

Diciembre 2016

Estado de la conciliación en las empresas de Gipuzkoa

Reflexiones sobre la conciliación en Gipuzkoa

M^a Luz de la Cal Barredo
Yolanda Jubeto Ruiz
Mertxe Larrañaga Sarriegi
Elena Martínez Tola

Ekonomia Aplikatua I)



Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea



ETORKIZUNA ERAIKIZ
EL FUTURO DE GIPUZKOA



Índice

Medidas de conciliación aplicadas por las empresas en Gipuzkoa.....	3
Factores que inciden en la aplicación de las medidas de conciliación por parte de las empresas en Gipuzkoa.....	4
1. El tamaño muestra una correlación positiva con la conciliación.....	4
2. El sector público es más sensible.....	5
3. Las empresas con más mujeres son más conciliadoras.....	5
4. La percepción de la población trabajadora.....	6
5. Necesidad de introducir cambios en el modelo organizativo de los trabajos.....	7
Unas propuestas amplias a favor de la conciliación corresponsable	11

Medidas de conciliación aplicadas por las empresas en Gipuzkoa

Respecto al nivel de aplicación de las medidas de conciliación descritas en los documentos anteriores en las empresas de Gipuzkoa, observamos que buena parte de ellas están presentes en numerosas empresas del territorio, según se desprende de la encuesta realizada a 300 empresas de más de 20 trabajadores/as. Así, entre las diferentes medidas propuestas a las que se puede acoger el personal de las empresas entrevistadas destacan, por su mayor implantación, las que afectan a toda la plantilla:

- Posibilidad de dejar el lugar de trabajo por una Emergencia Familiar (94%)
- Excedencias Personales o Familiares (56,3%)
- Flexibilidad de Vacaciones (55,3%)

Pero, hay que señalar también que otras medidas están muy poco implantadas. Así, con valores de “Ninguna Persona” y que superan el 50% de las empresas son:

- Posibilidad de realizar el trabajo sin tener presencia en la empresa (Teletrabajo)
- Personas con Permiso de Paternidad y Maternidad superior a lo establecido por ley.

Estos datos dibujan un panorama diverso, en el que no cabe hablar de modelos integrales en los que la conciliación y la igualdad entre mujeres y hombres están presentes en la cultura empresarial, ni tampoco están integradas como elementos estratégicos. En todo caso, el hecho de que se pongan en marcha, aunque sea de manera puntual, medidas de conciliación o que haya una serie de mejoras sobre las medidas obligadas por ley (como las prolongaciones de los permisos parentales o las excedencias), constituye un camino por el que las empresas deberán necesariamente transitar para llegar a modelos en los que la conciliación, la corresponsabilidad y la igualdad de oportunidades estén presentes en todos los procesos.

Factores que inciden en la aplicación de las medidas de conciliación por parte de las empresas en Gipuzkoa

Las variables que más influyen en la adopción de las políticas de conciliación por parte de las empresas son: el tamaño de la empresa, el sector empresarial, distinguiendo la propiedad de la empresa entre el sector público y el privado, la proporción de mujeres empleadas y las carencias de personal cualificado (den Dulk, 2012).

1. El tamaño muestra una correlación positiva con la conciliación

Las investigaciones sugieren que el tamaño está relacionado positivamente con la adopción de acuerdos de conciliación¹. La encuesta realizada a las empresas de Gipuzkoa corrobora este resultado: a medida que aumenta el tamaño de los establecimientos, las sustituciones de la plantilla que se acoge a permisos o excedencias es más habitual y lo mismo se observa con respecto a otras políticas favorecedoras de la igualdad, como la de evitar las reuniones fuera de las horas de trabajo (que existe en el 82% de las empresas de más de 80 personas y en más del 93% de las que tienen más de 200). La política de luces apagadas, en cambio, no está tan generalizada (existe entre el 40 y el 50% de las empresas, según el tamaño).

A medida de aumenta el tamaño de la empresa, también lo hace la preocupación por las cuestiones referidas a la igualdad. En un 63% de las empresas de entre 20 y 40 personas, se entiende que la conciliación es un tema de interés y preocupación para la empresa, y el porcentaje sube hasta el 87% entre las de más de 200. En la misma línea, tan solo el 40% de las empresas de menos de 40 trabajadores/as manifiesta que se tienen en cuenta las necesidades de conciliación y se implantan medidas al respecto, pero entre las de más de 80 trabajadores lo manifiestan el 70% de las empresas.

No podemos perder de vista, sin embargo, que la inmensa mayoría de las empresas son pequeñas o

¹ Goodstein 1994; Ingram and Simons 1995; Osterman 1995; den Dulk 2001, citado en den Dulk, 2012: 2791.

muy pequeñas. En el caso de Gipuzkoa el 92,8% de ellas tiene menos de 10 personas en plantilla, lo cual es todavía más acentuado en los servicios (casi el 96%) y que para ellas, incluso las medidas de conciliación que no suponen coste económico alguno son difíciles de acometer, porque pueden tener un coste organizativo que puede resultar insalvable. Cuando hay que repartir entre muy pocas personas los períodos de vacaciones, las posibles flexibilidades en los horarios de entrada y salida, el trabajo en horario de tarde, etc., hay un margen reducido para las compensaciones, los posibles turnos, las bolsas de horas, por poner algunos ejemplos, y lo que en realidad ocurre, cuando una persona se ausenta de su puesto por motivos familiares o personales, es que esa carga de trabajo la tiene que asumir otro/a compañero/a...o que el trabajo se queda sin hacer y se acumula para los siguientes días. Ello no puede dejar de tener efectos negativos en el rendimiento laboral y en la motivación de las personas.

2. El sector público es más sensible

Asimismo, la administración pública suele ser más activa de cara a sus personas empleadas en la adopción de acuerdos de conciliación que la empresa privada, y ello es coherente con los resultados de la encuesta. Los sectores en los que hay más presencia de establecimientos de titularidad pública, como son el de educación (sector 2) o el de actividades sanitarias (sector 8), destacan por el elevado porcentaje de casos en los que se sustituye a las personas que se acogen a permisos. No se observan, sin embargo, grandes diferencias entre estos sectores y los demás en cuanto a la adopción de medidas de flexibilidad horaria o espacial. Lo mismo puede decirse en cuanto a las percepciones y actitudes en materia de igualdad y conciliación: no parece haber relación entre los sectores de actividad y el interés por estos asuntos.

3. Las empresas con más mujeres son más conciliadoras

Dado que las empresas con una importante proporción de mujeres empleadas pueden beneficiarse más de los efectos sobre la productividad de las medidas de conciliación, y que la existencia de una mayor proporción de trabajadoras en la plantilla empleadas podría ejercer mayor presión a favor de la adopción de acuerdos de conciliación, cabe esperar más medidas de conciliación en estas empresas o al menos, mayor sensibilidad hacia la problemática.

Como se ha ilustrado en la radiografía empresarial de Gipuzkoa, las plantillas de los sectores de comercio, educación y actividades sanitarias (1, 2 y 8), están fuertemente feminizadas, y las de los sectores de metalurgia y fabricación de maquinaria (3 y 7) fuertemente masculinizadas. A nivel general, en algo más del 50% de los casos se sustituye a las personas acogidas a medidas de conciliación, pero los sectores de educación y de actividades sanitarias destacan muy por encima de

esta media (93% y 100%), lo que es coherente con la idea de que en los sectores donde hay más mujeres empleadas hay también más facilidades para acceder a permisos para la conciliación. La sustitución de la persona que se acoge a un permiso puede resultar un elemento crucial. Hay que tener en cuenta que el hecho de que legalmente tengamos derecho a un permiso no implica necesariamente que podamos acogernos a él. De hecho, la no sustitución de la persona que pretende acceder al permiso puede ser un factor que, sobre todo en las organizaciones pequeñas, impida que esa persona ejerza su derecho por el simple hecho de que sus compañeros/as pueden ver su carga de trabajo incrementada. En cuanto a la sensibilidad con la problemática, no parece que sea mayor en empresas de sectores con plantillas feminizadas, y en este caso el cruce con el tamaño empresarial es también relevante.

4. La percepción de la población trabajadora

La última Encuesta sobre las Condiciones de Trabajo de la Comunidad Autónoma de Euskadi (CAE), realizada en 2013, revela algunos datos de interés sobre la percepción de la población trabajadora de Gipuzkoa respecto a las posibilidades de poder aplicar algunas medidas de conciliación de su vida personal, familiar y laboral. Así, casi el 90% de las personas manifiesta no poder trabajar ningún día a domicilio, casi un 70% no disfruta de horario flexible de entrada y salida y tan solo la mitad tiene jornada continua, algo más entre las mujeres.

Sin embargo, de esta misma encuesta, resulta sorprendente que tan solo alrededor del 15% manifiesta conciliar mal o muy mal sus obligaciones familiares y sociales. En la misma línea, la encuesta de conciliación de la vida laboral, familiar y personal de la CAE (2015) revela bastante satisfacción en cuanto al tiempo dedicado a la conciliación (6 en una escala de 10) y parece no haber excesivas dificultades para compaginar aspectos de la conciliación (entre 4 y 5 sobre una escala de 10), aunque sí que se observa que las dificultades aumentan en cuanto al cuidado de hijos e hijas menores y de personas dependientes.

En nuestra opinión, lo que puede estar pasando es que el asunto de la conciliación en el territorio de Gipuzkoa, al igual que en otros ámbitos como el estatal o incluso en algunos países europeos, se considera que está “resuelto” porque son las mujeres las que asumen estas tareas, en parte porque se presupone que su dedicación y compromiso con el trabajo remunerado es menor que la de los hombres y, en parte, porque soportan una mayor carga del trabajo total². Margaret Maruani puntualiza que las mujeres no concilian, sino que acumulan³, a través, muchas veces de la doble presencia, lo que

² Como media, ellas dedican a las tareas del hogar un 61,1% más de tiempo que ellos (2:10 h. frente a 1:30 h.); al cuidado de hijos e hijas un 66% más (4:40 h. frente a 2:50 h.) y al cuidado de otras personas dependientes un 58% más (1:50 h. frente a 1:10 h.).

³ citada en Torns, 2004

incrementa los niveles de estrés y reduce la calidad de vida.

Entre las mujeres tienen mayor incidencia las jornadas más cortas (33 h. frente a las casi 40 h. de los hombres), el trabajo a tiempo parcial (algo más del 20%, mientras que entre los hombres es el 5%, aproximadamente), los contratos temporales que no es previsible que se conviertan en permanentes, etc. Las mujeres tienen menor presencia en el mercado laboral y en el empleo y la brecha existente entre las tasas de actividad y de ocupación masculinas y femeninas crece de manera muy importante con la llegada de la segunda criatura, que es cuando la logística de los cuidados familiares se complica aún más y lleva, en muchos casos, al abandono del mercado laboral por parte de ellas. Esto viene propiciado porque, en general, son ellas las que tienen salarios más bajos, lo que viene provocado por esa mayor responsabilidad con las tareas no remuneradas. Muchas mujeres se quedan atrapadas en el círculo vicioso de la segregación laboral, los bajos salarios y la dedicación al trabajo no remunerado.

Otro aspecto que revela que la conciliación está mal resuelta es la organización del cuidado de menores. Una vez terminado el horario escolar, y también en los casos de cuidado esporádico, aunque menos, la opción mayoritaria es el cuidado por parte de personas sin remuneración o por parte de familiares. Ello nos está indicando la falta de servicios para la atención de menores cuando termina la actividad escolar que, en una parte muy importante de los casos, recae en abuelas y abuelos. Las otras opciones son las de que ambos progenitores o que la madre en solitario lleve a cabo esta atención. Destaca el poco peso de los casos en los que el padre lo hace en solitario. Parecería como si la única opción para que los varones participen en las tareas de cuidado fuera contar con el requisito de la presencia femenina, algo que no se produce cuando ellas cuidan, por lo que podría hablarse de “absentismo masculino en la conciliación”. En el caso del cuidado de otras personas dependientes, aunque los familiares siguen siendo los principales cuidadores, y también en este caso las mujeres de la familia son mayoritariamente las encargadas de estos cuidados, se recurre más frecuentemente a la contratación de terceras personas y también a los servicios sociales.

5. Necesidad de introducir cambios en el modelo organizativo de los trabajos

El modelo de organización de los trabajos actual debe ser superado para poder avanzar firmemente hacia la igualdad entre mujeres y hombres. Las percepciones y actitudes en materia de igualdad y conciliación son bastante proclives en cuanto a propiciar medidas en este sentido, pero también es necesario ahondar más en la sensibilización sobre esta materia. La encuesta realizada a 300 empresas nos indica que si bien mayoritariamente se entiende que la igualdad entre mujeres y hombres es un tema de interés y preocupación para la empresa (67%), también hay una parte importante de empresas en las que se entiende que esto no les incumbe (26%) o que la igualdad ya se ha logrado (16%),

aspecto este último, sumamente preocupante, a nuestro juicio. Otro tanto se observa en cuanto a las percepciones sobre si la existencia de plantillas equilibradas en cuanto al sexo es positiva, en cuanto a la presencia de mujeres en los equipos de dirección o en cuanto a la implicación que deben tener las empresas en materia de conciliación. Hay, a nuestro juicio, no tanto un problema de costes, sino uno de resistencias a renunciar a ciertos privilegios.

Como ya se ha señalado antes, el hecho de que gran parte de las empresas del territorio sean pequeñas o muy pequeñas, va a suponer una restricción en materia de flexibilidad horaria y/o espacial. Esto no significa que no puedan acometer medidas de conciliación, sino que es importante contar con el impulso desde las instituciones, a través de subvenciones, programas de fomento, así como de servicios públicos de cuidado universales. En este sentido, teniendo en cuenta las características del tejido industrial de Gipuzkoa y que una parte importante de los municipios son de reducido tamaño, consideramos imprescindible la intervención de las administraciones públicas en la oferta de servicios para la conciliación, accesibles y universales, como pueden ser las guarderías o los centros de día, entre otros, tal como ha recomendado en algunas ocasiones la Unión Europea.

Así, es necesario dotar a los municipios y comarcas de Servicios de Atención a la Vida Diaria⁴ que promuevan el bienestar cotidiano de la población, incidiendo en los usos del tiempo de cada día y teniendo la vida cotidiana como escenario. La reivindicación de esos servicios debe recordar la necesidad de que sean pautados como derechos de ciudadanía universales e individualizados y, por lo tanto, no sólo obtenibles en clave asistencialista o familista. Es decir, deben promoverse no sólo para que sirvan como paliativo del malestar de aquellos colectivos con un mayor riesgo de exclusión social. Su desarrollo no resulta sencillo en territorios en los que el Estado de Bienestar no se ha llegado a desarrollar plenamente, precisamente por su clara orientación familista. Sin embargo, las especialistas coinciden en afirmar que estos servicios son una de las mejores garantías de equidad democrática, específicamente destinados a resolver gran parte de las desigualdades existentes entre hombres y mujeres y señalan asimismo que el proceso de envejecimiento los está convirtiendo ya en ineludibles⁵.

En esta línea, nos gustaría resaltar que investigaciones empíricas, como la de den Dulk et al. 2012, manifiestan la conveniencia de contar con medidas activas por parte de las administraciones públicas cuyo objetivo sea ofrecer recursos a favor de la igualdad de oportunidades vitales y un acceso igualitario a esas facilidades a toda la ciudadanía. Esa intervención pública activa es imprescindible si se quiere avanzar en la construcción de una organización de los tiempos y las actividades más equitativa entre mujeres y hombres, impulsando la corresponsabilidad de ambos sexos. Asimismo, estas medidas suelen impulsar los acuerdos de conciliación que se llevan a cabo a nivel de la empresa.

Así, a nivel de la Unión Europea algunos estudios también reflejan que las medidas públicas son

⁴ En Francia se denominan servicios de proximidad y en el mundo anglosajón se denominan «care services».

⁵ Torns, 2004.

necesarias para impulsar a las organizaciones empresariales a desarrollar medidas de apoyo a la conciliación y corresponsabilidad en el entorno laboral. En el caso de regímenes sociales democráticos se subraya la positiva relación existente entre el apoyo ofrecido por el Estado y el ofrecido por las empresas respecto a los acuerdos de flexibilidad laboral. En los casos en los que existía una política pública activa, las organizaciones empresariales también se mostraban activas en el terreno de la conciliación menos cubierto por las políticas públicas⁶.

Por ello, creemos que es fundamental que las administraciones públicas colaboren para instaurar un conjunto de medidas claras que impulsen la corresponsabilidad y que sean de aplicación lo más general posible. Y que este marco sea complementado con la labor realizada por las administraciones públicas junto a las empresas y organizaciones socio-económicas, trabajando de forma conjunta y colaborativa en una labor de sensibilización y de resolución de los problemas que se puedan presentar a partir del análisis de la realidad a la que deben hacer frente. Siempre con el objetivo de que las medidas de conciliación no sean puestas en práctica solo en las empresas grandes sino que se establezcan las condiciones para que todas las personas que lo requieran puedan tener acceso a estos servicios públicos relacionados con el cuidado de las personas en las diversas fases de nuestra vida. La existencia de unos servicios públicos de calidad relacionados con el cuidado de la infancia, con las diversas situaciones de enfermedad, diversidad funcional y personas ancianas con necesidades especiales, abonan el terreno a las políticas de conciliación en las empresas. No obstante, estas últimas también son necesarias para poder contar con una flexibilidad horaria, que responda a las necesidades de las diversas fases de nuestra vida y sea hecha efectiva de forma armonizada con el resto de necesidades personales y familiares del personal de las empresas.

Hay que tener en cuenta que, en la mayoría de los casos, las medidas de conciliación, siendo aparentemente neutras en su formulación, no resultan serlo en cuanto al género. No resultan igualitarias en la práctica porque terminan siendo mayoritariamente adoptadas por las mujeres. Esto significa que para esta población femenina, el disfrute de estas medidas supone, por un lado, un incremento de la carga de trabajo soportada por ellas, en este caso de trabajo no remunerado, lo que se traduce en mayores niveles de estrés. Por otro, puede y suele tener una repercusión negativa en su posición laboral, lo que explica la segregación ocupacional y, en definitiva la brecha salarial entre hombres y mujeres. Ello profundiza todavía más el desigual reparto de las responsabilidades domésticas entre sexos. Algunas empresas han manifestado que el hecho de que en la organización existan importantes acuerdos de conciliación que favorecen los permisos parentales y excedencias, unido a que son mayoritariamente las mujeres las que disfrutan de ellos, ha significado que muchas de ellas terminen abandonando el mercado laboral. Incluso en los países en los que desde las instituciones públicas, llevan décadas impulsando la igualdad de género como Islandia, se detecta que es en el

⁶ den Dulk et al., 2012

mercado de trabajo donde los resultados en términos de igualdad son menores. Todavía la presencia de las mujeres en el mercado laboral es menor, lo que origina, entre otras consecuencias, que ellas posteriormente disfruten de pensiones inferiores. Podemos decir entonces que si bien la conciliación está ya en la vida pública, porque cada vez hay más empresas, organizaciones e instituciones que toman medidas al respecto, la corresponsabilidad continúa todavía en el espacio privado. En este sentido, y como precursoras de medidas favorecedoras de la corresponsabilidad, las instituciones públicas pueden ir dando pasos para la ampliación de los permisos parentales intransferibles. Además esta es una medida con otros aspectos positivos a considerar: se refuerzan los vínculos entre los padres y los hijos e hijas y se hace frente a los estereotipos que han situado tradicionalmente a los hombres al margen de las tareas que tienen que ver con el mantenimiento de la vida, y, no menos importante, se reduce el supuestamente mayor coste que implica la contratación de mujeres.

La corresponsabilidad está entonces un paso más allá de la conciliación y es una pieza clave para impulsar la igualdad de género. No existirá tal igualdad mientras no se produzca la transferencia de la parte del trabajo reproductivo que les corresponde a los varones.

Otro aspecto clave en el camino a la igualdad es que ésta se incorpore en la gestión de los recursos humanos en las empresas y organizaciones. Ello comprende todos los procesos: el reclutamiento y la selección, la formación, la promoción y el desarrollo de la carrera, y la conciliación de la vida personal, laboral y familiar. Tal y como hemos visto en páginas anteriores, aunque las actitudes y percepciones en favor la igualdad y sus beneficios son mayoritarias, coexisten con prejuicios, estereotipos, inercias y también miedos a posibles costes. Otro posible freno para la adopción de modelos de gestión de las personas más avanzados en términos de igualdad puede ser la baja calidad del empleo en algunos segmentos de la población trabajadora, entre los cuales pueden encontrarse las mujeres con bajo nivel de cualificación, y en ciertos sectores de actividad.

Integrar la igualdad en la gestión de las personas en las organizaciones y empresas representa una de las mejores vías para reducir las desigualdades laborales entre mujeres y hombres. El apoyo de los poderes públicos en este sentido, también es necesario. El Programa Óptima, desarrollado por el Instituto Andaluz de la Mujer y por Emakunde, que impulsa el diagnóstico de desigualdades para diseñar planes de acción positiva en las empresas; el programa de promoción de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral de la Comunidad Autónoma de Extremadura en una línea similar; la iniciativa Equal, que propone hacer frente a la segregación laboral con acciones para favorecer la carrera profesional de mujeres en sectores en los que están infrarrepresentadas (Fundación Mujeres, 2008), son ejemplos que nos pueden servir de base para hacer propuestas en este sentido.

Unas propuestas amplias a favor de la conciliación corresponsable

Lo dicho en estas páginas, puede perfectamente verse resumido en la siguiente propuesta de intervención⁷, que contempla tres ejes de actuación:

- La mejora de los servicios para el cuidado de personas dependientes, cuyo principal impulsor deber ser la administración pública. Este es el principal mecanismo para propiciar que el coste de los cuidados deje de recaer principalmente en las familias y, sobre todo, en las mujeres. Como primer paso, sería necesario tener un diagnóstico de la oferta y de las necesidades de estos servicios (fundamentalmente de cuidado de niños y niñas antes de la edad escolar, de niños y niñas en edad escolar y en horario extraescolar, de personas dependientes no menores, de transporte) en municipios y comarcas de Gipuzkoa.
- La integración de la igualdad en la gestión de las plantillas, lo que significa ir más allá de las medidas de conciliación y actuar también en la selección, el reclutamiento y la retención de las personas. La mejora de la calidad del empleo en las empresas y el apoyo de las instituciones públicas son necesarias para impulsar esta cultura en las empresas.
- La sensibilización y el cambio social para transformar las representaciones y actitudes sociales que reproducen la división sexual del trabajo. Las administraciones públicas tienen un papel central en este sentido con acciones, campañas, formación, etc. en los medios de

⁷ Está en parte basada en la propuesta sobre conciliación y corresponsabilidad de RIVERO, Ángel, CAUNEDO, Paula, y RODRÍGUEZ, Adelina (2008): *De la conciliación a la corresponsabilidad: buenas prácticas y recomendaciones*.

comunicación, en los centros de trabajo, y en los educativos, además de trabajar conjuntamente con los agentes sociales.

En consonancia con estas propuestas, finalizamos con las reflexiones recogidas en el estudio impulsado por el Instituto Europeo de Igualdad de Género (EIGI, por sus siglas en inglés) en 2015, y elaborado por un conjunto de personas expertas en temas de conciliación y corresponsabilidad en los Estados miembros, en el que hacen una reflexión crítica sobre las condiciones laborales existentes hoy en día en muchos Estados miembros (segregación laboral, brecha salarial, flexibilidad vinculada a la precariedad y a jornadas parciales impuestas, en muchos casos destinadas específicamente para las mujeres, etc.), considerando un elemento clave para poder avanzar en la generalización de las políticas de conciliación combatir la segregación de género existente en el mercado laboral así como eliminar los estereotipos sobre los roles de género. Además, y a pesar de la recomendación realizada por el Consejo Europeo en Barcelona de 2002 a favor de los servicios de cuidados de la infancia, se sigue constatando que en una parte importante de Estados europeos estos servicios siguen siendo principalmente privados, muy caros y en algunos casos muy escasos. También reflexionan sobre la importancia de implicar a los hombres en estas políticas, es decir, impulsar la corresponsabilidad.

En las conclusiones del estudio destacamos las siguientes:

- El llamamiento para incrementar el compromiso político a favor de políticas públicas eficaces en materia de conciliación y la corresponsabilidad, las cuales deben situarse en el centro de la agenda política,
- El llamamiento para que se cuente con los agentes sociales, y entre ellos destacan el papel de las fuerzas sindicales y del empresariado en este cambio, haciendo una mención especial a los cambios en la cultura empresarial actual (largas horas presenciales vinculadas con el compromiso hacia la empresas), que se deben manifestar en la negociación colectiva.
- Recomiendan una flexibilidad horaria y espacial del personal laboral que responda a sus necesidades, siendo siempre previamente negociada entre las partes y nunca adoptada de forma unilateral por el empresariado.
- Resaltan la necesidad de respetar los tiempos de vida privados de las personas evitando la cultura de la disponibilidad permanente, e impulsando la superación de estereotipos contra los hombres que abogan por la corresponsabilidad. Esto a veces se logra cuando el personal ejecutivo de la empresa da ejemplo adoptando estas prácticas corresponsables.

También compartimos su última reflexión en la que subrayan la importancia de la negociación entre el sector público, el empresarial, el sindical y el social para poder avanzar de forma coherente en la



mejora de las prácticas desarrolladas tanto por el sector público, como por el sector privado⁸. Confiamos en que estas indicaciones pueden ser muy valiosas para los agentes socio-económico de Gipuzkoa, liderados por sus administraciones públicas.

⁸ EIGE, 2015

erria la zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea



ETORKIZUNA ERAIKIZ
EL **FUTURO** DE GIPUZKOA



**ORAIN
GIPUZKOA**