

IGUALDAD Y CONCILIACIÓN CORRESPONSABLE EN EL ÁMBITO LABORAL EN GIPUZKOA

Memoria 2019

Gipuzkoako
Foru Aldundia
Diputación Foral
de Gipuzkoa



ETORKIZUNA ORAIN
Es futuro

Índice

Parte 1: ENFOQUE METODOLÓGICO Y PROCESO DE TRABAJO	3
1. LA INICIATIVA: ENFOQUE Y RECORRIDO	4
1.1. MARCO CONCEPTUAL	4
1.2. ETAPAS DE LA INICIATIVA: 2016-2019	6
1.3. LA ASISTENCIA TÉCNICA EN 2019	7
1.4. LOS PROYECTOS PILOTO	7
1.4.1.- Un planteamiento dinámico aplicado a los proyectos piloto	8
1.4.2.- Dispositivo de Indicadores de Seguimiento	11
2. LA ASISTENCIA TÉCNICA EN 2019: RESUMEN DEL PROCESO DE TRABAJO	16
2.1. ACTIVIDADES ASOCIADAS AL EJE 1: PLANIFICAR LOS SERVICIOS DE ASESORÍA Y ASISTENCIA TÉCNICA	16
2.1.1.- Coordinación de actividades de asesoría y asistencia técnica	16
2.1.2.- Transferencia de conocimiento y aprendizajes entre el equipo interno	17
2.2. ACTIVIDADES ASOCIADAS AL EJE 2: DINAMIZAR LA RED ERANTZUNKIDE	17
2.2.1.- Generar espacios y dinámicas de intercambio de conocimiento y aprendizajes	17
2.2.2.- Asesorar y orientar en el desarrollo del Plan de acción (30 empresas etapas previas)	24
2.2.3.- Elaborar el marco de compromiso de las empresas de Erantzunkide	26
2.3. ACTIVIDADES ASOCIADAS AL EJE 3: DESARROLLAR UNA NUEVA FASE DE EXPERIENCIAS PILOTO	28
2.3.1.- Selección de 5 nuevas empresas que se incorporan a la experiencia	28
2.3.2.- Asesoramiento a las nuevas empresas de la experiencia piloto	29
2.4.- ACTIVIDADES ASOCIADAS AL EJE 4: PROMOVER Y CAPTAR NUEVAS EMPRESAS EN EL MARCO DE LA INICIATIVA	30
2.4.1.- Realizar el seguimiento a un panel de empresas (mirada longitudinal)	30
2.4.2.- Construcción de una herramienta de autodiagnóstico y orientación sobre igualdad y conciliación corresponsable	31
2.4.3.- Organizar iniciativas de formación a responsables de personal	31
2.5. ACTIVIDADES ASOCIADAS AL EJE 4: EVALUACIÓN DE LA INICIATIVA	33
Parte 2: RESULTADOS, IMPACTO Y APRENDIZAJES	34
3.- EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES: DEL DIAGNÓSTICO AL PLAN DE ACCIÓN	35
3.1.- CARACTERIZACIÓN BÁSICA DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES	35
3.2.- ¿QUÉ SITUACIÓN SE DETECTA EN LOS DIAGNÓSTICOS INICIALES?	37
3.3.- DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN Y ASESORAMIENTO PARA SU IMPLEMENTACIÓN	39
3.4.- RESULTADOS EN LAS EMPRESAS: INDICADORES DE SEGUIMIENTO	40
3.4.1.- Ejecución de las actividades comprometidas	40
3.4.2.- Estrategias implantadas para el cambio organizacional	41
3.4.3.- Indicadores de cobertura	51
3.4.4.- Indicadores de transformación	53
3.5.- EVALUACIÓN DEL MODELO DE ASESORAMIENTO Y DE LA RED ERANTZUNKIDE	54
4.- REFLEXIONES FINALES PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL MODELO	58
4.1.- REFLEXIONES SOBRE LA INICIATIVA Y SU ECOSISTEMA	58
4.1.1. El futuro de la iniciativa	62



Parte 1: ENFOQUE METODOLÓGICO Y PROCESO DE TRABAJO

1. LA INICIATIVA: ENFOQUE Y RECORRIDO

1.1. MARCO CONCEPTUAL

La iniciativa, en su origen y desarrollo, se basa en la pervivencia de desigualdades de género en el ámbito laboral, que sitúan a las mujeres en peor situación en el mercado de trabajo; situación que lleva a las administraciones públicas a desarrollar intervenciones que promuevan la igualdad de mujeres y hombres en el empleo desde diferentes perspectivas, que incluyen tanto la elaboración de normativa reguladora y sancionadora como incentivos y apoyos para que diferentes agentes impulsen esta igualdad.

El mantenimiento de la desigual posición de las mujeres en el empleo se hace evidente en los registros estadísticos que, año tras año¹, ilustran la peor situación de las mujeres en diferentes áreas: predominio en la contratación a tiempo parcial y temporal, remuneraciones claramente inferiores, menor presencia en puestos de dirección, concentración en un menor número de actividades (en gran medida asociadas a cuidados o a roles tradicionales asignados a las mujeres), e incluso ausencia de información sobre ámbitos de gran relevancia, como la incidencia del acoso sexual o por razón de sexo en las empresas.

Esta posición de las mujeres en el trabajo remunerado tiene su contrapartida en la importancia de las mujeres en el trabajo reproductivo, de cuidados de personas, no remunerado, ámbito que aún hoy se considera espacio natural de las mujeres, por la persistencia de los roles de género, y que lleva a que la distribución de los tiempos² de mujeres y hombres en el ámbito laboral y reproductivo muestren las dos caras de una misma moneda.

La iniciativa BKE (Berdintasuna eta Kontziliazio Erantzunkidea) busca así, desde una perspectiva de incentivo e impulso y desde el convencimiento de que para avanzar en igualdad es necesario la implicación de toda la sociedad, trabajar con las empresas, como agentes clave que promuevan las condiciones que faciliten la igualdad entre las personas empleadas y eliminen los obstáculos que lo impiden en el día a día.

Para incorporar la igualdad de una forma transversal, en primer lugar se debe producir un cambio en la cultura de las empresas, de modo que tengan en cuenta a las personas y sus diversas realidades, y para ello es necesario ser conscientes de los mandatos de género y de cómo afectan a nuestra percepción y valoración (también en el empleo) de las personas.

¹ Cifras de mujeres y hombres de la CAE, memorias anuales de Lanbide...

² Junto con el tiempo absoluto de dedicación a las diferentes actividades, se debe tener en cuenta también el concepto de "carga mental". Es relativamente frecuente que los hombres "ayuden" a sus parejas en determinadas actividades de cuidados, pero generalmente la responsabilidad sigue recayendo en las mujeres. Asimismo, los datos sobre excedencias y reducciones de jornada para el cuidado de menores y personas dependientes continúan mostrando que la opción de una menor presencia en el empleo remunerado sigue siendo prácticamente exclusiva de las mujeres, que suponen entre el 80% y más de 90% en ambos casos.

CAMBIO CULTURAL – ELIMINACIÓN DE LOS MANDATOS DE GÉNERO

El género es una construcción social que asigna de manera diferencial a hombres y mujeres una serie de roles y determina cómo deben ser las relaciones entre ellos, nos enseña cómo ser y cómo comportarnos para cumplir con las expectativas impuestas durante el proceso de socialización. Todo ello se concreta en una serie de mandatos que interiorizamos y hacemos nuestros, nos impiden transgredir los modelos hegemónicos de masculinidad y feminidad, se traducen en pensamientos, emociones y conductas que alimentan el orden social. Si incumplimos estos mandatos nos enfrentamos a la crítica social, la culpa y la vergüenza. En esta línea, a los hombres se les asigna un rol productivo, vinculado a la actividad económica o actividad “productiva”, como “proveedores” del núcleo familiar mientras que a las mujeres se les asigna roles relacionados con los cuidados, equilibrio emocional, la crianza, educación, organización y mantenimiento del hogar, definido como el trabajo reproductivo e invisibilizado. Los trabajos de cuidados pueden estar remunerados monetariamente o no. En el caso de que lo estén, pueden serlo a través de un sistema de prestaciones, de servicios públicos o a través del mercado, ya sea formal o informal. En el caso de que no lo estén, pueden responder a motivaciones relacionadas con el amor y la solidaridad, o por el contrario, pueden ser fruto de la sumisión, de sentimientos de obligación y compromiso para el bienestar de los demás. Como se constata desde la economía feminista, independientemente de que estos trabajos estén remunerados o no, la satisfacción de las necesidades humanas básicas de cuidados se naturaliza de forma global en las mujeres. Además, estos trabajos no son todavía visibles en el análisis macroeconómico, se desarrollan de forma muy precaria y condicionan las vidas de todas las mujeres en el mundo.

El trabajo de apoyo a las empresas en la incorporación de la igualdad de mujeres y hombres en la gestión supone un importante elemento de innovación que contribuye a revisar, desde otra perspectiva, todos los procesos, productos y servicios; incorporar nuevos valores y tener en cuenta el potencial de todas las personas. En esta línea, las empresas deben también favorecer una cultura de corresponsabilidad de los cuidados entre las personas que trabajan en sus organizaciones, impulsando que tanto mujeres pero especialmente hombres, utilicen las medidas de conciliación de una forma igualitaria.

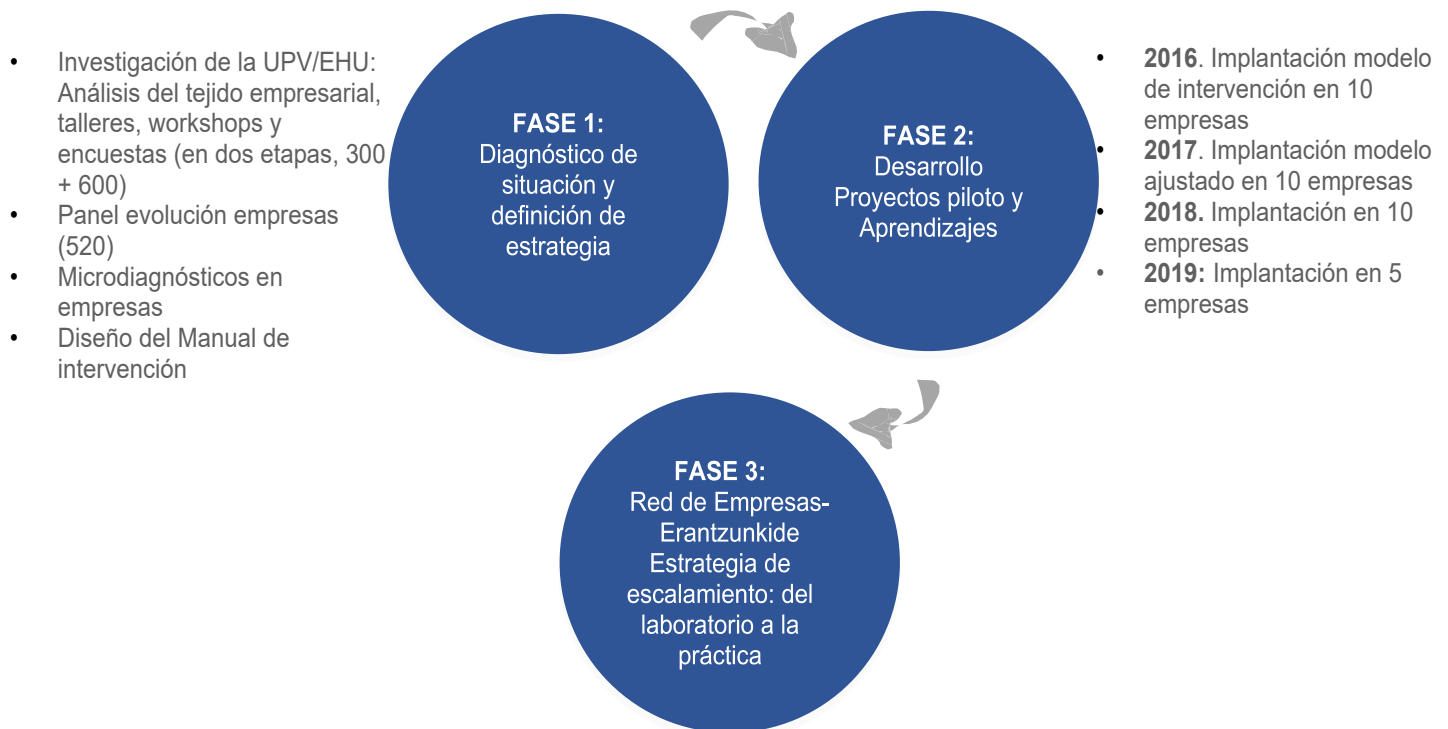
Este enfoque, de transformación cultural y de trabajo específico en las diferentes dimensiones de desigualdad identificadas en las empresas (desde el proceso de selección hasta la salida de las personas del empleo), con una perspectiva de sostenibilidad socioeconómica, es el sustrato que sirve de base a la iniciativa BKE, y también a su desarrollo en 2019, como se ilustra a continuación.

1.2. ETAPAS DE LA INICIATIVA: 2016-2019

Etorkizuna Eraikiz aborda el impulso de la igualdad y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, desde la perspectiva de la corresponsabilidad en el cuidado, como una estrategia que promueve la cohesión social y el desarrollo económico del territorio.

En este marco, y encuadrado en la iniciativa GipuzkoaLab, la Diputación Foral de Gipuzkoa ha diseñado un proyecto de amplio alcance que, en diferentes etapas desarrolladas entre 2016 y 2019, plantea 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 2016-2019



1.3. LA ASISTENCIA TÉCNICA EN 2019

Para abordar la asistencia técnica en 2019 se han identificado una serie de Ejes de trabajo y Líneas de actuación que han permitido desarrollar el conjunto de actividades planteado. Básicamente esta estructura ha contemplado los siguientes contenidos:

Eje 1: Planificar los servicios de asesoría y asistencia técnica (Código E1)

- Código E1-L1. Coordinar las actividades de la asesoría y asistencia técnica
- Código E1-L2. Transferir el conocimiento y aprendizajes entre el equipo interno

Eje 2: Dinamizar la red Erantzunkide (Código E2)

- Código E2-L1. Elaborar el Marco de Compromiso de las empresas de Erantzunkide
- Código E2-L2. Generar espacios y dinámicas de intercambio de conocimiento y aprendizajes
- Código E2-L3. Asesorar y Orientar en el desarrollo del Plan de Actuación

Eje 3: Desarrollar una nueva fase de experiencias piloto (Código E3)

- Código E3-L1. Seleccionar 5 nuevas empresas que se incorporen a la experiencia
- Código E3-L2. Asesorar a las empresas de la experiencia piloto

Eje 4: Promover y captar nuevas empresas en el marco de la iniciativa (Código E4)

- Código E4-L1. Realizar el seguimiento a un panel de empresas (mirada longitudinal)
- Código E4-L2. Construir una herramienta on line de autodiagnóstico y orientación sobre igualdad y conciliación corresponsable
- Código E4-L3. Organizar iniciativas de formación a responsables de personal

Eje 5: Evaluar la iniciativa (Código E5)

- Código E5-L1. Evaluar las intervenciones en las empresas piloto
- Código E5-L2. Evaluar la experiencia desde una perspectiva integral
- Código E5-L3. Generar un dispositivo de seguimiento
- Código E5-L4. Extraer los aprendizajes y recomendaciones
- Código E5-L5. Preparar y dar el salto: De la experimentación a la normalización

1.4. LOS PROYECTOS PILOTO

Los proyectos piloto desarrollados en las empresas conforman un núcleo significativo de la Iniciativa BKE. En este apartado se hace referencia a la metodología aplicada en las empresas que participan en la experiencia así como al dispositivo de indicadores generado específicamente para el seguimiento de la iniciativa/proyecto.

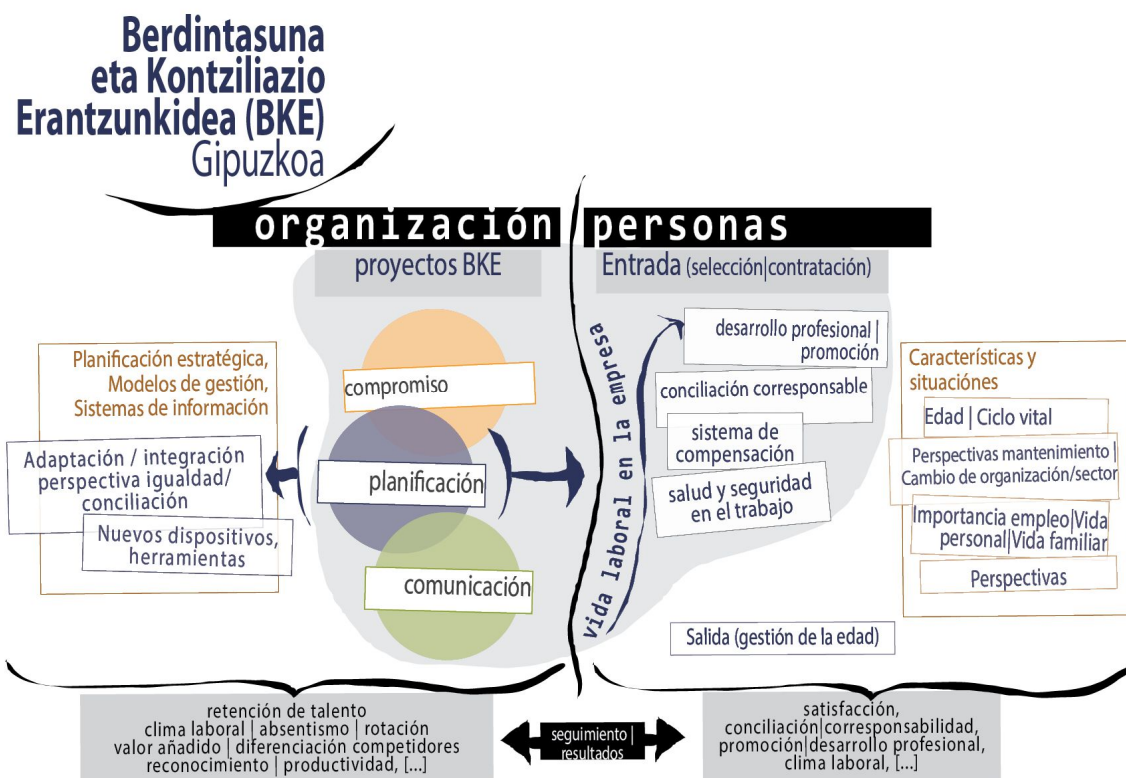
1.4.1.- Un planteamiento dinámico aplicado a los proyectos piloto

Dimensiones de análisis

El enfoque metodológico que sustenta el desarrollo de los proyectos piloto en las empresas se basa en la **identificación de una serie de dimensiones en las que se manifiestan las desigualdades** en el empleo de mujeres y hombres, que van desde el acceso de las y los trabajadores a las organizaciones hasta su salida (selección – salida/jubilación), pasando por los tipos de contrato, retribuciones, posibilidades de formación y desarrollo profesional, utilización de las medidas de conciliación o seguridad y salud. Junto con estos procesos que hacen referencia directa a la gestión de las personas, se analizan también las estrategias, procedimientos y dispositivos o herramientas que utilizan las organizaciones para crear/transmitir cultura, planificar y comunicar cuestiones relacionadas con la igualdad.

Del Diagnóstico al Plan de Acción

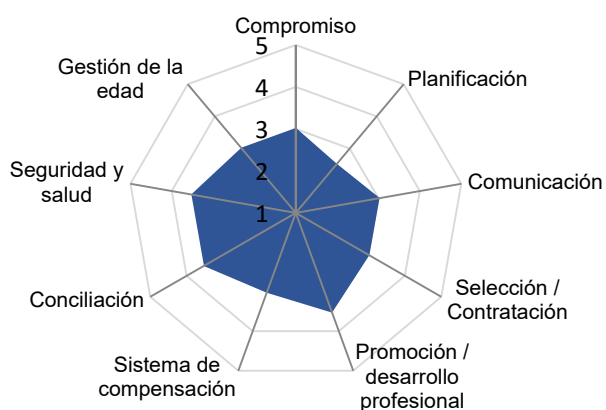
Partiendo de un **diagnóstico inicial**, que valora cómo se sitúan las empresas en cada una de estas dimensiones, se construye conjuntamente con las organizaciones un **plan de acción** para la igualdad de mujeres y hombres que aborda los déficits/oportunidades de mejora identificados en el diagnóstico, estableciendo un ritmo adaptado a las posibilidades de las empresas. El trabajo con diferentes tipos de empresas, en diferentes situaciones de partida, permite experimentar formas complementarias de abordar el impulso a la igualdad de mujeres y hombres en el empleo desde un trabajo próximo a las organizaciones.



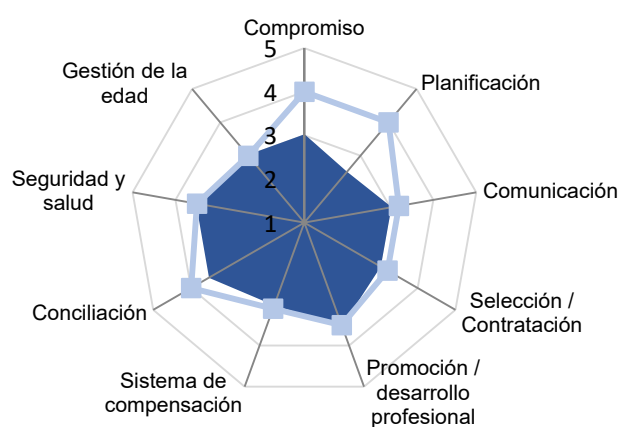
Como resultado del diagnóstico y de la aplicación de los proyectos en las empresas, se identifica una evolución en las diferentes dimensiones abordadas. El modelo permite asimismo situar a cada empresa en relación con el conjunto de empresas participantes, en cada una de las dimensiones analizadas.

Mirada individualizada: Evolución de una empresa

Situación de partida

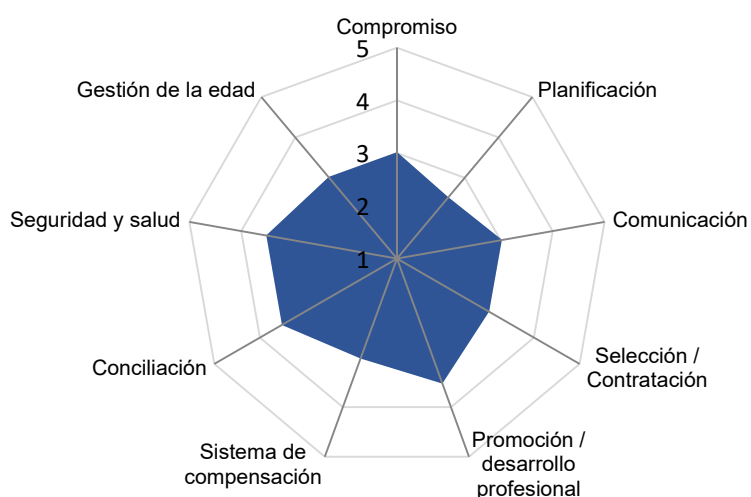


Evolución de la empresa

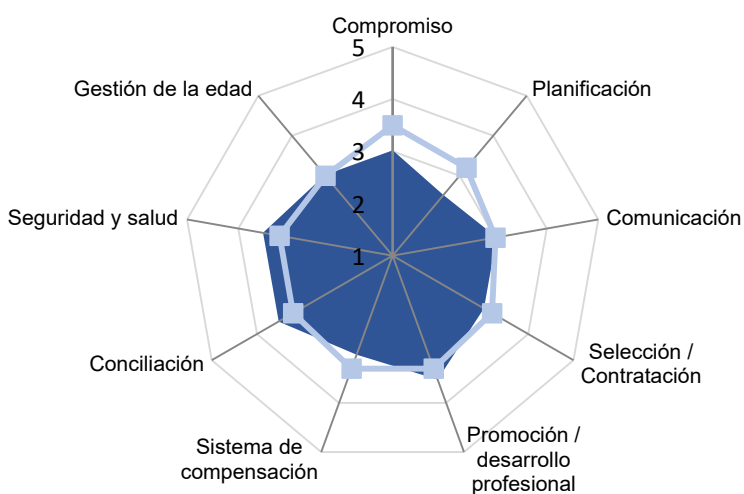


Mirada grupal: La empresa en relación al conjunto

Empresa X

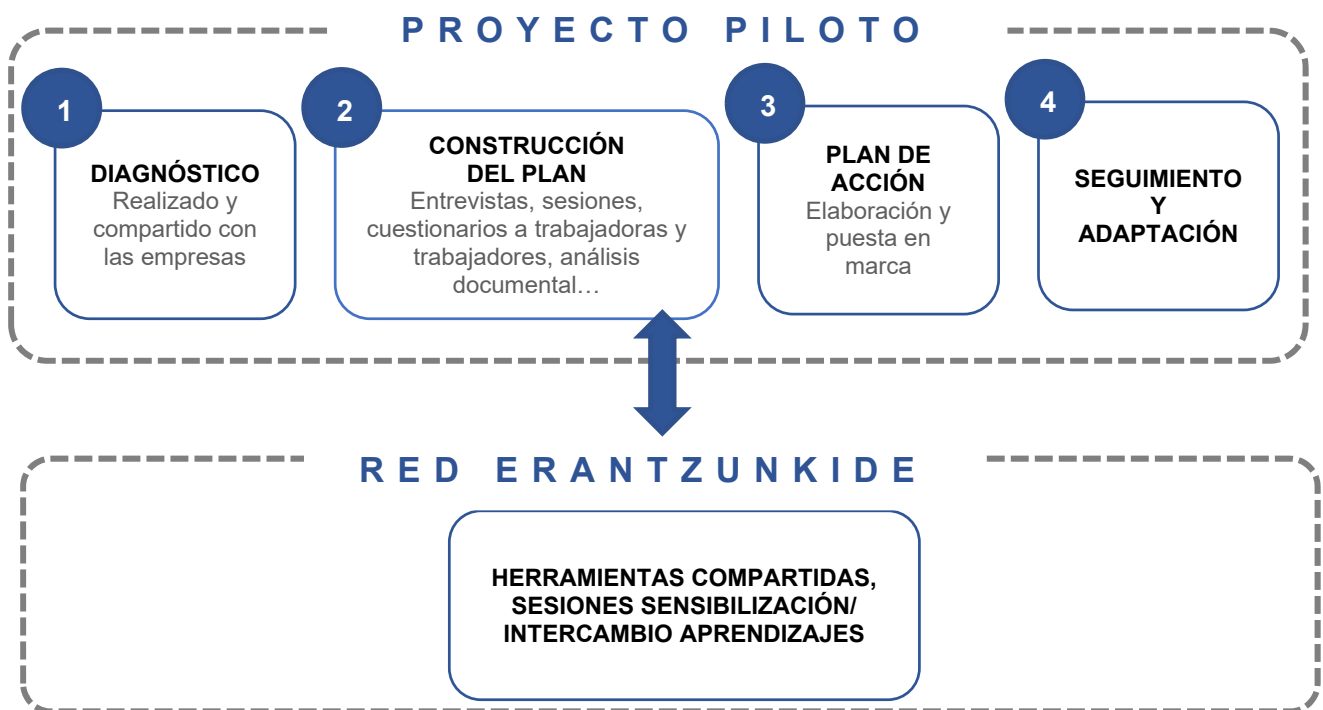


Contraste Empresa X- Resultados conjuntos Erantzunkide Sarea



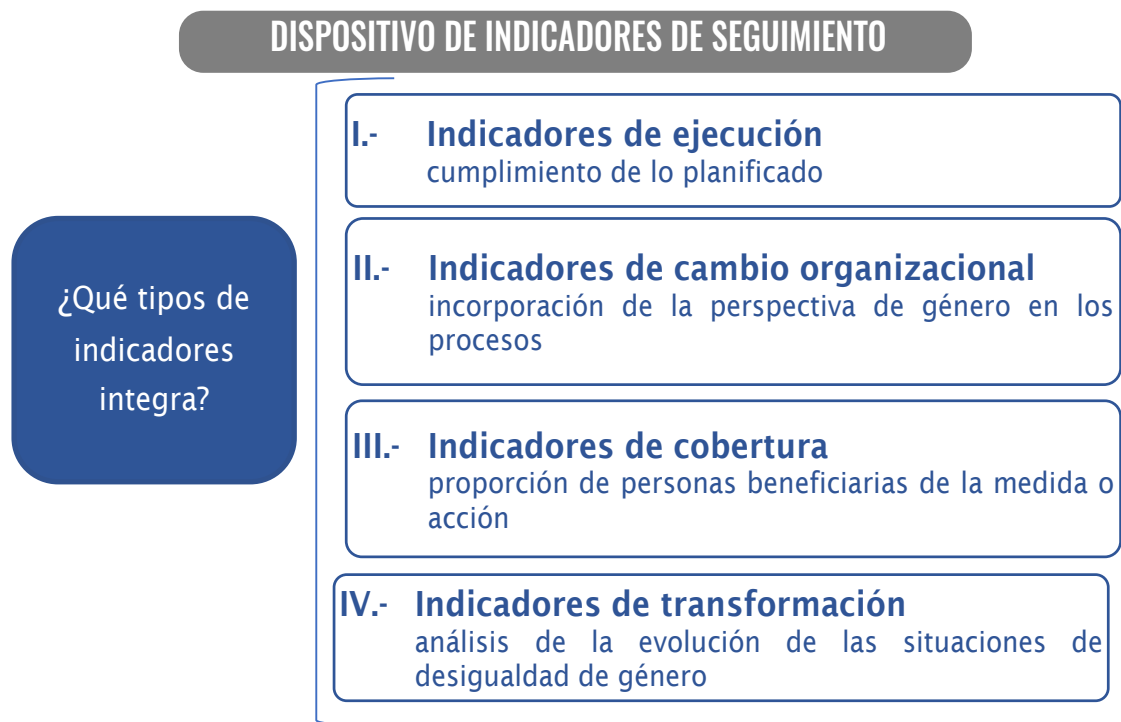
Creación de Erantzunkide Sarea, espacio para compartir aprendizajes y experiencias

A lo largo de estos años se observa la conveniencia de **abrir espacios de intercambio de experiencias y aprendizajes** en materia de igualdad dentro de las empresas que superen la mera realización puntual de sesiones conjuntas. Para dar respuesta a esta necesidad **se crea la red Erantzunkide**, en la que participan las 35 empresas que actualmente conforman el núcleo de la red, proporcionando además herramientas e invitando asimismo a compartir diferentes espacios de aprendizaje a otras empresas próximas a la red (participación en prospección/panel a las empresas, invitación a participantes en otros proyectos promovidos por la Diputación Foral o a empresas que han manifestado su interés...).



1.4.2.- Dispositivo de Indicadores de Seguimiento

En el marco de la asistencia de 2019, una de las líneas de trabajo se ha centrado en la creación de un dispositivo que posibilite el seguimiento de los proyectos piloto que participan en la experiencia. Para ello, el dispositivo generado contempla los siguientes tipos de indicadores, según el objetivo e información sobre los que se enfocan.



I.- Indicadores de ejecución

¿Qué objetivo tienen?

- Analizar las intervenciones/actividades realizadas respecto a lo planificado (grado de consecución de estas actividades).
- Proporcionan un primer nivel de información básico del proyecto.

Indicador: número de acciones realizadas/número de acciones previstas (% de ejecución en cada empresa y en el conjunto).

II.- Indicadores de cambio organizacional

¿Qué objetivo tienen?

- Informar sobre si los proyectos se han centrado en modificar las estrategias y procesos de **gestión de las personas para promover la igualdad de mujeres y hombres**, integrando estos cambios en la **organización** de forma sistemática (no acciones puntuales).
- Los indicadores de cambio organizacional reflejan el número de empresas que han realizado estos cambios -en el primer año, se contabiliza la creación, a partir del segundo año, su aplicación-, de modo que, si una empresa ha creado un grupo o comisión de igualdad, pero no ha funcionado a lo largo del siguiente año, no se contabiliza. En esta valoración de la evolución no se incluye tampoco a las empresas que ya contaban con esa herramienta o procedimiento antes de participar en el proyecto.
- En relación a la **gestión de personas**, se analizan las siguientes dimensiones e indicadores:
 - ✓ el **compromiso**
Indicador: Número de empresas que han creado y han llevado a cabo actividades en un grupo o comisión de igualdad.
 - ✓ la **planificación**
Indicador: Número de empresas que han establecido objetivos a favor de la igualdad de mujeres y hombres y definido recursos para lograrlos-hacer el seguimiento.
 - ✓ la **comunicación** inclusiva
Indicador: Número de empresas que han aplicado iniciativas, herramientas, etc. para una comunicación inclusiva.
 - ✓ **Procesos de selección y contratación con perspectiva de género**
Indicador: Número de empresas que analizan los procesos de contratación y selección desde la perspectiva de género para identificar posibles desigualdades e incorporan procesos de selección y contratación que garantizan la igualdad de mujeres y hombres.
 - ✓ **Formación para el desarrollo profesional**
Indicador: Número de empresas que planifican sus procesos de formación con perspectiva de género, buscando ofrecer las oportunidades de desarrollo profesional a mujeres y hombres atendiendo a sus situaciones (incluyendo posibles reducciones de jornada o excedencias) y procurando el objetivo de equilibrar las plantillas en los diferentes puestos y ocupaciones.
 - ✓ **Promoción con perspectiva de género**
Indicador: Número de empresas que analizan el sistema de promoción desde la perspectiva de género para identificar posibles desigualdades e incorporan la igualdad de oportunidades y trato en los procesos de promoción.

- ✓ **Sistema de retribución**³ con perspectiva de género
Indicador: Número de empresas que analizan las desigualdades salariales y plantean objetivos y medidas de corrección.
 - ✓ **Protocolos de prevención y actuación frente al acoso sexual y por razón de sexo**
Indicador: Número de empresas que han elaborado y difundido estos protocolos.
 - ✓ **Medidas de conciliación con un enfoque de corresponsabilidad y mejora**
Indicador: Número de empresas que han impulsado la utilización de las medidas de conciliación por parte de los hombres.
Indicador: Número de empresas que superan la normativa en medidas de conciliación, adaptadas a las necesidades identificadas.
- En relación al conjunto de la **organización**, se incorpora la perspectiva de género al modelo de gestión avanzada en sus diferentes dimensiones: estrategia, clientela, personas, sociedad e innovación.

Indicador: Número de empresas que han modificado su gestión en al menos una de las cinco vertientes del modelo de gestión avanzada atendiendo a los siguientes criterios:

- ✓ **Estrategia.** La participación equilibrada de mujeres y hombres en las fuentes de información, en la reflexión, comunicación y despliegue de la estrategia.
- ✓ **Clientela.** El análisis de la relación de la empresa con la clientela, el diseño de productos y servicios... se realiza teniendo en cuenta las diferentes necesidades y oportunidades de mujeres y hombres.
- ✓ **Personas.** La atención a las personas en todos los procesos de su gestión – selección, contratación, retribución, desarrollo- y la generación de compromiso en ellas se realiza mediante reflexión crítica que incluye la realidad de las mujeres y de los hombres en la organización.
- ✓ **Sociedad.** En el compromiso con el entorno social y la sostenibilidad medioambiental, se incorpora la perspectiva de género, por ejemplo, identificando organizaciones vinculadas con la igualdad de mujeres y hombres, introduciendo en la compra responsable la perspectiva de igualdad, visibilizando la actividad en torno a la igualdad de mujeres y hombres desarrolladas por la organización, etc.
- ✓ **Innovación.** En la definición de las estrategias de innovación, en el contexto para generar innovación, así como en la gestión de las ideas y proyectos innovadores, se analiza y garantiza la participación de las mujeres en su desarrollo y se incorporan las potenciales diferencias en las necesidades y situación de mujeres y hombres.

³ Al analizar las desigualdades retributivas de mujeres y hombres se parte de conceptos generales (salario bruto mensual + beneficios sociales de mujeres y hombres) y se va desglosando, por categorías y puestos, teniendo en cuenta tanto factores como la antigüedad, como otros relacionados con la valoración de los puestos (su grado de objetivación y transparencia...). En particular, para poder diseñar medidas de reducción/eliminación de estas desigualdades, es importante conocer quiénes perciben retribuciones superiores a las reflejadas en convenio, cómo se asignan las retribuciones variables, etc.

III.- Indicadores de cobertura

¿Qué objetivo tienen?

- Identificar el alcance de las medidas en cuanto a las personas que se benefician de ellas: número y porcentaje respecto al total de las plantillas, desglosados por mujeres y hombres.
- Se han seleccionado una serie de ámbitos significativos en los que se recoge la cobertura de las acciones desarrolladas en las empresas.
 - **Comunicación** de las políticas de igualdad y de las medidas de conciliación disponibles.
Indicador: Número y porcentaje de personas trabajadoras (mujeres y hombres) informadas sobre las estrategias y actuaciones de igualdad llevadas a cabo y sobre las medidas de conciliación disponibles en la organización.
 - **Formación para el desarrollo profesional** (y la promoción).
Indicador: Número y porcentaje de personas (mujeres y hombres) participantes. En cada organización y en el conjunto.
 - **Medidas de conciliación.**
Indicador: Número y porcentaje de personas (mujeres y hombres) “potenciales” y número y porcentaje de personas (mujeres y hombres) que han utilizado realmente las medidas.
 - **Participación** (recogida de las aportaciones, necesidades de las y los trabajadores en el diseño de las políticas de igualdad y conciliación corresponsable).
Indicador: Número de empresas con canales abiertos para la recogida de las aportaciones. Número de personas (mujeres y hombres) que han participado.
 - **Formación en igualdad de mujeres y hombres.**
Indicador: Número de empresas y personas que han facilitado formación en igualdad: a su personal directivo (mujeres y hombres), a personas que gestionan a otras personas (mujeres y hombres), al conjunto del personal (mujeres y hombres).

IV.- Indicadores de transformación

¿Qué objetivo tienen?

Analizar la evolución de la situación de mujeres y hombres en el empleo, en las dimensiones que muestran su desigual posición: los puestos que ocupan, las retribuciones que perciben, la utilización de las medidas de conciliación, etc. Las dimensiones que se incluyen dentro de los indicadores de transformación son los siguientes.

- Evolución de la **situación de mujeres y hombres en el empleo de la organización**, en las diferentes categorías y puestos (en particular, de dirección y responsabilidad).
Indicador: Reducción de la distancia mujeres/hombres⁴. Nº de empresas en las que ha mejorado:
 - En el conjunto del empleo.
 - En los puestos de dirección y responsabilidad (evolución del porcentaje de mujeres en puestos de responsabilidad y dirección).
 - En las tipologías de contrato (indefinidos, temporales).
 - En las modalidades de jornada de trabajo (jornada completa, jornada parcial).
- Evolución de las **desigualdades salariales de mujeres y hombres**, en las diferentes categorías y puestos.
Indicador: Número de empresas en las que se ha reducido esta desigualdad.
- Evolución de la **utilización de las medidas de conciliación** por mujeres y hombres.
Indicador: Reducción del diferencial en la utilización de las medidas de conciliación por mujeres y hombres. Número de empresas en las que se ha reducido.
- Evolución de la **valoración/percepción de las y los trabajadores sobre la igualdad en la empresa**.
Indicador: Reducción de la percepción de desigualdades de género. Percepción diferenciada de hombres y de mujeres. Número de empresas en las que se ha reducido, diferenciando la percepción de las mujeres y la de los hombres.
- Evolución de los **casos de acoso sexual o por razón de sexo** (y de la satisfacción con su resolución).
Indicador: Número de empresas con protocolos de actuación frente al acoso sexual o por razón de sexo asentados (mínimo 3 años de vigencia y algún caso tratado en los últimos 2 años) en los que se ha reducido el número de casos, o número de empresas en los que ha mejorado la percepción de las y los trabajadores en este ámbito (reducción del número y porcentaje de trabajadoras y trabajadores que dicen haber sufrido o sido testigos de algún caso de acoso sexual o por razón de sexo).

Estos indicadores sirven de base para la realización de una evaluación integral, en la que la evolución de los proyectos piloto desarrollados en cada organización supone una primera área de análisis, a la que se incorporan los aprendizajes y resultados de las acciones desarrolladas en el marco de la red Erantzunkide, así como las interrelaciones de la iniciativa con otras estrategias y políticas de la Diputación Foral de Gipuzkoa.

⁴ Se analiza la evolución de la distancia medida como la relación entre el número de mujeres y de hombres en las diferentes variables del empleo analizadas: si el indicador es 1 o muy próximo a 1, mujeres y hombres presentan el mismo grado de: estabilidad en el empleo o en la duración de las jornadas, los puestos de dirección y responsabilidad... Dependiendo de la realidad de las organizaciones, las variables de análisis aumentan (contratos en prácticas, bolsas de trabajo...), pero se incluyen aquí solo las más habituales.

2. LA ASISTENCIA TÉCNICA EN 2019: RESUMEN DEL PROCESO DE TRABAJO

En este capítulo se sintetizan las principales actividades desarrolladas en el marco de la asistencia técnica en 2019, en base a los ejes y líneas de actuación apuntadas anteriormente.

2.1. ACTIVIDADES ASOCIADAS AL EJE 1: PLANIFICAR LOS SERVICIOS DE ASESORÍA Y ASISTENCIA TÉCNICA

2.1.1.- Coordinación de actividades de asesoría y asistencia técnica

Esta línea de acción incluye el dispositivo y las actividades de coordinación propuestas, tanto en la conexión y coordinación entre la DFG y el equipo de Ikertalde; como la coordinación con las unidades internas que conforman el equipo asignado al proyecto. Las intervenciones desarrolladas son las siguientes:

- a) **Taller metodológico inicial.** Primera reunión de puesta en marcha del proyecto en junio de 2019 en la que han participado: la directora del Órgano para la Igualdad y el director de Estrategia de Gestión, la jefa del Servicio de Igualdad y una técnica de Igualdad y 5 personas del equipo de la asistencia técnica. El objetivo de la reunión ha sido definir el Grupo Motor y contrastar la propuesta de trabajo: presentación del proyecto y el equipo de trabajo, validación del Plan de Trabajo y cronograma, etc.
- b) **Grupo Motor DFG-Equipo Ikertalde:** En la reunión de puesta en marcha, se ha definido el Grupo Motor (GM) conformado por la Diputación Foral y la asistencia técnica. En el caso de la Diputación se decide la participación de la directora del Órgano para la Igualdad, el director de Estrategia de Gestión, la jefa del Servicio del Órgano para la igualdad, una técnica de Igualdad y una parte del equipo de la asistencia técnica (3 personas principalmente a las que se sumarán otras dependiendo de los contenidos a tratar –temas estadísticos, etc.-). El objetivo principal de este grupo es contrastar y mejorar los procesos de trabajo, las herramientas y protocolos de las diferentes fases.

Debido a que uno de los objetivos es reflexionar sobre el futuro del proyecto se incorpora al GM en las últimas sesiones el jefe de Servicio de Promoción Económica.

Se han realizado 5 reuniones principales del GM en 2019, así como otras específicas para determinados temas concretos del proyecto (en las que han participado por ejemplo responsables de comunicación de la propia Diputación, etc.). Se han remitido, para complementar el seguimiento, diferentes notas informativas. Antes de cada sesión de trabajo la asistencia técnica ha remitido guiones de trabajo sobre los que posteriormente se han desarrollado las sesiones, para así facilitar la toma de decisión en las reuniones. Así mismo, después de estas sesiones de trabajo la asistencia técnica ha recogido y enviado el acta a todas las personas asistentes a la sesión.

- c) **Dispositivo de seguimiento on line.** Para el seguimiento del proyecto, se ha habilitado un espacio on line (Moodle) en el que el equipo consultor ha ido subiendo los materiales generados y los avances del proyecto (reuniones con las empresas, etc.) para ofrecer un retrato detallado del grado de avance del mismo.

2.1.2.- Transferencia de conocimiento y aprendizajes entre el equipo interno

En el ámbito interno, el equipo de Ikertalde ha organizado reuniones y talleres de trabajo permanentes con el fin de plantear ideas y propuestas para la mejora de la asistencia técnica, así como avanzar soluciones para dar respuesta a las necesidades planteadas por las empresas, por parte de las responsables del proyecto en la DFG, etc.

2.2. ACTIVIDADES ASOCIADAS AL EJE 2: DINAMIZAR LA RED ERANTZUNKIDE

2.2.1.- Generar espacios y dinámicas de intercambio de conocimiento y aprendizajes

➔ Sesiones de formación e intercambio de aprendizajes

Uno de los objetivos de esta línea de acción es ayudar a las empresas pertenecientes a la red a identificar, profundizar y compartir **reflexiones y estrategias en relación con diferentes ámbitos relevantes para promover la igualdad de mujeres y hombres y la conciliación corresponsable en las empresas.**

Para focalizar estos espacios, se ha realizado previamente un análisis de los principales problemas a los que se enfrentan las empresas a la hora de impulsar la igualdad y la conciliación corresponsable en sus organizaciones. En base a este análisis se ha diseñado un itinerario que incluye tres temáticas:



- A. Segregación vertical: promoción de las mujeres en las empresas de Gipuzkoa.
- B. Conciliación corresponsable.
- C. Brecha salarial/Desigualdades salariales.

Se ha invitado a participar en estas sesiones no solo a las empresas de Erantzunkide sino también, desde una mirada más amplia, a otras entidades/empresas que de una u otra forma han estado conectadas con la red. Se incluye a continuación una breve referencia de cada sesión.

A.- LA SEGREGACIÓN VERTICAL: PROMOCIÓN DE LAS MUJERES EN LAS EMPRESAS DE GIPUZKOA

Fecha, lugar y duración: 3 de diciembre de 2019 en Gunea de la Diputación Foral de Gipuzkoa. 3 horas de duración.

Dinamizadora: Silvia Muriel.

Objetivo: Ayudar a las empresas de Erantzunkide a identificar los sesgos de género y otros factores que influyen en la menor presencia de las mujeres en puestos directivos; y proponer estrategias y medidas a las empresas para reducir esta desigualdad.

Metodología: Desarrollo de la sesión en dos fases: una de sensibilización inicial e introducción a la realidad de la segregación vertical en las empresas y otra de intercambio de aprendizajes y experiencias.

Desarrollo de la sesión:

Parte 1: Conceptos clave y realidades empresariales. Presentación de algunos conceptos relacionados con la segregación vertical y las barreras simbólicas que existen para penalizar la promoción de las mujeres en los puestos de responsabilidad; información sobre los puestos de dirección y de mandos intermedios que ocupan mujeres y hombres de las empresas de la red Erantzunkide; datos comparativos entre las empresas de la red y el conjunto de las empresas de la CAE para contextualizar su situación; concepciones y expresiones que reafirman la existencia de las barreras simbólicas que dificultan la promoción de las mujeres; herramientas formales que pueden utilizar las empresas para corregir estas desigualdades.

Parte 2: Espacio para compartir aprendizajes (grupos de trabajo). Los procesos de promoción: quiénes los realizan y cómo: descripción de los puestos: requisitos exigidos y/o valorados (conocimientos, habilidades, actitudes...); valoración de las candidaturas (composición de los “tribunales” y tipos de pruebas); posibilidades de acceso a los procesos formativos/de capacitación de las y los trabajadores; procesos externos de búsqueda de talento (condicionantes a las empresas contratadas). En esta segunda parte se ha solicitado que cada empresa identifique cuáles de las herramientas presentadas están disponibles en su organización. Tras una primera valoración, en cada grupo se han ido compartiendo cómo se aplican estas herramientas y las dificultades, resultados, etc. encontradas en su aplicación. Por último, se han puesto en común las herramientas más habituales en las empresas y cómo se deben aplicar para no penalizar a las mujeres.

Participación. Han participado 21 personas, 6 hombres y 15 mujeres de 11 empresas de Erantzunkide (In Group, Badia-Berri, Cadinox, San Martin Egoitza, BPG Coordinadores, Asfaltia, Angulas Aguinaga, Erreka, BCBL, BPXport y La Guipuzcoana) además de otras personas de la Diputación Foral y la asistencia técnica.

B.- CONCILIACIÓN CORRESPONSABLE

Fecha, lugar y duración: 23 de enero de 2020 en Palacio Igartza, Beasain. 3 horas de duración.

Dinamizadora: Silvia Muriel.

Objetivo: Ayudar a las empresas de Erantzunkide a identificar los riesgos de la utilización exclusiva de las medidas de conciliación por parte de las mujeres trabajadoras y favorecer la promoción de estrategias y políticas de conciliación corresponsable que promuevan la responsabilidad de los hombres en el cuidado del hogar y la familia. Abrir la participación a empresas de Beasain, no pertenecientes a la red, para facilitar su aproximación a Erantzunkide y mejorar sus políticas de conciliación corresponsable.

Metodología: Desarrollo de la sesión en dos fases: una de sensibilización inicial e introducción a la realidad de la utilización de las medidas de conciliación en las empresas de Gipuzkoa, analizando sus virtudes y riesgos desde la perspectiva de la igualdad y la superación de los roles de género; y otra, de intercambio de aprendizajes y experiencias, revisando las políticas utilizadas por las empresas.

Desarrollo de la sesión:

Parte 1. Conceptos clave y realidades empresariales. Introducción de algunos conceptos relacionados con la conciliación:

- Corresponsabilidad de mujeres y hombres en el cuidado del hogar y la familia, pero también corresponsabilidad social frente al trabajo de cuidados de las administraciones públicas, las empresas y la comunidad. Se ha destacado también la dificultad de que la conciliación incluya el aspecto de la vida personal y la tendencia a centrarse en la conciliación profesional y familiar.
- Mandatos de género y división sexual del trabajo (el valor que se da social y económicamente al trabajo productivo y no al trabajo reproductivo, de los cuidados (incluyendo el autocuidado).
- La vida en el centro versus el trabajo en el centro.
- “Domesticación” de los problemas: hacer privados o mantener en la familia los problemas sociales, como es el caso de la conciliación o de la violencia machista contra las mujeres.
- Heteropatriarcado: la organización social basada en las familias (tradicionales), en las que hay un padre que solo “trabaja” y una madre que se encarga también de los cuidados, creando las dobles jornadas de las mujeres.

Las medidas de conciliación que están disponibles en las empresas no se ajustan a las realidades de las vidas de las personas. Así, por ejemplo, mientras que por matrimonio te conceden 15 o 20 días retribuidos, los permisos por muerte de un familiar directo son 3 días, o no existe ningún permiso para casos de divorcio.

Durante la sesión también se presentan algunos datos de la utilización de las medidas de conciliación: el 90% de las excedencias para el cuidado de hijos e hijas las utilizan las mujeres, que son también mayoritarias (80%) en las excedencias para el cuidado de personas mayores.

La utilización de las medidas de conciliación sigue teniendo efectos negativos para las mujeres tanto profesional (brecha salarial, promoción profesional, etc.) como personalmente (estrés, depresión...). Para que las políticas para la conciliación que promuevan las organizaciones contribuyan a la igualdad de mujeres y hombres tienen que tener en cuenta:

- Que las medidas que se pongan en marcha en la organización contribuyan a la ruptura de los roles de género, favoreciendo que los hombres se corresponsabilicen del cuidado del hogar y la familia.
- Que se confíe y se proteja a las personas, mayoritariamente mujeres, que utilizan estas medidas, al objeto de que su utilización no incida negativamente en su desarrollo profesional y/o en su renta individual.
- Que se destinen los recursos suficientes para la conciliación y la corresponsabilidad en el cuidado.

Parte 2. Espacios para compartir aprendizajes (grupos de trabajo). Análisis de las medidas de conciliación: cómo se diseñan, cómo se comunican, quiénes las solicitan, cómo se gestionan, qué efectos tienen en la organización del trabajo, sobre el desarrollo profesional de quienes las utilizan:

- Las medidas legales: cómo se comunican y quiénes las utilizan.
- Medidas de conciliación que superan la normativa: discrecionalidad versus transparencia y regulación.
- Cómo combinar necesidades de producción/prestación de servicios y necesidades de flexibilidad de las y los trabajadores, en particular, en actividades poco flexibles (reducción de jornada, imprevistos...).
- El papel del Comité de Empresa, las encuestas a las y los trabajadores, los dispositivos de recogida de sugerencias y peticiones de la plantilla (buzones, consejos, sesiones periódicas...).

La sesión continúa presentando diferentes medidas de conciliación que se utilizan o se pueden utilizar en las diferentes organizaciones, asumiendo que cada empresa tiene su funcionamiento y particularidades, pero siempre teniendo en cuenta que para promover la igualdad deben considerarse algunos aspectos básicos que contribuyan a enfrentar las desigualdades estructurales de género. Se solicita a las empresas participantes que indiquen cuáles son las medidas utilizadas en su organización. Los resultados han sido los siguientes:

- **Vinculación con personas en excedencia, permisos, etc:** 6 organizaciones señalan que mantienen este vínculo, informando a su plantilla en excedencia sobre el desarrollo de la actividad de la empresa, las oportunidades de formación, etc.;
- **Tener en cuenta los horarios de convocatoria de reuniones y su efectividad:** 8 organizaciones tienen en cuenta los horarios, evitando las reuniones fuera de la jornada establecida y respetando los horarios de las personas afectadas por reducciones, etc.;
- **Apoyos que facilitan la conciliación**, por ejemplo, guarderías, restaurantes, catering, etc.: 4 organizaciones facilitan este tipo de servicios a sus trabajadoras y trabajadores.

- **Disponibilidad de espacios o recursos para el cuidado de la salud:** 5 organizaciones cuentan con estos recursos (salas de lactancia materna, servicios médicos adaptados -revisiones ginecológicas, etc.).
- **Ampliación de las personas del entorno de la plantilla susceptibles de ser cuidadas:** 3 organizaciones han incorporado medidas (permisos...) que superan la cobertura de personas que establece la legislación laboral (parentesco de 2º grado...).
- **Redacción por escrito de las medidas disponibles:** 3 organizaciones han formalizado y visibilizado las medidas de conciliación disponibles.
- **Flexibilidad en el horario (entrada, salida, descanso):** 7 organizaciones cuentan con medidas al respecto.
- **Teletrabajo:** 3 organizaciones facilitan el teletrabajo a sus plantillas.

Una vez valoradas las respuestas de las organizaciones se han organizado grupos/mesas de trabajo. Cada mesa ha trabajado diferentes medidas de conciliación:

- **Mesa 1:** Elementos de la cultura organizativa.
- **Mesa 2:** Permisos, licencias.
- **Mesa 3:** Flexibilidad del tiempo y el espacio de trabajo.

Después de trabajar grupalmente y para cerrar la sesión, se han compartido las ideas generales con todas las personas participantes.

Participación:

Han asistido 18 personas de empresas pertenecientes a Erantzunkide y otras empresas de la zona de Beasain a las que se ha invitado ya que en el municipio se está desarrollando el proyecto Herrilab sobre conciliación corresponsable. De las 18 personas participantes, 15 son mujeres y 3 hombres, de las siguientes empresas: Matz Erreka, La Guipuzcoana, Angulas Aguinaga, In Group, BPXport, San Martín Egoitza, Arazi y Asfaltia de la red Erantzunkide, así mismo, también ha participado CAF y la agencia de Desarrollo Goieki.

C.- BRECHA SALARIAL/DESIGUALDADES SALARIALES

Fecha, lugar y duración: 20 de febrero de 2020 en el Centro Miguel Altuna de Bergara. 3 horas de duración.

Dinamizadora: Silvia Muriel.

Objetivo: Ayudar a las empresas a analizar las desigualdades salariales de mujeres y hombres e identificar los factores que influyen en la brecha salarial y cómo abordarlos para reducir estas desigualdades.

Metodología: Desarrollo de la sesión en dos fases: una de sensibilización inicial con los factores que afectan a las desigualdades salariales y la presentación de las diferencias existentes en las empresas de Gipuzkoa y de Erantzunkide; y otra fase de trabajo en grupos con las empresas participantes.

Desarrollo de la sesión:

Parte 1. Conceptos clave y realidades empresariales. La sesión ha comenzado con una breve explicación de conceptos trabajados en las sesiones anteriores (mandatos de género, segregación vertical y horizontal, discriminación directa o indirecta, etc.) y otros conceptos específicos como: salario mensual y salario hora, salarios fuera de convenio, beneficios sociales, trabajos de igual valor, valoración de la disponibilidad y la dedicación, etc. Asimismo, se han presentado los principales factores que inciden en la brecha salarial: sector, tiempo de trabajo (utilización de medidas de conciliación) y valor social del trabajo (remunerados y no remunerados).

Parte 2. Espacios para compartir aprendizajes (grupos de trabajo). Se han presentado 14 indicadores y datos básicos relacionados con la brecha salarial para trabajarlos por grupos y presentar las percepciones al plenario. Los indicadores y datos estadísticos básicos analizados y valorados en los grupos han sido:

- Diferencias (expresadas en %) entre el salario medio anual de mujeres y hombres en la CAE.
- Sector con mayor brecha salarial negativa para las mujeres (industria, servicios, construcción).
- Tipo de contrato con mayor brecha salarial (indefinido-temporal, jornada completa-parcial).
- Diferencia en € entre la pensión por jubilación percibida por mujeres y por hombres en la CAE.
- Sexo con mayor nivel de estudios (hombres, mujeres).
- % de hombres cuya jornada parcial se debe al cuidado y a las responsabilidades familiares.
- % de hombres del total de personas que solicitan excedencia para el cuidado de menores.
- Las desigualdades salariales son menores en sectores feminizados (sí-no).
- Las desigualdades salariales son menores en los colectivos con mayores salarios (sí-no).
- €/hora que pagamos (o consideramos que se paga) para el desarrollo de las tareas domésticas y acompañamiento de familiares.
- €/hora neto para el personal de limpieza según convenio.
- Salario bruto anual para Auxiliares Administrativos/as en el Convenio colectivo de Comercio en general, Gipuzkoa, 2014.
- Salario bruto anual para Telefonistas en el Convenio colectivo de Construcciones y Obras Públicas, Gipuzkoa, 2020.
- Salario bruto anual para Telefonistas en el Convenio colectivo de la Industria Siderometalúrgica, Gipuzkoa, 2011.

Después de trabajar y reflexionar sobre estos indicadores, se presentan algunos datos sobre la situación salarial en las empresas de Erantzunkide, así como los cambios del **Real Decreto Ley 6/2019 sobre Planes de Igualdad** y la obligación de publicación de salarios. Para cerrar la sesión se presentan acciones para corregir las desigualdades salariales dentro de la empresa:

- Reducir la temporalidad de contratos.
- Reducir la parcialidad.
- Elaborar reglamentos internos de empresa.
- Analizar la situación de otras empresas o sectores.
- Impulsar la utilización de las medidas de conciliación entre los hombres.
- Realizar análisis periódicos de las desigualdades salariales en las empresas.
- Otras.

Participación:

A la sesión han asistido 23 personas (17 mujeres y 6 hombres) de diferentes empresas de la red Erantzunkide (Matz Erreka, La Guipuzcoana, In Group, San Martin Egoitza, Asfaltia, BPXport y Fagor Industrial). También han participado empresas y entidades cercanas a la red interesadas en el tema tratado. Concretamente CAF y Goieki de Beasain, y otras empresas cercanas al centro Miguel Altuna en el que se ha celebrado la sesión, como la cooperativa RPK y el servicio de igualdad del ayuntamiento de Bergara. También han participado 2 profesoras y 2 profesores del Centro Miguel Altuna.

➔ Píldoras de formación/sensibilización

Para facilitar y contextualizar mejor los contenidos a trasladar a las empresas de Erantzunkide (y empresas/entidades amigas de la red), se ha elaborado una píldora que unifica los 3 ámbitos propuestos inicialmente: Segregación vertical/Promoción de las mujeres en las empresas de Gipuzkoa; Conciliación corresponsable; y Brecha salarial/Desigualdades salariales.

Esta píldora se ha remitido a todas las empresas de Erantzunkide y también a las otras empresas que han participado en estas sesiones habiéndose valorado muy positivamente su contenido y presentación.



➔ Erantzunkide buletina

Uno de los productos de conexión e intercambio de información que ha tenido gran éxito entre las empresas de la red es “Erantzunkide buletina”, boletín on line específico para estas empresas. Se han elaborado dos boletines:

- Boletín nº1 en octubre, informando sobre la incorporación de las 5 nuevas empresas y comunicando la primera sesión del Espacio de Aprendizaje de Erantzunkide sobre la segregación vertical dinamizada por Silvia Muriel.
- Boletín nº 2 en diciembre, donde se informa a las empresas de las siguientes sesiones presenciales sobre la Conciliación Corresponsable y la Brecha Salarial.

2.2.2.- Asesorar y orientar en el desarrollo del Plan de acción (30 empresas etapas previas)

Las 30 empresas que han participado en la experiencia entre 2016 y 2018 han trabajado el impulso de la igualdad y la conciliación corresponsable en base al Plan de acción que se generó de forma específica y compartida con cada una de ellas tras el diagnóstico inicial.

Con el fin de apoyar la implantación de estos planes de acción, **desde la asistencia técnica se ha acompañado a las empresas en la aplicación de procesos y herramientas de mejora**. En este seguimiento se ha identificado la necesidad de adaptar o mejorar estos planes debido a diferentes razones:

- Trabajar otras dimensiones que en el momento de construir el plan de acción no se consideraron prioritarias para la intervención.
- Buscar soluciones o adaptar las estrategias en aquellos casos en los que se han encontrado dificultades para implantar las acciones previstas en el proyecto.
- Mantener, en el caso de las empresas más avanzadas, unas políticas de igualdad y conciliación corresponsable adaptadas a las cambiantes necesidades de las y los trabajadores y, en su caso, a potenciales cambios significativos producidos en las propias organizaciones (fusiones, alianzas, cambios en la propiedad...).

Con este objetivo, se ha realizado un **asesoramiento personalizado a las 30 empresas participantes** para identificar posibles dificultades, proponer soluciones y plantear a la organización nuevos retos en otras dimensiones que en su momento no resultaban prioritarias.

- Para valorar el desarrollo logrado en cada empresa se han elaborado **materiales personalizados** adaptados a cada una de estas 30 organizaciones, atendiendo a sus planes de acción. Se ha elaborado así una guía específica para posibilitar que cada empresa pueda incluir las acciones programadas (así como otras posibles en cada dimensión del modelo) y valorar no solo los desarrollos logrados, sino identificar posibles áreas de interés para profundizar sus proyectos. También se ha proporcionado a cada organización un Excel en el que incluir los datos correspondientes a cada acción programada.

- En el proceso de valoración se ha contactado con cada una de las empresas, remitiendo por email los materiales de apoyo y realizando contactos telefónicos para aclarar dudas, etc.
- En total, **se han realizado sesiones con 26 empresas**⁵ y se han elaborado los monográficos correspondientes. Han participado así en esta valoración:
 - De la fase 2016: Erreka, Bera-Bera, Angulas Aguinaga, Uliazpi, Ikusi, DFG/GFA, Alcad, Askora.
 - De la fase 2017: Ikerlan, La Guipuzcoana, Ampo, Arazi, Matia Fundazioa, Donostia Kultura, BPXport, Kirolbet, Moyua.
 - De la fase 2018: BPG Coordinadores, Asfaltia, BCBL, Polymat, Royme, Iraurgi Berritzen, Hegalak, Cadinox, Transportes Pesa.
- Después de cada sesión se ha recogido una **ficha individual** de cada empresa identificando los avances, los puntos críticos y los resultados que se han obtenido desde que participaron en el proyecto. En estas sesiones se ha solicitado asistencia para desarrollar las siguientes actuaciones:
 - **Compromiso:** solicitud de formación/sensibilización para el grupo de igualdad y otras trabajadoras y trabajadores, información de cursos online sobre igualdad, etc.
 - **Comunicación:** información o apoyo en la elaboración de documentos de comunicación, utilización de lenguaje inclusivo, etc.; asistencia para incorporar preguntas de igualdad a los cuestionarios de satisfacción de la organización.
 - **Selección/contratación:** ayuda para mejorar los procesos selectivos o información adicional sobre las opciones existentes.
 - **Promoción/desarrollo:** apoyo para el desarrollo de un workshop (mujeres directivas).
 - **Conciliación corresponsable:** asistencia para abordar el teletrabajo en los centros, ayuda para recoger necesidades de cuidado de la plantilla y sugerencias para adoptar nuevas o adaptar las medidas ya disponibles (organización de focus groups), solicitud de cuestionarios para identificar necesidades de conciliación y corresponsabilidad.
 - **Seguridad y salud:** protocolos de actuación para casos de acoso sexual y por razón de sexo, documentos de comunicación de estos protocolos, peticiones para elaborar un cuestionario que permita identificar los puntos inseguros en los alrededores y centros de trabajo.
- Además de las solicitudes recibidas tras las visitas presenciales realizadas a las empresas, se han recepcionado **otras peticiones por teléfono o email** dirigidas a: recibir información sobre cursos online sobre igualdad, aclarar dudas surgidas a partir de la publicación del Real Decreto Ley 6/2019 de 1 de marzo relacionadas con la elaboración de planes de igualdad, realizar consultas sobre cómo gestionar en centros deportivos la utilización de vestuarios de personas transexuales, etc.

⁵ Una de las organizaciones, por cambio en la propiedad, ha solicitado posponer su participación en la evaluación, y tres más no han respondido a las solicitudes realizadas.

2.2.3.- Elaborar el marco de compromiso de las empresas de Erantzunkide

Reflexión acerca del Marco de Compromiso

Una de las líneas de actuación en 2019 se ha centrado específicamente en el diseño y construcción de un “Marco de Compromiso Erantzunkide” para recoger los requisitos y/o compromisos a los que deben responder las empresas que se encuentran en la red. Se trata de construir un “Marco de Compromiso” que ofrezca un mayor valor añadido y rigor tanto a la propia red como a las empresas que pertenecen a la misma. Para diseñar y reflexionar conjuntamente sobre este tema se ha trabajado esta temática dentro del Grupo Motor, espacio en el que se ha compartido:

- Reflexión sobre la mejor fórmula de pertenencia a la red.
- Identificación de los requisitos que deben cumplir las empresas para pertenecer a Erantzunkide.
Algunas ideas contrastadas:
 - Ser una entidad privada o pública a excepción de las Administraciones Públicas;
 - Desarrollar la actividad en Gipuzkoa;
 - Llevar la dirección y gestión administrativa de la entidad en la CAE;
 - Aplicar la metodología BKE de la DFG;
 - Suscribir un compromiso para la igualdad y la conciliación corresponsable con la DFG;
 - Aplicar medidas de conciliación corresponsable;
 - Comprometerse a evaluar los indicadores BKE cada dos años;
 - Otros.
- Elaborar un protocolo/compromiso que deben suscribir las empresas pertenecientes a Erantzunkide. Así por ejemplo:
 - Las empresas se comprometen a realizar un Diagnóstico y un Plan de Acción con la metodología BKE en materia de igualdad y conciliación corresponsable;
 - Se reconocerán como empresas de Erantzunkide aquellas que hayan aplicado medidas destinadas a garantizar la igualdad entre mujeres y hombres y la conciliación corresponsable;
 - Anualmente (o finalizado el periodo de vigencia del plan), la entidad deberá entregar un Diagnóstico de Situación actualizado y un nuevo Plan de Acción en Materia de Igualdad y Conciliación Corresponsable, junto con una valoración de los efectos tras la implantación;
 - Las empresas Erantzunkide deberán entregar bienalmente un informe de seguimiento de las acciones puestas en marcha en los años anteriores y de sus efectos en los indicadores establecidos;
 - La pertenencia a la red Erantzunkide supone a las empresas un reconocimiento, incluso en la valoración de subvenciones, etc.
- Reflexión y contraste en torno al modelo y enfoque de Erantzunkide en relación a otras iniciativas próximas (Planes de Igualdad de Emakunde, etc.), a fin de contrastar similitudes y diferencias, establecer conexiones/pasarelas, etc.

Reflexión sobre los niveles de pertenencia a Erantzunkide

Se ha reflexionado igualmente acerca de los niveles de pertenencia y cercanía a la red con el fin de ir configurando el ecosistema que se va generando en torno a la misma. Se han identificado de esta forma algunas posibilidades para la reflexión:

- **Nivel 1: EMPRESAS COMPROMETIDAS.** Son las que podríamos denominar como Empresas-Erantzunkide. Se sitúan en este nivel las empresas que están siendo asesoradas y están aplicando el modelo BKE. En principio, pasarían a este nivel una vez finalizado el proceso. Inicialmente la participación en la iniciativa permite disponer a las empresas de un certificado de participación expedido por la DFG. Actualmente pertenecerían a este nivel las empresas que han participado en el proyecto piloto (30+5 de 2019). Estas empresas son las que deberían firmar un MODELO DE COMPROMISO, y podrían recibir el CERTIFICADO ERANTZUNKIDE DE EMPRESA COMPROMETIDA CON LA IGUALDAD Y LA CONCILIACIÓN CORRESPONSABLE al finalizar el proceso (si así se estableciera).
- **Nivel 2: EMPRESAS TRACTORAS/DE REFERENCIA.** Se trata de empresas con un amplio recorrido y experiencia en la igualdad y la conciliación corresponsable en Gipuzkoa (y en la CAE en general). La base en la que se puede sustentar este nivel, entre otras, es por ejemplo el grupo de empresas reconocidas por Emakunde como Entidades colaboradoras para la Igualdad de Mujeres y Hombres, las pertenecientes a Bai Sarea, etc. ¿Cómo pueden participar estas empresas en el Ecosistema creado? Participarían en Erantzunkide compartiendo su conocimiento y buenas prácticas en las jornadas que se organicen, talleres y encuentros, etc. Servirían de modelo de prácticas y aprendizajes según temáticas, etc.

- **NIVEL 3: EMPRESAS INICIADAS**

Este nivel tiene un carácter más abierto y estaría compuesto por empresas que de una u otra forma se han acercado a la igualdad y la conciliación corresponsable y/o pueden dar sus primeros pasos al respecto. Así por ejemplo empresas que han participado en jornadas sobre temas de igualdad y conciliación corresponsable organizadas por la DFG, han participado en cursos sobre la materia, han podido, de forma autónoma, acercarse/utilizar/aplicar materiales que se han elaborado en la iniciativa BKE (guía básica), etc. Desde la DFG cabría la posibilidad de invitar a estas empresas a determinadas acciones que se organicen en la materia como vía para seguir promoviendo la sensibilización en materia de igualdad y conciliación corresponsable: congresos, encuentros, acciones formativas, etc.

Este nivel podría estar compuesto actualmente por:

- Las empresas que han participado en las investigaciones de 2017 y 2019 (encuesta DFG) y que mostraron interés por seguir recibiendo información sobre temas de igualdad y conciliación corresponsable.
- Otras empresas que participaron/asistieron a las jornadas organizadas por el DFG en materia de igualdad y conciliación corresponsable: Tabakalera (2018), Kursaal (2016).
- Empresas participantes de Herrilab, proyecto en el participa la DFG junto al ayuntamiento de Beasain.
- Participantes en Emekin.
- Otros.

Conclusiones de la reflexión

Teniendo en cuenta que se trata de un proyecto piloto, y a la espera de nuevas ediciones, enfoques y desarrollos, la construcción del marco de pertenencia se ha dejado como elemento de reflexión a medio plazo.

2.3. ACTIVIDADES ASOCIADAS AL EJE 3: DESARROLLAR UNA NUEVA FASE DE EXPERIENCIAS PILOTO

2.3.1.- Selección de 5 nuevas empresas que se incorporan a la experiencia

Los criterios para seleccionar las empresas que desarrollen los proyectos experimentales de impulso a la igualdad y la conciliación corresponsable han ido variando a lo largo de estos años de desarrollo de la iniciativa.

Si en la **fase 2016** el objetivo principal era incorporar al proyecto a empresas y organizaciones referentes en el tejido económico guipuzcoano, principalmente de carácter industrial, y que fueran tractoras en el proyecto, con el paso del tiempo se ha primado la diversidad de las organizaciones en cuanto a su tipología jurídica (sociedades anónimas y limitadas, cooperativas, fundaciones, asociaciones...), dimensión (incluyendo empresas de reducido número de empleos) y actividad (servicios a las empresas, a las personas, transporte, cultura, deporte, fabricación, industria alimentaria, construcción...), a fin de experimentar el modelo e identificar la diversidad de barreras o impulsores para los diferentes tipos de organización.

En **2019** se buscó ampliar esta diversidad, optando inicialmente por sectores no representados o poco representados entre la red Erantzunkide, como hostelería, restauración o comercio. Los resultados de esta búsqueda (selección de bases de datos, invitación por mail junto con información genérica del proyecto, realización de llamadas telefónicas...) fueron sin embargo infructuosos, al declinar las empresas contactadas su participación por diferentes motivos (no ser el momento adecuado, falta de interés, conflictos laborales sectoriales...).

Ante esta dificultad, se optó por tratar de compensar la mayor presencia de hombres en las empresas de Erantzunkide procurando que participaran empresas con actividades feminizadas. Se contactó así con 30 nuevas empresas (además de los hoteles y comercios, se contactaron residencias y academias, etc.), entre las que se encontraban tres que mostraron su interés en el proyecto: Badia Berri, Residencia San Martin y Gureak Zerbitzuak (esta última declinó posteriormente participar, por lo que fue sustituida).

Se consigue así incorporar a 5 nuevas organizaciones que siguen además otros criterios definidos inicialmente como evitar la concentración de participantes en Donostia y procurar diferentes tipos de actividades, combinar empresas con predominio de hombres y mujeres.... Las 5 empresas incorporadas a la red son (todas ellas con ubicación fuera de Donostia):

- **Badia Berri**, empresa de inserción centrada en el apoyo a mujeres en situación o riesgo de exclusión.
- **Fagor Industrial**, empresa industrial de dimensión media.
- **In Group**, pequeña organización compuesta por mujeres que trabajan en el ámbito de la gestión de personas.
- **Eun**, fabricación de armarios archivadores, clasificadores...
- **San Martin Egoitza**, residencia de mayores.

2.3.2.- Asesoramiento a las nuevas empresas de la experiencia piloto

Con cada una de estas nuevas empresas se realiza una primera reunión de puesta en marcha en la que se les explican los objetivos del proyecto y de la red Erantzunkide y se les solicita la información básica inicial para realizar el diagnóstico.

Después de la recogida de datos y de su análisis, se desarrollan otras sesiones presenciales para presentar el diagnóstico preliminar, contrastar y recoger información adicional y empezar a diseñar el plan de acción.

A partir de esta fase, el intercambio de información on line y las sesiones se producen en función de la situación de partida de las empresas, de la complejidad de sus planes de acción, de los ritmos de los procesos internos de las organizaciones (revisión y aprobación de las acciones propuestas, etc.).

Cronograma de procesos en las nuevas empresas (2019)

Actividades	Jun	Jul	Ag	Sept	Oct	Nov	Dic	En	Feb
Definición criterios de selección y contacto con empresas	X	X	X						
Sesiones de puesta en marcha		X	X	X					
Diagnóstico compartido				X	X	X			
Elaboración del Plan de Acción					X	X	X		
Puesta en marcha y asistencia						X	X	X	X

En todo momento la asistencia técnica ha procurado buscar el equilibrio entre los tiempos que marcaban las 5 nuevas empresas (una de ellas en momento de cambio de forma jurídica) y los tiempos de los procesos del proyecto. Entre julio 2019 y febrero 2020, se ha realizado una media de 3 reuniones por empresa, y numerosos contactos telefónicos y por correo electrónico.

2.4.- ACTIVIDADES ASOCIADAS AL EJE 4: PROMOVER Y CAPTAR NUEVAS EMPRESAS EN EL MARCO DE LA INICIATIVA

2.4.1.- Realizar el seguimiento a un panel de empresas (mirada longitudinal)

En el diseño conceptual de la iniciativa se destina una etapa inicial (2016-2017) a identificar la situación de partida del tejido económico de Gipuzkoa en el ámbito de la igualdad y la conciliación, desarrollándose una primera prospección en 2016 (300 empresas), complementada en 2017 (600).

En 2019 se realiza una nueva prospección (panel a 606 empresas que habían participado anteriormente), dirigida a conocer la evolución de la igualdad de mujeres y hombres y la conciliación corresponsable en las empresas participantes en la primera fase. Se realiza así el contraste de la situación de las empresas en 2019 con la reflejada en 2017, en cuestiones como la existencia o no de planes de igualdad, las estrategias de contratación y promoción de mujeres y hombres, los protocolos de actuación ante el acoso sexual o por razón de sexo y, principalmente, la existencia y grado de utilización de las medidas de conciliación.

Para ello, se contacta con las 606 empresas que participaron en la encuesta “Fomento de la igualdad en las empresas guipuzcoanas – 2017” vía email para informar detalladamente acerca de la investigación y promover su participación en la misma. En los casos en los que no se disponía de email de contacto, la comunicación se realiza vía postal (a través del email se contacta con 540 empresas, el 89% del total de las empresas participantes en 2017). A las demás empresas se les hace un envío postal (66 establecimientos). Durante el proceso se ha habilitado una línea 900 para aclarar posibles dudas en su cumplimentación y se ha realizado un seguimiento de las empresas, ofreciendo la posibilidad de que contestasen telefónicamente al cuestionario, con el fin de asegurar el mayor número de respuestas posible.

La encuesta se cierra a principios de octubre de 2019, con **519 empresas que han respondido a la información solicitada, esto es el 85,6% del total de la muestra inicial de 606 empresas**. De esta muestra inicial, 18 empresas han cerrado o han dejado de tener establecimientos en Gipuzkoa, por lo que de las 588 empresas restantes, han sido colaboradoras un total de 519 o el 88,3% de la muestra final.

Con los resultados obtenidos se ha elaborado un informe que analiza con detalle cada aspecto de la prospección, habiéndose elaborado también fichas individualizadas por empresa en las que se recoge la evolución de su propia organización y datos comparativos del total de empresas, información que permite a las empresas situarse en algunas de las cuestiones clave de la igualdad en el empleo.

2.4.2.- Construcción de una herramienta de autodiagnóstico y orientación sobre igualdad y conciliación corresponsable

En 2018 se creó en el marco de esta iniciativa la “Guía básica para empresas. Una herramienta en construcción” cuyo objetivo era facilitar a las empresas una herramienta para autoevaluar su situación en relación a la igualdad de mujeres y hombres y la conciliación corresponsable.

Una de las propuestas planteadas en la asistencia técnica 2019 era trasladar el contenido de esta guía a un formato on line, como herramienta abierta para su uso por parte de las empresas.

No obstante, desde la propia Diputación Foral se señala que actualmente existen diferentes herramientas similares para realizar esta tipología de autodiagnósticos. Una de ellas, y muy completa, es la creada en el marco del proyecto europeo **Engendering Stem** que pretende incorporar la perspectiva de género en las ingenierías, y en general en el sector STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas). En este proyecto participan diferentes organizaciones de Escocia, Holanda y Gipuzkoa (Centro Miguel Altuna de Bergara y la propia Diputación Foral de Gipuzkoa). Se solicita a la asistencia técnica que realice el análisis de esta herramienta por si es susceptible de ser utilizada también en el marco del proyecto.

En este sentido, y con el fin de no duplicar esfuerzos, se plantea a la asistencia técnica no avanzar en el desarrollo de una herramienta propia de la Diputación Foral por el momento, máxime teniendo en cuenta que Emakunde ha informado de la elaboración de una herramienta de diagnóstico y orientación, en el marco de la red Bai Sarea, que se pondrá próximamente a disposición de las empresas⁶ de la CAE.

2.4.3.- Organizar iniciativas de formación a responsables de personal

Como se ha señalado anteriormente, han sido tres las sesiones de sensibilización organizadas para las empresas de Erantzunkide (ver apartado 2.2.1.). No obstante, a petición de algunas entidades de la red, se encuentran pendientes otras sesiones que no han podido ser realizadas por las apretadas agendas de las empresas. Concretamente se solicitaron a la asistencia dos sesiones específicas:

a) Sesión de sensibilización. Ikerlan

Ikerlan ha realizado una petición a la asistencia técnica para poder organizar una sesión de sensibilización general en materia de igualdad de mujeres y hombres en su centro. Después de contrastar con la Diputación Foral la posibilidad de organizar sesiones específicas en empresas de Erantzunkide, se decidió que la sesión en Ikerlan podía ser una prueba piloto, para después valorar su posible réplica en otras organizaciones.

⁶ En el momento de elaboración del informe la herramienta no se encontraba aún disponible, tampoco para las empresas de Bai Sarea.

Para llevar a cabo esta sesión de sensibilización se contactó con Silvia Muriel, y tras varios retrasos por temas organizativos de la empresa, se acordó realizar esta sesión el 25 de marzo de 16.00h a 18.00 h en las instalaciones de Ikerlan en Arrasate. Sin embargo, y debido a la situación de alerta sanitaria actual, se ha tenido que posponer la sesión a fechas aún sin determinar.

b) Formación Comisión de Igualdad-Fagor Industrial

Uno de los objetivos del Plan de Acción de Fagor Industrial ha sido la puesta en marcha de la Comisión de Igualdad. Una vez definidas las personas que iban a componer esta comisión, está previsto realizar una sesión de formación. En principio se barajaba el mes de abril para su desarrollo, pero una vez más la alerta sanitaria ha impedido concretar ninguna fecha.

2.5. ACTIVIDADES ASOCIADAS AL EJE 4: EVALUACIÓN DE LA INICIATIVA

La evaluación de la iniciativa se ha abordado con un **enfoque multinivel**:

- En primer lugar, se han **evaluado los resultados de los proyectos piloto** en las empresas⁷ recogiendo información individualizada sobre el grado de desarrollo alcanzado, logros y obstáculos identificados, etc. También se ha solicitado a las empresas que valoren la asistencia técnica recibida y las herramientas puestas a su disposición en el marco del proyecto⁸. En 2019 se ha realizado una revisión de la iniciativa desde 2016, y por ello los aprendizajes que se presentan en esta Memoria dan cuenta no solo de los avances y dificultades encontrados en el impulso de las políticas de igualdad y conciliación en las 5 empresas que han participado en el proyecto este año, sino de la evolución de todas las empresas participantes desde su inicio.
- En un segundo nivel se han valorado los **resultados globales de la iniciativa**, identificándose logros y áreas de mejora en el trabajo con las empresas, posibles solapamientos, sinergias con otros recursos, etc.
- Por último, se ha realizado una **revisión de la iniciativa en el marco de la estrategia GipuzkoaLab**, valorando con el conjunto de departamentos involucrados de la propia Diputación el posible desarrollo futuro de la iniciativa.

Este enfoque multinivel ha posibilitado la identificación de resultados, impactos, así como de aprendizajes de la iniciativa, cuyo desarrollo se recoge en la segunda parte de esta Memoria.

⁷ La iniciativa, a lo largo de los años de desarrollo, ha ido generando una serie de aprendizajes centrados principalmente en el trabajo individual con las empresas que han incluido, desde los criterios de acceso al dispositivo de asistencia técnica, hasta adaptaciones en el enfoque de los proyectos piloto en función de las características de su actividad y organización, etc. Estos aprendizajes han sido identificados en los informes anuales correspondientes.

⁸ Para la valoración de la asistencia técnica proporcionada, se ha remitido a las empresas un cuestionario vía Limesurvey, con dos semanas de plazo para su cumplimentación. En torno a la mitad de las empresas de Erantzunkide (16) han participado en esta evaluación. Con objeto de identificar áreas de mejora, solapamientos... se ha preguntado igualmente a las empresas de Erantzunkide con Plan de Igualdad sobre las diferencias y similitudes con otras ayudas, realizándose un análisis de los espacios de solapamiento y sinergias de la iniciativa con otras similares: Subvenciones/ayudas a los planes de igualdad, Bai Sarea, etc.



Parte 2:

RESULTADOS, IMPACTO Y APRENDIZAJES

3.- EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES: DEL DIAGNÓSTICO AL PLAN DE ACCIÓN

3.1.- CARACTERIZACIÓN BÁSICA DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

Las empresas participantes en el período 2016-2019 son 35 en total, habiéndose incorporado 10 empresas cada año en los tres primeros años, y 5 en 2019. Las organizaciones que actualmente conforman la red Erantzunkide son:

2016

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

2017

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

2018

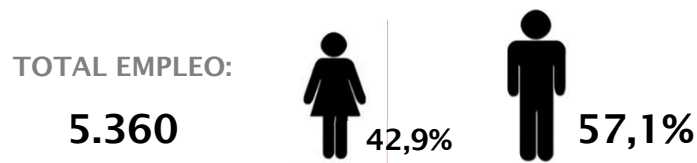
- TRANSPORTES PESA
- FEDERACIÓN MERCANTIL DE GIPUZKOA
- BPG COORDINADORES DE SEGURIDAD, S.L.
- ASFALTIA (GRUPO CAMPEZO)
- BCBL-BASQUE CENTER ON COGNITION, BRAIN AND LANGUAGE
- POLYMAT
- ROYME
- HEGALAK
- CADINOX
- IRAURGI BERRITZEN

2019

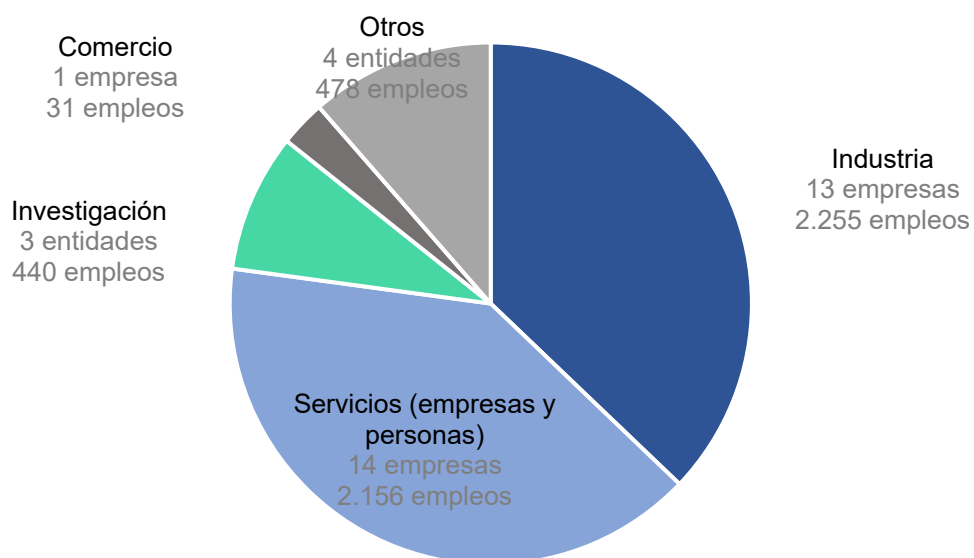
- FAGOR INDUSTRIAL
- RESIDENCIA SAN MARTIN
- IN GROUP
- BADIA BERRI
- EUN

Estas organizaciones presentan las siguientes características:

Empleo de los 35 proyectos piloto



Sectores de actividad



Tipología de organizaciones participantes



3.2.- ¿QUÉ SITUACIÓN SE DETECTA EN LOS DIAGNÓSTICOS INICIALES?

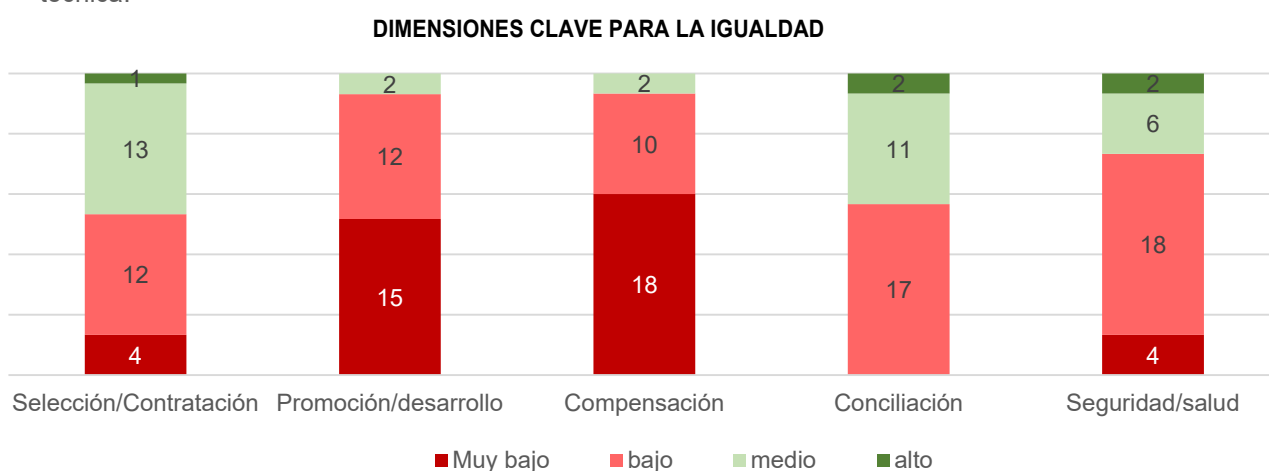
El trabajo de la asistencia técnica con las organizaciones se inicia con un análisis de la situación de las mujeres y los hombres que trabajan en ellas en las diferentes dimensiones potenciales de desigualdad en el empleo: **5 dimensiones clave y 3 de carácter transversal**. Este diagnóstico, compartido con las personas responsables en cada empresa, es el punto de partida respecto al que valorar y medir su evolución en el marco de los proyectos piloto.

En esta presentación de resultados/aprendizajes se muestra de forma sintética la **posición inicial de las empresas en cada dimensión analizada, así como las áreas de actuación en las que se han centrado los proyectos piloto tras el diagnóstico**⁹.

Los diagnósticos iniciales muestran una serie de **puntos críticos en todas las dimensiones de análisis, tanto en aquellas que denominamos clave como en las de carácter transversal**¹⁰.

Dimensiones clave

El siguiente gráfico presenta la **situación inicial de las 35 empresas participantes** en las 5 dimensiones que se consideran clave, una vez realizado el diagnóstico por parte de la asistencia técnica.



Los resultados reflejan cómo las dimensiones de **Compensación y Promoción/Desarrollo** son las que tenían un menor desarrollo en las organizaciones en el momento de realizar el diagnóstico.

⁹ Los resultados individuales identificados en cada empresa se han recogido en forma de fichas monográficas. En esta síntesis se da cuenta de los resultados globales de las 35 empresas que han participado entre 2016 y 2019.

¹⁰ La escala utilizada para valorar cada dimensión es del 1 al 5 (menos de 2,5 muy bajo; de 2,5 a 3,2 bajo; de 3,3 a 4,1 medio y de 4,2 a 5 alto).

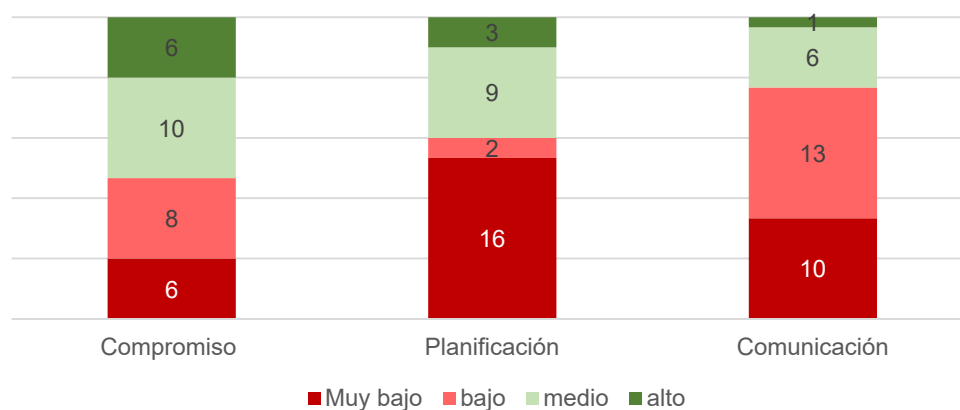
El análisis realizado muestra que incluso aquellas entidades que por su carácter de organismo público tienen definidos procesos más objetivos y transparentes, presentan igualmente una **menor presencia de mujeres en puestos de responsabilidad, desigualdades salariales, mínima utilización de las medidas de conciliación por parte de los hombres, falta de protocolos para actuar frente al acoso sexual o por razón de sexo...**

Es decir, los diagnósticos revelan un mapa inicial en el que son **muy escasas las empresas que pueden presentar ejemplos de buenas prácticas** en las diferentes dimensiones de desigualdad de mujeres y hombres.

Dimensiones transversales

Complementariamente se ha analizado la situación en 3 dimensiones de carácter transversal que responden más a las estrategias de las organizaciones y no a la situación de desigualdad en el empleo de mujeres y hombres. La mayoría de las empresas participantes en el proyecto partían de una situación de escasa formalización del compromiso y, en particular, de la planificación o comunicación en materia de igualdad de mujeres y hombres y conciliación corresponsable. Solo aquellas organizaciones con una cierta trayectoria (más de un Plan de Igualdad implementado), presentaban una situación de partida favorable en estas dimensiones.

DIMENSIONES TRANSVERSALES



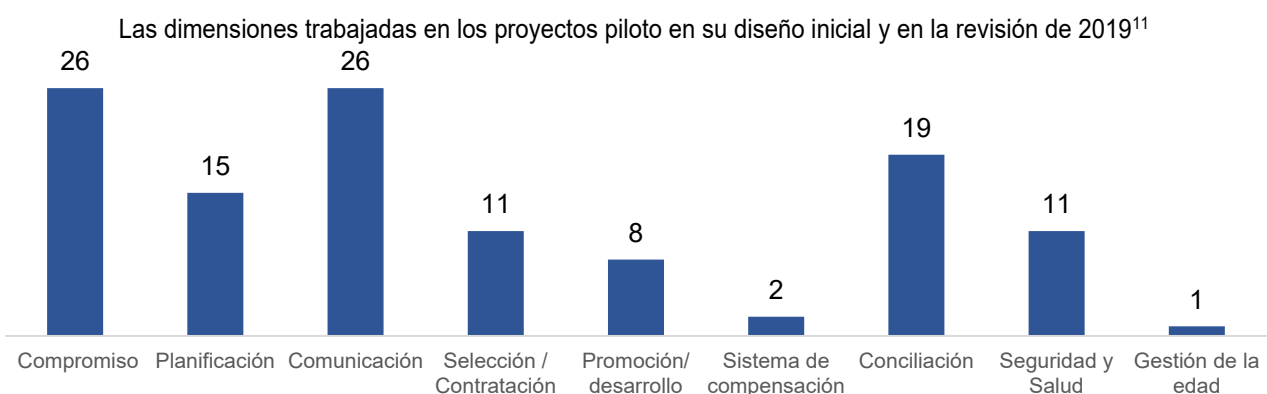
3.3.- DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN Y ASESORAMIENTO PARA SU IMPLEMENTACIÓN

Las dimensiones transversales son las que más frecuentemente se han trabajado en las empresas a la hora de poner en marcha el Plan de acción. Concretamente, la **Comunicación** o el **Compromiso (26 empresas en cada dimensión)** encabezan las dimensiones que más se han trabajado inicialmente en estos planes.

Las actuaciones englobadas son, sin embargo, diversas dentro de cada dimensión: bajo el concepto de **Compromiso** algunas acciones son relativamente sencillas y rápidas de realizar (como la formalización y visibilización del compromiso), pero otras exigen un mayor nivel de esfuerzo mantenido en el tiempo (creación de comisiones o grupos de igualdad, formación de sus componentes, desarrollo de sesiones...).

La **revisión de las medidas de conciliación** disponibles en la organización (**19 empresas**) muestra también esa diversidad, que alcanza desde la puesta en marcha de algunas acciones específicas y temporales (como la reducción de jornada en verano con carácter piloto) hasta una revisión completa de las medidas disponibles en la empresa y las posibilidades de mejorarlas con las aportaciones de las y los trabajadores. La incorporación de un enfoque de corresponsabilidad que impulse la utilización de las medidas por los hombres se ha producido en términos de comunicación en alguna empresa, pero es infrecuente.

Once empresas han focalizado sus proyectos en la **selección/contratación con perspectiva de género y una empresa**, dedicada a gestionar procesos de selección de otras organizaciones, ha elaborado una Guía para incorporar la perspectiva de género en todas las etapas de estos procesos. Ocho empresas han trabajado también la **promoción/desarrollo profesional** y 11 la **seguridad y salud**. Las dimensiones **menos abordadas en los proyectos iniciales han sido los sistemas de compensación** (2 empresas) y la **gestión de la edad** (1 empresa).



¹¹ En las sesiones de seguimiento y valoración de la iniciativa mantenidas con las empresas de Erantzunkide participantes en fases anteriores se han identificado nuevas oportunidades de intervención. Las principales, compromiso -centrado en la formación y sensibilización del grupo de igualdad y otro personal; comunicación; selección/contratación; conciliación corresponsable y seguridad y salud, habiéndose también realizado solicitudes de información diversas (gestión de vestuarios de personas transexuales, elaboración de planes de igualdad, etc.).

3.4.- RESULTADOS EN LAS EMPRESAS: INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Este apartado presenta los resultados e impactos obtenidos por las empresas en las dimensiones señaladas, medidos a partir de los indicadores de seguimiento que se han explicado en el capítulo metodológico.

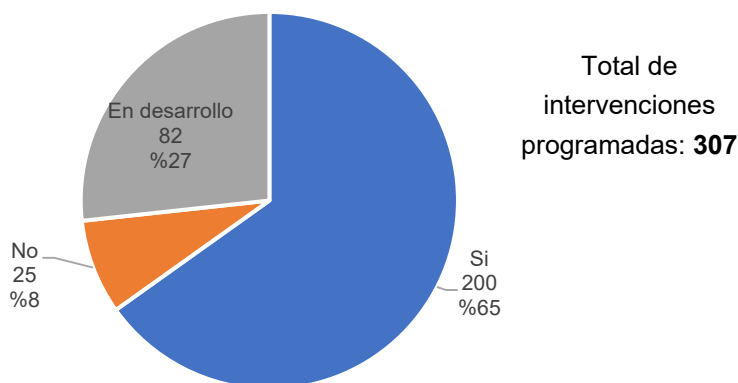
3.4.1.- Ejecución de las actividades comprometidas

(Los indicadores de ejecución permiten conocer la relación entre lo programado y lo realizado)

Evaluación según las intervenciones programadas

El número total de intervenciones recogidas en los planes de acción ha sido de **307**. La evaluación realizada permite señalar que **las empresas de Erantzunkide han efectuado la mayoría de las intervenciones comprometidas en sus planes: el 65% de las acciones previstas se ha realizado, y un 27% más se encuentra en fase de realización.**

Ejecución de las actividades comprometidas (%)



El 8% de las acciones programadas no se han desarrollado por diferentes motivos. En la mayoría de los casos por problemas sobrevenidos -principalmente por baja de la persona que los iba a impulsar-, y en algún caso porque no se vio de utilidad. Respecto al 27% que se encuentra “en proceso”, también su casuística es diversa, y abarca desde dificultades de mercado a cambios en la propiedad de la empresa.

Evaluación según las empresas

Al realizar el análisis en función de las empresas, no del número de acciones, se observa que el 27% de las empresas no ha realizado alguna de las acciones previstas, siendo mucho más frecuente que las acciones se encuentren en fase de desarrollo: el 57% de las empresas tiene iniciada pero no finalizada alguna actuación propuesta en su plan.

Hay también empresas que han puesto en marcha actuaciones para impulsar la igualdad no previstas al iniciar los proyectos, como por ejemplo impulsar la elaboración de planes de igualdad, elaborar protocolos frente al acoso sexual o por razón de sexo, o promover la formación en igualdad de quienes trabajan en el área de gestión de personas (en un caso, con la realización de un máster en igualdad).

3.4.2.- Estrategias implantadas para el cambio organizacional

(Los indicadores tienen por objetivo informar sobre la modificación en las estrategias y procesos de gestión de las personas, integrando estos cambios en la organización de forma sistemática)

En cuanto a los indicadores de cambio organizacional, se identifican a continuación los principales resultados conseguidos en las empresas a dos niveles: en la gestión de personas y en el modelo de gestión.

➔ **NIVEL 1: CAMBIOS EN LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS**

CAMBIOS EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN/CONTRATACIÓN:

En total son **9 las empresas** de Erantzunkide que han modificado/iniciado estrategias dirigidas a mejorar los procesos de selección. Concretamente en **4 empresas** ya han aplicado modificaciones en sus procesos con el fin de procurar una contratación más equilibrada de mujeres y hombres, y **5 empresas** más han iniciado este proceso.

¿Qué empresas han aplicado cambios organizacionales en esta dimensión?

- Tres empresas de menos de 50 empleos: dos de servicios y una de transporte de personas. Dos de estas empresas tienen un claro predominio de hombres en la plantilla y la otra, una presencia superior de mujeres.
- Un centro de investigación de más de 250 empleos y claro predominio de hombres en el empleo.

Caracterización del cambio

- **Estrategia 1.** Modificación de los procesos de selección para incorporar más mujeres a puestos masculinizados (3 empresas):
 - Caso 1: **Modificación de los requisitos de experiencia.**
 - Caso 2: **Eliminación de un requisito no imprescindible que afectaba en mayor medida a las mujeres** (carnet de conducir).
 - Caso 3: **Definición de objetivos cuantitativos a corto plazo**, realizando diferentes acciones para incorporar a más mujeres a la plantilla: visitas de mujeres profesionales a centros educativos con formaciones de interés para la empresa con el fin de favorecer la presentación de solicitudes de mujeres, análisis de los procesos de selección para valorar si se producen sesgos (nº solicitudes hombres y mujeres y nº de mujeres y hombres seleccionados...).
- **Estrategia 2.** Cambio en los procesos de selección y en los elementos de comunicación utilizados, creando para ello un protocolo específico, que va definiendo, en cada una de las 11 etapas (desde la definición de las condiciones del puesto hasta la recogida en base de datos de personas seleccionadas y no seleccionadas y análisis de las razones), cómo incorporar la perspectiva de género en el proceso.
- **Estrategia 3.** Establecimiento de dispositivos de seguimiento para valorar cómo se están desarrollando estos procesos y poder realizar modificaciones en caso de observarse desviaciones (4 empresas).
- **Estrategia 4.** Sistematización del proceso de selección/contratación para incorporar la perspectiva de género en todos los procesos, y que sirva también a otras empresas de la red (1 empresa cuya actividad es la selección de personal para otras empresas). Se han analizado las etapas seguidas en un proceso de selección, incorporando criterios para garantizar la no discriminación en cada una de ellas y añadiendo ejemplos prácticos para apoyar su aplicación.



SITUACIÓN ACTUAL DE LA RED (35 empresas):

- { El 51% de las empresas ha cambiado sus políticas de selección/contratación o están en fase de hacerlo para promover un mayor equilibrio de mujeres y hombres en sus plantillas.
- { RETOS. A las empresas no les resulta fácil evitar la fuerte segregación por ocupaciones que pervive en la sociedad, y que se visibiliza en las y los egresados de las diferentes formaciones. Junto con esta situación, se mantienen obstáculos que se consideran difíciles de resolver y que se centran, en particular, en los puestos comerciales con viajes frecuentes al exterior y para determinados países¹².

¹² En el momento de realización del seguimiento una empresa acababa de contratar a una responsable comercial para el África francófona, rompiendo así los estereotipos asociados a esta cuestión.

CAMBIOS EN LOS PROCESOS DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO: Un total de **6 empresas** están trabajando en la introducción de cambios en la promoción y desarrollo. Concretamente **3 empresas** han incorporado la perspectiva de género en sus procesos de promoción, y 3 más están en fase de implementar dispositivos o herramientas para aumentar las posibilidades de promoción de las mujeres que trabajan en ellas. Otras empresas, si bien no han modificado sus procedimientos, sí han llegado a realizar acciones puntuales concretas de promoción, formación en liderazgo, etc.

¿Qué empresas han aplicado cambios organizacionales en esta dimensión?

- Las tres empresas tienen más de 50 empleos. Dos son centros de investigación y la tercera es una empresa industrial.
- En 2 de ellas hay predominio de hombres en el empleo, y 1 más presenta equilibrio en el empleo de mujeres y hombres.

Caracterización del cambio

Las intervenciones desarrolladas en esta dimensión son variadas, ya que se adaptan a las características específicas de cada organización:

- **Estrategia 1.** Establecimiento de un modelo que facilita diferentes vías de desarrollo profesional a sus trabajadoras y trabajadores, de forma que pueden elegir la vía preferida -incluye una vía rápida de promoción- y cambiarla con el tiempo, con objeto de adaptarse a los diferentes momentos vitales de las personas (1 empresa). Estas opciones son accesibles para mujeres y hombres, pero dado que habitualmente las mujeres dedican más tiempo a los cuidados de crianza, facilitan que puedan elegir la vía rápida de promoción algún tiempo después de la maternidad.
- **Estrategia 2.** Modificación de los procedimientos de promoción para evitar los efectos negativos de la utilización de medidas de conciliación. Se han planteado objetivos para mejorar la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad (1 empresa).
- **Estrategia 3.** Desarrollo de acciones positivas para abordar la desigualdad identificada en un puesto de responsabilidad concreto (1 empresa). Se realiza una oferta específica para acceder a un puesto de responsabilidad dirigida exclusivamente a mujeres (líder de proyectos de investigación), que se repite anualmente.



SITUACIÓN ACTUAL DE LA RED (35 empresas):

- { El 37% de las empresas ha cambiado sus políticas de promoción o están en fase de hacerlo para reducir/eliminar la inferior presencia de mujeres en puestos de dirección.
- { **RETOS.** La existencia de planes de desarrollo de las personas no es frecuente en las empresas de Gipuzkoa, por lo que no es fácil modificar de forma estructural los procesos de promoción para incorporar la perspectiva de género, siendo más habitual la realización de alguna acción específica. Otros obstáculos habituales suelen ser: la falta de “espacios de promoción” en organizaciones de dimensión reducida, las expectativas de disponibilidad asociadas a puestos de responsabilidad o la valoración del presentismo frente a la eficacia, así como los estereotipos de género ligados al liderazgo en las organizaciones¹³. También hay cierta resistencia a explicitar que se van a realizar acciones positivas para promover a mujeres porque se considera que tiene efectos negativos, en particular en las propias mujeres promocionadas, al generar dudas sobre su capacidad.

¹³ En una de las empresas señalaban: “Comentamos a una mujer que estábamos pensando en promocionarla y su primera respuesta fue “no sé si estaré capacitada”, esta respuesta no la ha dado jamás ningún hombre al que hayamos promocionado”.

CAMBIOS EN LOS SISTEMAS DE COMPENSACIÓN: Son **3 las empresas** que han abordado esta dimensión. En concreto, **2 de ellas** han modificado sus sistemas de compensación para objetivar las valoraciones y analizar las diferencias salariales de mujeres y hombres, abordando las razones de estas diferencias. Una tercera empresa inicia ahora este proceso, en una dimensión que las organizaciones suelen iniciar generalmente después de haber seguido un proceso de sensibilización y planificación en igualdad de cierta duración.

¿Qué empresas han aplicado cambios organizacionales en esta dimensión?

- Las dos empresas tienen más de 200 empleos. En un caso se trata de un centro de investigación y en el otro de una empresa del sector alimentario.
- En una hay predominio de hombres y en otra hay equilibrio de mujeres y hombres en el empleo.

Caracterización del cambio

La revisión de los sistemas de retribución para incorporar la perspectiva de género se ha realizado tras constatar desigualdades salariales.

- **Estrategia 1.** La modificación ha consistido en objetivar la valoración de los puestos y las retribuciones asociadas, generándose así un proceso de reducción de las desigualdades observadas entre mujeres y hombres. (1 empresa).
- **Estrategia 2.** La revisión de los procesos de promoción ha llevado a modificar las retribuciones, debido a que ambas estaban relacionadas; esto es, la promoción estaba relacionada con la presencia de un tiempo determinado en un puesto de trabajo, y esta promoción suponía un aumento en la retribución. Debido a que muchas mujeres se acogían a reducciones de jornada para el cuidado, no alcanzaban el mínimo de tiempo establecido para poder promocionar. La contabilización del tiempo en jornada reducida ha llevado a reducir de forma notable y progresiva (cada año) las desigualdades salariales de mujeres y hombres (1 empresa).



SITUACIÓN ACTUAL DE LA RED (35 empresas):

- { El 8,6% de las empresas ha modificado sus políticas retributivas o está en fase de hacerlo. En un 26% adicional de organizaciones el análisis de la brecha salarial se venía realizando en el marco de la planificación en igualdad. En 2 empresas más no se trabaja este ámbito por no haberse identificado desigualdades, y debe tenerse en cuenta la especial política salarial de las cooperativas.
- { **RETOS.** Es frecuente que las empresas tengan situaciones “heredadas” del pasado en las que se han realizado contrataciones (generalmente de hombres) a los que se ha asignado un salario claramente superior al salario habitual de la organización. También se trata de un tema que las organizaciones consideran “crítico”, por lo que no es fácil que se aborde de forma transparente.

CAMBIOS EN LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN CORRESPONSABLE: Un total de **8 empresas** han avanzado en el Plan de acción intervenciones en esta línea. En concreto, **3 empresas** han modificado sus políticas de conciliación (incorporando la perspectiva de sus trabajadoras y trabajadores o promoviendo la utilización de las medidas por parte de los hombres) y 5 más han iniciado este proceso (elaboración de planes de conciliación). Más allá de la sistematización o estructuración de sus estrategias de conciliación, otras muchas empresas han aumentado o mejorado sus medidas, sobre todo en el ámbito de la flexibilidad horaria.

¿Qué empresas han aplicado cambios organizacionales en esta dimensión?

- Las tres empresas tienen más de 50 empleos. Dos son empresas industriales y una de servicios.
- En dos de estas empresas hay un claro predominio de hombres y en otra una presencia superior de mujeres.

Caracterización del cambio

Las empresas trabajan este ámbito mediante diferentes estrategias:

- **Estrategia 1.** Varias empresas implementan dispositivos para recoger, analizar e implantar medidas de conciliación que se adapten a las necesidades de sus trabajadoras y trabajadores, generalmente a través de encuestas periódicas o mediante grupos de trabajo.
- **Estrategia 2.** Una empresa ha desarrollado un proceso para que las y los trabajadores autoorganicen su jornada laboral y así facilitar la conciliación.
- **Estrategia 3.** Algunas empresas impulsan la utilización de las medidas de conciliación para el cuidado por parte de los hombres a través de elementos de comunicación explícitos a la hora de difundir las medidas disponibles.



SITUACIÓN ACTUAL DE LA RED (35 empresas):

- { Algo más de la mitad de las empresas cuenta con una política de conciliación explícita y transparente para las y los trabajadores. Es cada vez más frecuente que la plantilla participe en su elaboración. Las medidas que superan la legislación laboral más frecuentes tienen que ver con la flexibilidad horaria. Los permisos y licencias que superan la normativa se encuentran sobre todo en las organizaciones públicas o empresas de capital público, aunque también en algunas empresas de cierta dimensión.
- { **RETOS.** La utilización de medidas como la reducción de jornada o las excedencias para el cuidado de familiares por parte de los hombres encuentra una resistencia cultural y social. La falta de referentes “directivos” que utilicen las medidas es uno de los obstáculos a su mayor uso. Las empresas que trabajan a turnos o requieren la presencia del trabajador o trabajadora en un momento y lugar determinado encuentran difícil gestionar las reducciones de jornada por cuidados.

CAMBIOS EN SEGURIDAD Y SALUD: Nueve de las empresas participantes han abordado esta dimensión de trabajo. Cuatro de las empresas han puesto en marcha protocolos para hacer frente al acoso sexual y por razón de sexo, y 5 más han dado pasos para establecerlos.

¿Qué empresas han aplicado cambios organizacionales en esta dimensión?

- Las 4 empresas tienen más de 50 empleos. Y concretamente: una empresa de servicios, un centro de deportes, un centro de investigación y una empresa del sector alimentario.
- Una de las empresas tiene un claro predominio de mujeres mientras que en las otras tres la presencia de mujeres y hombres es equilibrada (en dos ligeramente superior el porcentaje de las mujeres).

Caracterización del cambio

En esta dimensión se ha identificado una única estrategia de las empresas, centrada en la elaboración de protocolos:

- **Estrategia 1.** Las empresas elaboran y ponen en marcha protocolos para hacer frente al acoso sexual y por razón de sexo, siguiendo las pautas establecidas por Emakunde. La principal cuestión suele ser definir la composición de la Asesoría Confidencial, y con frecuencia los procedimientos suelen ser paralelos a los que utilizan para abordar las situaciones de acoso laboral.



SITUACIÓN ACTUAL DE LA RED (35 empresas):

- { El 46% de las empresas cuenta con protocolos para hacer frente al acoso sexual o por razón de sexo o están en proceso de desarrollo.
- { RETOS. Una cuestión importante para las empresas es definir estos protocolos cuando los centros de trabajo están dispersos y, en particular, para abordar las situaciones no solo del empleo interno sino con las y los usuarios de los servicios. También constituye un desafío seguir y valorar la utilización de estos protocolos.

CAMBIOS EN EL COMPROMISO DE LAS EMPRESAS. En **16 de las empresas** de Erantzunkide se ha ahondado en esta dimensión. **Cinco de estas empresas** han creado y puesto en funcionamiento Grupos de Igualdad, y ocho más están en proceso. Además, 2 organizaciones incorporan el tratamiento de la igualdad de mujeres y hombres en otros grupos de trabajo en los que se abordan las cuestiones relacionadas con la gestión de personas, planificación, etc. Así mismo, en una Comisión de Igualdad se impartirá formación a las personas integrantes.

¿Qué empresas han aplicado cambios organizacionales en esta dimensión?

- Dos empresas tienen menos de 50 empleos, una con predominio de mujeres y otra con claro predominio de hombres. Ambas empresas del sector servicios.
- Una empresa de más de 50 empleos dedicada a la investigación con presencia equilibrada de ambos sexos, aunque ligeramente superior de hombres.
- Dos empresas de más de 200 empleos, una de servicios y otra un centro de investigación. En ambos casos con predominio de hombres en el empleo.

Caracterización del cambio

Las empresas que superan la mera formalización y visibilización de su compromiso generan estructuras para mantener el impulso a la igualdad a lo largo del tiempo, utilizando diferentes estrategias:

- **Estrategia 1.** Las empresas crean sus Comisiones o Grupos de Igualdad procurando incorporar mujeres y hombres que representen diferentes ámbitos y áreas de trabajo, entre las que siempre se encuentran responsables del área de gestión de personas. El número medio de componentes suele ser de entre 3 y 6. En un caso, se conformó con 15 personas, y se generó posteriormente un “grupo motor” con 5.
- **Estrategia 2.** Con diferencias en el tiempo, las empresas tienden a formar en igualdad a quienes componen estas Comisiones o Grupos de igualdad, entendiendo que deben dotar a sus componentes de herramientas para abordar correctamente sus estrategias y políticas de igualdad.



SITUACIÓN ACTUAL DE LA RED (35 empresas):

- { El 77% de las empresas cuenta con estructuras para la revisión sistemática de la igualdad de mujeres y hombres en la empresa o están en fase de creación de un grupo con estas funciones.
- { **RETOS.** El principal reto es el mantenimiento del impulso inicial, en particular cuando se atraviesan cambios significativos a nivel organizativo (cambios de propiedad, traslados o bajas de personas clave...), así como la capacitación en igualdad (o la incorporación de personas expertas en igualdad).

CAMBIOS EN LA PLANIFICACIÓN: Un total de **18 empresas** ha trabajado en su Plan de acción aspectos sobre la planificación en igualdad en la gestión de las personas. **Siete empresas** se han centrado en sistematizar esta planificación y 11 más están en proceso de aprobar la nueva planificación. La sistematización de la planificación incluye desde la elaboración de planes de igualdad que abarcan todos los ámbitos hasta la definición de objetivos, acciones y sistemas de seguimiento en dimensiones concretas.

¿Qué empresas han aplicado cambios organizacionales en esta dimensión?

- Tres empresas de menos de 50 empleos, en los tres casos del sector servicios. Dos de ellas con presencia mayoritaria de mujeres en el empleo y otra con predominio de empleo masculino.
- Dos empresas de entre 50 y 150 empleos, ambas con una presencia ligeramente superior de mujeres en el empleo. Son un centro de investigación y una empresa de servicios.
- Dos empresas, una de más de 200 empleos, industrial, con empleo equilibrado de mujeres y hombres y otro centro de investigación de más de 250 empleos con presencia elevada de hombres en el empleo.

Caracterización del cambio

Las empresas utilizan diferentes estrategias para abordar la planificación en igualdad:

- **Estrategia 1.** Elaboración de cuadros de mando y hojas de ruta para planificar y analizar la evolución de la situación de mujeres y hombres en el empleo. Estas herramientas suelen servir de base para el desarrollo de la actividad de las Comisiones de Igualdad, en el marco del proyecto BKE.
- **Estrategia 2.** Iniciar procesos de elaboración de Planes de Igualdad que permitan la certificación como Entidad Colaboradora de Emakunde. Varias de las empresas participantes, con el sustrato generado en el marco de la asistencia técnica, han iniciado la elaboración de Planes de Igualdad en el marco de las subvenciones de Emakunde.



SITUACIÓN ACTUAL DE LA RED (35 empresas):

- { El 80% de las empresas ha definido una planificación en igualdad que incluye objetivos y acciones para impulsar la igualdad de mujeres y hombres en la empresa o están en fase desarrollo.
- { RETO. La planificación debe impulsar un cambio real en la empresa partiendo de la situación y de los recursos disponibles. Debe evitarse que sea excesivamente ambiciosa (en algún caso ha generado cierta frustración) pero también que marque solo objetivos cualitativos genéricos, sin definir plazos para su cumplimiento.

CAMBIOS EN LA COMUNICACIÓN: De las empresas participantes en la experiencia **15 de ellas** han trabajado en el ámbito de la comunicación. **Siete de estas empresas** han modificado sus estrategias de comunicación utilizando lenguaje inclusivo e informando a todas sus trabajadoras y trabajadores sobre su política de igualdad y conciliación. El resto se encuentra en proceso de hacerlo.

¿Qué empresas han aplicado cambios organizacionales en esta dimensión?

- Tres empresas con menos de 50 empleos, de servicios. Dos de estas empresas con presencia predominante de mujeres en el empleo y otra con mayor número de hombres en plantilla.
- Dos empresas tienen entre 50 y 150 empleos, una de servicios y un centro de investigación, una con presencia algo más elevada de mujeres y otra de hombres.
- Dos empresas industriales de más de 200 empleos, una con composición equilibrada de mujeres y hombres y otra con claro predominio de hombres en el empleo.

Caracterización del cambio

Las empresas utilizan diferentes estrategias para abordar la planificación en igualdad:

- **Estrategia 1.** Las empresas han modificado sus estrategias de comunicación a nivel externo, en particular, en lo referente a la comunicación que afecta a los procesos de selección, pero también en la comunicación general -cómo se presentan a su clientela, imágenes y mensajes de su web-.
- **Estrategia 2.** A nivel interno se ha identificado un notable espacio de mejora en la sistematización de la comunicación en cuestiones relacionadas con la igualdad y la conciliación corresponsable. Las empresas han incorporado esta información a sus kits de acogida, a sus boletines internos..., y han abierto espacios para la recogida de opiniones y valoraciones, propuestas de mejora... facilitando canales de doble vía para la comunicación con sus trabajadoras y trabajadores.



SITUACIÓN ACTUAL DE LA RED (35 empresas):

- { El 71% de las empresas ha modificado sus estrategias de comunicación o está en fase de hacerlo para incorporar en ellas la perspectiva de igualdad de forma sistemática.
- { **RETOS.** La sistematización y transmisión a las y los trabajadores de las medidas de conciliación disponibles resulta en ocasiones una cuestión espinosa para las organizaciones. El temor a no poder dar respuesta a una demanda elevada de medidas que impidan o dificulten la producción o prestación del servicio en las condiciones actuales, la consideración de que es más positivo responder a demandas concretas y no intentar imaginar las situaciones que se pueden llegar a plantear... se encuentran en la base de estas reticencias. El momento de cambio normativo (licencias...) también ha generado un retraso en el desarrollo de este ámbito.

➔ NIVEL 2: CAMBIOS EN EL MODELO DE GESTIÓN

Son escasas las empresas que han dado pasos para modificar sus modelos de gestión, más allá de la gestión de las personas. La incorporación de la perspectiva de género en el modelo de gestión avanzada se ha iniciado en **3 empresas**.

¿Qué empresas han aplicado cambios organizacionales en esta dimensión?

- Dos empresas de menos de 50 empleos, del sector servicios, con predominio de empleo de mujeres.
- Una empresa de servicios con más de 200 empleos, con predominio de mujeres en su plantilla.

Caracterización del cambio

Las empresas utilizan una única estrategia para incorporar la perspectiva de igualdad en sus modelos de gestión avanzada, aunque se diferencian en los ámbitos en los que sitúan el foco del cambio.

- **Estrategia 1.** Dos empresas se han centrado en la vertiente de “clientela”, modificando sus productos y servicios para incorporar la perspectiva de género (visibilización equilibrada de mujeres y hombres en sus productos de comunicación y, sobre todo, en sus procesos de participación -incluyendo nuevas vías de acceso a la participación, invitaciones dirigidas específicamente a mujeres...- y elección para su difusión de productos culturales elaborados por mujeres, con perspectiva feminista, etc.).
- **Estrategia 2.** Una organización ha revisado también su estrategia interna de gestión (cómo participan mujeres y hombres en la definición de la estrategia, la gestión de la clientela, la innovación...), y hace asimismo de “prescriptora” de las políticas de igualdad entre las empresas usuarias de sus servicios, desarrollando sesiones en las que se informa de los recursos disponibles, se comparten experiencias, etc.

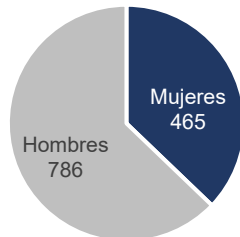
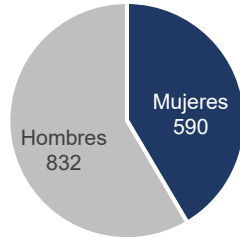
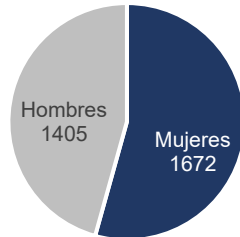


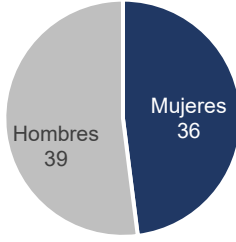
SITUACIÓN ACTUAL DE LA RED (35 empresas):

- { Únicamente el 11% de las empresas ha iniciado procesos de transformación que incorporan la perspectiva de género en un modelo de gestión avanzada.
- { RETOS. La revisión global de la gestión de las organizaciones desde la perspectiva de género supone sin duda un desafío para muchas empresas, que prefieren limitarla a la gestión del empleo. El desarrollo progresivo de estos modelos, junto con los avances que se van produciendo para la incorporación de un enfoque de género en los mismos, favorecerán una evolución positiva en el futuro.

3.4.3.- Indicadores de cobertura

(Identifican el alcance de las medidas en cuanto a personas beneficiarias: número y porcentaje respecto al total de la plantilla, desglosado por sexo)

Medida/Acción	Cobertura de la medida/acción
Acceso a nuevas medidas de conciliación	Total personas afectadas: 1.251 (23% del total)  465 mujeres y 786 hombres han tenido acceso a nuevas medidas de conciliación en sus organizaciones (flexibilidad horaria, reducción tiempo de comida, jornadas reducidas en verano) . Nº de empresas: 8 (23% del total)
Participación de trabajadoras y trabajadores en la definición de estrategias de igualdad y conciliación	Total de personas afectadas: 1.422 (26,5% del total)  590 mujeres y 832 hombres han tenido ocasión de participar y aportar sus valoraciones respecto a las políticas de igualdad y las medidas de conciliación de sus organizaciones. Nº de empresas: 14 (40% del total)
Comunicación	Total de personas afectadas: 3.077 (57% del total)  1.672 mujeres y 1.405 hombres han recibido información respecto a las políticas de igualdad y medidas de conciliación disponibles en sus empresas. Nº de empresas: 7 (20% del total)

Formación para el desarrollo profesional y la promoción	Total de personas afectadas: 366 (7% del total)  198 mujeres y 168 hombres han accedido a formación para mejorar su desarrollo profesional y sus posibilidades de promoción. 1 entidad ha desarrollado cursos de liderazgo para mujeres. Nº de empresas: 3 (8,6% del total)
Formación en igualdad	Total de personas afectadas: 123 (2,3% del total)  En el nivel directivo, <u>36 mujeres y 39 hombres</u> han recibido formación en igualdad. En el conjunto del personal, 2 empresas realizarán formación en 2020, en torno a 48 personas (18 mujeres, 20 hombres). Nº de empresas: 13 (37% del total)

3.4.4.- Indicadores de transformación

(Analizan la evolución de la situación de mujeres y hombres en el empleo, en las dimensiones que muestran su desigual posición: los puestos que ocupan, las retribuciones que perciben, la utilización de las medidas de conciliación, etc.)

Indicadores	Impacto en las organizaciones
Reducción de la segregación horizontal	Impacto: 3 empresas con predominio masculino han mejorado este indicador, con los siguientes resultados (presencia de las mujeres antes y después): • Empresa 1: del 27,8% inicial al 36,8% (9 puntos). • Empresa 2: del 18% inicial al 32% (14 puntos). • Empresa 3: del 26,7% inicial al 30,2% (4,5 puntos).
Incremento en la proporción de mujeres que promocionan	Impacto: 4 empresas han mejorado la proporción de mujeres en puestos directivos o de responsabilidad: • Empresa 1: han promocionado 11 mujeres y 5 hombres (69% en la promoción y 52% en el empleo). • Empresa 2: ha promocionado 1 mujer, ningún hombre (empresa con 3 mujeres y 11 hombres). • Empresa 3: promoción de 3 mujeres, ningún hombre (en empresa de 28 mujeres y 37 hombres). • Empresa 4: Investigadoras doctorando: del 17,2% al 20,5%.
Aumento de la utilización de las medidas de conciliación por los hombres	Impacto: 2 empresas han visto aumentar la utilización de las medidas de conciliación entre los hombres (reducciones de jornada, excedencias). • Empresa 1: los hombres han pasado de ser el 66% de las personas en reducción de jornada a ser el 75% (empresa en la que los hombres son el 93%). • Empresa 2: los hombres han pasado del 0% en la utilización de medidas de conciliación relacionadas con el cuidado a ser el 20% del total, en una empresa en la que los hombres son el 72% del total.
Reducción de la brecha salarial de mujeres y hombres	Impacto: 2 empresas¹⁴ han reducido la desigualdad salarial de sus trabajadoras y trabajadores. • Empresa 1: reducción del 9% de la diferencia entre la remuneración media de hombres y mujeres.

¹⁴ Empresa 2: sin dato confirmado por cambio en la clasificación y retribución de los puestos, el dato estará disponible en 2020 (mejora de salarios de puestos ocupados por mujeres en la nueva clasificación).

3.5.- EVALUACIÓN DEL MODELO DE ASESORAMIENTO Y DE LA RED ERANTZUNKIDE

Una de las vertientes de la evaluación se ha enfocado a conocer la valoración de las propias empresas sobre el modelo de asesoramiento individual y el trabajo en red (Erantzunkide). Las principales **conclusiones** obtenidas pueden resumirse de la forma siguiente.

Utilidad del proyecto para la empresa
(valoración positiva)

92,3%

Un proyecto útil. La mayoría de las empresas valora positivamente la utilidad del proyecto y considera que ha facilitado el desarrollo de aspectos de interés en sus organizaciones.

¿Por qué valoran positivamente las empresas la utilidad del proyecto?

- Ofrece la posibilidad de implementar un modelo de flexibilidad y conciliación adaptado (1 empresa).
- Supone un punto de partida para abordar un plan de igualdad (2 empresas).
- Permite reflexionar y ver las cosas que se hacen en el resto de empresas de la red y analizar cuáles se pueden aplicar en la organización (3 empresas).
- Da la oportunidad de desarrollar los conceptos de igualdad y conciliación en la organización (1 empresa).
- Supone un compromiso tanto interno de la empresa y también con las administraciones públicas (1 empresa).
- Ha servido para sensibilizar y formar al equipo (2 empresas).
- Apoya en la realización del diagnóstico y en los primeros pasos para impulsar la igualdad (incluyendo la creación del Comité de Igualdad) (3 empresas).
- Facilita la incorporación de la igualdad y la conciliación en el plan de gestión (1 empresa).
- Ofrece la oportunidad de participar en eventos y formaciones de interés (2 empresas).

El proyecto favorece el cambio
(valoración positiva)

61%

Las empresas valoran positivamente el impacto que ha supuesto en sus organizaciones: el proyecto favorece el cambio. El 61% de las empresas que han valorado el proyecto creen que ha supuesto un cambio relevante para la empresa.

¿Cuáles son los principales cambios que han detectado las empresas?

- Se ha impulsado un deseo de cambio y mejora en la organización (1 empresa).
- El proyecto ha facilitado que el cambio se realice con mayor rapidez (1 empresa).
- Ha dotado de contenido y funciones al Comité de Igualdad, proporcionando un diagnóstico de base y un Plan de Acción (1 empresa).
- Se ha favorecido el cambio a través de la formación y la sensibilización, al facilitar trabajar la igualdad tanto de forma transversal como en diferentes procesos de la organización (1 empresa).
- Se ha facilitado el desarrollo de planes de igualdad en todas las empresas del grupo (1 empresa).
- Ha permitido poner en valor las políticas de conciliación dentro del contexto del Plan de Igualdad (1 empresa).

El escaso tiempo transcurrido desde el diseño del Plan de Acción es la razón por la que las restantes organizaciones consideran que no se han producido cambios a raíz de su participación en el proyecto, salvo en el caso de una empresa que señala que la organización no ha podido incorporar el proyecto a su dinámica de trabajo debido a dificultades de encaje con las líneas estratégicas de la organización de la que dependen.

La asistencia técnica es flexible y personalizada

84,6%

La valoración general de las empresas sobre la asistencia técnica recibida en el periodo de 2016-2019 es de un 8,5 sobre 10. El 84,6% cree que el proyecto se ha adaptado a su realidad por diferentes motivos.

¿Qué motivos señalan las empresas?

- En su momento, supuso un punto de partida, una palanca para iniciarse en el ámbito de la planificación en conciliación y flexibilidad. Transcurridos tres años, las empresas pueden aportar sus experiencias y compartir aprendizajes con otras empresas para poder seguir avanzando (1 empresa).
- Para la elaboración del Plan de Acción se han tenido en cuenta las necesidades de la organización (1 empresa).
- Se valora positivamente la cercanía para explicar la realidad de la organización y en un entorno de confianza (1 empresa).
- Cercanía, apoyo, atención, implicación de la asistencia técnica (1 empresa).
- Asesoramiento personalizado y adecuado a la organización (1 empresa).
- Se han abordado temas concretos y problemáticas reales de la organización (1 empresa).
- Las medidas propuestas han sido coherentes y viables (1 empresa).

Dos organizaciones han destacado obstáculos en la adaptación destacando:

- la dificultad de trabajar la igualdad con los mismos recursos y cuando la responsabilidad del proyecto recae en pocas personas.
- el estancamiento del proyecto en la organización, estando a la espera de se apruebe el plan.

ASPECTOS MEJOR VALORADOS DE LA PARTICIPACIÓN

- Diagnóstico inicial (1 empresa).
- Comparación de la situación de partida con otras empresas del proyecto y del territorio (1 empresa).
- Acompañamiento, asesoramiento (3 empresas).
- Compartir reflexiones con otras empresas y conocer otras realidades y experiencias (3 empresas).
- Talleres realizados (2 empresas).
- Adaptación del proyecto a la empresa (1 empresa).
- Mayor concienciación dentro de la entidad (1 empresa).
- Abordar medidas concretas y elaborar un Plan de Igualdad (1 empresa).

Valoración de la red Erantzunkide (valoraciones positivas) 70%	La valoración de los espacios de aprendizaje¹⁵ es igualmente positiva entre las empresas. Siete de cada 10 empresas participantes en la evaluación así lo señalan.
---	--

¿Por qué motivos consideras que Erantzunkide es útil?

- Son espacios que facilitan compararse con otras organizaciones y conocer otras experiencias (2 empresas).
- Los aprendizajes siempre se valoran positivamente (1 empresa).
- Los espacios de aprendizaje han servido para abrir los ojos en muchos temas (1 empresa).
- Son útiles para poder trasladar posteriormente nuevas propuestas/ideas a la organización (2 empresas).

Una organización, sin embargo, señala que si bien las sesiones han sido de “interés”, echan de menos que no se llegue a compromisos específicos y destaca que en su caso no ha identificado ideas para implantar en su organización.

Propuestas de mejora y futuras líneas de trabajo	Prácticamente todas las empresas participantes en la evaluación han presentado propuestas para la mejora de la iniciativa a futuro.
--	---

¿En qué ámbitos debe fortalecerse el proyecto a futuro?

En relación al modelo y contenido:

- **Conocimiento compartido:**
 - **Empresas de referencia.** Conocer lo que hacen las empresas avanzadas en igualdad, del territorio o de fuera.
 - Compartir más ejemplos prácticos entre las empresas.
- **Diversificación:**
 - Diferenciar las empresas de diferentes sectores y tipos, ya que son realidades totalmente diferentes.
 - No poner tanto el foco en la conciliación ya que la igualdad no se consigue solamente a través de este aspecto.
- **Innovación:**
 - Proponer medidas más atrevidas para conseguir la igualdad.
- **Asesoramiento personalizado:**
 - Continuar recibiendo más asesoramiento.
 - Respuesta más ágil en algunos momentos, mejor organización.
 - Ofrecer formación previa al personal que trabaja en igualdad.

¹⁵ Debe tenerse en cuenta que no todas las empresas que responden al cuestionario han asistido a todas las sesiones, por lo que las valoraciones son parciales.

- **Ampliación de la red:**
 - Que participen más empresas.
- **Futuras líneas de trabajo**
 - Trabajar la igualdad y conciliación como dos temas diferentes.
 - Aprobar leyes más arriesgadas.
 - Que la asistencia técnica realice el seguimiento de planes de acción y en su caso, redefinir las acciones recogidas en el plan.
 - Seguir con los diagnósticos y planteando planes de acción o planes de igualdad.
 - Ayuda para superar las resistencias internas.

En relación a la red Erantzunkide

El futuro de la red. Temas que plantean las empresas para trabajar a medio plazo:

- **Contenidos a fortalecer:**
 - La implantación del home-office o el teletrabajo (como cuestión específica que puede requerir una sesión focalizada).
 - Promover medidas a implantar en las administraciones públicas para reducir la brecha salarial.
- **Buenas prácticas:**
 - Compartir buenas prácticas en relación con los planes para la igualdad y/o con medidas para fomentar la conciliación corresponsable.
 - Conocer buenas prácticas de otros países.
- **Seguimiento/Evaluación/Reconocimiento:**
 - Realizar el seguimiento periódico a las empresas participantes.
 - Promover un mayor reconocimiento de las administraciones a las empresas participantes.
- **Ampliación de la red:**
 - Extender la iniciativa a un número mayor de empresas para llegar al mayor número de trabajadoras y trabajadores de Gipuzkoa.
- **Otras actividades propuestas:**
 - Sesiones para directores y directoras de las empresas dirigidas a ayudarles a comprender la responsabilidad que tienen (puestos ocupados mayoritariamente por hombres, cuya implicación es necesaria).
 - Continuar apoyando a las empresas que ya están y las que se incorporarán en el futuro.
 - Impulsar medidas para la promoción de mujeres en los Consejos de Administración.
 - Facilitar cursos de formación en igualdad. Y en particular formar/sensibilizar a los hombres trabajadores para que modifiquen los hábitos actuales.
 - Programas de ayudas (económicas) de la Diputación para promover la igualdad en la empresas.

4.- REFLEXIONES FINALES PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL MODELO

4.1.- REFLEXIONES SOBRE LA INICIATIVA Y SU ECOSISTEMA

La iniciativa nace en 2016, con el objetivo de impulsar y facilitar el desarrollo de estrategias y políticas de igualdad y conciliación corresponsable en las empresas de Gipuzkoa. Surge, además, como un proyecto piloto, con vocación de experimentar y transferir los aprendizajes a las políticas estructurales de la Diputación Foral.

A estas alturas del proyecto se considera necesario abordar dos cuestiones fundamentales en la revisión realizada, que deben servir para el debate y la reflexión para los próximos años:

- **Reflexión para el debate 1: relación de la iniciativa con otras ayudas o políticas que impulsan la igualdad y/o la conciliación en las empresas, desde la perspectiva de la corresponsabilidad social del cuidado y la corresponsabilidad de los hombres en el cuidado del hogar y la familia.**
- **Reflexión para el debate 2: posibilidades de apoyar desde otros ámbitos de la Diputación los objetivos de la iniciativa, bien complementándolos o bien sustituyendo alguna de las líneas de actividad de la misma.**

Reflexión para el debate:

1.- La relación de la iniciativa con otras políticas y ayudas públicas

En el ámbito de la igualdad y la conciliación corresponsable se han producido en los últimos años una serie de movimientos, iniciativas, proyectos... que han incidido de forma diferente en las empresas. Entre estas, cabe destacar en primer lugar el papel de las instituciones especializadas en la CAE y el Estado:

- **EMAKUNDE:** con una amplia trayectoria en el impulso a la igualdad en las empresas vascas, tiene dos líneas principales de intervención: las ayudas a los planes de igualdad en las empresas (por las que subvenciona parcialmente el coste de contratación de empresas consultoras homologadas en igualdad que apoyen la elaboración de Planes de Igualdad), y las herramientas y guías que pone a disposición de las empresas para que desarrollen políticas y estrategias de igualdad. Desde 2018, además, pone en marcha una red de empresas comprometidas con la igualdad (**Bai Sarea**), en la que participan empresas reconocidas como Empresas Colaboradoras de Emakunde (empresas cuyos planes de igualdad han sido valorados positivamente por Emakunde¹⁶) que se comprometen a participar activamente en la red. Actualmente hay 7 empresas de Erantzunkide reconocidas como entidades colaboradoras y 2 participan en Bai Sarea.

¹⁶ Para recibir el reconocimiento de "Entidad Colaboradora de Emakunde" se tienen que cumplir los siguientes criterios: haber realizado un diagnóstico sobre la situación de igualdad; si la entidad está obligada por ley haber elaborado un Plan de Igualdad; haberlo negociado con la representación del personal; haber iniciado la implantación de, al menos, tres acciones del mismo; y que el órgano directivo de la entidad suscriba un compromiso de ejecución del resto del plan; en caso de que la entidad no esté obligada, elaborar el Plan; que el órgano directivo de la entidad suscriba un compromiso de ejecución del mismo; y acreditar que se ha realizado la consulta previa del Diagnóstico y Plan a la representación del personal; comunicar a toda la plantilla el diagnóstico y el Plan; suscribir un compromiso explícito en materia de igualdad en las condiciones de trabajo, organización y funcionamiento interno; nombrar a una persona de la entidad como responsable del impulso del plan y establecer medidas específicas para prevenir y hacer frente al acoso sexual y acoso por razón de sexo.

- el **INSTITUTO DE LA MUJER**: desarrolla una actividad similar a Emakunde, subvencionando la realización de Planes de Igualdad, y promueve una red (**DIE, empresas con Distintivo de Igualdad en la Empresa**), creada en 2013 con el objetivo de intercambiar experiencias y buenas prácticas.
- Además, el **GOBIERNO VASCO (Kontzilia 30)** ha promovido en los últimos años proyectos de asistencia técnica a empresas de la CAE para apoyar el desarrollo de políticas de conciliación corresponsable (alcanzando las 30 empresas en 2019), publicando diferentes herramientas, etc.
- **Otros**. Existen igualmente diferentes iniciativas para promover la conciliación (como los certificados EFR, Empresa Familiarmente Responsable) y la igualdad de mujeres y hombres (proyectos europeos como Engendering, etc).

En este contexto, se ha realizado una primera valoración del espacio de la iniciativa de la Diputación, analizando su posible solapamiento y/o sinergias con otras iniciativas. El análisis se ha basado en la información disponible sobre otras estrategias, el propio conocimiento de la asistencia técnica¹⁷ y la prospección realizada con empresas participantes en el proyecto que han recibido también el apoyo de Emakunde para la realización de planes de igualdad y/o son miembros de la red Bai Sarea.

Valoraciones de las empresas participantes en Berdintasuna eta Kontziliazio Erantzunkidea con Plan de Igualdad reconocido por Emakunde

Estas empresas, de forma mayoritaria, consideran que la iniciativa de la Diputación y las ayudas a la elaboración de Planes de Igualdad de Emakunde **son complementarias**. Solo una organización con una importante trayectoria en igualdad y con asistencia especializada contratada observa más solapamientos que complementariedad.

Las empresas que valoran positivamente la complementariedad señalan que:

- *“el proyecto de la Diputación Foral nos ha ayudado a avanzar más rápidamente y con mayor profundidad en el Plan de Igualdad elaborado con el apoyo de Emakunde”.*
- *“valoramos positivamente la cercanía y confianza que genera el proyecto de la Diputación, así como la posibilidad de trabajar aspectos concretos de la igualdad”.*

En particular, destacan los siguientes puntos fuertes del proyecto BKE:

- Cercanía. Claridad. Atención. Organización. Charlas formativas.
- Asistencia cercana y personalizada.
- Adaptación a las necesidades de la empresa.

Preguntas abiertas para una reflexión compartida

- ¿Cómo se sitúa la iniciativa de la DFG en el contexto actual de la igualdad y la conciliación corresponsable en las empresas de Gipuzkoa? ¿Qué avance/innovación aporta el proyecto piloto? ¿Qué elementos y/o carencias está cubriendo (o no)?
- ¿Qué interacciones/sinergias pueden establecerse entre las iniciativas existentes en la actualidad en la CAE/Gipuzkoa?

¹⁷ Que desarrolló parcialmente el proyecto Kontzilia 30 para la Dirección de Política Familiar y Diversidad.

Reflexión para el debate:

2.- Complementariedad con las políticas de la Diputación

En esta etapa del proyecto se han realizado reuniones de trabajo conjuntas con responsables de otros departamentos de la Diputación para valorar la posibilidad de que los objetivos que persigue la iniciativa (impulsar la igualdad y la conciliación corresponsable en el ámbito laboral de Gipuzkoa) sean desarrollados o complementados con otras estrategias o programas del propio ente foral. El análisis se ha centrado en tres áreas/departamentos: Promoción Económica; Hacienda y Función Pública.

Promoción Económica

El trabajo habitual de este departamento con las empresas supone una notable oportunidad para establecer sinergias con BKE.

Desde Promoción Económica se desarrolla un eje central de intervención, la calidad en el empleo, en el que se sitúa en el centro a las personas que conforman las empresas. En esta estrategia, tanto la igualdad de mujeres y hombres como la mejora de las políticas de conciliación, desde la perspectiva de la corresponsabilidad, tienen un notable campo de trabajo conjunto.

La promoción de la igualdad y la conciliación corresponsable a través de las líneas de ayudas de Promoción Económica a las empresas podría realizarse en diferentes planos: incorporando criterios en la concesión de las ayudas (cumplimiento de determinados estándares de las empresas...), promoviendo el trabajo específico en la igualdad de mujeres y hombres como objeto de las ayudas, facilitando las sinergias con otros proyectos específicos del departamento (promoción de mujeres en los Consejos de Administración), etc.

En los próximos meses se definirán estas líneas de trabajo, pudiendo establecerse puentes que apoyen tanto a las empresas ya participantes en BKE como a otras que cumplan los criterios que se establezcan.

Hacienda

En el departamento de Hacienda se han realizado ya análisis respecto a la posibilidad de apoyar la contratación de mujeres en ocupaciones masculinizadas y establecer deducciones por la utilización de servicios de guardería para menores de 3 años con el objeto de que las mujeres mantengan sus empleos tras la maternidad, considerándose finalmente más útil otras fórmulas de apoyo.

En cuanto a las posibilidades de facilitar desde la política fiscal la implantación de políticas para la igualdad y conciliación –siempre desde la perspectiva de la corresponsabilidad- en las empresas, se señalan varias iniciativas fallidas (la deducción por planes de igualdad, o el tratamiento fiscal de las guarderías en las empresas), así como la dificultad de diseñar una política específica para un número relativamente reducido de empresas (Erantzunkide sarea). Para promover una política fiscal en esta línea, deberían estar claros los criterios y ser comprobables (certificados...).

En cualquier caso, y ante los planteamientos que se realizan tanto en la normativa estatal como en la *Estrategia y plan contra la brecha salarial en Euskadi* (Gobierno Vasco), se considera que en los próximos ejercicios será posible definir también desde la hacienda foral líneas de acción¹⁸ que se sitúen en consonancia con los objetivos de la iniciativa.

Función Pública

En el ámbito de la Función Pública, la principal intervención relacionada con BKE (al margen de la gestión de personal en la DFG, en el que tiene un papel clave en los procesos de selección, formación, promoción y valoración de puestos de trabajo) tiene que ver con la contratación pública. Desde hace años la Diputación Foral de Gipuzkoa ha venido trabajando en el diseño e implementación de criterios que abordan (entre otras estrategias) la igualdad y la conciliación corresponsable de las empresas adjudicatarias/beneficiarias en sus contratos y subvenciones. Se está actualmente en proceso de avanzar desde la inclusión formal de los criterios al seguimiento de su aplicación e impacto, estando en fase de desarrollo una Secretaría de Contratación que facilitaría un seguimiento en el que se aborden los efectos de los criterios sociales. En esta línea cabe destacar también los efectos sobre la contratación pública del Plan contra la brecha salarial de Euskadi, que plantean la introducción de una cláusula especial de ejecución para la igualdad retributiva en la contratación pública.

Preguntas abiertas para una reflexión compartida

- ¿Cómo puede conectarse la iniciativa BKE en la estrategia de la DFG de mejorar la calidad del empleo en Gipuzkoa?
- ¿Qué líneas de acción van a establecerse desde la hacienda foral en los próximos ejercicios relacionadas con la igualdad y la conciliación corresponsable?

¹⁸ Por ejemplo, el Plan contra la brecha salarial propone la creación de un Registro de Planes de Igualdad de Euskadi que podría hacer superar algunos de los obstáculos identificados con anterioridad. También la exigencia de las auditorías salariales a las empresas puede facilitar otras actuaciones de la Hacienda Foral una vez se apruebe su desarrollo normativo.

4.1.1. El futuro de la iniciativa

El desarrollo a lo largo de estos años de la experiencia de impulso a las estrategias de igualdad de mujeres y hombres y conciliación corresponsable en las empresas ha permitido obtener una serie de aprendizajes que se han ido recogiendo en las memorias anuales.

En esta reflexión final cabe apuntar algunas **conclusiones**:

1. La iniciativa BKE ha venido siendo, desde su creación, complementaria a otras ayudas y programas existentes. Se sitúa en un espacio intermedio, en un momento en el que las empresas empiezan a plantearse cómo abordar estrategias de igualdad para la gestión de su personal. En algunos casos se trata de empresas que por primera vez se acercan a la realidad de la igualdad en su organización, y en otros incluso de empresas que han elaborado un primer Plan de Igualdad, pero han encontrado obstáculos en su implantación, y requieren de un apoyo adicional.
2. Los Planes de Igualdad promovidos por Emakunde son una herramienta poderosa para impulsar la igualdad, pero no siempre suficiente. Además de presentar las entidades colaboradoras cierta concentración en áreas y actividades determinadas (como los servicios sociales, las actividades de consultoría, el transporte de personas, o la construcción), entre la elaboración del primer Plan de las organizaciones y el desarrollo de su contenido se abre un período en el que muchas empresas encuentran dificultades en imbricar realmente la igualdad de mujeres y hombres en sus estrategias y procesos de gestión.
3. Desde la puesta en marcha de la iniciativa BKE en 2016, se han producido modificaciones en el ámbito normativo y en las políticas que deben ser tenidas en cuenta a cuenta. Las nuevas exigencias en materia de elaboración de planes de igualdad (empresas de más de 50 empleos), los requerimientos de auditorías salariales, las nuevas licencias por nacimiento... plantean un nuevo contexto de trabajo con las empresas, al que hay que sumar el papel de la red Bai Sarea, el Plan contra la Brecha Salarial del Gobierno Vasco, diferentes proyectos europeos, etc.
4. Todo ello supone que la continuidad del proyecto de la Diputación será más efectiva si:
 - Se centra en aquellas empresas que no están recibiendo otras ayudas o asistencia, como empresas sin plan de igualdad o aquellas que están en fase de puesta en marcha de su primer plan (valorando la incorporación a las estrategias de igualdad de empresas de sectores de actividad y dimensión con más dificultades);
 - Mantiene un seguimiento próximo de las empresas participantes, apoyándolas al menos durante 2 años, hasta fortalecer su integración en las políticas y estrategias de gestión general de las organizaciones de modo que se mantenga el impulso inicial generado con el diagnóstico y el plan de acción;
 - Establece relaciones con otras iniciativas, en particular con Bai Sarea, y con Emakunde y Gobierno Vasco para valorar y compartir las herramientas existentes (diagnósticos, guías...) y analizar la posibilidad de abrir espacios compartidos de transferencia de buenas prácticas (por ámbitos, sectores de las empresas, etc.).