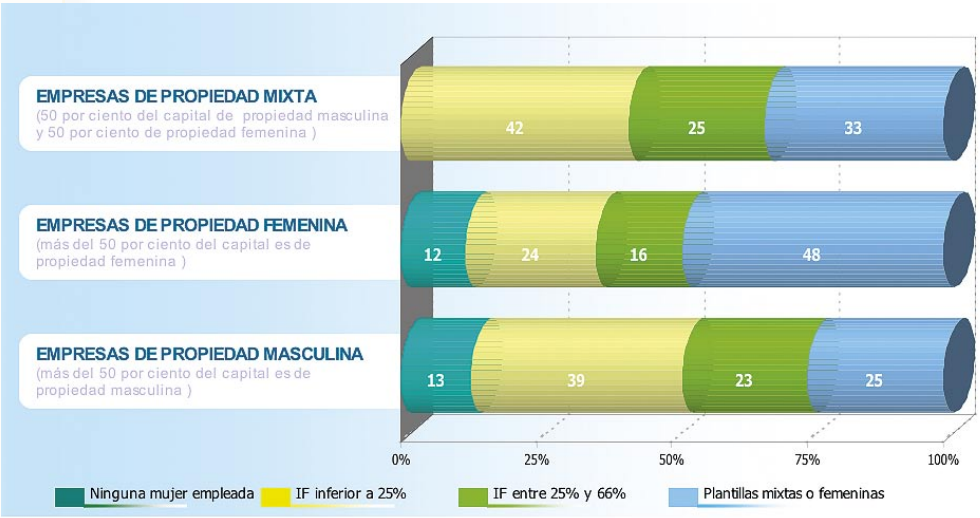



*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

3. Las empresas de capital femenino tienen mas plantillas feminizadas (36 por ciento) y paritarias (12 por ciento), aunque hay un 12 por ciento de empresas que no emplea a mujeres y otro 24 por ciento de empresas que tiene un Índice de Feminización de sus plantillas inferior a 25 y sólo ocupan como máximo a una mujer por cada cuatro hombres (gráfico II.17).

4. Esta divergencia en cuanto a las actividades y composición de las plantillas se explica por el origen de la empresa. La práctica totalidad de las empresas de capital femenino son familiares (96 por ciento) y en la mitad de las mismas se ha producido relevo generacional (en el 54,5 por ciento) por lo que se puede deducir que no han sido fundadas por la propiedad actual, sino que son heredadas.

*Gráfico II.17. SEXO DE LAS PERSONAS PROPIETARIAS DE LA EMPRESA SEGÚN ÍNDICE DE FEMINIZACIÓN DE LA PLANTILLA*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

5. En clara relación con el matiz anterior, un conjunto importante de las empresas de capital femenino no está dirigida por mujeres, sino por hombres. Del mismo modo, en lo referente a la composición por sexo de la dirección

intermedia, tampoco se observan grandes diferencias entre las empresas según sean propiedad de hombres o de mujeres. Sí es cierto que en las empresas femeninas se confía más en mujeres para ocupar puestos directivos medios, pero en unas proporciones bajas: sólo en el 28 por ciento de las empresas femeninas hay paridad o más mujeres en la dirección intermedia, en un 12 por ciento las mujeres están menos representadas que los hombres (el Índice de Feminización de la dirección intermedia se sitúa entre 1 y 66 por ciento) y en un 28 por ciento los puestos directivos medios están ocupados sólo por hombres. De nuevo, se manifiesta la dualidad de la empresa de propiedad femenina.

6. También se percibe el sexo de la persona propietaria en la asignación de puestos a las mujeres, y en un 23,8 por ciento de las empresas femeninas las mujeres ocupan cualquier puesto de la empresa, sin que sea necesariamente un puesto feminizado. En el conjunto de las empresas este porcentaje asciende al 13,5 por ciento.

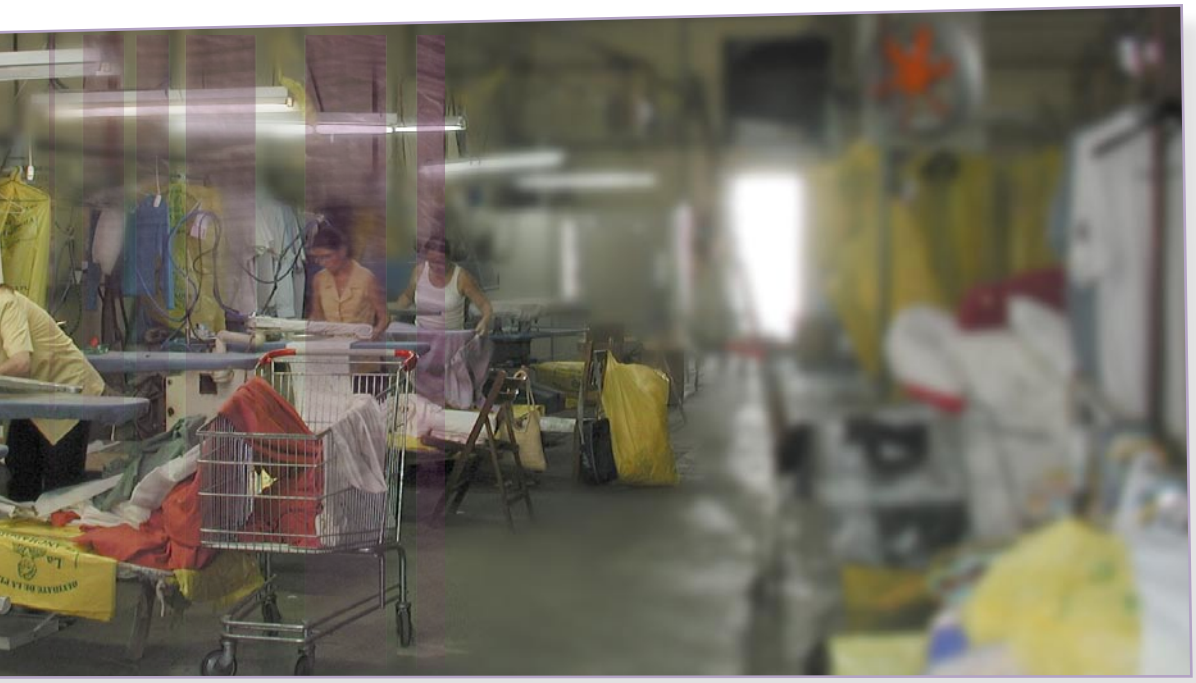
7. En lo que respecta a la coordinación del trabajo y a la formación de equipos o departamentos, también se ha detectado una dualidad en las empresas femeninas: de una parte, un 24 por ciento de estas empresas tienen prácticamente organizado su trabajo en torno a equipos mixtos, pero también en el otro extremo hay un 52 por ciento de empresas que no tiene ninguna unidad organizativa donde trabajen conjuntamente hombres y mujeres. Se manifiesta de nuevo la dualidad de la organización de la empresa femenina, y no se puede atribuir exclusivamente a la existencia o no de relevo generacional la explicación de este diferente comportamiento.

8. Un 28 por ciento de las empresas de propiedad femenina tiene una estructura bien definida y plasmada en un organigrama completo, y un 24 por ciento se sitúa en el otro extremo, con una estructura simple, que tan sólo distingue la gerencia del resto del personal. La distribución del conjunto de empresas en cuanto a grado de estructura es más homogénea, tal y como se ha mostrado anteriormente, y es en las empresas femeninas donde se manifiesta esta mayor dualidad.

Por lo tanto, se han identificado dos tipos de empresas femeninas en cuanto a sus planteamientos de dirección y liderazgo:

- Las empresas que no han sido fundadas por mujeres, sino que acceden a la propiedad mediante herencia familiar. Estas empresas, en su mayoría, no presentan diferencias en cuanto a igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres con respecto a las empresas masculinas. La propietaria gestiona una estructura consolidada, con una cultura definida, y donde se respeta la autoridad femenina que deriva de la propiedad pero no por ello cambian las actitudes y valores con respecto a la incorporación de mujeres en las plantillas o en los puestos directivos.

- Las empresas creadas por mujeres, que introducen paridad en las estructuras de la empresa; en la composición de las plantillas, en las estructuras jerárquicas, por lo que apenas se percibe segregación horizontal y vertical.



## II.4.4. La función de personal en la estructura organizativa. Agentes, contenido y reproducción de desigualdades

En este apartado se pretende ofrecer un perfil de la función de gestión de personal en la micro y pequeña empresa andaluza, considerando los agentes que intervienen, el contenido, y la percepción que la dirección tiene de los resultados obtenidos, es decir, cómo valoran los resultados de la empresa y el clima laboral. También se han formulado preguntas concretas sobre el resto de actividades de gestión de personas.

### *Agentes*

Hemos utilizado el término personal y no recursos humanos porque la realización del pretest puso de manifiesto que a las micro empresas el término recursos humanos no les resultaba familiar, lo que hacía aconsejable utilizar el término personal. Posteriormente, en la realización del trabajo de campo se ha puesto de manifiesto que son pocas las empresas que cuentan con una persona especialmente encargada de esta función, que no existe una denominación única si bien se usa con mayor frecuencia los términos "jefa/e de personal", "encargada/o de personal" o "director/a de personal".

Las micro y pequeñas empresas tienen estructuras organizativas muy centralizadas y la gerencia aglutina la autoridad para la toma de decisiones. Las decisiones de personal corresponden a la gerencia en el 87,5 por ciento de las empresas, y sólo el 4 por ciento afirma tener una dirección de personal. Cuando se descentraliza esta función se suele dejar la responsabilidad de tales decisiones en otra dirección de departamento (producción, administración) o en un grupo de ellas (8,5 por ciento si sumamos ambos casos).

Fruto de esta centralización, en casi todas las ocasiones en que la persona que ha respondido a la entrevista ocupaba el puesto de dirección de personal, afirmaba que las decisiones en esa materia las tomaba la gerencia.

[3] Téngase en cuenta que asumir la responsabilidad de la toma de decisiones significa que, al menos, se tiene la atribución de elegir entre varias alternativas, pero existen toda una serie de actividades anteriores a la elección (búsqueda de información relevante, definición de alternativas) y posteriores (ejecución de la decisión) que conforman lo que Mintzberg llama el proceso de toma de decisiones y que se pueden delegar.

Son pocas las empresas que a la hora de representar su organigrama muestran claramente una unidad organizativa de personal, hasta el punto de que algunas personas entrevistadas se han autodenominado jefas/es de personal y en el organigrama aparecen como responsables de administración. Por sectores, las diferencias no son significativas, aunque puede matizarse la mayor descentralización de la toma de decisiones en el sector servicios, especialmente servicios postventa, comercio mayorista y servicios a las empresas.

La gerencia centraliza el poder de toma de decisiones, pero lógicamente no tiene capacidad (por disponibilidad temporal) para protagonizar todo el proceso de provisión del puesto de trabajo, que abarca desde la detección de la necesidad hasta la búsqueda de candidaturas, selección y contratación[3]. Por ello, hay otras personas que participan en las actividades de gestión de personal aunque no haya una descentralización formal de esta función. Esta práctica se produce aun en las empresas donde la gerencia es compartida, y muestra que es necesario ampliar el análisis de los agentes que influyen en la toma de decisiones de personal, tanto del interior de la empresa como del exterior en caso de externalizarse estas actividades.

La gerencia decide después de que otras personas filtran el proceso de reclutamiento y selección

Las entrevistas realizadas han permitido captar la creciente labor que realizan las personas responsables de administración en la preselección de candidaturas. La gerencia, a pesar de concentrar el poder de decisión, suele delegar en la dirección intermedia la realización del ***proceso de selección***. La mitad de las empresas cuya función de personal está centralizada en el/la gerente confía el proceso de selección de un puesto de trabajo a un grupo de personas, e incluso en las empresas con dirección de personal se comparte en gran medida las labores de selección con la dirección de línea. En total, el 41,2 por ciento de los puestos de trabajo que hemos analizado han sido seleccionados exclusivamente por la gerencia; tan sólo en un 4,4 por ciento se ha confiado en la dirección de personal para que ejecute esa labor en solitario, y en más de la mitad de las empresas la decisión sobre la persona contratada[4] ha sido colectiva (gráfico II.18). Esta constatación está poniendo de relieve **la influencia de otros agentes de la organización en el desarrollo del proceso de selección de personal**.

Si bien existe un perfil claro de la persona responsable de las decisiones de personal centrado en las personas propietarias o en la gerencia, es más difícil caracterizar a las personas que filtran información de candidaturas, preseleccionan, y por lo tanto determinan el resultado del proceso de selección. Es muy frecuente en las pequeñas empresas que la persona encargada de la administración o la supervisión directa participe intensamente en el proceso de reclutamiento y selección. Incluso el conjunto del personal, en la medida que forman parte de la red de búsqueda de candidaturas, introducen un sesgo importante en función de lo que consideren correcto.

[4] Es usual y recomendable que las fases más políticas de los procesos de selección involucren a más gente, particularmente a las direcciones de línea que van a trabajar con la futura persona contratada.

*Gráfico II.18. CARGO DE LA PERSONA QUE SELECCIONÓ SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA*

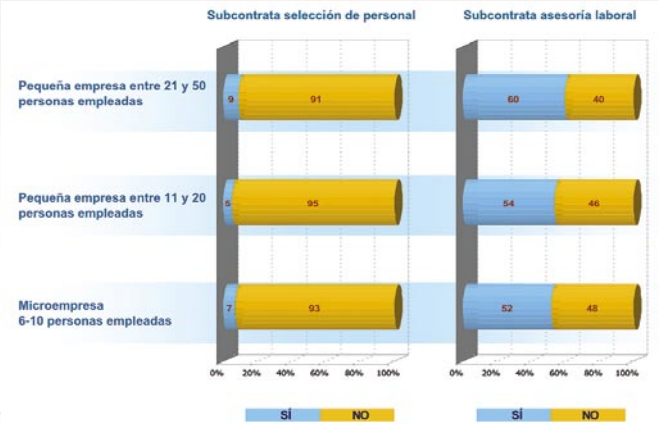
El tamaño no impone grandes diferencias, excepto que en las empresas de mayor tamaño es donde se concentran las direcciones de personal, pues la recurrencia a otras direcciones de línea es independiente del tamaño.

## *Colaboraciones externas*

En segundo lugar, el espectro de agentes se completa con la externalización de esta función. La pregunta a responder sería: ¿**Qué apoyo y asesoramiento** recibe la gerencia de las micro y pequeñas empresas para el desempeño de la gestión de personal? La gerencia concentra la función de personal con alguna colaboración en las decisiones de selección de personal de su empresa y es poco usual recurrir a **colaboraciones externas**. Así sólo un 8 por ciento de las empresas han declarado subcontratar la actividad de selección de personal.

Un 57,1 por ciento de las empresas subcontrata las actividades de asesoramiento laboral (gráfico II.19), porcentaje que se eleva hasta el 60 por ciento en las empresas de más de 20 personas empleadas. Las asesorías laborales asumen un rol importante a la hora de ayudar y aconsejar a las micro y pequeñas empresas pues conocen la reglamentación, les ayudan a elegir el contrato y, en cierta medida, suplen la ausencia de direcciones de personal.

*Gráfico II.19. EXTERNALIZACIÓN DE ACTIVIDADES DE GESTIÓN DE PERSONAL SEGÚN TAMAÑO DE LA EMPRESA*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

Por lo tanto, a efectos de conseguir los objetivos de este estudio e identificar las barreras para la igualdad de oportunidades en el empleo de mujeres y hombres, es necesario tener presente la realidad de la organización informal, y aunque la gerencia sea la persona encargada formalmente de las decisiones de personal, se puede afirmar que en la mayoría de las micro y pequeñas empresas **la función de personal es una actividad compartida** entre la gerencia y la/s persona/s responsable/s del departamento funcional correspondiente, y por tanto, son más las personas que influyen en que se contraten hombres o mujeres.

El hecho de que participen diversas personas en el proceso de selección puede tener dos significados distintos y contradictorios. En primer lugar puede ser el resultado de un gran compromiso de las empresas lo que dotaría a esta función de un carácter transversal, lo que es propio de empresas maduras que integran esta función en la estrategia de la empresa. Aunque también puede ser debido a la falta de capacidad directiva y de profesionalización y tecnificación de una actividad que se delega sin los instrumentos adecuados para realizarla con eficacia sino para reproducir las decisiones adoptadas en el pasado.

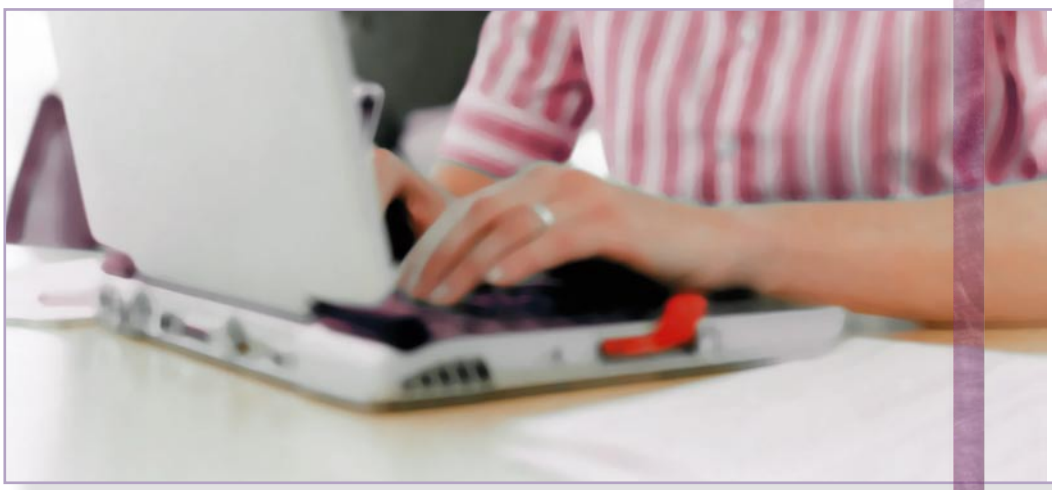
¿En cuál de las dos posiciones se sitúa la micro y pequeña empresa andaluza? ¿Se puede interpretar que para la micro y pequeña empresa la gestión de personal no es una función estratégica sino meramente de gestión administrativa? Para responder a estos interrogantes habrá que analizar el contenido de la función de personal y la satisfacción de la gerencia con los resultados del proceso.

## *Contenido de la función de personal: escasa orientación a la diversidad y a la gestión de competencias*

La gestión de personal, es una función empresarial que ha ido cambiando a lo largo de las últimas décadas hasta convertirse en un área estratégica. Vamos a analizar en qué consiste esa función siguiendo el proceso básico: análisis y valoración de puestos, reclutamiento, selección, formación, promoción, remuneración. Veremos que la ***importancia de la función de personal en la pequeña empresa es ambivalente:*** es importante y está centralizada, pero a su vez es un ***área cerrada a innovaciones***. Esto en gran parte es debido a la opinión que tiene la gerencia sobre los recursos humanos, y sobre sus aportaciones y demandas a la empresa.

A continuación se presenta de forma muy sintética una valoración de los principales datos que se han extraído de la investigación empírica relativos a las principales actividades de la función de personal.

Con esta visión panorámica se pretende dejar patente que en la micro y pequeña empresa gestionar los recursos humanos no es tanto poner en marcha procedimientos para atraer, seleccionar, motivar y fidelizar al personal asalariado como asumir la responsabilidad de trabajadores y trabajadoras a los que se conoce, a los que en algunos casos hay que despedir, que suponen un coste importante, etc. Es una dualidad importante a la que se enfrenta el empresariado y que va a marcar sus decisiones de contratación. De una parte, una convivencia con la trabajadora o trabajador y de otra parte la tensión de la productividad, de los costes de personal, etc. Por ello, en las pequeñas empresas existe mayor miedo a la innovación en la plantilla y hay una preferencia por las personas ya conocidas.



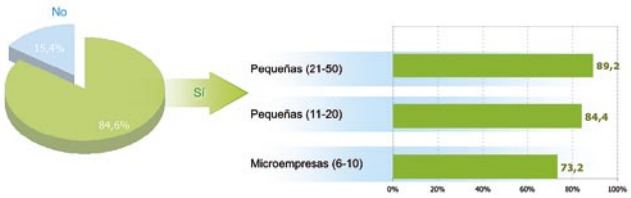
## Formación

Para el análisis de la actividad formativa que ha seguido el personal empleado en la empresa, se ha demandado el número de personas que han asistido a tales actividades en los últimos tres años diferenciando cuatro actividades distintas en función de su carácter e importancia para el desarrollo profesional.

En términos generales, en el 84,6 por ciento de las empresas el personal ha participado en alguna actividad formativa, y los resultados muestran diferencias por tamaño de la empresa (gráfico II.20). Si atendemos a cada una de las categorías formativas el resultado es el siguiente (gráfico II.21):

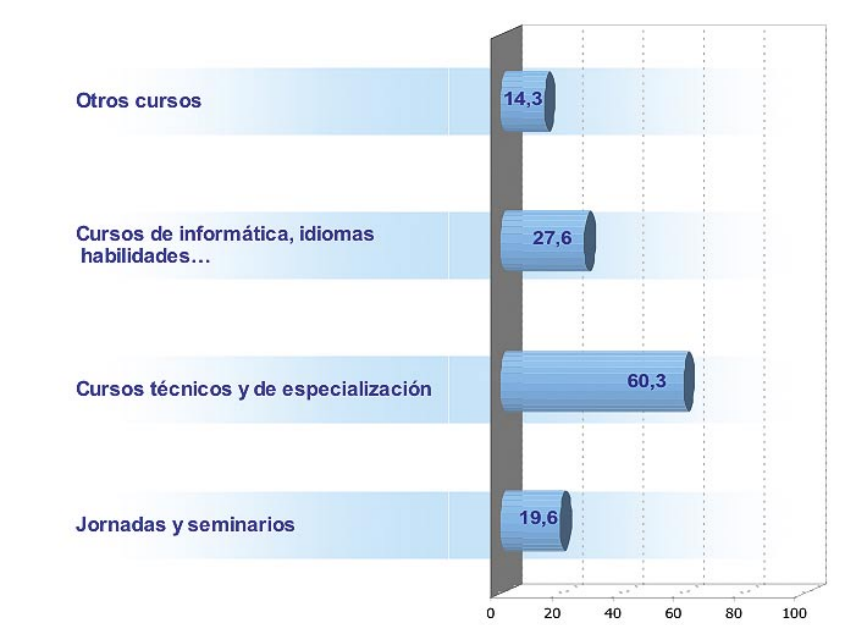
- Las *jornadas y seminarios*, de carácter formativo e informativo, tienen una corta duración y apenas tienen impacto en el currículum de quienes asisten. En un 20 por ciento de las empresas algún trabajador o trabajadora ha asistido a jornadas y seminarios en los últimos 3 años. Esta cifra es baja si se considera que existe una amplia oferta de actividades formativas tanto desde ámbitos privados como de organizaciones públicas que ofrecen estas sesiones de forma gratuita. Uno de los sectores con mayor participación en estas actividades formativas, junto con los servicios a empresas, es el de servicios postventa, donde las principales empresas fabricantes de automóviles y de componentes ofrecen regularmente jornadas de formación.

*Gráfico II.20. NÚMERO DE EMPRESAS CON PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES FORMATIVAS*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

*Gráfico II.21. PORCENTAJE DE EMPRESAS DONDE LA PLANTILLA HA REALIZADO ACTIVIDADES FORMATIVAS SEGÚN TIPO DE FORMACIÓN*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

- Los *cursos técnicos o de especialización* propios de cada profesión, que tienen un resultado directo en incrementar las competencias y el currículo de la persona formada. En cursos técnicos de especialización la actividad formativa ha sido mayor, y el 60,3 por ciento de las empresas declara que al menos una persona de su plantilla ha recibido esta formación. Por tamaño, las diferencias más significativas surgen entre las micro empresas, con un 50 por ciento de participación, y las de mayor tamaño, donde el 63 y el 65 por ciento, según los tramos de dimensión considerados, declaran que alguna persona trabajadora ha participado en los últimos 3 años en cursos técnicos de especialización.

- Los cursos de *habilidades, idiomas e informática,* se han realizado por término medio en el 27,6 por ciento de las empresas, sin embargo las microempresas han sido más dinámicas, un 30,4 por ciento.

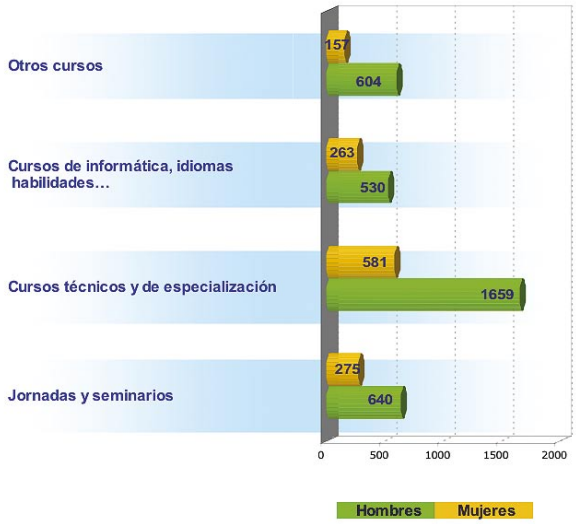
- Otros cursos, entre los más citados por las empresas han sido los de prevención de riesgos laborales. También en esta categoría es muy baja la participación y apenas un 14,3 por ciento declara haber participado sin que se perciban diferencias por tamaño.

Con estos datos, no podemos afirmar que la micro y pequeña empresa tenga un plan de formación, ni atendiendo al volumen de empresas que participan en actividades formativas ni, sobre todo, por el porcentaje de la plantilla que se beneficia de tal formación. Son muy bajos los porcentajes de empresas donde ha recibido formación más de la mitad de la plantilla en los últimos 3 años. Si bien hay que ser conscientes de la relatividad de las cifras, y considerar que estamos evaluando la gestión de personal de estas pequeñas empresas bajo el prisma del proceso que siguen las grandes.

Los principales resultados apuntan no sólo al escaso compromiso de la empresa con la formación de su personal, sino un comportamiento diferencial según se trate de la formación de hombres y mujeres: las principales dimensiones que permiten valorar el grado de compromiso de la empresa con la formación de sus trabajadoras/es son el grado de participación relativa de hombres y mujeres, el horario y el apoyo económico en el abono del curso.

- En primer lugar, la cifra global de participación en actividades formativas durante los últimos 3 años (gráfico II.22) asciende a un 65 por ciento del total de hombres que actualmente están en plantilla y a un 72,7 de las mujeres. Para valorar esos porcentajes hay que tener en cuenta que el horizonte temporal es de tres años. Las mujeres representan el 25 por ciento de la plantilla, y en realización de actividades formativas su participación es la siguiente: suponen el 33 por ciento del total en cursos de inglés e informática, el 30 por ciento en las jornadas y seminarios, se reduce su participación al 26 por ciento en cursos técnicos de especialización y al 20 por ciento en otros cursos.

*Gráfico II.22. HOMBRES Y MUJERES QUE HAN PARTICIPADO EN ACTIVIDADES FORMATIVAS EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS SEGÚN TIPO DE FORMACIÓN*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

- En cuanto al horario, el 39,2 por ciento de los cursos se realiza en horario laboral y un 33,6 por ciento fuera del horario laboral, siendo el porcentaje restante impartido en ambos horarios.

- En relación con el abono del importe de los cursos, se ha contabilizado que, en promedio, de cada 100 hombres que asisten a actividades formativas 42 ha recibido ayuda económica, y en el caso de las mujeres son 32 de cada 100 mujeres que participan las que reciben apoyo económico de la empresa. Hay que tener en cuenta que determinadas jornadas y cursos son gratuitos y en tal caso no procede la bonificación económica por parte de la empresa.

- Por ello, otro dato que contribuye a completar el panorama formativo en la pequeña empresa es el relativo al número de empresas donde se contribuye a costear la formación de hombres y mujeres. En el 44,3 por ciento de las empresas que realizan actividades no se bonifica a ninguna persona formada y en el 36,7 por ciento no se le ofrece permiso para la asistencia. Aún así, consideramos que es una señal positiva que en un 37 por ciento de las empresas se apoye económicamente a todas las personas que se forman y en un 44 por ciento se les facilite flexibilidad horaria para tal efecto.

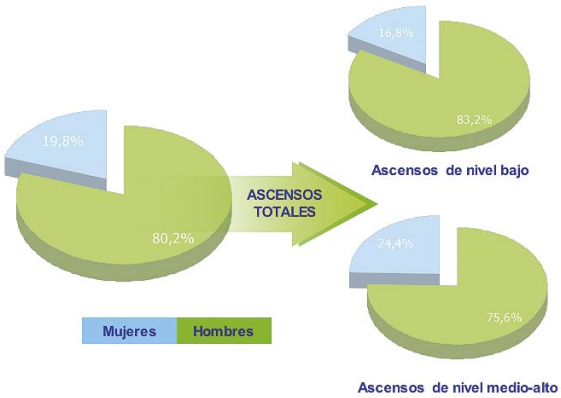
Por tanto, estos datos ponen de manifiesto que las mujeres se forman, asisten a diferentes actividades formativas con una frecuencia relativamente mayor que los hombres, si bien perciben menos ayuda en términos de facilidad horaria o de ayuda económica que los hombres.

## Promoción

En lo referente al proceso de gestión de carreras y promociones la primera conclusión que se deduce del estudio de campo realizado es la escasa presencia de esa actividad en la micro y pequeña empresa. Son dos las causas que pueden aducirse: una derivada de las pocas posibilidades que ofrece el reducido tamaño y la escasa estructuración de este tipo de empresas; y una segunda debida al carácter familiar de su propiedad y gestión. Los resultados del estudio (gráfico II.23) ponen de manifiesto que el 62,6 por ciento de las promociones se producen en puestos de nivel bajo en la jerarquía y el resto en niveles medios y altos.

Del total de promociones, el 80,2 por ciento han sido protagonizadas por hombres, si bien es significativo que el porcentaje de feminización sea mayor en los ascensos de nivel medio-alto. Así, si los hombres concentran el 83,2 por ciento de los ascensos de nivel bajo, este porcentaje se reduce al 75,6 en caso de ascensos de nivel medio-alto. La mayor parte de los ascensos a nivel medio-alto se concentran en familiares directos de la propiedad, pues como ya se ha comentado hay una marcada preferencia por atribuir puestos relevantes a familiares, lo que a veces se traduce en desmotivación, por falta de expectativas, en el resto de personal.

*Gráfico II.23. DISTRIBUCIÓN DE LAS PROMOCIONES REALIZADAS EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS ENTRE HOMBRES Y MUJERES SEGÚN NIVEL*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

## Política salarial

La política de remuneración en una empresa debe incentivar el logro de los objetivos, compartir el riesgo del negocio con el personal y desarrollar las competencias de los trabajadores y trabajadoras para que sean más eficientes. Demuestra que las empresas consideran al personal como una inversión, no como un coste.

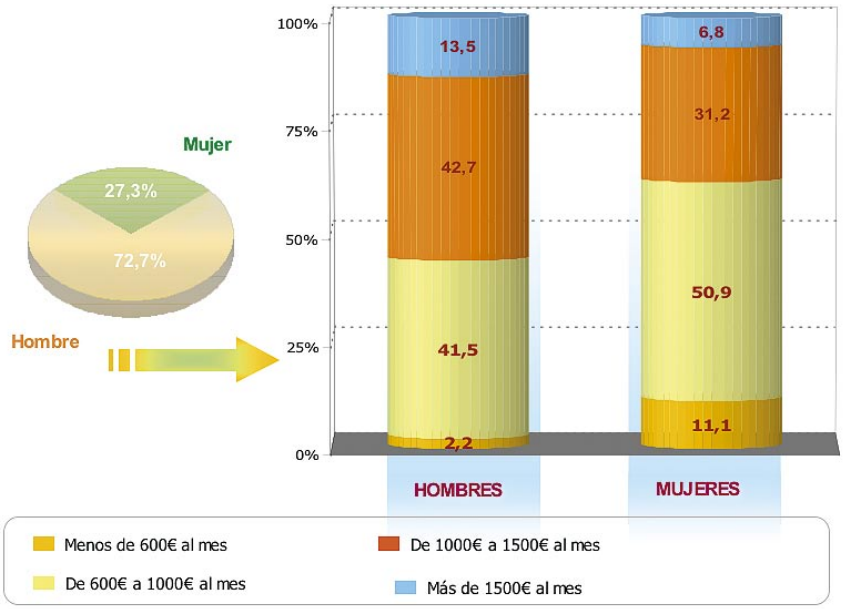
Los salarios de las empresas pequeñas se ajustan al convenio colectivo en el 50 por ciento de los casos, y en el resto se afirma que las retribuciones superan lo estipulado en convenio. No se puede decir que la política de remuneración de las pequeñas empresas incentive el logro de objetivos o se vincule a la adquisición de competencias, pues sólo en el 42 por ciento de las empresas al menos una persona cobra complementos específicos. En relación con la importancia de las horas extras en la remuneración del personal empleado, un 25,1 por ciento de las empresas afirma utilizarlas. Menos frecuente es el recurso del pago en especie, sólo utilizado por el 7,6 por ciento de las empresas de la muestra.

Con respecto a las diferencias salariales entre hombres y mujeres, se ha podido constatar que existen desigualdades, reflejadas en el gráfico II.24. Si bien las mujeres representan el 25 por ciento de la plantilla, su participación aumenta al 61 por ciento de las personas que cobran menos de 600 euros, y al 29 por ciento de las que perciben entre 600 y 1.000 euros. Por el contrario, las mujeres sólo aportan un 14,3 por ciento al colectivo que percibe más de 1.500 euros.

También se perciben las desigualdades en materia salarial al considerar la distribución de los complementos específicos o de las horas extras. Así, tan sólo hay paridad en la distribución de pagos en especie, y las mujeres tienen una participación similar a la que ostenta en el total de la plantilla. En horas extras y complementos específicos la percepción de las mujeres es inferior a los hombres y sólo tienen acceso a esos complementos retributivos un 21 y un 15 por ciento de mujeres respectivamente.

Por tanto, la variable salario parece sintetizar el nivel de desigualdad entre hombres y mujeres en la empresa en la medida que las diferencias salariales entre ambos son importantes, y o bien son fruto de una discriminación directa o bien se relacionan con la valoración del puesto que ocupan, lo que también informa sobre las desigualdades en el empleo.

*Gráfico II.24. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE HOMBRES Y MUJERES SEGÚN SALARIO PERCIBIDO*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

Recapitulando, el análisis realizado sobre ***la función de personal*** en la micro y pequeña empresa ha puesto de manifiesto que todavía no ha adquirido ese carácter estratégico que se propugna desde ámbitos académicos y empresariales. Aún se detectan indicadores que apuntan al mantenimiento de un enfoque de mera gestión administrativa, o a su consideración como una tarea que no requiere especialización o formación específica sino la capacidad para tomar decisiones ya sea para contratar, despedir o subir sueldos. La falta de especialización del personal dedicado a esta función así lo avala.

Pero también se puede argumentar que el peso relativo que representa cada trabajador/a en una empresa pequeña es la causa del alto grado de centralización que tiene esta función, si bien no se duda de su importancia y necesidad. Habitualmente es la gerencia quien asume la responsabilidad única de las decisiones de personal, y tiene en consideración a la hora de reclutar nuevo personal no sólo sus capacidades y competencias, sino principalmente que se adapte bien en la empresa, que sea conocido/a y pueda insertarse en el equipo de trabajo.

En cualquier caso, ahí reside una de las principales dificultades para el incremento del empleo femenino, la creencia en su falta de adecuación a entornos de trabajo ocupados por hombres, y de que no existan mecanismos para asegurar que se realiza un proceso de reclutamiento y preselección que valore su formación y capacidad, lo que se convierte en una barrera difícil de atravesar.

## II.5. Actitudes y prácticas: Las desigualdades de género

Diversas investigaciones sobre género y el propio estudio cualitativo que ha precedido a nuestra investigación cuantitativa, coinciden en señalar el mantenimiento de una serie de actitudes y prácticas que, tanto el empresariado como el cuerpo social, poseen acerca del rol de las mujeres en el trabajo.

En este epígrafe vamos a detenernos a analizar la información que ha recogido la encuesta sobre las creencias del empresariado en relación con los roles que se atribuyen a hombres y mujeres en su sector.

Dado que estas creencias afectan a la toma de decisiones, y que nuestro interés se centra en caracterizar las prácticas de dirección de personas y su influencia en la generación de barreras para la igualdad de oportunidades, hemos procedido a estudiar este extremo a partir de algunas preguntas incorporadas en el cuestionario.

### II.5.1. Una aproximación a la desigualdad por razón de sexo en la empresa

¿Cuál es la concepción del empresariado sobre el **rol de las mujeres en su sector y en su empresa?** Existen una serie de indicadores que apuntan que las mujeres no son "un recurso apreciado" para la empresa andaluza, aunque a veces la pregunta sería si, en general, hombres y mujeres son considerados como tal por la empresa.

El concepto de *desigualdad de género* refleja la situación de desventaja de las mujeres respecto de los hombres sin que haya ninguna razón objetiva que lo pueda justificar independientemente de su sexo. Es difícil definir una variable para dar cuenta de esa *desigualdad* en la empresa por estar compuesta por muchos factores. Hemos renunciado a la elaboración de un indicador sintético para poder ofrecer una aproximación global de los principales factores que indican la existencia de desigualdad. En concreto, se ha identificado la existencia de desigualdad entre hombres y mujeres en el empleo en los siguientes ámbitos:

1. En el nivel cuantitativo general, las mujeres representan el 25 por ciento del total de las personas empleadas en la micro y pequeña empresa. Más significativo aún es que en el 10 por ciento de las empresas no trabaje ni una sola mujer, o **que sólo el 12 por ciento de las plantillas tenga una composición por sexos paritaria.**

   Hemos calculado el Índice de Feminización de la plantilla, definido como el número de mujeres ocupadas por cada 100 hombres ocupados, y en el 74 por ciento de las empresas el IF es inferior a 67, esto es, menos de un 40 por ciento del total de personas son mujeres. El porcentaje de empresas con IF superior a 100, esto es, con mayor número de mujeres que de hombres es del 14 por ciento, y las empresas que podemos considerar feminizadas, por tener un IF superior a 150, es decir, contar con un porcentaje superior al 60 por ciento de mujeres en la empresa, es del 10 por ciento. Hay que recordar que en todas las empresas hay algún hombre trabajando.

   Pero un alto IF de la plantilla no garantiza que en esa empresa haya igualdad de oportunidades: puede ser debido a que la actividad que desarrolla está muy feminizada y las mujeres ocupan puestos de trabajo básicos y típicamente femeninos pero encuentran barreras para optar a otras ocupaciones, para ascender, para equiparar sus sueldos al de sus compañeros o para participar en la formación. Por tanto, hay que indagar en otras manifestaciones de la desigualdad.

2. **El nivel de segregación horizontal.** Dos indicadores permiten ofrecer un diagnóstico de la escasa igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. El primero, en referencia al tipo de puesto que ocupan las mujeres: en el 85,9 por ciento de las empresas las mujeres empleadas ocupan puestos calificados como típicamente femeninos (venta, limpieza, administración, manipulación en fábrica), en el otro 14,1 por ciento restante, al menos una mujer ocupa un puesto no típicamente femenino. Por otra parte, la composición por sexo de los equipos de trabajo, como unidades organizativas de la empresa, se ha revelado en este estudio como una variable clave, y la consideramos

explicativa de la segregación horizontal. A este segundo indicador lo hemos denominado *grado de diversidad por sexo de los equipos de trabajo*, y sólo un 30 por ciento de los departamentos o equipos de trabajo son mixtos (incluyen al menos 1 persona de diferente sexo), el resto o son masculinos, el 49,5 por ciento, o sólo están formados por mujeres (20,5 por ciento).

3. La **desigualdad jerárquica** se manifiesta en el acceso a puestos de dirección y en la participación en la promoción. Desde el punto de vista de la participación de las mujeres en los puestos de decisión, tan sólo ocupan un 11 por ciento de los cargos de alta dirección y un 21,7 por ciento de los de dirección intermedia. En relación con las promociones, de las personas ascendidas a nivel bajo en la jerarquía un 16,7 por ciento eran mujeres y a niveles medios o superiores las mujeres suponen un 24,4 por ciento.

4. La **diferencia salarial** se manifiesta tanto por la mayor presencia de mujeres en los tramos de menor remuneración como por el menor acceso a complementos específicos y/o pagos por horas extraordinarias.

5. **En las ayudas para la formación**: se manifiestan diferencias si se compara el porcentaje que representan las mujeres en el total de asistencia a cursos con su participación en las ayudas y bonificaciones. Así, las mujeres se forman en términos relativos más que los hombres, pero reciben menos ayuda económica para sufragar el importe de los cursos. En concreto, si bien las mujeres representan el 27,1 por ciento en el total de personas formadas, tan sólo aglutinan el 22 por ciento de las ayudas económicas de abono del curso y el 21 por ciento de los permisos horarios para asistir.

En síntesis, tanto del análisis de datos secundarios como de la información extraída de nuestro trabajo de campo se deduce la persistencia de desigualdades entre hombres y mujeres en el acceso y en el desarrollo del empleo.

## II.5.2. Actitudes y creencias: la cultura de género

En los últimos años se ha producido un **cambio en el discurso** sobre el rol de las mujeres en el empleo, que se manifiesta en un reconocimiento de la conveniencia de la incorporación de la mujer al mercado de trabajo y a la toma de decisiones.

El análisis cualitativo que se ha realizado previamente a esta investigación, ha puesto de manifiesto que, a pesar de que en el empresariado hay un cambio sustancial en el discurso todavía se mantienen creencias muy arraigadas sobre el rol social de la mujer y sus implicaciones para el desempeño del trabajo en la empresa.

La finalidad de este apartado es explorar la percepción y opinión que tiene el empresariado de los obstáculos y las oportunidades que encuentran los hombres y mujeres para trabajar en la micro y pequeña empresa. De este modo podremos apreciar si efectivamente se puede argumentar que los estereotipos de género siguen guiando la toma de decisiones de personal en la pequeña empresa, y en qué medida los cambios en los modelos mentales del empresariado andaluz se traducen en cambios en las prácticas directivas.

En particular, nos interesa profundizar en:

1. El nivel de sensibilización del empresariado sobre la situación de las mujeres y hombres ante el empleo en su sector.

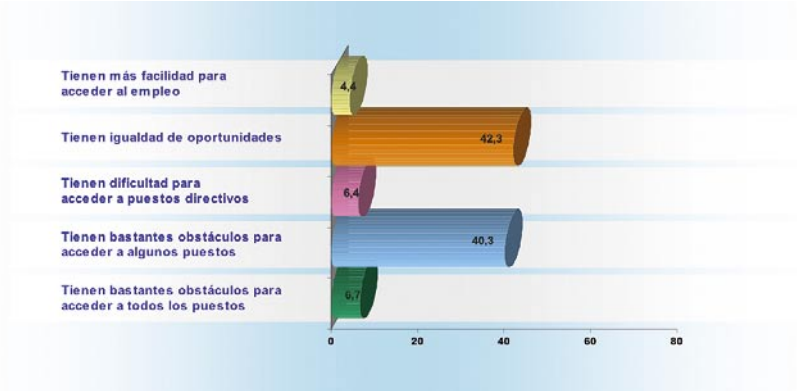
2. Las creencias sobre las aportaciones de hombres y mujeres al resultado empresarial.

3. La opinión sobre las peticiones de sus trabajadores y trabajadoras.

## 1. La baja sensibilidad a la valoración de los obstáculos. Poca conciencia de la intensidad de las barreras

Se han incluido en el cuestionario dos preguntas en relación a los obstáculos que se aprecian en el sector para una mayor contratación de mujeres (gráfico II.25). En la primera pregunta se pide a la persona entrevistada que valore la intensidad de los obstáculos. La segunda pregunta es abierta, para recoger la opinión del empresariado sobre los obstáculos. Las respuestas se han codificado en 5 categorías, pero para no perder la riqueza semántica de las respuestas se presentan los resultados cuantitativos a la vez que se aportan algunos matices cualitativos.

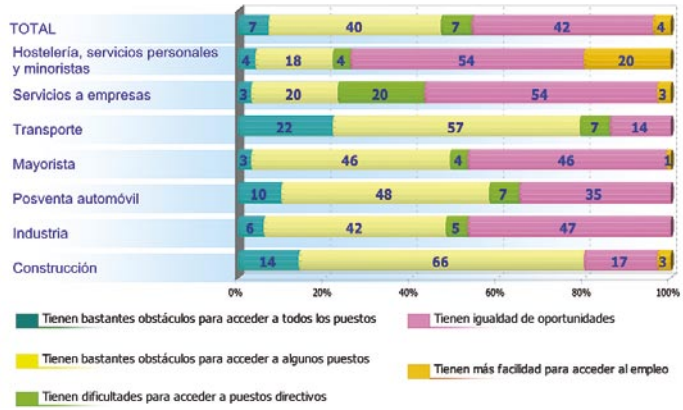
*Gráfico II.25. EN RELACIÓN CON LA IGUALDAD DE HOMBRES Y MUJERES EN EL EMPLEO, LAS MUJERES EN SU SECTOR.....*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

En el gráfico II.26 se presenta la distribución de las respuestas obtenidas con respecto a la valoración de la intensidad de los obstáculos según el sector de actividad. En general, más de la mitad de las empresas consideran que las mujeres tienen obstáculos para acceder a puestos en su sector y el 46 por ciento restante opina que existe igualdad de oportunidades o más facilidad para las mujeres. Las personas que opinan que las mujeres encuentran obstáculos para entrar en el sector, o a ciertos puestos son el 7 por ciento y el 40,3 por ciento respectivamente, y sólo un 7 por ciento manifiesta que los obstáculos se limitan a la ocupación de puestos directivos. Estas opiniones contrastan con los datos sobre el nivel de feminización del empleo en Andalucía y apuntan un bajo nivel de concienciación del empresariado sobre la realidad del mercado laboral de las mujeres.

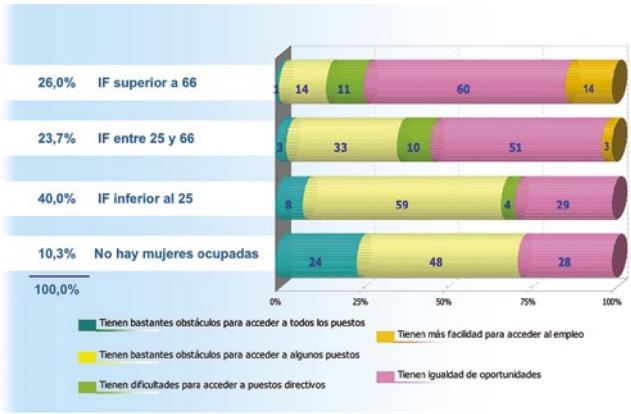
*Gráfico II.26. VALORACIÓN DE LA INTENSIDAD DE LOS OBSTÁCULOS PARA EL EMPLEO DE LAS MUJERES SEGÚN SECTOR DE ACTIVIDAD*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

Nos hemos preguntado si existe homogeneidad interna en las respuestas y, por tanto, si hay una alta asociación entre las variables *obstáculos* y *sector de actividad*, y efectivamente se verifica tal asociación. Del mismo modo, el IF de la empresa también mantiene una alta asociación con la variable obstáculos (gráfico II.27).

*Gráfico II.27. VALORACIÓN DE LA INTENSIDAD DE LOS OBSTÁCULOS PARA EL EMPLEO DE LAS MUJERES SEGÚN ÍNDICE DE FEMINIZACIÓN DE LA PLANTILLA*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

Así, en los sectores más masculinizados, como transporte y construcción, es donde mayor proporción de empresas opinan que las mujeres tienen bastantes obstáculos para acceder al empleo, y en los sectores de servicios a empresas y personales, donde más se valora la igualdad de oportunidades. En industria, servicios postventa y mayorista, hay una dualidad en las respuestas: el 44 por ciento de las empresas opina que hay barreras en algunos puestos y un porcentaje similar piensa que en su sector hay igualdad de oportunidades. Pero además, la realización de diversos cruces entre las variables descriptivas de la empresa permite destacar los siguientes datos:

- En el sector construcción y transporte, las empresas que tienen socias consideran que hay igualdad de oportunidades.

- Sólo en los servicios a empresas hay un colectivo de empresas sensible a las barreras que encuentran las mujeres para ascender a puestos directivos. En general, no se es sensible a las dificultades para la promoción de las mujeres.

- En los servicios a empresas, hostelería, comercio y servicios personales, las empresas de más antigüedad perciben más la facilidad de las mujeres para encontrar trabajo en estos sectores y las empresas más nuevas son las que han valorado más los obstáculos. En concreto, las que son más conscientes de las dificultades son también las que han adoptado políticas de conciliación.

- También se ha constatado la existencia de relaciones entre la valoración de los obstáculos según que **la gerencia esté ocupada por hombres o mujeres**. Así, las mujeres son más conscientes de las dificultades para acceder a puestos directivos y, aunque con menores diferencias, también valoran más el resto de obstáculos. Del mismo modo, el grado de diversidad en la composición por sexo de los equipos de trabajo también perfila un tipo de empresa más consciente de las dificultades existentes para ocupar puestos de responsabilidad en la empresa.

La información proporcionada por las preguntas relativas a los **obstáculos específicos** para la contratación de mujeres en su sector sirve para ilustrar ciertos prejuicios que continúan obstaculizando el progreso de las mujeres en el empleo (gráfico II.28). A continuación se presentan las principales respuestas obtenidas, y como se puede observar, las que aparecen con mayor frecuencia son la falta de formación y experiencia de las mujeres y los obstáculos físicos. Muy pocas veces se argumenta el tema social pese a la importancia que se deduce en otras partes de la encuesta que dan a la disponibilidad.

### 1. Formación y experiencia

Se han incluido todas las respuestas que señalan como principal obstáculo determinadas carencias en las mujeres: les falta experiencia en la actividad, preparación, formación o interés. Han sido señaladas por el 31,1 por ciento de las empresas.

Atribuyen los obstáculos a déficits de las mujeres, que llegan a hacerlas invisibles para el empresariado de estos sectores. Se repite el discurso de que no hay mujeres que tengan experiencia, que conozcan el oficio, que tengan interés o que se presenten e incluso algunas respuestas llegan al extremo de manifestar simplemente que "no hay mujeres".

*Gráfico II.28. PRINCIPALES OBSTÁCULOS PARA LA CONTRATACIÓN DE MUJERES EN SU SECTOR DE ACTIVIDAD (porcentaje)*

*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

Detrás de estas respuestas podría haber dos tipos de talantes. Un primer planteamiento, el de quienes atribuyen los obstáculos a desajustes entre la oferta y la demanda, que podrían reaccionar favorablemente al cambio, en la medida en que se les aproxime a conocer candidatas con un perfil técnicamente apropiado. Un segundo posicionamiento, dependiente del grado en el que se asocien determinadas características del perfil profesional con atributos de "lo masculino". Quienes participan de esta postura, no pueden imaginarse nunca a una mujer para puestos tradicionalmente masculinos, lo que les impide reconocer el valor de un perfil competencial aportado por mujeres. En este grupo incluiríamos las respuestas del tipo: las mujeres "no entienden el oficio", "no saben de esto". Directamente no hay mujeres, no las puede haber.

**2. Fuerza física**

En esta categoría se agrupan respuestas más homogéneas. Todas ellas hacen referencia directa al esfuerzo físico y han sido argumentadas por el 20,1 por ciento de las empresas.

Sin embargo, también se abre una gama de puntualizaciones, desde las respuestas que se refieren de forma precisa al esfuerzo

físico como la capacidad de carga, hasta las que asocian el esfuerzo físico con espacios (lo que se desarrolla en un taller, almacén o camión), con funciones (fuerza física como sinónimo de capacidad para imponerse), actividades (fabricación, carpintería) o condiciones de trabajo (polvo, suciedad).

En el mismo sentido que en el apartado anterior, se pueden identificar posiciones más cercanas al cambio y las que presentan mayores resistencias a la igualdad. En el primer grupo, se incluyen aquéllas que identifican los puntos concretos de esfuerzo de carga, en la medida en que los avances tecnológicos, por un lado, y la ergonomía y los avances en prevención de riesgos laborales por otro, van reduciendo las exigencias de esfuerzo físico para el desarrollo eficaz de los puestos de trabajo, lo que reduciría directamente el obstáculo, eliminando cualquier duda sobre la idoneidad de hombres y mujeres.

Sin embargo, quienes vinculan esfuerzo físico con espacios, actividades, funciones o condiciones de trabajo, están recurriendo al esfuerzo físico como denominador común de referentes laborales "masculinos" y en esa medida, son las resistencias a la igualdad las que operan, preservando esos ámbitos a la entrada de mujeres.

**3. Tradición**

La tradición agrupa las respuestas que sitúan el obstáculo en la existencia misma de la segregación del mercado de trabajo, y son definidas en el 11 por ciento de las empresas. Desde una mirada conservadora, se recuerda simplemente que es así, que hay un mandato de lo que es adecuado o inadecuado para las mujeres. En las ocupaciones masculinas, las mujeres tienen todos los obstáculos, precisamente por ser mujeres y en las femeninas, no tienen ninguno.

En general, muestran posiciones que no son partidarias de romper la inercia, que no van a subvertir el "desorden" de la desigualdad, pero que en la misma medida, pueden sumarse al cambio, sin grandes resistencias, en la medida en que empiece a generalizarse, a valorarse la igualdad como un elemento de excelencia empresarial.

**4. Social**

Hemos agrupado en esta categoría los obstáculos que tienen que ver con la sujeción de las mujeres al trabajo familiar doméstico, a los cuidados del grupo familiar.

Se han manifestado en forma de horarios, desplazamientos y responsabilidades familiares, por un 8,8 por ciento de las personas encuestadas.

Este bloque de respuestas es especialmente significativo. La barrera básica, para la igualdad en la empresa, es la división sexual del trabajo, que asigna a las mujeres el trabajo en el ámbito familiar doméstico, y a los hombres el mundo del empleo, en el espacio público. Está en la base de los estereotipos que vinculan a las mujeres con unos tipos de trabajo, desarrollados en unos espacios y tiempos determinados, que implican una relación limitada con la tecnología y con las finanzas, poca capacidad de mando sobre otras personas y escasa relación con el valor que se le atribuye al dinero.

Sin embargo, han sido minoritarias las respuestas que han señalado estos obstáculos y entre ellas, se encuentran las de las empresas más sensibles, más conscientes de las auténticas barreras. En efecto, hemos podido constatar que las personas que han respondido que los obstáculos son sociales, derivados de la maternidad y falta de disponibilidad por el cuidado del hogar, han valorado la igualdad de oportunidades en su sector pero también las dificultades para acceder a puestos directivos e incluso a todos los puestos. Es decir, se comprueba que sólo las personas más conscientes de la realidad son las que han manifestado el mandato social como una barrera. El resto se mantiene más próximo a un discurso "políticamente correcto" en relación con los conflictos derivados de los roles productivo-reproductivo de la mujer.

**5. Ninguno**

Un 28,9 por ciento de las personas entrevistadas considera que no hay ningún obstáculo para no contratar mujeres en su sector, y son los que también han respondido que hay igualdad de oportunidades en su sector.

## 2. Creencias sobre la aportación de hombres y mujeres al empleo

En este epígrafe queremos conocer la opinión del empresariado con respecto a los motivos fundamentales por los que en su sector se contrataría a hombres y los motivos para contratar mujeres. Las respuestas son abiertas por lo que pretendemos captar la opinión del empresario sobre las cualidades que aportan los recursos humanos en su sector diferenciando por sexo.

La profusión de respuestas pone de manifiesto que las personas entrevistadas son conscientes de que hay motivos para preferir contratar a alguien por el hecho de ser hombre o de ser mujer, preferencias atribuidas, que le hará ser más "empleable" en su sector.

No ha sido fácil agrupar las respuestas en categorías, por la variedad de apreciaciones. Pareciera que han generalizado su respuesta a todo el colectivo de hombres o de mujeres, pensando en personas concretas de su entorno inmediato. No se introducen matices que apunten hacia la diversidad dentro de los hombres o de las mujeres, sino que reflejan el tratamiento homogéneo del mercado laboral con las características atribuidas a cada uno de los sexos.

Las categorías en las que hemos agrupado los ***motivos para la contratación de mujeres*** han sido cinco:

- **Habilidades y destrezas asociadas a las mujeres**. Ésta es la categoría que más empresas han esgrimido como motivo para contratar mujeres. Incluye las habilidades relacionadas en el gráfico II.31, excepto las habilidades sociales que se detallan a continuación.

- **Habilidades sociales**. Se ha contemplado en esta categoría las habilidades relacionadas con la comunicación, atención al público, y capacidades relacionales.

- **Oficios asociados a mujeres**. En este caso las respuestas se han referido a oficios concretos, funciones o tareas. Se repite con mucha frecuencia la alusión explícita a puestos

de trabajo como administrativas, recepcionistas, contabilidad, limpiadoras, atención al público o ventas. La referencia más amplia ha sido la de "trabajos de oficina".

- **Formación, experiencia e interés**. Las respuestas en esta categoría difieren según se trate de los motivos para contratar a hombres o a mujeres. En el caso de las mujeres la formación y experiencia se expresa en términos de titulación, como algo adquirido en un proceso reglado.

- **Ningún motivo**. En este apartado se incluyen las empresas que han argumentado que no tenían ningún motivo para contratar mujeres.

Por lo que respecta a los ***motivos para la contratación de hombres***, las respuestas se han agrupado en seis categorías:

- **Fuerza física**. El esfuerzo físico, la dureza del trabajo y, en general, las condiciones físicas son los motivos que más refuerzan la idea de contratar hombres.

- **Oficios asociados a hombres, rutina y tradición**. Como definición de categoría es equivalente a la descrita para contratar mujeres pero las respuestas tienen matices distintos. Así, en el caso de los hombres, se especifican, aunque en muy pocas ocasiones, sectores como construcción, transportes, motor-mecánica o carpintería. Las más se remite a que el sector es tradicionalmente masculino, o a afirmaciones del tipo "tienen el oficio" sin especificar.

- **Formación, experiencia e interés**. En la misma línea del apartado anterior, en este caso a los hombres se les atribuye un conocimiento general, "saben de este trabajo" y se les reconoce el interés y las ganas de trabajar en el sector. También es interesante destacar que han especificado que son "más fáciles de encontrar" a la hora de las contrataciones.

- **Habilidades asociadas a los hombres**, que son las descritas en el gráfico II.31.

- **Disponibilidad**. Es un motivo extra con el que cuentan los hombres que les hace preferibles. Las respuestas han sido muy precisas, desde argumentar que tienen más disponibilidad horaria y libertad para viajar, hasta que tienen mayor dedicación al trabajo, o disponibilidad general. Es de destacar los motivos que señalan directamente el no tener cargas ni problemas familiares ni embarazos.

- **Ningún motivo.**

Los motivos indicados por las empresas para preferir contratar hombres, se vinculan en sentido amplio al sector, a oficios o al mercado de trabajo en general, sin embargo en el caso de los motivos indicados para contratar mujeres matizan puestos de trabajo concretos e incluso funciones y tareas.

No debe sorprender que el argumento que utilizan más empresas para contratar hombres, en un contexto de comparación entre sexos, sea la fuerza física. El segundo motivo más aducido por las empresas es la disposición de los hombres para trabajar en su sector, porque tienen formación y experiencia, y en tercer lugar se estima la pertinencia del sexo masculino por la tradición, para puestos que siempre han sido "de hombres". Son pocas las empresas que han argumentado otras habilidades masculinas o la disponibilidad.

En relación con los motivos por los que contratarían a mujeres en su sector (gráfico II.29), hay que destacar, en primer lugar, el alto porcentaje de empresas que no encuentran motivos para contratar mujeres, un 23 por ciento, casi el mismo porcentaje que valora sus habilidades y destrezas diferenciales. Otro porcentaje similar considera que se contratan mujeres en su sector para que ocupen determinados oficios, como administración, limpieza o venta. Por último, hay un número reducido de empresas que valora la formación y las habilidades sociales.

Los motivos de contratación de hombres son incuestionables y generales: fuerza física y tradición en el sector. En el caso de las mujeres, éstos se relacionan con las habilidades diferenciales para la realización de ciertos oficios

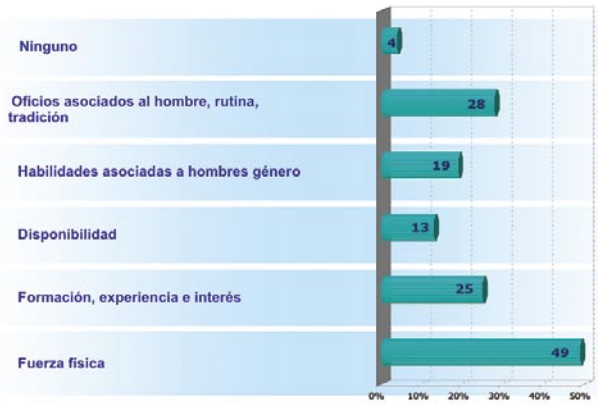
*Gráfico II.29. MOTIVOS PARA LA CONTRATACIÓN DE MUJERES EN SU SECTOR DE ACTIVIDAD*

*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*
*Al ser una pregunta de respuesta múltiple los porcentajes suman más de 100.*

Se observa claramente que a la hora de justificar la idoneidad de un hombre se recurre a lo incuestionable y general a la vez: fuerza física, tradición en el sector. A la hora de valorar a la mujer como empleada, en caso de que se valore, se indaga en habilidades y oficios donde puedan aportar algo diferencial (gráfico II.30).

¿Qué posición adopta la micro y pequeña empresa andaluza? A tenor de los resultados de la investigación, está empezando a plantearse el aprovechamiento de las cualidades femeninas. ¿Qué cualidades femeninas son valoradas por el empresariado? En el gráfico II.31 se recoge un inventario de las principales cualidades tanto masculinas como femeninas valoradas en las decisiones de contratación. El riesgo de este enfoque es que puede contribuir a relegar a las mujeres a ciertos roles o puestos de trabajo.

*Gráfico II.30. MOTIVOS PARA LA CONTRATACIÓN DE HOMBRES EN SU SECTOR DE ACTIVIDAD*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*
*Al ser una pregunta de respuesta múltiple los porcentajes suman más de 100.*

Al atribuir a las mujeres unas cualidades específicas, se está diciendo que no poseen otras, las masculinas, que son las más valorizadas en el mundo de los negocios. Por tanto, la inserción de las mujeres en la empresa andaluza se está realizando en base a las cualidades femeninas. Esto implica que, aunque se

mejora el IF, también se acrecienta la segregación horizontal, que es el riesgo que conlleva este tipo de prácticas. Se facilita la entrada en el mercado de trabajo pero se limita la diversificación profesional.

También nuestros resultados empíricos han puesto en evidencia que la empresa andaluza está lejos de aceptar y adoptar políticas de diversidad, hay cierto recelo en el empresariado y, en general, en la empresa, a la formación de equipos de trabajo mixtos, se perciben más las dificultades de relación entre trabajadoras y trabajadores que las ventajas que pudieran proporcionar. Las empresas están adoptando políticas activas de feminización de algunas áreas de su empresa: en ventas, en administración para aprovechar el potencial y las cualidades diferentes y complementarias de las mujeres. Hemos detectado un reducido grupo de empresas, masculinizadas, que está incorporando mujeres para aprovechar esas cualidades diferenciales.

*Gráfico II.31. HABILIDADES ATRIBUIDAS A HOMBRES Y MUJERES EN LA EMPRESA*

| Los hombres ... | Las mujeres ... |
|---|---|
| Aportan seguridad | Son constantes |
| Capacidad física | Agradables/buen carácter |
| Disponibilidad | Capacidad organizativa |
| Flexibilidad horaria | Eficacia |
| Formación en el sector | Habilidades sociales |
| Agresividad | Perfeccionistas |
| Seriedad | Responsabilidad |
| Interés | Detallistas/habilidosas |
| Dotes de mando | Disciplinadas |

*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

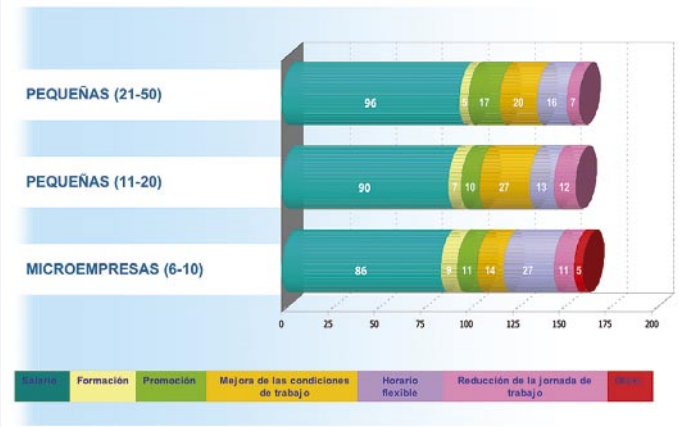
## 3. Demandas y exigencias de hombres y mujeres en la empresa

¿Se puede decir que el empresariado es sensible a las necesidades e intereses de las mujeres?

La creencia del empresariado sobre los factores motivadores de su personal es uno de los elementos que más determina un estilo de dirección u otro. Por ello, hemos introducido una pregunta en el cuestionario para captar la opinión del empresariado sobre las demandas de la fuerza laboral, con un doble objetivo:

- Identificar si sólo considera que son las recompensas materiales las que motivan a sus trabajadoras/es
- Determinar si hay diferencias en la percepción del empresariado sobre las demandas de hombres y mujeres

*Gráfico II.32. LO QUE MÁS DEMANDAN LOS HOMBRES*

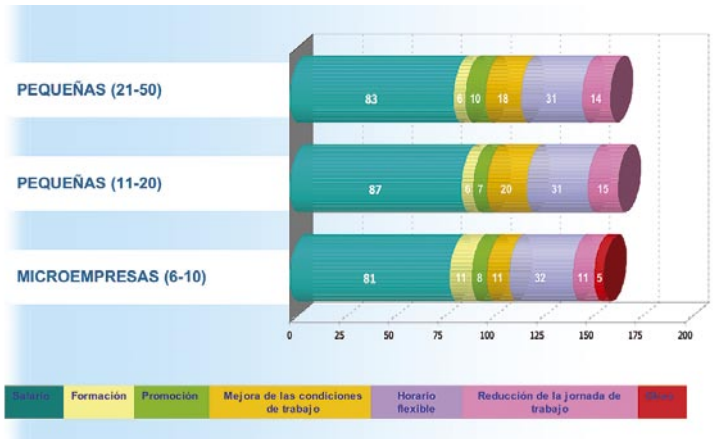



*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

A la pregunta ¿qué es lo que más le demanda el personal? La gerencia de las pequeñas y medianas empresas creen, en primer lugar que el "salario" es la principal petición (92,5 por ciento), la flexibilidad horaria y la mejora de las condiciones de trabajo se formulan en segundo lugar. En general, no se tiene en consideración las eventuales necesidades de formación, promoción o de reducción de jornada (gráficos II.32 y 33).

Por tamaño de la empresa se detectan diferencias entre las empresas de menos de 20 personas empleadas y el resto, por ser un porcentaje mayor las empresas que muestran sensibilidad a las demandas de mejora de condiciones de trabajo, de promoción o de flexibilidad horaria, en detrimento de los salarios.

*Gráfico II.33. LO QUE MÁS DEMANDAN LAS MUJERES*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

Se observan diferencias en la percepción del empresariado sobre las peticiones de las mujeres en relación con las de los hombres. El salario sigue siendo lo primero, en el 84 por ciento de los casos, pero adquiere una mayor relevancia el horario flexible y la mejora de las condiciones de trabajo.

En las microempresas es donde menos importancia se concede al salario en mujeres y más al horario flexible, y en las empresas con más de 20 personas empleadas se ha manifestado con mayor frecuencia en primera instancia la promoción. Este comportamiento en la pequeña empresa es lógico, pues si no hay trayectoria promocional posible, el personal se inclina por otras compensaciones como la flexibilidad. De hecho, numerosas investigaciones sobre las PYMES han puesto de manifiesto en qué medida recurren a la flexibilidad como mecanismo de atracción y retención de mano de obra toda vez que no pueden competir con las grandes en satisfacer los objetivos de remuneración, promoción o prestigio de los empleadas/os.

En segundo lugar, el empresariado opina que las mujeres demandan más que los hombres la reducción de la jornada y una mejora de las condiciones de trabajo. La diferencia más significativa es que en las microempresas demandan más formación y en las grandes más horario flexible, probablemente porque a medida que la empresa tiene mayor tamaño también hay más estructuración y más rigidez.

El empresariado no cree que sus trabajadores y trabajadoras quieran formarse, aunque el trabajo de campo ha puesto de manifiesto el esfuerzo que hace el personal de la empresa para asistir a cursos de formación, en muchas ocasiones, sin el apoyo de la empresa. Tal vez la falta de actividades formativas en las pequeñas empresas sea la explicación del poco apoyo: la empresa pequeña piensa más en el día a día, en los resultados inmediatos que en las posibilidades de retorno de la formación. También puede ser porque las personas empleadas relacionan la formación con mejora en sus condiciones, promoción, mayor salario, etc. y en las micro y pequeñas empresas eso es difícil de lograr, lo que puede explicar el desinterés por la formación si la empresa no es capaz de asociar esfuerzo y recompensa.

3

CAPÍTULO III

# EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU IMPACTO DE GÉNERO

**Una vez que hemos constatado que las estructuras organizativas tienen una naturaleza "sexuada" y que tanto la cultura organizativa como el poder y los equipos de trabajo están masculinizados, el reto de un análisis de género es poner en evidencia qué prácticas enraizadas en la dirección de personas se erigen en barreras para la igualdad de oportunidades de hombres y mujeres contribuyendo a incrementar las disparidades por razones de sexo en la empresa.**

Puede afirmarse que la organización es partícipe de la generación de desigualdad de oportunidades ya que las reglas, los procedimientos y la autoridad son masculinas, tanto porque son hechas por hombres como porque se basan en estereotipos de género que predeterminan y limitan el rol de las mujeres en el ámbito laboral. Para verificar esta "no neutralidad" de la organización es necesario rastrear los comportamientos, procesos y agentes que participan en la definición de las condiciones y criterios que rigen las prácticas de recursos humanos, particularmente en el reclutamiento y la selección, traspasando el discurso para captar el funcionamiento tanto formal como informal que acompaña la aplicación de estos procedimientos.

Por ello, en este apartado se analizarán las prácticas de dirección de personas en la empresa a partir del seguimiento del proceso de análisis, valoración, reclutamiento, selección y contratación de una persona para ocupar un puesto de trabajo en la empresa y se identificará la incidencia de las estructuras de la empresa y de los comportamientos en el resultado de las actividades que componen ese proceso de dirección. Es decir, mostraremos cuáles son las variables que rompen esa supuesta "neutralidad", y cómo determinados contextos inciden en que no se contraten a mujeres. Las variables a analizar abarcan la composición de plantilla de la empresa, de los equipos de trabajo, el sector de actividad, la descripción y valoración del puesto de trabajo, las fuentes de reclutamiento y la descentralización de la toma de decisiones, entre otras.

Por tanto, y siguiendo el modelo teórico que sustenta nuestra investigación se analiza, a continuación, un proceso de gestión de personal con el objetivo de identificar dónde se generan las barreras de género que dificultan una eficaz función de personal.

Habitualmente, la obtención de información primaria se ve sometida a problemas de sesgo derivados de la tensión entre lo que se dice públicamente, lo que se piensa (racionalmente) y cómo se actúa (que incluye elementos racionales y emocionales). Para reducir esos sesgos se ha elegido como método de recogida de información el rastreo de un proceso de análisis y selección de un ***puesto de trabajo concreto*** de reciente provisión en la empresa, ya que nos interesa analizar comportamientos y no declaración de intenciones que se pueden quedar en el nivel teórico.

## III.1. Perfil de competencias del puesto y de la persona: ¿perfil profesional?

Teóricamente, en una adecuada política de recursos humanos se describe el perfil de la persona que debe ocupar un puesto a partir de características y comportamientos objetivos relacionados con el desempeño del puesto. El proceso de provisión de una vacante en la empresa se inicia con la descripción del puesto, para lo cual hay que concretar las actividades que se deben realizar, las condiciones físicas del entorno en que se desarrolla, y las habilidades que debe poseer la persona empleada. Este análisis es el que sustenta la determinación del perfil de competencias de la persona que debe ocupar el puesto: conocimientos, experiencia, competencias, rasgos de personalidad, habilidades, etc.

Cuando el sexo es considerado como un requisito básico, sin que haya criterio objetivo que lo justifique, se produce una discriminación directa, abierta, porque se excluye de un puesto de trabajo a una persona por su sexo. No es necesario que se haga público, basta con que sea un criterio que guíe todo el proceso de reclutamiento y selección. También se dan discriminaciones indirectas cuando se exigen requisitos no necesarios para el desarrollo de las funciones propias del puesto porque son los que posee un determinado sexo. Así, por ejemplo, la fuerza física para un trabajo de oficina.

Para identificar en qué medida se están reproduciendo estas desigualdades hemos recurrido a preguntar por las características del perfil profesional definido antes de la contratación, insistiendo a la persona entrevistada que especificara las principales dimensiones del perfil ideal antes de iniciar el proceso de selección. En el cuestionario, entre las características a definir, se ha preguntado por el sexo con tres posibles respuestas, hombre, mujer e indiferente. Se ha hecho un esfuerzo por recabar los datos que manejaba la empresa antes de efectuar la contratación, pero en ocasiones ha sido difícil que el empresariado pudiera separar lo que piensa ahora, una vez que conoce a la persona, de lo que pensaba antes. Pero también es cierto que esta limitación es relativa, pues con respecto a los objetivos del trabajo, no introduce distorsiones, en la medida que es un mecanismo para detectar en qué empresas se incluyen variables de género en la descripción del perfil ideal, y eso sí se evidencia.

Nuestra investigación parte de la hipótesis de que el sexo del perfil profesional viene determinado por algunas características de los puestos de trabajo que pueden ser la causa de que la persona contratada para ocupar dicho puesto tenga más probabilidad de ser hombre que mujer.

Con el objeto de investigar qué elementos del puesto y qué dimensiones de la valoración del mismo tienen más influencia en la mayor o menor probabilidad de contratación de mujeres, a continuación se presentan los resultados del trabajo empírico sobre la definición del perfil de competencias de 300 puestos de trabajo, y su relación con el análisis y la valoración de los mismos.

## III.1.1. Descripción y valoración de puestos

Para tratar estadísticamente los puestos, se han recodificado en 7 grupos a partir de una adaptación de la clasificación estándar al uso. El resultado[1] aparece en la tabla III.1, que recoge la importancia cuantitativa de cada puesto en la muestra total y las proporciones entre hombres y mujeres contratados.

*Tabla III.1. DISTRIBUCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO ANALIZADOS EN FUNCIÓN DEL SEXO DE LA PERSONA CONTRATADA (en porcentaje)*

| Puestos de trabajo | Persona contratada | | | Distribución contrataciones | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *Hombre* | *Mujer* | *Total* | *Hombre* | *Mujer* | *Total* |
| Personal directivo y titulado | 73,5 | 26,5 | 100 | 16,5 | 15,9 | 16,3 |
| Personal administrativo | 35,1 | 64,9 | 100 | 6,0 | 29,3 | 12,3 |
| Comercial | 61,1 | 38,9 | 100 | 15,1 | 25,6 | 18,0 |
| Oficios de construcción e industria | 93,0 | 7,0 | 100 | 24,3 | 4,9 | 19,0 |
| Transporte y distribución | 96,4 | 3,6 | 100 | 12,4 | 1,2 | 9,3 |
| Oficios de servicios | 42,9 | 57,1 | 100 | 4,1 | 14,6 | 7,0 |
| No cualificado | 87,0 | 13,0 | 100 | 21,6 | 8,5 | 18,0 |
| **TOTAL** | **73** | **27** | **100** | **100** | **100** | **100** |

*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

La primera lectura de la tabla III.1 permite tomar conciencia de la realidad desigual de hombres y mujeres en el mercado de trabajo de las micro y pequeñas empresas en Andalucía. Sólo en el grupo de oficios de servicios se ha producido la contratación en porcentajes paritarios[2], y en el puesto de personal administrativo la diferencia de contratación es favorable a las mujeres, ya que en esta categoría es donde se concentran las mujeres empleadas.

En el resto de categorías profesionales las proporciones de hombres contratados son muy superiores a las de mujeres, y en consecuencia, por término medio, se ha contratado a una mujer por cada tres hombres. Como se ha señalado en el capítulo anterior, el empresariado manifiesta abierta y espontáneamente una serie de puestos para los que considera

[1] El detalle de los puestos concretos agrupados en cada categoría se ha incluido en el Anexo.

[2] Teniendo en cuenta que el intervalo de paridad adoptado en este estudio es que ninguno de los dos sexos esté representado por debajo del 40 por ciento ni por encima del 60 por ciento.

que la mujer puede tener una cualidad diferencial: puestos administrativos, secretarias, recepcionistas, manipuladoras de alimentos o limpieza. Del mismo modo, también la gerencia expresa claramente para qué puestos en la empresa andaluza prefiere contratar mayoritariamente a hombres: cargos de dirección, conductores, y oficios de construcción e industria, entre otros.

Sólo se contrata a mujeres para puestos determinados

En la tabla III.2 se presentan los principales datos de la **descripción** de cada una de las categorías de puestos analizados, lo que servirá para ofrecer una caracterización general de los mismos y para esbozar las causas que explican porqué para algunos puestos se contrata preferentemente a mujeres, y para la mayoría a hombres.

De hecho, si se comparan las descripciones del puesto administrativo con las de oficios de construcción e industria o transporte, que son los dos extremos en cuanto a porcentaje de mujeres contratadas, se concluye que las diferencias más significativas operan en tres ámbitos: ***espacios*** donde se desarrolla el puesto, ***uso de nuevas tecnologías de la información*** y ***agentes con quienes requiera relacionarse*** (entidades financieras, empresas proveedoras, clientela u otras empresas colaboradoras).

Con la descripción del puesto se adivina el sexo de quien lo ocupará

Si atendemos a las diferencias en el análisis de los puestos, estas características descriptivas (espacios, tecnologías de la información, relaciones con agentes) se pueden considerar como un adelanto de que las proporciones de contratación reforzarán la segregación horizontal en el interior de la empresa. Es más, si se compara la descripción de los puestos en la Tabla III.2 según el sexo de la persona contratada se empieza a visualizar que la caracterización es distinta si están ocupados por mujeres o por hombres.

*Tabla III.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO ANALIZADOS SEGÚN EL SEXO DE LA PERSONA CONTRATADA*

| Variables descriptivas del puesto (los datos expresan porcentajes) | | Personal directivo y titulado | | | Personal Administrativo | | | Comercial | | | Oficios de Construcción e Industria | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | H | M | T | H | M | T | H | M | T | H | M | T |
| Nivel en el organigrama | *Bajo* | 25 | 32 | 27 | 85 | 92 | 89 | 91 | 90 | 91 | 92 | 75 | 91 |
| | *Medio* | 47 | 62 | 51 | 15 | 8 | 11 | 6 | 10 | 7 | 6 | 25 | 7 |
| | *Alto* | 28 | 8 | 22 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 |
| | *Total* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* |
| Grado de autonomía | *Bajo* | 3 | 0 | 2 | 8 | 20 | 16 | 15 | 14 | 15 | 38 | 25 | 37 |
| | *Medio* | 46 | 46 | 46 | 54 | 67 | 62 | 61 | 52 | 57 | 43 | 25 | 42 |
| | *Alto* | 51 | 54 | 52 | 38 | 13 | 22 | 24 | 34 | 28 | 19 | 50 | 21 |
| | *Total* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* |
| Se inscribe en equipo de trabajo | *Masculino* | 50 | 37 | 44 | 38 | 9 | 20 | 65 | 5 | 41 | 94 | 25 | 89 |
| | *Femenino* | 10 | 26 | 17 | 8 | 48 | 33 | 3 | 38 | 17 | 0 | 25 | 2 |
| | *Mixto* | 40 | 37 | 39 | 54 | 43 | 47 | 32 | 57 | 42 | 6 | 50 | 9 |
| | *Total* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* |
| El trabajo se desarrolla en... | *Oficina* | 61 | 77 | 65 | 100 | 100 | 100 | 45 | 95 | 65 | 6 | 50 | 9 |
| | *Espacio abierto* | 14 | 15 | 14 | 0 | 0 | 0 | 24 | 0 | 15 | 31 | 0 | 29 |
| | *Naves* | 22 | 8 | 19 | 0 | 0 | 0 | 6 | 5 | 6 | 57 | 50 | 57 |
| | *Espacio móvil* | 3 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 25 | 0 | 14 | 6 | 0 | 5 |
| | *Total* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* |
| Debe supervisar a otras personas | | 75 | 77 | 76 | 54 | 25 | 35 | 9 | 19 | 13 | 28 | 25 | 28 |
| Requiere trabajar con[1] | *Maquinaria* | 25 | 8 | 20 | 0 | 4 | 3 | 3 | 0 | 2 | 62 | 50 | 61 |
| | *Herramientas* | 19 | 0 | 14 | 8 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 75 | 0 | 70 |
| | *Nuevas tecnologías* | 67 | 92 | 73 | 92 | 100 | 97 | 55 | 81 | 65 | 13 | 25 | 14 |
| Requiere relacionarse con[1] | *Empresas colaboradoras* | 44 | 54 | 47 | 62 | 50 | 54 | 30 | 38 | 33 | 13 | 25 | 14 |
| | *Consumidores finales* | 36 | 62 | 43 | 54 | 42 | 46 | 67 | 76 | 70 | 15 | 25 | 16 |
| | *Entidades financieras* | 22 | 0 | 16 | 69 | 50 | 57 | 30 | 19 | 26 | 0 | 0 | 0 |
| | *Empresas Proveedoras* | 58 | 54 | 57 | 62 | 54 | 57 | 36 | 43 | 39 | 9 | 0 | 9 |
| | *Clientela* | 72 | 69 | 71 | 92 | 75 | 81 | 97 | 95 | 96 | 36 | 25 | 35 |

**H**: Hombre; **M**: Mujer; **T**: Total
[1] Preguntas de respuesta múltiple

*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

*Tabla III.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO ANALIZADOS SEGÚN EL SEXO DE LA PERSONA CONTRATADA (continuación)*

| Variables descriptivas del puesto (los datos expresan porcentajes) | | Oficios de servicios | | | Transporte y distribuc.* | No cualificados | | | Totales | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | H | M | T | T | H | M | T | H | M | T |
| Nivel en el organigrama | *Bajo* | 100 | 83 | 90 | 100 | 100 | 100 | 100 | 83 | 80 | 83 |
| | *Medio* | 0 | 17 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 | 18 | 13 |
| | *Alto* | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 2 | 4 |
| | *Total* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* |
| Grado de autonomía | *Bajo* | 56 | 25 | 38 | 46 | 68 | 29 | 63 | 35 | 18 | 30 |
| | *Medio* | 33 | 50 | 43 | 47 | 26 | 28 | 26 | 43 | 52 | 45 |
| | *Alto* | 11 | 25 | 19 | 7 | 6 | 43 | 11 | 22 | 30 | 25 |
| | *Total* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* |
| Se inscribe en equipo de trabajo | *Masculino* | 22 | 0 | 10 | 85 | 94 | 14 | 83 | 76 | 13 | 59 |
| | *Femenino* | 11 | 50 | 33 | 0 | 2 | 57 | 9 | 3 | 41 | 13 |
| | *Mixto* | 67 | 50 | 57 | 15 | 4 | 29 | 8 | 21 | 46 | 28 |
| | *Total* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* |
| El trabajo se desarrolla en... | *Oficina* | 78 | 92 | 86 | 0 | 9 | 14 | 9 | 29 | 83 | 44 |
| | *Espacio abierto* | 0 | 0 | 0 | 18 | 26 | 0 | 22 | 21 | 4 | 16 |
| | *Naves* | 22 | 8 | 14 | 11 | 65 | 86 | 69 | 35 | 13 | 29 |
| | *Espacio móvil* | 0 | 0 | 0 | 71 | 0 | 0 | 0 | 15 | 0 | 11 |
| | *Total* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* | *100* |
| Debe supervisar a otras personas | | 75 | 11 | 25 | | 4 | 14 | 4 | 25 | 30 | 27 |
| Requiere trabajar con[1] | *Maquinaria* | 22 | 8 | 14 | 43 | 66 | 33 | 62 | 40 | 9 | 32 |
| | *Herramientas* | 22 | 8 | 14 | 11 | 36 | 33 | 36 | 32 | 4 | 24 |
| | *Nuevas tecnologías* | 33 | 75 | 57 | 7 | 11 | 17 | 11 | 32 | 80 | 45 |
| Requiere relacionarse con[1] | *Empresas colaboradoras* | 11 | 33 | 24 | 32 | 9 | 14 | 9 | 25 | 40 | 29 |
| | *Consumidores finales* | 44 | 50 | 48 | 57 | 21 | 0 | 19 | 36 | 51 | 40 |
| | *Entidades financieras* | 0 | 17 | 10 | 4 | 0 | 0 | 0 | 12 | 23 | 15 |
| | *Empresas Proveedoras* | 22 | 25 | 24 | 36 | 11 | 0 | 9 | 29 | 39 | 32 |
| | *Clientela* | 56 | 83 | 29 | 64 | 26 | 14 | 24 | 56 | 73 | 61 |

**H**: Hombre; **M**: Mujer; **T**: Total

* No reflejamos los datos por sexo debido a que prácticamente la totalidad de personas contratadas son hombres

[1] Preguntas de respuesta múltiple

*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

En lo que respecta a la **valoración** se ha demandado al empresariado que valore de 1 a 5 los requisitos de los distintos puestos de trabajo. Los resultados se muestran en la tabla III.3, que permite identificar las habilidades más valoradas: la autodisciplina y la adaptabilidad. También es significativo que, en términos relativos, el esfuerzo físico alcance unas valoraciones bajas en la mayor parte de los puestos, cuando hemos visto la alta frecuencia con la que las empresas utilizan el requisito de la fuerza para asegurar la continuidad del sexo masculino en la ocupación de puestos masculinizados.

*Tabla III.3. VALORACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE CADA PUESTO DE TRABAJO*

| | Personal directivo y titulado | Personal administrativo | Comercial | Oficios de Construcción e Industria | Oficios de servicios | Transporte y distribución | No cualificados |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Habilidades:** | | | | | | | |
| **Técnicas** | 3,84 | 4,11 | 2,93 | 4,11 | 3,24 | 3,43 | 3,41 |
| **Sociales** | 4,02 | 4,08 | 4,48 | 2,40 | 4,19 | 3,39 | 2,43 |
| **Autodisciplina** | 4,57 | 4,31 | 4,52 | 4,30 | 4,19 | 4,29 | 4,09 |
| **Supervisión** | 4,24 | 3,24 | 3,31 | 2,82 | 3,19 | 2,64 | 2,64 |
| **Adaptabilidad** | 4,20 | 4,11 | 4,20 | 3,68 | 4,19 | 3,96 | 3,89 |
| **Esfuerzo:** | | | | | | | |
| **Físico** | 1,89 | 1,38 | 1,61 | 3,40 | 1,81 | 3,39 | 3,46 |
| **Mental** | 4,14 | 4,11 | 3,61 | 2,72 | 3,38 | 2,93 | 2,15 |
| **Responsabilidad sobre:** | | | | | | | |
| **Personas** | 3,63 | 2,57 | 2,41 | 2,33 | 2,29 | 2,00 | 1,56 |
| **Recursos** | 3,20 | 3,16 | 3,09 | 2,35 | 2,57 | 3,18 | 2,41 |
| **Condiciones de trabajo:** | | | | | | | |
| **Peligrosidad** | 1,87 | 1,24 | 1,59 | 3,11 | 1,52 | 3,54 | 2,48 |
| **Desagradable** | 1,65 | 1,43 | 1,50 | 2,18 | 1,43 | 2,11 | 2,26 |
| **Complejidad** | 3,57 | 3,00 | 2,63 | 3,02 | 2,67 | 2,36 | 2,31 |

*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

Es interesante comprobar si la valoración de los puestos presenta diferencias significativas en función de que se contrate un hombre o una mujer, para lo cual hemos utilizado la prueba *U de Mann-Whitney*, incluyendo además la valoración de algunas características del perfil de la persona. En términos generales, se conceden valoraciones medias significativamente distintas en función de que la persona contratada sea un hombre o una mujer a los siguientes ítems: ***habilidades sociales, esfuerzo físico, peligrosidad y condiciones de trabajo desagradables***. Así, cuando se trata de un hombre las puntuaciones asignadas son mayores en esfuerzo físico, y en condiciones de trabajo

desagradables y/o peligrosas, y en mujeres reciben una valoración más alta las habilidades sociales. También son muy amplias las distancias entre hombres y mujeres en cuanto a la valoración de las características de disponibilidad en horario distinto a la jornada habitual y disponibilidad para desplazamientos y viajes. Se podría pensar que esas discrepancias se producen por los diferentes puestos que ocupan las personas de uno u otro sexo y que, por ejemplo, los hombres se contratan en puestos para los que se requiere un mayor esfuerzo físico y las mujeres en caso contrario. Con el objetivo de comprobar lo que se acaba de plantear, hemos realizado el contraste *U de Mann- Whitney* para cada puesto por separado, los resultados que hemos obtenidos se recogen en la tabla III.4 (sólo aparecen aquellos ítems en los que el contraste ha resultado significativo). Esta información permitirá contrastar si prevalecen en la micro y pequeña empresa los "apriorismos de género", los estereotipos que inducen a valorar de forma distinta una serie de capacidades según se asocien con hombres o mujeres. Los resultados se presentan organizados por puestos de trabajo, y posteriormente se avanzará en el estudio de las relaciones entre descripción, valoración y perfil de competencias.

*Tabla III.4. DIFERENCIAS EN LA VALORACIÓN DE PUESTOS SEGÚN EL SEXO DE LA PERSONA CONTRATADA*

| PUESTO | ÍTEM VALORADO | U MANN-WHITNEY | SIG. | VALORES MEDIOS | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | HOMBRE | MUJER |
| Personal directivo y titulado | Esfuerzo físico | 144,5 | 0.05 | 2,09 | 1,38 |
| Personal administrativo | Esfuerzo físico | 97,5 | 0.02 | 1,69 | 1,21 |
| | Esfuerzo mental | 84,5 | 0,015 | 4,54 | 3,88 |
| Comercial | Esfuerzo físico | 210,5 | 0,006 | 1,85 | 1,24 |
| | Esfuerzo mental | 204,5 | 0,008 | 3,88 | 3,19 |
| | Condiciones de trabajo: peligrosidad | 179,5 | 0,000 | 1,94 | 1,05 |
| Oficios de Construcción e industria | Adaptabilidad | 24 | 0,007 | 3,81 | 2,00 |
| | Esfuerzo físico | 4 | 0,001 | 3,58 | 1,00 |
| | Condiciones de trabajo: desagradable | 34 | 0,019 | 2,26 | 1,00 |
| Oficios de servicios | Autodisciplina | 74,5 | 0,008 | 1,45 | 2,29 |
| No cualificados | Habilidades técnicas | 91 | 0,051 | 2,62 | 1,57 |
| | Responsabilidad sobre personas | 16 | 0,004 | 3,56 | 4,67 |
| | Condiciones de trabajo: peligrosidad | 55 | 0,004 | 3,62 | 2,00 |

*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

## *Caracterización general de los puestos analizados*

A continuación presentamos la caracterización general de los puestos analizados especificando para cada categoría los principales elementos que lo definen y su valoración. En la tabla III.1 se ha recogido la relación de puestos y su frecuencia relativa y si se ha contratado a un hombre o a una mujer en ellos. La visualización de la tabla III.2 permite conocer la distribución de los puestos atendiendo a las variables que lo describen en función de que la persona finalmente contratada sea hombre o mujer.

La categoría **personal directivo y titulado** representa el 16,3 por ciento del total de puestos analizados. Son puestos que se caracterizan por ocupar un nivel medio y alto en el organigrama de la empresa, con una marcada concentración de los puestos de mayor nivel en los hombres. Esto implica un grado de autonomía media-alta, y al haberse incluido también los puestos directivos, una gran parte implica la supervisión de otras personas. Para completar la posición organizativa de estos puestos se ha indagado en la composición por sexos del equipo de trabajo o departamento donde se inscriben los mismos. Los datos muestran que la mitad de los puestos ofertados se insertan en equipos de trabajo formados sólo por hombres, el 17 por ciento en equipos femeninos y un 39 por ciento en mixtos, es decir, en los que trabaja al menos una persona de cada sexo.

En general, el puesto de personal directivo y titulado se desarrolla en oficina, en un 65 por ciento, pero destaca que cuando se contrata a hombres, un 22 por ciento de los mismos se desarrolla en naves.

Los puestos de personal directivo y titulado exigen trabajar con nuevas tecnologías de la información, y relacionarse con todo tipo de agentes: clientela, empresas proveedoras y colaboradoras, consumidoras/es finales y, en menor medida, con entidades financieras. La separación por sexos de la persona ocupada permite recordar los elementos que subyacen en el elevado nivel de segregación horizontal presente en la empresa. Hay dos cifras que llaman la atención: en ningún puesto de esta categoría en el que se ha contratado a una mujer se requiere

el uso de herramientas ni tampoco la relación con entidades financieras, también el uso de maquinaria está más presente en caso de contratación masculina.

El esfuerzo físico sigue siendo un elemento utilizado en la explicación de las decisiones de selección

Las características más asociadas con los puestos de trabajo ocupados por mujeres son: el trabajo con nuevas tecnologías y la relación con consumidoras/es finales y con las empresas colaboradoras. Pero además, debe observarse que en términos generales los elementos descriptivos que más destacan de las condiciones de trabajo son, a priori, los más asociados con la contratación de mujeres, por lo que habrá que investigar qué determina que en este grupo el porcentaje de hombres contratados sean tan alto.

Esta descripción es coherente con la alta valoración concedida por los responsables empresariales a aspectos tales como habilidades sociales, de supervisión y técnicas, así como a la responsabilidad sobre personas y recursos. Por lo que respecta a las diferencias de valoración, cuando la persona contratada para ocupar esta categoría de puestos es hombre se valora más alto el ítem esfuerzo físico que cuando se contrata a una mujer. La diferenciación carece de fundamento teórico, pues si se analizan los puestos de trabajo en los que se ha contratado un hombre (abogado, gerente, informático, jefe de administración; jefe de compras, jefe de sala….) en la mayoría de los casos no se requiere una mayor fuerza física que para los puestos en los que se ha contratado a una mujer (arquitecta, arquitecta técnica, analista de laboratorio, jefa posventa, jefa de oficina…). Por lo tanto, se empieza a vislumbrar que el esfuerzo físico sigue siendo un elemento utilizado convencionalmente en la explicación de las decisiones de selección.

El puesto de **personal administrativo** representa el 12,3 por ciento del total de la muestra analizada y es descrito por las personas responsables de la empresa como un puesto con un grado de autonomía medio, que ocupa un nivel bajo en el organigrama e implica la supervisión de otras personas en grado distinto según que sean puestos ocupados por hombres (supervisan en un 50 por ciento de los puestos), o por mujeres (sólo en el 25 por ciento requiere supervisión). Atendiendo al tipo de equipo de trabajo en que se inscriben estos puestos, es clara la segregación que sigue existiendo, a pesar de que los equipos de trabajo mixtos representan en esta categoría un 47 por ciento. Las mujeres se contratan para puestos administrativos adscritos a departamentos femeninos y los hombres cuando se trata de departamentos masculinos.

En todos los casos el trabajo se desarrolla en oficina, requiere el dominio de programas ofimáticos e implica el contacto directo con agentes que mantienen relaciones con la empresa.

Se valora más el esfuerzo mental y físico necesario para ocupar un puesto administrativo cuando se contrata a un hombre que a una mujer

En la valoración de los puestos, en términos comparativos, destaca la puntuación asignada a esfuerzo mental y habilidades técnicas, mayor incluso que en los casos de personal directivo y titulado. Otras investigaciones han puesto también de manifiesto que el trabajo que principalmente desarrollan las mujeres está poco valorado, y por ello sorprende que en esta tipología de puestos, donde la proporción de mujeres es cada vez mayor, se reconozca el esfuerzo mental. El contraste de estas valoraciones según el sexo de la persona contratada abunda en las conclusiones ya conocidas, y efectivamente la valoración media del esfuerzo mental es superior cuando se contrata a un hombre que cuando se contrata a una mujer.Además, también se manifiestan las diferencias en las puntuaciones asignadas a *esfuerzo físico* según sea hombre o mujer la persona contratada. La naturaleza del empleo no puede justificar tales diferencias pues son similares puestos administrativos, contables, auxiliar administrativo, etc.

**Los puestos de comercial** significan el 18 por ciento del total de puestos analizados en la muestra y engloban dos tipos diferentes en cuanto a la descripción y valoración que realiza la empresa: puestos de venta en establecimiento, y puestos de comercial.

Segregación horizontal en los puestos de comercial: si es venta en establecimiento se prefiere a mujeres, para el resto a hombres y en tal caso se valora más la fuerza física, el esfuerzo mental y la peligrosidad

En general, ocupan un nivel bajo en el organigrama empresarial, son puestos que se desarrollan en equipos de trabajo mixtos o masculinos y con un grado de autonomía medio. Es interesante comprobar la segregación horizontal que se produce dentro de esta categoría de puestos, y que se manifiesta en la importancia de la composición por sexos del equipo de trabajo: se contrata a hombres en los equipos de trabajo masculinos y a mujeres en los femeninos.

Los espacios sirven para reforzar la idea de dos tipos de puestos comerciales diferentes que se ocupan por personas de sexo diferente. El 65 por ciento de los puestos se desarrollan en espacios cerrados, que son la mayoría de los ocupados por mujeres, las cuales no son contratadas para ningún puesto de comercial

que se desarrolle al aire libre y que implique movilidad. Por tanto, se puede decir, que la segregación horizontal en estos puestos se relaciona básicamente con el espacio: cuando la actividad de venta se realiza en establecimiento se contrata a mujeres, y para actividades comerciales en otros espacios a hombres.

Al analizar estos puestos una parte importante (65 por ciento) requiere el uso de nuevas tecnologías, el 81 por ciento de los que han sido ocupados por mujeres, aunque en menor medida que en los puestos analizados anteriormente. También se exige la relación con la clientela y con las/os consumidoras/es finales, por lo que entre los aspectos que reciben una mayor valoración destacan las habilidades sociales.

Al igual que ocurre en el caso de personal administrativo, tanto la ***fuerza física*** como el ***esfuerzo mental*** tienen un valor medio superior para aquellos casos en los que se contrata a un hombre, pero además hay que señalar un tercer ítem, el de la ***peligrosidad*** de las condiciones de trabajo. Esto podría tener cierta lógica si se argumentara que en aquellos casos en los que la valoración es más alta este puesto exige un mayor uso del vehículo para largos desplazamientos, pero esto no sucede porque en ambos casos, se contrate a un hombre o a una mujer, se trata de puestos que en la mayoría de los casos no exigen desplazamientos, al menos de largo alcance.

Pero sí es cierto que se produce una segregación horizontal en la ocupación dentro de esta categoría, y que como se acaba de comentar, se detecta una preferencia por mujeres para ocupar los puestos de venta en establecimiento, siempre que no sean en ramas de actividad masculinizadas como material de ferretería o maquinaria, para los que se prefieren hombres.

**Los oficios de construcción e industria** engloban el 19 por ciento del total de puestos analizados. Se engloban bajo esta categoría puestos que se inscriben en equipos de trabajo masculinos, y que por lo tanto, se han venido ejerciendo por hombres y para cubrirlos se contrata mayoritariamente a hombres. De los cuatro puestos que se han cubierto por mujeres, tan sólo uno pertenece a un equipo de hombres. La posición en el organigrama de la empresa de estos oficios es baja, con un grado de autonomía medio-bajo, que no requiere la realización de labores de supervisión y que mayoritariamente se desarrollan en naves y en espacios abiertos, espacios tradicionalmente masculinos.

El trabajo requiere la utilización de herramientas y maquinarias y se trata de puestos que, en general, no exigen mantener relaciones con otros colectivos, a excepción de la clientela requerida en un 35 por ciento de los puestos.

Las mujeres que se están introduciendo en estas profesiones lo hacen principalmente en los puestos con grado de autonomía alto, que se desarrollan en oficinas o naves, pero no en espacios abiertos ni móviles, que no requieren uso de herramientas aunque sí de ordenadores.

En la valoración del puesto sobresalen las habilidades técnicas, relacionadas con el manejo de maquinaria. Lo más destacable de la diferente valoración atribuida a esta categoría según el sexo de la persona contratada es el esfuerzo físico y las condiciones desagradables de trabajo.

La categoría de **oficios de servicios** supone tan sólo el 7 por ciento del total de los puestos analizados en nuestra muestra, y como se ha puesto en evidencia en otras partes de esta investigación, los oficios de servicios son los menos masculinizados. Se inscriben en departamentos mixtos, y en menor medida femeninos, ocupan un nivel bajo en el organigrama y con un grado de autonomía medio y bajo. El trabajo se desarrolla fundamentalmente en oficina y no exige la supervisión de otras personas. Más de la mitad de estos puestos requiere trabajar con nuevas tecnologías, e implica relacionarse con clientela y consumidoras/es finales.

De las características analizadas en la tabla III.2 se advierten claramente las diferencias descriptivas según se contraten a hombres o mujeres De nuevo aparece el mayor grado de autonomía en los puestos ocupados por mujeres, y la clara asociación entre espacios cerrados, nuevas tecnologías y relaciones con otros agentes de la empresa, con la contratación de mujeres.

Las valoraciones más elevadas para esta tipología de puestos de trabajo las reciben las habilidades sociales. En esta categoría de puestos, la diferencia se establece en la valoración media del ítem autodisciplina que es superior cuando la persona contratada es una mujer, y es sorprendente la alta puntuación obtenida cuando en ambos casos se trata de puestos similares ya que se trata de cocineras/os, ayudantes de cocina, camareras/os.

En los puestos de **transporte y distribución** se han agrupado los puestos de conductor/a, reparto y logística, y representan el 9,3 por ciento del total de puestos analizados, de los cuales tan sólo uno ha sido cubierto por una mujer. Estos puestos tienen un grado de autonomía medio-bajo, se inscriben en equipos masculinos (85 por ciento), y requieren el contacto con la clientela y las/os consumidoras/es. El resto de características descriptivas también se asocian con lo masculino: uso de maquinaria y herramientas, desarrollo en espacios móviles o abiertos.

Son puestos tradicionalmente masculinos, y en su valoración destaca la peligrosidad, el esfuerzo físico y la responsabilidad sobre recursos. Al no haber prácticamente mujeres que hayan ocupado estos puestos en nuestra muestra, no procede analizar las diferencias en las valoraciones.

Por último, los **puestos no cualificados** son el 18 por ciento de los puestos de la muestra y se contrata en un 87 por ciento de los mismos a hombres. Se caracterizan por situarse todos en un nivel bajo en el organigrama, tener un grado de autonomía bajo y encuadrarse en unidades organizativas masculinas. Sólo en los cargos ocupados por mujeres el grado de autonomía considerado alto es significativo (43 por ciento).

Se trata de puestos que se desarrollan principalmente en naves o en espacios abiertos, con la manipulación de maquinaria y que prácticamente no exigen mantener relación directa con ninguno de los colectivos consultados en la investigación.

En la valoración del puesto sobresale la alta puntuación que han atribuido a habilidades técnicas y a esfuerzo físico. Según el sexo de la persona que ocupa el puesto, si son hombres se califican más las habilidades técnicas y si son mujeres se valora más la responsabilidad sobre personas.

Finalmente, en la tabla III.5 pueden observarse las diferencias en la valoración de las cualidades requeridas para ocupar un puesto y se comprueba que ocurre algo similar a lo que se ha expuesto anteriormente. En todas las categorías la puntuación media es superior cuando se ha contratado a un hombre que cuando se ha contratado a una mujer en el ítem disponibilidad para desplazamientos y/o en horarios distintos al habitual. Es significativo que el atributo diferenciador en todos los puestos sea la disponibilidad geográfica y temporal que nos remite de nuevo al rol que se asigna a las mujeres y que supone asumir que tienen disponibilidad para el hogar y el hombre para el empleo, con independencia de la situación personal y familiar de hombres y mujeres. Tan sólo en oficios de servicios se valora más alto la mujer y es un atributo relacionado con la disposición a tener autonomía.

*Tabla III.5. DIFERENCIAS EN LA VALORACIÓN DE ATRIBUTOS DEL PERFIL PROFESIONAL SEGÚN EL SEXO DE LA PERSONA CONTRATADA*

| PUESTO | ÍTEM VALORADO | U MANN-WHITNEY | SIG. | VALORES MEDIOS HOMBRE | VALORES MEDIOS MUJER |
|---|---|---|---|---|---|
| Personal directivo y titulado | Disponible en horario distinto al habitual | 128,5 | 0,013 | 4,06 | 3,15 |
| | Disponible para desplazamientos y viajes | 136,0 | 0,021 | 3,89 | 3,00 |
| Comercial | Disponible para desplazamientos y viajes | 174,0 | 0,001 | 3,79 | 2,29 |
| Oficios de construcción e industria | Disponible en horario distinto al habitual | 29,5 | 0,014 | 3,47 | 1,50 |
| Oficios de servicios | Que esté dispuesto a tener autonomía | 24,5 | 0,027 | 3,44 | 4,25 |
| No cualificados | Que se adapte a la empresa | 88,5 | 0,017 | 4,70 | 4,14 |
| | Disponible para desplazamientos y viajes | 59,0 | 0,005 | 2,74 | 1,14 |

*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

También se detecta en la muestra que existe una relación estadísticamente significativa entre la ***valoración del puesto y el sexo de la persona ideal***[3]. Esto significa que para un mismo puesto, y definido de forma similar, es distinta la valoración de algunas de las cualidades requeridas para ocuparlo según se piense en contratar a un hombre o a una mujer.

Recapitulando, en esta primera aproximación a las primeras fases del proceso de provisión de un puesto de trabajo a partir de nuestra investigación empírica se deducen las siguientes afirmaciones:

- Se manifiesta claramente la segregación horizontal, característica general del mercado de trabajo andaluz como se ha reflejado anteriormente en el análisis de los datos secundarios. Existe una gran diferencia entre el porcentaje de hombres contratados en 4 de las 7 categorías de puestos identificadas, a saber, en puestos de distribución y transporte, no cualificados, oficios de construcción y servicios y personal directivo y titulado.

- Se puede afirmar que existe relación entre el puesto de trabajo, su descripción y su valoración, si bien se han detectado influencias significativas de "estereotipos de género" en la valoración de algunos atributos de los puestos.

El sexo se considera una característica importante en la definición del perfil de competencias.

La persona ideal para ocupar un puesto de trabajo es un hombre en la mayor parte de las encuestas

[3] Mediante la realización de un modelo loglineal.

No obstante, estas afirmaciones no permiten explicar porqué los porcentajes de mujeres y hombres contratados son tan dispares. Para ello será necesario seguir avanzando en el análisis del proceso de provisión del puesto.

La cuestión ahora es profundizar en los elementos definitorios del perfil de competencias, y determinar en qué medida el perfil especificado se ve influido por creencias y estereotipos o por las exigencias del puesto. Además, habrá que determinar qué influye más en la desigualdad de oportunidades si el puesto de trabajo, el sector de actividad o determinados atributos del puesto. Para ello se estudiará la relación entre estas dimensiones y la persona ideal y el proceso de reclutamiento y selección.

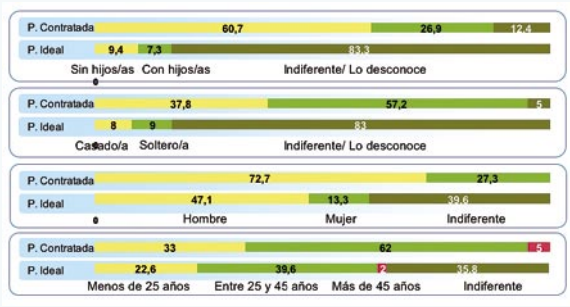
## III.1.2. La persona ideal se define por su sexo

Como se ha dicho, el perfil de la persona para cubrir un puesto debe definirse a partir de variables relacionadas con sus habilidades, conocimientos, rasgos, pero nunca en función del sexo. Los datos sobre los 300 puestos de trabajo muestran que se define el sexo de la persona ideal para ocupar el puesto en el 60,4 por ciento de los casos –principalmente masculino (47,1 por ciento) frente a un 13,3 por ciento en que el perfil es femenino- y un 39,6 por ciento indiferente.

Estos datos confirman la hipótesis de partida de este trabajo de investigación sobre la influencia de los estereotipos en el bajo Índice de Feminización de la población ocupada en la micro y pequeña empresa andaluza, e indican que, en gran parte, el proceso de selección parte de la definición de un perfil profesional en el que la principal "aptitud" es el sexo masculino.

Cuando el perfil de la persona ideal para ocupar un puesto se define a partir del sexo, aunque no haya intención de anunciarlo públicamente para cumplir las leyes, existe el riesgo de que impregne el proceso de reclutamiento si se utilizan fuentes informales (a través de personas conocidas de la gerencia y de las/os trabajadoras/es, familiares, empresas competidoras) y se producirá una autoexclusión o realizarán una preselección en la que quedarán excluidas las mujeres por no reunir esa característica básica.

*Gráfico III.1. COMPARACIÓN ENTRE PERSONA IDEAL Y PERSONA CONTRATADA. CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS*

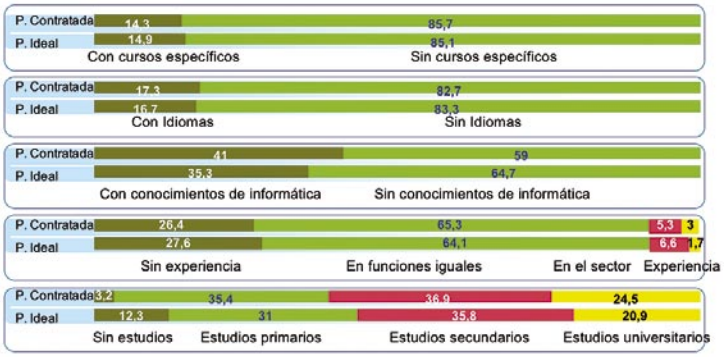



*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

Los gráficos III.1 y III.2 permiten comparar el perfil de la persona ideal y la finalmente contratada. Del conjunto de variables sociodemográficas sobre las que se ha interrogado, es en el sexo donde realmente sorprende la claridad con la que el empresariado manifiesta su idea previa. El estado civil y el número de hijas/os de la unidad familiar apenas forman parte de la definición del perfil de la persona, si bien en el caso de buscar a mujeres se desea que sea soltera en un 29 por ciento y este porcentaje sólo es del 9 por ciento para los perfiles masculinos.

En definitiva, podemos concluir que en la definición de la persona adecuada para un puesto ***con sólo aludir al sexo ya van implícitas las características familiares exigidas***: si se buscan mujeres se prefieren solteras y sin hijas/os, si son hombres hay un predominio de casados y con hijas/os.

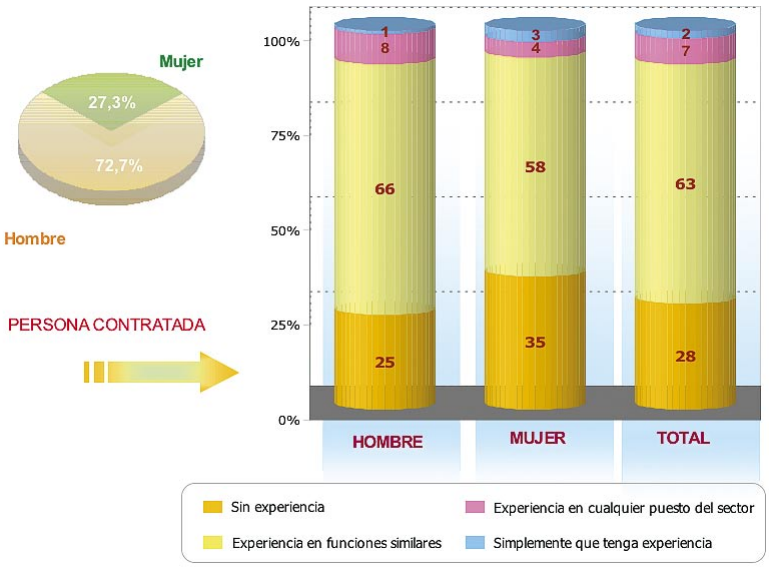
*Gráfico III.2. COMPARACIÓN ENTRE PERSONA IDEAL Y PERSONA CONTRATADA. FORMACIÓN Y EXPERIENCIA*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

Respecto a las características formativas y a la experiencia que debe poseer el/la trabajador/a para el desarrollo adecuado del puesto son varias las conclusiones que se obtienen de los gráficos III.2 y III.3. La formación y experiencia de la persona contratada es mayor de la demandada en el perfil, lo que indica que existe una sobrecualificación, pero también que en estos aspectos la gerencia ha sido prudente reclamando el nivel de cualificación mínimo que debe poseer la/el candidata/o que opte al puesto considerado. De nuevo, las diferencias por sexo informan de los mayores niveles que se establecen para las mujeres.

*Gráfico III.3. EXPERIENCIA DEMANDADA EN EL PERFIL PROFESIONAL SEGÚN EL SEXO DE LA PERSONA CONTRATADA PARA ESE PUESTO*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

¿Cuál es el perfil profesional de los puestos de trabajo definidos anteriormente? En la tabla III.6 se presentan los datos que perfilan la persona definida por la gerencia para cada categoría de puesto.

*Tabla III.6. DEFINICIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS PUESTOS*

| | | Personal directivo y titulado | | | Personal administrativo | | | Comercial | | | Oficios de construcción e Industria | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Sexo | *Hombre* | | | 29 | | | 19 | | | 32 | | | 71 |
| | *Mujer* | | | 6 | | | 25 | | | 21 | | | 4 |
| | *Indiferente* | | | 65 | | | 56 | | | 47 | | | 25 |
| | *Total* | | | 100 | | | 100 | | | 100 | | | 100 |
| *Por sexo* | | H | M | T | H | M | T | H | M | T | H | M | T |
| Edad | *< 25 años* | 7 | 0 | 6 | 14 | 45 | 20 | 29 | 27 | 16 | 31 | 100 | 14 |
| | *Entre 25-44 años* | 71 | 67 | 42 | 72 | 33 | 15 | 53 | 36 | 48 | 44 | 0 | 21 |
| | *Más 45 años* | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 10 | 4 | 3 | 0 | 0 |
| | *Indiferente* | 15 | 33 | 52 | 14 | 22 | 65 | 12 | 27 | 32 | 22 | 0 | 65 |
| | *Total* | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Estado Civil | *Casado/a* | 23 | 0 | 10 | 29 | 0 | 5 | 12 | 18 | 0 | 8 | 0 | 0 |
| | *Soltero/a* | 8 | 33 | 3 | 14 | 33 | 0 | 6 | 27 | 4 | 13 | 50 | 0 |
| | *Indiferente* | 69 | 67 | 87 | 57 | 67 | 95 | 82 | 55 | 96 | 79 | 50 | 100 |
| | *Total* | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Familia | *Sin hijos/as* | 8 | 33 | 0 | 14 | 44 | 0 | 18 | 27 | 4 | 11 | 0 | 0 |
| | *Con hijos/as* | 15 | 0 | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 28 | 12 | 5 | 0 | 0 |
| | *Indiferente* | 77 | 67 | 87 | 86 | 56 | 100 | 82 | 45 | 84 | 84 | 100 | 100 |
| | *Total* | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Formación reglada (Estudios) | *Sin estudios* | 7 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 7 | 10 | 8 | 14 | 0 | 25 |
| | *Primarios* | 21 | 0 | 3 | 0 | 11 | 0 | 53 | 30 | 21 | 42 | 100 | 25 |
| | *Secundarios* | 36 | 67 | 20 | 20 | 56 | 63 | 27 | 40 | 54 | 42 | 0 | 42 |
| | *Universitarios* | 36 | 33 | 74 | 80 | 33 | 37 | 13 | 20 | 17 | 2 | 0 | 8 |
| | *Total* | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Formación comple_ mentaria | *Informática* | 57 | 100 | 65 | 43 | 89 | 85 | 35 | 36 | 44 | 10 | 0 | 21 |
| | *Idiomas* | 36 | 100 | 26 | 14 | 44 | 30 | 6 | 27 | 29 | 3 | 0 | 14 |
| | *Cursos específicos* | 0 | 33 | 35 | 0 | 0 | 20 | 18 | 9 | 28 | 13 | 0 | 7 |
| Experiencia | *No* | 46 | 0 | 13 | 43 | 44 | 25 | 24 | 27 | 16 | 23 | 100 | 14 |
| | *En funciones iguales* | 54 | 67 | 77 | 43 | 44 | 60 | 64 | 64 | 76 | 72 | 0 | 64 |
| | *En cualquier puesto sector* | 0 | 0 | 10 | 14 | 0 | 5 | 12 | 9 | 8 | 5 | 0 | 22 |
| | *Simplemente experiencia* | 0 | 33 | 0 | 0 | 12 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | *Total* | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

*Tabla III.6. DEFINICIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS PUESTOS (continuación)*

| | | Oficios de servicios | | | Transporte y distribución | | | No cualificados | | | Totales | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Sexo** | *Hombre* | | | 15 | | | 89 | | | 63 | | | 47 |
| | *Mujer* | | | 40 | | | 4 | | | 9 | | | 13 |
| | *Indiferente* | | | 45 | | | 7 | | | 28 | | | 40 |
| | *Total* | | | 100 | | | 100 | | | 100 | | | **100** |
| *Por sexo* | | H | M | T | H | M | T | H | M | T | H | M | T |
| **Edad** | *< 25 años* | 0 | 38 | 22 | 13 | 100 | 0 | 36 | 40 | 20 | 23 | 20 | 23 |
| | *Entre 25-44 años* | 100 | 38 | 22 | 66 | 0 | 0 | 22 | 20 | 13 | 43 | 29 | 39 |
| | *Más 45 años* | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 2 | 2 |
| | *Indiferente* | 0 | 24 | 56 | 16 | 0 | 100 | 42 | 40 | 67 | 31 | 49 | 36 |
| | *Total* | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| **Estado Civil** | *Casado/a* | 67 | 0 | 0 | 8 | 0 | 0 | 3 | 20 | 7 | 9 | 5 | 8 |
| | *Soltero/a* | 0 | 14 | 11 | 8 | 0 | 0 | 6 | 40 | 0 | 6 | 17 | 9 |
| | *Indiferente* | 33 | 86 | 89 | 84 | 100 | 100 | 91 | 40 | 93 | 85 | 78 | 83 |
| | *Total* | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| **Familia** | *Sin hijos/as* | 0 | 14 | 11 | 13 | 0 | 0 | 6 | 40 | 0 | 7 | 15 | 9 |
| | *Con hijos/as* | 67 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 6 | 20 | 7 | 8 | 7 | 8 |
| | *Indiferente* | 33 | 86 | 89 | 83 | 100 | 100 | 88 | 40 | 93 | 85 | 78 | 83 |
| | *Total* | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| **Formación reglada** | *Sin estudios* | 0 | 13 | 0 | 19 | 0 | 50 | 22 | 0 | 58 | 14 | 8 | 12 |
| | *Primarios* | 33 | 13 | 78 | 57 | 0 | 50 | 45 | 100 | 25 | 36 | 17 | 31 |
| | *Secundarios* | 67 | 61 | 11 | 19 | 100 | 0 | 33 | 0 | 17 | 32 | 47 | 36 |
| | *Universitarios* | 0 | 13 | 11 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 18 | 28 | 21 |
| | *Total* | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| **Formación comple_ mentaria** | *Informática* | 67 | 63 | 11 | 8 | 100 | 0 | 15 | 20 | 0 | 28 | 55 | 35 |
| | *Idiomas* | 33 | 13 | 11 | 17 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 13 | 28 | 18 |
| | *Cursos específicos* | 0 | 13 | 22 | 21 | 0 | 50 | 3 | 0 | 7 | 14 | 19 | 15 |
| **Experiencia** | *No* | 0 | 63 | 33 | 21 | 100 | 50 | 38 | 60 | 27 | 25 | 35 | 28 |
| | *En funciones iguales* | 100 | 37 | 56 | 71 | 0 | 50 | 56 | 40 | 73 | 66 | 58 | 64 |
| | *En cualquier puesto sector* | 0 | 0 | 11 | 4 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 8 | 4 | 7 |
| | *Simplemente experiencia* | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 1 |
| | *Total* | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

Los puestos de personal directivo y titulado y de administrativo son los que mayores exigencias imponen en formación reglada, informática e idiomas. En el resto de puestos, los requerimientos formativos para poder optar al proceso de selección son reducidos, basta con estudios primarios, y tan sólo en oficios de servicios es importante poseer conocimientos de informática.

Por lo que respecta a la experiencia necesaria se visualiza claramente la alta experiencia en este aspecto en prácticamente todos los puestos, y tan sólo en personal administrativo y oficios de servicios, que precisamente son las categorías más feminizadas, es donde menos experiencia similar se demanda.

En términos generales, se puede interpretar, que el empresariado valora menos la formación reglada de una candidatura que la experiencia en puestos y funciones similares que pueda aportar, pues en estas pequeñas empresas la capacidad para instruir al personal es limitada, y se buscan candidatas/os cuyo periodo de adaptación al puesto y a la empresa sea lo menor posible.

Sin embargo, el comportamiento diferente en función del grado de feminización del sector de actividad, apuntan hacia un comportamiento de desigualdad de oportunidades. Para desempeñar los puestos más feminizados no se valora la experiencia, no se ponen trabas para la entrada en estos sectores de hombres (que tendrían en general menos experiencia en estas ramas). Por el contrario, nuestro estudio confirma cómo ***la necesidad de poseer experiencia en puestos similares puede ser una barrera para las mujeres por la menor presencia histórica en el mercado laboral.***

Dicho de otro modo, en las actividades donde predominan las mujeres no piden experiencia lo que facilita la entrada de hombres, y en el resto de puestos, con clara mayoría masculina no entran las mujeres por la experiencia exigida.

Hay asociación entre el ***sector de actividad*** y algunas de las características definidas en el ***perfil profesional***: la experiencia, el sexo, los conocimientos de informática y de idiomas. Pero en términos generales, no es el sector sino el ***puesto***, a través de algunas de sus características definitorias básicas, el que más se asocia al sexo, al nivel mínimo de experiencia y de formación demandada en el perfil. Ninguna de las dos variables, ni sector de actividad ni el puesto de trabajo, determinan una preferencia por personas de un determinado estado civil o familiar.

Entre las principales conclusiones que se obtienen al comparar la definición del **perfil de competencias de una mujer y el de un hombre**, destacan las siguientes:

- Tanto cuando afirman que es indiferente el sexo de la persona ideal para el puesto, como cuando piensan en una mujer son más exigentes en los requisitos necesarios para ocupar el puesto: se piden mayores requisitos de formación, de conocimientos de inglés e informática, y que no tengan responsabilidades familiares.

- Cuando el empresario afirma que el sexo de la persona ideal es indiferente, es cuando también le resulta más indiferente el resto de variables relacionadas con la edad, el estado civil y familiar.

Por lo que respecta a la comparación entre las características definitorias de la persona ideal y las que realmente tiene la persona finalmente contratada, se observa que existe una alta correlación entre ambas en lo que respecta a la variable sexo. En general, la persona contratada tiene más formación que la persona ideal, más experiencia, más conocimientos de informática e idiomas, pero esta sobrecapacitación no se produce de forma similar en los hombres y en las mujeres, como se deduce de los siguientes resultados:

- En aquellos puestos cuya exigencia de formación es de estudios primarios, las mujeres contratadas superan el nivel en el 38 por ciento de los casos por tener estudios secundarios o universitarios. En caso de ser hombres los contratados el porcentaje es inferior, un 20 por ciento presenta niveles formativos superiores a estudios primarios.

- Si el perfil del puesto determina una formación mínima de estudios secundarios, un 28 por ciento de las mujeres contratadas en esos puestos tienen estudios universitarios y un 10 por ciento de los hombres.

- Un 8,6 por ciento de las mujeres contratadas posee conocimientos de idiomas aunque en el perfil del puesto no se pedía. En los hombres este porcentaje es del 3,7 por ciento.

- Cuando en el perfil ideal no se demanda poseer cursos específicos, las mujeres contratadas lo aportan en el 9,2 por ciento de los puestos y los hombres en un 5,4.

- En empleos que no requieren experiencia, el 32,2 por ciento de las mujeres contratadas sí tienen experiencia y el 40,4 por ciento de los hombres.

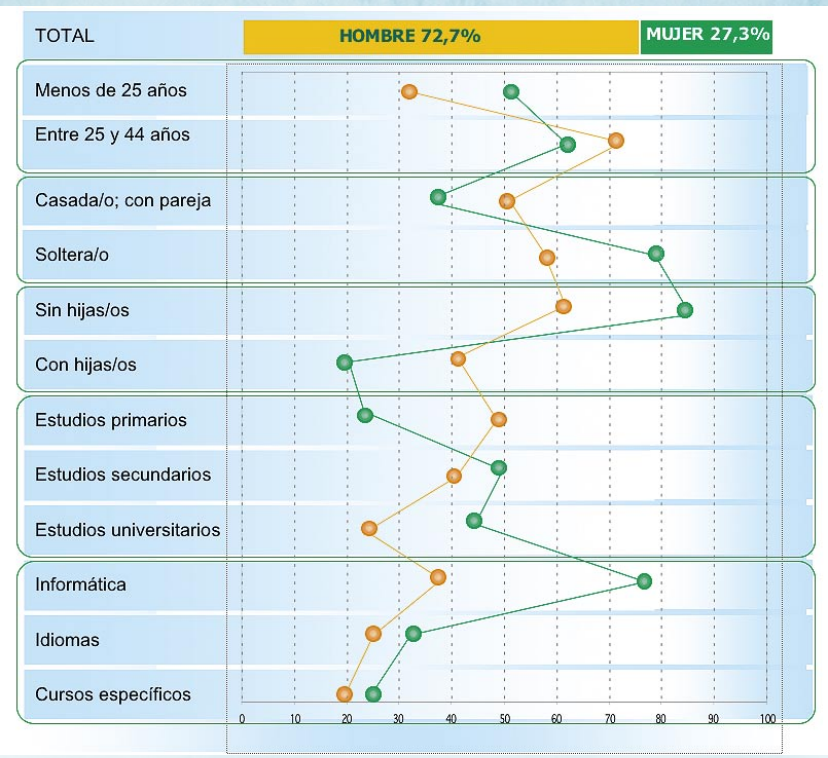
Se observa, por tanto que los hombres contratados aportan relativamente mayor experiencia que la demandada por la empresa, pero en formación son las mujeres las que superan las expectativas establecidas. Esto nos lleva a considerar que en los últimos años las personas contratadas, en general, están sobrecualificadas, y particularmente las mujeres ocupadas presentan un nivel formativo superior al de los hombres, y ahí parece residir la principal competencia distintiva de las mujeres para acceder a los empleos ofertados en la pequeña empresa: **las mujeres presentan una mayor empleabilidad.**

## III.1.3. El perfil de la persona contratada

Del total de personas contratadas en los 300 puestos que hemos analizado, un 27,3 por ciento han sido mujeres frente al 72,7 por ciento de los puestos que han sido ocupados por hombres. Esta proporción de contratación por sexos no es muy diferente de la que existe en la plantilla de la muestra y sí 10 puntos menor a la media del mercado de trabajo, lo cual es congruente con el perfil sectorial de la muestra. Aún así, este porcentaje de mujeres es muy escaso e indicativo de las barreras que tienen estas mujeres para acceder a las micro y pequeñas empresas. A continuación vamos a analizar el perfil de la persona contratada.

Este perfil difiere según sea hombre o mujer (gráfico III.4). Así **las empresas andaluzas contratan hombres de mediana edad, con independencia del estado civil** (en iguales proporciones solteros y casados), **la mitad tiene hijas/os, un nivel formativo medio-bajo, apenas dominan idiomas y sólo el 18 por ciento tiene estudios universitarios, aunque sí experiencia profesional**.

*Gráfico III.4. PERFIL DE LAS PERSONAS CONTRATADAS SEGÚN SEXO*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

El **perfil de la mujer** contratada es sustancialmente diferente**. Es una mujer joven, soltera, sin hijas/os, con formación elevada y con bastante experiencia. Una de cada cuatro mujeres contratadas habla idiomas y ha realizado más cursos específicos que los hombres**.

De las variables que definen el perfil de la persona contratada hay que hacer especial hincapié en las relacionadas con los estereotipos sexuales y familiares, o más bien deberíamos decir que prácticamente el perfil de la persona contratada se explica por la entrada en acción de los estereotipos. Así, cuando el perfil es masculino es más probable encontrar trabajadores casados, con varias/os hijas/os y de todas las edades. Además, el trabajador puede ocupar toda una variedad de puestos de trabajo para los cuales no hace falta títulos formativos. Sin embargo, el perfil femenino se explica por la existencia de estereotipos ligados al rol reproductivo de la mujer y su incidencia en la empresa: si se contratan mujeres deben ser jóvenes y sin responsabilidades familiares, para ocupar puestos determinados donde el nivel formativo sí es valorado.

Se manifiestan los prejuicios basados en la interpretación de que las responsabilidades familiares son señal de seriedad en el varón y de menor disponibilidad en la mujer. Estos estereotipos se manifiestan en la persona ideal y se mantienen en la persona contratada.

Una vez definido el perfil de la persona ideal, y determinada la relación que existe entre determinados atributos del puesto asociados en la mente del empresariado a un sexo predeterminado, se pone de relieve ***la importancia que la persona ideal tiene en el proceso de selección y provisión de un puesto de trabajo***. Asimismo, la importante asociación estadística que existe entre la persona ideal y la contratada, se puede visualizar en el gráfico III 5., y donde se puede concluir que la influencia de la persona ideal en el sexo de la contratada es transversal al conjunto de sectores de actividad, aunque la intensidad sea diferente.

Antes de continuar desgranando las fases de ese proceso vamos a dedicar un epígrafe al estudio de las variables determinantes del sexo de la persona ideal definida por el empresariado.

*Gráfico III.5. SEXO DE LA PERSONA IDEAL Y CONTRATADA POR SECTORES DE ACTIVIDAD*

*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

## III.2. ¿Cuándo se piensa en mujeres y cuándo en hombres? Determinantes de la idea previa sobre el sexo de la persona ideal para un puesto

En este apartado se presentan los principales resultados obtenidos tras realizar un análisis de segmentación[4], para explorar cuáles son las variables más importantes a la hora de diferenciar cuándo se piensa en mujeres, cuándo en hombres y cuándo no se especifica el sexo del perfil de la persona que debe ocupar un puesto de trabajo.

[4] La técnica de análisis utilizada, se ha explicado en el apartado metodológico del Capítulo 1.

## *La composición del equipo de trabajo*

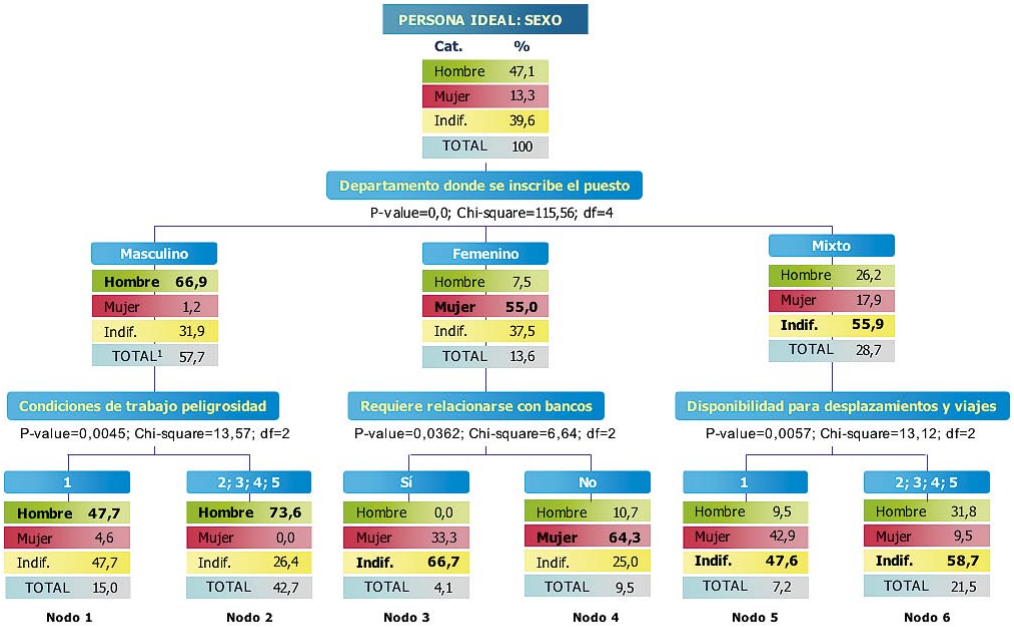
El árbol III.1 permite visualizar la variable que mejor explica el comportamiento de las empresas en la definición del sexo de la persona ideal. Lo que determina en primera instancia el sexo de la persona ideal, es la ***composición del equipo de trabajo*** donde se integra el puesto que se está analizando. Se identifican tres grupos con comportamientos diferentes entre sí pero que guardan gran homogeneidad en su interior. En función de que el puesto se integre en equipos de trabajo sólo masculinos, sólo femeninos, o en equipos mixtos la probabilidad de que se defina el sexo de la persona ideal y de que sea masculino o femenino es distinta.

De todos los puestos analizados predominan los que se ofertan en equipos o departamentos masculinos, que representan un 57,7 por ciento, mientras que los inscritos en departamentos femeninos son un 13,6 por ciento y en equipos mixtos, donde trabajan hombres y mujeres el 28,7 por ciento de los puestos.

Dime quién forma el equipo en que se integrará el puesto y sabré si se contratará a un hombre o a una mujer

Dentro de los equipos de trabajo formados exclusivamente por personas del sexo femenino se piensa en contratar a una mujer en el 55 por ciento de los puestos, a un hombre en el 7,5 por ciento y no se define el sexo de la persona candidata en el 37,5 por ciento. Por el contrario, cuando se trata de perfilar un puesto de trabajo de un equipo masculino el porcentaje de persona ideal indiferente baja hasta el 31,9 por ciento, el femenino sólo es del 1,2 por ciento, por lo que la preferencia por el sexo masculino queda reflejada en el 66,9 por ciento de los puestos.

**Árbol III.1. COMPOSICIÓN POR SEXO DEL DEPARTAMENTO DONDE SE INSCRIBE EL PUESTO COMO VARIABLE EXPLICATIVA DEL PERFIL IDEAL**




[1] Porcentaje de la variable calculado sobre el total de encuestas válidas

Estos primeros datos permiten valorar cómo la idea previa sobre el sexo de la persona que se incorpore a la plantilla refuerza la segregación horizontal en la pequeña empresa, especialmente por la menor neutralidad en la definición del sexo de la candidatura cuando se trata de cubrir puestos en departamentos masculinos. También se empieza a vislumbrar la mayor contundencia del sexo masculino en la definición de los perfiles profesionales. Obsérvese que en caso de equipos femeninos el porcentaje de persona ideal mujer es inferior al que ostenta el hombre en los equipos masculinos, y por el contrario es mayor la indiferencia, que es la categoría de persona ideal propia de una situación de contratación en igualdad de oportunidades.

Las plantillas mixtas rompen estereotipos

**Cuando el equipo de trabajo es mixto,** lo cual es indicativo de que en la empresa hay una menor segregación horizontal, también la forma de enfocar la definición del perfil del competencias es más profesional y es cuando menos se utiliza la variable sexo en su definición (en el 56 por ciento de los casos es indiferente el sexo), pero cuando se utiliza predominan los hombres. Por tanto, cuando en la empresa no hay segregación entre hombres y mujeres en el desarrollo del trabajo, sino ***mezcla e integración, se promueve una definición del perfil profesional del puesto menos sesgado por la variable sexo.***

A continuación, el árbol de clasificación presenta en un segundo nivel tres nuevas variables que permiten avanzar en el análisis del comportamiento de las empresas en cada una de las 3 categorías de equipos de trabajo.

Los departamentos masculinos son peligrosos

**Equipos de trabajo masculinos.** Es curioso comprobar que cuando se trata de ocupar un puesto de trabajo en un entorno masculino la variable que establece más diferencias entre las empresas a la hora de definir a la persona ideal es la valoración que realizan sobre la **peligrosidad** en las condiciones de trabajo del puesto, de tal modo que se evidencia claramente su influencia en la justificación del sexo masculino.

Tan sólo, si la peligrosidad es muy baja (puntuación 1 en una escala Likert de 1 a 5), se piensa con la misma frecuencia en indiferente que en hombre (un 47,7 por ciento). Cuando consideran que la peligrosidad del puesto es baja, media, alta

o muy alta (valoración superior a 2), ni una sola vez se piensa en mujer, y sólo un 26,4 de las veces es indiferente el sexo. Con independencia de la congruencia de la valoración con el puesto de trabajo, llama la atención que consideren necesario para ocupar puestos con nivel bajo a un hombre. Aparece claramente una barrera mental asociada a la peligrosidad de los puestos que justifica la eliminación de las mujeres en la fase de definición del perfil profesional, en la medida que la mayor parte de los puestos se definen como masculinos[5] en el perfil.

**Merece la pena destacar,** aunque no se refleja en la figura, la influencia del sexo de la persona que toma las decisiones de personal en la intensidad de esta barrera mental basada en la peligrosidad. Si es mujer o una comisión mixta (lo cual sólo ocurre en el 3,4 por ciento del total de empresas encuestadas), se define como indiferente el sexo de la persona ideal, y cuando las decisiones son responsabilidad de un hombre, lo que ocurre en la mayor parte de los casos, la barrera opera con la mayor intensidad y se piensa en hombre.

La mínima posibilidad de peligrosidad se convierte en un escudo que bloquea el acceso de mujeres a equipos masculinos

Las barreras mentales que operan en la definición del perfil de un puesto de trabajo a cubrir, se relacionan con el sexo de quien toma las decisiones. Esto significa que, independientemente del sector de actividad o del puesto de trabajo de que se trate, cuando la persona responsable de la gestión de recursos humanos en la empresa, que en gran medida es la gerencia, es una mujer o es una responsabilidad compartida por personas de distinto sexo, realizan una descripción del perfil de competencias que permite valorar la pertinencia de una mujer para desempeñar puestos de trabajo que requieran un nivel de peligro bajo, medio e incluso alto. ***Por tanto, en las mujeres influyen menos los estereotipos relacionados con la peligrosidad cuando definen el perfil profesional.***

**Equipos de trabajo femeninos.** Para trabajar en unidades organizativas femeninas el empresariado andaluz busca a mujeres si el puesto no requiere relacionarse con bancos o entidades financieras, y en caso contrario no le importa el sexo de la persona.

La relación con entidades financieras influye en que se piense menos en mujeres aunque sea para trabajar en equipos femeninos

Los puestos que requieren relacionarse con entidades financieras tienen un grado de autonomía alto y se concretan

[5] Debe quedar claro que no se está planteando que la gerencia piense en mujeres, sino que se ajuste a la ley y se defina el puesto atendiendo a criterios que no sean de sexo.

en tres tipos de puestos: personal directivo y titulado, personal administrativo y comercial; para estos puestos se busca a mujeres sólo para las ocupaciones de menor responsabilidad, contribuyendo en cierta medida a mantener la segregación horizontal.

**Equipos de trabajo mixtos.** Cuando se trata de definir el sexo de la persona ideal para integrarse en un equipo de trabajo mixto influye la valoración otorgada a la disponibilidad para desplazamientos y viajes. Se pueden distinguir dos comportamientos: si la valoración de disponibilidad es muy baja, es indiferente el sexo o se piensa en mujer (un 47,2 y 42,8 por ciento respectivamente) mientras que si la disponibilidad se valora entre 2 y 5 aumentan significativamente los perfiles masculinos y desaparecen las mujeres. De esos datos se pueden extraer dos conclusiones:

- En primer lugar, se tiene muy presente el "mandato social de la mujer" a la hora de definir la persona ideal, aunque sea un argumento que se va eliminando del discurso pero no del comportamiento.

- En segundo lugar, es muy alta la barrera social, pues con una valoración de 2, baja necesidad de disponibilidad para viajar, ya empieza a ser significativa la presencia del sexo masculino en la definición del perfil, y cuando el empresariado especifica el sexo de la candidatura, busca y elige a una persona de ese sexo.

La disponibilidad para viajar como barrera para el acceso de mujeres en los equipos mixtos

En efecto, si se compara la persona ideal y la contratada en relación con esta característica se observa que tan sólo cuando el sexo es indiferente, aunque la disponibilidad se valore en un nivel medio (3), tienen opciones las mujeres para la contratación. Si la persona ideal es un varón (aunque sea con valoración baja en la disponibilidad) el porcentaje de mujeres contratadas disminuye. De nuevo se pone de manifiesto la enorme barrera que representa para el acceso de las mujeres al empleo ***el sexo de la persona ideal formulado a partir de un estereotipo relacionado con la falta de disponibilidad***. Al igual que ocurría con la peligrosidad, la barrera aparece de forma directa, pues con una valoración baja de la disponibilidad ya se excluye a las mujeres.

En resumen, el árbol III.1 ha puesto de manifiesto que de todas las variables de descripción y valoración de los puestos de trabajo, y de las características de la empresa (grado de feminización de la plantilla, sexo de la toma de decisiones, grado de estructura, sector de actividad, tamaño, etc.) las más significativas para explicar porqué la gerencia de las micro y pequeñas empresas definen a la persona ideal con sexo masculino, femenino o indiferente son las siguientes:

1. La **composición por sexo** del departamento donde se inscribe el puesto. Aunque a priori podíamos pensar que el grado de feminización de la empresa podría ser una variable con fuerte valor predictivo de pensar en hombres o mujeres, la investigación ha puesto de manifiesto que no importa tanto el grado de feminización de la plantilla como del equipo de trabajo donde se va a integrar la nueva persona.

   En numerosas empresas pertenecientes a diversos sectores de actividad se ha iniciado un proceso de incorporación de mujeres, que sin ser planificado por la empresa, sí que se ve limitado por la tendencia del empresariado a no fomentar la formación de equipos de trabajo mixtos. Dentro de este factor, aparecen una serie de ***factores moduladores*** de las preferencias del empresariado en la definición de perfiles profesionales, factores que limitan de nuevo la formación de equipos mixtos pues contribuyen a segregar a hombres y mujeres.

2. Las valoraciones del puesto en ***peligrosidad*** y en ***disponibilidad para desplazamientos y viajes,*** que aunque bajas ya se asocian al sexo masculino son la constatación del mantenimiento de barreras basadas en ***estereotipos sociales***, que además se están convirtiendo en invisibles pues se están eliminando del discurso.

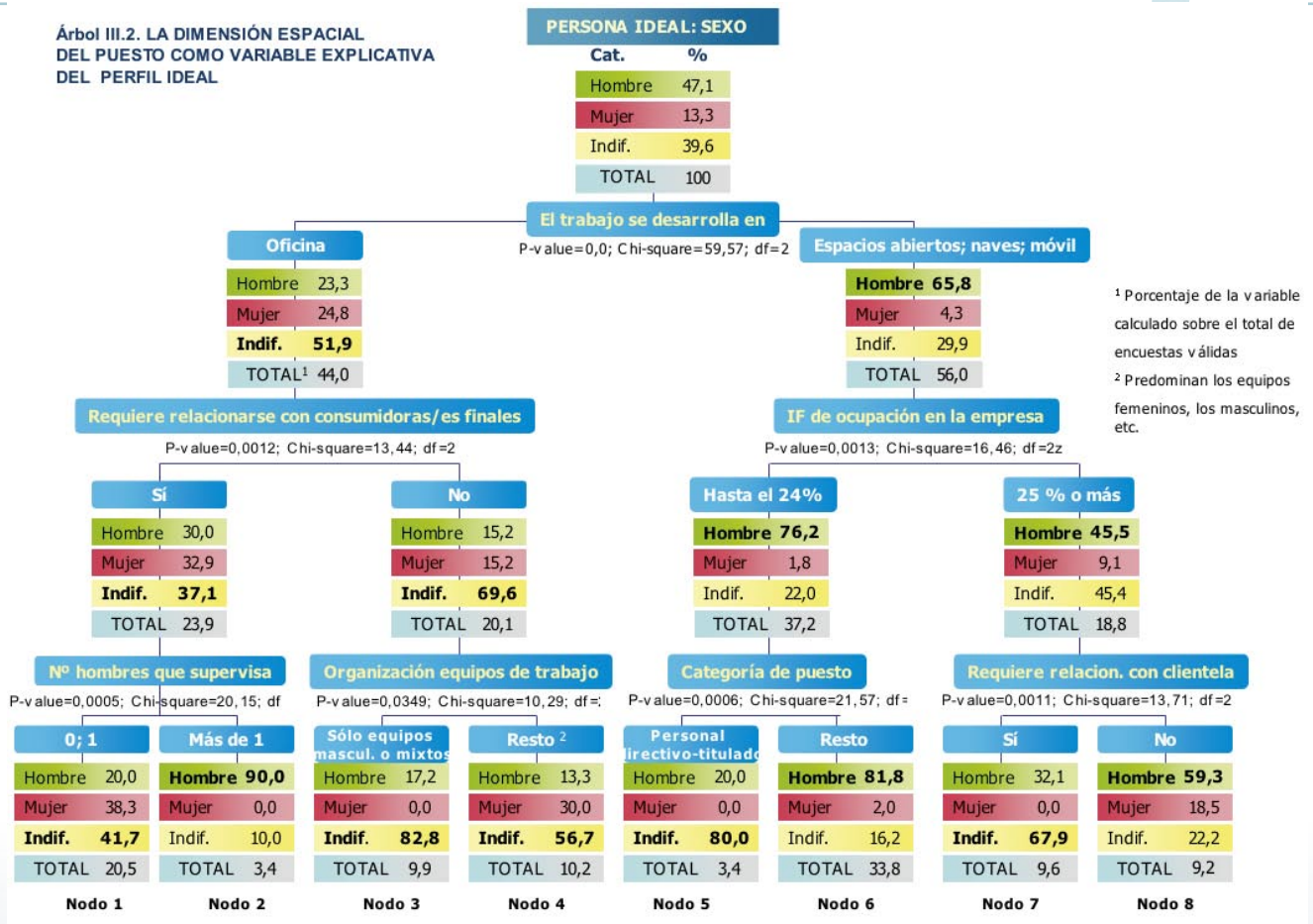
3. Y, por último, surge otro factor modulador relacionado con una característica de descripción del puesto: ***requiere relacionarse con bancos y entidades financieras*** que sirve para fomentar la entrada de hombres en la función financiera de la empresa.

## *La dimensión espacial*

Si se excluye del análisis la variable anterior, **composición por sexo del equipo de trabajo**, y se realiza de nuevo la segmentación, la segunda variable explicativa del sexo en el perfil ideal para un puesto es el **espacio donde se desarrolla el trabajo**, marcando una clara ruptura el hecho de que el trabajo se desarrolle en una oficina o por el contrario en naves, en espacios abiertos o en móviles (árbol III.2).

Las mujeres sólo tienen opciones para trabajar en espacios "cerrados", no porque expresamente el empresariado las busque, sino porque son los puestos donde menos se decide a priori que las candidaturas sean masculinas. Si el puesto se desarrolla en oficina predomina la indiferencia en el sexo de la persona ideal, y después, a partes iguales, se definen perfiles masculinos o femeninos. Obviamente, para puestos a desarrollar al aire libre, viajando o en polígonos industriales, se piensa primero en hombre y, a gran distancia, en indiferente.

**Árbol III.2. LA DIMENSIÓN ESPACIAL DEL PUESTO COMO VARIABLE EXPLICATIVA DEL PERFIL IDEAL**




¹ Porcentaje de la variable calculado sobre el total de encuestas válidas

² Predominan los equipos femeninos, los masculinos, etc.

Sólo cuando se libera el perfil de la variable sexo se incrementa la probabilidad de que se contrate a una mujer, incluso en puestos de oficina

En los puestos que se desarrollan en ***oficina***, en los que sí tienen oportunidades las mujeres, es significativo que aunque en más de la mitad de los casos analizados se defina el perfil con independencia del sexo, en caso de introducir esa variable tiene la misma intensidad para hombres y para mujeres, por lo que se puede deducir que la penetración de las mujeres en el empleo se está produciendo porque la empresa deja de asociar empleo-sexo masculino y es capaz de buscar a una persona con independencia del sexo, sólo cuando se libera el perfil de la variable sexo se incrementa la probabilidad de que se contrate a una mujer.

En los puestos de oficina, la siguiente variable es si el puesto **requiere relacionarse con consumidoras/es finales**, y en caso afirmativo se tiene una idea previa del sexo de la persona que lo ocupe manteniendo la paridad entre sexo masculino y femenino. Si además el puesto implica la ***supervisión de hombres***, en caso de supervisar a más de 2 trabajadores, se piensa prácticamente sólo en hombres (en un 90 por ciento). ***Si es difícil crear equipos de trabajo mixtos, es casi imposible que una mujer dirija un equipo masculino***. Aparece la barrera jerárquica para modular la presencia de mujeres en los perfiles profesionales que, atendiendo a las características espaciales y relacionales del puesto serían típicamente femeninos por la estrecha asociación que el empresariado realiza de los conceptos mujer-espacios cerrados-relación con consumidoras/es.

En caso de que el puesto no requiera relaciones con consumidoras/es, lo que ocurre principalmente en los de personal administrativo, es la estructura de los equipos de trabajo de la empresa la variable que mejor explica el sexo de la persona ideal. En empresas con menos tradición en el funcionamiento de equipos mixtos, donde las mujeres y los hombres trabajan en departamentos separados el comportamiento es diferente a aquellas empresas donde sólo hay departamentos mixtos o a lo sumo masculinos y mixtos. En estos casos sólo se piensa en indiferente (82,8 por ciento) o en hombre (17,2). En los trabajos en oficina y sin relación con el consumidor (20,1 por ciento) es mayor el porcentaje de persona ideal femenina en las empresas que más segregan, y lógicamente también en las que tienen plantillas más femeninas.

Podemos concluir que cuando el puesto se desarrolla en oficina y requiere el contacto con consumidores es más frecuente que el perfil profesional se defina a partir de la variable sexo. Cabría pensar que el tipo de consumidores o consumidoras finales influye en el sexo de la persona ideal.

En la definición de perfiles de puestos desarrollados en otros espacios, el comportamiento es más homogéneo según ***el Índice de Feminización de las plantillas***. Las empresas con plantillas masculinizadas son las que más exigen un perfil masculino para ocupar puestos en espacios abiertos, naves y móviles, y tan sólo admiten que les resulta indiferente el sexo si es para puestos de personal titulado. Hasta que la empresa no tiene al menos un 25 por ciento de mujeres en la plantilla no empieza a ser significativo el porcentaje de puestos para los que no se pide sexo masculino.

En las plantillas masculinizadas, que son la mayoría, es el ***tipo de puesto*** el que marca la intensidad con que se identifica el perfil profesional con un determinado sexo. Tan sólo en los puestos de personal directivo y titulado se afirma que el sexo es indiferente, y para el resto de puestos, a excepción del personal administrativo, la preferencia por el sexo masculino es manifiesta: en un 81,8 por ciento de los casos es una característica básica de la persona ideal.

Por tanto, no se puede considerar que el cambio en el discurso sobre igualdad de género se manifieste en un cambio en la definición del perfil de competencias de la persona ideal, o al menos no con la intensidad suficiente, y se sigue manteniendo la práctica de introducir la variable sexo en el perfil de competencias entre las/os empresarias/os de la pequeña empresa.

## *El puesto de trabajo*

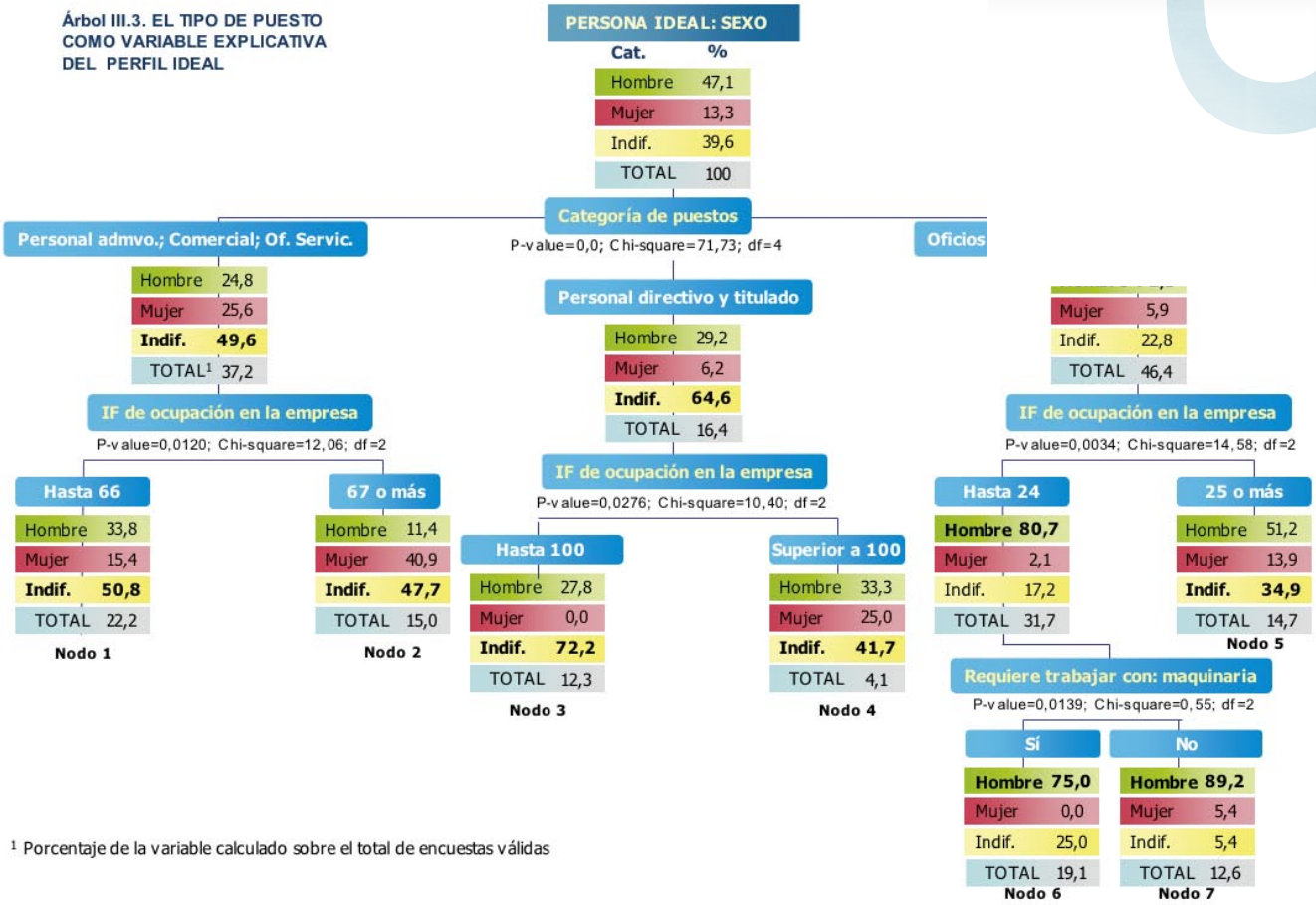
En el árbol III.3, aparece el **puesto de trabajo** como siguiente variable explicativa del sexo de la persona ideal para ocuparlo, una vez eliminada la variable espacial. Como es de esperar, tan sólo se piensa en porcentajes similares entre hombres y mujeres en los puestos administrativos, comerciales y oficios de servicios (un 24,8 por ciento en hombre, un 25,6 en mujer) y en el 49,6 por ciento de los casos en indiferente. En los otros puestos, las distancias entre los sexos es muy grande, lo cual demuestra de nuevo las mayores dificultades de las mujeres para competir en un proceso de selección en la mayor parte de los oficios.

El grado de feminización de la empresa es una variable moderadora de la intensidad con que se declara la indiferencia en el sexo de la persona candidata.

Para los puestos de **personal directivo titulado** se piensa en indiferente o en hombre, nunca en mujer aunque la empresa tenga el mismo número de hombres que de mujeres en plantilla. Cuando la empresa tiene una plantilla femenina aumenta la probabilidad de definir perfiles femeninos, pero también masculinos. De nuevo observamos que en los puestos de mayor cualificación se piensa en clave de indiferente o masculina, incluyendo las empresas con plantillas femeninas, aunque lógicamente las barreras disminuyen en éstas últimas.

El comportamiento con respecto al sexo en la definición de competencias de los **puestos de personal administrativo, comercial y oficios de servicios**, viene determinado por el Índice de Feminización que permite distinguir entre empresas no paritarias (que tienen menos de 66,6 mujeres por cada 100 hombres) y empresas paritarias o femeninas. En las primeras, aún tratándose de puestos bastante feminizados, sigue predominando la definición de perfiles profesionales masculinos, presentando un comportamiento opuesto las empresas paritarias.

**Árbol III.3. EL TIPO DE PUESTO COMO VARIABLE EXPLICATIVA DEL PERFIL IDEAL**




[1] Porcentaje de la variable calculado sobre el total de encuestas válidas

Está claro que una situación que garantiza que se piense en mujeres a la hora de definir un puesto de trabajo es que haya mujeres en la empresa, y esto es una oportunidad de futuro, si bien no se puede confiar en este aspecto como motor de cambio dada la proporción de empresas completamente masculinas en el tejido empresarial andaluz y la extensa barrera mental que bloquea la definición de un perfil profesional que estimule la entrada de mujeres a estas empresas.

En **oficios de construcción**, se piensa mayoritariamente en hombre, pero de nuevo se rompe la barrera cuando el IF de la plantilla supone al menos el 25 por ciento (25 mujeres cada 100 hombres). En tal situación se reduce la brecha entre hombres y mujeres y aumentan los perfiles concretados con independencia del sexo. En los casos de plantillas más masculinas, el uso de maquinaria en el desempeño del puesto permite que algunas empresas vayan adoptando un planteamiento más profesional y definan el puesto sin especificar sexo en un 25 por ciento de los casos.

Los resultados obtenidos utilizando la técnica de los árboles de segmentación CHAID, nos ha permitido jerarquizar las variables que son más explicativas de la definición del perfil profesional de los puestos, atendiendo a si se concreta o no el sexo de la persona ideal. De este modo se han identificado las principales dimensiones que explican el alto porcentaje de puestos que se definen para hombres, lo que constituye una barrera previa para la igualdad de oportunidades de las mujeres en el acceso a estos empleos. En el gráfico III.6 se resumen los factores explicativos de primer nivel, que van precedidos del orden de asociación con la variable explicativa, y en el centro se presentan los factores moderadores.

También se ha puesto de manifiesto, que a medida que la empresa va definiendo menos perfiles masculinos no incrementan los femeninos, sino que elimina el sexo del perfil, es decir, parece ser que ***lo que genera la eliminación de los estereotipos masculinos es que el puesto se defina a partir de las competencias profesionales*** sin que interfieran los estereotipos de sexo.

En definitiva, se van perfilando las características básicas para que las barreras mentales en la descripción del perfil profesional de un puesto vayan desapareciendo por la vía de pensar menos en hombres y más en un perfil neutro: grado de avance en la integración de hombres y mujeres en equipos de trabajo mixtos, el Índice de Feminización de las plantillas, y varias dimensiones del puesto. Junto a los estereotipos tradicionales de peligrosidad y fuerza física necesaria, se han mostrado igual de explicativas las creencias sobre los espacios y las tecnologías que definen un ámbito laboral menos masculinizado.

*Gráfico III.6. FACTORES EXPLICATIVOS DEL SEXO DEL PERFIL DE PERSONA IDEAL PARA OCUPAR UN PUESTO DE TRABAJO EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA ANDALUZA*

*Fuente: Elaboración propia.*

Hay que remarcar que no se han manifestado como especialmente explicativas variables descriptivas de la empresa como el sexo de la persona propietaria, el grado de estructuración de la empresa o el sector de actividad, lo cual no deja de confirmar el anclaje que tienen las creencias compartidas por el empresariado y que, en conjunto, hacen invisible los pequeños focos de cambios que se están produciendo en las empresas creadas y lideradas por mujeres. Además hay que recordar que la muestra excluye a las empresas con menos de 6 personas empleadas, donde se incrementa la presencia de empresas de mujeres.

En el siguiente apartado se van a describir los procesos de reclutamiento y selección que han puesto en práctica las micro y pequeñas empresas andaluzas para cubrir los puestos de trabajo ofertados a partir de la definición del perfil profesional que se acaba de reflejar.

[6] Del mismo modo, los datos del Estudio sobre Tendencias en el mercado laboral, IEA (1999), detectan que los mecanismos informales de reclutamiento son los más utilizados por las empresas andaluzas.

## III.3. Proceso de Reclutamiento ¿existe?

Una vez definido el perfil profesional se procede a establecer las fuentes de reclutamiento, esto es, el lugar donde se van a conseguir candidaturas aptas para el perfil. Así se puede acudir al Servicio Andaluz de Empleo, a empresas de trabajo temporal, centros de formación, anuncios en prensa, personas conocidas, etc. El objetivo del proceso de reclutamiento es atraer candidatas/os cualificadas/os para el desempeño del puesto de trabajo, y en este sentido si bien no existe un número óptimo de candidaturas, es recomendable que sean superiores a una.

La influencia de los canales de reclutamiento elegidos en el resultado del proceso de selección es obvia. Si no se buscan mujeres y el mensaje no les llega, no se presentan candidaturas de mujeres y no se puede contratar a mujeres. En este aspecto interesa investigar la relación que existe entre uso de canales y número de candidaturas que se manejan en el proceso de selección y su influencia en la contratación en términos paritarios.

A las pequeñas empresas les resulta a veces difícil reclutar aspirantes con cualificación, de hecho en el Observatorio de las PYMES Europeas 2002, más del 20 por ciento de las empresas que respondieron dijeron que encontrar trabajadoras/es con la cualificación necesaria era una de sus tres preocupaciones fundamentales (Comisión Europea, 2002), y en la encuesta del observatorio de las PYMES 2003 en torno al 25 por ciento de las empresas de entre 10 y 50 personas empleadas de la Europa-19 y un 18 por ciento de las micro empresas afirman verse afectadas negativamente por falta de mano de obra cualificada (Comisión Europea, 2003).

### *Fuentes de reclutamiento*

Las micro y pequeñas empresas recurren a una amplia variedad de opciones en materia de reclutamiento. Las relaciones personales son la primera fuente de reclutamiento[6] para este colectivo empresarial, seguida de los currículums que llegan a la empresa. Estas fuentes de reclutamiento no difieren mucho de las que utilizan las pequeñas empresas en otros países. Así en Francia se estima que el 70 por ciento de las pequeñas y medianas empresas consideran que los métodos de reclutamiento más eficaces son las recomendaciones de amistades y empleadas/os[7].

[7] "Gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises". Regard sur les PME, No 3. Agence des PME, Paris.

Dentro de las ***relaciones personales*** como fuente de reclutamiento se incluyen las candidaturas procedentes de recomendaciones del personal, y de familiares y conocidas/os por la gerencia. Las recomendaciones de otras personas empleadas que ya trabajan en la empresa, es una fuente de reclutamiento muy utilizada y según diversos estudios realizados, las personas contratadas mediante recomendaciones internas suelen permanecer más tiempo en la empresa y suelen integrarse mejor[8]. La ventaja es que estas personas tienen más información sobre la empresa, expectativas más realistas sobre el trabajo y eso genera menor rotación de personal. El inconveniente de recurrir a esta fuente de reclutamiento es la ***desigualdad de oportunidades que genera pues las/os empleadas/os suelen recomendar a personas de su mismo sexo,*** y por tanto, mayoritariamente a hombres.

Hemos diferenciado cuando se conoce a las/os candidatas/os mediante conocimiento personal de cuando es conocimiento profesional bien por haber trabajado anteriormente en la empresa, por provenir de un centro de formación o por haber trabajado en otras empresas del sector. Asimismo se ha agrupado bajo la categoría otras fuentes de reclutamiento activo a un conjunto diverso de fuentes que presentan una reducida importancia numérica en nuestra muestra pero que indica la proactividad de la empresa en la búsqueda (empresas de trabajo temporal, SAE, Internet, etc.).En el gráfico III.7 se visualizan las ***fuentes más eficaces*** para la empresa, atendiendo al número de candidaturas que proporcionan y a la variedad: el currículo vitae y otras fuentes, seguidas del conocimiento profesional previo en centros de formación o en la propia empresa. A su vez estas fuentes son las que se utilizan más para contratar mujeres como puede observarse en el gráfico III.8.

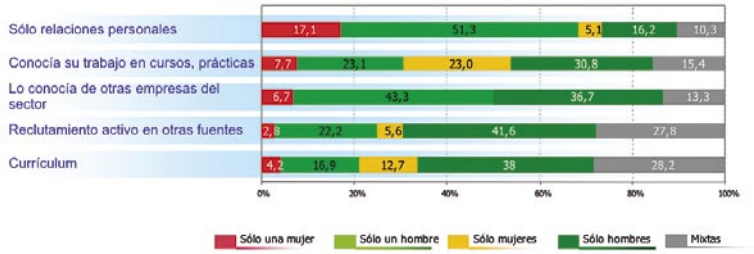
Por tanto, desde el punto de vista de acceso de las mujeres al empleo en la micro y pequeña empresa se puede concluir que la fuente más utilizada para contratar mujeres es el conocimiento previo bien por haber trabajado ya en la empresa, bien por provenir de un centro de formación. A continuación, es la utilización de fuentes de reclutamiento menos vinculadas a las relaciones personales y profesionales las que menos barreras generan para la consideración de candidaturas de mujeres en la empresa.

Por ***tipo de puesto*** se prefieren unas fuentes u otras. Las relaciones personales son más utilizadas para buscar tanto personas no cualificadas, y relacionadas con el transporte y la distribución como para puestos de mayor nivel en el organigrama como los de personal directivo y titulado.

Para los oficios de servicios y los puestos de administración se utiliza más el currículo llegado a través de candidaturas espontáneas y a su vez son los puestos donde más significatividad tiene el conocimiento por cursos o prácticas. Los oficios de construcción y de transporte es donde más importancia tienen las/os candidatas/os procedentes de otras empresas del sector.

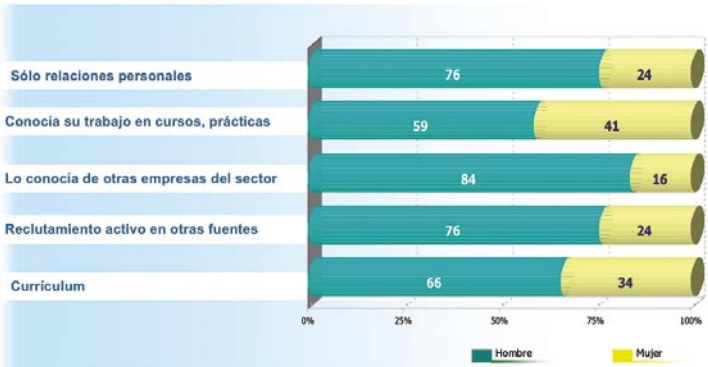
[8] Gómez-Mejía et al (1997) Gestión de recursos humanos. Prentice Hall. Madrid

*Gráfico III.7. DISTRIBUCIÓN DE CANDIDATURAS SEGÚN SEXO Y FUENTES DE RECLUTAMIENTO UTILIZADAS*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

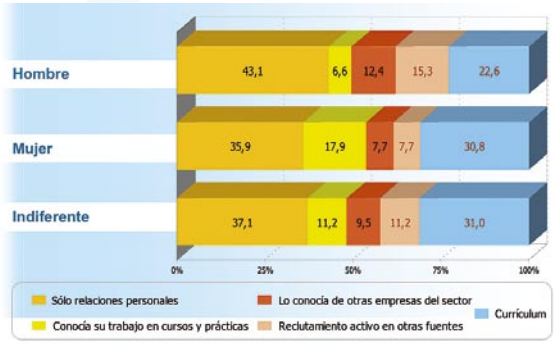
*Gráfico III.8. DISTRIBUCIÓN DE LAS PERSONAS CONTRATADAS SEGÚN SEXO Y FUENTES DE RECLUTAMIENTO UTILIZADAS*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

Aunque no existe asociación estadísticamente significativa entre persona ideal y fuentes de reclutamiento, sí que hay que destacar que cuando la ***persona ideal*** es hombre se recurre con mayor frecuencia a las relaciones personales y al reclutamiento activo en otras fuentes y en otras empresas del sector. (Gráfico III.9). Cuando es mujer, se utiliza por encima de la media el currículo y el conocimiento en cursos de formación. Cuando es indiferente las fuentes se dispersan, y sobresale por encima de la media el uso del currículo vitae y del conocimiento en cursos. Aunque también sin ser asociación significativa, se detecta que cuando la persona ideal es hombre o indiferente se usan un número mayor de fuentes de reclutamiento que cuando se define en el perfil una mujer. La distribución de las fuentes de reclutamiento según que finalmente se haya contratado a un hombre o a una mujer aparece en el gráfico III.10.

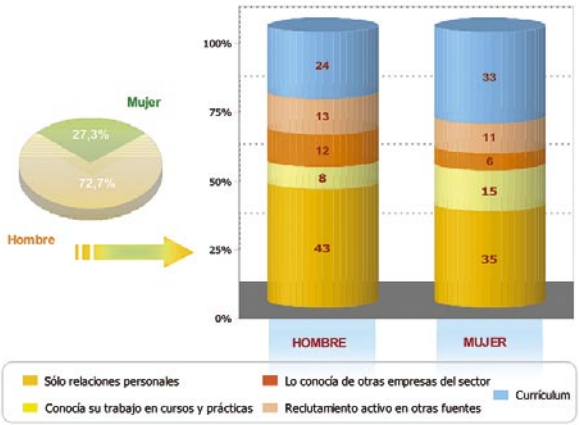
*Gráfico III.9. FUENTES DE RECLUTAMIENTO UTILIZADAS SEGÚN EL SEXO DE LA PERSONA IDEAL*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

En relación con el perfil formativo del puesto, destaca por encima de la media la mayor utilización del currículum vitae para puestos con titulación universitaria, la búsqueda en centros de formación y el reclutamiento activo para candidatas/os que tengan estudios universitarios, las relaciones personales y otras empresas del sector para candidatas/os con estudios primarios y sin estudios. El recurso a más de una fuente de reclutamiento es más frecuente en personas con titulación universitaria, pero a corta distancia del resto.

*Gráfico III.10. DISTRIBUCIÓN DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO UTILIZADAS EN LA CONTRATACIÓN DE HOMBRES Y MUJERES*

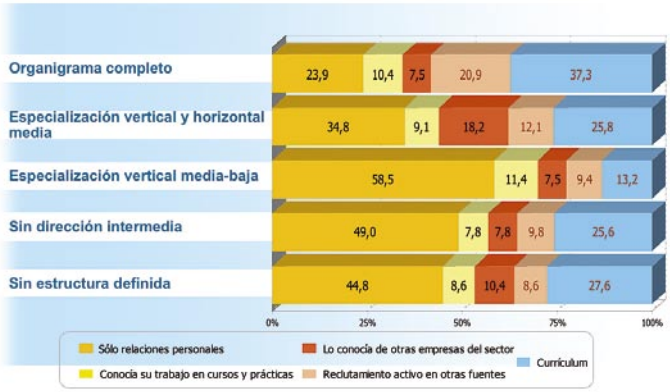



*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

Hay asociación entre las fuentes de reclutamiento y el ***sector***. Los sectores que más usan sólo las relaciones personales, son construcción, industria y comercio mayorista. El sector posventa del automóvil es el que usa menos las relaciones personales y más el currículum y otras empresas del sector. Los servicios a empresas destacan por un mayor uso relativo del currículum y del conocimiento en cursos. En términos relativos el sector transporte y el de servicios a las empresas son los que usan una mayor variedad de fuentes para cada puesto.

Se ha encontrado una relación estadísticamente significativa entre el ***grado de estructura*** de la empresa y el uso de fuentes de reclutamiento. Las empresas con un organigrama bien definido, son las que menos recurren a las relaciones personales y más al reclutamiento activo en otras fuentes y a través de currículum (gráfico III.11). También a mayor estructura mayor número de fuentes utilizadas en el proceso de reclutamiento para cubrir una vacante.

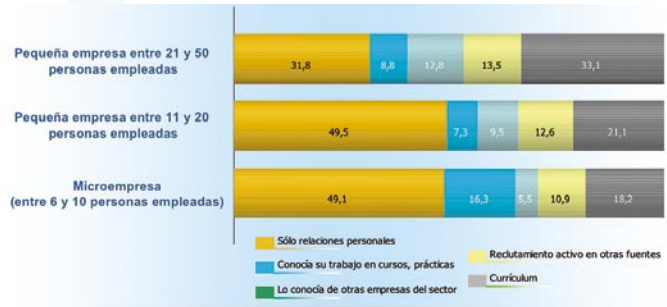
*Gráfico III.11. FUENTES DE RECLUTAMIENTO UTILIZADAS SEGÚN GRADO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

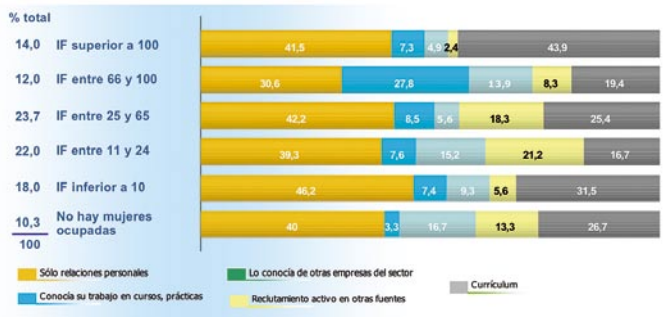
Las empresas de mayor ***tamaño*** son las que más abanico de métodos utilizan (gráfico III.12). Son muy pocas las ocasiones en que se utilizan las agencias de empleo oficiales, y las que más lo usan son las empresas antiguas (aunque no es una relación estadísticamente significativa).

*Gráfico III.12. FUENTES DE RECLUTAMIENTO UTILIZADAS SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

*Gráfico III.13. FUENTES DE RECLUTAMIENTO UTILIZADAS SEGÚN EL ÍNDICE DE FEMINIZACIÓN DE LA PLANTILLA*



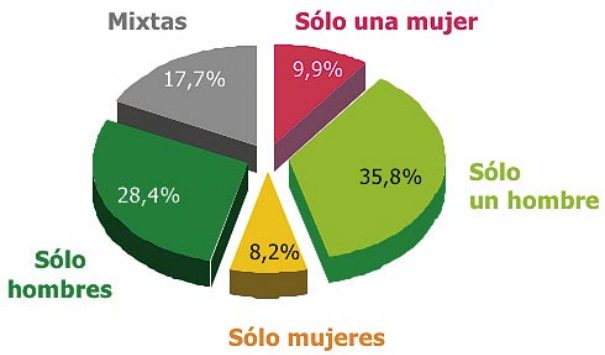

*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

También se ha detectado una relación entre el uso de fuentes de reclutamiento y el ***grado de feminización de la empresa*** y entre estas dos variables y el sexo de la persona ideal (gráfico III.13). El Índice de Feminización de las plantillas marca diferencia con respecto a las fuentes de reclutamiento analizadas: así las empresas con más trabajadoras suelen utilizar menos las relaciones personales como única vía de reclutamiento y la complementan con la búsqueda en las bolsas de trabajo de centros de formación, entre las personas que han trabajado con anterioridad en la empresa o mediante la captación de currículums.

## *Candidaturas*

Son numerosos los puestos de trabajo ofertados por micro y pequeñas empresas que se cubren tras considerar solamente a una persona candidata (gráfico III.14). En tal caso no se puede hablar de proceso de reclutamiento, o al menos, no se puede considerar que el proceso de reclutamiento haya cumplido su objetivo. Si sólo hay un/a candidato/a no se puede elegir ni evaluar el ajuste del perfil profesional del puesto y de la persona candidata.

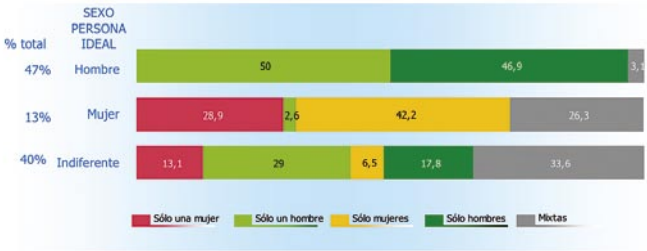
*Gráfico III.14. DISTRIBUCIÓN DE LAS CANDIDATURAS SEGÚN EL SEXO DE LAS PERSONAS QUE LAS INTEGRAN*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

¿Qué relación se puede establecer entre el perfil de competencias y el resultado del proceso de reclutamiento? El gráfico III.15 ilustra con claridad la influencia ***del sexo de la persona ideal*** en las candidaturas consideradas para la provisión de un puesto, y permite valorar que las candidaturas mixtas proceden de una definición del perfil libre de los atributos de sexo o de un perfil femenino. Este gráfico también contribuye a corroborar otra idea relacionada con el comportamiento de las empresas cuando acuden al "mercado de trabajo femenino": en caso de buscar a una mujer lanzan un mensaje amplio que permite la captación de varias candidaturas, mientras que en caso de atribuir el puesto al sexo masculino es probable que se conformen con una sola candidatura, el proceso de selección se realiza a priori, durante la emisión selectiva de la oferta de trabajo.

*Gráfico III.15. DISTRIBUCIÓN DE LAS CANDIDATURAS SEGÚN EL SEXO DE LAS PERSONAS QUE LAS INTEGRAN Y EL SEXO DE LA PERSONA IDEAL*

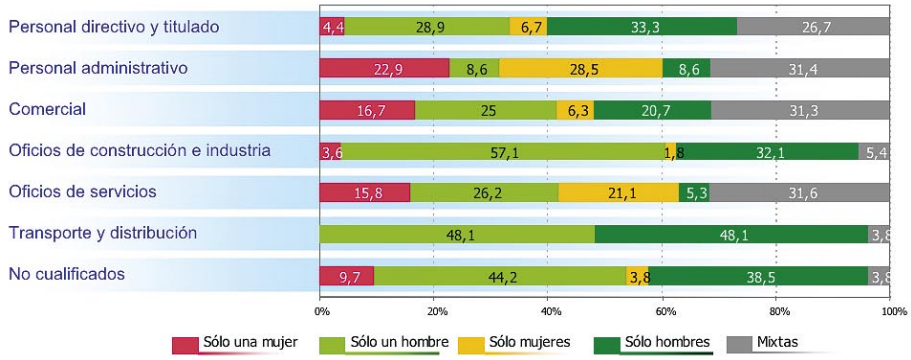



*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

Es un poco sorprendente que el porcentaje de candidaturas masculinas sea tan alto aún cuando la persona ideal es indiferente, y que el número de candidaturas únicas presente también un porcentaje superior cuando la persona se define como mujer. Tal vez sea porque hay un perfil masculino encubierto en determinados casos o, simplemente, por problemas derivados del mensaje lanzado al mercado o por carencias en las fuentes de reclutamiento utilizadas. En cualquier caso, es evidente que cuando el perfil ideal es masculino, no hay opciones para la entrada de mujeres en la empresa, y esta barrera afecta al proceso de reclutamiento.

¿Qué tipologías de empresa realizan un proceso de reclutamiento que les permita considerar tanto a hombres como a mujeres en la selección? A continuación se profundiza en el conocimiento de las características de las empresas y de los puestos que coadyuvan al mantenimiento de barreras derivadas del proceso de reclutamiento, y se delimita la influencia de tales barreras en el sexo de la persona contratada. Se han seleccionado sólo las variables más representativas y cuya asociación es estadísticamente significativa con el número de candidaturas: el Índice de Feminización, el tamaño de la empresa, el puesto de trabajo y el sector.

*Gráfico III.16. DISTRIBUCIÓN DE LAS CANDIDATURAS SEGÚN EL SEXO DE LAS PERSONAS QUE LAS INTEGRAN POR PUESTO DE TRABAJO*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

Los ***puestos de trabajo*** marcan diferencias en cuanto al número de candidaturas y los resultados más relevantes se sintetizan en el gráfico III.16 y en la tabla III.7, que permiten concluir:

- En los puestos tradicionalmente masculinos, esto es, oficios de construcción e industria, transporte-distribución y no cualificados se contrata a partir de una sola candidatura del sexo masculino.

- Los puestos que requieren mayor formación reglada, profesional titulado y administrativo, son lo que tienen mayor número de candidaturas, lo que muestra que, efectivamente hay una mayor implicación de la empresa en aquellos puestos en los que existe más incertidumbre sobre la idoneidad de las capacidades.

- Para cubrir los puestos de más responsabilidad, personal directivo y titulado, se reclutan candidaturas del sexo masculino.

- En las profesiones más feminizadas es donde hay más candidaturas mixtas.

- En todos los puestos, el porcentaje de candidaturas mixtas en la que compiten varios hombres y varias mujeres es siempre muy inferior al porcentaje de indiferentes en el mismo puesto de trabajo.

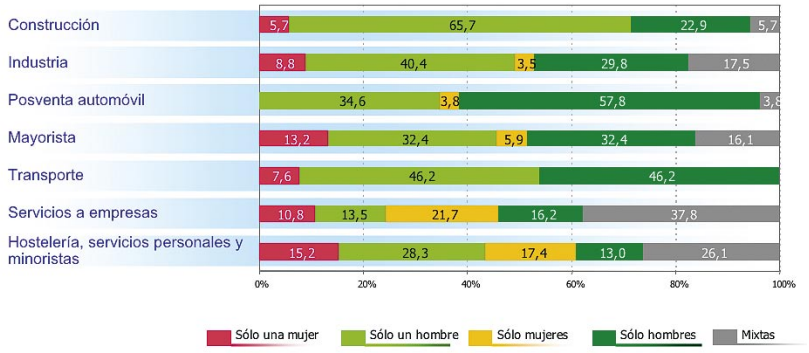
*Tabla III.7. SEXO DE LAS CANDIDATURAS Y DE LA PERSONA CONTRATADA POR PUESTO*

| PUESTO | PERSONA IDEAL | CANDIDATURAS (SEXO) | | | | PERSONA CONTRATADA | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Indiferente | Sólo hombres | Sólo mujeres | Mixtas | Total | Hombre | Mujer | Total |
| Personal directivo y titulado | 64,6 | 62,2 | 11,1 | 26,7 | 100,0 | 73,5 | 26,5 | 100,0 |
| Personal administrativo | 55,6 | 17,2 | 51,5 | 31,3 | 100,0 | 35,1 | 64,9 | 100,0 |
| Comercial | 47,2 | 45,8 | 23,0 | 31,2 | 100,0 | 61,1 | 38,9 | 100,0 |
| Oficios de construcción e industria | 25,5 | 89,2 | 5,4 | 5,4 | 100,0 | 93,0 | 7,0 | 100,0 |
| Oficios de servicios | 45,0 | 31,6 | 36,9 | 31,5 | 100,0 | 42,9 | 57,1 | 100,0 |
| Transporte y distribución | 7,4 | 96,3 | 0,0 | 3,7 | 100,0 | 96,4 | 3,6 | 100,0 |
| No cualificado | 27,8 | 82,7 | 13,4 | 3,9 | 100,0 | 87,0 | 13,0 | 100,0 |

*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

También hay asociación entre el número de candidaturas y el ***sector de actividad***. El sector servicios a empresas y hostelería, servicios personales y minoristas es el que realiza procesos de reclutamiento con mayor igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres como se refleja en el mayor porcentaje de candidaturas mixtas. El sector industrial y el comercio mayorista realizan muchos procesos de selección con candidaturas sólo de hombres, porcentaje que se eleva en los sectores típicamente masculinos de construcción, posventa automóvil y transporte (gráfico III.17).

*Gráfico III.17. DISTRIBUCIÓN DE LAS CANDIDATURAS SEGÚN EL SECTOR DE ACTIVIDAD*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

Una de las primeras variables estructurales de la empresa que se relaciona con el número de candidaturas es el ***Índice de Feminización de la plantilla***. La lectura del gráfico III.18 permite deducir las siguientes ideas básicas:

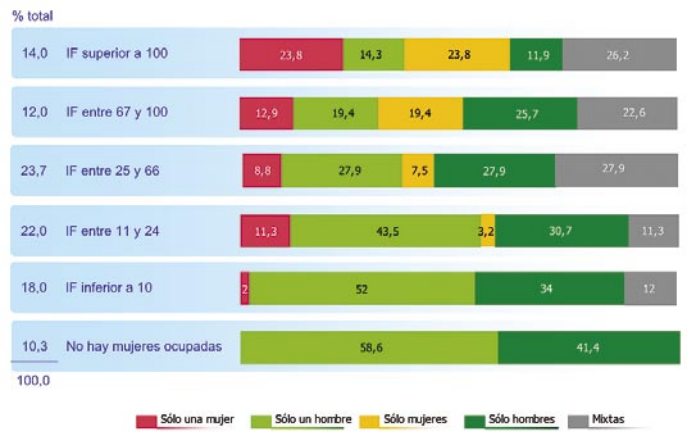
- Las empresas con plantillas paritarias son las que realizan un proceso de reclutamiento con mejores resultados, en el sentido de que son las que consiguen menor porcentaje de candidaturas únicas.

- Cuando en la plantilla hay menos de una mujer por cada cuatro hombres (IF<25) es cuando se realiza mayoritariamente el proceso de selección a partir de una sola candidatura.

- A medida que en la empresa trabajan más mujeres en términos relativos hay más candidaturas mixtas.

Por lo tanto, no sólo se comprueba que en las empresas masculinas se reclutan sólo candidaturas de hombres, sino que más de la mitad de las empresas sólo ha considerado a una persona en la selección. ***Las empresas de plantillas más femeninas de nuevo contribuyen a introducir paridad en el proceso de provisión del puesto***, pues su comportamiento diferencial se establece en la mayor atracción de candidaturas mixtas, aunque lógicamente también presentan una mayor participación de las candidaturas de mujeres.

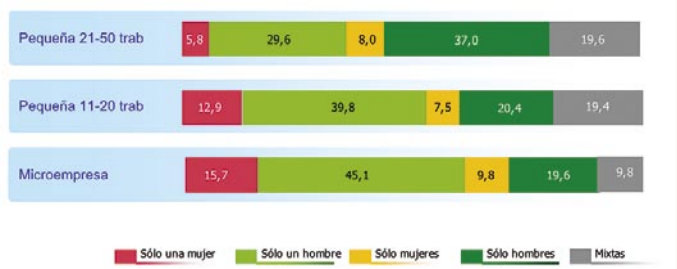
*Gráfico III.18. DISTRIBUCIÓN DE LAS CANDIDATURAS SEGÚN EL SEXO DE LAS PERSONAS QUE LAS INTEGRAN POR ÍNDICE DE FEMINIZACIÓN DE LA PLANTILLA*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

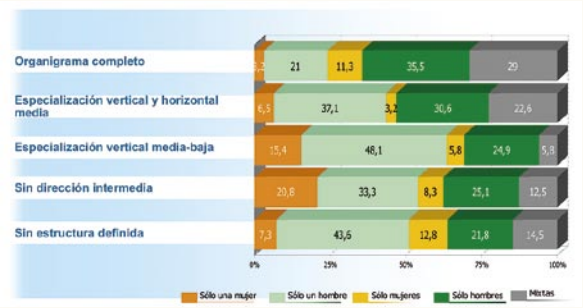
El ***tamaño de la empresa*** está estrechamente asociado con el número de candidaturas, y lógicamente, a mayor tamaño, mayor capacidad organizativa y directiva para organizar el proceso de reclutamiento y, por lo tanto, mejores resultados del proceso en términos de número de candidaturas y de variedad de sexos. En el mismo sentido apunta la relación entre el grado de estructura de la empresa y las candidaturas recibidas. A medida que la empresa está más estructurada, el proceso de reclutamiento está más formalizado y se garantiza la objetividad y efectividad del mismo. No se ha encontrado una asociación estadísticamente significativa con la propiedad de la empresa, y con independencia de la escasa representación que tienen las empresas propiedad de mujeres en nuestra muestra, todo parece apuntar a que el proceso de reclutamiento depende mucho de las estructuras directivas y mentales de la empresa.

*Gráfico III.19. DISTRIBUCIÓN DE LAS CANDIDATURAS SEGÚN EL SEXO DE LAS PERSONAS QUE LAS INTEGRAN POR EL TAMAÑO DE LA EMPRESA*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

*Gráfico III.20. DISTRIBUCIÓN DE LAS CANDIDATURAS SEGÚN EL SEXO DE LAS PERSONAS QUE LAS INTEGRAN POR EL GRADO DE ESTRUCTURA DE LA EMPRESA*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

## *La influencia de la función de personal en el reclutamiento*

Ahora vamos a ver las relaciones entre el sexo de la función de personal y el proceso de reclutamiento. Las ***fuentes de reclutamiento*** se relacionan con el ***puesto y el sexo de la/s persona/s que seleccionan.*** La gerencia descentraliza más el proceso de selección cuando el proceso de reclutamiento es más estructurado y se buscan candidatas/os a partir de currículo vitae, en otras fuentes como el SAE, empresas de selección, etc. en centros de formación, y en personas de las que se conoce su trabajo previamente porque han trabajado en la empresa. Por el contrario, cuando en las candidaturas sólo hay personas conocidas por relaciones familiares o de amistad o cuando se trata de personas que trabajaban en otras empresas del sector es cuando la gerencia más centraliza el proceso de selección, y cuando se consiguen menos candidaturas mixtas.

Como se ha reiterado anteriormente las micro y pequeñas empresas son en su gran mayoría empresas de tipo familiar, y tienen muy centralizada la toma de decisiones de recursos humanos en la gerencia. En este contexto, el sexo de la persona que toma las decisiones modula la definición del perfil profesional de la persona ideal para ocupar un puesto. Pero cuando se aborda el análisis del proceso de reclutamiento y selección las diferencias de comportamiento se establecen a un nivel jerárquico inferior, hay que descender en el análisis a los apoyos que recibe la dirección para la realización de la función de personal.

Para la mayor parte de los puestos de trabajo se reclutan las candidaturas a través de relaciones personales y en otras empresas del sector y a través de currículo, la selección la realiza un hombre o una comisión compuesta mayoritariamente por hombres. En los pocos casos en que participan mujeres o una comisión paritaria las/os candidatas/os se conocen a través del currículo. En función de que la persona ideal para ocupar el puesto sea hombre, mujer o sea indiferente también el proceso de reclutamiento y selección es distinto según sean hombres o mujeres los miembros de la empresa que participan en la selección. Cuando el puesto no tiene un sexo definido, las mujeres buscan en fuentes diversas, a través de currículo

vitae, mientras que los hombres acuden más a las relaciones personales y a otras empresas del sector. Como se puede deducir claramente las posibilidades de encontrar candidaturas de hombres y mujeres es más alta en el primer caso que en el segundo. Y aquí puede elevarse una barrera importante para el empleo femenino.

La ***diferencia en el uso de fuentes de reclutamiento la marcan los equipos de selección mixtos y los formados mayoritariamente por mujeres***, que en mayor medida usan los currículo vitae y el conocimiento de su trabajo a través de prácticas.

En general, a la hora de abordar los motivos por los que no se contratan más mujeres en su sector, el empresariado han expresado la falta de mujeres candidatas con la formación, la experiencia y la motivación necesaria para trabajar en su sector. De forma más explícita, algunas personas encuestadas han declarado las dificultades que experimentan para encontrar personas adecuadas, sobre todo para puestos de trabajo poco frecuentes (como embalsamador/a). Sin embargo, son pocas las fuentes de reclutamiento que utilizan, sobre todo las empresas de sectores masculinizados, que utilizan básicamente las relaciones personales, por lo que podemos concluir que ***no ven a las mujeres, porque no están próximas al empresariado, no están visible en el circuito de reclutamiento de la micro y pequeña empresa andaluza.***

El uso de canales sesgados les impide llegar a las mujeres. Así el recurso a personas conocidas por parte de la plantilla, familiares, de otras empresas del sector, proporciona en su mayoría candidaturas masculinas.

La cultura del empresariado y el grado de estructuración de la empresa determinan el éxito del proceso de reclutamiento y las barreras para el acceso de las mujeres a la empresat

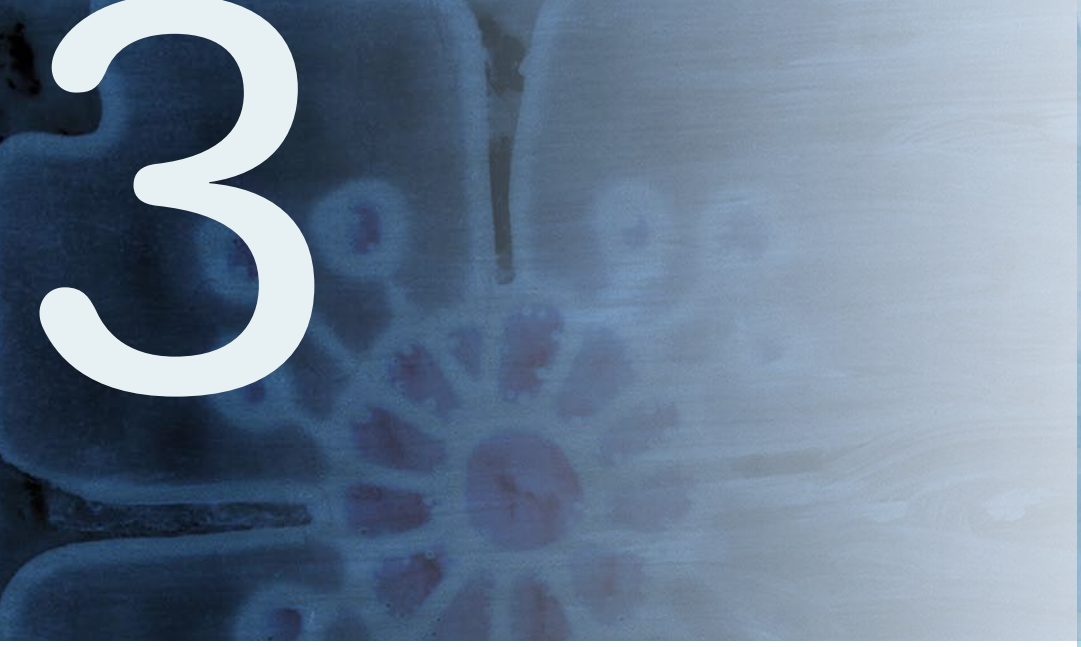
Vemos pues que tanto la cultura como la capacidad directiva de la empresa medida en términos de tamaño y de grado de estructuración son los dos ejes que determinan la realización de estas dos fases del proceso de incorporación de personal, que tienen una gran incidencia en la dificultad de acceso de las mujeres al empleo.

Pero creemos que la causa raíz de este comportamiento empresarial reside en la escasa dedicación que se concede en la pequeña empresa al proceso de reclutamiento. No se puede identificar ningún criterio económico que guíe el comportamiento empresarial en materia de provisión de un puesto, más allá de que priman criterios socio-organizativos ligados a las resistencias a la creación de equipos de trabajo mixtos, que impliquen replantearse la forma de trabajar tradicional. Por tanto, no se encuentran argumentos económicos estratégicos en las prácticas de recursos humanos en la empresa sino ***inercia organizativa y miedo a la innovación y el cambio***.

La cultura del empresariado se manifiesta en la definición que hace del perfil profesional, que influye en que no realice un buen aprovechamiento del proceso de reclutamiento, hasta el punto que

se comprueba que cuando se piensa en hombre, se presentan sólo hombres, y para ello se recurre a las relaciones personales, a otras empresas del sector, y sólo cuando se buscan en otras fuentes más neutras, se obtienen algunas candidaturas de mujeres. Cuando se piensa en mujeres en mayor medida se presentan candidaturas de hombres a competir, sobre todo si la dirección intermedia de la empresa está formada sólo por hombres.

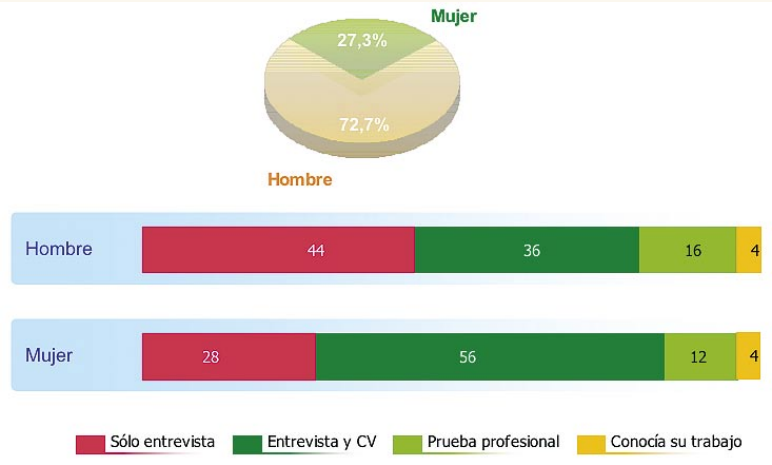
El ***planteamiento sobre el reclutamiento, que en gran medida es un indicador del enfoque de gestión de la empresa, determina la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el acceso a la empresa***. En la medida que el empresariado no concede prioridad al proceso de reclutamiento y tiene sólidas creencias sobre el rol del sexo masculino en su sector, no hace reclutamiento activo y como resultado no dispondrá de candidaturas de mujeres para seleccionar y contratar.




## III. 4. Proceso de Selección

El proceso de selección debe organizarse de tal modo que permita la comparación objetiva entre el perfil de la persona y el perfil requerido por el puesto. Para ello se utilizan una serie de pruebas de selección que evalúan el historial, las cualificaciones, actitudes y competencias de las candidaturas. Esto incluye la utilización de diversas técnicas para valorar los requisitos requeridos: el currículo vitae, la entrevista, las pruebas profesionales, etc.

*Gráfico III.21. TÉCNICAS DE SELECCIÓN UTILIZADAS CUANDO LAS CANDIDATURAS SON MIXTAS SEGÚN SEXO DE LA PERSONA CONTRATADA*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

## *Técnicas de selección*

Cuando sólo se usa la entrevista en el proceso de selección, sin ni siquiera valorar el currículo es cuando hay más probabilidad de que los estereotipos y preferencias subjetivas afloren y obstaculicen el acceso de mujeres. Es muy difícil, sin una valoración previa del currículo, o la información aportada por otras técnicas de selección que la mera entrevista garantice la evaluación según criterios objetivos y observables. De todos modos en nuestra investigación lo que se ha puesto de manifiesto es que las fuentes de reclutamiento proporcionan con una alta frecuencia sólo una candidatura y en tal caso el proceso de selección es inexistente. La explotación de la información primaria nos permite comprobar al respecto que las mujeres contratadas, en general, se han visto sometidas a más técnicas de selección: más análisis de currículum porque conocen menos su trabajo previo y realizan similares pruebas profesionales. Como se ha mencionado anteriormente, en ocasiones las ***decisiones de selección se trasladan a la fase de reclutamiento***, y no se somete a una técnica concreta de selección a la persona candidata. Esto sucede cuando la gerencia conoce el trabajo del candidato/a con anterioridad, lo que es más habitual en caso de candidaturas masculinas que femeninas. Entendemos que una entrevista con mayor o menor grado de formalización siempre se produce, pero hemos querido que los resultados reflejaran la realidad manifestada por el empresariado: la no conciencia de realización de técnicas de selección porque se "conocía su trabajo".

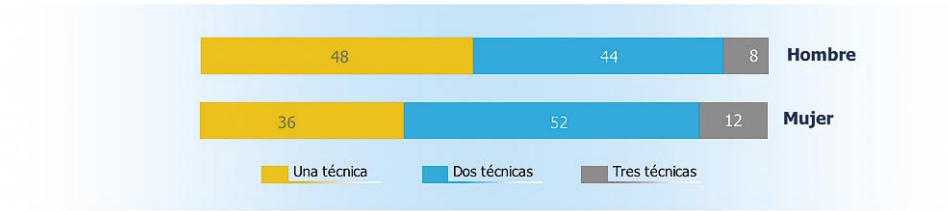
En general, existe una relación entre el uso de **técnicas** y las fuentes, a medida que las/os potenciales candidatas/os sólo proceden de relaciones personales la realización de una entrevista es suficiente para verificar la pertinencia del "recomendado", cuando el puesto es poco cualificado también se suele hacer una prueba profesional, técnica que se usa más cuando no se conoce al candidato y se ha reclutado en otras fuentes. Pero para conocer en qué medida son las técnicas de selección las que se erigen en barreras para la contratación de mujeres en igualdad de oportunidades, habría que analizar cómo se utilizan estas técnicas cuando las candidaturas son mixtas. En tal caso, se contrata en proporciones estrictamente paritarias, 50 por ciento mujeres y 50 por ciento hombres, aunque las mujeres para ser contratadas han realizado la entrevista y se ha analizado su currículum y en los hombres es más frecuente sólo la realización de una entrevista.

> Asegurar la llegada de candidaturas mixtas es una condición necesaria para el avance en la igualdad de oportunidades

En general, se vuelve a expresar que tanto en procesos de candidaturas de un solo sexo como de candidaturas mixtas, las mujeres se ven sometidas a mayor número de técnicas de selección. Pero al menos se identifica claramente que la principal barrera proviene de las primeras fases del proceso de gestión de personal que determina formalmente el número de candidaturas recibidas. Asegurar la llegada de candidaturas mixtas es una condición necesaria para el avance en la igualdad de oportunidades.

Continuando con el análisis de las técnicas de selección, última fase del proceso antes de proceder a la contratación de la persona que ocupará el puesto, se han realizado diversas pruebas estadísticas para encontrar las relaciones de asociación que pudieran existir con otras variables de la estructura empresarial y del proceso de gestión de personal.

*Gráfico III.22. NÚMERO DE TÉCNICAS DE SELECCIÓN UTILIZADAS EN CANDIDATURAS MIXTAS SEGÚN SEXO DE LA PERSONA CONTRATADA*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

No existe una preferencia por el uso de unas técnicas de selección u otras según el tipo de puesto que se esté cubriendo, aunque sí se asocia el puesto con el número de técnicas utilizadas. Así, en los puestos de transporte y distribución, personal administrativo, profesional titulado y comercial se usan con mayor frecuencia varias técnicas de selección.

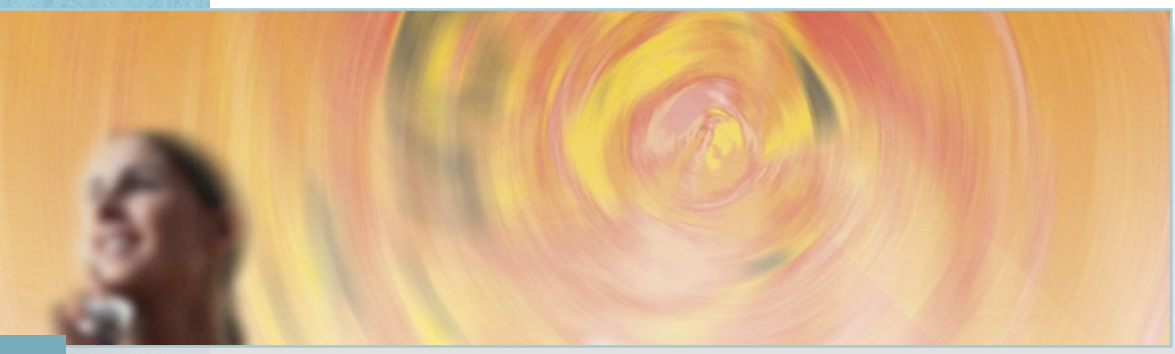
El sexo de la persona ideal no se asocia de forma significativa con el uso de unas técnicas de selección, pero sí se detectan ciertas pautas comunes: cuando se expresa indiferencia en el sexo del perfil se profesionaliza más la selección y se combina la entrevista con el análisis del currículum y la realización de prueba profesional.

También el proceso de selección varía según otras características del perfil profesional de la persona ideal, como el perfil formativo, y se adopta una combinación de técnicas distintas: cuando se buscan titulaciones universitarias se selecciona a partir del análisis del currículum, para estudios inferiores se recurre más al conocimiento previo y a la prueba profesional. A su vez cuando se buscan perfiles universitarios es cuando se recurre a un mayor número de técnicas de selección, y cuando se buscan personas sin estudios se utiliza sólo una técnica.

Sólo se ha podido identificar un perfil de empresa determinado atendiendo al número de técnicas de selección empleadas, y no a la tipología de técnicas. Son las empresas con ***mayor grado de estructura***, más diferenciación horizontal y vertical, y con un ***tamaño superior a los 20 trabajadoras/es*** las que usan más técnicas de selección, y las que como se especificó anteriormente realizan un proceso de reclutamiento más eficaz. Esto puede apuntar que las características de las empresas son las que determinan el proceso de recursos humanos. Téngase en cuenta que el colectivo empresarial de las pequeñas empresas es muy diferente en cuanto a capacidades de dirección y gestión, y por lo tanto, no es de extrañar que los procesos de reclutamiento y selección se relacionen más con esas capacidades que con otras características de la empresa más relacionadas con la perspectiva de género.

Pero si seguimos indagando en la influencia de las características descriptivas del puesto en el proceso de selección se evidencia la mayor influencia de los estereotipos sexistas. Una característica del puesto que sí mantiene una asociación estadísticamente significativa con las técnicas de selección es la composición por sexo del equipo de trabajo donde se inscribe el puesto. Esta variable es clave en la definición de la persona ideal como hemos visto, e introduce diferencias significativas en el uso de técnicas de selección; además explica directamente el sexo de la persona contratada sin la mediación del proceso de reclutamiento y selección. Este hecho parece apuntar una ***ruptura en el proceso de gestión de personal***, en el que se mezclan los procedimientos neutrales estandarizados con las prácticas tradicionales ancladas en estereotipos.

De lo dicho hasta ahora se deduce que el puesto de trabajo tiene una influencia importante en el proceso de reclutamiento y selección: la empresa recurre a fuentes de reclutamiento distintas en función del puesto de trabajo, aplica técnicas de selección diferentes según el sexo del equipo de trabajo donde se inserta el puesto y es, precisamente la naturaleza del equipo de trabajo, la que explica el sexo de la persona contratada y no el uso de unas técnicas de selección. De nuevo aparece la ***tradición y la división sexual del trabajo en la explicación de las prácticas de gestión***.



Otra característica del puesto como el nivel que ocupa en el organigrama tampoco introduce matices en el número de fuentes o técnicas, por tanto, el grado de implicación no conlleva un proceso más formalizado. Al tratarse de empresas familiares, los puestos de mayor responsabilidad se seleccionan con criterios de confianza y/o vinculación familiar.

## *La influencia de la función de personal*

Por último, el sexo de la persona que selecciona tiene asociación significativa con la contratación de hombres o mujeres, pero no determina el proceso de selección. Los hombres han sido contratados por hombres sólos o en comisiones mayoritariamente masculinas, y la mitad de las mujeres han sido contratadas por equipos mixtos, bien paritarios, mayoritarios de hombres o de mujeres, pero no con el uso de unas técnicas u otras de selección.

En las empresas que existe mayor concentración de la toma de decisiones de personal, son mayoritariamente hombres los que deciden y es más probable que tengan prejuicios a la hora de definir el perfil ideal lo que va a condicionar la contratación mayoritaria de hombres. Si es una mujer la que asume las decisiones o es una responsabilidad compartida, es más probable que no defina preferencias en el perfil de competencias de la persona y que, en consecuencia, contrate de forma más paritaria.

Las empresas con plantillas más feminizadas tienen más mujeres encargadas de la función de personal, se ven menos influidas por los estereotipos al definir al perfil de competencias, lo que hace que contraten en términos más paritarios

No se ha encontrado una relación directa entre el sexo de quién toma las decisiones de personal, y el sexo de la persona contratada sino que la relación se produce en la definición de la persona ideal: en los cargos masculinos aparece más claramente la influencia de la tradición y los estereotipos, que se canalizan a través de la idea previa en la contratación mayoritaria de hombres. Cuando se incorporan mujeres a la toma de decisiones, aunque sea de forma compartida, se percibe una menor influencia de los estereotipos de sexo.

Sin embargo, existe una asociaciónw[9] entre las variables Índice de Feminización de la plantilla, sexo de la persona que se encarga de la función de personal en la empresa, el sexo

[9] A través de la realización de modelos loglineal entre las variables definidas.

de la persona ideal y de la contratada. Las empresas que tienen plantillas más feminizadas tienen más descentralizada la toma de decisiones de personal, en la medida en que existen directivas/os responsables de esas decisiones, mientras que las empresas con plantillas más masculinizadas suelen centralizar en la gerencia las decisiones de personal. Esto es importante porque el descentralizar la función es una puerta de entrada a las mujeres en la toma de decisiones de personal, y las mujeres tienen un comportamiento menos sesgado a la hora de definir el sexo de las personas candidatas lo que concede mayor objetividad a la función de personal.

En las empresas más feminizadas la participación de las mujeres en las decisiones de personal no sólo deriva de su vinculación con la propiedad sino que se establece un estilo de gestión más participativo. Es decir, la presencia de mujeres en la toma de decisiones de personal es mayor en las empresas con plantillas más femeninas porque se descentraliza más esta función en otras mujeres, no sólo por la mayor presencia de mujeres propietarias.

Concretamente en las empresas cuyas plantillas tienen un IF superior a 66, esto es, empiezan a tener hombres y mujeres en proporciones paritarias, el 25,7 por ciento de las decisiones las toma una mujer o un grupo mixto. Aunque el porcentaje no es elevado sí es indicativo de que la feminización de la empresa no viene condicionada sólo por el sector de actividad y que se pueden adoptar comportamientos paritarios por voluntad, y la incorporación de mujeres en la toma de decisiones es un elemento de cambio.

En segundo lugar hay que analizar la influencia del sexo de las ***personas que intervienen en el proceso de selección*** que, como se ha dicho anteriormente, no siempre coincide con la responsable de personal, pues en la selección hay más comisiones mixtas. El sexo de la comisión de selección sí que determina directamente el sexo de la persona contratada. Con independencia del cargo de quién selecciona, sea la gerencia o la dirección de personal de administración o de producción, si es hombre contrata mayoritariamente a hombres, y si es mujer hay más probabilidad de que contrate a una mujer. Es decir, ***si la persona contratada es mujer es más probable que haya sido seleccionada por una mujer***.

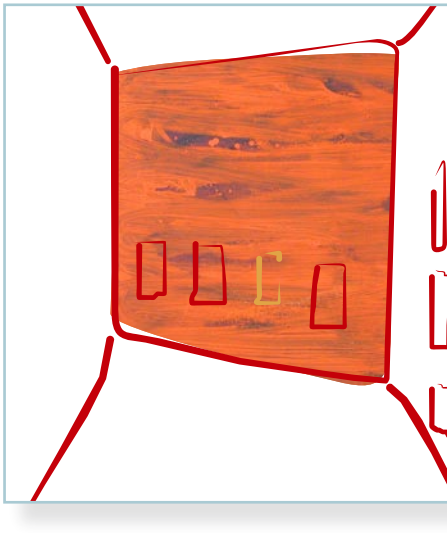
Este comportamiento diferencial, en términos de paridad en la contratación, de los agentes de la función de personal ¿viene justificado por la realización de distintas valoraciones del puesto de trabajo?, es decir, ¿existe relación entre el sexo de quien toma las decisiones

de personal y las valoraciones que realiza de los puestos? La investigación empírica muestra que en la definición de la persona ideal para cubrir un puesto de trabajo no es determinante la valoración del puesto sino cuestiones culturales. Nuestro estudio parece ir reflejando otro cambio importante en la manifestación de los estereotipos sobre hombres y mujeres en el trabajo: operan menos en el proceso de descripción y valoración, y se manifiestan directamente a la hora de definir a la persona ideal.

Si extendemos el análisis a las personas de la comisión de selección, que en cierta medida suelen estar más próximas al puesto de trabajo y por lo tanto condicionar más su valoración, sí se detectan diferentes comportamientos de género en la valoración del puesto. Para determinar la significatividad estadística de las diferencias entre las empresas atendiendo al sexo de quienes realizan la selección, se realiza el contraste no paramétrico de Mann-Whitney lo que permite comprobar las diferentes valoraciones del puesto que justifican la preferencia por un sexo u otro. Si en la selección intervienen sólo hombres valoran más las habilidades sociales y el esfuerzo físico que cuando son mujeres las que seleccionan. Las comisiones formadas mayoritariamente por hombres valoran en mayor medida la peligrosidad del puesto en contraste con las formadas mayoritariamente por mujeres.

En términos generales, las mujeres consideran en mayor medida que las personas del sexo femenino tienen las mismas cualidades que las del sexo masculino para el desempeño de los puestos de trabajo, y de hecho se pone de manifiesto a la hora de valorar el puesto y contratar mujeres aun cuando el esfuerzo físico o la disponibilidad necesaria sean altos. Son las mujeres las que valoran menos el esfuerzo físico, la peligrosidad y las que aún para puestos que tienen valoraciones medias no excluyen a las mujeres de la contratación.

Las mujeres en la función de personal: valoran menos los aspectos físicos y de peligrosidad, y no lo consideran obstáculos para la contratación de mujeres



De este modo, a tenor de los resultados del estudio, podemos afirmar que el sexo de quien toma las decisiones manifiesta una influencia importante en el sexo de la persona contratada:

- En primer lugar, porque en la micro y pequeña empresa andaluza el proceso de reclutamiento está influido por los estereotipos sexistas que preseleccionan el sexo de la persona ideal;

- en segundo lugar, se corrobora que el proceso de selección es coherente con el reclutamiento realizado y que ambos presentan características diferentes según las capacidades organizativas de la empresa. Se diseñan procesos de selección distintos en función de la composición por sexos del equipo de trabajo donde se inscribe el puesto y de la definición de la persona ideal, en la que influye significativamente el sexo de la toma de decisiones.

## 3 Criterios de selección

Para profundizar en la influencia del proceso de selección sobre la contratación de hombres y mujeres, se ha preguntado por los criterios que han determinado la decisión de selección. Se ha formulado una pregunta abierta, ¿qué le hizo decidirse por esa persona? para recoger de forma espontánea los criterios que maneja el empresariado y se han recodificado las respuestas, tal y como se especifica en el Anexo.

La primera conclusión que se observa de la información contenida en el gráfico III.23 es que el motivo de selección mayoritario ha sido la formación y experiencia de las/os candidatas/os. En esta categoría se han aglutinado los criterios que aluden a la disponibilidad en el mercado de trabajo de personas con la formación, experiencia y motivación necesaria para la incorporación a la empresa. De hecho, se ha detectado un alto consenso entre el empresariado de sectores masculinizados en argumentar que contratan a hombres porque son los que quieren y pueden trabajar en el sector. Cuando argumentan formación y experiencia, es más en relación con el sector que con las funciones características del puesto.

En segundo lugar, los criterios de selección mencionados son las habilidades y destrezas personales, y en tercer y cuarto lugar se señalan el conocimiento personal o profesional de la persona candidata.

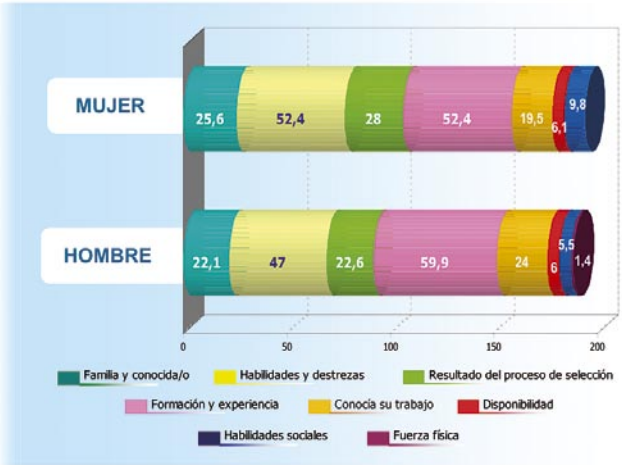
Por lo tanto, de la comparación entre las fuentes de reclutamiento, y los criterios de selección deducimos lo siguiente:

- Aunque se busquen las candidaturas en el entorno más próximo se valora la formación, experiencia y habilidades de las personas, es decir, hay una valoración de su aptitud.

- Destaca que la disponibilidad temporal y espacial y la fuerza física, son criterios apenas argumentados por el empresariado a pesar de que se han utilizado y expresado en la valoración del puesto para justificar la contratación de hombres y mujeres. Es muy posible que esos criterios se hayan incorporado previamente en la definición del perfil ideal y del proceso de reclutamiento.

- El empresariado justifica la opción de contratar hombres a partir de valorar en ellos cualidades como por ejemplo su disponibilidad, motivación, formación y experiencia en el sector. Sin embargo, en el caso de las mujeres, no les atribuyen méritos concretos, sino que justifican haber optado por ellas, como resultado de un proceso de selección. Por lo tanto, es más difícil para el empresariado valorar la disponibilidad de mano de obra femenina formada y con motivación de incorporación al trabajo, y es más frecuente valorar sus habilidades y la titulación académica a través del currículum, siempre que sea el resultado del proceso de selección, es decir, que se demuestren ante otras candidaturas esas cualidades y competencias.

*Gráfico III.23. CRITERIOS DE SELECCIÓN SEGÚN SEXO DE LA PERSONA CONTRATADA*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

*Al ser una pregunta de respuesta múltiple los porcentajes suman más de 100.*

Pero después de realizar distintas pruebas entre las variables técnicas de selección utilizadas y sexo de la persona contratada, no se obtienen resultados positivos de asociación. Esto demuestra que efectivamente ante cualquier técnica puede seleccionarse a personas de un sexo u otro, y que, por lo tanto, el proceso de selección no influye en la persona contratada. Lo anterior es consecuencia de la influencia del sexo de la persona ideal en el de la contratada.

El gráfico III.24 recoge las asociaciones más relevantes que se han identificado a lo largo de este capítulo entre las distintas actividades que componen un proceso de selección.

El proceso selección tal y como lo define la teoría sólo se utiliza cuando no se sexualiza el perfil de la persona ideal. El análisis y valoración de puestos influye en la definición del sexo de la persona ideal, y con independencia de cómo se realice el reclutamiento y de las técnicas y criterios de selección que se utilicen se contrata a una persona de ese sexo. Se han identificado una serie de factores organizativos que se relacionan con una mayor o menor neutralidad en la realización de estas fases del proceso de selección.

Además, se ha puesto de manifiesto que los procesos de selección presentan diferencias según se apliquen a hombres o mujeres. Esta conclusión se identifica con la doble realidad del mercado de trabajo para cada sexo. Hombres y mujeres constituyen dos perfiles de candidatas/os distintos que pasan unas pruebas distintas para puestos de trabajos distintos y con unas condiciones de trabajo distintas: la dualidad del mercado de trabajo.

Esta es la principal conclusión que se deriva del análisis realizado: la contratación viene determinada por la idea previa de persona ideal para el puesto, y ésta es resultado de actitudes y creencias, no de un perfil de competencias del puesto. Es decir, **el resultado del proceso de selección no depende de aspectos técnicos sino actitudinales.**

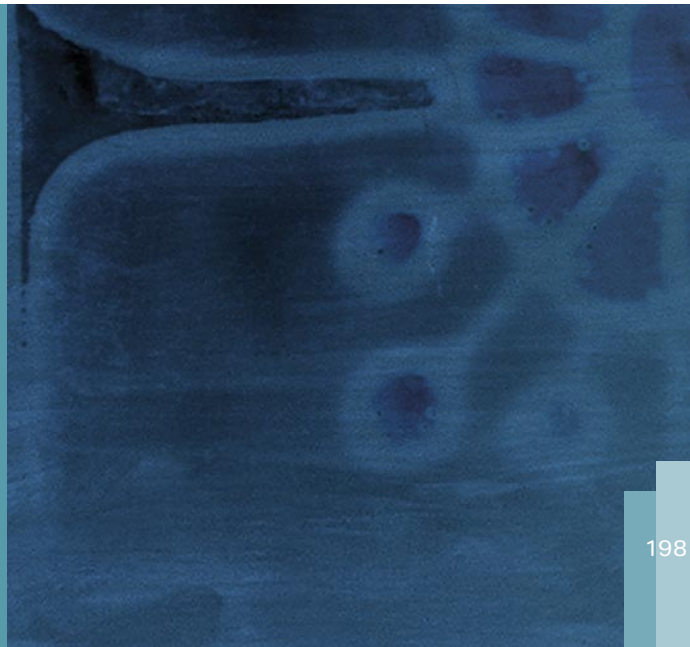
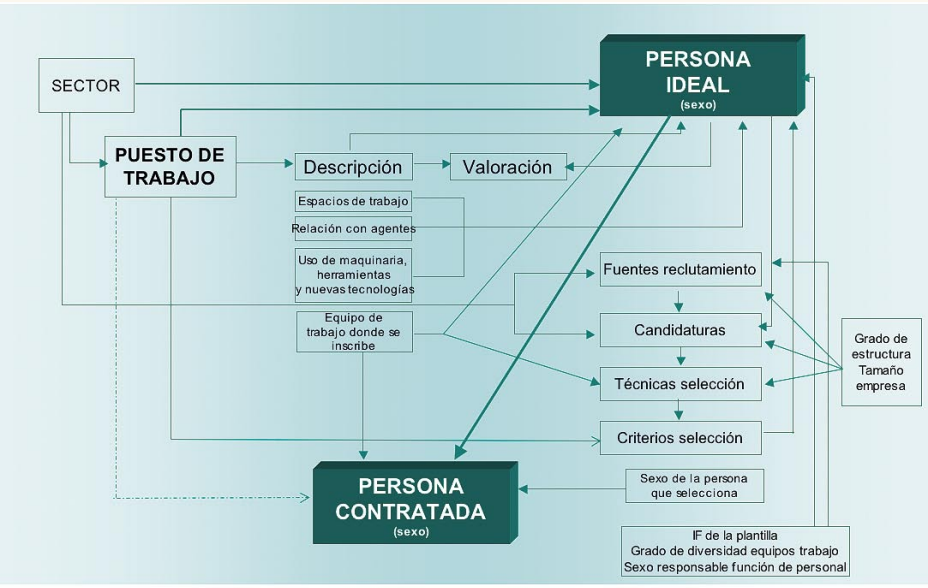


*Gráfico III.24. ASOCIACIONES ENTRE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN EN LA EMPRESA*




*Fuente: Elaboración propia*

4

# CAPÍTULO IV

## ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES OBSTÁCULOS PARA LA IGUALDAD EN LA EMPRESA

**El análisis pormenorizado de los factores determinantes en la contratación de hombres o mujeres para cubrir un puesto de estructura en la empresa, responde al objetivo final de establecer las causas raíces de la desigualdad de hombres y mujeres en el empleo. Es decir, vamos a responder a la pregunta ¿por qué sólo se han contratado a mujeres en un 27,3 por ciento de los 300 puestos de trabajo que hemos analizado? El Índice de Feminización de estas contrataciones asciende a 37,6 mujeres por cada 100 hombres contratados, cifra similar a la que presenta el Índice de Feminización de la micro y pequeña empresa andaluza.**

En el capítulo anterior se ha seguido el proceso de reclutamiento y selección en estas empresas, y se ha concluido que el proceso no es siempre secuencial y, en determinadas situaciones, se decide el sexo de la persona contratada antes de la selección. La cuestión relevante ahora es ordenar esos elementos e intentar identificar las causas raíces de donde emanan las barreras que encuentran las mujeres para ser contratadas en situación de igualdad por las micro y pequeñas empresas andaluzas.

Se ha realizado un análisis de segmentación jerárquica mediante la técnica multivariante CHAID, tal y como se explica en el apartado metodológico del capítulo 1, que permite construir árboles de clasificación de las variables independientes que más explican la distribución de una variable dependiente, que en nuestro caso es *el sexo de la persona contratada*.

Es decir, queremos identificar grupos de empresas con comportamientos similares, en cuanto al sexo de la persona contratada. De este modo, podemos determinar cuáles son las variables predictoras del sexo de la persona contratada. Las variables incluidas en el análisis han sido las contenidas en el anexo.

Hemos procedido a aplicar sucesivamente la técnica CHAID, una vez eliminada la variable determinante obtenida en cada aplicación. Los resultados muestran, por orden de influencia, que los factores determinantes de la probabilidad de contratar a hombres o mujeres en la empresa son:

1. El proceso de reclutamiento
2. La persona ideal.
3. El sexo del equipo de trabajo donde se inscribe el puesto
4. Los esquemas espaciales de descripción del puesto
5. La valoración del esfuerzo físico
6. El uso de nuevas tecnologías de la información
7. El Índice de Feminización de la plantilla
8. La categoría de puesto de trabajo
9. La composición de la comisión de selección

## IV.1. El proceso de reclutamiento ¿obstaculiza o facilita las candidaturas de mujeres?

Del conjunto de variables consideradas en el análisis, la que resulta más determinante a la hora de establecer el sexo de la persona contratada es la **composición por sexo de las candidaturas** que se tienen en cuenta a la hora de seleccionar (árbol IV.1).

Este aspecto diferencia tres grupos de situaciones: la mayoritaria, que agrupa un 64,2 por ciento de los casos en la que sólo se cuenta con hombres a la hora de seleccionar; otra que se realiza a partir de candidaturas sólo de mujeres, que suponen un 18,1 por ciento del total de puestos analizados; y la situación en la que se contrata a partir de candidaturas mixtas[1].

De estos comportamientos se deduce que son muchos los procesos de reclutamiento que sólo consiguen candidaturas masculinas y escaso el número de ofertas en las que se obtienen candidaturas de los dos sexos, tan sólo en el 17,7 por ciento. Por tanto, las mujeres sólo están en un 35,8 por ciento de los procesos de selección mientras que los hombres participan en casi todos los procesos, en un 81,9 por ciento.

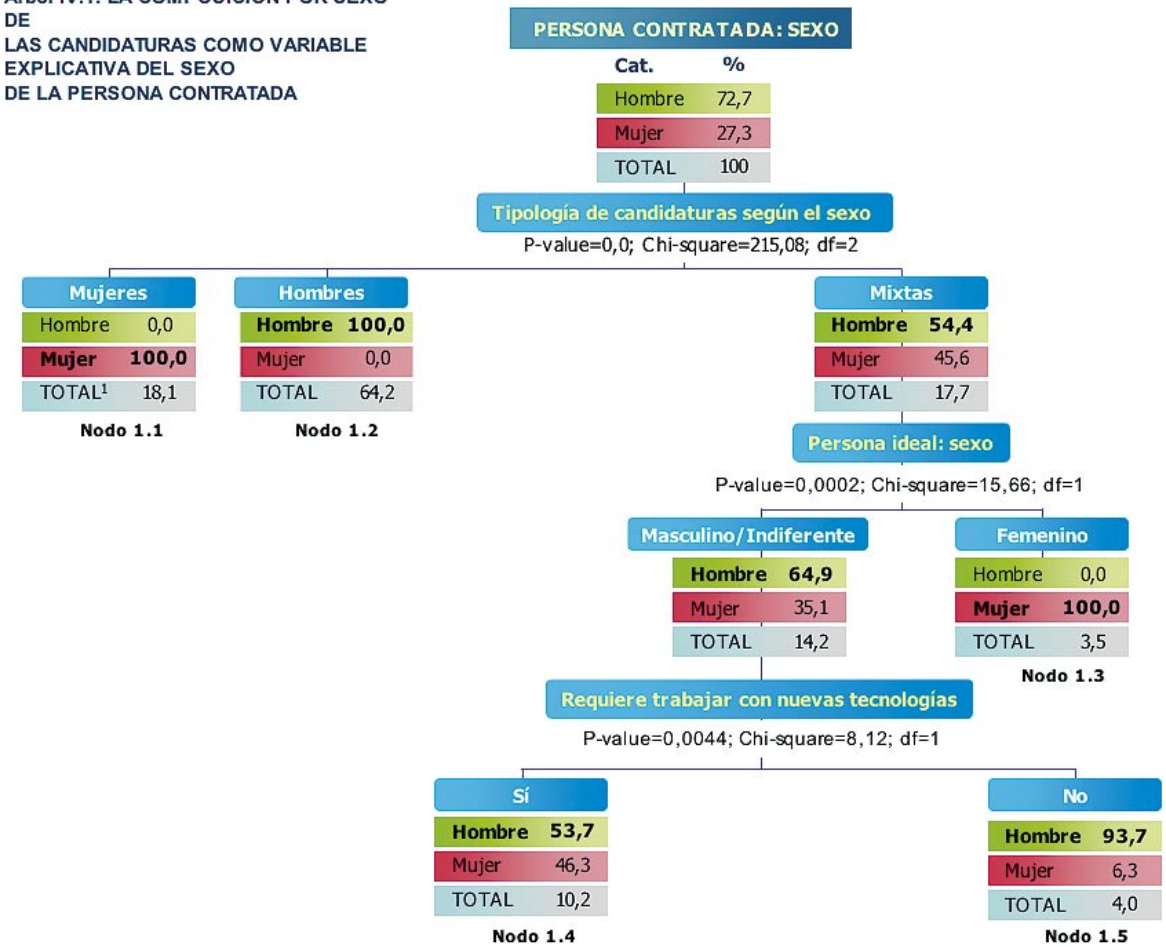
Son cinco los nodos finales de este árbol que representan cinco grupos de empresas en relación con las razones que influyen en su proceso de reclutamiento y en la probabilidad de contratar a hombres o mujeres.

- El primer grupo está formado por los procesos de reclutamiento en que sólo se reclutan a mujeres y, por lo tanto, la probabilidad de contratarlas es del 100 por cien. Aglutina al 18,1 por ciento de los procesos analizados (nodo 1.1).

- El nodo final 1.2 representa las candidaturas masculinas, que permiten contratar a hombres para un 64,2 por ciento del total de puestos ofertados.

[1] Hay que tener en cuenta que se ha denominado candidatura mixta a aquella que contaba al menos con una persona de un sexo, aunque el resto fuera del otro.

**Árbol IV.1. LA COMPOSICIÓN POR SEXO DE LAS CANDIDATURAS COMO VARIABLE EXPLICATIVA DEL SEXO DE LA PERSONA CONTRATADA**




[1] Porcentaje de la variable calculado sobre el total de encuestas válidas

En caso de candidaturas mixtas, se produce un segundo y tercer nivel de segmentación que generan tres nodos finales:

- Las empresas que habían definido un perfil femenino para ocupar el puesto. Este grupo contrata sólo a mujeres y representa el 3,5 por ciento del total de puestos (nodo 1.3).

- En aquellas que lo habían definido masculino o indiferente, el comportamiento es diferente en función de una característica del puesto a cubrir: que requiera o no usar nuevas tecnologías de la información. En caso positivo, lo cual sucede en el 10,2 por ciento de los puestos, se contrata en porcentajes paritarios, en un 53,7 por ciento a hombres y en un 46,3 por ciento a mujeres (nodo 1.4). Sin embargo, cuando no requiere trabajar con nuevas tecnologías de la información la probabilidad de contratar a mujeres es muy escasa, en un 93,7 de las veces se contrata a hombres (nodo 1.5).

Estos niveles de causalidad ponen de relieve que la única situación que permite proporciones de contratación paritarias es cuando el proceso de selección proporciona candidaturas mixtas y en el puesto se utilizan tecnologías de la información. Se empieza a poner de manifiesto que el uso de herramientas ofimáticas es la habilidad diferencial atribuida a las mujeres que está sirviendo para que puedan competir con candidaturas masculinas en igualdad de oportunidades.

La paridad emerge rompiendo la segregación del mercado de trabajo aún masculino

Por tanto, en la dualidad del mercado de trabajo en función del sexo, parece abrirse camino un comportamiento paritario. Se mantiene un mercado de trabajo masculino, mayoritario pues representa el 68,2 por cientos de los puestos (suma de los nodos 2 y 5), uno femenino muy minoritario que asciende al 21,6 por ciento (suma de los nodos 1 y 3) en el que se contrata a mujeres, y emerge un porcentaje aún minoritario del 14,2 por ciento, en el que candidaturas y contrataciones son paritarias.

En este árbol se observa que el 38 por ciento de las mujeres contratadas han tenido que competir con otras candidaturas en las que había hombres. En el caso de los hombres, sólo el 17 por ciento ha participado en procesos selectivos con candidaturas de mujeres, el restante 83 por ciento de los contratados han acudido a puestos donde sólo había candidatos.

Parece que el incremento del empleo femenino en la pequeña empresa no es tanto una decisión planificada del empresario como emergente por el esfuerzo de las mujeres para encontrar empleo.

¿Por qué no se consiguen más candidaturas de mujeres? ¿Es fruto de deficiencias en el proceso de reclutamiento, por la definición del perfil profesional y su influencia sobre las fuentes de reclutamiento utilizadas? ¿O es una cuestión que sobrepasa a la empresa y que se relacionaría con las capacidades y motivaciones de las mujeres para acceder a esos puestos? Para responder a estas preguntas se ha construido el árbol IV.2.

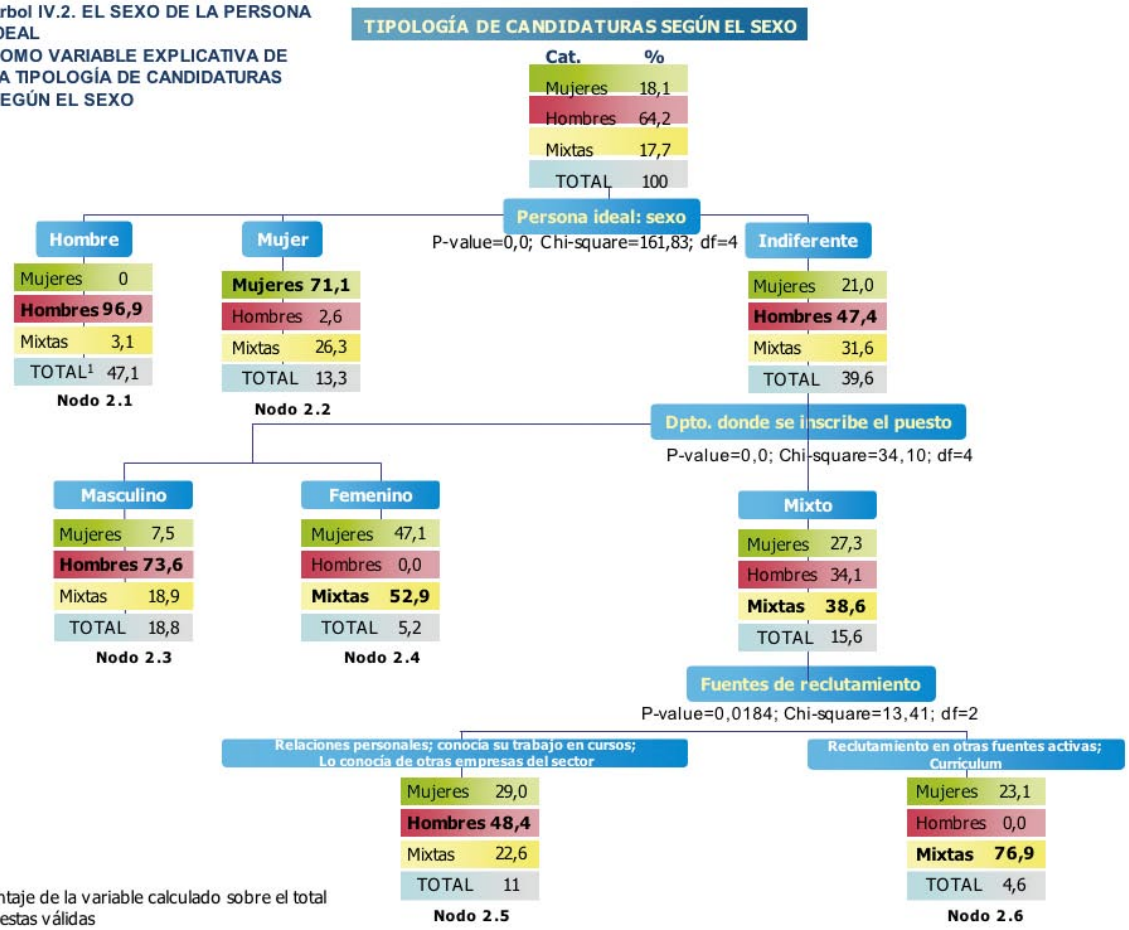
### *El sexo del perfil previo: pensar en una mujer favorece las candidaturas mixtas tanto como no definir previamente el sexo*

Nos interesa profundizar en el conocimiento de las variables que inciden en la tipología de candidaturas por sexo. Para ello, se ha realizado una segmentación jerárquica de la variable *tipología de candidaturas según el sexo de las personas que la integran*. Se han considerado las mismas variables que en el análisis anterior (árbol IV.2).

El resultado nos muestra que la variable más explicativa de la tipología de candidaturas es el ***sexo de la persona ideal***, que divide el conjunto de la muestra en tres grupos: cuando se define en el perfil de competencias que se requiere a un hombre, a una mujer, y cuando el sexo es indiferente.

En el caso de no tener un criterio a priori con respecto al sexo de la persona ideal las candidaturas varían según el ***sexo del equipo de trabajo*** donde se inscribe el puesto, distinguiéndose tres grupos según el departamento sea masculino, femenino o mixto. Cuando la oferta de trabajo se realiza en un departamento mixto, la variable ***fuentes de reclutamiento*** es la única que puede ayudar a explicar la composición de candidaturas por sexo. Significa que en función de que se utilicen fuentes de reclutamiento basadas en la red de relaciones que mantiene la empresa con otros agentes, o fuentes que captan a personas desconocidas, se obtienen más candidaturas exclusivamente masculinas, femeninas o mixtas.

**Árbol IV.2. EL SEXO DE LA PERSONA IDEAL COMO VARIABLE EXPLICATIVA DE LA TIPOLOGÍA DE CANDIDATURAS SEGÚN EL SEXO**




[1] Porcentaje de la variable calculado sobre el total de encuestas válidas

Por tanto, hay que hacer notar que las fuentes de reclutamiento sólo influyen en la captación de candidaturas y, por consiguiente, en el sexo de la persona contratada, en aquellas ocasiones en que se cubre un puesto enmarcado en un equipo de trabajo mixto y cuando la idea previa de persona ideal no se vincula con un sexo u otro. Es decir, sólo cuando no se sexualiza el proceso de definición del perfil es cuando aparecen las fuentes de reclutamiento como elementos que determinan el proceso, y esto tan sólo ocurre directamente en un porcentaje muy pequeño, en torno a un 15 por ciento.

Se pueden distinguir seis grupos de procesos de reclutamiento en función de la tipología de candidaturas según el sexo de las personas que la integran:

- Cuando se piensa en un hombre, como persona ideal para el puesto, las candidaturas son sólo de hombres en el 96,9 por ciento de los casos, y esa es la situación más frecuente, se da en un 47,1 por ciento de las situaciones (nodo 2.1.)

- Los procesos de reclutamiento que parten de un perfil de competencias femenino obtienen candidaturas sólo de mujeres en un 71,1 por ciento, candidaturas mixtas en un 26,3 por ciento, y sólo masculinas en el 2,6 por ciento. Representan un 13,3 por ciento del total de procesos analizados (nodo 2.2). Nótese que en el grupo anterior, cuando se buscaba a un hombre sólo se presenta alguna mujer en el 3,1 por ciento de los casos, mientras que cuando se define el perfil como femenino, las candidaturas masculinas (sean en su totalidad o en procesos mixtos) llegan en el 29 por ciento de los puestos, lo cual pone de manifiesto la hegemonía del mercado de trabajo masculino.

- Para cubrir puestos de trabajo ofertados en departamentos masculinos cuando el sexo de la persona ideal es indiferente las candidaturas recibidas son mayoritariamente masculinas (el 73,5 por ciento), y las mixtas el 18,0 por ciento, y las de sólo mujeres el 7,5 por ciento. Es decir, sólo se presenta alguna mujer en el 26,5 por ciento de los puestos de este grupo, viéndose que la composición masculina de los equipos vuelve a "sexualizar" procesos selectivos en los que el sexo de la persona ideal era a priori indiferente. Supone un 18,8 por ciento del total de puestos de trabajo (nodo 2.3).

- Cuando el equipo de trabajo es femenino y no se ha definido el sexo de la persona ideal hay un 47 por ciento de candidaturas sólo de mujeres, pero en más de la mitad de los puestos, en el 52,9 por ciento, las candidaturas son mixtas, favoreciéndose de este modo la paridad. Es decir, los equipos femeninos no suponen una barrera a la entrada de hombres (nodo 2.4).

- Los procesos de contratación para cubrir un puesto en un equipo de trabajo mixto cuando el sexo de la persona ideal es indiferente parecerían una situación tendente a la paridad. Sin embargo se identifican dos tipos de comportamiento en función de las fuentes de reclutamiento utilizadas. Si se recurre únicamente a personas conocidas, la probabilidad mayor es de obtener candidaturas sólo de hombres (48,4 por ciento), en segundo lugar de mujeres (29 por ciento), y en tercer lugar mixtas (22,6 por ciento). Mientras que si se recurre al uso del currículum se obtienen una gran mayoría de candidaturas mixtas (76,9). Vemos por tanto, que al no recurrir a conocidos de la empresa se facilita la contratación a partir de candidaturas de hombres y mujeres (nodos 2.5 y 2.6).

Esta segmentación nos ha permitido valorar cómo la definición del sexo del perfil de la persona determina la posibilidad de realizar un proceso de selección sólo a partir de candidaturas masculinas o con candidaturas mixtas. De los seis grupos identificados, en tres predominan las candidaturas exclusivamente masculinas, en uno las femeninas y en dos las mixtas.

Por último, a diferencia de lo que a priori podíamos pensar sobre la influencia de las fuentes de reclutamiento, nuestra investigación ha permitido evidenciar que sólo actúa cuando no se sexualiza el proceso de definición del perfil. También se ha puesto de manifiesto de nuevo cómo el reclutamiento a través de personas conocidas de la empresa introduce sesgo de género, posiblemente porque actúan determinados valores de nuestra cultura que se traducen en una mayor tolerancia social al desempleo femenino.

## IV.2. La persona ideal: la clave en la determinación de la persona contratada

Para seguir avanzando en la identificación de los factores determinantes de la contratación de hombres y mujeres en la micro y pequeña empresa, se ha construido el árbol IV.3 que muestra a la *persona ideal* como la segunda variable más predictora de la variable resultado *sexo de la persona contratada*, después de las candidaturas.

La principal barrera para contratar mujeres es la definición del perfil ideal a partir de la variable sexo.

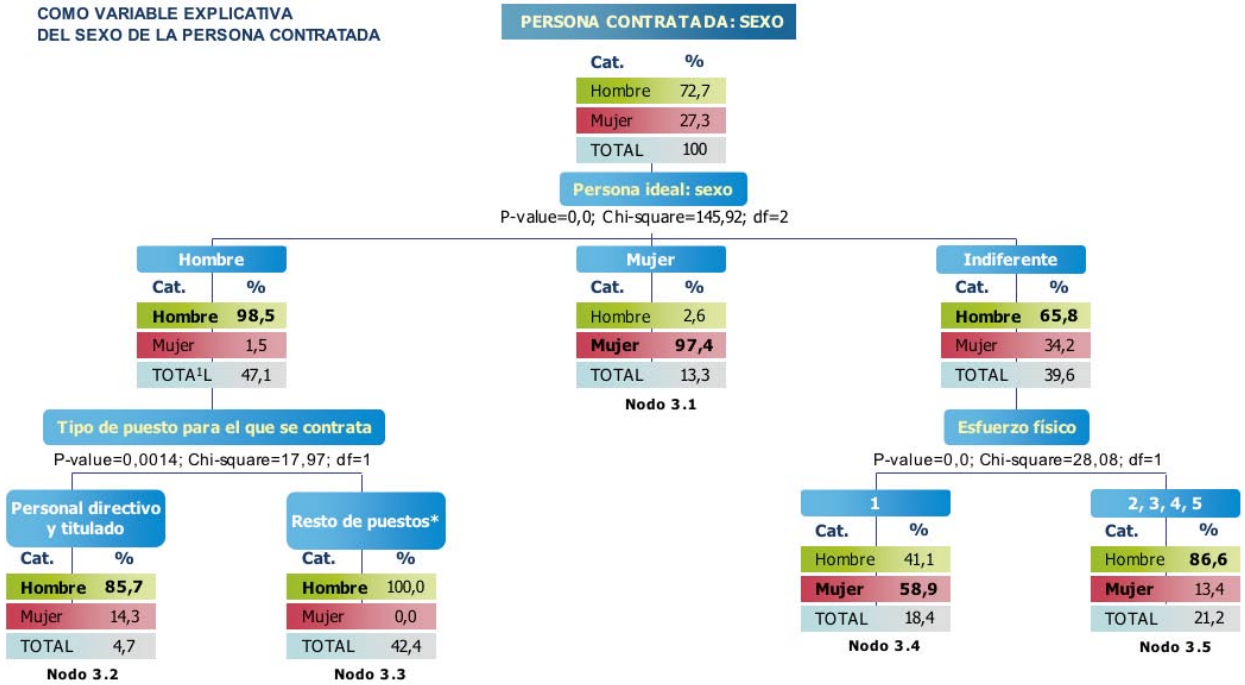
En caso de indiferencia, se encubre una preferencia por el sexo masculino a partir del requisito esfuerzo físico

La investigación empírica muestra una primera respuesta que se puede considerar la principal barrera para las mujeres en el empleo: la persona ideal en la mente del empresariado. Las personas responsables de la gestión de personal definen el perfil de la persona a contratar a partir del sexo masculino en el 47,1 por ciento de los puestos, femenino en un 13,3 por ciento y la indiferencia alcanza el 39,6 por ciento. Cuando se define el sexo en el perfil profesional se contrata a una persona de ese sexo. Así ocurre tanto si se prefiere un hombre como una mujer, lo cual explica el 60 por ciento del sexo de las personas contratadas. Es decir, a pesar de haber detectado que el empresariado tiende a no expresar sus estereotipos en el discurso, en casi la mitad de los puestos de trabajo se opta por hombres, por su sexo.

Ahora la pregunta es ¿qué ocurre cuando en la definición del perfil no importa el sexo? ¿En qué porcentaje la indiferencia se transforma en mujeres y hombres contratadas/os?

La indiferencia se convierte en hombres en un 65,8 por ciento de los casos y en mujeres tan sólo en un 34,1 por ciento. Si bien estas cifras se asemejan a las medias de contratación actual en el mercado laboral andaluz, y son más altas que la media de nuestra muestra de puestos contratados todavía se alejan del concepto de paridad, y son más propias de definiciones de perfiles a partir de estereotipos que de indiferencia real. Por tanto, cabe preguntarse si realmente hay tal indiferencia.

**Árbol IV.3. EL SEXO DE LA PERSONA IDEAL COMO VARIABLE EXPLICATIVA DEL SEXO DE LA PERSONA CONTRATADA**




* Personal administrativo; Comercial; Oficios de construcción e industria; No cualificado; Oficios de servicios y Transporte y distribución

[1] Porcentaje de la variable calculado sobre el total de encuestas válidas

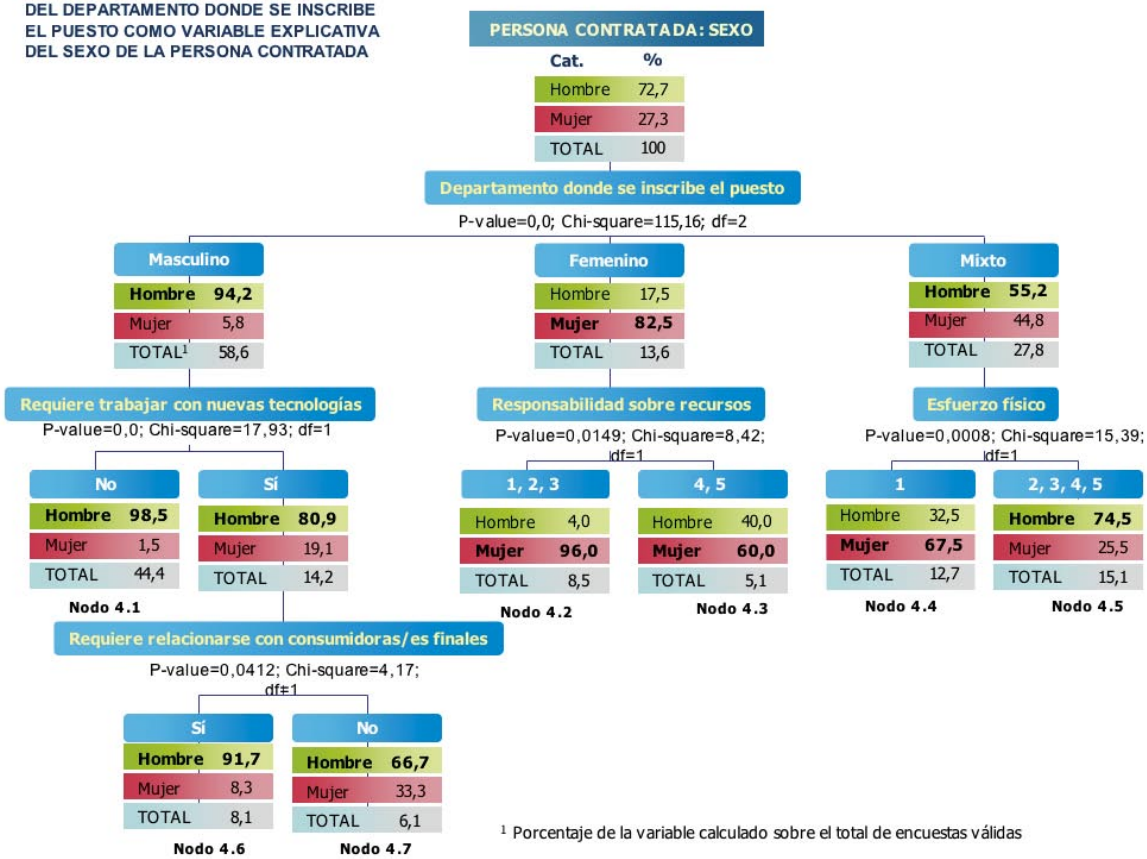
En el segundo nivel de segmentación aparecen dos nuevas variables determinantes de las proporciones de contratación: el puesto y la valoración del esfuerzo físico. En total se identifican cinco grupos de comportamientos, uno paritario, en tres la probabilidad de contratar a un hombre supera el 85 por ciento, y en el otro se contratan mayoritariamente mujeres.

- Cuando la persona ideal es un **hombre**, tan sólo se contratan mujeres para cubrir puestos de *personal directivo y titulado*, aunque esto ocurre en el 4,7 por ciento de los puestos y tienen tan sólo un 14,3 por ciento de posibilidades de ser contratadas. En el grupo más numeroso, que aglutina el 42,4 por ciento de los puestos de trabajo analizados, que representan al *resto de categorías*, se define la persona ideal como hombre y la probabilidad de contratar a un hombre es del 100 por cien. Se pone en evidencia que una parte importante de la oferta de puestos en el mercado de trabajo de las pequeñas empresas está vedada a las mujeres (nodos 3.2 y 3.3).

- Si la **persona ideal** es **indiferente,** el *esfuerzo físico* requerido para desempeñar el puesto es el argumento subyacente para orientar las decisiones de contratación hacia el sexo masculino. Con una valoración muy baja del esfuerzo físico el comportamiento de contratación es paritario. No obstante, en más de la mitad de las ocasiones en que se alega indiferencia en la persona ideal, se valora el esfuerzo físico a partir del 2 y se contrata en términos de desigualdad. La contratación de mujeres es de un 13,4 por ciento frente al 86,6 por ciento de hombres. Ni siquiera estamos considerando si el esfuerzo físico valorado se corresponde con la realidad del puesto: sin necesidad de conocer esa información se deduce cómo opera una barrera mental, tradicional por otra parte, de considerar inapropiadas a las mujeres para esfuerzos físicos incluso bajos (nodos 3.4 y 3.5).

- Por último, el menor grupo está representado por empresas que definen la persona ideal como **mujer**. El 13,3 por ciento de los puestos se asocia con "cualidades femeninas", y se contratan mujeres en una proporción del 97,4 por ciento. Este comportamiento es homogéneo, no aparecen ningún factor modulador (nodo 3.1).

**Árbol IV.4. SEXO DE LAS PERSONAS DEL DEPARTAMENTO DONDE SE INSCRIBE EL PUESTO COMO VARIABLE EXPLICATIVA DEL SEXO DE LA PERSONA CONTRATADA**




[1] Porcentaje de la variable calculado sobre el total de encuestas válidas

Se piensa en clave masculina y en esos casos las mujeres apenas tienen opción de participar en el proceso de selección y poder optar a un empleo en igualdad de condiciones que los hombres. En más de la mitad de las ocasiones en que se han contratado mujeres el contexto era de indiferencia en el sexo de la persona ideal, mientras que el 62 por ciento de los hombres contratados habían sido definidos en la idea previa.

Las mujeres acceden más por sus méritos y los hombres por su sexo

La tendencia a definir el sexo de la persona ideal es transversal. Ocurre en todos los sectores y en todas las profesiones. Ya hemos definido anteriormente los aspectos culturales que subyacen a esta práctica. Incluso cuando se afirma que el sexo es indiferente, la inercia organizativa lleva a la reproducción de las desigualdades. Impregna todo el proceso de reclutamiento y, de selección de la persona candidata.

Esta segmentación ayuda a entender el peso de la asociación "hombre-puesto de trabajo" que ha llevado a que el mercado de trabajo sea masculino y se estén abriendo algunas vías de entrada a mujeres, que se pueden sintetizar en dos. Una vía abierta de forma planificada por el empresariado, a partir de la definición en el perfil ideal, lo que suele ir asociado a los puestos donde se considera que las mujeres aportan un plus diferencial, tal y como se ha detallado en el capítulo 2. Una segunda vía de entrada la constituyen los puestos que requieren titulación y donde las mujeres están compitiendo en los procesos de selección.

## IV.3. El equipo de trabajo mixto, el eje organizativo del cambio

La tercera variable predictora de la contratación de hombres y mujeres es *el sexo de quienes integran el equipo de trabajo donde se inscribe el puesto*.

Se identifican tres comportamientos (árbol IV.4). Por un lado, los puestos de trabajo que se insertan en equipos formados sólo por hombres, donde se contrata a hombres mayoritariamente. En segundo lugar, cuando los puestos pertenecen a equipos de trabajo mixtos donde la contratación es en términos paritarios; y en tercer lugar, los puestos que se inscriben en equipos femeninos donde predomina la contratación de mujeres, si bien los hombres entran en un 17,5 por ciento.

La empresa andaluza está masculinizada no sólo por la alta participación de hombres en su plantilla, sino por la predominancia de unidades organizativas completamente masculinas. En general, tal y como se ha evidenciado en el capítulo 2, predominan las empresas constituidas principalmente por departamentos masculinos y en esa organización masculina es donde se ofertan los puestos de trabajo masculinos.

Por otra parte, cuando se ha conseguido crear departamentos mixtos se mantiene la paridad en las contrataciones sucesivas. Se contrata de forma paritaria, incluso cuando los departamentos no alcanzan esas proporciones equilibradas con anterioridad, pues el concepto de departamento mixto incluye mixtura, es decir la existencia de hombres y mujeres, pero no necesariamente en proporciones paritarias.

En un segundo nivel de segmentación aparecen tres variables diferentes para cada uno de los segmentos definidos anteriormente. En los **equipos masculinos** es el requisito de uso de nuevas tecnologías de la información el que diferencia, para permitir la entrada de mujeres a estos puestos. Y en caso de requerir su uso, aparece una tercera segmentación si el puesto requiere relacionarse con consumidoras/es finales que se convierte en una nueva barrera para bloquear la entrada de mujeres.

Por su parte en los **departamentos femeninos**, se puede encontrar un comportamiento de contratación diferente según la responsabilidad del puesto, a medida que se incrementa aumenta el porcentaje de hombres contratados. Por último, para puestos en **departamentos mixtos** es la valoración del esfuerzo físico el elemento que segmenta.

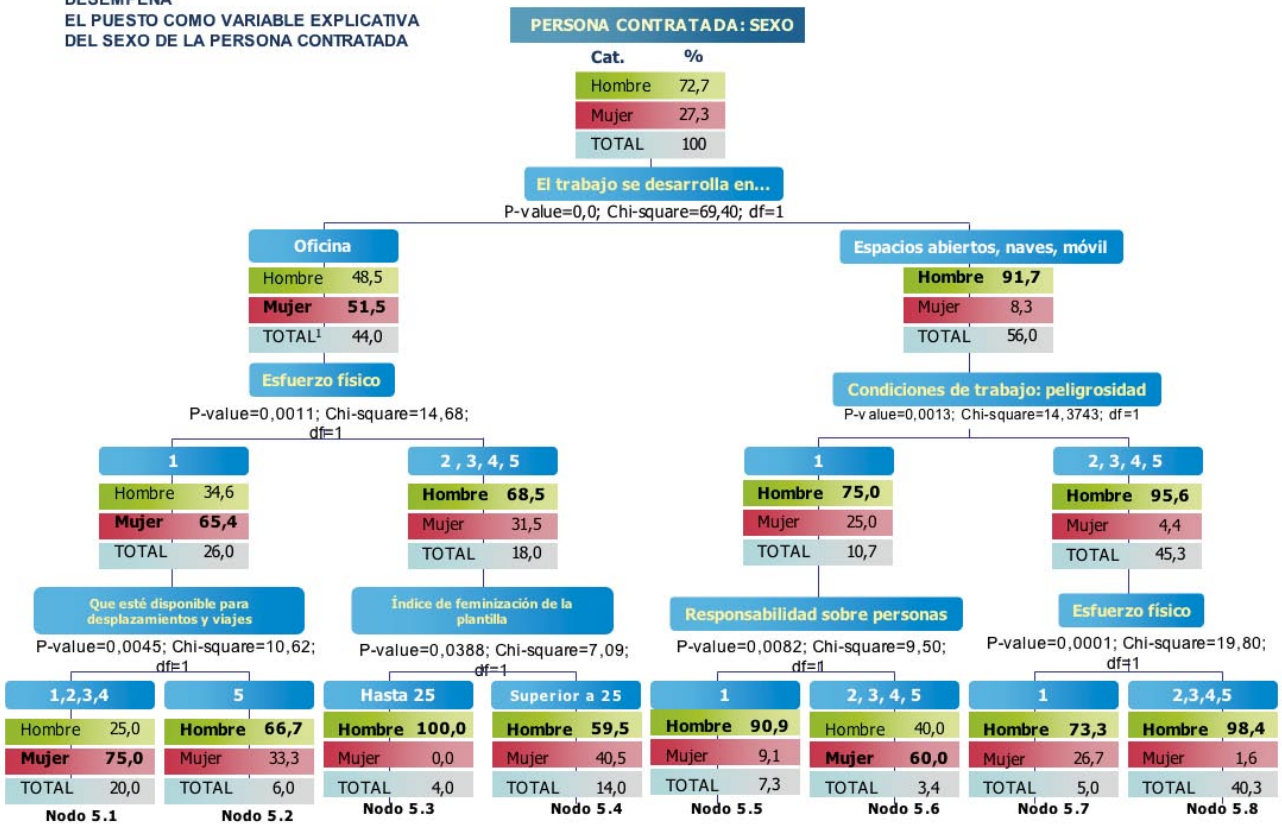
Este árbol permite identificar 7 comportamientos de contratación a raíz de las segmentaciones explicadas:

- Cuando se cubren puestos en departamentos formados por hombres y que no usan tecnologías de la información, que por otra parte son los mayoritarios pues representan el 44,4 por ciento, la probabilidad de contratar a una mujer es mínima, pues en un 98,5 por ciento de las ocasiones se contrata a un hombre (nodo 4.1).

- En los equipos de trabajo masculinos las barreras para la integración de mujeres son muy elevadas y tan sólo se rebajan esas barreras cuando en el puesto se requiere el uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación y no relacionarse con el/la consumidor/a final. En tal caso pueden optar al 33,3 por ciento de los puestos aunque estos puestos sólo representan un 6 por ciento del total de puestos analizados (nodo 4.7).

  Por el contrario, cuando el puesto requiere relacionarse con consumidoras/es finales, apenas tienen cabida las mujeres ya que el porcentaje de hombres contratados alcanza el 91,7 por ciento. Si bien los empresarios atribuyen a las mujeres habilidades sociales, no se valoran en equipos de trabajo masculinos. Parece que la oportunidad que introduce para las mujeres el uso de las nuevas tecnologías se está produciendo, sobre todo, en puestos de trabajo "internos", sin relación con otros agentes, probablemente por que exige menos cambios en cuanto a la organización del trabajo y, por otra parte, limita la proyección de la entrada de mujeres por esta vía. Este nodo aglutina el 8 por ciento de las contrataciones de la muestra (nodo 4.6).

**Árbol IV.5. ESPACIO DONDE SE DESEMPEÑA EL PUESTO COMO VARIABLE EXPLICATIVA DEL SEXO DE LA PERSONA CONTRATADA**

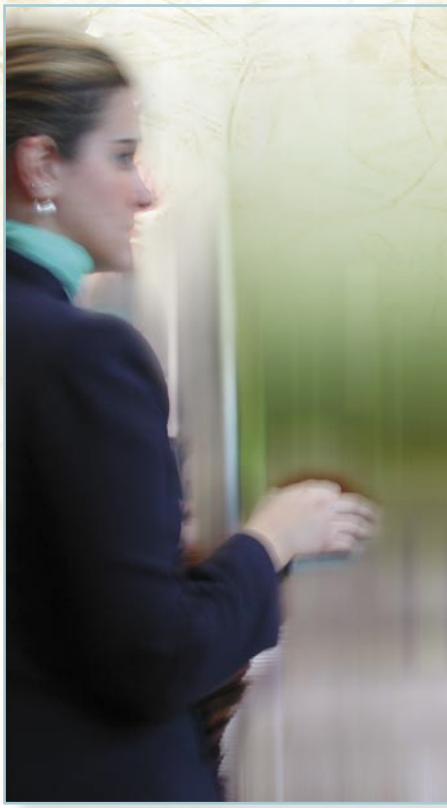



[1] Porcentaje de la variable calculado sobre el total de encuestas válidas

- El esfuerzo físico divide en dos los comportamientos que tienen las empresas para cubrir un puesto de trabajo en un **departamento mixto**, a pesar de la paridad observada en términos globales. El comportamiento más frecuente es contratar hombres en un 74,5 por ciento de los casos, valorando el esfuerzo físico a partir de 2 (nodo 4.5).

  El otro comportamiento, en el que las mujeres tienen mayores oportunidades de ser contratadas, un 67,5 por ciento, es el que valora el esfuerzo físico con la puntuación mínima. Para valorar en qué medida opera el estereotipo del esfuerzo físico se ha indagado en los puestos donde más contratan a hombres para trabajar en departamentos mixtos y son personal titulado, comercial y personal administrativo, puestos en los que difícilmente se pueden encontrar argumentaciones de esfuerzo físico para no contratar a mujeres (nodo 4.4).

- Cuando se trata de la incorporación a **un departamento femenino,** la alta responsabilidad sobre recursos (4-5) permite la entrada de hombres en proporciones paritarias. Nuevamente observamos como entornos femeninos producen paridad. En caso de baja o media responsabilidad sobre recursos la probabilidad de contratar a una mujer es muy alta, un 96 por ciento. Esta situación refleja como una parte de la configuración de los equipos mixtos es fruto de la segregación vertical. También es interesante destacar cómo es más fácil que departamentos femeninos devengan en mixtos a que entren mujeres en los masculinos.



De la segmentación obtenida se pueden extraer varias conclusiones. En primer lugar, incluso para trabajar en departamentos femeninos, aparece como factor modulador una barrera jerárquica ligada a la responsabilidad sobre recursos. Por tanto, aún en departamentos femeninos se vislumbra un cierto techo de cristal o segregación vertical.

En segundo lugar, destaca que el cambio a la hora de proceder a realizar contrataciones en proporciones más paritarias no deriva tanto del grado de feminización de la empresa como de la composición por sexos de los equipos de trabajo, que se relaciona más con la gestión cotidiana, con la convivencia, con el flujo de trabajo y con los clientes con quienes se relaciona, etc.

## IV.4. Esquemas espaciales: la calidad del hábitat laboral como indicador de paridad

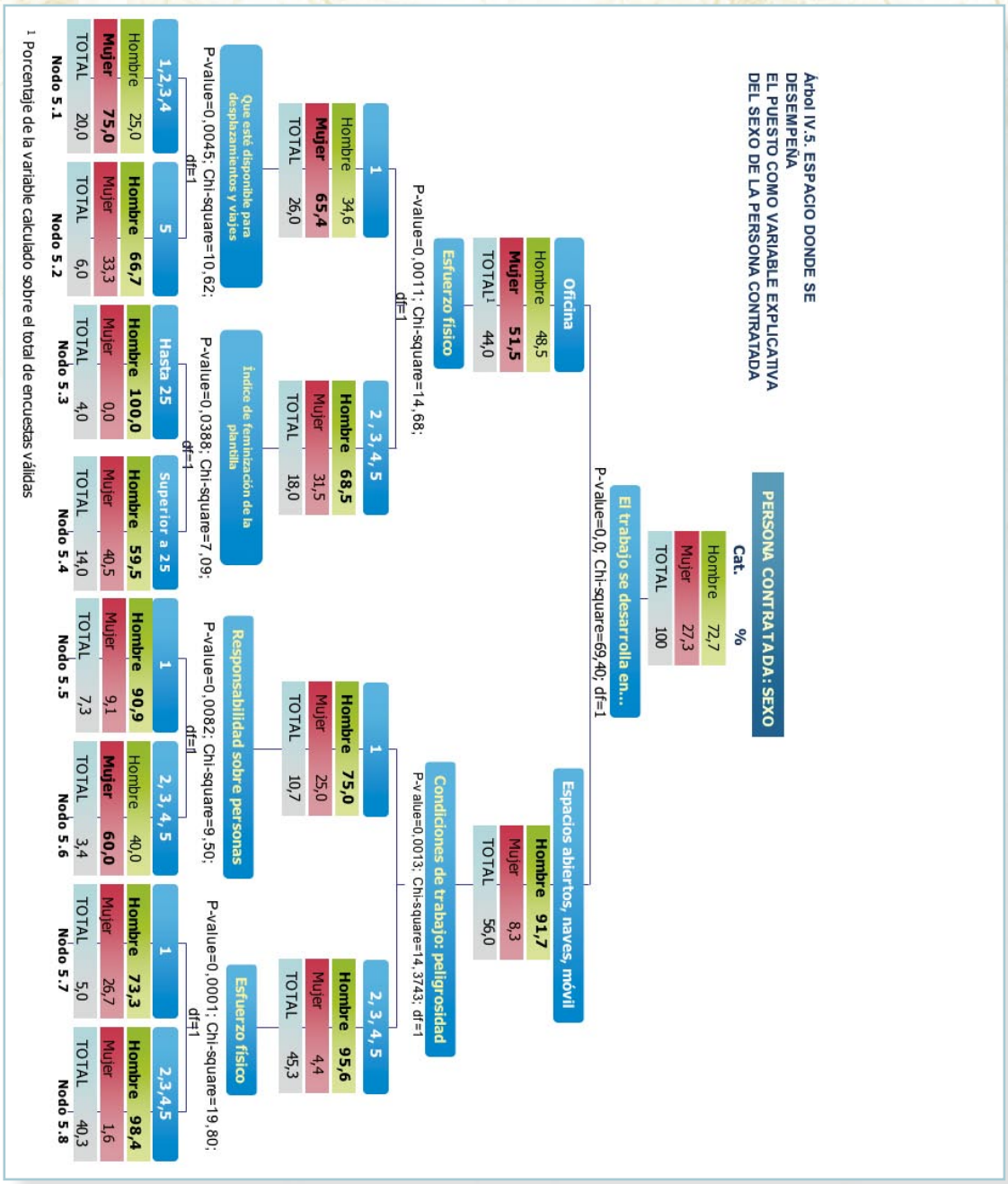
La siguiente variable explicativa vincula los ***espacios*** donde se desempeña principalmente el puesto con el sexo de la persona contratada para ocuparlo (árbol IV.5). Esta segmentación divide la muestra en dos grupos con comportamientos diferentes de contratación: cuando los puestos se desarrollan en oficina, y cuando se realiza en espacios abiertos, naves y móvil. Así, cuando el puesto se desarrolla en oficina podemos decir que el comportamiento de la pequeña empresa andaluza es paritario, mientras que para los puestos que se desempeñan en espacios abiertos, en naves, o en espacios móviles las desigualdades en razón del sexo son alarmantes: sólo en un 8,3 por ciento de los empleos se contrata a mujeres.

En el segundo nivel de segmentación emerge el esfuerzo físico y la peligrosidad. En ambos casos, a partir de una puntuación baja de la variable (2-5) aumenta significativamente la probabilidad de contratar a hombres, tanto en espacios de oficina como en otros espacios.

Es significativo que una parte importante de los puestos (un 45,3 por ciento) se asocien con condiciones de peligrosidad, aunque sólo se valore con peligro 2, y se atribuya la capacidad de asumirlo a un hombre y, por tanto, no susceptible de realizarlo mujeres.

El tercer nivel de segmentación exige una observación de los factores que aparecen como moduladores. En caso de puestos de oficina y que no requieren esfuerzo físico, que serían en este contexto los "teóricamente más feminizados", es la disponibilidad para viajar el factor que sirve para aumentar la probabilidad de contratar a hombres. En caso de que se valore el esfuerzo físico a partir de 2, que ya es una barrera para las mujeres, la modulación en los porcentajes la establece el Índice de Feminización de las plantillas. En plantillas donde al menos existe una mujer por cada cuatro hombres se contrata en proporciones paritarias, y por tanto, se neutraliza la barrera del esfuerzo físico.

A continuación se resumen las 8 situaciones vinculadas con el impacto del espacio en la decisión de selección:




[1] Porcentaje de la variable calculado sobre el total de encuestas válidas

- El 40,3 por ciento de los puestos ofertados por las empresas andaluzas está vetado a las mujeres. La barrera construida a partir de las valoraciones de *peligrosidad* y *esfuerzo físico*, teniendo en cuenta que mantienen el mismo comportamiento con valoraciones bajas y altas, dejan traslucir que estos espacios son un hábitat masculino, incompatibles con la entrada de mujeres a las que atribuyen hábitos de orden y pulcritud. En este caso es de suponer que una modernización de las instalaciones de las empresas pueda suponer una oportunidad para la igualdad. Cuando el esfuerzo físico es nulo o mínimo es posible la entrada de mujeres en estos entornos (26,7 por ciento) (nodos 5.7 y 5.8).

- En estos mismos espacios, pero sin la valoración de la peligrosidad, aparece la variable *responsabilidad sobre personas.* Los puestos que tengan alguna responsabilidad sobres personas son los que permiten contratar en términos paritarios en estos espacios sumamente masculinizados. Se puede identificar aquí una vía de entrada de mujeres donde la responsabilidad sobre personas puede considerarse como indicativo de una mayor cualificación. Sólo representan el 3,4 por ciento de las contrataciones. En caso de no responsabilidad sobre personas, son puestos donde se contrata preferentemente a hombres, en un 90,9 por ciento (nodos 5.5 y 5.6).

- De los puestos que se desarrollan en oficina el comportamiento más frecuente (20 por ciento) contrata mujeres en un 75 por ciento de las ocasiones, siempre que tenga una disponibilidad razonable para desplazamientos y viajes y en el puesto no se valore el esfuerzo físico. Cuando la disponibilidad requerida es muy alta, la probabilidad de contratar a un hombre asciende al 66,7 por ciento. En el espacio más favorable a la contratación de mujeres, es la ***disponibilidad para desplazamientos*** y viajes, lo que explica la mayor contratación de hombres (nodos 5.1 y 5.2).

- En los puestos de oficina, el IF aparece como la corriente que rompe la inercia de contratar sólo hombres en puestos en los que se valore el esfuerzo físico. En puestos de oficina aun con esfuerzo físico alto el comportamiento es muy distinto con un Índice de Feminización superior a 25, en este contexto, se contratan a hombres y mujeres en un intervalo de paridad (60-40). Suponen el 14 por ciento de los puestos ofertados (nodos 5.3 y 5.4).

Si bien el esfuerzo físico aparece en dos nodos intermedios condicionando el volumen de mujeres contratadas, es interesante remarcar el predominio del espacio sobre el esfuerzo físico, ya que se contratan más mujeres en oficinas con esfuerzo físico que en otros espacios sin esfuerzo físico.

Se contratan más mujeres en oficinas aunque se valore el esfuerzo físico, que en naves y espacios abiertos en puestos donde no se valora el esfuerzo físico

Con esta segmentación se pone de manifiesto que el espacio donde se realiza el trabajo es un indicador de la probabilidad de contratar a hombres y mujeres. La división sexual de los espacios en el seno de las empresas ya ha sido apuntada por la teoría de género. Los hombres, de forma general, desarrollan puestos en espacios abiertos y públicos, en donde el trabajo se hace visible, mientras que las mujeres permanecen en el espacio cerrado. En nuestra investigación se pone de relieve cómo opera esta segregación y como se interrelaciona con otros elementos típicos de la socialización diferencial en la empresa: el esfuerzo físico, la disponibilidad y la peligrosidad.

## IV.5. Valoración del esfuerzo físico: la compuerta que mantiene la desigualdad

El árbol IV.6 nos permite avanzar en el conocimiento de otra variable que explica la probabilidad de contratar a hombres y a mujeres: el esfuerzo físico.

Es ilustrativo que la variable esfuerzo físico divida el conjunto de la muestra en tres grupos porque permite diferenciar el comportamiento de contratación en función de la valoración que realicen de este requerimiento. En el primer grupo, para puestos con una valoración de esfuerzo físico 1 se contrata en términos paritarios; en el segundo la valoración del esfuerzo físico es media y disminuye mucho la probabilidad de contratar a mujeres (es un 17,7 por ciento), y el tercer grupo, cuando el esfuerzo se valora en 4 y 5, es prácticamente masculino (el 96,1 por ciento de las personas contratadas son hombres).

La fuerza física actúa como comodín de acuerdo con la cultura de empresa

En el segundo nivel surge una nueva segmentación según el Índice de Feminizaciónde las plantillas y el requisito de que la persona se adapte a la empresa. A medida que en las empresas hay más mujeres contratadas se incrementa la probabilidad de contratar mujeres para puestos en los que se valore el esfuerzo físico de 1 a 3. En este nivel de análisis puede advertirse como la valoración del esfuerzo físico es un estereotipo que actúa de forma discriminatoria.

En un tercer nivel de jerarquización, para los distintos niveles de feminización de las plantillas aparecen otros factores moduladores del comportamiento de contratación, que actúan graduando la probabilidad de contratación de mujeres en direcciones distintas: disponibilidad para viajes, condiciones desagradables, uso de nuevas tecnologías, responsabilidad sobre recursos

Son 12 los nodos terminales identificados y en el árbol se visualiza claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos nodos y los porcentajes de contratación de hombres y mujeres en cada uno de ellos. No obstante vamos a realizar algunas consideraciones generales sobre sus principales características.

- En empresas muy masculinizadas, con menos de una mujer por cada 10 hombres en plantilla, aun cuando el esfuerzo físico requerido para ocupar el puesto es mínimo la probabilidad de contratar mujeres es de sólo un 10 por ciento (nodo 6.1).

- En empresas con plantillas paritarias o con más mujeres que hombres, la valoración del esfuerzo físico 2-3 en los puestos genera comportamientos de contratación paritarios (nodo 6.2).

- Son los dos grupos que surgen cuando el esfuerzo se valora en 4 y 5. Representan el 25 por ciento, que se podría considerar que constituyen los puestos que realmente requieren, no ya hombres, sino personas con una buena capacidad física, pero curiosamente aparece como factor moderador, que se adapte a la empresa. Sería más propio que influyera aquí algún otro factor del puesto, como condiciones desagradables, que sin embargo hace que entren mujeres cuando no se requiere esfuerzo físico. En cualquier caso la probabilidad de contratar a una mujer con esta valoración del esfuerzo físico, se valore con más o menos intensidad la adaptación a la empresa es muy baja: 0 y 12,5 por ciento respectivamente (nodos 6.3 y 6.4).

- Las empresas que tienen un Índice de Feminización de la plantilla entre el 10 y el 100, en puestos con esfuerzo físico bajo ponen límites a la contratación de mujeres por la disponibilidad de desplazamientos: si se valora de 1 a 3 la probabilidad de contratación asciende a un 73,5 por ciento, y si se valora alta la disponibilidad se restringe la contratación de mujeres a un 36 por ciento. La disponibilidad es un concepto que se asocia a lo masculino y se utiliza para restringir la ocupación de mujeres (nodos 6.5 y 6.6).

- Lo conforman un 8,6 por ciento de los puestos, que no requieren esfuerzo físico y pertenecen a empresas con unas plantillas de al menos una mujer por cada hombre. Para puestos que no requiera responsabilidad sobre recursos la probabilidad de contratar a una mujer es del 100 por cien, pero si la responsabilidad es alta la probabilidad desciende al 60 por ciento (nodos 6.7 y 6.8).

- En los nodos 6.9 y 6.10 se localizan empresas con plantillas masculinizadas, que prácticamente no contratan a mujeres para puestos con esfuerzo físico valorado en 2-3. Tan sólo se ha permitido la entrada de mujeres cuando se ha valorado el puesto como desagradable, pero es una situación muy residual, que ha permitido contratar a tan sólo 2 mujeres.

- También es interesante detenerse en otro nodo del árbol para visualizar el grado en que el uso de las nuevas tecnologías permiten la introducción de mujeres en puestos de trabajo con esfuerzo físico medio y con grado de feminización también entre 25 y 66, es decir cuando las mujeres representan entre el 20 y el 40 por ciento del total de personas empleadas (nodos 6.11 y 6.12.).

La fuerza física ha sido un argumento tradicional para contratar hombres, y cada vez va perdiendo más capacidad argumentativa. La evolución de la tecnología está eliminando muchos requerimientos de esfuerzo en gran parte de los oficios. Ante esto, parece que se empieza a desvelar la barrera cultural que subyace a esta valoración del esfuerzo físico. En esta segmentación se comienza a evidenciar que son atributos culturales, el grado de feminización de la plantilla, y nada relacionado con el puesto, lo que se relaciona con esfuerzo físico. Esto es importante porque sirve para caracterizar el argumento del esfuerzo físico como una "compuerta" que se utiliza para neutralizar el paso de las mujeres a conveniencia. En la tabla IV.1 se reflejan los nodos que han surgido en los otros árboles de decisión, lo que nos permite sintetizar su rol en la modulación del comportamiento de contratación de las empresas.

*Tabla IV.1. EL ESFUERZO FÍSICO COMO FACTOR MODULADOR*

| EL ESFUERZO FÍSICO: LA COMPUERTA QUE MANTIENE LA DESIGUALDAD | | Probabilidad de contratar mujeres |
|---|---|---|
| Nodo 3.5<br>Representa el 21,2 por ciento | Cierra la entrada a mujeres cuando no se predetermina el sexo de la persona ideal con una valoración del esfuerzo a partir de 2 | 13,4 por ciento |
| Nodo 4.5<br>Representa el 15,1 por ciento | Dificulta el acceso de las mujeres a puestos ofertados en equipos de trabajo mixtos a partir de una puntuación de 2 en esfuerzo requerido | 25,5 por ciento |
| Nodo 5.8<br>Representa el 40,3 por ciento | Cierra la entrada a puestos que se realizan en espacios abiertos, naves o móvil, con peligrosidad media alta, cuando se valora un esfuerzo de 2 o superior | 1,6 por ciento |

*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

## IV.6. Uso de tecnologías de la información como llave de entrada a entornos masculinos

Si repetimos el análisis de segmentación eliminando la variable anterior, la valoración esfuerzo físico, la siguiente segmentación significativa que explica el sexo de la persona contratada es si el puesto requiere usar nuevas tecnologías de la información. (árbol IV.7). Es una variable dicotómica que en caso positivo (el 45,2 por ciento de los casos) facilita la contratación en términos paritarios, mientras que su ausencia determina la contratación mayoritaria de hombres.

En un segundo nivel de segmentación aparecen como factores moduladores el Índice de Feminización de las plantillas y la disponibilidad para viajes. De nuevo surge la disponibilidad para mediatizar los puestos donde empiezan a ocupar posiciones las mujeres, sólo que en este caso la desigualdad comienza cuando la valoración de disponibilidad es máxima.

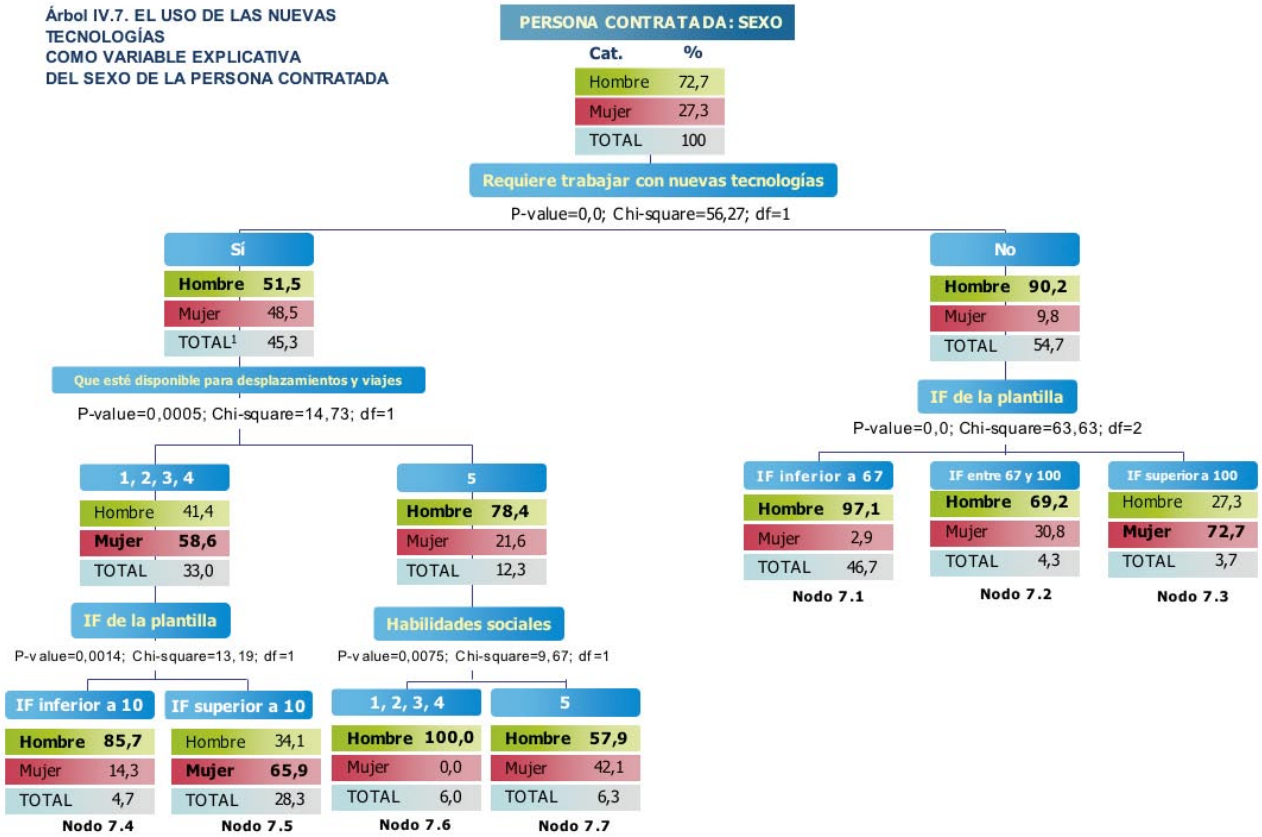
Son siete los nodos finales creados en este árbol, y sus principales características se detallan a continuación.

- Si el puesto no requiere nuevas tecnologías en empresas con plantillas masculinas se contrata a hombres en el 97,1 por ciento de los casos. Son situaciones muy numerosas, un 46,7 por ciento del total muestral (nodo 7.1.).

- Se facilita la entrada de mujeres en puestos que no requieren nuevas tecnologías a medida que la empresa tiene más mujeres en plantilla. Son escasos, pues los dos grupos sólo representan el 8 por ciento de los puestos (nodos 7.2 y 7.3).

- La probabilidad de que sea contratada una mujer es del 14,3 por ciento si el puesto exige usar tecnologías en plantillas masculinas (nodos 7.4 y 7.5).

**Árbol IV.7. EL USO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS COMO VARIABLE EXPLICATIVA DEL SEXO DE LA PERSONA CONTRATADA**




[1] Porcentaje de la variable calculado sobre el total de encuestas válidas

- Cuando el puesto requiere el uso de nuevas tecnologías y se exige que la persona contratada tenga máxima disponibilidad para desplazamientos, las habilidades sociales emergen como instrumento de valorización de las mujeres y permiten que tengan una probabilidad de ser contratadas del 42,1 por ciento. Estos puestos significan el 6,3 por ciento del total analizado y hay que hacer notar cómo la alta valoración de las habilidades sociales puede actuar a favor de las mujeres aún cuando sea necesaria movilidad (nodos 7.6. y 7.7).

En definitiva, para un mismo puesto es más accesible para mujeres cuando requiere el uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación. La pregunta es si este fenómeno es una señal de cambio hacia una mayor igualdad de oportunidades, o simplemente un hecho coyuntural basado en la mayor formación y disposición de las mujeres al uso de herramientas ofimáticas, y que se termine convirtiendo en un elemento del catálogo de puestos para los que las mujeres tienen más cualidades.

Existen numerosos indicios de que se está generando una nueva ***tipología de segregación horizontal*** en las empresas en las que las mujeres se consideran más aptas para puestos que requieren minuciosidad, constancia, y el uso de ordenadores a nivel de usuario de dominio de los programas ofimáticos estandarizados.

En la tabla IV.2 se presenta un resumen de los principales grupos de comportamiento identificados en los que se aprecia cómo las nuevas tecnologías están facilitando la incorporación de las mujeres a nuevos empleos.

## IV.7. El Índice de Feminización de la plantilla, corriente que rompe la inercia

A lo largo del capítulo se viene perfilando la importancia del Índice de Feminización previo de la plantilla como factor que incide en la probabilidad de contratación de hombres y mujeres. En la tabla IV.3 se han recopilado los principales nodos que manifiestan la importancia de esta variable organizativa en un cambio de la política de personal de las pequeñas empresas.

*Tabla IV.2. EL USO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN COMO FACTOR MODULADOR*

| NUEVAS TECNOLOGÍAS: LA LLAVE DE ENTRADA A ENTORNOS MASCULINOS | | Probabilidad de contratar mujeres |
|---|---|---|
| **Nodo 1.4** Representa el 13,7 por ciento | Llave para la contratación en términos paritarios cuando las mujeres se presentan a procesos de selección mixtos y no se las buscaba expresamente | 46,3 por ciento |
| **Nodo 3.2** Representa el 4,7 por ciento | Facilita la entrada de mujeres en puestos de personal directivo y titulado para los que se ha especificado que la persona ideal sería un hombre | 14,3 por ciento |
| **Nodos 4.6 y 4.7** Representan el 14,0 por ciento | Abre la entrada a mujeres en aquellos puestos que se inscriben en equipos de trabajo masculinos, principalmente cuando no requiere relacionarse con consumidoras/es finales | 19,1 por ciento |
| **Nodo 6.11** Representa el 5,7 por ciento | Abre la entrada a mujeres en aquellos entornos laborales en los que empieza a incrementarse la participación femenina, con más de un 20 por ciento de mujeres, aunque el puesto requiera un esfuerzo físico medio (2-3) | 35,3 por ciento |

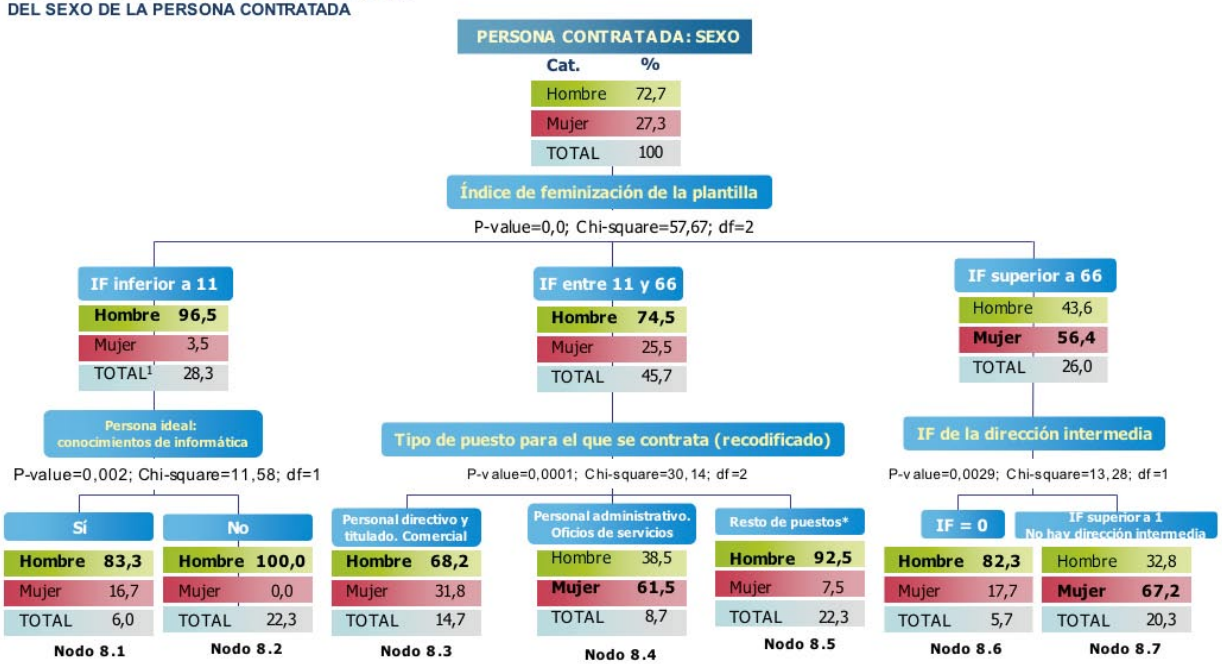
*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

*Tabla IV.3. El ÍNDICE DE FEMINIZACIÓN COMO FACTOR MODULADOR*

| EL ÍNDICE DE FEMINIZACIÓN DE LAS PLANTILLAS ROMPE LA INERCIA | | Probabilidad de contratar mujeres |
|---|---|---|
| **Nodo 5.4** Representa el 14,0 por ciento | Rompe la inercia de contratación de hombres cuando el trabajo se desarrolla en oficina y se valora el esfuerzo físico superior a 2 | 40,5 por ciento |
| **Nodo 6.2** Representa el 10,3 por ciento | Facilita la contratación en términos paritarios en puestos valorados con esfuerzo físico medio | 41,9 por ciento |
| **Nodos 7.2 y 7.3** Representan el 8,0 por ciento | Rompe la inercia de no contratación de mujeres en puestos que no requieren el uso de nuevas tecnologías de la información | 30,8 por ciento<br>72,7 por ciento |

*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

**Árbol IV.8. EL ÍNDICE DE FEMINIZACIÓN DE LA PLANTILLA COMO VARIABLE EXPLICATIVA DEL SEXO DE LA PERSONA CONTRATADA**




* Oficios de construcción e industria; Transporte y distribución; No cualificado

[1] Porcentaje de la variable calculado sobre el total de encuestas válidas

En el árbol IV.8 aparece la segmentación de la variable criterio sexo de la persona contratada a partir de esta variable explicativa, y divide la muestra en tres grupos.

- De modo sintético podemos resaltar el comportamiento de las empresas masculinas, que no contratan mujeres y sólo abren la entrada con una probabilidad del 16,7 por ciento cuando necesitan conocimientos informáticos. De nuevo, aparece reflejada la vía de entrada que suponen las tecnologías de la información para las mujeres en las pequeñas empresas masculinizadas. Cuando no se requieren estos conocimientos de informática no existe ninguna probabilidad de que sea contratada una mujer en una plantilla con Índice de Feminización inferior a 11 (nodos 8.1 y 8.2.).

- En un segundo nivel de segmentación aparece el tipo de puesto de trabajo como variable explicativa del comportamiento de contratación, y sirve para segmentar las empresas que tienen mujeres en sus plantillas pero en porcentajes inferiores a la paridad (menos de 0,66 mujeres por cada hombre). Estas empresas contratan principalmente mujeres para puestos feminizados, de administración y servicios, con una probabilidad de 61,5 por ciento, por lo que la cifra está próxima a la paridad (nodo 8.4). Para puestos titulados y de comerciales disminuye la probabilidad de contratar mujeres y apenas alcanza la cifra del 7,5 por ciento en puestos de construcción, no cualificado y de transporte-logística, que son el grupo mayoritario (nodos 8.3; 8.4 y 8.5).

- En el grupo de empresas que tienen plantillas con al menos un 40 por ciento de mujeres aparece una nueva segmentación a partir de la variable Índice de Feminización de la dirección intermedia. Se establecen dos grupos: en el primero las empresas o no tienen puestos de dirección intermedia o hay hombres y mujeres en ese nivel jerárquico (nodo 8.7); en el segundo grupo todas las personas que ocupan cargos intermedios son hombres si bien en la plantilla hay una alta participación de mujeres (nodo 8.6). Este segundo grupo se identifica con empresas que pertenecen a actividades tradicionalmente feminizadas pero que no podemos considerar que sean igualitarias, en la medida que las mujeres sólo ocupan puestos bajos en la jerarquía. Esta distinción es muy importante porque clarifica el distinto comportamiento que siguen ambos grupos: en el nodo 8.6 la probabilidad de contratación de mujeres es del 17,7 por ciento y en el segundo grupo asciende al 67,2 por ciento.

Una visión de este árbol también permite concluir que en el avance en la incorporación de las mujeres al empleo, las empresas llevan un recorrido que va de lo masculino a lo paritario, a lo sumo, pero no a lo femenino. No se identifican situaciones laborales que se puedan calificar de femeninas. El mercado de trabajo de la pequeña empresa es masculino, los avances permiten ir abriendo vías de entrada a mujeres en algunas partes, y el destino de este cambio parece ser la paridad, pero no la feminización, como a veces puede temerse.

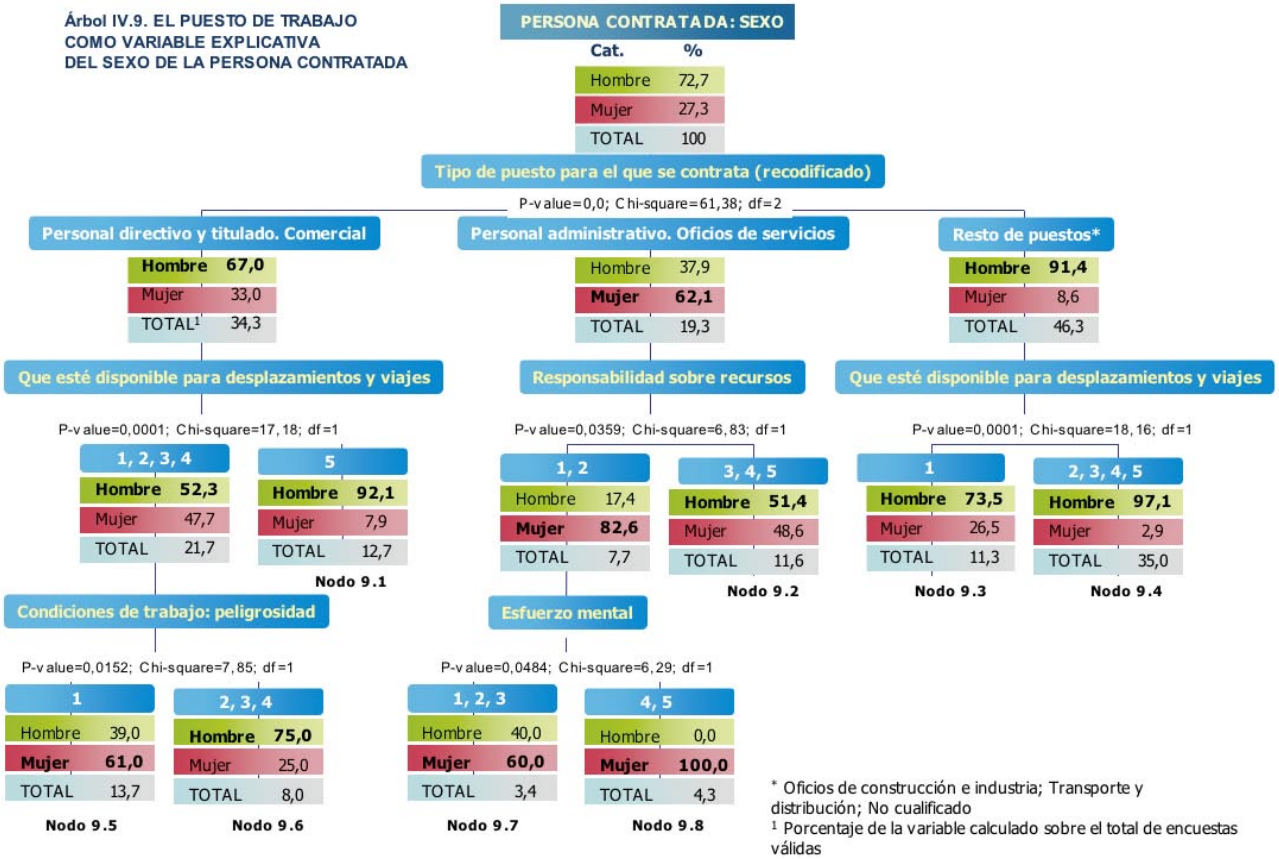
## IV.8. El puesto de trabajo

La conclusión que ha cerrado el epígrafe anterior también puede servir para ilustrar el árbol IV.9. Cuando se aplica el análisis CHAID a las variables que venimos utilizando, una vez eliminadas las que han servido anteriormente para segmentar, surge el ***puesto de trabajo*** como variable asociada directamente al sexo de la persona contratada. Se establecen tres grupos de empresas en función del comportamiento de contratación según el puesto que se esté ofertando: 1) puestos directivos-titulados y comerciales, 2) puestos administrativos y oficios de servicios, y 3) el resto de puestos. En el tercer grupo las mujeres sólo tienen una probabilidad de contratación del 8,6 por ciento. En los otros dos grupos las proporciones están más equilibradas entre los sexos pero no alcanzan la paridad.

Incluso en puestos de personal administrativo y de servicios, que se asocian a mayor feminización, la composición por sexo de las personas contratadas viene explicada por dos variables. En primer lugar, la responsabilidad sobre recursos que implique el puesto, y el esfuerzo mental requerido. Asimismo para los otros puestos, aparecen otros factores moduladores asociados a la valoración del puesto: disponibilidad para desplazamientos y viajes, y peligrosidad.

- En puestos titulados y comercial se restringe la entrada de mujeres en el 12,7 por ciento de los mismos por requerir una disponibilidad de viajar máxima (nodo 9.1).

**Árbol IV.9. EL PUESTO DE TRABAJO COMO VARIABLE EXPLICATIVA DEL SEXO DE LA PERSONA CONTRATADA**




* Oficios de construcción e industria; Transporte y distribución; No cualificado

[1] Porcentaje de la variable calculado sobre el total de encuestas válidas

- Para puestos de personal administrativo y oficios de servicios con una valoración de la responsabilidad de recursos media alta se contrata en términos paritarios. Son el 11,6 por ciento de los puestos (nodo 9.2).

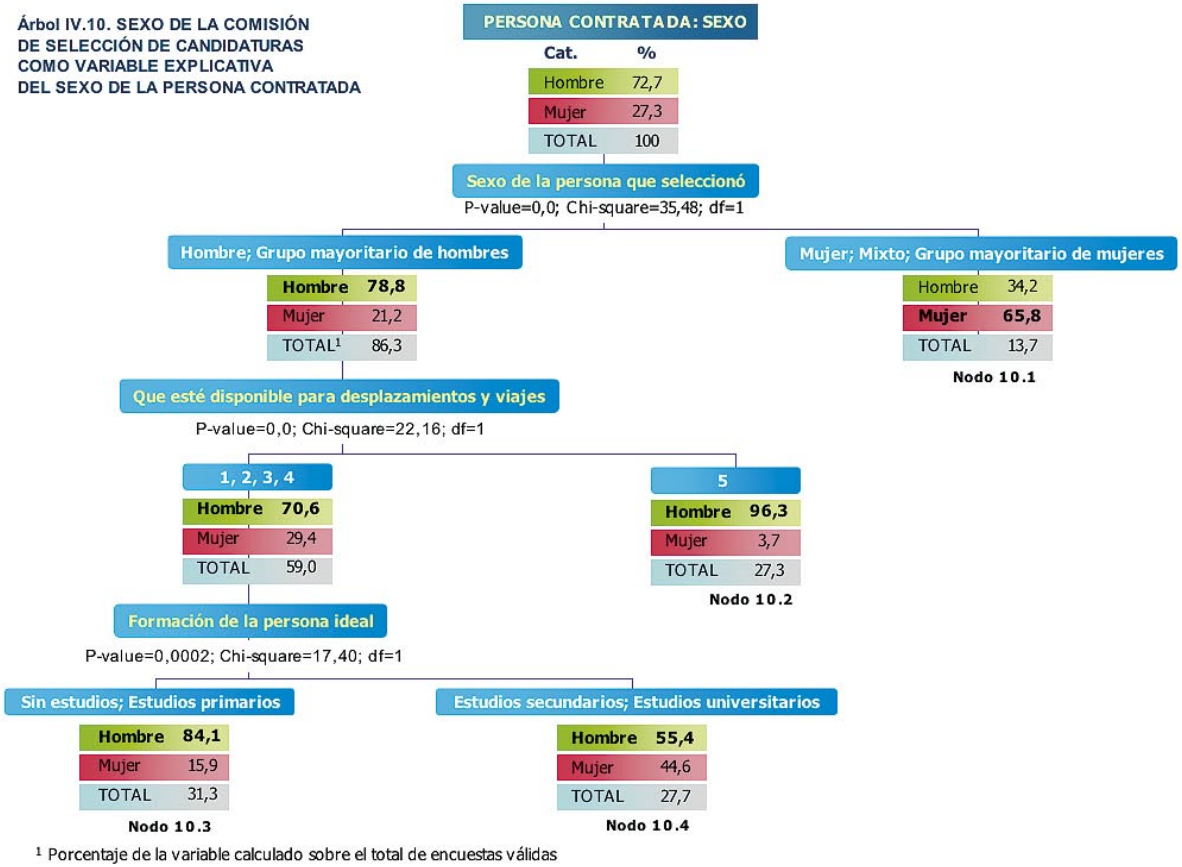
- Son dos grupos donde aparece la barrera de la disponibilidad para desplazamientos y viajes a partir del 2. En los oficios de construcción e industria, transporte y no cualificados que no exijan desplazamientos se puede contratar a una mujer por cada tres hombres (nodos 9.3 y 9.4).

Los puestos de comercial y titulado-directivo, que no se limitan por la necesidad de movilidad máxima, se ofrecen con mayor intensidad a mujeres en función de la valoración de la peligrosidad. Sí no son peligrosos las mujeres son contratadas en un 61 por ciento. Si se puntúa la peligrosidad a partir de 2, las mujeres sólo se contratan en un 25 por ciento (nodos 9.5 y 9.6).

Para puestos con alta responsabilidad sobre recursos, normalmente financiera, se contratan a más hombres, y en caso contrario a más mujeres, normalmente en puestos donde se valora el esfuerzo mental alto (nodos 9.7. y 9.8). Por tanto, no se valida la creencia de que los puestos administrativos o de servicios son mayoritariamente femeninos, y que los hombres tienen ciertas desventajas para ocupar esos puestos. Al contrario, vemos que también en este tipo de puestos se está produciendo una segregación según el grado de responsabilidad de los puestos.

La ***disponibilidad*** no está en el discurso, pocas veces se argumenta públicamente el mandato social de la mujer, pero sí aparece en los datos. Sirve para organizar el mercado a conveniencia. Tanto el esfuerzo físico como la disponibilidad se usan como *compuertas* para facilitar o restringir la entrada de mujeres, de forma distinta, porque una puntuación de 2 en la necesidad de disponibilidad no vale lo mismo en cada caso. Tanto el esfuerzo físico como la disponibilidad está en el estereotipo y no asociado al puesto. La disponibilidad en oficios de construcción e industria y en puestos no cualificados se utiliza para designar puestos donde pueden entrar mujeres. Por último, en personal titulado y comercial, la disponibilidad sirve para restringir la entrada de mujeres en determinadas ocupaciones, sobre todo asociada a la peligrosidad que son limitaciones que aparecen valoradas muy altas para tratarse de puestos directivos y comerciales.

**Árbol IV.10. SEXO DE LA COMISIÓN DE SELECCIÓN DE CANDIDATURAS COMO VARIABLE EXPLICATIVA DEL SEXO DE LA PERSONA CONTRATADA**




[1] Porcentaje de la variable calculado sobre el total de encuestas válidas

## IV.9. Las Comisiones De Selección Mixtas Producen Resultados Más Igualitarios

La última variable que introduce diferencias en la explicación del sexo de la persona contratada es el **sexo de la comisión de selección de candidaturas** (árbol IV.10).

En el primer nivel de jerarquización aparecen dos grupos diferenciados atendiendo a la presencia mayor o menor de mujeres en la decisión de selección:

Si la persona encargada de la selección es una mujer, un grupo mixto o mayor mayoritario la probabilidad de contratar mujeres asciende al 65,8 por ciento, aunque el número de puestos de trabajo en que ocurre esto es muy escaso (nodo 10.1).

- El 86,3 por ciento de las selecciones las realiza un hombre o un grupo formado mayoritariamente por hombres y contratan a 4 hombres por cada mujer. Es importante conocer qué determina la probabilidad que estas comisiones masculinizadas contraten a mujeres pues al ser numerosas controlan el 67 por ciento de las contrataciones de mujeres (es decir han seleccionado a 55 mujeres de las 82 que componen la muestra). Su comportamiento es diferente atendiendo a la valoración que se realice sobre la *movilidad* necesaria para ocupar el puesto:

  Cuando la disponibilidad exigida es máxima la probabilidad de contratar mujeres es tan sólo del 3,7 por ciento, lo cual ocurre en el 27,3 por ciento del los puestos totales analizados (nodo 10.2).

  Si la movilidad es inferior a 5 aparece la *formación* exigida a la persona candidata para facilitar las contrataciones de mujeres. Cuando se buscan personas con formación superior, la contratación se produce en proporciones paritarias, aún cuando sean un grupo de hombres los que seleccionan (nodo 10.4). Para puestos sin requerimientos formativos, las mujeres sólo tienen una probabilidad de competir en igualdad de condiciones con los hombres del 15,9 por ciento (nodo 10.3).

Esta última variable de segmentación refuerza la importancia de la formación de las mujeres en el acceso al empleo, en la medida que le permite competir en términos paritarios (probabilidad de contratación del 44,6 por ciento). Actualmente estos puestos representan el 27,7 por ciento de los ofertados.

En el gráfico IV.1 se recogen las principales variables que determinan la probabilidad de contratación de hombres y mujeres en las pequeñas empresas, diferenciando las que han aparecido en el primer nivel de segmentación de las que se han definido como factores moduladores.

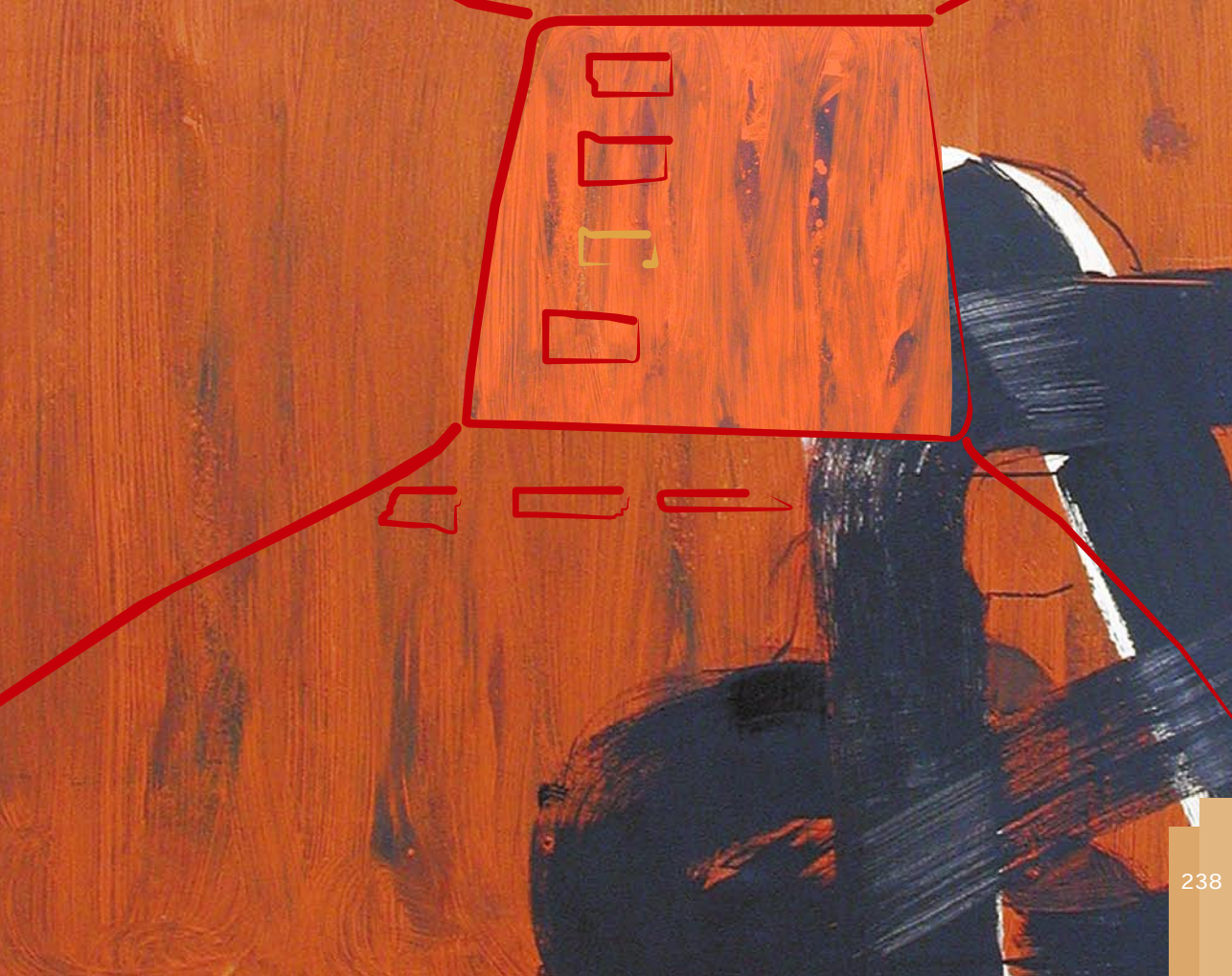
*Gráfico IV.1. FACTORES EXPLICATIVOS DEL SEXO DEL PERFIL DE PERSONA CONTRATADA PARA OCUPAR UN PUESTO DE TRABAJO EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA ANDALUZA*

*Fuente: Elaboración propia.*

# CAPÍTULO 5

## LAS POLÍTICAS DE PERSONAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN LA EMPRESA

**En los últimos años, el debate de las políticas de recursos humanos se está centrando en la contribución de la diversidad del personal a los resultados empresariales.**



## V.1. Las políticas de igualdad y diversidad como paradigma empresarial

En los últimos años, el debate de las políticas de recursos humanos se está centrando en la contribución de la diversidad del personal a los resultados empresariales.

Si nos centramos en el aspecto de diversidad que interesa a efectos de este trabajo, hay dos enfoques de análisis de la aportación de las mujeres a la empresa. El primero argumenta que las mujeres aportan "cualidades femeninas", diferentes. El segundo alude a las ventajas que proporciona la diversidad de la mano de obra (en términos de sexo, de cultura, de edad, etc). En este segundo enfoque, las mujeres aportarían diversidad a la plantilla, y eso contribuye a los resultados de la empresa, mejorando el clima laboral y la productividad.

Hay una corriente empresarial y académica que analiza y promueve la diversidad en los equipos humanos como fuente de competitividad y no como una obligación moral o legal asociada a la igualdad de oportunidades como justicia (Hansen, 2003). Estas empresas adoptarían políticas de feminización de sus plantillas para integrarlas en los equipos de trabajo. Según han puesto de manifiesto las investigaciones más recientes, la contribución de la diversidad a los resultados residiría en el segundo paradigma (Landrieux, 2004).

La gestión de la diversidad, como paradigma empresarial, sobrepasa la visión de responsabilidad social o de justicia que propugna la lógica de las políticas de igualdad de oportunidades, y se inscribe en una lógica empresarial, que propugna que la gestión de los recursos humano de la empresa debe buscar mano de obra heterogénea para utilizar todo el potencial de un mercado de trabajo en el cual las capacidades y los conocimientos no tienen porqué localizarse en un grupo determinado de personas.

Las políticas de igualdad de oportunidades de hombres y mujeres en general y las medidas de conciliación de la vida familiar y laboral en particular, responden a imperativos legales y a imperativos económicos (anticipación de la evolución de la mano de obra).

Las políticas públicas de igualdad de género, las podemos definir como el conjunto de intenciones y decisiones, objetivos y medidas adoptadas por los poderes públicos en torno a la promoción de la situación de la mujer y de la igualdad de género entre mujeres y hombres[1].

Son políticas relativamente recientes, podemos fijar su inicio en España hace dos décadas, pero a pesar de contar con unos recursos muy limitados, han sido muy dinámicas e innovadoras y han ido evolucionando desde un enfoque más específico, de intervención directa con mujeres, hacia enfoques integrales de actuación transversal en el resto de políticas.

Se ha ido profundizando en el propio principio de igualdad, desde el concepto de igualdad formal ante la ley, que recuperamos con la aprobación de la Constitución, hasta el desarrollo del, también principio constitucional[2], derecho a la igualdad real, entendida como igualdad de resultados.

Es decir, en este trabajo entenderemos que existe igualdad de oportunidades de hombres y mujeres, cuando en los resultados se demuestre que tanto unos como otras ejercen la misma posición, que no se dan situaciones más desfavorables para unas que para los otros. Que las diferencias entre hombres y mujeres no discriminan, es decir, no suponen ventajas ni perjuicios vinculadas al hecho de ser mujer u hombre.

[1] Bustelo Ruesta, M. La evaluación de las políticas de género en España. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Los libros de la Catarata. Madrid. 2004.

[2] Nos referimos al art. 14 en el primer caso y al art.9.2 del texto constitucional en el segundo.

Un importante avance legal, ha sido la definición de discriminación indirecta, como cualquier disposición, criterio o práctica, aparentemente neutra, que perjudica de modo desproporcionado a las personas de uno u otro sexo y no está objetivamente justificado por ninguna razón, no vinculada al sexo de las personas[3].

Al margen de que cualquier práctica que pueda estar incurriendo en este tipo de discriminaciones indirectas es contraria a la ley, el fundamento para proponer estas políticas a las empresas se basa en un razonamiento en términos costes-beneficios. Para ambos tipos de política, las empresas comparan los costes y los beneficios en términos de absentismo, motivación, lealtad, etc.). ¿En qué medida las empresas andaluzas perciben la necesidad de poner en prácticas políticas que ayuden a responder a las distintas necesidades de hombres y mujeres? ¿Estarían dispuestos a implantar estas políticas en su empresa? ¿Qué barreras perciben para la adopción de estas políticas? ¿Son capaces de valorar las ventajas económicas de estas políticas? ¿Sólo la asocian a imperativos legales?

¿Se dan las condiciones necesarias para que mujeres y hombres puedan desempeñar los puestos de trabajo que está demandando la nueva economía?

Mujeres y hombres cuentan actualmente con un elevado nivel de formación, siendo el de las primeras incluso superior al de los hombres, pero en general, a la hora de formar parte de la población estadísticamente activa, sobre todo en la medida en que coincida con la creación de una nueva unidad familiar o de convivencia, se comprueba que la división del trabajo en función del género sigue siendo el elemento articulador del mercado de trabajo.

En toda Europa el matrimonio y las/los hijas/os se perciben como un obstáculo para la participación laboral de las mujeres. El 60 por ciento de las/los europeas/os piensa que las/los hijas/os son un obstáculo para la actividad laboral de las mujeres y un 4,5% en el caso de los hombres.

Ya a principio de la década de los 90, en el "Informe de un grupo de expertos de alto nivel al secretario general de la OCDE"[4] se

[3] Definición dada ya en el año 1997 por la Directiva 97/80 de Modificación de la carga de la prueba. Comisión europea.

[4] "Conducir el cambio estructural. El papel de las mujeres" Informe de un grupo de expertos de alto nivel al secretario general. OCDE. 1991. Ed. Instituto de la Mujer. Ministerio de Asuntos Sociales.

apuntaba la necesidad de "actualizar el contrato social", a saber, el contrato relativo al papel del hombre y de la mujer por una parte, y el contrato relativo al empleo por otra, redefiniendo el reparto de las responsabilidades familiares y profesionales, para asegurar el mantenimiento del sistema económico y el funcionamiento del mercado de trabajo.

En este bloque de preguntas el objetivo es conocer el grado de compromiso actual y potencial de la micro y pequeña empresa andaluza con la igualdad de oportunidades de hombres y mujeres en su empresa. La adopción de políticas de conciliación y de igualdad de oportunidades es un fenómeno reciente en el tejido empresarial español, y del mismo modo que se están extendiendo a las pequeñas empresas las estrategias de calidad que fueron iniciadas hace unos años en las grandes empresas es previsible que, con mayor o menor celeridad, se consolide en España la gestión de la diversidad como paradigma de la dirección de recursos humanos.

Por ello, y con el objetivo de valorar la receptividad del empresariado andaluz ante los problemas de desigualdad de oportunidades en el empleo por razones de sexo, de identificar empresas y sectores donde las pequeñas empresas están adoptando medidas correctoras hemos formulado una batería de preguntas relativas a sus creencias con respecto a la necesidad de medidas relacionadas con la igualdad de oportunidades, en general, y la conciliación en particular, el conocimiento que tienen sobre las mismas, si estaría dispuesto a implantarlas y si realmente las ha implantado. En concreto:

1. Valoración de la utilidad de las medidas de igualdad en el resultado de la empresa.

2. Nivel de adopción de políticas de igualdad.

3. Voluntad de incorporación de medidas de igualdad.

## V.2. Valoración de la utilidad de las medidas de igualdad en el resultado de la empresa

En este apartado nos proponemos indagar en la valoración que realiza el empresariado sobre la utilidad que proporciona a la empresa la puesta en práctica de medidas de igualdad (gráfico V.1).

La primera impresión obtenida de las respuestas es la coincidencia del empresariado en pensar que estas medidas son más útiles para el personal que para la empresa. Un 51 por ciento creen que sirven para elevar el grado de satisfacción del personal. Esta mayor satisfacción se traducirá en menor absentismo y mayor fidelización a la empresa.

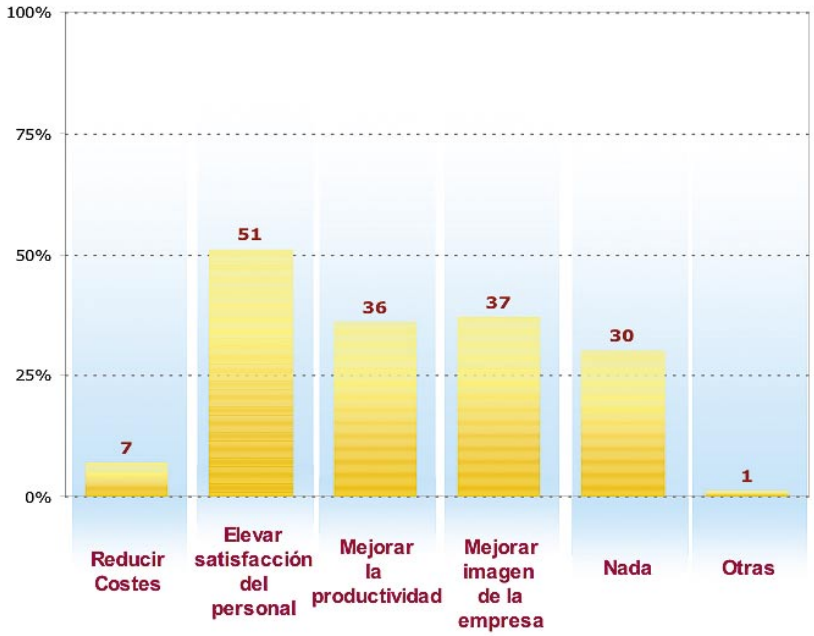
Por otra parte, son pocas las empresas que han valorado positivamente el impacto de estas medidas sobre la mejora de la imagen de la empresa, sobre la reducción de costes y sobre la mejora de la productividad.

Hay un grupo de empresas que representan casi un tercio del total que creen que estas medidas no aportan nada para su empresa. Este colectivo se distancia mucho del resto de empresas en cuanto a predisposición para introducir cambios para contratar a más mujeres, y son los que menos cambios estarían dispuestos a realizar. Sin embargo, no por ello han mostrado su desacuerdo con las políticas de igualdad.

Estas respuestas van en la línea de las obtenidas en otras encuestas[5], y tal vez, las pequeñas empresas no valoren lo beneficios de las prácticas de igualdad porque se centran más en el corto plazo y valoran más los costes y las dificultades asociados a estas prácticas de flexibilidad por la dificultad de organización del trabajo en caso de ausencias, que las ventajas que derivan de la mayor motivación del trabajador y que influirán en los resultados empresariales en el largo plazo.

[5] Para ver los resultados de una encuesta realizada en Québec sobre prácticas de flexibilidad en la empresa ver el informe FCEI, 2004 "Favoriser la flexibilité: travail et famille". En esta encuesta el 90 de las empresas valora la utilidad de las medidas de flexibilidad, el 77,3 por ciento porque se mejora las relaciones con los trabajadores, el 64.1 por ciento cree que se incrementa la satisfacción de los mismos.

*Gráfico V.1. UTILIDAD DE LAS MEDIDAS DE IGUALDAD EN EL RESULTADO DE LA EMPRESA*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

Las empresas con plantillas más femeninas consideran las políticas de igualdad como útiles para la satisfacción del personal, y también valoran más su impacto en la productividad. Las empresas con bajos índices de feminización son las que más han señalado, en términos relativos, la reducción de costes como posible beneficio de la aplicación de estas medidas así como la mejora de la imagen de la empresa. Cuando no hay mujeres en la empresa no se valoran estas políticas.

Estas respuestas son coherentes con la valoración que realiza el empresariado sobre el resultado empresarial en relación con la satisfacción del personal, el absentismo laboral y la productividad de su plantilla en los tres últimos años. (tabla V.1) Estas preguntas se han formulado en una escala Likert de 1 a 5. En términos generales se concluye que  la gerencia de las micro y pequeñas empresas está satisfecha con su función de personal.

*Cuadro V.1. RESULTADOS Y CLIMA LABORAL*[6]

| RESULTADO EMPRESARIAL EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| La rentabilidad media de la empresa ha sido… | | | | | **3,26** | |
| El crecimiento medio de las ventas ha sido… | | | | | **3,39** | |
| La productividad del personal empleado ha sido… | | | | | **3,65** | |
| El absentismo laboral ha sido… | | | **1,85** | | | |
| La satisfacción global de la clientela es… | | | | | | **4,16** |
| La satisfacción global del personal empleado es… | | | | | **3,91** | |
| La posición competitiva de la empresa frente a la competencia es… | | | | | **3,82** | |

| CLIMA LABORAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Entre la dirección y el personal hay relaciones cordiales | | | | | | **4,24** |
| El personal se lleva bien y forman una "piña" | | | | | **3,93** | |
| El personal empleado cree que la dirección es muy exigente en el trabajo | | | | | **3,32** | |
| Las relaciones entre los hombres y las mujeres de la empresa son buenas | | | | | | **4,39** |
| El personal empleado trata a la dirección con compañerismo | | | | | | **4,02** |
| La comunicación del personal empleado con la dirección es buena | | | | | | **4,19** |
| La comunicación de la dirección con el personal es suficiente | | | | | | **4,12** |
| La satisfacción de las mujeres empleadas es buena | | | | | | **4,25** |
| Existen conflictos entre empleados y empleadas | | **1,48** | | | | |
| Los equipos unisex generan menos conflictos que los mixtos | | **1,73** | | | | |

*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

[6] La línea con un trazo más grueso informa del valor de la mediana; la cifra incluida en las celdas de la tabla indica el valor de la media; y el tramo destacado con color representa el rango intercuartil de la variable.

Tan sólo el 6,4 por ciento de las empresas cree que la productividad del personal ha sido baja en los últimos 3 años, frente a un 57 por ciento que valora muy bien dicha productividad (con una puntuación de 4 y 5). Igual de satisfacción muestra la dirección al valorar el absentismo del personal (prácticamente inexistente) o su percepción sobre la satisfacción de los trabajadores y trabajadoras. En su mayoría, se expresa una gran satisfacción en el personal y en el ambiente de trabajo de la empresa. También es cierto que existen encuestas y trabajos de investigación que confirman que la flexibilidad y la escasez de reglas favorecen un buen clima de trabajo en las pequeñas empresas (FCEI, 2002).

De lo dicho anteriormente se deduce una aceptación de estas políticas como favorables para la empresa, aunque están más asociadas al cambio en el discurso que al cambio en las prácticas, es decir, que por motivos diversos no se han integrado en las políticas de personal.

## V.3. Nivel de adopción de políticas de igualdad

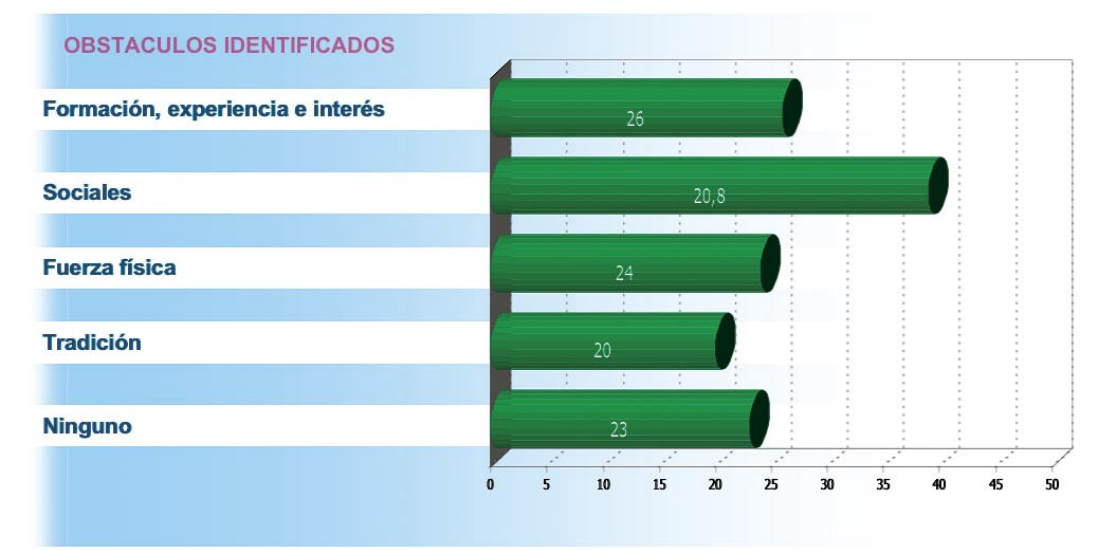
Se han formulado dos preguntas relativas al nivel de adopción de políticas en la empresa para favorecer la igualdad entre hombres y mujeres. En la primera, se demandaba específicamente por la existencia en la empresa de alguna política de conciliación. En términos globales, el 26 por ciento de las empresas afirman haber adoptado medidas de conciliación, cifra un poco elevada teniendo en cuenta la falta de valoración de la utilidad de esta medidas que han mostrado. Estas medidas de conciliación son principalmente la *flexibilidad de horarios*, en el 17,4 por ciento de las empresas, y en menor medida *complementos salariales*, presentes en un 7 por ciento de las empresas, o ampliación de permisos por maternidad, cambio de puesto citadas en el apartado *de otras políticas* por un 6,3 por ciento de las empresas.

También hay que tener en cuenta a la hora de interpretar estos datos que en las pequeñas empresas las prácticas flexibles, sobre todo en temas de horarios, suelen ser frecuentes, seguramente más de lo que manifiestan los datos, pero no se definen como políticas pues son más fruto del contacto personal propio de la gestión cotidiana de las pequeñas empresas que de unos criterios socioeconómicos orientadores de la actividad. Los entrevistadores han percibido esta flexibilidad, que forma parte de la idiosincrasia de la pequeña empresa y han constatado como los mismos problemas de flexibilidad que se plantea el personal empleado afecta al empresariado.

En el gráfico V.2 se recoge el nivel de adopción de estas políticas de conciliación diferenciando las empresas por el tipo de obstáculo que han identificado para la contratación de mujeres en el sector. Este cruce de variables nos sirve para dar cuenta de cómo la mayor sensibilización ante los obstáculos sociales, derivados del rol reproductivo atribuido a las mujeres en nuestra sociedad, va acompañada de un mayor compromiso, y por lo tanto, son las empresas que más han incorporados medidas de conciliación.

En una segunda pregunta se ha demandado expresamente por la existencia de políticas de igualdad, más allá de las medidas de conciliación que impone la ley. Un 10,3 por ciento de las empresas ha respondido afirmativamente, pero de las respuestas en las que enumeran las medidas de igualdad que han adoptado podemos extraer las siguientes conclusiones:

*Gráfico V.2. PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE HAN ADOPTADO POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN SEGÚN LOS OBSTÁCULOS QUE IDENTIFICAN PARA LA CONTRATACIÓN DE MUJERES EN SU SECTOR*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

- El nivel de adopción de medidas de apoyo a la igualdad de oportunidades es pequeño en consonancia con el nivel de conciencia sobre la intensidad de las barreras percibidas para el empleo de las mujeres.

- Se han detectado grandes carencias en la comprensión del término igualdad. La mayor parte de las medidas citadas corresponden a medidas de conciliación, obligatorias por ley.

- El empresariado no sabe identificar qué hacer para favorecer la igualdad, sólo la asocia con conciliación o con declaración de principios sobre la igualdad en el trato a hombres y mujeres.

## V.4. Voluntad de incorporación de medidas de igualdad

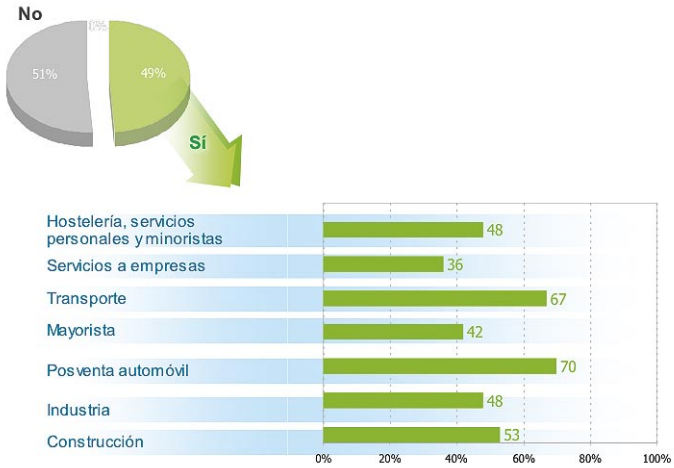
La pregunta que surge ante estas constataciones es si la micro y pequeña empresa andaluza estaría dispuesta a introducir cambios para atraer más candidaturas de mujeres en sus procesos de reclutamiento y selección. En términos cuantitativos es significativo que el 50 por ciento de las empresas hayan respondido afirmativamente, aunque en términos cualitativos, esto es, analizando los cambios que estarían dispuestas a realizar, la valoración que resulta es más pesimista (gráfico V.3). De hecho, se pueden distinguir dos colectivos de empresas atendiendo al grado de compromiso que han manifestado al exponer los cambios que pondrían en marcha en sus empresas para progresar en la igualdad de oportunidades.

Una gran parte de las empresas que han expresado su voluntad de cambio adoptan una actitud pasiva ante el mismo, no se consideran los principales responsables de activar el proceso de reclutamiento para atraer más solicitudes de empleo femeninas. De hecho, la mayoría de las empresas estiman que es suficiente con considerar las candidaturas si llegan a la empresa, y por ello se limitan a expresar que *estarían dispuestas a contratar más mujeres si las hubiera*, *si estuvieran capacitadas* y *si quisieran trabajar en su sector*. Por tanto, se identifica una tipología de empresarias/os que considera que la responsabilidad principal de la eliminación de barreras para la mayor presencia de mujeres en sus plantillas es de las propias mujeres.

El resto de empresas que afirma que sí contrataría más mujeres, aboga por la flexibilidad horaria, la ampliación del permiso de maternidad, en definitiva medidas de conciliación. También hay que destacar algunas empresas que han mencionado la automatización de la producción y la introducción de informática como cambio favorable a la igualdad de oportunidades.

Pero en general, el empresariado andaluz no sabe qué hacer para favorecer la igualdad, aún no han reflexionado sobre este tema, necesitan tiempo para pensarlo. De hecho, esta petición la han realizado algunos empresarios a los encuestadoras/es han manifestado que las cuestiones relativas a la igualdad deberían haber tenido tiempo para preparar las respuestas. Está claro que no es un tema que preocupe a la empresa, y por ello no han incorporado en su modelo de gestión este valor de la igualdad, pero la actitud de una gran parte del empresariado ante las preguntas formulada por en nuestra encuesta, deja entrever una cierta inquietud.

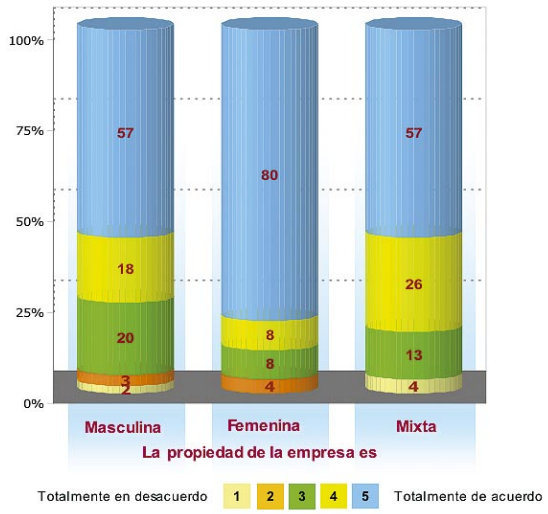
*Gráfico V.3. PORCENTAJE DE EMPRESAS SEGÚN SECTOR DE ACTIVIDAD QUE ESTARÍAN DISPUESTAS A INTRODUCIR CAMBIOS PARA CONTRATAR MÁS MUJERES*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

Esta falta de conciencia sobre la situación de la mujer en el mercado laboral, junto con la reducida valoración que realizan de las medidas, y la escasa experiencia que poseen en la incorporación de mujeres en sus empresas, genera una actitud en el empresariado de pasividad en los procesos de reclutamiento y selección. Sin embargo, no se ha detectado un rechazo frontal a la idea de introducir cambios en su empresa para captar más mujeres.

*Gráfico V.4. PORCENTAJE DE EMPRESAS SEGÚN SEXO DE LAS PERSONAS PROPIETARIAS Y GRADO DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD*




*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

También es significativo que las empresas de los sectores más feminizados no se han mostrado muy receptivas en relación a las políticas de igualdad dado el nivel de presencia femenina en sus plantillas. De hecho en alguna de estas empresas se ha podido recoger las quejas de algunas empleadas por la falta de flexibilidad horaria cuando el puesto no exige la presencia en el mismo horario que el resto de puestos. Es decir, el problema no se plantea desde la consideración de conceder horarios

distintos a las mujeres, sino de ajustar el horario a las exigencias de los puestos sin necesidad de mantener artificialmente un único horario para todos los puestos de la empresa (y en este sentido los puestos administrativos son más proclives a jornadas continuas, por ejemplo).

En cuanto a las medidas que las personas entrevistadas en la empresa estiman más efectivas en orden a apoyar a la empresa en la implementación de medidas de igualdad, es muy destacable el hecho de que las consideradas más adecuadas estén relacionadas con la formación en género e igualdad (gráfico V.5). Esto es congruente con el déficit que hemos detectado en la comprensión de las políticas de igualdad de oportunidades y con el alto porcentaje de empresas que ha manifestado que la sociedad no termina de comprender en qué consiste la igualdad de oportunidades. También hay que dejar constancia de que, en general, las personas que han opinado que existía suficiente información son las que manifiestan un menor grado de acuerdo con estas medidas.

*Gráfico V.5. MEDIDAS CONSIDERADAS MÁS EFECTIVAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS DE IGUALDAD*

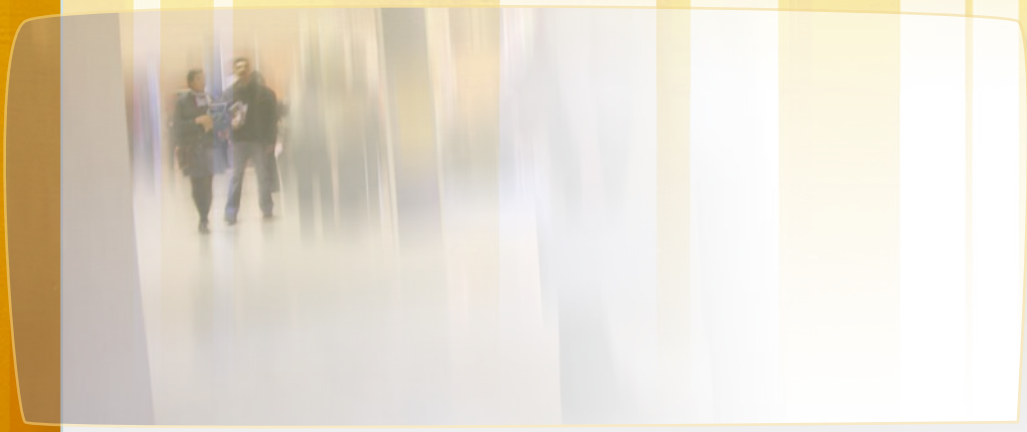
*Fuente: Encuesta FAME, junio-julio 2004*

En segundo lugar, las empresas valoran positivamente el apoyo económico. Dado que la empresa no valora la incidencia directa de la aplicación de estas medidas sobre la productividad o sobre las reducciones de costes, las empresas buscan un argumento económico para emprender estas acciones en sus empresas.

Mayor formación y argumentos económicos, son la base del apoyo demandado por las pequeñas empresas para avanzar en la adopción de políticas de conciliación e igualdad.

# CONCLUSIONES

**El estudio realizado ha puesto de manifiesto que la desigualdad de oportunidades entre hombres y mujeres a la hora de acceder al mercado de trabajo andaluz es una realidad vigente, aunque dinámica y cambiante, en función de los nuevos escenarios del mercado de trabajo. También ha permitido identificar los factores que intervienen en la reproducción de las desigualdades, así como los elementos que favorecen el cambio y que predicen nuevos comportamientos empresariales alejados de los prejuicios del pasado.**



En general, se aprecia un cambio en el discurso del empresariado sobre la aportación de las mujeres al empleo, pero todavía permanecen creencias arraigadas sobre el rol social de las mujeres, con sus consecuentes implicaciones en la toma de decisiones de personal. Con independencia de la evolución discursiva, la reproducción de desigualdades se ha instalado en las rutinas empresariales de tal modo que los avances innegables de la empresa andaluza en su gestión no se están materializando en nuevas prácticas de dirección de personal.

En lo que respecta a los procesos de reclutamiento y selección de personal las disfunciones encontradas no sólo manifiestan problemas de justicia social, sino de rentabilidad económica, y de falta de competitividad de estas empresas. Es decir, las barreras, aunque proceden de los estereotipos de género no se manifiestan al final de un proceso de selección eficiente, sino que proceden de una **gestión de recursos humanos escasamente planificada**, que origina una toma de decisiones no estratégicas ni racionales.

Por ello, se pone en evidencia que indagar sobre las desigualdades entre hombres y mujeres en la empresa es cuestionarse las prácticas de dirección de personas.

En el entorno competitivo actual no se pueden plantear estrategias de gestión del conocimiento, de calidad total, de innovación, o de avance en cualquier otro sentido en ausencia de una estrategia interna que movilice a las personas, hombres y mujeres, que son el principal recurso endógeno de la empresa.

Antes de proseguir con la síntesis de las principales conclusiones del estudio, debemos señalar que para conseguir los objetivos propuestos ha sido necesario realizar una serie de propuestas metodológicas. El funcionamiento de la micro y pequeña empresa y la ***proximidad*** entre sus miembros, hace que cada nueva incorporación sea tratada como un caso específico y con frecuencia esporádico, por lo que es difícil sistematizar los procedimientos de reclutamiento y selección propios de la gran empresa.

Estas características en la gestión de personal de las micro y pequeñas empresas, unidas a la escasa formalización de las fases de descripción y valoración de los puestos, han supuesto un reto para el diseño de la investigación y han requerido la propuesta de una estrategia de investigación y un método de recogida de la información específico.

El marco teórico para el desarrollo de la investigación ha consistido **en integrar la perspectiva de género en el método de análisis socioeconómico de empresas y de organizaciones**. De todas las teorías explicativas del funcionamiento de la empresa, el análisis socioeconómico parece el más adecuado para dar cuenta del impacto en el resultado empresarial de la interrelación entre estructuras, comportamientos y valores. Para el logro del objetivo del estudio hemos adaptado esta teoría del funcionamiento de la empresa, integrando el género como criterio de análisis, al objeto de poder desvelar ámbitos de no-neutralidad en las estructuras y comportamientos y entender las causas focales que explican la desigualdad entre hombres y mujeres en la empresa.

La herramienta utilizada para la investigación ha sido una encuesta directa a 300 micro y pequeñas empresas en Andalucía, a partir de un cuestionario cuyo eje principal ha sido el rastreo de la última contratación para cubrir un puesto estructural y con vocación de permanencia en la actividad principal de la empresa. De este modo, hemos indagado en las características organizativas de las empresas y en los comportamientos y opiniones de quienes asumen la dirección de personal, así como en los resultados que todo ello tiene en términos de impacto de género y de rentabilidad.

Presentamos las principales conclusiones agrupadas en tres bloques que responden a la secuencia seguida en las etapas de la investigación:

- En primer término, se ha realizado un acercamiento a la realidad de las mujeres y los hombres en la micro y pequeña empresa en Andalucía.

- En segundo lugar se presenta una síntesis de las principales causas que explican los resultados por razón de sexo en la captación y gestión de personal.

- Por último, se procede a la identificación de tres grupos de empresas según su posición más o menos alejada de una cultura y una práctica donde la igualdad de género sea un valor y un indicador de rentabilidad empresarial.

# LAS DESIGUALDADES DE GÉNERO EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Un análisis dinámico de la situación de hombres y mujeres en el mercado de trabajo andaluz, a partir de la información secundaria relevante al efecto, permite evidenciar que junto a los progresos en la evolución de las mujeres en el empleo, se ha producido una ralentización en la senda de crecimiento. Como resultado no se reducen las distancias entre hombres y mujeres en los principales indicadores del mercado de trabajo en la última década.

En el caso específico de la realidad laboral de las micro y pequeñas empresas, la información estadística disponible es insuficiente, por lo que hemos realizado un esfuerzo en el trabajo de campo para investigar si en este colectivo empresarial se reproducen las desigualdades por razón de sexo que se dan de forma general en el mercado de trabajo.

Los resultados de la investigación han constatado la existencia de tales desigualdades en las pequeñas empresas, que afectan a mujeres:

***De todas las edades y niveles formativos,*** incluidos los estratos de población más joven, aunque con menor incidencia, en cuanto al acceso, en las mujeres con mayor nivel formativo. Se han constatado mayores posibilidades de contratación de jóvenes, formadas, y sin cargas familiares.

El perfil de las personas contratadas difiere claramente según se trate de hombres o mujeres. El hombre contratado tipo es de mediana edad, de cualquier estado civil (igual proporción de solteros y casados, con o sin hijas/os), de nivel formativo medio a bajo (apenas uno de cada cinco posee estudios universitarios), sin apenas dominio de idiomas, pero con experiencia profesional. La mujer contratada es joven, soltera, sin hijas/os, con formación elevada y con menor experiencia. Una de cada cuatro contratadas habla idiomas y ha recibido formación específica.

***En todos los sectores y ocupaciones,*** aunque con distintas intensidades. A las mujeres sólo se las contrata para puestos determinados, mientras que los hombres están presentes en todos los sectores y ocupaciones.

Sólo en la categoría profesional de "oficios de servicios" se ha producido la contratación en porcentajes paritarios, y en el puesto de "personal administrativo" la diferencia de contratación es favorable a las mujeres, ya que en esta categoría es donde se concentran las mujeres empleadas. En el resto de categorías profesionales las proporciones de hombres contratados son muy superiores a las de mujeres, y en consecuencia, por término medio, se ha contratado a una mujer por cada tres hombres.

En lo que respecta a los sectores, tan sólo en algunas ramas del sector servicios (servicios a empresas y hostelería-restauración-servicios personales y minorista) la proporción de mujeres contratadas es paritaria; en el resto, incluida la industria o el comercio mayorista, la mayoría de hombres es absoluta.

Se manifiesta que la desigualdad en el acceso de las mujeres es un problema "transversal" al conjunto de sectores y de profesiones.

***En el acceso a los recursos financieros y de decisión.*** Se mantienen una serie de desigualdades en los salarios, en la promoción, en el acceso a puestos directivos y en la participación en la propiedad de la empresa.

Si bien las mujeres representan el 25 por ciento del total del personal empleado en la muestra, que agrupa a 7.066 personas, su participación aumenta al 61 por ciento de las personas que cobran menos de 600 euros, y al 29 por ciento de las que perciben entre 600 y 1.000 euros y disminuye hasta el 14,3 por ciento en el colectivo que percibe más de 1.500 euros.

**El acceso de las mujeres a la promoción y a los puestos de decisión es bastante más reducido que el que le corresponde en relación con su participación en el empleo**. Las mujeres han protagonizado el 19,8 por ciento del total de promociones. A su vez, sólo hay mujeres en puestos de alta dirección en el 13,1 por ciento de las empresas, ocupando el 11 por ciento de

esos puestos. Del mismo modo, las estimaciones que derivan del trabajo de campo no dejan lugar a dudas sobre la existencia de un techo de cristal en la micro y pequeña empresa andaluza: tan sólo el 21,6 por ciento de los puestos de dirección intermedia definidos en los organigramas de estas empresas están siendo desarrollados por mujeres.

Por lo que respecta a **la propiedad**, únicamente el 10 por ciento de las empresas de entre 6 y 50 personas empleadas son mayoritariamente propiedad de mujeres, y en un porcentaje similar la propiedad se reparte en términos paritarios entre hombres y mujeres, siendo el 80 por ciento propiedad de hombres.

En el acceso ***a recursos formativos*** existe una mayor igualdad, aunque tiene un coste mayor para las mujeres, por el escaso apoyo que reciben por parte de la empresa. Del mismo modo, disminuyen los obstáculos para acceder al ***uso de tecnologías de la información y comunicación***.

***Que acceden a estructuras organizativas masculinizadas.*** La naturaleza masculinizada de la empresa se refleja no sólo en el predominio de los hombres en la plantilla, sino en la organización de los equipos de trabajo, y en los valores que articulan la cultura organizativa que relegan a las mujeres a determinados puestos en la base de la pirámide empresarial, separándola de los puestos ocupados por hombres.

**En más del 10 por ciento de las empresas no hay en plantilla ni una sola mujer,** mientras que los hombres están presentes en todas, y en el 74 por ciento de las mismas la proporción de mujeres no llega al 40 por ciento. Además, aún considerando una definición amplia de equipo de trabajo mixto, en el que al menos hay un hombre y una mujer, tan sólo el 16,8 por ciento de las empresas tienen organizado la mayor parte del trabajo en equipos mixtos, en el resto predominan los equipos de trabajo masculinos y, en menor medida, los femeninos.

La "composición por sexos de los equipos de trabajo" se ha revelado como un potente indicador de igualdad en la empresa. **Las mujeres ocupan puestos considerados típicamente femeninos en el 85,9 de las empresas** frente a tan sólo un

14,1 por ciento de empresas donde las mujeres están desempeñando oficios no típicamente femeninos, y es importante destacar que esto ocurre en estructuras mixtas. Del total de personas seleccionas para trabajar en departamentos exclusivamente masculinos las mujeres representan el 5,8 por ciento, mientras que la participación de los hombres en puestos para departamentos femeninos es tres veces mayor. En este sentido, hay que reseñar que **la proporción de empresas donde los hombres están desempeñando funciones que venimos denominando "típicas femeninas" es mayor que la proporción de empresas donde son las mujeres las que acceden a los puestos de los hombres.**

***En todas las tipologías de empresas.*** Existen desigualdades en las empresas con independencia de su tamaño, antigüedad, forma jurídica, sector de actividad, ámbito de mercado o complejidad de su estructura.

La generalización de la desigualdad hace muy difícil aislar variables organizativas estadísticamente significativas que pudieran explicar comportamientos distintos de las empresas en función de la participación de las mujeres en su estructura. No obstante, se ha identificado un pequeño grupo de empresas, lideradas por mujeres, con plantillas mixtas, y donde las mujeres ocupan los mismos puestos que los hombres, comparten responsabilidades, espacios y recursos, que van marcando el sentido del cambio tal y como se expondrá más adelante.

Una vez constatada la naturaleza "sexuada" de la estructura organizativa de la pequeña empresa andaluza, y que tanto sus plantillas, como el poder y los equipos de trabajo están masculinizados, vamos a sintetizar aquellas prácticas directivas que están obstaculizando y/o promoviendo el acceso de las mujeres al empleo.

# UN PROCESO DE SELECCIÓN CONDICIONADO POR LOS ESTEREOTIPOS DE GÉNERO

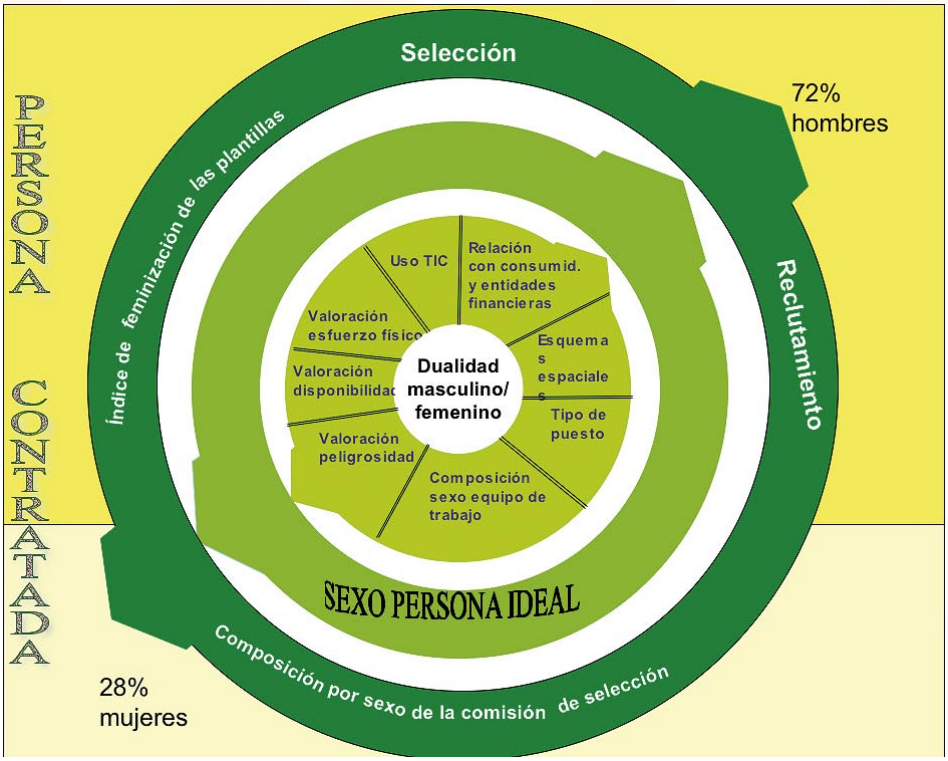
El rastreo de las decisiones de contratación, desde que se determina el puesto vacante a cubrir hasta que se elige a la persona a contratar, nos ha permitido identificar dónde se generan las barreras de género que dificultan una eficaz gestión de personal.

**Persistencia de los estereotipos de género en la definición del perfil de competencias del puesto.** El sexo de la persona ideal es la clave en la determinación de la persona contratada. Una práctica muy extendida entre las pequeñas empresas andaluzas es incluir el **sexo como una de las características básicas del perfil de competencias.**

Al definir el perfil de competencias para la contratación del último puesto de estructura que han cubierto, nos encontramos que en el 47,1 por ciento de las empresas se ha incluido el sexo masculino como si fuera una característica de competencia y en el 13,3 por ciento el sexo femenino. De tal modo que la elección de uno u otro sexo se convierte en el eje conductor del proceso, y en torno a este perfil se organiza la descripción y valoración del puesto, el reclutamiento y la selección. Cuando se decide contratar a un hombre o a una mujer el desarrollo de las fases de reclutamiento y selección no modifica el sexo de la persona ideal (gráfico VI.1).

La mayor dificultad de las mujeres para acceder al mercado laboral no se encuentra en un aspecto concreto del proceso de reclutamiento y selección, sino que **"es previa"** y está sostenida en unos valores y creencias que impregnan comportamientos y actitudes de las personas. Los modelos mentales son los que determinan la forma de percibir el entorno, de ver el mundo, de entender lo masculino y lo femenino**,** que afectan de manera determinante a las prácticas empresariales, reproduciendo la división sexual del trabajo y respondiendo a estereotipos de género.

*Gráfico IV.1. ELEMENTOS DETERMINANTES DE LA CONTRATACIÓN DE HOMBRES Y MUJERES EN LA PEQUEÑA EMPRESA*




La importancia del sexo en esta definición de la persona ideal es el fruto de la **influencia de los valores y creencias sobre lo masculino y femenino** en las prácticas empresariales, reproduciendo la división sexual del trabajo que se asocia a determinados estereotipos. Así, el sexo masculino se sigue asociando a los espacios públicos, la larga distancia, la maquinaria, la fuerza física, la disponibilidad, el poder, el dinero; mientras que a las mujeres se las relaciona con los espacios interiores, la corta distancia, el rol de cuidadora y responsable del ámbito familiar doméstico. La idea que está presente en todos estos estereotipos es **asegurar la separación y jerarquización entre hombres y mujeres.**

Las personas entrevistadas reconocen y argumentan motivos para preferir contratar a alguien por el hecho de ser hombre o de ser mujer, atribuyendo a unas y a otros elementos de empleabilidad en su sector. Los motivos de contratación de hombres son incuestionables y generales, para todo el sector: fuerza física y tradición en el sector –citados por el 49 y el 28 por ciento de las empresas respectivamente-. En el caso de las **mujeres**, éstos se relacionan con las habilidades diferenciales para la **realización de ciertos oficios, identificados de manera precisa.**

Al atribuir a las mujeres unas cualidades específicas, se está diciendo implícitamente que no poseen otras, las masculinas, que son las más valoradas en el mundo del empleo. Por tanto, en la mayor parte de las empresas andaluzas la **inserción de mujeres se está realizando sobre la base de las cualidades femeninas**, con el riesgo de que se acrecienta la segregación horizontal, aunque mejore el Índice de Feminización. Se facilita la entrada de las mujeres en el mercado de trabajo pero de manera selectiva, limitando la diversificación profesional. Aunque como se verá más adelante, hay un grupo de empresas con talantes más igualitarios donde hombres y mujeres compiten por acceder a los mismos puestos.

Hemos constatado que en la mayor parte de las empresas estos estereotipos siguen vigentes, aunque se van incorporando nuevos atributos a medida que las profesiones, la tecnología y la propia incorporación de la mujer al mercado laboral van evolucionando. Así, ahora que las mujeres están cualificadas y diplomadas, se las asocia con el uso de nuevas tecnologías, y con la administración y organización de la empresa, sin olvidar los roles básicos: social, de cuidados y de limpieza; por su parte, los hombres se adscriben a todo lo demás, a la técnica, a lo industrial, a lo no cualificado y a la gerencia. Incluso se han detectado matices, dentro de una profesión concreta, para atribuir el poder a los hombres y los puestos más rutinarios a las mujeres.

Estos estereotipos son claves en la definición del perfil de competencias, y se traducen en una descripción y valoración del puesto que se asocia a uno u otro sexo: la caracterización de un mismo tipo de puesto es distinta si está ocupado por mujeres o por hombres.

**Los elementos de la descripción del puesto**.
Las dimensiones de la descripción del puesto que se han mostrado relevantes para explicar el sexo de la persona contratada son cuatro: la **espacial**, la **relacional,** la **composición por sexo de los equipos de trabajo, y el uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación**.

El **espacio** donde se realiza el trabajo **es un claro indicador** de la probabilidad de contratar a hombres o mujeres. La división sexual de los espacios en el seno de las empresas ya ha sido apuntada por la teoría de género. Nuestros datos permiten apuntar que para los puestos que se desarrollan en oficinas el comportamiento de contratación de la pequeña empresa andaluza es paritario, mientras que para los puestos que se desempeñan **en espacios abiertos, naves o en espacios móviles**, las desigualdades por razón de sexo son alarmantes: **sólo en un 8,3 por ciento de los empleos se contrata a mujeres**. La calidad del hábitat laboral se ha revelado como un indicador de paridad.

En el **aspecto relacional** del puesto, han aparecido como factores moderadores la necesidad de relacionarse con consumidoras/es finales y con entidades financieras. En el primer caso, para los puestos de trabajo que requieren contacto con consumidoras/es se contrata a hombres o a mujeres según se trate de entornos de trabajo masculinos o no. Las exigencias de los clientes se convierten en un argumento para bloquear la entrada de mujeres a esos entornos, si bien para puestos de oficina la preferencia por mujeres es manifiesta. La necesidad de que el puesto deba relacionarse con bancos e instituciones financieras se utiliza para fomentar la entrada de hombres en la empresa.

Como se ha mencionado anteriormente, **la composición por sexo de los equipos de trabajo**, como unidades organizativas de la empresa, se ha revelado en este estudio como una **variable clave**, y consideramos que es la que mejor explica el comportamiento de las empresas en la idea previa sobre el sexo de la persona ideal. Para los puestos que se inscriben en equipos de trabajo formado sólo por hombres –un 58,6 por ciento-, se

piensa siempre en hombres y se contrata a hombres; para cubrir puestos en equipos femeninos predomina la contratación de mujeres, pero con menor intensidad, también se piensa en hombres. Por último, cuando los puestos pertenecen a equipos de trabajo mixtos se contrata en términos paritarios. Una vez vencida la inercia, cuando se ha conseguido crear departamentos mixtos, se mantiene la paridad en las contrataciones sucesivas. **La contratación de mujeres introduce paridad en la empresa.**

**El uso de tecnologías de la información** está siendo una "llave para la entrada de mujeres en entornos masculinos". Este elemento del puesto facilita la contratación de mujeres en términos paritarios, mientras que su ausencia determina la contratación mayoritaria de hombres. Se está estableciendo una estrecha asociación entre mujeres y uso de nuevas tecnologías, pero hay que valorar con cautela este fenómeno pues el uso de la tecnología en los puestos administrativos es muy rutinario.

**La probabilidad de contratar a una mujer es mayor** si el puesto se desarrolla en oficinas, si requiere el uso de tecnologías de la información, si se relaciona con consumidoras/es finales y siempre que se enmarque en equipos de trabajo femeninos. Es muy difícil que las empresas formen equipos de trabajo mixtos a partir de la entrada de mujeres en equipos de trabajo originariamente masculinos.

**La valoración del puesto**. Por su parte, las valoraciones de los puestos de trabajo más asociadas con la contratación de hombres o mujeres son: el **esfuerzo físico, la disponibilidad y la peligrosidad**.

**La valoración del esfuerzo físico** se usa como comodín de acuerdo con la cultura de empresa. En general, cuando se trata de un **puesto ocupado por un hombre las puntuaciones asignadas en esfuerzo físico son mayores** y tales diferencias no pueden atribuirse a la naturaleza del empleo pues ocurre en similares puestos de titulados, administrativos o comerciales. Nuestra investigación ha evidenciado que no es nada derivado de las exigencias del puesto, sino atributos culturales –grado de

feminización de las plantillas, de los equipos de trabajo, sexo de quien toma las decisiones, espacios donde se desarrolla el puesto- los que se relacionan con la valoración del esfuerzo físico.

La **disponibilidad horaria y de desplazamiento** no está en el discurso, pocas veces se argumenta públicamente el mandato social de la mujer, pero sí aparece en los datos. La disponibilidad es un concepto que se asocia a lo masculino y se utiliza como barrera para el acceso de mujeres a entornos donde está tomando posiciones como en puestos de oficina o en equipos de trabajo mixtos. Es muy alta esta barrera social, pues con una valoración de 2 sobre 5, baja necesidad de disponibilidad para viajar, ya empieza a ser significativa la presencia del sexo masculino en la definición del perfil, y en la contratación.

Por lo que respecta a la **valoración de la peligrosidad** de los puestos, es significativo que una parte importante de los puestos, **un 45,3 por ciento**, **se asocien con condiciones de peligrosidad**, y aun con valoraciones pequeñas, se atribuya la capacidad de asumirlo a un hombre y, por tanto, no susceptible de realizarlo mujeres.

Estas valoraciones sirven para organizar el mercado a conveniencia, pues tanto el esfuerzo físico como la disponibilidad y la peligrosidad se usan como ***compuertas*** para facilitar o restringir la entrada de mujeres.

Una vez constatada la importancia de los estereotipos en la definición de la persona ideal, bien directamente, bien a través de determinados atributos de la descripción y valoración del puesto, hay que continuar identificando los elementos claves de la desigualdad en el resto de fases del proceso de provisión de un puesto.

**Los obstáculos durante el proceso de reclutamiento.** En aquellas ocasiones en que se define el sexo de la persona ideal se adopta una actitud pasiva en cuanto al reclutamiento. El estereotipo previo, normalmente masculino hace el reclutamiento de mujeres prácticamente inexistente, lo que imposibilita la realización de pruebas de selección y por lo tanto, bloquea cualquier posibilidad de contratar mujeres.

Incluso cuando se afirma que el sexo es indiferente, el 46,8 por ciento de los procesos de selección se realiza a partir de una sola candidatura masculina, y sólo un 33,6 por ciento con candidaturas mixtas, por lo que la inercia organizativa lleva a la reproducción de las desigualdades en el proceso de reclutamiento y de selección.

El 45,7 por ciento de los puestos se cubren tras considerar una sola candidatura. De ellas, el 78 por ciento es un masculina, y el 22 por ciento femenina. Es decir, en el 35,8 por ciento de los puestos se ha contado con un solo candidato y en el 9,9 por ciento con una sola candidata, procedentes de una estrecha gama de fuentes de reclutamiento, muy vinculadas al personal de la empresa. En el resto de procesos, en los que ha habido candidaturas múltiples, tan solo han sido mixtas en el 17,7 por ciento de los casos, frente a un 28,2 por ciento de candidaturas múltiples masculinas. **Las mujeres sólo están en un 35,8 por ciento de los procesos de selección mientras que los hombres participan en el 81,9 por ciento de los mismos**.

Las fuentes más eficaces para la empresa, atendiendo al número de candidaturas que proporcionan y a la variedad son el currículo vitae y "otras fuentes" – empresas de selección, anuncios en prensa, Servicio Andaluz de Empleo de la Consejería de Empleo e Internet-. A su vez estas fuentes son las que se utilizan más para contratar mujeres. Por el contrario, el uso de las relaciones personales o el conocimiento profesional en otras empresas son las fuentes que más obstaculizan la llegada de candidaturas femeninas.

El empresariado manifiesta tener muchas dificultades para encontrar mujeres formadas para determinados puestos de trabajo, tradicionalmente masculinizados, aunque reconoce utilizar básicamente como fuente de reclutamiento las relaciones personales. Podemos concluir

que **no ven a las mujeres, porque no están próximas al empresariado, no están visibles en el circuito de reclutamiento de la micro y pequeña empresa andaluza.**

**La influencia de la organización en el reclutamiento.** Se han detectado relaciones significativas entre la realización de procesos de reclutamiento más eficaces, en cuanto a variedad de fuentes y de candidaturas obtenidas, con una estructura bien definida, y con un índice de feminización de las plantillas paritario, en las empresas de más de 20 personas empleadas pertenecientes al sector servicios.

Desde el punto de vista de la capacidad organizativa de la empresa, podemos concluir que la actitud pasiva ante la búsqueda de candidaturas femeninas se relaciona con una "delegación no concertada" de esta fase de reclutamiento, que permite que la búsqueda y preselección recaiga en personas sin la autoridad, capacidad y responsabilidad necesarias, por lo que esta práctica contribuye a reproducir las decisiones históricas. En definitiva, se han detectado deficiencias en la capacidad de la pequeña empresa para articular eficazmente el concepto de "proximidad" en su gestión de recursos humanos con la atracción de candidaturas diversas.

Las empresas con plantillas más feminizadas tienen más mujeres encargadas de la función de personal, y se ven menos influidas por los estereotipos al definir al perfil de competencias, lo que hace que contraten en términos más paritarios. De este modo, a tenor de los resultados del estudio, podemos afirmar que **el sexo de quien toma las decisiones ejerce una influencia importante en el sexo de la persona contratada.**

En general, creemos que los obstáculos del reclutamiento residen en gran medida en la escasa dedicación que se concede a este proceso en la pequeña empresa. No se encuentran argumentos económicos estratégicos en las prácticas de recursos humanos en la empresa sino **inercia organizativa y escasa tendencia a la innovación y el cambio**.

**El proceso de selección.** Es significativo constatar que ante candidaturas mixtas las empresas contratan en proporciones estrictamente paritarias, 50 por ciento mujeres y 50 por ciento hombres, y que por lo tanto, una de **las principales barreras para el empleo de las mujeres proviene de las primeras fases del proceso de gestión de personal que determina el número de candidaturas recibidas**.

Asegurar la llegada de candidaturas de mujeres a los procesos de selección es uno de los principales elementos que está contribuyendo a incrementar el porcentaje de mujeres contratadas. Es muy baja la probabilidad de que para un puesto se piense en mujer, pero a medida que las mujeres van demostrando que presentan mayores niveles de formación y logran ser consideradas en el proceso de selección, son contratadas en proporciones más paritarias.

Los procesos de **selección** presentan diferencias según se apliquen a hombres o a mujeres. Las mujeres para ser contratadas se ven sometidas a mayor número de técnicas de selección. Asimismo, al igual que ocurre con el proceso de reclutamiento, la selección está relacionada con las capacidades organizativas de la empresa. Pero, **el proceso de selección no influye en el sexo de la persona contratada,** que como hemos visto, se define previamente.

En general, esta investigación ha mostrado que el mercado de trabajo es masculino aunque se están abriendo algunas vías de entrada a mujeres, que se pueden sintetizar en dos. Una vía planificada por el empresariado, a partir de la definición del perfil ideal, asociado a puestos donde se considera que las mujeres aportan un plus diferencial, o se adaptan a unas condiciones laborales determinadas. Una segunda vía de entrada la constituyen los puestos que requieren titulación, a los que las mujeres acceden compitiendo en los procesos de selección a partir de la ventaja que les proporciona tener un nivel formativo superior al de los hombres.

De forma más concreta, se ha constatado que aquellas empresas que progresivamente eliminan el estereotipo de sexo de sus prácticas directivas lo hacen a favor de un mayor ***uso de las competencias profesionales como herramienta de gestión*** de los recursos humanos. Las características básicas de las empresas que consiguen eliminar los estereotipos de género son: el avance en la integración de hombres y mujeres en equipos de trabajo mixtos y un mayor Índice de Feminización de sus plantillas. A continuación se profundiza en la caracterización de las empresas atendiendo al grado de avance la implantación de prácticas directivas generadoras de paridad.

## TRES GRUPOS DE EMPRESAS ATENDIENDO A SU POSICIÓN ANTE LA IGUALDAD DE GÉNERO

En el avance hacia la igualdad de oportunidades hemos constatado que existe una heterogeneidad de empresas en cuanto a sus estructuras y comportamientos. Los factores estructurales que se relacionan con un comportamiento más "igualitario" serían principalmente: la presencia de mujeres en los órganos de toma de decisiones y, en general, en la plantilla de la empresa; el predominio de la organización del trabajo en equipos mixtos; la sensibilidad ante los obstáculos del mercado para el acceso de las mujeres al empleo; y el nivel de aceptación de políticas de igualdad de oportunidades.

**Tipología de empresas según su posición ante la igualdad.** En cuanto a la caracterización de las empresas atendiendo a su posición con respecto a la igualdad entre hombres y mujeres en su seno, se pueden identificar tres tipos de empresas:

1. **Las empresas inmovilistas**. Son empresas que reproducen las desigualdades de forma activa, perpetuando un modelo que se sustenta en la división sexual del trabajo.

   En estas empresas no suele haber mujeres y en todo caso, el Indice de Feminización es menor del 25 por ciento. Las escasas mujeres que hay en la plantilla (menos de 25 mujeres cada 100 hombres) sólo ocupan puestos tradicionalmente femeninos. No se plantean la posibilidad de contratar a una mujer para otros puestos, en la creencia de que la fuerza física condiciona la capacidad para trabajar. La estrecha asociación que realizan entre el perfil profesional y los atributos "masculinos" les impide considerar a las mujeres como potenciales candidatas.

   Estas empresas no creen que discriminen, puesto que tienden a atribuir las causas de la no contratación de mujeres a otros factores o motivos: la clientela, la tradición, la falta de interés de las propias mujeres, etc. No perciben ningún beneficio en la incorporación de mujeres a su actividad y no creen que éstas puedan ni deban ingresar en su ámbito de trabajo.

2. **Las empresas con inercia organizativa**. Se trata de un grupo en el que se perciben elementos puntuales de cambio, pero sin que predomine una dirección clara. Se delimita, en términos generales, a partir de un Indice de Feminización total de la plantilla superior al 25 por ciento, con estructuras simples, y en caso de que exista la dirección intermedia, con una mínima presencia de mujeres. Les resulta difícil romper la uniformidad sexual de los equipos de trabajo. Reproducen las desigualdades sin una voluntad intencionada, y por tanto pueden modificar sus prácticas.El principal obstáculo que identifican para contratar más mujeres se relaciona con la falta de formación y experiencia, argumentando que no hay mujeres que puedan y quieran trabajar en su sector, aunque estarían dispuestos a considerar candidaturas femeninas. Es decir, atribuyen los obstáculos a desajustes entre la oferta y la demanda, pero son permeables a la idea de introducir cambios en la medida en que se les facilitase el conocimiento de candidatas con un perfil técnicamente apropiado.

   No existe un conocimiento claro sobre las políticas de igualdad de oportunidades, y de hecho las confunden con políticas de feminización de las plantillas. En cambio, sí aprecian las habilidades diferenciales de las mujeres y valoran la influencia positiva sobre la imagen de la empresa de una mayor presencia femenina en las mismas. Se podrían encuadrar en este grupo en torno al 40 por ciento de las empresas.

3. **Las empresas vectores del cambio**. Se trata de un grupo aún bastante minoritario, donde encontramos empresas con un índice de feminización paritario o femenino, con mujeres en la toma de decisiones, bien por participar de la propiedad o por desempeñar un puesto de dirección. En su estructura organizativa destaca la presencia de departamentos mixtos en la composición por sexos, la descentralización de la toma de decisiones y una mayor sistematización de los procesos directivos. Estas empresas están insertas en la sociedad del conocimiento y, en general, el personal necesario para ocupar sus puestos de trabajo debe poseer alta cualificación. Utilizan una amplia gama de fuentes de reclutamiento y realizan procesos de selección a partir de candidaturas mixtas, pudiéndose afirmar que tienen una actitud activa en la gestión de sus recursos humanos.

   Para este grupo, lo contrario de masculino no es femenino, sino mixto, y la incorporación de mujeres no implica la "feminización" de las prácticas de dirección de personas, sino la igualdad de oportunidades. Estas empresas son conscientes de que la principal barrera para la igualdad de oportunidades de las mujeres en el empleo es su sujeción al ámbito familiar-doméstico. Fomentan las medidas de conciliación trabajo-familia y estarían dispuestas a introducir cambios en su gestión para avanzar hacia la igualdad de oportunidades.

**Un impulso para favorecer las políticas de igualdad en las pequeñas empresas.** La igualdad de oportunidades como criterio de excelencia empresarial constituye una novedad: supone conseguir una organización y dirección de personal que integre la rentabilidad económica y la social, y comprobar que la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres contribuye directamente a una mayor rentabilidad económica. Se trata de considerar la satisfacción del personal, la diferencia y diversidad junto con la satisfacción de la clientela y la mejora de los procesos. Aunque muchas empresas andaluzas perciben el impacto de estas políticas de igualdad en la satisfacción de las personas empleadas, les queda por reflexionar sobre cómo implementarlas para que tengan un impacto directo en la rentabilidad.

Hace falta un impulso para que el cambio en el discurso del empresariado se manifieste en los comportamientos. Y ello pasa necesariamente por introducir criterios de eficiencia y rentabilidad en el desarrollo de las prácticas de recursos humanos, eliminando así la influencia de unos estereotipos de género que dirigen el proceso de gestión de personal al margen de la estrategia de la empresa.

A la hora de diseñar una política de apoyo para promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, se plantean cuestiones de mucho calado: ¿Qué medidas correctoras se pueden impulsar para remover los obstáculos a la igualdad y romper la inercia de este tejido empresarial?. ¿Cómo se puede transformar la cultura empresarial para dar mayor protagonismo a la diversidad de los recursos humanos, en un contexto de proximidad?

Una primera exigencia se relaciona con el desconocimiento que, en general, se ha detectado sobre el concepto de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y sobre las políticas de igualdad puestas en marcha por la Administración Pública, desconocimiento que se extiende a las posibilidades de la empresa para asumir el diseño de políticas igualitarias en su seno. Se asocia igualdad con feminización de las plantillas, con el establecimiento de cuotas femeninas, con permisos de maternidad, etc. Ni siquiera el empresariado que presenta una posición más avanzada y posee una plantilla menos desigual tiene criterios claros para orientar su política de recursos humanos hacia la igualdad.

En segundo lugar, una política de apoyo a las pequeñas empresas debe considerar la especificidad de las mismas en lo referente a su gestión: el concepto de proximidad que hemos visto cómo influye en las decisiones de estas empresas, y es difícil unirlo con los criterios de objetividad y racionalidad que debe presidir la gestión de recursos humanos. Por ello, en la prestación de servicios de intermediación a las micro y pequeñas empresas hay que tener en cuenta la posible divergencia entre estos requisitos, para asegurar la visibilidad de mujeres en los circuitos de reclutamiento de estas empresas.

Una tercera exigencia es tener en cuenta que el alcance de este problema afecta a la rentabilidad empresarial, y al desarro-

llo de la economía en general, sin perjuicio del concepto de igualdad de género y de justicia social en el empleo, para hacerse extensivo a la competitividad de la empresa. El concepto de igualdad enmarcado en una estrategia innovadora de recursos humanos se extiende desde un ámbito estricto de las políticas de empleo para incardinarse en una política de apoyo a la competitividad empresarial. De ahí que las acciones deban orientarse de forma diferente para los distintos grupos de empresas, más que en función de sectores de actividad u ocupaciones.

En relación con el primer grupo, las más inmovilistas, las acciones deben dirigirse a dar a conocer el significado de los conceptos de igualdad, diversidad, así como fomentar la entrada de mujeres en esos sectores, para ir rompiendo el poder argumentativo de las barreras relacionadas con la experiencia en el sector y la tradición.

En el segundo grupo, la ayuda debe dirigirse a dar el salto desde una introducción de mujeres sólo por su cualidad diferencial, y de la separación entre los equipos de trabajo femeninos y los masculinos hacia la creación de equipos de trabajos mixtos en todas las áreas de la empresa.

El tercer grupo necesita avanzar en el desarrollo de una política de recursos humanos que rompa la masculinidad de las reglas y procedimientos, de las rutinas organizativas e incorpore la visión y necesidades de las mujeres en la organización. En definitiva, se trataría de ir avanzando en la implantación de políticas de diversidad, como paradigma de gestión de los recursos humanos que revaloriza esta función empresarial. Por lo tanto, los niveles de intervención deberían tener en cuenta:

- Promover un cambio en las mentalidades, generando una corriente a favor de la igualdad en los valores y creencias personales. Hemos visto la importancia de las "ideas previas" en la cultura de empresa y su traducción en la organización y dirección de las personas.
- Ayudar a identificar las conductas discriminatorias en las prácticas de gestión de personal. Proponer al empresariado instrumentos que le permitan observar su propia empresa y reconocer los efectos de sus procedimientos en términos de igualdad/desigualdad.
- Abrir vías de intermediación, de información y comunicación que contribuyan a facilitar el encuentro entre la oferta y la demanda, actuando a favor de la igualdad y la diversificación de las candidaturas.
- Ofrecer modelos alternativos. Proponer comportamientos que se ajusten a la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres en el empleo. Fomentar la adopción de estas prácticas, a través de procesos formativos, asesoramiento, reconocimiento público de buenas prácticas y otras medidas que incentiven el cambio hacia una cultura a favor de la igualdad.

# 7 BIBLIOGRAFÍA


AGENCE DES PME (2003): "Gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises". *Regard sur les PME*, Nº 3, Octobre 2003. Agence des PME, Paris.

BARBERA, E.; SARRIO, M.; RAMOS, A. (coord.) (2000): *Mujeres directivas: promoción profesional en España y el Reino Unido.* Colecció Quaderns Feministes. Institut Universitari d'Estudis de la Dona de la Universitat de València.

BIT (2004): *Briser le plafond de verre. Les femmes aux postes de direction*. Bureau International du travail, Géneve.

BLANQUER, D. (2004): "La gestión de los recursos inteligentes". Documento disponible en http://www.uoc.edu/dt/20370/index.html

BUSTELO RUESTA, M. (2004): *La evaluación de las políticas de género en España*. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Los libros de la Catarata. Madrid.

CÁCERES, J.I. et al. (2004): "La segregación ocupacional y sectorial de la mujer en el mercado de trabajo español". *Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales,* nº 2004-06. Universidad Complutense de Madrid. Disponible en http://www.ucm.es/BUCM/cee/

CHINCHILLA. N.; POELMANS, S.C. LEÓN, C.(2003): "Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas". *Documento de Investigación IESE DI nº 498.*

COMISIÓN EUROPEA (2002a): *Etude qualitative sur l'intégration de la dimension de genre dans les politiques de l'emploi*. Rapport Final Direction générale emploi et affaires sociales. Pp. 3-70.

COMISIÓN EUROPEA (2002a): *Combler le fossé hommes-femmes, réduire la ségrégation sur le marché de l'emploi***.** Office des publications des communautés européennes - L2985 - Emploi et Affaires sociales.

COMISIÓN EUROPEA (2002b): Le recrutement d'employés: contraintes administratives pour les PME en Europe. *Observatoire des PME européenes,* nº 7. Publications DG Empresa.

COMISIÓN EUROPEA (2002c): *Las PYME europeas en estudio. Principales resultados del Observatorio de las PYME europeas 2002*. Publicaciones DG Empresa. Disponible en http://www.europa.eu.int

COMISIÓN EUROPEA (2003a): *Las PYME europeas en estudio. Principales resultados del Observatorio de las PYME europeas 2003*. Publicaciones DG Empresa. Disponible en http://www.europa.eu.int

COMISIÓN EUROPEA (2003b): "Le développement des compétences dans les PME". Nº 1. Publications DG Entreprises. Observatoire des PME européennes. Disponible en http://www.europa.eu.int

COMISIÓN EUROPEA (2004): *Proyecto de Informe conjunto sobre el empleo 2003-2004*. COM (2004) 24, de 9 de enero.

CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL (2003): *Segundo Informe sobre la situación de las mujeres en la realidad sociolaboral española*. Informe 3/2003 aprobado en la sesión del Pleno de 10 de diciembre. Disponible en http://www.ces.es/informes/ 2003/inf0303.pdf

CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL (2004): "Panorama sociolaboral de la mujer en España". *Boletín elaborado por el Área de Estudios y Análisis nº 35, primer trimestre 2004.*

DURÁN, M.A.; TORREGROSA, I. (2004):"La mujer en la función de RR.HH". *Asociación Española de Dirección de Personal.* Documento disponible en http://www.aedipe.es

FCEI (2004): "Conciliation travail-famille et PME: Pour éviter le piège du "mur à mur"!. Juillet 2004. Disponible en www.fcei.ca/researchf/reports

FCEI (2004): "Favoriser la flexibilité: travail et famille". *Résultats du sondage de FCEI sur les pratiques en milieu de travail*. Septembre. Disponible en www.fcei.ca/researchf/reports

FONDATION EUROPÉENNE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE VIE ET DE TRAVAIL (2002 "La qualité du travail et de l'emploi des femmes: instruments de changement". *Cahier de la Fondation*, nº 3 Décembre. Office des publications officielles des Communautés européennes.

FONDATION EUROPÉENNE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE VIE ET DE TRAVAIL (2003*): La qualité du travail et de l'emploi pour les femmes* -instruments *de changement*. Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes. 36 pp.

GARNER-MOYER, H. (2003): "Discrimination et emploi: revue de la literature". *Document d'études*, DARES, nº 69 mai.

GÓMEZ-MEJÍA *et al* (1997): *Gestión de recursos humanos*. Prentice Hall. Madrid.

GUTIÉRREZ, L.; SOTO, H. (2002): *Gerencia de recursos humanos y equidad de género en la administración pública*. Proyecto de Promoción de Políticas de género. Documentos metodológicos. Managua.

HANSEN F. (2003): Diversity's business case: Doesn't add up. *Workforce*, vol 82, nº 4, pp.28-38.

IEA (1999): *Encuesta a Empresas sobre tendencias del mercado laboral en Andalucía 1999*. Instituto de Estadística de Andalucía. Disponible en http://www.juntadeandalucia.es/ institutodeestadistica/

IEA (2003): *Anuario Andaluz de la Mujer. Perspectivas de género*. En http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadistica/anuarioMujer/anuarioMujer03/. Instituto de Estadística de Andalucía

IEA (2004a): *El Mercado de Trabajo en Andalucía. Datos Estructurales 2004*. Disponible en http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadistica/

IEA (2004B): *Mujeres andaluzas. Datos Básicos 2004*. Disponible en http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadistica/

INE (2002): *Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico (CE)*. Instituto Nacional de Estadística. Disponible en http://www.ine.es

INE (2002): Mujeres y Hombres en España. http://www.ine.es/daco/daco42/sociales/hombre_mujer.pdf

INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER (1996): *Guía práctica para diagnosticar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas. Programa óptima.* Pp. 6-67.

INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER (2003): *Las mujeres andaluzas y la sociedad de la información*. Consejería de la Presidencia. Sevilla.

INSTITUTO DE LA MUJER (1999): *Manual de Orientación para la puesta en marcha de Acciones Positivas en las Empresas*. Ministerio de Asuntos Sociales. Madrid.

INSTITUTO DE LA MUJER (2000): *Herramientas para eliminar la discriminación retributiva*. Instituto de la Mujer, Madrid.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2004): *Directorio Central de Empresas*. Disponible en http://www.ine.es/inebase/

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2004): *Encuesta de Población Activa*. Disponible en http://www.ine.es/inebase/

ISNARD, C. (2003). "La performance par la diversité". *Revue Ressources Humaines et Management*, octobre, 11. Pp 22-23.

LANDRIEUX-KARTOCHIAN, S. (2003): "Au-delà du plafond de verre? L'introduction de la dimension genre dans les politiques de gestion des ressources humaines". *Les cahiers du CERGOR*. Numéro 03/01, janvier. Université Paris 1 Panthéon Sorbonne.

LANDRIEUX-KARTOCHIAN, S. (2004): "La contribution des femmes à la performance: une revue de la litterature". *Document d'études*, DARES, nº 83 octubre.

LAUFER, J. (2003): *L'accès des femmes à la sphère de direction des entreprises: la construction du plafond de verre*. Rapport de synthèse financée para la Dares. Disponible en http://www.travail.gouv.fr/etudes

LÉVY, J.P y VARELA, J. (2003): *Análisis multivariante para las ciencias sociales*. Editorial Pearson, Prentice Hall.

MATÉ, J.J.; NAVA, L.A.; RODRÍGUEZ, J.C. (2002). "La segregación ocupacional por razón de sexo en la economía española, 1994-1999. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, nº 36 pp 79-94.

MINISTERIO DE TRABAJOS Y ASUNTOS SOCIALES (2004): *Encuesta de Coyuntura Laboral*.

MORALES, S. (2001): *Industria agroalimentaria, género y desarrollo rural. Un análisis comparativo desde la geografía.* Tesis Doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona.

OCDE (2002): "Les femmes au travail: qui sont-elles et quelle est leur situación?". *Perspectives del l'emploi de l'OCDE, cap 2, pp. 67-136.*

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, OIT (2003a): "La hora de la igualdad en el trabajo". *Informe I,* Ginebra.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, OIT (2003b): "*Les tendences mondiales de l'emploi*". Ginebra.

OLGIATI, E.; SHAPIRO, G. (2002). *Promoting gender equality in the work place*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2002. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities

RODRÍGUEZ, P. (coord.) (2003): *El empresariado femenino en Andalucía*. Instituto de Desarrollo Regional y Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico.

SAVALL H., ZARDET V. (1989): *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*. Ed. Economica. 2 édition.

SAVALL, H., ZARDET, V. (1996): "Pour des stratégies d'entreprise á la fois économiques et sociales". A.N.D.C.P. *Personnel* nº 367-Février.

# 8 ANEXO

## CUESTIONARIO

## DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

**1.** *En qué año se creó la empresa:*_____

**2.** *Dispone la empresa de más de un establecimiento/local/taller* ☐ No (**pase a pregunta 2.3**) ☐ Sí ¿Cuántos?_____

**2.1.** *¿Desarrollan todos los establecimientos la misma actividad?* ☐ Sí (**pase a pregunta 2.3**) ☐ No

**2.2.** *¿Qué actividades desarrollan el resto de establecimientos?* _____

_____

**2.3.** *Indique el número de personas ocupadas en este establecimiento y si procede en el total de la empresa*

| Año 2003 | Total | Hombres | Mujeres |
|---|---|---|---|
| Establecimiento encuestado | | | |
| Total de la empresa (si procede) | | | |

(En el caso de que todos los establecimientos desarrollen la misma actividad, la encuesta irá referida al total de establecimientos, en caso contrario nos centraremos en el establecimiento que fue seleccionado en el muestreo)

**3.** *¿Qué forma jurídica tiene la empresa, o en su caso el establecimiento?*

| | |
|---|---|
| ☐ Empresario Individual | ☐ Empresaria Individual |
| ☐ Sociedad _____ Total socios/as_____ Nº de socios_____ Nº de socias____<br>% capital participado por hombres_____% capital participado por mujeres_____ | |

**4.** *¿Está su empresa participada por otras empresas?* ☐ No **(pase a pregunta 5)** ☐ Sí

| | | |
|---|---|---|
| ☐ Es una franquicia | ☐ Es una sucursal | ☐ Es una concesión |
| ☐ Participada por empresa pública | ☐ Participada por otra empresa privada | |

**5.** *¿Cuál es su ámbito de mercado?*
☐ Local ☐ Provincial ☐ Regional ☐ Nacional ☐ Internacional

**6.** *¿Subcontrata la empresa alguna de las actividades secundarias?*
☐ No, ninguna **(pase a pregunta 7)** ☐ Sí ¿Cuáles?

| | | | |
|---|---|---|---|
| o Limpieza | o Selección de personal | o Informática | o Asesoramiento laboral |
| o Asesoramiento fiscal y contable | | o Actividades publicitarias o de comunicación | |
| o Otras (indicar): | | | |

**7.** *¿Subcontrata la empresa alguna parte de la actividad principal?*
☐ No (**pase a pregunta 9**)
☐ Sí (especificar):_____

**8.** *La empresa a la que subcontrata esa actividad principal es:*

☐ Autónomo ☐ Autónoma ☐ Dirigida por hombres ☐ Dirigida por mujeres

**9.** ¿Dispone su empresa de equipamiento informático?

| ORDENADORES | Total | Nº hombres con acceso | Nº mujeres con acceso |
|---|---|---|---|
| • Ordenadores con conexión a Internet | | | |
| • Ordenadores sin conexión a Internet | | | |

**10.** Respecto al uso de Internet en la empresa (sólo en el caso que la empresa tenga conexión a Internet)

| | | |
|---|---|---|
| ¿Usa el correo electrónico en su relación con la clientela? | ☐ Sí | ☐ No |
| ¿Realiza su empresa compras a través de Internet? | ☐ Sí | ☐ No |
| ¿Tiene la empresa personal teletrabajador? | ☐ Sí | ☐ No |
| ¿Dispone su empresa de página Web? | ☐ Sí | ☐ No **(pase a pregunta 11)** |
| ¿Ofrecen servicios a través de la página Web? | ☐ Sí | ☐ No |

## PLANTILLA

*Ahora nos gustaría conocer algunas características de su plantilla*

***11.*** *Número de personas ocupadas actualmente según…….*

| | Total | Hombre | Mujer |
|---|---|---|---|
| **Jornada a tiempo completo** | | | |
| • Contrato fijo | | | |
| • Contrato temporal | | | |
| **Jornada a tiempo parcial** | | | |
| • Contrato fijo | | | |
| • Contrato temporal | | | |
| ***Edad*** | | | |
| • Menores de 25 años | | | |
| • De 25 a 44 años | | | |
| • Mayores de 45 años | | | |
| ***Formación reglada*** | | | |
| • Sin estudios | | | |
| • Estudios primarios | | | |
| • Estudios secundarios (Bachiller, FP I y II) | | | |
| • Titulación universitaria | | | |

***12.*** *¿En los últimos 3 años ha crecido el número de personas empleadas en su empresa?*

*Nº Aprox___ Hombres____Mujeres___*

***13.*** *¿Tiene usted personas inmigrantes empleadas?* ☐ No ☐ Sí *Hombres____Mujeres___*

***14.*** *Nos gustaría conocer los puestos de trabajo de su empresa, la categoría profesional y el sexo de sus ocupantes. (**Hacer organigrama**).*

***15.*** *¿Quién toma las decisiones de política de personal?* Cargo:_____ ☐ Hombre ☐ Mujer

## ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

*Preguntamos por la **última persona contratada en un puesto permanente y representativo** de la actividad de la empresa. A partir de ahora nos vamos a centrar en ese puesto,*

**16.** *¿Cómo se llama el puesto?* _____

**17.** *¿Cuándo se contrató aprox.?*_____

**18.** *¿Qué funciones corresponden a dicho puesto?*_____
_____
_____

**19.** *¿Dónde estaría en el organigrama?*_____

**20.** *Indique si el grado de autonomía del puesto es* ☐ Alto ☐ Medio ☐ Bajo

**21.** *¿Debe supervisar a otras personas?*

☐ No **(pase a pregunta 22)** ☐ Sí Nº Hombres_____ Nº Mujeres_____

**22.** *Para este puesto en cuestión ¿Cuál era la persona ideal?, esto es ¿en quién estaba pensando? (con independencia de la persona que al final fue contratada)*

| | | | |
|---|---|---|---|
| Edad: ☐ I<br>☐ Menos de 25 años<br>☐ Entre 25 y 44 años<br>o Más de 45 años | Sexo: ☐ I<br>☐ Hombre<br>☐ Mujer | Estado civil: ☐ I<br>☐ Casado-a/pareja<br>☐ Soltero-a/sin pareja | Familia: ☐ I<br>☐ Sin hijos/as<br>☐ Con hijo/a o 1 o 2+<br>☐ Con hijos/as > 12 años |
| Formación:<br>☐ Sin estudios<br>☐ Estudios primarios<br>☐ Estudios secundarios<br>☐ Titulación universitaria | Experiencia: o No o Sí<br>☐ En funciones iguales o parecidas<br>☐ En cualquier puesto del sector<br>☐ Simplemente que haya tenido antes un empleo | | |
| Otros: ☐ Informática ☐Idiomas ☐ Cursos específicos (indicar): | | | |

**23.** *Este puesto de trabajo se desarrolla durante la mayor parte de la jornada en*

☐ Oficina/despacho/aula o similar ☐ Naves industriales o talleres
☐ Espacios abiertos (vía pública, exteriores) ☐ En espacio móvil (autobús, coche)

**24.** *¿Este puesto de trabajo requiere trabajar con algún tipo de...?*

| |
|---|
| ☐ Maquinaria (indicar): |
| ☐ Herramientas (indicar): |
| ☐ Nuevas tecnologías (informática): |
| ☐ Otras (indicar): |

**25.** *Este puesto de trabajo requiere relacionarse con*

| | | |
|---|---|---|
| ☐ Empresas colaboradoras | ☐ Consumidores/as finales | ☐ Bancos y entidades financieras |
| ☐ Proveedores/as | ☐ Clientela | ☐ Otras (indicar): |

**26.** *¿Cuál es el horario de este puesto de trabajo?* Nº de horas semanales:_____

_____

(Jornada partida, jornada continua, flexibilidad, turnos, horario nocturno)

**27.** *Valore el puesto de trabajo atendiendo a las siguientes características, siendo* ***1 =poco importante y 5 =muy importante***

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| HABILIDADES NECESARIAS | | | | | |
| Habilidades técnicas, uso de instrumentos y equipos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Habilidades sociales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Autodisciplina, autonomía, responsabilidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dotes de supervisión | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Adaptabilidad/ versatilidad/flexibilidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ESFUERZO REQUERIDO | | | | | |
| Esfuerzo físico | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Esfuerzo mental, psíquico | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| RESPONSABILIDADES | | | | | |
| Sobre personas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sobre recursos materiales y financieros | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CONDICIONES DE TRABAJO | | | | | |
| Peligrosidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Condiciones desagradables | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Complejidad y diversidad de tareas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**28.** *Valore la importancia que concede usted a los siguientes aspectos relacionados con la motivación y disponibilidad del candidato/a siendo* ***1=poco importante y 5=muy importante***

| **1= poca; 5 = mucha** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Que le guste el trabajo bien hecho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Que tenga ambición por promocionar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Que esté dispuesto/a a tener autonomía | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Que quiera aprender el oficio/profesión | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Que se adapte a la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Que esté disponible en horario distinto a la jornada habitual | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Que esté disponible para desplazamientos y viajes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

**29.** ¿Cómo tuvo conocimiento de la persona que finalmente contrató?

| | | |
|---|---|---|
| ☐ A través de currículums | | ☐ A través de relaciones personales (familia, amistades) |
| ☐ En cursos, prácticas de formación y centros de formación | | ☐ En otras empresas del sector (competidores, proveedores,) |
| ☐ Por una empresa de selección de personal | | ☐ Servicio público de empleo (antiguo INEM, ahora SAE) |
| ☐ Prensa | ☐ Internet | ☐ Otros (indicar): |

***30.*** *¿Cuántas candidaturas había para ocupar dicho puesto?* Total_____ Nº Hombres:_____Nº Mujeres:_____

***31.*** *¿Qué hizo para seleccionar?*

| | |
|---|---|
| ☐ Entrevista personal | ☐ Análisis de currículum |
| ☐ Prueba profesional (indicar): | ☐ Otros (indicar): |

***32.*** *Finalmente qué perfil tenía la persona seleccionada respecto a las siguientes características*

| | | | |
|---|---|---|---|
| Edad:<br>☐ Menos de 25 años<br>☐ Entre 25 y 44 años<br>☐ Más de 45 años | Sexo:<br>☐ Hombre<br>☐ Mujer | Estado civil: ☐ NS<br>☐ Casado-a/pareja<br>☐ Soltero-a/sin pareja | Familia: ☐ NS<br>☐ Sin hijos/as<br>☐ Con hijo/a ☐ 1 ☐ 2+<br>☐ Con hijos/as > 12 años |
| Formación:<br>☐ Sin estudios<br>☐ Estudios primarios<br>☐ Estudios secundarios<br>☐ Titulación universitaria | Experiencia: ☐ No ☐ Sí<br>☐ En funciones iguales o parecidas<br>☐ En cualquier puesto del sector<br>☐ Simplemente que haya tenido antes un empleo | | |
| Otros: ☐ Informática ☐Idiomas ☐ Cursos específicos (indicar): | | | |

***33.*** *¿Qué le hizo decidirse por esa persona? (Enumere los motivos por orden de importancia)*
1º)_____
2º)_____
3º)_____

***34.*** *¿Quién intervino en la selección*?

| | | | |
|---|---|---|---|
| ☐ Una sola persona | ☐ Hombre | ☐ Mujer | Puesto: |
| ☐ Un grupo de personas, | Nº hombres: | Nº mujeres: | |

## INTEGRACIÓN

***35.*** *¿Ha dejado alguien de trabajar en la empresa en los últimos 3 años?*

☐ No (**pase a pregunta 36**) ☐ Sí Nº hombres_____ Nº mujeres_____

**35.1.** *¿Podría indicarnos si los siguientes motivos han influido en esa decisión?*

| | Motivos | Total | Hombres | Mujeres |
|---|---|---|---|---|
| | Casarse | | | |
| | Tener hijos/as | | | |
| | Cuidar de personas mayores a su cargo | | | |
| | Dificultad de integración en el equipo de trabajo | | | |
| | Sentimiento de presión por parte de los compañeros/as | | | |
| | Otras (indicar): | | | |

## FORMACIÓN

***36.*** *¿Cuántas personas de la empresa han asistido a actividades de formación en los últimos 3 años*?

| | Total | Hombres | Mujeres |
|---|---|---|---|
| Jornadas y seminarios | | | |
| Cursos técnicos de especialización | | | |
| Cursos de idiomas, informática, habilidades… | | | |
| Otros (indicar): | | | |

***37.*** *Por regla general los cursos se realizan en..* ☐ En horario laboral ☐ Fuera del horario laboral ☐ Ambos

***38.*** *Indique el número de personas que han recibido ayuda para asistir a actividades formativas, del tipo…*

| | Hombres | Mujeres |
|---|---|---|
| Abono del importe del curso | | |
| Permiso para asistir | | |
| Otros | | |

## PROMOCIÓN

***39.*** *Indique, por favor, el número de personas que han promocionado o ascendido en la empresa en los últimos 3 años*:

| | | | |
|---|---|---|---|
| De | A | Nº Hombres: | Nº Mujeres: |
| De | A | Nº Hombres: | Nº Mujeres: |
| De | A | Nº Hombres: | Nº Mujeres: |

**40.** *¿Qué es lo que más le demanda el personal? (Seleccione las dos más frecuentes en cada caso)*

| Hombres | Mujeres |
|---|---|
| ☐ Salario | ☐ Salario |
| ☐ Formación | ☐ Formación |
| ☐ Promoción | ☐ Promoción |
| ☐ Mejora de las condiciones de trabajo | ☐ Mejora de las condiciones de trabajo |
| ☐ Horario flexible | ☐ Horario flexible |
| ☐ Reducción de la jornada de trabajo | ☐ Reducción de la jornada de trabajo |

## RESULTADO EMPRESARIAL

**41.** *Por favor, evalúe los siguientes aspectos de su empresa en los últimos 3 años del 1 al 5, siendo* ***1 =muy bajo y 5 =muy alto***

| | Muy bajo | | | | Muy alto |
|---|---|---|---|---|---|
| La rentabilidad media de la empresa ha sido… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| El crecimiento medio de las ventas en los últimos 3 años ha sido… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| La productividad del personal empleado ha sido… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| El absentismo laboral de los 3 últimos años ha sido… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| La satisfacción global de la clientela es… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| La satisfacción global del personal empleado es… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| La posición competitiva de la empresa frente a la competencia es… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**42.** *Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a distintos aspectos de su empresa, siendo* ***1 = totalmente en desacuerdo y 5 = totalmente de acuerdo***

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Entre la dirección y el personal hay relaciones cordiales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| El personal se lleva bien y forma una “piña” | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| El personal empleado cree que la dirección es muy exigente en el trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Las relaciones entre los hombres y las mujeres de la empresa son buenas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| El personal empleado trata a la dirección con compañerismo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| La comunicación del personal empleado con la dirección (de abajo a arriba) es buena | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| La comunicación descendente de la dirección con el personal subordinado es suficiente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| La satisfacción de las mujeres empleadas es buena | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| En la empresa existen conflictos entre empleados y empleadas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Los equipos formados sólo por hombres o mujeres generan menos conflictos que los mixtos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## SALARIO

**43.** *Podría indicar cuántos hombres y mujeres tienen un sueldo neto mensual medio (incluyendo conceptos fijos y variables) de ...*

| | Hombres | Mujeres | |
|---|---|---|---|
| Menos de 600 euros al mes | | | Razonar el motivo (las diferencias son debidas a..) |
| De 601 a 1000 euros | | | |
| De 1000 a 1500 euros | | | |
| Más de 1500 euros | | | |

**44.** *¿Los sueldos del personal son estrictamente lo estipulado en convenio?*

☐ Sí **(pase a pregunta 46)** ☐ No

**45.** *De toda la plantilla, díganos el número de hombres y mujeres que perciben retribuciones extra por los siguientes motivos*:

| | Hombres | Mujeres |
|---|---|---|
| Horas extra | | |
| Retribuciones en especie | | |
| Complementos específicos (indicar): | | |

## POLÍTICA DE IGUALDAD

A hora nos gustaría conocer **su opinión** sobre distintos aspectos relacionados con la igualdad de hombres y mujeres en el empleo

**46.** *Considera que las mujeres en su sector: (pregunta de respuesta única)*

☐ Tienen bastantes obstáculos para acceder a todos los trabajos
☐ Tienen bastantes obstáculos para acceder a algunos puestos de trabajo
☐ Tienen obstáculos para acceder a puestos directivos
☐ Tienen igualdad de oportunidades
☐ Tienen más facilidad para acceder al empleo

**47.** *¿Cuáles son los obstáculos con los que las empresas de su sector se encuentran a la hora de contratar mujeres?*_____
_____
_____

**48.** *¿Podría indicarnos tres motivos por los que las empresas de su sector preferirían contratar hombres y tres motivos por los que preferirían contratar mujeres?*

| Motivos contratación hombres | Motivos contratación mujeres |
|---|---|
| | |

**49.** *Sabiendo que hay mujeres formadas en todas las actividades, ¿estaría usted dispuesto a introducir cambios para atraer más candidaturas de mujeres?* ☐ No ☐ Sí_____

**50.** Como usted sabrá, se han puesto en marcha distintas iniciativas de conciliación e igualdad para facilitar la incorporación de las mujeres al empleo. I*ndique su grado de acuerdo o desacuerdo con las* medidas *de conciliación e igualdad, siendo* ***1 = totalmente en desacuerdo y 5 = totalmente de acuerdo***

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Estoy de acuerdo con las medidas de conciliación e igualdad de oportunidades de hombres y mujeres | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**51.** En su opinión, ¿cree usted que hay información suficiente sobre las medidas para fomentar la igualdad de oportunidades en el empleo?

☐ Existe suficiente información sobre las mismas ☐ La sociedad no termina de comprender en qué consisten

***52.*** *¿Tiene la empresa alguna política de conciliación*? ☐ No ☐ Sí (por favor indique en qué consiste)

☐ Flexibilidad horaria
☐ Complementos salariales
☐ Otras (indicar):_____

***53.*** *La aplicación de estas medidas puede ayudar a la empresa a (señalar un máximo de 3)*

☐ Reducir los costes
☐ Elevar el grado de satisfacción del personal
☐ Mejorar la productividad
☐ Mejorar la imagen de la empresa
☐ Nada
☐ Otras (indicar): _____

**54.** Para terminar, ¿qué considera más necesario para incluir la igualdad de oportunidades en las prácticas de recursos humanos? (señale un máximo de 3)

☐ Formación en género e igualdad
☐ Información sobre recursos y medidas de apoyo para incorporar la igualdad en la empresa
☐ Ayudas económicas
☐ Modelos que orienten sobre como incluir la igualdad en las prácticas de recursos humanos
☐ Concesión a empresas de reconocimiento público de buenas prácticas en igualdad de oportunidades
☐ Asesoramiento técnico laboral
☐ Fomentar el teletrabajo

***MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN***

Nº cuestionario_____

# RELACIÓN DE VARIABLES UTILIZADAS EN EL ANÁLISIS

## VARIABLES CREADAS A PARTIR DE VARIABLES ORIGINALES

**1. Antigüedad de la empresa.** Hemos considerado los siguientes grupos en función del año de creación:

1. Empresas creadas antes de 1975.
2. Empresas creadas entre los años 1976 y 1985.
3. Empresas creadas entre los años 1986 y 1990.
4. Empresas creadas entre los años 1991 y 1995.
5. Empresas creadas a partir del año 1996.

**2. Índice de Feminización de la plantilla de la empresa**

Esta variable ha sido creada a partir de los porcentajes obtenidos de dividir la variable número de mujeres ocupadas en la empresa entre la variable número de hombres ocupados en la empresa. Representa el número de mujeres ocupadas por cada 100 hombres ocupados en la empresa. Los intervalos creados son los siguientes:

1. **No hay mujeres**: no hay mujeres contratadas en la empresa.
2. **Hasta el 10 por ciento:** por cada 100 hombres contratados hay como máximo 10 mujeres contratadas.
3. **Entre el 11 y el 24 por ciento**: por cada 100 hombres contratados hay entre 11 y 24 mujeres contratadas.
4. **Entre el 25 y el 66 por ciento**: por cada 100 hombres contratados hay entre 25 y 66 mujeres contratadas.
5. **Entre el 67 y el 150 por cien**: por cada 100 hombres contratados hay entre 67 y 150 mujeres contratadas. En este grupo se incluyen las empresas paritarias, en las que el porcentaje de personas empleadas de cada sexo oscila entre el 40 y el 60 por ciento.
6. **Femenina**: por cada 100 hombres contratados hay más de 150 mujeres contratadas.

**3. Tamaño de la empresa**

Se han considerado los siguientes grupos en función del número de personas empleadas en la empresa:

1. **Micro empresa (6-10)**: el número de personas empleadas está entre 6 y 10.
2. **Pequeña (11-20)**: el número de personas empleadas está entre 16 y 20.
3. **Pequeña (21-50)**: el número de personas empleadas está entre 21 y 50.

**4. Índice de feminización de soci@s**

Esta variable ha sido creada a partir de los porcentajes obtenidos de dividir la variable número de socias de la empresa entre el número de socios. Representa el número de socias de la empresa por cada 100 socios de la misma. A partir de aquí se han creado los siguientes intervalos:

1. **No hay socias** en la empresa.
2. **Mujeres menos del 66 por ciento:** por cada 100 socios hay como máximo 66 socias.
3. **Mujeres entre el 66 y el 100**%: por cada 100 socios hay entre 66 y 100 socias.
4. **No hay socios** en la empresa.
5. **Mujeres más del 100%**: hay más mujeres, por cada 100 socios hay más de 100 socias.

**5. Porcentaje de capital en manos de…**

Para el cálculo de esta variable se ha tenido en cuenta la distribución de la propiedad del capital, de tal forma que se han considerado los siguientes intervalos:

1. **Masculina**: la mayoría del capital es propiedad de hombres, esto es, más del 50% del capital está en manos masculinas.
2. **Femenina**: la mayoría del capital es propiedad de mujeres, esto es, más del 50% del capital está en manos femeninas.
3. **Neutra (50/50)**: el capital está repartido a partes iguales, esto es, 50% propiedad de hombres y 50% propiedad de mujeres.

**6. Recursos técnicos (nivel de dotación TIC)**

Esta variable ha sido creada a partir de las variables: número de ordenadores conectados a Internet y número de personas que tienen acceso a los mencionados ordenadores. Para la construcción de esta variable hemos utilizado la información secundaria proporcionada por la Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico (CE) 2002 del INE. En base a toda esta información hemos obtenido las siguientes categorías:

1. **No tiene ordenadores conectados**: en la empresa no hay equipos informáticos conectados a Internet.
2. **Personas conectadas por debajo de la media del sector**: el número de personas que en la empresa tienen acceso a los ordenadores conectados a Internet se sitúa por debajo de la media de su sector.
3. **Personas conectadas por encima de la media del sector**: el número de personas que en la empresa tienen acceso a los ordenadores conectados a Internet se sitúa por encima de la media de su sector.

**7. Recursos técnicos (grado de uso TIC)**

Esta variable ha sido creada a partir de las variables: uso del correo electrónico con la clientela, tiene página Web, compra a través de Internet y ofrece servicios a través de Internet. Se han establecido las siguientes categorías:

1. **No usa nada**: la empresa no usa ni el correo electrónico ni la página Web.
2. **Sólo correo electrónico**: empresas que sólo hacen uso del correo electrónico.
3. **Tiene página Web**: empresas que tienen página Web.
4. **Uso parcial del comercio electrónico**: empresas que tienen página Web y la usan en sus relaciones con la clientela o con empresas proveedoras.
5. **Uso asiduo del comercio electrónico**: empresas que tienen página Web y la usan con su clientela y compran a través de la misma.

**8. Crecimiento del número de personas empleadas en los últimos 3 años**

La variable categorizada ha sido calculada a partir de la variable original en la que se nos facilitaba el número de personas que habían sido contratadas por la empresa en los últimos 3 años resultando las siguientes categorías:

1. **Escaso**: el número de personas contratadas oscila entre 1 y 5.
2. **Medio**: el número de personas oscila entre 6 y 10.
3. **Alto**: el número de personas contratadas es superior a 10.

**9. Tipo de puesto para el que se contrata**

A partir de la pregunta abierta *nombre del último puesto contratado* así como de la información detallada de las funciones que corresponden al puesto, hemos elaborado una nueva variable categórica, con el fin de poderle dar un tratamiento estadístico. Somos conscientes de que la construcción de una variable categórica a partir de una pregunta abierta supone pérdida de información, aún así, consideramos oportuno asumir ese coste. La variable resultante tiene las siguientes categorías (debajo de cada categoría detallamos los puestos de trabajo incluidos en la misma, respetando la denominación proporcionada por la persona entrevistada, incluido el uso sexista del lenguaje):

**1. Personal directivo y titulado**:

| | | |
|---|---|---|
| Abogado/a | Director de producción | Jefe área química |
| Administrador sistemas | Directora oficina | Jefe de compras |
| Analista de laboratorio | Docente | Jefe de embalaje |
| Arquitecto/a | Licenciado técnico | Jefe de obras |
| Arquitecto/a técnico | Jefa posventa | Jefe de oficina |
| Asesoría de servicios | Jefe administración | Jefe de proyectos |
| Asesoría sanitaria | Jefe de taller | Respons. m. ambiente |
| Consejero delegado | Encargado taller | Dirección |
| Consultor informático | Gerente | Profesora |
| Coordinador | Informático | Programador |
| Departamento de arte | Ingeniero téc. agrónomo | Cartografía |

**2. Personal administrativo**:

| | | |
|---|---|---|
| Administración | Contable | Secretaria |
| Administrativa/o | Gestor de cobro | Secretaria dirección |
| Asesor laboral | Gestor laboral | Técnico administrativo |
| Auxiliar administrativo | Oficial administración | Tramitador |

**3. Comercial**:

| | | |
|---|---|---|
| Comercial | Oficial | Responsable recepción |
| Dependienta/e | Representante | Vendedor/a |
| Jefe de ventas | Responsable mostrador | Viajante |

**4. Oficios de construcción e industria**:

| | | |
|---|---|---|
| Técnico | Electricista | Marinero |
| Albañil | Especialistas | Mecánico |
| Soldador | Ferrallista | Montador/a |
| Carpintero | Gruísta | Oficiales |
| Cerero | Impresión | Prensista |

**5. Oficios de servicios**:

| | | |
|---|---|---|
| Ayudante camarero | Champuñiers | Patronista |
| Ayudante cocina | Instructora de salón | Técnico |
| Camarero/a | Recepción | Cocinero |

**6. Transporte y distribución**:

| | | |
|---|---|---|
| Ayudante reparto | Chofer, conductor | Transportista |
| Camionero | Piloto | Repartidor |

**7. No cualificado**:

| | | |
|---|---|---|
| Almacén | Lavacoches | Peón |
| Envasador/a | Limpiadora | Reponedor |
| Cortador | Mozo almacén | Preparación arcillas |
| Empaquetador/a | Operario/a | Recambista |

**10. Nivel del puesto de trabajo en el organigrama**
Del análisis del organigrama facilitado por las empresas encuestadas se ha podido establecer en qué nivel jerárquico se encuentra el puesto de trabajo que se está analizando:

1. **Bajo**: puesto básico de la pirámide empresarial
2. **Medio**: puesto de dirección intermedia
3. **Alto:** puesto de alta dirección, por ejemplo, gerencia o dirección de departamento.

**11. Departamento en el que se inscribe el puesto**
Del mismo modo que en la variable anterior, el análisis del organigrama de la empresa nos ha permitido determinar si el puesto que se está analizando pertenece a una unidad organizativa o departamento:

1. **Masculino**: formado exclusivamente por hombres
2. **Femenino**: formado exclusivamente por mujeres
3. **Mixto**: existe al menos una persona de cada sexo

**12. Número de horas semanales del puesto en categorías**
Esta variable ha sido creada a partir de la categorización de la variable *número de horas semanales* que corresponden al último puesto contratado. Hemos distinguido tres categorías distintas:

1. **Menos de 35 horas:** el número de horas semanales que corresponden al puesto analizado es inferior a las 35 horas semanales.
2. **Entre 35 y 40 horas:** el número de horas semanales oscila entre las 35 y las 40 horas semanales.
3. **Más de 40 horas:** el número de horas semanales que corresponden al puesto analizado es superior a las 40 horas semanales.

**13. Tipología de candidaturas para el puesto según el sexo de las personas que las integran**
Esta variable ha sido creada a partir del cruce de las variables número de candidaturas de hombres y de candidaturas de mujeres para el puesto analizado, las categorías resultantes han sido las siguientes:

1. **Sólo una mujer**: había sólo una mujer candidata a ocupar el puesto.
2. **Sólo mujeres**: sólo había mujeres candidatas a ocupar el puesto.
3. **Sólo un hombre**: sólo había un hombre candidato a ocupar el puesto.
4. **Sólo hombres**: sólo había hombres candidatos a ocupar el puesto.
5. **Mixtas** se consideraron candidaturas femeninas y masculinas

**14. Índice de feminización de la alta dirección**
El índice de feminización de la alta dirección ha sido calculado a partir de dividir el número de mujeres con puestos en la alta dirección de la empresa entre el número de hombres en la alta dirección, datos que han sido obtenidos a su vez de la información contenida en el organigrama de la empresa. La variable resultante del cociente es una variable continua que nos ofrece información del número de mujeres que hay en la alta dirección de la empresa por cada 100 hombres en la misma. A partir de dicha variable continua hemos creado una variable nominal que se divide en las siguientes categorías:

1. **No hay mujeres** en la alta dirección.
2. **Mujeres menos del 66%**: por cada 100 hombres en la alta dirección hay como máximo 66 mujeres.
3. **Paridad (mujeres entre el 66% y el 150%)**: por cada 100 hombres en la alta dirección hay entre 66 y 150 mujeres.
4. **Más mujeres**: por cada 100 hombres en la alta dirección hay más de 150 mujeres.

**15. Índice de feminización de la dirección intermedia**

El índice de feminización de la dirección intermedia ha sido calculado a partir de dividir el número de mujeres con puestos en la dirección intermedia de la empresa entre el número de hombres en la dirección intermedia. La variable resultante, al igual que en el caso anterior, se divide en las siguientes categorías:

1. **No hay mujeres**: no hay mujeres en la dirección intermedia de la empresa.
2. **Mujeres menos del 66%**: por cada 100 hombres en la dirección intermedia hay como máximo 66 mujeres.
3. **Paridad (mujeres entre el 66% y el 150%)**: por cada 100 hombres en la dirección intermedia hay entre 66 y 150 mujeres.
4. **Más mujeres**: por cada 100 hombres en la dirección intermedia hay más de 150 mujeres.
5. **No hay dirección intermedia**: no hay puestos de dirección intermedia en la empresa.

**16. Tipo de puesto que ocupan las mujeres**

De la misma forma que hemos procedido en las variables anteriores el análisis del organigrama nos ha permitido obtener información sobre el tipo de puesto que ocupan las mujeres dentro de la empresa, obteniendo las siguientes categorías:

1. **Cualquier puesto**: las mujeres dentro de la empresa ocupan cualquier tipo de puesto.
2. **Típico Femenino**: las mujeres dentro de la empresa ocupan puestos que tradicionalmente se consideran típicamente femeninos como secretaría, limpieza, administración, venta en establecimiento, etc.

**17. Porcentaje de departamentos mixtos**

El exhaustivo análisis del organigrama nos ha permitido conocer el número de departamentos mixtos que existen en la empresa. A partir de esta información hemos calculado el porcentaje de departamentos mixtos que sobre el total de los mismos existe en la empresa. El resultado es una variable continua que categorizada presenta los siguientes valores:

1. **No hay departamentos mixtos**: en la empresa no existen departamentos mixtos, es decir, o son femeninos o masculinos.
2. **Hasta el 25 por ciento**: como máximo el 25% de los departamentos de la empresa son mixtos.
3. **Entre el 26 y el 49 por ciento**: Los departamentos mixtos en la empresa representan entre el 26% y el 49% del total.
4. **El 50 por ciento**: el 50% de los departamentos de la empresa son mixtos.
5. **Más del 50 por ciento**: más del 50% de los departamentos de la empresa

**18. Proporción entre departamentos masculinos y femeninos**

El organigrama también nos ha permitido crear una variable que hace referencia a la proporción de departamentos masculinos y femeninos que existen en las empresas encuestadas, obteniendo las siguientes categorías:

1. **Sólo hay departamentos mixtos**: en la empresa sólo existen departamentos mixtos.
2. **Sólo hay departamentos masculinos o mixtos (no femeninos)**: en la empresa sólo hay departamentos mixtos o masculinos, pero ninguno femenino.
3. **Sólo hay departamentos femeninos o mixtos (no masculinos)**: en la empresa sólo hay departamentos mixtos o femeninos, pero ninguno masculino.
4. **El mismo número de departamentos masculinos y femeninos**: existe igualdad entre el número de departamentos masculinos y femeninos.
5. **Predominan los departamentos masculinos**: en la empresa existe un mayor número de departamentos masculinos que femeninos.
6. **Predominan los departamentos femeninos**: en la empresa existe un mayor número de departamentos femeninos que masculinos.

**19. Grado de estructura organizativa:** ha sido medida a través del grado de especialización horizontal y vertical, de tal modo que se obtienen cinco categorías:

1. **Sin estructura definida**: ninguna especialización horizontal ni vertical (un/a gerente y varias personas empleadas sin diferenciación)
2. **Sin dirección intermedia**: no especialización vertical y sí horizontal (un/a gerente y varias personas empleadas con puestos diferenciados)
3. **Especialización vertical media-baja**: tienen cierta especialización vertical, con algún encargado y la especialización horizontal es media- baja (un/a gerente y varias personas encargadas con cargos poco diferenciados.
4. **Especialización vertical y horizontal media**: especialización vertical media-alta y horizontal media- alta (un/a gerente, algunas personas responsables funcionales aunque no cubran todo el espectro, o departamentos, secciones o unidades diferenciadas, cada una con su personal, por ejemplo, grupo de tiendas, con departamento de almacén, departamento administrativo, o industria con secciones de producción diferenciadas).
5. **Organigrama completo**: especialización vertical y horizontal más bien alta (gerencia y departamentos funcionales habituales).

**20. Sexo de las personas responsables de la toma de decisiones**

Esta variable surge como resultado de combinar las variables porcentaje de capital en manos de…(descrita en la variable 5) y la proporción de hombres y mujeres que hay en los puestos de alta dirección de la empresa. De esta forma hemos elaborado las siguientes categorías:

1. **Propiedad masculina/paritaria y dirigida por hombres**: la mayor parte del capital pertenece a hombres o está repartido a partes iguales entre hombres y mujeres; y en la alta dirección hay una mayor proporción de hombres.
2. **Propiedad femenina y dirigida por hombres**: la mayor parte del capital pertenece a mujeres, pero en la alta dirección hay una mayor proporción de hombres.
3. **Propiedad masculina/ paritaria y dirigida por mujeres**: la mayor parte del capital pertenece a hombres o está repartido a partes iguales entre hombres y mujeres; y en la alta dirección hay una mayor proporción de mujeres.
4. **Propiedad femenina y dirigida por mujeres**: la mayor parte del capital pertenece a mujeres, y en la alta dirección hay una mayor proporción de mujeres.

**21. Fuentes de reclutamiento según el grado de implicación**

A partir de la pregunta de fuentes de reclutamiento utilizadas por las empresas (de carácter múltiple), hemos elaborado una nueva variable de respuesta única con el objetivo de que pueda ser utilizada en distintas técnicas estadísticas que no permiten el uso de variables de respuesta múltiple. La nueva variable tiene las siguientes categorías:

1. **Sólo relaciones personales**: el reclutamiento de las personas que tenían opción a ocupar el puesto surge únicamente de las relaciones personales, bien con la dirección de la empresa, bien con algunas de las personas empleadas de la misma (se incluyen tanto familiares como no familiares)
2. **Conocía su trabajo en cursos, prácticas**: el reclutamiento viene por un conocimiento anterior del trabajo de la persona en cuestión, bien sea en cursos, prácticas realizadas en la empresa, centros de formación, etc.
3. **Lo conocía de otras empresas del sector**: el reclutamiento surge por un conocimiento profesional previo de las personas candidatas, por trabajar en otras empresas del sector.
4. **Reclutamiento activo en otras fuentes**: en esta categoría incluimos aquellos casos en los que ha habido un reclutamiento en fuentes menos próximas a la empresa: se utilizan los servicios del SAE o se recurre a anuncios en prensa, a portales de empleo en Internet, a empresas de trabajo temporal o a empresas de selección.
5. **Currículum**: el reclutamiento precede de la base de datos de currículos que la empresa posee y que acude a ellos en un momento determinado cuando necesita cubrir un puesto de trabajo.

**22. Número de fuentes de reclutamiento**

Como complemento de la variable anterior creamos una nueva variable que nos indicara el número de fuentes que las empresas habían utilizado para el reclutamiento de los candidatas/os a ocupar el puesto estudiado en la encuesta.

**23. Técnicas de selección utilizadas**

Al igual que procedimos con la variable fuentes de reclutamiento según el grado de implicación, a partir de la pregunta técnicas de selección de los candidatas/os utilizadas por las empresas (variable de carácter múltiple), hemos elaborado una nueva variable de respuesta. Las categorías finales han sido las siguientes:

1. **Sólo entrevista**: a los candidatas/os se les realiza únicamente una entrevista.
2. **Entrevista y CV**: se procede al análisis del currículum de los candidatas/os y además se les hace una entrevista.
3. **Prueba Profesional**: se les hace además de la entrevista una prueba profesional para determinar sus habilidades profesionales.
4. **Conocía su trabajo**: El conocimiento de la pericia profesional de la persona candidata procede del conocimiento previo que tenía la empresa de su trabajo, normalmente porque ya había prestado sus servicios en la empresa.

**24. Número de técnicas de selección**

Como complemento de la variable anterior, se ha creado una nueva variable que resume el número de técnicas de selección que se han utilizado para la selección del candidato/a.

## VARIABLES INCLUIDAS EN EL ANÁLISIS CHAID

Las variables que se han considerado relevantes para el análisis han sido las contenidas en la tabla:

| CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA |
|---|
| ⦿ Antigüedad de la empresa |
| ⦿ Indice de feminización de las plantillas |
| ⦿ Tamaño de la empresa |
| ⦿ Índice de feminización de los socios/as |
| ⦿ Distribución del capital de la empresa entre hombres y mujeres |
| ⦿ Recursos técnicos 1 |
| ⦿ Recursos técnicos 2 |
| ⦿ Cargo de las decisiones de personal |
| ⦿ Sexo de las decisiones de personal |
| ⦿ Sectores de actividad resumidos en 7 categorías |
| ⦿ Índice de feminización de la alta dirección categorizada |
| ⦿ Índice de feminización de la dirección intermedia categorizada |
| ⦿ Porcentaje de departamentos (equipos de trabajo) mixtos categorizada |
| ⦿ Proporción entre departamentos (equipos de trabajo) masculinos y femeninos |
| ⦿ Grado de estructura de la empresa: organigrama |
| ⦿ Sexo de la toma de decisiones |
| **DIMENSIONES DEL PUESTO** |
| ⦿ Tipo de puesto para el que se contrata |
| ⦿ Nivel en el organigrama del puesto |
| ⦿ Composición por sexos del departamento donde se inscribe el puesto |
| ⦿ Grado de autonomía |
| ⦿ Espacios donde se desarrolla el trabajo |
| ⦿ Requiere trabajar con: maquinaria |
| ⦿ Requiere trabajar con: herramientas |
| ⦿ Requiere trabajar con: nuevas tecnologías |
| ⦿ Requiere trabajar con: otras |
| ⦿ Requiere relacionarse con: empresas colaboradoras |
| ⦿ Requiere relacionarse con: consumidores finales |
| ⦿ Requiere relacionarse con: bancos-entidades financieras |
| ⦿ Requiere relacionarse con: proveedores |
| ⦿ Requiere relacionarse con: clientela |
| ⦿ Requiere relacionarse con:otros |
| ⦿ Horario del puesto categorizada |
| **VALORACIÓN DEL PUESTO** |
| ⦿ Habilidades técnicas |
| ⦿ Habilidades sociales |

| | |
|---|---|
| ⦿ | Habilidades autodisciplina |
| ⦿ | Habilidades supervisión |
| ⦿ | Habilidades adaptabilidad |
| ⦿ | Esfuerzo físico |
| ⦿ | Esfuerzo mental |
| ⦿ | Responsabilidad sobre personas |
| ⦿ | Responsabilidad sobre recursos |
| ⦿ | Condiciones de trabajo: peligrosidad |
| ⦿ | Condiciones de trabajo: desagradable |
| ⦿ | Condiciones de trabajo: complejidad |
| **PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO** | |
| ⦿ | Persona ideal: edad |
| ⦿ | Persona ideal: sexo |
| ⦿ | Persona ideal: estado civil |
| ⦿ | Persona ideal: familia |
| ⦿ | Persona ideal: formación |
| ⦿ | Persona ideal: experiencia |
| ⦿ | Persona ideal: informática |
| ⦿ | Persona ideal: idiomas |
| ⦿ | Persona ideal: cursos específicos |
| ⦿ | Que le guste el trabajo bien hecho |
| ⦿ | Que tenga ambición por promocionar |
| ⦿ | Que esté dispuesto a tener autonomía |
| ⦿ | Que quiera aprender el oficio/profesión |
| ⦿ | Que se adapte a la empresa |
| ⦿ | Que esté disponible en horario distinto a la jornada habitual |
| ⦿ | Que esté disponible para desplazamientos y viajes |
| **PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN** | |
| ⦿ | Candidaturas según el sexo de las personas que la integran (recodificada) |
| ⦿ | Composición por sexo de la comisión que seleccionó |
| ⦿ | Puesto de las personas que seleccionaron categorizada |
| ⦿ | Fuentes de reclutamiento según el grado de implicación |
| ⦿ | Número de fuentes de reclutamiento utilizadas |
| ⦿ | Técnicas de selección utilizadas |
| ⦿ | Número de técnicas de selección utilizadas |
| ⦿ | Criterios de selección |

# Eficiencia en la Gestión de Personas e Igualdad de Género

## Un análisis organizativo en la pequeña empresa en Andalucía


JUNTA DE ANDALUCIA

Servicio Andaluz de Empleo
**CONSEJERÍA DE EMPLEO**

**Unión Europea**
Fondo Social Europeo

fame
Federación Andaluza de Mujeres Empresarias