

FASE 2018: MEMORIA FINAL

IGUALDAD Y CONCILIACIÓN CORRESPONSABLE EN EL ÁMBITO LABORAL EN GIPUZKOA

Aprendizajes y Retos



ETORKIZUNA ERAIKIZ
EL FUTURO DE GIPUZKOA



**ORAIN
GIPUZKOA**

Índice

1.	Presentación	5
2.	Recorrido de la Iniciativa BK: 2016, 2017 y 2018	7
	2.1. BK en 2016-2017	7
	2.2. BK en 2018	11
	2.3. Empresas participantes en la experiencia piloto 2016-2018	14
3.	Modelo de intervención y asesoramiento a las empresas	15
	3.1. Características del Modelo de Intervención.....	15
	3.2. Tipología de asesoramiento facilitado a las empresas.....	18
4.	El desarrollo de los proyectos piloto en 2018.....	19
	4.1. La situación de partida de las empresas del proyecto	20
	4.2. El desarrollo de los proyectos: síntesis de sus contenidos	24
5.	Aprendizajes de los proyectos piloto (2016-2018).....	27
	5.1. El proceso de incorporación y mantenimiento de las empresas en el proyecto ..	27
	5.2. Metodología y herramientas utilizadas	29
	5.3. Dimensiones del modelo y tipologías de empresas	29
	5.3.1. Tipo de Actividad.....	29
	5.3.2. Dimensión	32
	5.3.3. Rentabilidad y titularidad pública o privada	32
	5.3.4. Cultura empresarial y otras características.....	32
	5.4. El papel de la red Erantzunkide y las sinergias con otras intervenciones.....	33
6.	Aproximación a los resultados de los proyectos piloto 2016-2018 .	35
7.	Actividades desarrolladas en 2018 en el marco de Erantzunkide....	39
	7.1. Presentación oficial de la red Erantzunkide.....	39
	7.2. Encuentro Igualdad y Conciliación. Estrategias y experiencias en la empresa ...	40
	7.3. Encuentro Premios Erantzunkide	44

1. Presentación

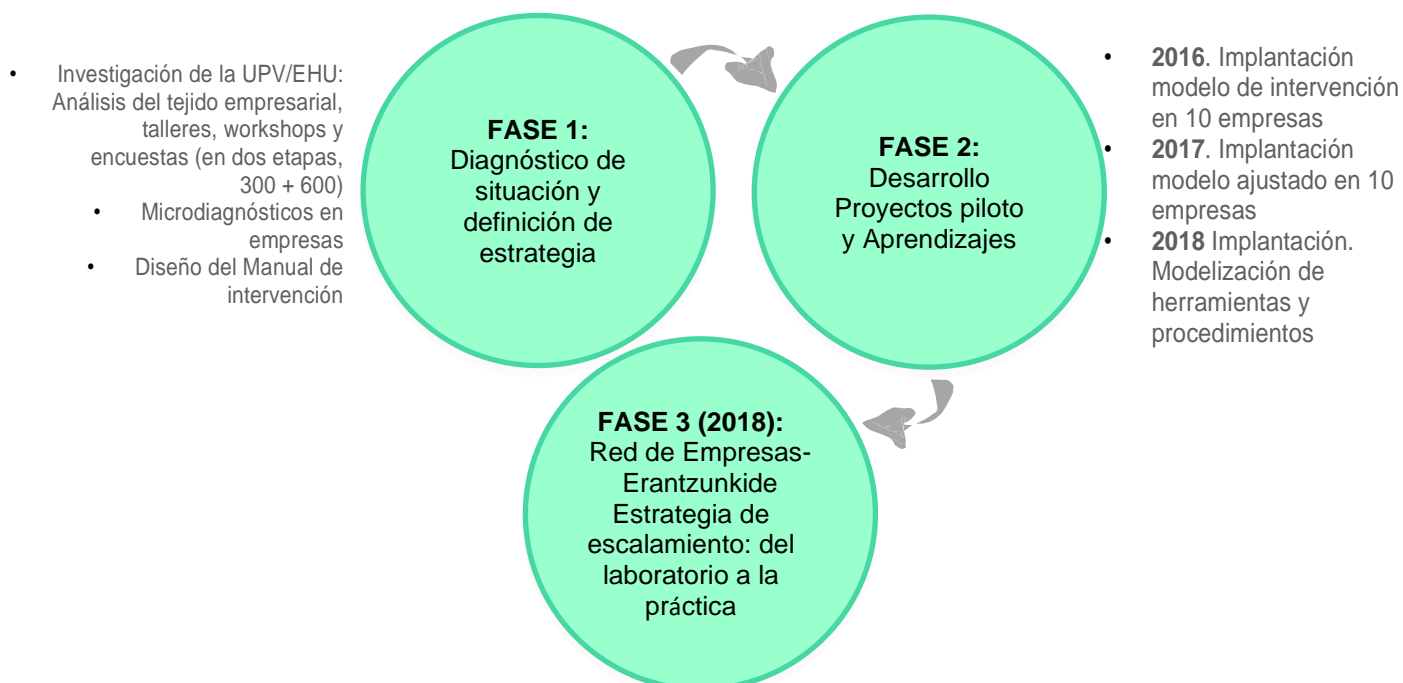
En este documento se sintetizan los principales procesos y resultados de la iniciativa Berdintasuna eta Kontziliazioa (BK), promovida en el marco de Etorkizuna Eraikiz en su desarrollo a lo largo de 2018. Incluye así tanto cuestiones relativas a la metodología utilizada, y su incardinación en un proceso que se inicia en 2016 como información sobre la evolución de los proyectos piloto realizados en las empresas, aprendizajes y retos identificados, etc.

La iniciativa Etorkizuna Eraikiz aborda el impulso de la igualdad y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal como una estrategia que promueve la cohesión social y el desarrollo económico del territorio.

En este marco, y encuadrado en la dinámica GipuzkoaLab, la Diputación Foral de Gipuzkoa ha diseñado un proyecto de amplio alcance que, en diferentes etapas, va desde la ideación hasta la experimentación y posterior consolidación de líneas de acción contrastadas y compartidas con agentes sociales y ciudadanía.

De forma esquemática, el diseño del proceso puede estructurarse en tres grandes etapas o fases, que a su vez incluyen diferentes intervenciones.

EL RECORRIDO DE LA INICIATIVA



El núcleo de este documento presenta la información sobre **las intervenciones realizadas en 2018 y el desarrollo de los proyectos piloto en 10 empresas de Gipuzkoa**, encuadrándolos en el recorrido de la iniciativa desde su inicio en 2016.

2. Recorrido de la Iniciativa BK: 2016, 2017 y 2018

En cada fase de la iniciativa el impulso de las estrategias de igualdad y conciliación corresponsable en las empresas se ha focalizado en una diversidad de intervenciones. Algunas de ellas son complementarias, buscan incorporar a la iniciativa diferentes visiones de una cuestión que es multidimensional y que se ve afectada por una diversidad de factores. Otras, como el desarrollo de proyectos piloto en 10 empresas del territorio, se han mantenido en los tres ejercicios, buscando profundizar en el modelo de intervención y recoger una diversidad de experiencias.

2.1. BK en 2016-2017

En 2016, la iniciativa definió el marco general de trabajo y se sentaron las bases de un enfoque metodológico que se ha ido posteriormente completando y desarrollando, a medida que su aplicación en las empresas piloto ha facilitado nueva información.

En la fase de inicio se realiza un importante nivel de contraste del modelo de gobernanza propuesto con agentes internos (Diputación Foral de Gipuzkoa) y externos (agentes sociales en diferentes ámbitos), y se efectúa asimismo una prospección en empresas de Gipuzkoa para conocer el grado de implantación de las medidas de conciliación en las organizaciones del territorio (300 empresas).

El siguiente esquema muestra el proceso de las intervenciones desarrolladas, que abarcan desde una radiografía empresarial en profundidad, basada en datos secundarios y completada con una prospección específica (encuesta a 300 empresas), desarrollada por la UPV-EHU, hasta el desarrollo de talleres con agentes, la realización de microdiagnósticos en empresas seleccionadas...

La definición de un modelo de intervención con las empresas se testeó en 10 empresas del territorio, seleccionadas con el objetivo de resultar representativas en el territorio.

ESQUEMA INTERVENCIONES 2016



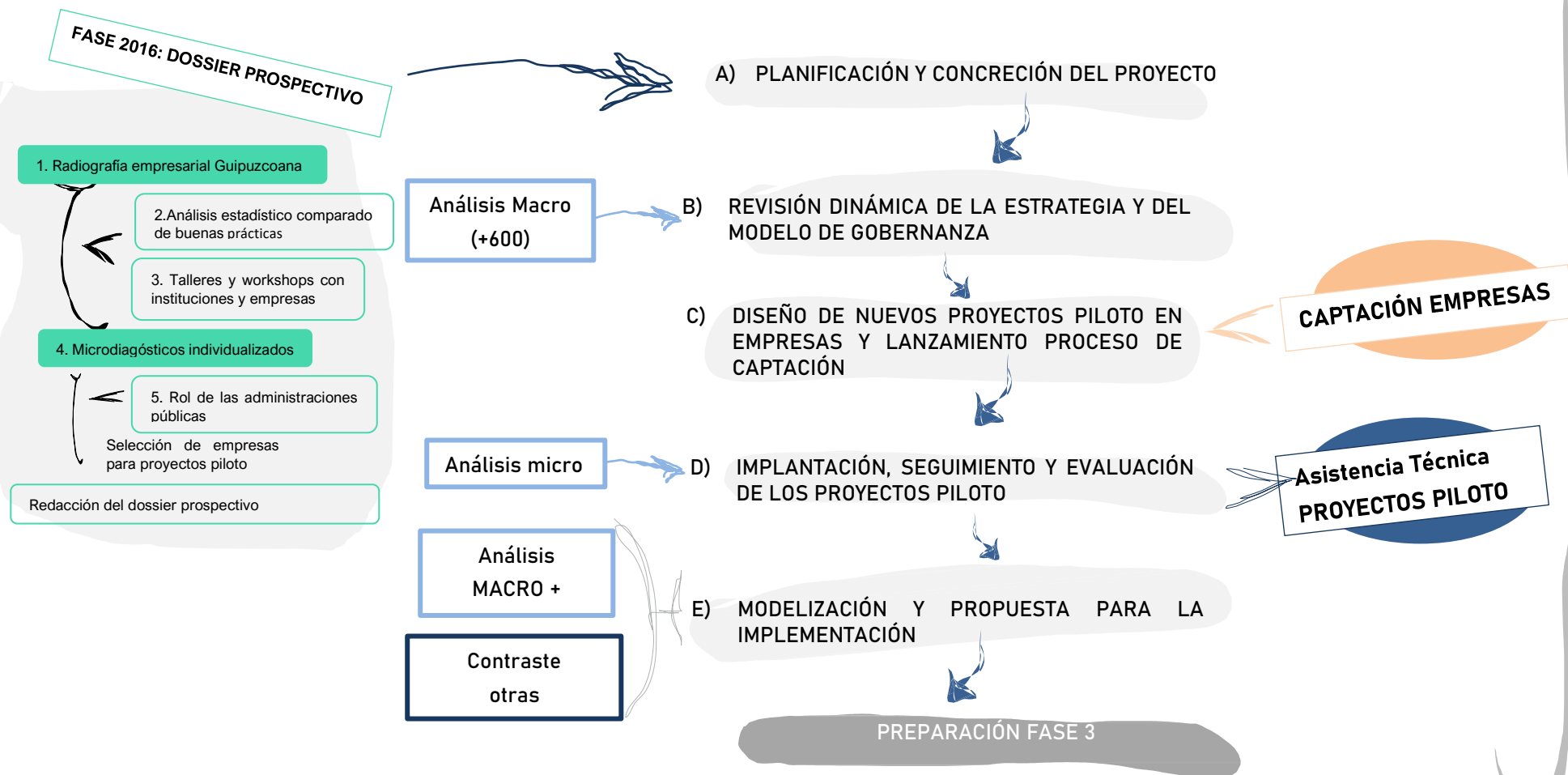
Tras la finalización de la etapa de 2016, se consideró necesario continuar avanzando y profundizando en el desarrollo de los diferentes niveles de la iniciativa antes de proponer su transferencia al conjunto del tejido económico.

Por un lado, en relación con el enfoque global de la iniciativa, en 2017 participó también la Universidad del País Vasco, que desarrolló una investigación con un enfoque complementario, centrado en las necesidades de las personas con hijas e hijos dependientes en una comarca de Gipuzkoa.

Por otra parte, se inició una nueva etapa en el ámbito de los proyectos piloto, incorporando nuevas empresas al proyecto (+10) y ampliando la prospección a otros sectores y actividades (encuesta a 600 empresas).

El siguiente esquema reflejan el recorrido de la iniciativa en 2017, con la incorporación al enfoque de metodológico los aprendizajes obtenidos en 2016, la elaboración de diferentes herramientas de trabajo con las empresas, etc.

ESQUEMA GENERAL INTERVENCIONES 2017 (y 2016)



2.2. BK en 2018

En 2018 se ha ido consolidando el modelo BK a partir de los aprendizajes obtenidos en los años anteriores. En este ejercicio se han combinado actividades diversas que han permitido seguir avanzando con las empresas y compartir con un universo más amplio las experiencias y las prácticas desarrolladas estos años.

En 2018 se han llevado a cabo las siguientes actividades en el marco de la iniciativa:

1. **Actualización del modelo de intervención**

Se continúa avanzando en el desarrollo del modelo y del sistema de indicadores, y se realizan ajustes en las herramientas de diagnóstico... teniendo en cuenta que se van incorporando nuevas organizaciones con realidades y alcance diverso.

2. **Implantación de 10 proyectos piloto en empresas de Gipuzkoa**

Tras un proceso de selección en varias etapas (definición de criterios de selección y contacto directo con las potenciales empresas, confirmación del interés y compromiso de participación) se desarrollan los proyectos en las 10 empresas seleccionadas. Estas empresas procuran una mayor diversidad de las actividades, y tienen una dimensión media algo más reducida.

3.- **Elaboración de la “Guía básica para las empresas. Una herramienta en construcción” y sensibilización inicial + 300 empresas**

Se elabora una guía que ofrece a las empresas y organizaciones de Gipuzkoa una herramienta para favorecer la implantación de políticas de igualdad de mujeres y hombres y de promoción de la conciliación corresponsable, apoyando la sostenibilidad de las empresas y del territorio. La guía se remite a 382 empresas que habían participado en la prospección de 2017, iniciando una fase de sensibilización y aproximación de las empresas a la iniciativa.

4.- **Presentación oficial de la red Erantzunkide**

El 14 de septiembre se ha apoyado la organización de una jornada en Etorikizuna Eraikiz Gunea con los siguientes objetivos: presentar a los medios de comunicación la red Erantzunkide, entregar los certificados de participación en la iniciativa a las empresas y establecer un diálogo con las empresas de la red.

5.- Encuentro Berdintasuna eta Kontziliazioa. Encuentro Igualdad y Conciliación. Estrategias y experiencias en la empresa

El 19 de septiembre se ha apoyado la organización del encuentro Berdintasuna eta Kontziliazioa, celebrado en el espacio Patio de Tabakalera. Han participado en el evento un total de 204 personas, principalmente empresas, aunque también asociaciones, fundaciones, administraciones públicas, etc. Este encuentro ha permitido, además de conocer otras realidades y experiencias, compartir las prácticas que están desarrollando las empresas de Erantzunkide.

6.- Newsletter Berdintasuna eta Kontziliazioa.

Como vía de intercambio de información y conocimiento entre las empresas que han ido configurando la red Erantzunkide, se ha iniciado en 2018 la difusión de un boletín específico BK. Concretamente se han remitido 2 boletines¹ con información diversa: empresas participantes, sectores concernidos, entrevistas a empresas de Erantzunkide glosario, etc.

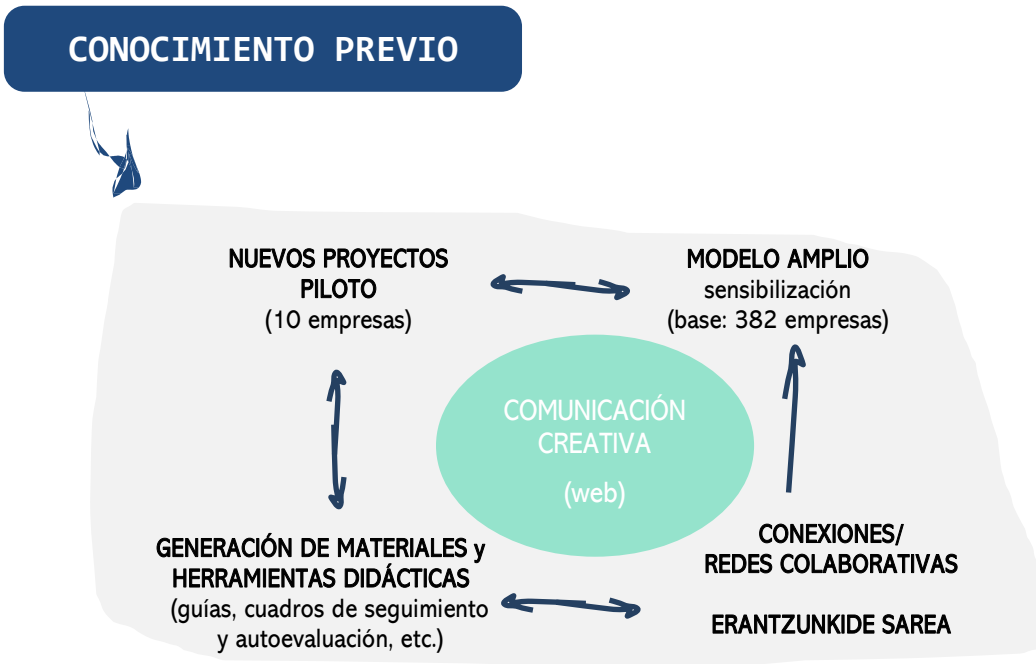
7.- Espacio de trabajo compartido para las empresas de Erantzunkide.

Desde una perspectiva más operativa, señalar que el proceso de trabajo con las empresas se lleva a cabo a través de un espacio on line en la plataforma Moodle. Cada empresa (con usuario/contraseña privada) puede acceder a determinadas informaciones específicas de su empresa, así como a otras visibles para todas ellas.

El siguiente esquema recoge de forma combinada el enfoque del proyecto desarrollado en 2018.

¹ Se adjuntan en anexo los boletines difundidos en 2018.

ARQUITECTURA DEL DISPOSITIVO DE ASISTENCIA TÉCNICA - 2018



Diseño de estrategias para fortalecer el impulso de las políticas de igualdad y conciliación corresponsable, propuesta del servicio de asesoramiento y orientación, estrategias de coordinación institucional, etc.

Nuevos APRENDIZAJES para la ACCIÓN



2.3. Empresas participantes en la experiencia piloto 2016-2018

Se incluye a continuación la relación de empresas que han participado en la iniciativa BK desde su inicio en 2016 hasta 2018.

2016

- IKUSI (GRUPO VELATIA)
- IKOR
- ALCAD
- ERREKA
- ASKORA
- ALCORTA FORGING GROUP
- ANGULAS AGUINAGA
- CLUB DEPORTIVO BERA BERA
- ULIAZPI
- DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA

2017

- IKERLAN
- MARA MARA
- DONOSTIA KULTURA
- BPXPORT
- MATIA FUNDAZIOA
- LA GUIPUZCOANA
- MOYUA
- AMPO
- ARAZI
- KIROLBET

2018

- TRANSPORTES PESA
- FEDERACIÓN MERCANTIL DE GIPUZKOA
- BPG COORDINADORES DE SEGURIDAD, S.L.
- ASFALTIA (GRUPO CAMPEZO)
- BCBL-BASQUE CENTER ON COGNITION, BRAIN AND LANGUAGE
- POLYMAT
- ROYME
- HEGALAK
- CADINOX
- IRAURGI BERRITZEN

3. Modelo de intervención y asesoramiento a las empresas

Dentro de la iniciativa, los proyectos piloto desarrollados con las empresas suponen un elemento central de la misma, tanto por los efectos que generan en las organizaciones participantes y en sus trabajadoras y trabajadores, como por los aprendizajes que proporcionan al conjunto del tejido empresarial. En este apartado se describen brevemente las características del modelo de intervención, y se presenta la tipología de asesoramiento proporcionado a las empresas participantes.

3.1. Características del Modelo de Intervención

Partiendo de un modelo de intervención en las empresas diseñado en la fase preliminar (2016), en 2017 y 2018 se fueron realizando ajustes para adaptarlo a las diferentes situaciones de las organizaciones, también las de menor dimensión, con el fin de facilitar así su implantación de una forma más generalizada. Los ajustes se refieren principalmente a las herramientas de apoyo a la planificación/implantación de las intervenciones en las empresas así como a la tipología de intervenciones propuestas. El modelo de diagnóstico e intervención continúa basándose en las 9 dimensiones definidas en el ejercicio 2017.

En las empresas se analizan así **seis dimensiones específicas que afectan a la situación de igualdad de mujeres y hombres en el empleo y la conciliación en las empresas:**

- Selección y contratación
- Promoción y desarrollo profesional
- Sistemas de compensación
- Medidas de conciliación
- Seguridad y salud
- Gestión de la edad

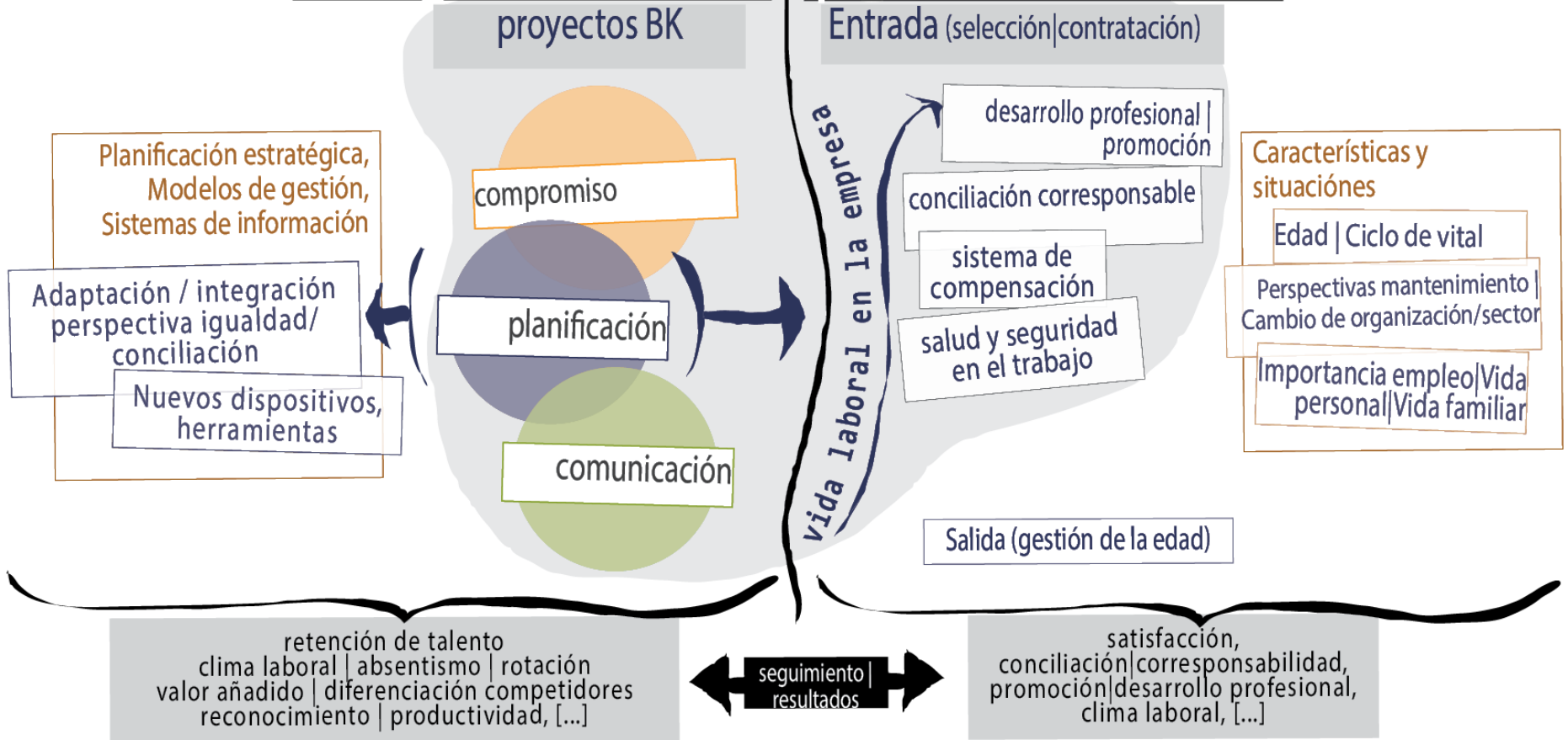
Y **tres dimensiones de carácter transversal**, que hacen referencia a cómo la organización aborda la igualdad y la conciliación:

- Compromiso
- Planificación (incluye planificación, seguimiento y readaptación)
- Comunicación

El siguiente esquema estructura las diferentes dimensiones del diagnóstico e identifica los diferentes tipos de resultados esperados de los proyectos, sus efectos en las personas y en las organizaciones en las que trabajan.

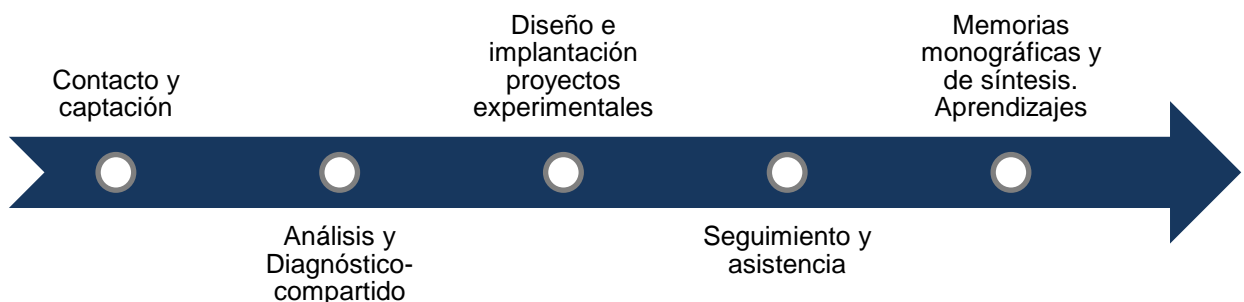
Berdintasuna eta Kontziliazioa Gipuzkoa

organización / personas



El modelo permite **comparar la situación de partida de las empresas participantes en el proyecto con la de llegada, y posicionar a cada empresa respecto a la media** del conjunto de organizaciones participantes en el proyecto. Lógicamente, con cada incorporación de nuevas empresas la situación global de partida (y llegada) del conjunto de empresas se modifica.

En cada empresa, una vez realizado el diagnóstico, éste se comparte con las personas responsables en cada organización, realizando en su caso los ajustes necesarios (corrección de la interpretación de la información, incorporación de datos adicionales...). Posteriormente se diseñan los proyectos experimentales adaptados a cada empresa, que abordan los retos y las situaciones de desigualdad identificados. En esta elaboración se procura la participación de trabajadoras y trabajadores (identificación de necesidades, valoración de medidas, aportación de propuestas...), así como de responsables de la empresa, que definen el proyecto y lo ponen en marcha, contando con la asistencia técnica en un proceso como el que refleja el siguiente esquema y que finaliza con la elaboración de memorias monográficas por cada experiencia y la incorporación de los aprendizajes obtenidos al conjunto del proyecto.



3.2. Tipología de asesoramiento facilitado a las empresas

En las empresas se ha trabajado con diferentes herramientas para elaborar un diagnóstico compartido y definir planes de acción adaptados a sus condiciones y circunstancias, tanto en lo relativo a las organizaciones como respecto a las personas que trabajan en ellas.

METODOLOGÍAS APLICADAS

- **Grupos focalizados** con responsables y trabajadoras y trabajadores
- **Sesiones de sensibilización** con el grupo motor/comisión de igualdad
- **Encuestas** a personas trabajadoras
- **Entrevistas y sesiones** con responsables de diferentes áreas
- **Análisis documental**

SOLUCIONES COMPARTIDAS

Objetivo: Organización de Grupos focalizados con responsables y trabajadoras y trabajadores para la búsqueda de soluciones, particularmente en empresas con dificultades para que las medidas de conciliación puedan ser utilizadas de forma similar por todas las personas

SENSIBILIZACIÓN

Objetivo: Actividades de sensibilización/formación para las personas responsables de desarrollar los proyectos de igualdad y conciliación (sesiones Lego serious play, píldoras de sensibilización...)

CONSULTA A PERSONAS TRABAJADORAS

Objetivo:

- Conocer las valoraciones sobre las políticas de igualdad de las empresas
- Identificar las necesidades en materia de conciliación
- Diagnosticar los puntos críticos y las demandas del personal

ENTREVISTAS Y SESIONES CON RESPONSABLES

Objetivo:

- Identificar puntos críticos en el ámbito de la igualdad y la conciliación (por ejemplo, responsables de los procesos de selección o de producción)
- Testar propuestas de mejora (nuevas vías de selección, trabajo con centros de formación, flexibilización de horarios de entrada/salida...)
- Incorporar la perspectiva de género en los modelos de gestión avanzada de la organización
- Proporcionar y orientar la utilización de materiales de apoyo (banco de medidas, guías...)

ANÁLISIS DOCUMENTAL

Objetivo: revisión de documentación estratégica y de planificación, procedimientos operativos, sistemas de información, planes de formación, dispositivos de comunicación interna y externa, etc.

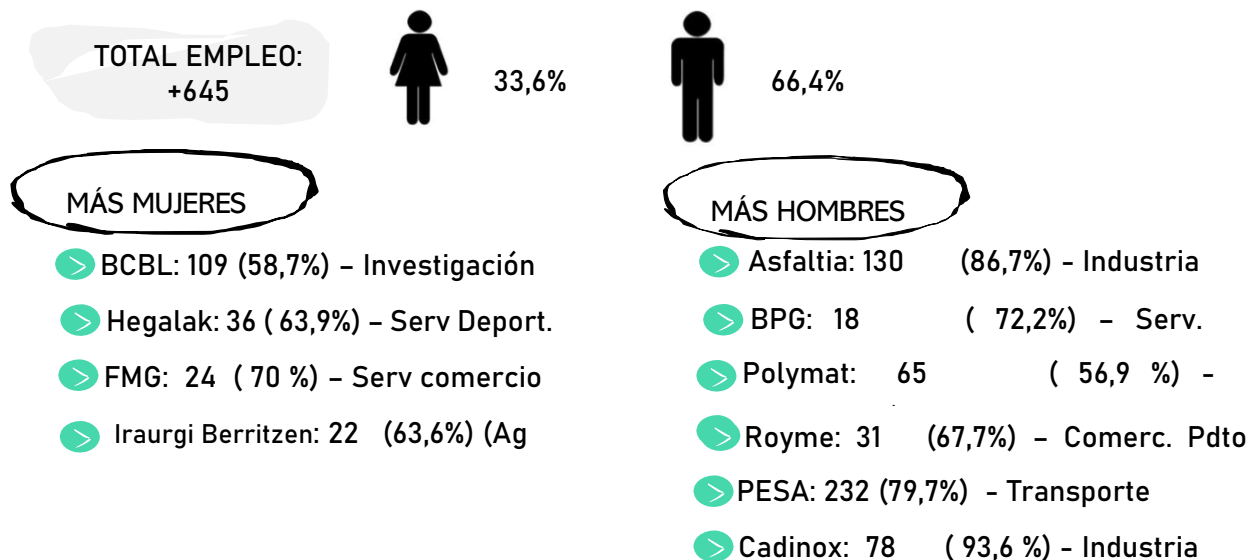
4. El desarrollo de los proyectos piloto en 2018

Las 10 nuevas empresas que se incorporan a la iniciativa en 2018 lo hacen atendiendo a los siguientes criterios:

- **Empresas tractoras**, que tienen un nivel alto de desarrollo de las políticas de igualdad y conciliación y que pueden servir de ejemplo para que otras empresas imiten su recorrido (PESA);
- **Entidades prescriptoras** que pueden ayudar a implantar el modelo en otras empresas y organizaciones, con un **enfoque sectorial** (Federación Mercantil de Comercio) y **territorial** (Iraurgi Berritzen);
- Empresas que **profundizan y amplían el espectro de actividades** (industriales, de prevención de riesgos, comercio, servicios... -Asfaltia, Cadinox, BPG, Hegalak y Royme-) y que **parten de modelos de gestión de personas específicos y con estándares definidos a nivel internacional** (investigación y desarrollo -BCBL y Polymat-)

De forma general, cabe destacar que el tamaño medio de las empresas participantes en 2018 es menor que en otras fases (inferior a 70 empleos), y solo 3 de las empresas superan los 100 empleos. Dos de cada tres personas que trabajan en las empresas de 2018 son hombres.

Sectores y empleos de las empresas 2018



Los procesos de trabajo seguidos en las empresas han sido ya identificados en el apartado 3.2, y se especifican en los monográficos que acompañan este informe global. En este capítulo se realiza una **síntesis de los resultados de los diagnósticos realizados en las empresas, así como de las actuaciones emprendidas en el marco del proyecto.**

4.1. La situación de partida de las empresas del proyecto

Los diagnósticos realizados en las empresas participantes permiten identificar la posición de las organizaciones en las diferentes dimensiones del modelo. En esta síntesis se caracterizan brevemente estas situaciones:

> Compromiso²:

El **compromiso medio en materia de igualdad y conciliación corresponsable** identificado en el acceso al proyecto **supera el “aprobado” en el diagnóstico**. En esta dimensión, se encuentran:

- **Empresas avanzadas**, que han definido su compromiso por escrito y han asignado recursos para su desarrollo (Planes de igualdad, comisiones o grupos de igualdad...), con una trayectoria de varios años en este ámbito -PESA o BPG, y, en menor medida, Iraurgi Berritzen)
- Empresas que han iniciado al mismo tiempo su **andadura en la promoción de la igualdad de mujeres y hombres y en el proyecto BK** (Asfaltia)
- Empresas para las que la participación en BK supone su **primer paso en este ámbito** (FMG, Royme, Hegalak, Cadinox)
- Se han incorporado también en este ejercicio organizaciones en las que, hasta la participación en el proyecto, su compromiso con la igualdad de mujeres y hombres se integraba en un **compromiso más genérico con la diversidad** (étnica, cultural, religiosa...) en el marco de estándares de gestión de las personas definidos a nivel internacional (BCBL, Polymat)

> Comunicación:

La posición de las empresas en cuanto a la comunicación de sus estrategias de igualdad y conciliación es muy variable, **aunque en la mayoría de ellas se registran déficits y áreas de mejora**, en particular en relación con la comunicación transparente y proactiva de las medidas de conciliación disponibles (y, en su caso, de los criterios para su acceso):

- Entre las **empresas en las que la comunicación sobre estas cuestiones se encuentra estandarizada, con canales estables...** se encuentran PESA, y en la línea de información más genérica, BCBL. Con dispositivos menos formalizados, pero efectivos debido a su dimensión, se encontrarían BPG e Iraurgi Berritzen (grupos permanentes de coordinación e información) en cuanto a comunicación interna. Además, Iraurgi Berritzen planea trabajar en la comunicación externa, con la clientela, en el marco del proyecto.
- **Empresas que requieren mejorar la comunicación, y transparentar las medidas de conciliación existentes** así como los criterios de utilización, evitando “responder a las demandas particulares”: Polymat, FMG, Asfaltia, Royme, Cadinox, Hegalak.

² En el caso de la Planificación en igualdad y conciliación, solo las que tenían desarrollado un plan de igualdad contaban con planificación, partiendo el resto, por tanto, de una posición negativa.

> Selección y contratación:

La mayoría de las empresas desarrollan prácticas de selección y contratación que, al menos, **utilizan un lenguaje inclusivo** en sus ofertas, pero **son escasas las que intentan reducir la segregación horizontal con prácticas que incorporen la perspectiva de género, que procuren incorporar más mujeres en puestos masculinizados....** En las empresas participantes³ en el proyecto:

- Una de las empresas (PESA) ha **modificado sus estrategias de contratación** para incorporar más mujeres en puestos de conducción. Empresas con Plan de Igualdad (BPG) utilizan también **herramientas para garantizar una selección sin sesgo de género** (comités mixtos...)
- Las **organizaciones con reconocimiento internacional de gestión de personas tienen definidos protocolos de contratación rigurosos** (BCBL, Polymat) en base a criterios de mérito (cualificación, años de investigación...). En algún caso, estos criterios pueden suponer un lastre para la contratación de mujeres investigadoras (exigencia de un número de años determinado de investigación previa en el extranjero...), pero se trata de criterios que no definen las organizaciones (por ejemplo, becas del Ministerio o europeas), por lo que no se han incluido como objetivos del proyecto. La naturaleza de la agencia de desarrollo (Iraurgi Berritzen) hace que también se encuentre sistematizada de forma objetiva la contratación
- Las demás empresas aplican **estrategias de contratación que no incluyen de forma específica la perspectiva de género, y que llevan al mantenimiento de la segregación horizontal** en sus plantillas.

> Promoción y desarrollo profesional:

Diferentes tipos de organización presentan diferentes estrategias y dispositivos de formación y de promoción de sus trabajadoras y trabajadores, si bien **solo las empresas que cuentan con Plan de Igualdad incorporan de algún modo la perspectiva de género en este desarrollo** (identificando objetivos hacia un mayor equilibrio en puestos de responsabilidad y dirección, con estrategias de apoyo al desarrollo profesional de quienes están utilizando medidas de conciliación... -BPG y PESA-)

En las organizaciones participantes, **junto con la segregación horizontal tiende a producirse también la segregación vertical, con algunas excepciones** en organizaciones con mayoría de empleo de mujeres (Hegalak, Federación Mercantil de Gipuzkoa, y en parte del empleo directivo de BCBL). Esta situación lleva a una de las organizaciones (Polymat) a adoptar medidas específicas (beca para investigadora líder) y a otra (BCBL) a identificar factores catalizadores y obstáculos para la promoción de más mujeres líderes de proyecto en el marco del proyecto BK.

³ No se observan diferencias en cuanto a contratación a tiempo parcial o tiempo completo, o temporalidad... en el empleo de mujeres y hombres de las empresas.

➤ **Sistema de compensación:**

Solo una de las empresas (PESA) realiza análisis de la evolución de su brecha salarial, y en otra (BPG) el análisis realizado en el marco del Plan de Igualdad confirmó la no existencia de diferencias salariales entre mujeres y hombres (el reducido número de mujeres que trabaja en la empresa ocupa puestos relevantes en la misma). En el resto, se identifican diferencias asociadas a la segregación vertical y horizontal.

➤ **Conciliación Corresponsable:**

La posición de las empresas participantes respecto a las estrategias de conciliación corresponsable viene en buena medida condicionada por el tipo de actividad que desarrollan y por el grado de masculinización de su empleo. **Son escasas las que incluyen la perspectiva de género en su definición/implantación, y nuevamente se asocia a la reflexión realizada en el marco de los Planes de Igualdad (PESA, BPG) y el empleo público (Iraurgi Berritzen).**

Los centros de investigación han desarrollado sus medidas de conciliación en el marco definido por los estándares internacionales de gestión de las personas Polymat y BCBL. The European Charter for Researchers"-Carta Europea del personal investigador recoge que los centros de investigación tienen que proporcionar condiciones de trabajo que permitan al personal investigador, tanto a hombres como a mujeres, combinar familia y trabajo, hijos e hijas y carrera profesional. Además, tienen que prestar especial atención a garantizar horarios de trabajo flexibles, trabajo a tiempo parcial, trabajo a distancia y el permiso sabático, así como a las disposiciones financieras y administrativas necesarias para dichos acuerdos.

En el resto, la superación de las medidas legales se relaciona con las actividades en las que resulta menos difícil incorporar la flexibilidad y se implementan a solicitud de las personas (FMG), o con empresas en las que algunas áreas si disfrutan de medidas de conciliación basadas en la flexibilidad (áreas de gestión y administración) mientras que las de producción se encuentran más limitadas (la mayoría, industriales y/o muy masculinizadas -Asfaltia, Cadinox, Royme-, pero también Hegalak).

Las medidas de conciliación como **las reducciones de jornada y las excedencias siguen siendo utilizadas de forma abrumadoramente mayoritaria por las mujeres** (el 11% de las mujeres que trabajan en las empresas, frente al 2,3% de los hombres). La utilización de estas medidas por parte de los hombres en los últimos tres años se circunscribe a 2 empresas (Cadinox y Pesa).

➤ **Seguridad y Salud:**

De las empresas participantes **solo dos** (PESA y BPG) **contaban con un protocolo de actuación frente al acoso sexual y el acoso por razón de sexo**, existiendo en una de ellas (BCBL) una figura “OMBUDSMAN”, similar a la del defensor del pueblo, que gestiona los casos de discriminación o de acoso. Así mismo, otra organización (Polymat) también dispone de un canal ético de comunicación para situaciones de acoso dentro de la organización. Las demás empresas no habían elaborado ninguna estrategia o dispositivo relativos al acoso, ni tampoco habían abordado cuestiones de salud (incluyendo el análisis de riesgos psicosociales) con perspectiva de género. En el transcurso del proyecto BK varias de las organizaciones han trabajado esta dimensión.

➤ **Gestión de la edad:**

No se ha identificado en ninguna de las organizaciones, ni diferencias en cuanto a la edad de las mujeres y los hombres que trabajan en ellas⁴, ni tampoco estrategias para abordar la esta dimensión con perspectiva de género.

⁴ Salvo algún caso en el que el número de hombres era muy reducido y su edad más elevada.

4.2. El desarrollo de los proyectos: síntesis de sus contenidos

El siguiente cuadro resume los contenidos principales de los planes de acción de cada organización, incluyendo algunos rasgos característicos de las empresas y sus actividades, y de los puntos críticos identificados que sustentan o determinan las actuaciones desarrolladas en cada entidad.

EMPRESAS	CARACTERIZACIÓN Y PUNTOS CRÍTICOS	FOCO DEL PLAN DE ACCIÓN
1. Transportes PESA	Empresa de transporte, con el área de conducción muy masculinizada, y el empleo de las mujeres concentrado en administración y venta (taquillas). Importante trayectoria en igualdad de mujeres y hombres y trabajo continuado en todas las áreas del empleo. Puestos, en general, muy ligados a la presencia física en tiempo y lugar determinado.	Empresa tractora: identificación experiencias de interés (contratación, reducción de jornada y brecha salarial)
2. BPG Coordinadores	Empresa sensibilizada, con Plan de Igualdad y una actividad que permite la auto-organización, aunque ligada a cierta presencia en obras. Clientela como principal barrera a una mayor flexibilidad (exigencia de presencia en obra).	Búsqueda de nuevas medidas de conciliación (salario emocional, vinculación con la empresa)
3. Iraurgi Berritzen	Organización preocupada por incorporar la perspectiva de género no solo en la gestión de su personal sino también en el conjunto de su estrategia. Actividad que permite cierta flexibilidad en la organización del trabajo.	Aplicación perspectiva de género en el modelo de Gestión Avanzada. Transferencia a Empresas de la comarca
4. Hegalak	Empresa que cuenta con una mayor proporción de mujeres en el empleo. Actividad sujeta a la presencia en horas determinadas, y con dificultades de flexibilización. Trayectoria de sensibilización respecto a la discapacidad, primera aproximación a la desigualdad de mujeres y hombres.	Revisión de las medidas de conciliación y avance en Salud y seguridad
5. BCBL	Centro de investigación con personal de alta cualificación, contratado por proyectos, con procesos de selección muchas veces definidos de forma externa (becas internacionales...). Procedimientos estandarizados de gestión de las personas atendiendo a normas internacionales. Reducido número de mujeres como "líderes de proyecto" (flexibilidad en cuanto al momento de dedicación, pero fuerte exigencia de cumplimiento de objetivos en plazos relativamente cortos)	Promoción Profesional (identificación obstáculos y catalizadores para la promoción profesional de las mujeres investigadoras -estancias en el extranjero como requisitos obligatorios, contratos temporales ligados a resultados...-) y Salud y Seguridad
6. Polymat	Centro de investigación con una elevada presencia de mujeres investigadoras, pero escasas jefas de proyecto. La actividad requiere generalmente la presencia en laboratorio. Contratos temporales para realización de doctorados...que suponen un esfuerzo notable y dificultan la conciliación de la vida laboral y personal o familiar	Esfuerzo dirigido a la selección/contratación de mujeres como líderes de proyecto, que sirvan de modelo y visibilicen el papel de las mujeres en la ciencia. Compromiso y comunicación.
7. Asfaltia	Empresa con tres áreas diferenciadas en cuanto a horarios y jornadas: planta (producción permanente); y obra (horarios y jornadas poco flexibles) y gestión (mayor facilidad de flexibilidad). Iniciado Plan de Igualdad	Plan de Conciliación que explora las diferentes posibilidades de las áreas de la empresa (coordinación con Plan de Igualdad)

EMPRESAS	CARACTERIZACIÓN Y PUNTOS CRÍTICOS	FOCO DEL PLAN DE ACCIÓN
8. Royme	Empresa con predominio de hombres en las áreas de almacén y comercial, y mujeres en administración/gestión	Compromiso/comunicación
9. Federación Mercantil Gipuzkoa	Entidad con predominio de mujeres en todos los tipos de puesto. La actividad debe adaptarse a los horarios y necesidades del comercio minorista, registrando una tendencia al mayor trabajo durante el mediodía (necesidad de cambio de horarios y jornadas)	Desarrollo de medidas de conciliación adaptadas a la actividad y a las necesidades de las personas que trabajan en la Federación. Enfoque de transferencia de estrategias de igualdad y conciliación a comercios (fase inicial)
10. Cadinox	Empresa muy masculinizada, que busca facilitar la conciliación de sus trabajadores (hombres en su gran mayoría) y ofrecerles "incentivos" en un contexto de dificultad de contratación de jóvenes de FP. Desarrollo de medidas de conciliación, carencia de enfoque de igualdad de mujeres y hombres.	Sensibilización y formación al equipo directivo en enfoque de género (comunicación interna y externa). A medio plazo, revisión de las políticas de conciliación y de gestión de personas con perspectiva de género (selección, promoción...).

De forma sintética se recoge aquí la cobertura inicial de las principales medidas acordadas en los planes de acción de las empresas participantes. En el seguimiento de los proyectos se valorará la evolución del número de mujeres y hombres que acceden a las medidas de conciliación, la utilización de los protocolos, etc.

Principales medidas y cobertura en 2018

	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
Selección contratación (medidas para apoyar la contratación de mujeres en puestos masculinizados)	2		2
Nuevas medidas de conciliación	93	272	365
Revisión estrategias conciliación- planteamiento nuevas medidas	56	123	179
Protocolos frente al acoso sexual y por razón de sexo	87	58	145
Sistematización, información, comunicación	47	96	143

5. Aprendizajes de los proyectos piloto (2016-2018)

A lo largo del proceso se han identificado una serie de aprendizajes, que abarcan no solo la actividad desarrollada en 2018 con las empresas piloto sino el conjunto de intervenciones realizadas desde la puesta en marcha del proyecto en 2016.

Estos aprendizajes se han estructurado en diferentes bloques: la participación de las empresas en el proyecto; la metodología y herramientas utilizadas para desarrollar estrategias y medidas en las empresas; las intervenciones más adaptadas a las diferentes características de las empresas y dimensiones del modelo de intervención utilizado, así como el papel de Erantzunkide en el impulso al desarrollo de políticas de igualdad y conciliación corresponsable en las empresas de Gipuzkoa.

5.1. El proceso de incorporación y mantenimiento de las empresas en el proyecto

En el proceso de incorporación de las empresas al proyecto se ha observado un cierto cambio desde su inicio, de modo que en 2018 han sido varias las empresas que se han aproximado a la Diputación Foral solicitando la posibilidad de participar en el proyecto. Este cambio ha sido posible por la visibilización que se ha dado a la iniciativa Berdintasuna eta Kontziliazioa, y en particular por el encuentro realizado en septiembre de 2018.

En relación con el interés de las empresas por desarrollar proyectos en este ámbito y su mantenimiento a lo largo de su desarrollo cabe destacar:

- La importancia del **grado de acuerdo/compromiso de la dirección**, no solo de quienes gestionan las personas. Es relativamente frecuente que el impulso a la participación se genere en el departamento o área que gestiona a trabajadoras y trabajadores de las empresas. De la implicación también de la dirección/gerencia en el proyecto depende en gran medida la continuidad del impulso. Esta es una condición habitual en cualquier iniciativa que busque cambiar aspectos significativos en las empresas, ya que supone, además, que no se va a ver afectada de forma significativa si la persona impulsora del proyecto cambia de puesto, está de baja...

- > Los **cambios en la legislación laboral**: se están produciendo importantes modificaciones en la normativa que llevan a algunas empresas a querer conocer en mayor medida diferentes opciones para implantar estrategias que den respuesta a las nuevas necesidades (duración de los permisos de paternidad, opciones de reducción de jornada...). En otras, por el contrario, esta nueva legislación genera incertidumbre y prefieren esperar a ver cómo se definen esos cambios antes de iniciar procesos que involucren a sus trabajadoras y trabajadores.
- > La **evolución de las empresas en un entorno tremendamente cambiante**. Dado que se trata de proyectos de medio-largo plazo, en el lapso temporal desde la incorporación de las empresas a la iniciativa hasta la implantación de sus nuevas medidas y estrategias, la posibilidad de valoración de sus efectos... se producen con frecuencia cambios significativos, que afectan a la organización de departamentos y áreas, al volumen de actividad... e incluso, en algún caso, conllevan fusiones o absorciones que pueden modificar de forma significativa todos los procesos, incluidos lógicamente los referidos a la gestión de personas.
- > La **visibilización del compromiso de las empresas** con la igualdad es también un factor relevante a la hora de participar en la iniciativa, en particular para las empresas que trabajan con las administraciones públicas; pero en la mayoría de los casos las empresas buscan adecuar sus estrategias de gestión de las personas y adaptarlas a las necesidades de sus trabajadoras y trabajadores, más que un reconocimiento externo.

Para algunas empresas, la visibilización de su participación en el proyecto supone más bien un obstáculo: no quieren que se interprete como una "venta" de imagen, y cuando surge alguna dificultad en el ámbito de las relaciones laborales, se está en proceso de negociación... se prefiere que el trabajo sea interno y no publicitado.

- > La importancia del **salario emocional** en un contexto de competitividad y déficit de relevo generacional en el medio plazo, déficit que algunas empresas de Gipuzkoa están ya empezando a registrar (puestos muy cualificados, atracción de las ciudades frente a otras ubicaciones, dificultades de las PYMEs para competir en sueldos con las grandes empresas, etc). En este contexto, las políticas relacionadas con la mejora de las condiciones laborales no salariales (flexibilidad, autonomía, reconocimiento...) tienen una notable sinergia con las medidas impulsadas en el marco de BK.

5.2. Metodología y herramientas utilizadas

El enfoque metodológico y las herramientas de diagnóstico y apoyo a la construcción de proyectos de igualdad y conciliación en las empresas se han mostrado efectivas, basadas en una importante adaptación de las mismas a la situación de partida de cada organización.

Como principales aprendizajes en este ámbito cabe destacar:

- la **necesidad de reforzar/desarrollar la formación y sensibilización** sobre igualdad y conciliación corresponsable en las empresas. Es habitual que las personas responsables del proyecto estén sensibilizadas y, en algún caso, cuenten con formación en igualdad de mujeres y hombres; pero esta sensibilización no suele afectar a todo el equipo directivo. Para que las nuevas políticas se mantengan y evolucionen en el tiempo es necesario contar con un sustrato más sólido, y conviene así impulsar una mayor sensibilización y formación en el conjunto de las empresas.
- la importancia de **adaptar las herramientas de diagnóstico, contraste, recogida de aportaciones...** a los sistemas y dispositivos existentes en la organización, procurando así que pasen a formar parte estructural de las organizaciones, y no sean únicamente intervenciones puntuales.
- la conveniencia de **utilizar ejemplos concretos y diversos**, que hagan que las empresas se planteen medidas que saben que están siendo utilizadas por otras organizaciones, abriendo la mirada hacia nuevas posibilidades.

5.3. Dimensiones del modelo y tipologías de empresas

Se indican en este apartado algunas características de las empresas que tienen una incidencia directa en las situaciones de desigualdad de mujeres y hombres identificadas, así como en las políticas de conciliación de las organizaciones participantes, al mismo tiempo que condicionan las opciones de intervención que se plantean.

5.3.1. Tipo de Actividad

La actividad (diversa) de las empresas participantes en el proyecto puede clasificarse en función de sus principales efectos sobre la igualdad de mujeres y hombres en el empleo y las estrategias de conciliación corresponsable que utilizan.

a) **Actividades caracterizadas por una fuerte segregación horizontal del empleo**

Se ha señalado ya que la mayoría de las empresas participantes desde 2016 cuentan con un empleo compuesto principalmente bien por mujeres o bien por hombres: actividades relacionadas con los servicios (en particular con el cuidado de personas) se realizan por empresas constituidas principalmente por mujeres, mientras que en las actividades industriales o de construcción, los hombres constituyen la mayor parte del empleo. Se trata de una segregación generalizada en el mercado laboral, que no es por tanto resultado de una determinada estrategia de contratación, sino que responde a la segregación en la educación/formación y al mantenimiento social de roles y estereotipos de género.

En este contexto, son escasas las empresas que cuentan con un equilibrio en el empleo de mujeres y hombres, y se trata en general de empresas de servicios a otras empresas, de dimensiones generalmente reducidas.

a.1.) **Efectos en las dimensiones de desigualdad en el empleo**

- Efectos en la **contratación** (dificultad para desarrollar estrategias de contratación equilibrada efectivas).

Las actuaciones desarrolladas por las empresas se dirigen a: incrementar las relaciones con los centros educativos/formativos para fomentar/animar a las mujeres a seguir formaciones masculinizadas y facilitar la remisión de solicitudes de empleo de las mujeres que se forman. Solo en algún caso se ha llegado a modificar los procesos de selección para favorecer una mayor incorporación de mujeres en puestos masculinizados (PESA y en fase de desarrollo en BPXport).

- Efectos en otras dimensiones de desigualdad: **promoción y desarrollo profesional, sistema retributivo, seguridad y salud.**

El mantenimiento de actividades segregadas genera, además, efectos en otras dimensiones del modelo: en primer lugar, contribuye a mantener los estereotipos de género y una cultura empresarial más difícil de transformar. Además, tiene efectos en las posibilidades de promoción y desarrollo profesional y en el sistema retributivo: en las empresas masculinizadas, las mujeres (la mayoría) ocupan puestos de administración y gestión, que suelen llevar aparejada una retribución inferior, y tienen también un menor recorrido de desarrollo profesional. Las políticas de seguridad y salud (muy relevantes en el caso de las empresas industriales y de construcción) no suelen incorporar la perspectiva de género, y van dirigidas casi en su totalidad a un empleo absolutamente masculinizado.

En las empresas muy feminizadas, si las empresas tienen cierta antigüedad, pueden mostrar también segregación vertical (hombres ocupando puestos directivos, cuando su peso relativo en el empleo total es muy reducido), pero esto no se observa en el caso de las empresas de creación más reciente.

En el contexto de la iniciativa, una empresa muy masculinizada ha promovido intervenciones dirigidas a la promoción y desarrollo de las mujeres que trabajan en ella, procurando su incorporación a sus órganos directivos; y otra ha modificado su sistema de retribución para evitar la penalización de las mujeres que utilizaban medidas de conciliación. Mas frecuente entre las empresas de la iniciativa ha sido la elaboración de protocolos de actuación frente al acoso sexual y el acoso por razón de sexo.

a.2.) Efectos en las políticas de conciliación (grados de utilización)

El principal efecto de que las actividades se encuentren desarrolladas principalmente por hombres o por mujeres respecto a las políticas de conciliación radica fundamentalmente en su **grado de utilización**: cuando las actividades se encuentran muy feminizadas, medidas como las reducciones de jornada o excedencias son utilizadas de forma generalizada por el conjunto del personal (dependiendo de sus ciclos vitales...); mientras que cuando las empresas se encuentran muy masculinizadas, las medidas se utilizan principalmente por las áreas de gestión y administración (ocupadas por mujeres), por lo que tienen un efecto limitado en la gestión y organización de la actividad.

En este tipo de empresas masculinizadas, las actuaciones deben dirigirse a promover/normalizar la utilización de las medidas de conciliación por los hombres, ya que solo en dos de las empresas participantes con empleo masculinizado se ha identificado una cierta cultura de utilización de las medidas de conciliación también por los hombres.

b) Tipos de jornadas, horarios y turnos

Las empresas participantes en el proyecto cuentan con una diversidad de horarios y jornadas, asociadas al tipo de actividad que desarrollan. Así, pueden clasificarse las actividades como:

b.1.) Actividades con horarios y jornadas “conciliables”

Se trata de actividades que pueden desarrollarse en el marco de una jornada básicamente diurna y de lunes a viernes. Suelen requerir ajustes para adaptarse a necesidades concretas de las personas que trabajan en ellas (horarios flexibles para atención a menores, vacaciones, reducciones de jornada que requieren cambios organizativos para cubrir determinados servicios...). Diferentes empresas participantes en BK han modificado/ampliado sus medidas en esta línea.

b.2.) Actividades con horarios y jornadas “con dificultades para la conciliación”

Se trata de actividades que, si bien no requieren el trabajo habitual en fines de semana ni en horarios nocturnos, necesitan ser cubiertas en un horario amplio, con puntos críticos de cobertura (horarios comerciales, conexiones internacionales, plazos de entrega ajustados...). Las empresas participantes en BK han procurado incorporar al personal afectado por estas dificultades en la búsqueda de soluciones que den respuesta a las exigencias de la actividad y se adapten en la medida de lo posible a las necesidades de las y los trabajadores.

b.3) Actividades que requieren turnos

Son las actividades que generan una mayor dificultad para aplicar medidas de conciliación corresponsable. En empresas muy masculinizadas, llevan a que en la mayoría de los casos no se utilicen las medidas de conciliación (en las áreas de producción/servicio); en las muy feminizadas, suponen importantes dificultades de gestión de los servicios, puesto que las mujeres continúan combinando su empleo con la máxima responsabilidad en el cuidado familiar. En el marco de la iniciativa solo algunas empresas feminizadas que desarrollan este tipo de actividades han procurado desarrollar actuaciones para mejorar la conciliación de su personal, intervenciones centradas en adaptar sus dispositivos de aviso de turnos, mejorar las condiciones de quienes realizan las sustituciones, procurar adaptar los turnos a las necesidades personales identificadas, etc.

5.3.2. Dimensión

Los principales efectos de la dimensión en las posibilidades de desarrollo de estrategias de igualdad y conciliación tienen que ver con:

- los **sistemas de gestión de personas**: las empresas⁵ que cuentan con sistemas **claramente definidos y transparentes** de gestión por competencias, valoración de puestos de trabajo, sistemas de compensación, de comunicación interna... tienen más fácil abordar tanto las desigualdades identificadas en el empleo de mujeres y hombres como las posibilidades de flexibilizar el trabajo y proporcionar mayor autonomía a las y los trabajadores
- las **posibilidades de flexibilidad** asociadas a la cobertura de determinados puntos críticos de producción/prestación del servicio. En la medida en que más de una persona pueda desarrollar una actividad determinada, es más fácil lograr cubrir los puntos críticos del servicio/producción al mismo tiempo que adaptarse a las necesidades específicas de las y los trabajadores.
- la **viabilidad de determinadas medidas de conciliación**, que pueden considerarse complementarias, como transporte y parking, comedores, etc.

5.3.3. Rentabilidad y titularidad pública o privada

La rentabilidad de las actividades desarrolladas, y en su caso la titularidad pública de las organizaciones tiene un efecto significativo principalmente en dos ámbitos:

- las posibilidades de desarrollar medidas que superan la normativa y tienen un coste económico (permisos remunerados que superan la normativa, compensaciones económicas por reducciones o excedencias, beneficios sociales asociados a cuidados de menores...)
- en el caso de las empresas de titularidad pública, la objetivación e inclusión de los criterios de igualdad de mujeres y hombres en los procesos de selección, promoción, etc.

5.3.4. Cultura empresarial y otras características

Junto con todas estas características de las empresas, cuya combinación proporciona diferentes puntos de partida y diferentes opciones de solución a las empresas participantes en el proyecto, se encuentran otras que son igualmente significativas a la hora de desarrollar estrategias de igualdad y conciliación corresponsable:

- **Cultura empresarial**
Resulta fundamental, en particular en lo que se refiere a la participación de las y los trabajadores en la empresa (en la definición de las medidas de conciliación más adaptadas, en la valoración de las estrategias de gestión de las personas, etc.). En alguna de las empresas participantes se ha señalado que el relevo generacional producido en la dirección de la organización ha llevado a la empresa a valorar de forma diferente las cuestiones relacionadas con la igualdad y la conciliación corresponsable. La forma en que se gestiona la confianza de la empresa en sus trabajadoras y trabajadores y el compromiso de las personas con la empresa supone un punto de partida básico para la definición de los proyectos en cada organización.
- **Otras características**: también la ubicación de las empresas juega un papel específico en la conciliación (tiempo de transporte, facilidad de acceso...)

⁵ Se trata de una generalización, ya que hay empresas de dimensión más reducida que cuentan también con dispositivos de gestión sistematizados y transparentes...

5.4. El papel de la red Erantzunkide y las sinergias con otras intervenciones

Las empresas participantes en el proyecto en sus diferentes fases han destacado su interés por contar con espacios de intercambio de información y experiencias y, en este sentido, han valorado muy positivamente la creación de Erantzunkide.

En el proceso seguido hasta el momento con las empresas los principales aprendizajes obtenidos se centran en:

- Proporcionar espacios de intercambio de las empresas más focalizados, con una disposición de tiempos y espacios que faciliten el trabajo común (menos expositivos y más propositivos);
- La conveniencia de utilizar estos espacios para sensibilizar y formar a las empresas participantes: incorporar dinámicas que incluyan la promoción de un referente común en materia de igualdad de mujeres y hombres y políticas de conciliación corresponsable en las empresas.

En el desarrollo de las intervenciones conjuntas, las empresas han destacado algunas áreas identificadas como críticas o de mayor interés para abordar en el marco de Erantzunkide:

- Diferentes modelos de turnos, jornadas y horarios en empresas con actividades 365/24 horas.
- Cómo abordar la flexibilidad con actividades/puestos más o menos conciliables: la visión de conjunto y los agravios comparativos (¿externalizando la precariedad?)
- La perspectiva de género en modelos de gestión avanzados: identificación de ejemplos trectores para el modelo de Euskalit en las PYMEs
- El impacto de la utilización de las medidas de conciliación en el desarrollo profesional y la retribución de las mujeres. Cómo pasar de una valoración presentista a una valoración de la eficacia.
- El cambio en la normativa de permisos y ayudas a las excedencias por paternidad: sus posibles efectos en las empresas más masculinizadas

6. Aproximación a los resultados de los proyectos piloto 2016-2018

Las empresas han desarrollado diferentes áreas de mejora, en función de su situación de partida. Algunas han sido más comunes, otras más específicas.

> COMUNICACIÓN (Y CULTURA)

Prácticamente todas las empresas participantes en el proyecto BK han mejorado sus procesos de comunicación interna. Estas mejoras se han centrado en diferentes aspectos:

- **Estrategias para promover que los hombres utilicen las medidas de conciliación**
En dos de las empresas (sector servicios) se ha revisado la información que se proporcionaba a las y los trabajadores, para incluir de forma expresa a los hombres en las mismas.
- **Sistematización y transparencia de la información sobre conciliación e igualdad**
En varias de las empresas (4 industriales y 4 de servicios) las medidas de conciliación se utilizaban a petición de las personas trabajadoras, pero no existía una política expresa de comunicación. La participación en el proyecto ha llevado a identificar de forma expresa todas las medidas y a realizar diferentes acciones para su difusión (incorporación al proceso de entrada, difusión en mails, paneles informativos/puntos de información...). Una organización ha incorporado, en su newsletter, píldoras informativas sobre igualdad y corresponsabilidad.
- **Revisión o elaboración de protocolos de comunicación**
El resto de las empresas ha efectuado una revisión de sus protocolos de comunicación en el marco del proyecto (en dos empresas de servicios se ha abordado la comunicación externa).

> RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO

Las 18 empresas que no tenían una aproximación previa a la planificación en igualdad (8 de ellas del ámbito industrial y 10 del sector servicios) han elaborado documentos de compromiso con la igualdad, firmados por las direcciones de las organizaciones, que se han comunicado al conjunto del personal y se han visibilizado en los sitios web, paneles informativos, etc. Una de ellas ha incorporado el compromiso con la igualdad de mujeres y hombres en los valores de la organización.

Junto con esta formalización del compromiso, se han desarrollado diferentes tipos de actuaciones:

- **Identificación de personas responsables** (con la creación de una comisión de igualdad o de grupos de trabajo específicos) **para desarrollar las intervenciones previstas en el proyecto y continuar trabajando en el ámbito de la igualdad de mujeres y hombres en el futuro.** 6 de las 30 empresas, todas ellas del sector servicios, han creado estos grupos, estableciendo programas de funcionamiento y objetivos.
- **Formación/sensibilización de los grupos que van a desarrollar las estrategias de igualdad y conciliación.** Además de las sesiones generales realizadas con las asistencias técnicas, en tres de las empresas (una de servicios y dos industriales) se han desarrollado acciones específicas para los grupos responsables de desarrollar los proyectos.

➤ **CONCILIACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD**

En el marco de los proyectos, todas las empresas han tenido un espacio para revisar sus medidas de conciliación y contrastar el posible desarrollo de otras medidas que se están implantando en otras organizaciones (banco de buenas prácticas).

Las mejoras logradas en este campo pueden estructurarse en torno a los siguientes bloques:

- **Nuevas medidas de conciliación.**
 - Tres empresas (industriales) y una de servicios han mejorado o introducido medidas de flexibilización horaria. En algún caso estas medidas se han acompañado de cambios en la gestión que facilitarán su implantación (establecimiento de horarios comunes de reuniones, reducción del tiempo de comida...)
 - Una empresa, industrial, ha aumentado las horas de permisos para consultas médicas
 - Dos empresas (servicios) han realizado un cambio de horarios y de los turnos establecidos, pasando todo el personal a realizar jornada comprimida en una de ellas, y definiendo diferentes horarios y jornadas otra.
 - Una empresa (industrial) y una de servicios están estudiando la implantación del teletrabajo
- **Promoción de la utilización de las medidas de conciliación por los hombres**
 - Atendiendo a la mayoritaria utilización de las medidas de conciliación por las mujeres que trabajan en las organizaciones que participan en el proyecto (en línea con la situación general del territorio) dos empresas (servicios) han desarrollado estrategias para promover la utilización de las medidas de conciliación por sus trabajadores (información específica, imágenes...)

➤ **SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN**

El equilibrio de mujeres y hombres en el empleo del conjunto de empresas participantes en el proyecto es el resultado de un notable desequilibrio en las diferentes organizaciones. Ante esta situación, varias de las empresas participantes habían iniciado ya estrategias de diferente alcance como la utilización de lenguaje inclusivo de las convocatorias de puestos vacantes, la utilización de equipos mixtos (mujeres y hombres) en los procesos de selección o la previsión de la utilización de acciones positivas para contratar mujeres en los puestos en los que se encuentran infrarrepresentadas.

La preocupación surge, principalmente, por la escasa presencia de mujeres en las formaciones y enseñanzas más relacionadas con la industria y la tecnología, también en las tecnologías de la información.

En el marco del proyecto, **4 empresas** (3 industriales y 1 de servicios) **han desarrollado estrategias** para reconducir esta situación, estableciendo contactos específicos con centros para facilitar la contratación de mujeres formadas en sus campos de actividad. Además, un centro de investigación ha impulsado una acción de contratación específica de mujeres como directoras de proyectos de investigación (2 mujeres en 2018).

> SALUD CON VISIÓN DE GÉNERO

Algunas empresas, en particular las de mayor dimensión, contaban con protocolos para actuar frente al acoso sexual o acoso por razón de sexo antes de incorporarse a la iniciativa de la Diputación (seis de las veinte participantes en el proyecto). Constituye principalmente un ámbito prioritario en las actividades que se desarrollan en diferentes centros de trabajo, que suponen la atención al público, etc. Además de las ya existentes, la participación en el proyecto ha permitido:

- **Elaboración de protocolos de actuación frente al acoso sexual y acoso por razón de sexo**
Cinco de las empresas (2 industriales y 3 de servicios) han definido sus protocolos de actuación frente al acoso sexual o acoso por razón de sexo, identificando e informando a su personal sobre las personas de referencia, procedimientos a seguir, etc.
- **Mejora o aproximación a cuestiones relativas al acoso sexual y acoso por razón por razón de sexo**
Otras dos empresas (ambas del sector servicios) han iniciado procesos para valorar las situaciones de acoso sexual o acoso por razón de sexo y mejorar el tratamiento que las organizaciones hacen de esta cuestión (indicadores, formación al personal).

> PROMOCIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

La situación de partida de las empresas es también muy desigual en esta dimensión. En las empresas con una fuerte presencia de mujeres, en general no se han observado desigualdades en la promoción. Sí en las más masculinizadas, aunque no en todas ellas. Los proyectos desarrollados incluyen tres tipologías:

- **Programas para promover el talento interno:** Buscan el equilibrio en la representación de mujeres en puestos de responsabilidad o en los procesos de promoción. 2 empresas industriales y un centro de investigación han trabajado en este ámbito.
- **Otras actuaciones:** Una de las organizaciones (cooperativa) está definiendo objetivos para lograr el equilibrio de mujeres y hombres en el más alto nivel de representación, y una empresa industrial, para facilitar esta promoción, se ha apoyado también en la modificación de la definición de los puestos (evitar sesgos por estereotipos de género).

- **Sistema de gestión por competencias y dispositivos de evaluación del desempeño.**
Una de las empresas (industrial), con el fin de evitar el presentismo y contar con herramientas objetivas de medición del rendimiento que eviten sesgos sexistas en la valoración del desempeño de las personas ha desarrollado, en el marco del proyecto, un sistema de gestión por competencias.

Además, otras dos empresas (servicios y construcción), están desarrollando dispositivos de evaluación del desempeño y de gestión por competencias, que no han surgido como resultado del diagnóstico/apoyo de las asistencias técnicas, sino que han sido coincidentes en el tiempo, pero pueden facilitar un desarrollo más profundo de las políticas de conciliación e igualdad a medio plazo.

➤ OTRAS DIMENSIONES DE MEJORA

Dos de las empresas participantes (industriales) han facilitado formación en igualdad a su personal en el marco de los proyectos. En otras tres se han iniciado procesos para que parte de su personal se forme próximamente.

La revisión del sistema de compensación utilizado, evitando sobrevalorar el presentismo (que acaba perjudicando particularmente a quienes utilizan medidas de conciliación, mayoritariamente mujeres), ha permitido también reducir la brecha salarial en una de las empresas, y asociada a las experiencias de gestión por competencias y evaluación del desempeño, favorecerá esta reducción en otras empresas participantes.

Asimismo, en una de las empresas (industrial) se ha realizado una revisión de los procesos de compra, para incluir en la valoración de las empresas proveedoras sus políticas de igualdad.

7. Actividades desarrolladas en 2018 en el marco de Erantzunkide

El año 2018 ha permitido ir dando forma a la red de empresas participantes en la iniciativa BK desde su puesta en marcha en 2016. Como se señalaba anteriormente, se han llevado a cabo diferentes acciones en este sentido, que van desde la creación de la propia red como ERANTZUNKIDE Sarea hasta el desarrollo de presentaciones y encuentros para compartir las prácticas y el conocimiento en materia de igualdad y conciliación corresponsable.

A continuación, se incluyen tres de las principales acciones organizadas para esta red de empresas.

7.1. Presentación oficial de la red Erantzunkide

El 14 de septiembre se ha apoyado la organización de una jornada en Etorikizuna Eraikiz Gunea con un doble objetivo. En el encuentro han participado el diputado general de Gipuzkoa, Markel Olano, junto a la directora del Órgano para la Igualdad, Miren Elgarresta⁶.

En primer lugar, se ha presentado a los medios de comunicación la iniciativa Berdintasuna eta Kontziliazioa y sus avances, así como la red de empresas ERANTZUNKIDE, y se ha informado sobre el encuentro con empresas a realizar el día 19 de septiembre.

Son diversos los medios que han recogido esta noticia:

- **Europa press**
<https://www.europapress.es/euskadi/noticia-red-empresas-conciliacion-corresponsable-erantzunkide-empieza-andadura-gipuzkoa-20180914144730.html>
- **Diario Vasco**
<https://www.diariovasco.com/agencias/pais-vasco/201809/14/gipuzkoa-cuenta-empresas-referente-1257627.html>
- **Zuzeu**
<https://zuzeu.eus/euskal-herria/erantzunkide-kontziliazio-erantzunkidearen-aldeko-gipuzkoako-enpresen-sarea/>

⁶ Leer mas: <https://www.europapress.es/euskadi/noticia-red-empresas-conciliacion-corresponsable-erantzunkide-empieza-andadura-gipuzkoa-20180914144730.html>

Jornada día 14 de septiembre con Empresas Erantzunkide



En segundo lugar, **se ha realizado la entrega de certificados a las empresas participantes en Erantzunkide** . Asimismo, Miren Elgarresta, Directora del Órgano de Igualdad de Mujeres y Hombres ha **presentado el contenido de la red de empresas ERANTZUNKIDE**

Posteriormente se ha celebrado un diálogo compartido en el que las empresas de Erantzunkide se han conocido han aportado sus opiniones sobre la red y las cuestiones que se deben abordar en su desarrollo.

- **VALORACIÓN:** ¿Qué valoración hacéis sobre la creación de una red de empresas específicas sobre igualdad y conciliación en Gipuzkoa? ¿Cómo valoráis el planteamiento que se hace (objetivos, recursos, contenidos).
- **APORTACIONES:** Estamos construyendo la red de forma compartida con vosotras y vosotros, ¿En aspectos consideráis que debe trabajar Erantzunkide de cara al futuro?.

7.2. Encuentro Igualdad y Conciliación. Estrategias y experiencias en la empresa

El 19 de septiembre se ha desarrollado el encuentro Berdintasuna eta Kontziliazioa, celebrado en el espacio Patio de Tabakalera. Han participado en el evento un total de 204 personas, principalmente empresas, aunque también asociaciones, fundaciones, administraciones públicas, etc.

El programa que se ha seguido en la sesión ha sido el siguiente.

PROGRAMA: Estrategias y experiencias en la empresa
19 DE SEPTIEMBRE DE 2018 - TABAKALERA

MAÑANA

9:00: Recepción y entrega de materiales

9:15 – 9:30 CONCILIACIÓN CORRESPONSABLE: reto y oportunidad para las empresas de Gipuzkoa

MARKEL OLANO. Diputado General

9:30 – 9:55 - NORUEGA: EL NORTE DE LAS EXPERIENCIAS EUROPEAS

ELIN KVANDE. Departamento de Sociología y Ciencias Políticas. Instituto Noruego de Ciencia y Tecnología

9:55 – 10:20 HORARIOS CONCILIABLES, UN OBJETIVO COMPARTIDO

ALEXIS SERRA. COORDINADOR PER A L'IMPULS DE LA REFORMA HORÀRIA. Gabinet de la Consellera. Departament de la Presidència. Generalitat Catalunya

10:20 – 10:40. APRENDIENDO DE LAS REFERENCIAS, CLAVES PARA GIPUZKOA

Markel Olano, Elin Kvande, Alexis Serra, Nekane Basterretxea

10:40 – 11:00 EL PROYECTO BERDINTASUNA ETA KONTZILIAZIOA, IMPULSO DE LA DIPUTACIÓN

MIREN ELGARRESTA. Directora del Órgano de Igualdad. Diputación Foral de Gipuzkoa



11:30-12:20. MESA 1: ALGUNOS RETOS CLAVE PARA LAS EMPRESAS DE GIPUZKOA Y SU ENTORNO.

Formación en STEM: una brecha que se proyecta hacia el futuro y Cómo impulsar la promoción profesional de las mujeres: talento y desigualdades

Moderador: SEBASTIÁN ZURUTUZA. Director General de Estrategia de Gestión. Diputación Foral de Gipuzkoa

Diálogos entre empresas y agentes para construir respuestas compartidas. ASPEGI, MATZ ERREKA, IKERLAN, UPV-EHU, UNIVERSIDAD DE DEUSTO, HETEL



12:20-13:10 MESA 2. APRENDIZAJES Y EXPERIENCIAS DE LAS EMPRESAS EN LA INICIATIVA BK

Logros y retos de las empresas en la iniciativa. ASKORA, ARAZI, KIROLBET, MATIA FUNDAZIOA

Moderadora: MIREN ELGARRESTA



13:10-13:30: ESPACIO DEBATE ABIERTO (PREGUNTAS – PARTICIPANTES EN LAS DOS MESAS)

TARDE

14:30-15:30 LABORATORIO DE AUTOEVALUACIÓN.

Evaluación (individual y compartida) sobre la Igualdad y la Conciliación corresponsable en tu organización (Mentimeter). Se ha realizado un ejercicio de evaluación, en el que se ha pedido que las y los participantes sitúen la posición de su organización en los cuatro ámbitos. Se trata de realizar una valoración de 0 a 3, en una escala en la que 0 es una posición muy baja o que no se ha desarrollado nada; 1 un primer nivel de iniciación; 2 en proceso de desarrollo y 3 consolidación.

Información/Comunicación. En esta dimensión valoramos la situación de la organización en cuanto a cómo informa/comunica a sus trabajadoras y trabajadores sobre las medidas de conciliación, los procesos de promoción, la forma en la que realiza sus procesos de selección... y en qué medida esta comunicación es inclusiva y permite las aportaciones de las trabajadoras y trabajadores

Equilibrio en el empleo. Como el equilibrio o desequilibrio en el número de mujeres y hombres en la plantilla de una organización viene muy a menudo determinada por el tipo de actividad que realiza, ya que ya hemos visto esta mañana el mantenimiento de ocupaciones masculinizadas o feminizadas, en esta valoración vamos a puntuar a las empresas en función de sus políticas de selección y contratación: si buscan el equilibrio, garantizan la neutralidad de las pruebas de acceso, etc.

Presencia de mujeres en puestos directivos. Se valora en qué medida mujeres y hombres acceden a puestos directivos de forma equitativa. La valoración dependerá del grado de masculinización o feminización del conjunto de la empresa (si se debe a causas exógenas, es decir, a la falta de personas cualificadas de un determinado sexo). Si hay pocas mujeres en puestos directivos pero su proporción es representativa del total de mujeres empleadas, y la política de la empresa promueve a las mujeres en puestos directivos, la valoración puede ser alta.

Medidas de conciliación. Para obtener una puntuación alta en esta dimensión, más allá del número de medidas existentes en la organización habrá que valorar también el impulso a su utilización por los hombres de la empresa, y la inclusión de las necesidades y valoraciones de las y los trabajadores junto con las necesidades organizativas de la empresa.

15:30-16:00. RED DE EMPRESAS ERANTZUNKIDE

Finalmente se ha solicitado a las empresas participantes aportaciones para ir dotando de contenido y actividad a la red Erantzunkide. Las respuestas obtenidas apuntan las siguientes cuestiones

Propuestas de LAS EMPRESAS para fortalecer ERANTZUNKIDE	
<p>ORIENTACIÓN</p> <p><i>Cómo aplicar algunas de las medidas de conciliación que se han tomado como reto en el congreso (Tabakalera)</i> <i>Conocer medidas de conciliación concretas o aplicadas en otras empresas (tener ejemplos)</i> <i>Tener en cuenta la especial incidencia en medidas de conciliación e igualdad de grupos específicos de mujeres (interseccionalidad)</i></p>	<p>INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO.</p> <p><i>Congresos anuales con más espacios para el intercambio</i> <i>Jornadas semestrales y talleres</i> <i>Jornadas periódicas de grupos pequeños/Grupos de trabajo con reuniones periódicas</i> <i>Creación de una red de mujeres en la dirección de empresas</i> <i>Crear nodos comarcales</i></p>
<p>HERRAMIENTAS DE APOYO</p> <p><i>Buenas prácticas</i> <i>Ejemplos, cuestionarios, herramientas</i> <i>Poner materiales en abierto para que cada uno aplique la metodología en su empresa</i></p>	<p>ESPACIO PRESENCIAL Y VIRTUAL</p> <p><i>Combinar lo presencial y lo virtual. Tener la oportunidad de coincidir por las dos vías</i> <i>Espacio web:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>donde colgar ejemplos de medidas - alcance - uso - efectividad,</i> • <i>con propuestas acumulativas organizadas por temática,</i> • <i>donde las empresas cuelguen sus iniciativas innovadoras.</i>
<p>INFORMACIÓN</p> <p><i>Boletines, avances de empresas (crear uno con avances de la Red)</i> <i>Envío mensual de información relevante sobre medidas de igualdad</i> <i>Ir presentando frecuentemente buenas prácticas</i> <i>Divulgar que puestos de trabajo requieren más presencia femenina, a la hora de escoger carreras y estudios</i> <i>Creación de un label para empresas que integran la pregunta de la igualdad en su organización</i></p>	<p>FORMACIÓN</p> <p><i>Implantación de planes de igualdad, talleres de acciones de igualdad y como implementarlas</i> <i>Píldoras formativas periódicas</i> <i>Necesidad de profundizar en cómo aplicar las medidas adecuadamente</i> <i>Sensibilización en puestos de responsabilidad y gestión de personas</i> <i>Casos de éxito de empresas para compartir información</i> <i>Interacción con centros educativos formar en la igualdad</i> <i>Formación colectiva para mujeres a la creación de empresas</i></p>

7.3. Encuentro Premios Erantzunkide

El 27 de febrero de 2019 se celebró un encuentro de las empresas Erantzunkide para seguir compartiendo experiencias prácticas y aprendizajes en materia de igualdad y conciliación corresponsable.

Para el evento se invitaron a las 30 empresas de Erantzunkide, así como a Laboral Kutxa (como ganadora del premio de igualdad y conciliación promovido por la Diputación Foral). La invitación se realizó a través de un boletín informativo y después se contactó con todas las empresas por teléfono. Del total de empresas:

- 24 empresas confirmaron su asistencia (39 personas),
- No se pudo contactar con 3 empresas debido a que las personas responsables del proyecto se encontraban de baja
- 2 empresas confirmaron que no podían asistir al encuentro por problemas de agenda

Al encuentro asistieron así 37 personas (11, 29,7% hombres y 26, 70,3% mujeres) de 21 empresas (incluyendo Laboral Kutxa). También participaron 5 personas en representación de la Diputación Foral de Gipuzkoa y 3 personas de la asistencia técnica. Durante la recepción de las personas asistentes, junto con un cuaderno de trabajo para el seguimiento de la sesión, se entregó el certificado de participación en el proyecto a las 10 nuevas empresas que se han incorporado a la red en 2018.

El encuentro comenzó con la presentación del Diputado General sobre los retos de futuro de Gipuzkoa en cuanto a la igualdad y conciliación corresponsable, la importancia de la Red Erantzunkide para las empresas de Gipuzkoa y con una breve explicación de los avances logrados durante el año 2018. A su vez, la directora del Órgano para la Igualdad compartió algunos datos de las empresas que componen la red (empleo, sectores, características, las intervenciones que se han realizado en las empresas, etc.). Durante esta última presentación, las 10 nuevas empresas que se han incorporado a la iniciativa también tuvieron un espacio para hacer una breve presentación de sus empresas y las razones para participar en la iniciativa.

El encuentro continuó compartiendo las tres experiencias y aprendizajes reconocidas en 2018 en el marco de los premios concedidos por la Diputación Foral de Gipuzkoa. En primer lugar, la experiencia de LABORAL KUTXA sobre la iniciativa de promoción de las mujeres en puestos directivos. A continuación, ASKORA informó sobre su experiencia sobre su programa Mahi-Mahi, de cambio de roles y corresponsabilidad en los comedores escolares. Por último, Transportes Pesa compartió los cambios que desarrollaron en sus procesos de selección para incorporar la perspectiva de género y facilitar el acceso de más mujeres en los puestos de conducción.

Se abrió finalmente un espacio para compartir o preguntar sobre las experiencias presentadas y se comentaron algunas cuestiones relacionadas con las temáticas de los premios y las empresas de 2018: la promoción de mujeres en puestos directivos; las estrategias que se tendrían que trabajar desde las empresas de Erantzunkide para incorporar a mujeres en ocupaciones masculinizadas, etc.

PROGRAMA

- **15,45 –16,00 horas. Recepción de asistentes**
- **16,00-16,15 horas: IGUALDAD Y CONCILIACIÓN CORRESPONSABLE, RETOS DE FUTURO EN EL TERRITORIO DE GIPUZKOA (Markel Olano)**
- **16,15-16,30 LAS NUEVAS EMPRESAS EN LA RED ERANTZUNKIDE (Miren Elgarresta)**
- **16,30-17,00 COMPARTIENDO BUENAS PRÁCTICAS Y EXPERIENCIAS SOBRE IGUALDAD Y CONCILIAICÓN CORRESPONSABLE EN GIPUZKOA**
 - **Experiencia 1:** LABORAL KUTXA. Promoción de las mujeres en puestos directivos (10 minutos). Ponente: Nuria Agirre Unzueta
 - **Experiencia 2:** ASKORA. Cambio de roles y corresponsabilidad. Ponente: Rosa Peña
 - **Experiencia 3:** TRANSPORTES PESA. Procesos de selección en ocupaciones masculinizadas. Ponente: Alex Naya
- **17,00-17,20 DIALOGO COMPARTIDO (Aprendizajes, dificultades, soluciones)**
Diálogo compartido entre las empresas para comentar las experiencias
- **17,20-17,45 RETOS ERANTZUNKIDE**
Seguimiento de la igualdad y conciliación corresponsable en las empresas de Erantzunkide

