

MEMORIA 2016-2018

IGUALDAD Y CONCILIACIÓN CORRESPONSABLE EN EL ÁMBITO LABORAL EN GIPUZKOA

Aprendizajes y Retos



ETORKIZUNA ERAIKIZ
EL FUTURO DE GIPUZKOA



Índice

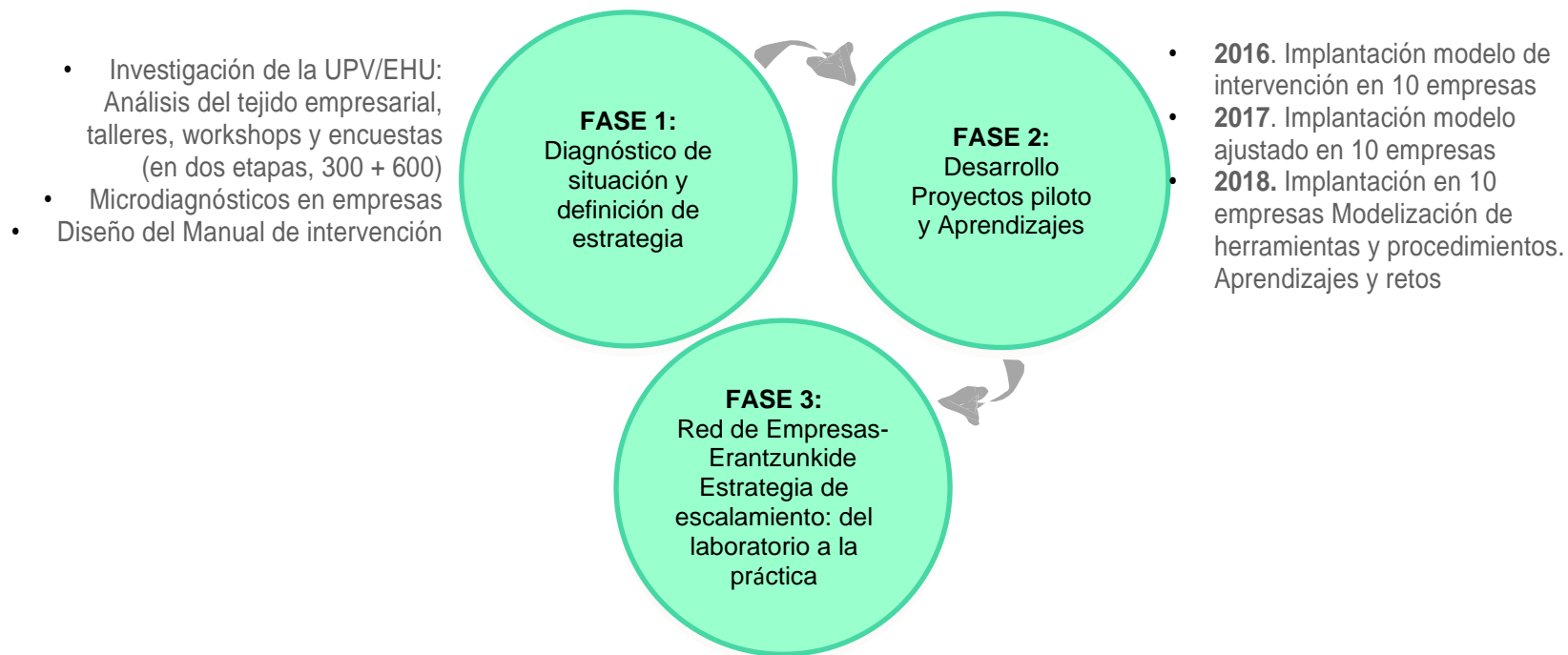
1.	LA INICIATIVA Y SUS FASES	3
2.	DIAGNÓSTICO Y CONCEPTUALIZACIÓN. PRINCIPALES RESULTADOS.....	4
3.	PROYECTOS PILOTO EN EMPRESAS.....	5
	3.1. Las empresas participantes en la experiencia piloto 2016-2018	5
	3.2. El modelo de intervención y asesoramiento a las empresas	7
	3.3. Aproximación a los resultados de los proyectos piloto 2016-2018	10
	3.4. Aprendizajes de los proyectos piloto (2016-2018).....	14
4.	ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN 2018 EN EL MARCO DE ERANTZUNKIDE	20
	4.1. Presentación de la red Erantzunkide	20
	4.2. Encuentro Igualdad y Conciliación. Estrategias y experiencias en la empresa.....	21

1. LA INICIATIVA Y SUS FASES

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.

EL RECORRIDO DE LA INICIATIVA

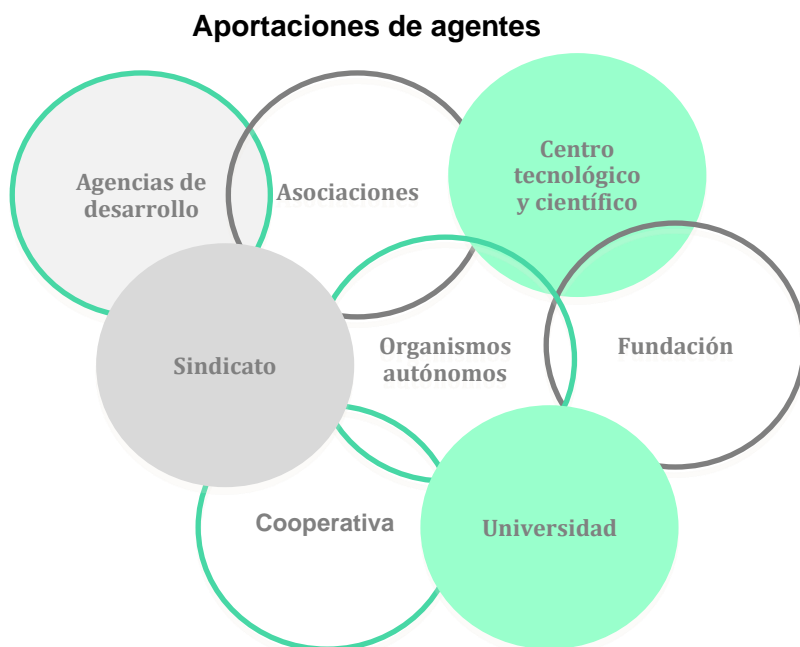


2. DIAGNÓSTICO Y CONCEPTUALIZACIÓN

Definición de la estrategia

A partir de un enfoque que busca compartir el conocimiento y la reflexión...

- Soporte Universidad: enfoque metodológico -radiografía empresarial del territorio, microdiagnósticos y encuesta a empresas. Focos: conocimiento utilización de medidas de conciliación, dificultades de implantación, percepción de situación igualdad/desigualdad, mujeres en puestos de dirección/responsabilidad, formalización de dispositivos de gestión de personas y desempeño, planes de igualdad...
- Aprendizaje de experiencias internacionales. Banco de buenas prácticas y definición de estrategias de las administraciones públicas
- Aportaciones agentes: Modelo de gobernanza y prioridades de intervención.



Principales documentos publicados elaborados en esta fase:

- ➔ Informes UPV-EHU (diagnóstico)
- ➔ Buenas prácticas internacionales
- ➔ Resultados encuesta a empresas del territorio

3. PROYECTOS PILOTO EN EMPRESAS

3.1. Las empresas participantes en la experiencia piloto 2016-2018

Las 30 empresas participantes en el proyecto en el período 2016-2018 abarcan una gran variedad de tipologías y actividades. Su selección ha seguido criterios de representatividad y diversidad

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

Caracterización de las empresas

Empleo de los 30 proyectos piloto 2016-2018

TOTAL EMPLEO:

4.603

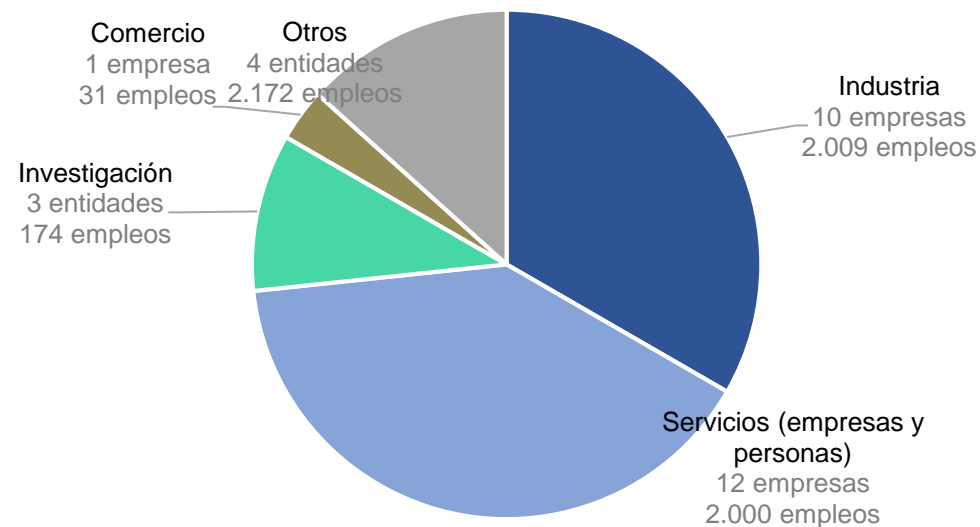


39%



61%

Sectores de actividad



Tipología de empresas participantes

70%
Empresas / Cooperativas

30%
Fundaciones, Asociaciones profesionales,
Agencia de desarrollo, Administraciones públicas

3.2. El modelo de intervención y asesoramiento a las empresas

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

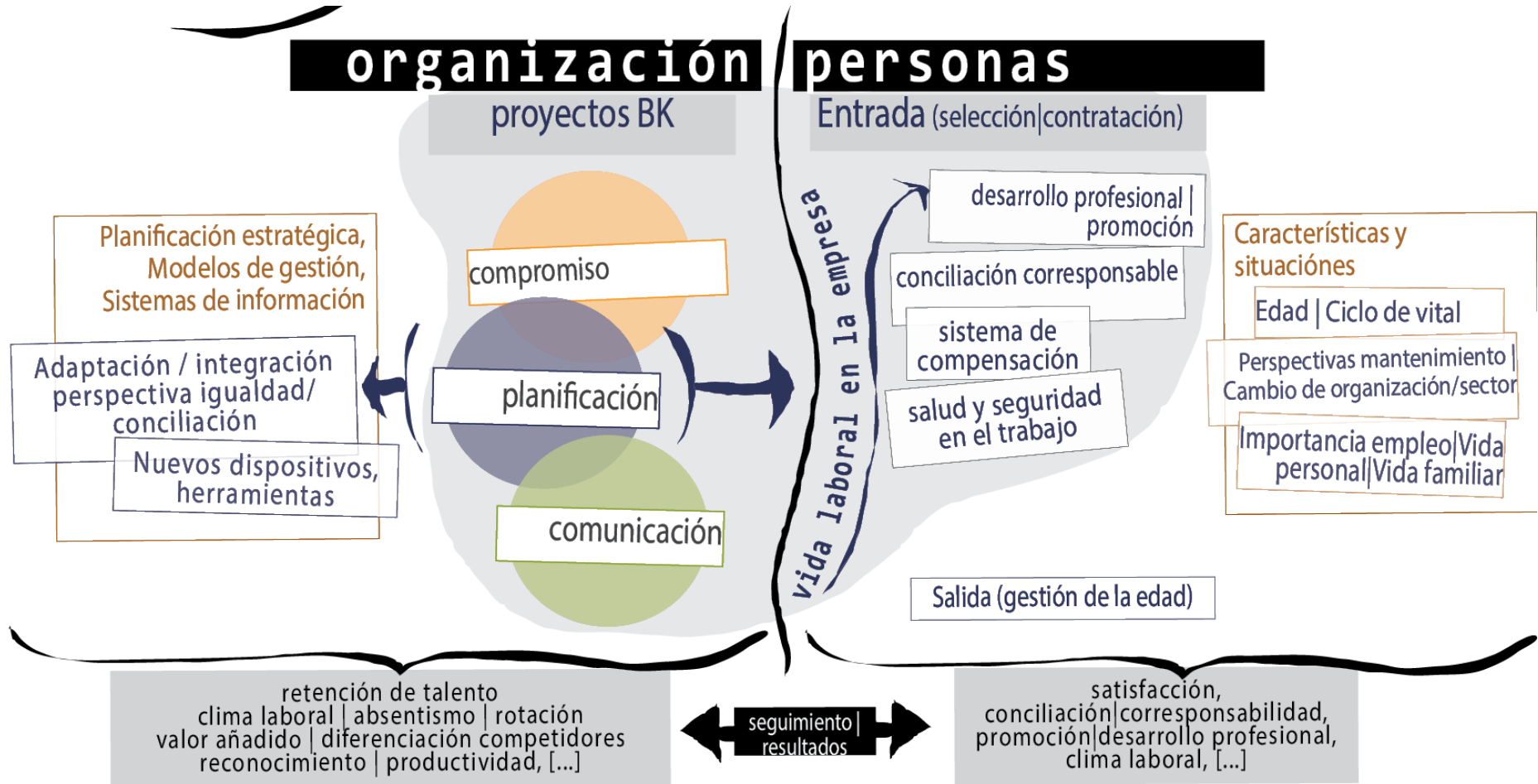
- Selección y contratación
- Promoción y desarrollo profesional
- Sistemas de compensación
- Medidas de conciliación
- Seguridad y salud
- Gestión de la edad

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

- 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 desarrollados, sus efectos en las personas y en las organizaciones en las que trabajan.

Modelo de Intervención en las empresas



Tipología de asesoramiento 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**

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...)

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 (en su caso)
- Proporcionar y orientar la utilización de materiales de apoyo (banco de medidas, guías...)

SOLUCIONES COMPARTIDAS

Objetivo: Organización de Grupos focalizados con responsables y trabajadoras y trabajadores para la búsqueda de soluciones adaptadas

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

ANÁLISIS DOCUMENTAL

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

3.3. 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 relativo 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 (1 empresa de servicios).

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 (ocho de las treinta 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 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, y dos organizaciones promoverán el impulso de la igualdad y la conciliación corresponsable en las empresas a las que prestan sus servicios.

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

➤ Sobre el proceso de incorporación y mantenimiento de las empresas en el proyecto

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 colectiva... 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.

➤ Sobre la metodología y herramientas utilizadas

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.

➤ Sobre las dimensiones del modelo y las tipologías de empresas participantes

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 conforman 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.
- 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 ocupan habitualmente 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 como se ha señalado), 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. De forma sintética las actividades pueden clasificarse 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 relacionadas con la flexibilidad y la reducción de jornada. 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 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.

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 empresas¹ 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.

¹ Se trata de una generalización, ya que hay empresas de dimensión más reducida que cuentan también con dispositivos de gestión sistematizados y transparentes...

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.

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...), junto con la forma jurídica (Cooperativas o SA...), fecha de creación, etc.

➤ Sobre 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 trabajar 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 (evitar también externalizar la precariedad)
- La perspectiva de género en modelos de gestión avanzados: identificación de ejemplos tractoros
- 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.

4. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN 2018 EN EL MARCO DE ERANTZUNKIDE

En 2018 se crea Erantzunkide sarea y se celebra el primer encuentro de la red.

4.1. Presentación de la red Erantzunkide

El 14 de septiembre se organiza una jornada en Etorkizuna Eraikiz Gunea. En el encuentro participa el diputado general de Gipuzkoa, Markel Olano, junto a la directora del Órgano para la Igualdad, Miren Elgarresta². En la jornada se presenta a los medios de comunicación la iniciativa Berdintasuna eta Kontziliazioa y sus avances, así como la red de empresas ERANTZUNKIDE. Se genera también un espacio de debate y aportaciones de las empresas.

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/>



² Leer mas: <https://www.europapress.es/euskadi/noticia-red-empresas-conciliacion-corresponsable-erantzunkide-empieza-andadura-gipuzkoa-20180914144730.html>

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

El 19 de septiembre se desarrolla 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.

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 cuatro ámbitos:

Información/Comunicación. En esta dimensión se valora 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 determinado por el tipo de actividad que realiza, en esta valoración se puntúa 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 solicitó 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></p> <p><i>Conocer medidas de conciliación concretas o aplicadas en otras empresas (tener ejemplos)”</i></p> <p><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></p> <p><i>Jornadas semestrales y talleres</i></p> <p><i>Jornadas periódicas de grupos pequeños/Grupos de trabajo con reuniones periódicas</i></p> <p><i>Creación de una red de mujeres en la dirección de empresas</i></p> <p><i>Crear nodos comarcales</i></p>
<p>HERRAMIENTAS DE APOYO</p> <p><i>Buenas prácticas</i></p> <p><i>Ejemplos, cuestionarios, herramientas</i></p> <p><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></p> <p><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></p> <p><i>Envío mensual de información relevante sobre medidas de igualdad”</i></p> <p><i>Ir presentando frecuentemente buenas prácticas</i></p> <p><i>Divulgar qué puestos de trabajo demandan empleo, con poca presencia de mujeres, a la hora de escoger carreras y estudios</i></p> <p><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></p> <p><i>Píldoras formativas periódicas</i></p> <p><i>Necesidad de profundizar en cómo aplicar las medidas adecuadamente</i></p> <p><i>Sensibilización en puestos de responsabilidad y gestión de personas”</i></p> <p><i>Casos de éxito de empresas para compartir información</i></p> <p><i>Interacción con centros educativos formar en la igualdad</i></p> <p><i>Formación colectiva para mujeres a la creación de empresas</i></p>