

IGUALDAD Y CONCILIACIÓN CORRESPONSABLE EN EL ÁMBITO LABORAL EN GIPUZKOA

FASE 2017

MEMORIA FINAL

APRENDIZAJES Y RETOS



Índice

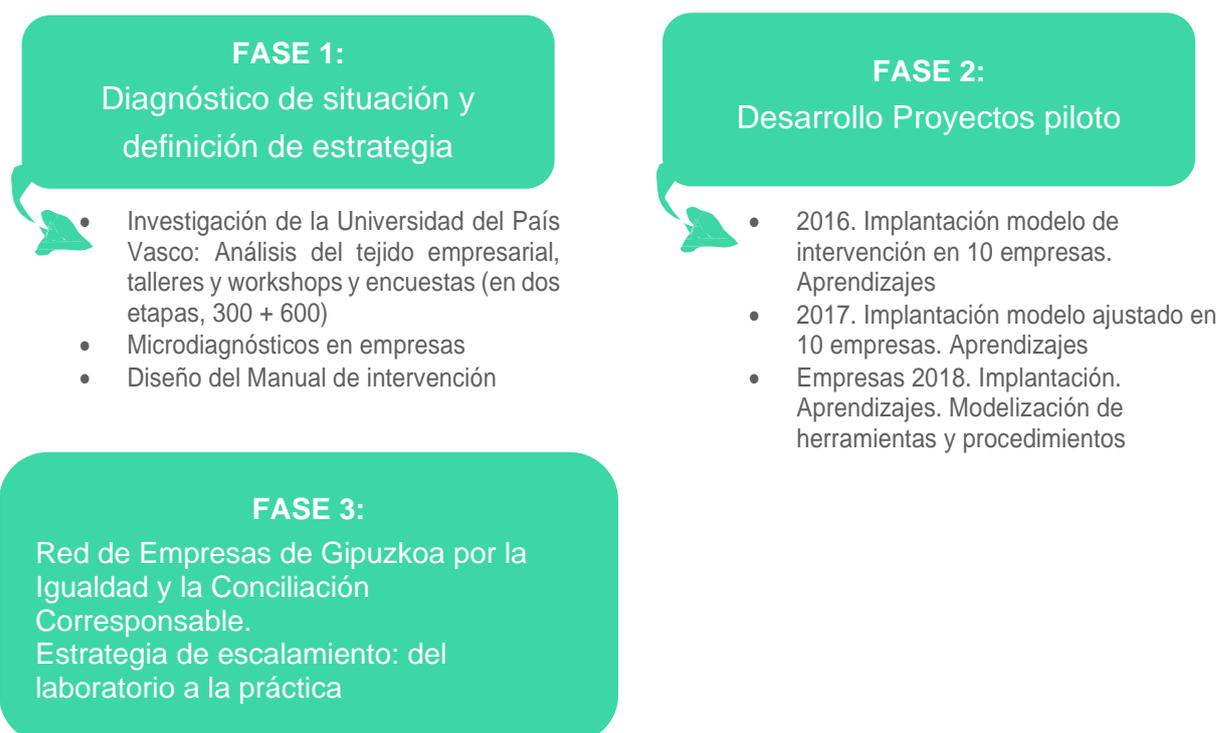
1.-	PRESENTACION.....	5
2.-	LA INICIATIVA BK Y LA FASE 2017	7
3.-	EL MODELO DE INTERVENCIÓN.....	11
4.-	EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS PILOTO	13
5.-	APRENDIZAJES Y CONCLUSIONES	27
	Algunos aprendizajes sobre los proyectos desarrollados	30
	Otros aprendizajes del proceso.....	31
	Principales Resultados logrados en los proyectos.....	32
6.-	NUEVOS RETOS, NUEVA FASE DE LA INICIATIVA.....	33

1.- PRESENTACION

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

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

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



En este documento se presenta información sobre las intervenciones realizadas en 2017, que abordan tanto el desarrollo de proyectos piloto en 10 empresas como otras actuaciones que complementan la investigación (600 encuestas a empresas) y se centran en el desarrollo del modelo de intervención y de las herramientas e instrumentos de trabajo con las empresas.

2.- LA INICIATIVA BK Y LA FASE 2017

En 2016 el proyecto tuvo un recorrido que puede sintetizarse en el esquema que se recoge en la siguiente página. En él se definió el marco general de la iniciativa, y se sentaron las bases de un enfoque metodológico que se ha ido posteriormente completando y desarrollando, a medida que su aplicación en las empresas piloto ha facilitado información complementaria.

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

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

Por un lado, en relación con el enfoque global de la iniciativa, en 2017 participó también la Universidad del País Vasco, que ya había realizado un análisis del tejido socioeconómico del territorio así como una encuesta a una muestra de empresas de Gipuzkoa (en torno a 300). En 2017, la UPV-EHU continuó una investigación con un enfoque complementario y focalizado, centrado en las necesidades de las personas con hijas e hijos dependientes en una comarca de Gipuzkoa y en el análisis de los servicios existentes en la zona.

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

ESQUEMA INTERVENCIONES 2016



En 2017, partiendo de los avances metodológicos realizados, se abre un proceso que incluye a su vez diferentes etapas, de las que cabe destacar:

1. Análisis del modelo de intervención y propuesta definición del modelo

Se continúa avanzando en el desarrollo del modelo y del sistema de indicadores, y se realizan ajustes que son contrastados con la asistencia técnica de la fase anterior. Tras la realización de los proyectos piloto, se realizan nuevas adaptaciones.

2. Actualización análisis prospectivo y bases del observatorio de igualdad y conciliación

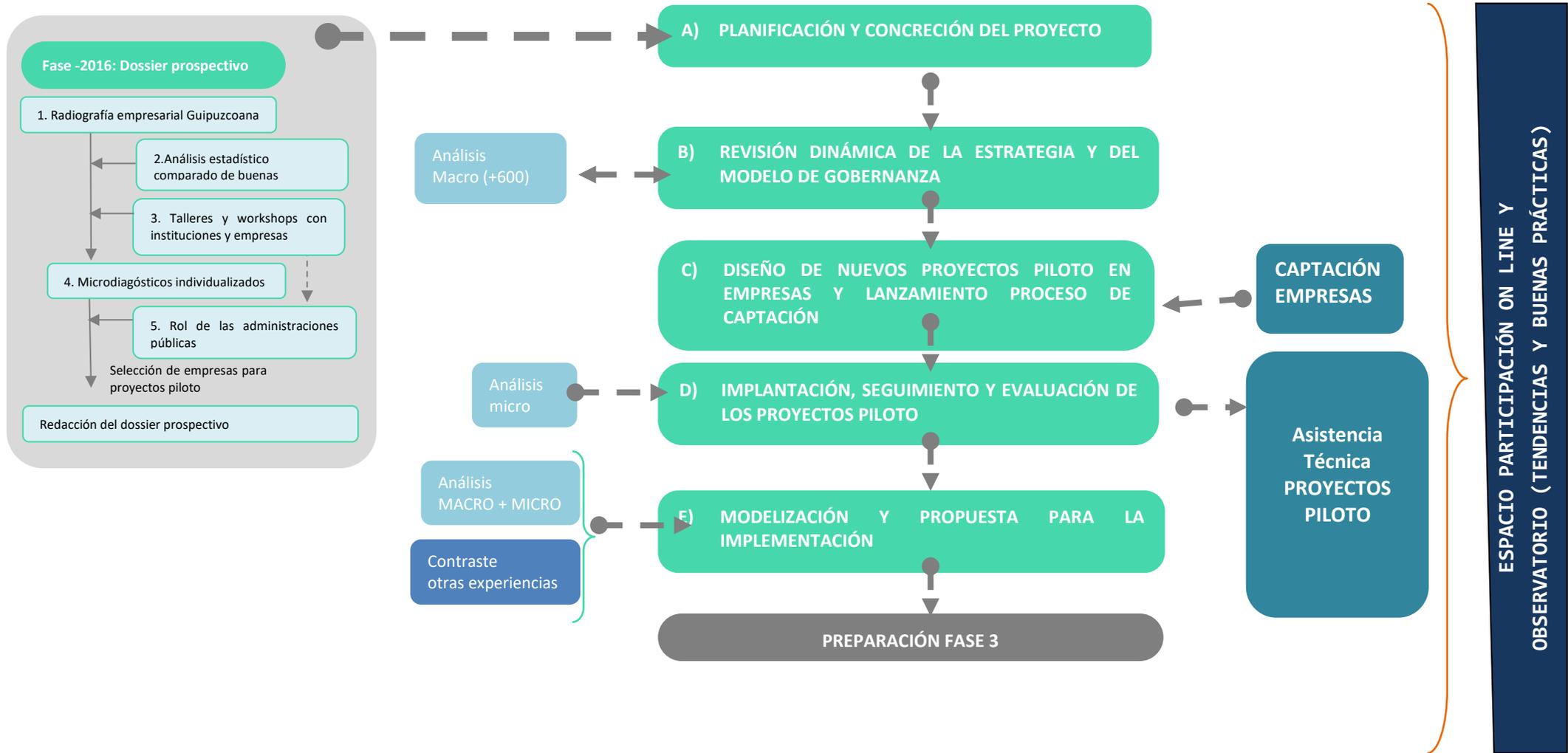
Se realiza el análisis de las bases de datos existentes y una nueva prospección a 600 empresas, para completar la investigación realizada en 2016, con empresas de diferente dimensión y otros sectores adicionales.

3. Implantación de 10 proyectos piloto en empresas de Gipuzkoa

Tras un proceso de selección en varias etapas (definición de criterios de selección, contacto con agentes intermedios -clusters...- y contacto directo con las potenciales empresas) se desarrollan los proyectos en las 10 empresas seleccionadas.

El siguiente esquema recoge de forma combinada el enfoque del proyecto desarrollado en 2017, incorporando la vertiente de 2016.

ESQUEMA GENERAL INTERVENCIONES 2016-2017



3.- EL MODELO DE INTERVENCIÓN

Partiendo del modelo de intervención en las empresas diseñado en la fase preliminar, en 2017 se fueron realizando ajustes para tratar de adaptarlo a las diferentes situaciones de las empresas, también las de menor dimensión, con el fin de facilitar así su implantación de una forma más generalizada.

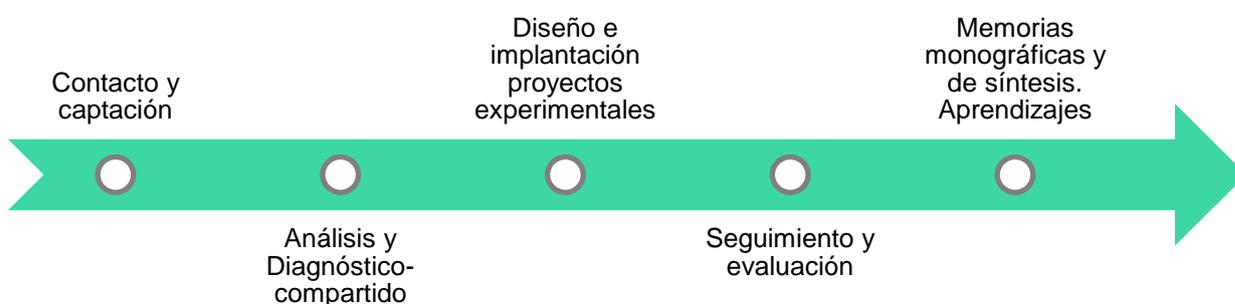
El Modelo de Intervención en las empresas se basa en un diagnóstico que analiza **seis dimensiones específicas de la igualdad y la conciliación en las empresas**:

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

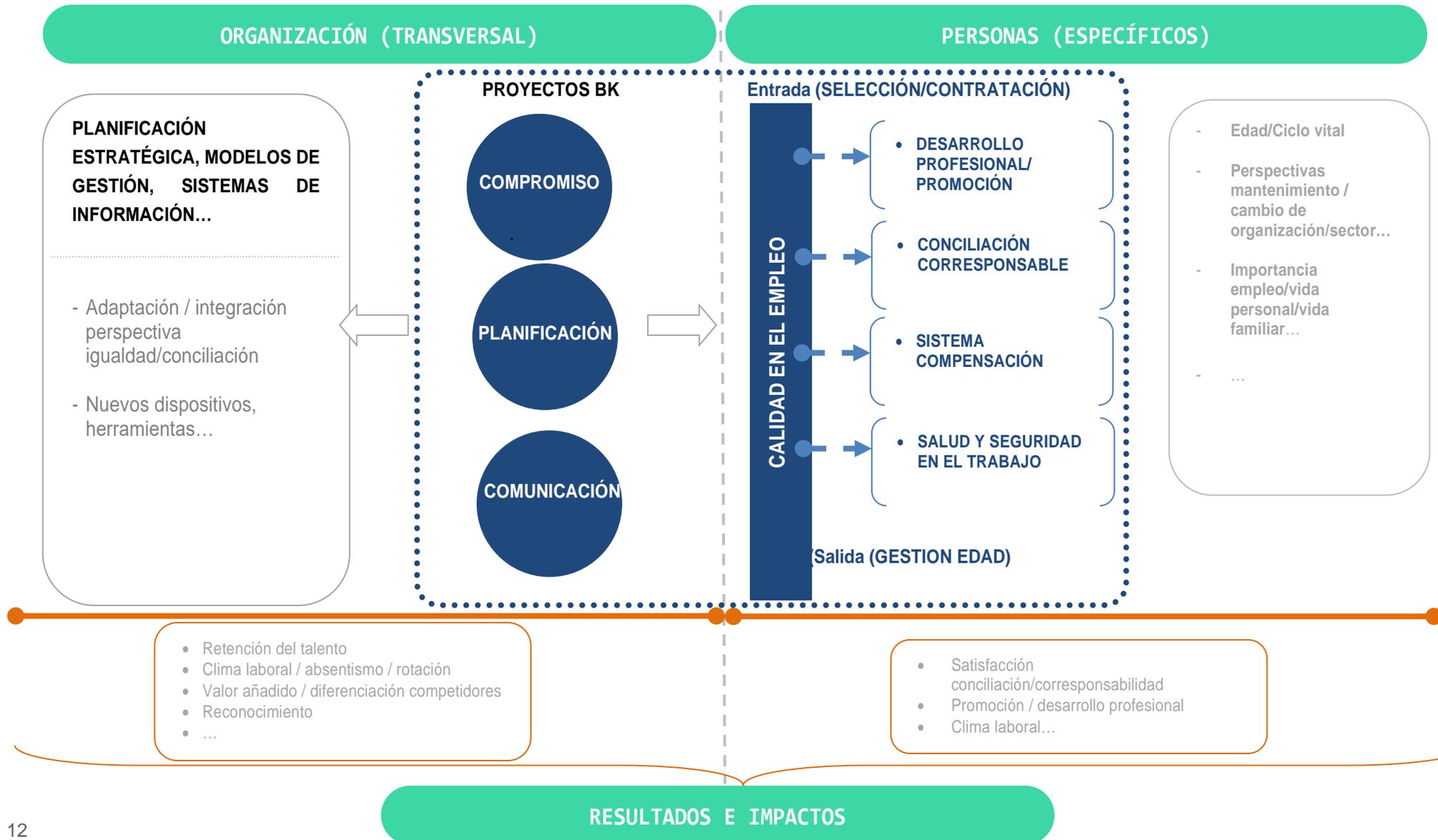
Así como **tres dimensiones de carácter transversal**, que hacen referencia a cómo la organización aborda la igualdad y la conciliación:

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

Una vez realizado el diagnóstico, este se comparte con las personas responsables en cada organización, realizando en su caso los ajustes necesarios. Posteriormente se diseñan los proyectos experimentales que abordan los retos y las situaciones de desigualdad identificados, basados en procesos que incluyen la participación de trabajadoras y trabajadores (identificación de necesidades, valoración de medidas, aportación de propuestas...), en un proceso como el que refleja el siguiente esquema.



BERDINTASUNA ETA KONTZILIAZIOA GIPUZKOA 2017



4.- EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS PILOTO

En las diez empresas participantes en la fase 2017 se ha realizado un diagnóstico sobre la situación de mujeres y hombres en los diferentes ámbitos de análisis: selección/contratación, promoción-desarrollo profesional, retribución, medidas de conciliación, seguridad y salud y salida/jubilación. También se han analizado los dispositivos organizativos y las políticas de las empresas en estos ámbitos, así como sus fórmulas de comunicación interna/externa.

Cinco de las empresas participantes en la experiencia contaban ya con un Plan de Igualdad en vigor (Donostia Kultura, Ampo, Autobuses La Guipuzcoana, BPXport y Construcciones Moyua), y con ellas el proyecto ha permitido revitalizar el Plan (en algún caso la crisis había hecho que muchas acciones previstas quedaran en espera) y centrarse en aquellos aspectos en los que las empresas identificaban más dificultades.

En otras, el proyecto ha supuesto un primer paso de revisión general de sus políticas de personal desde una perspectiva de género y el acceder a una primera fotografía de su situación en este campo.

En todas las empresas se ha implantado un dispositivo de seguimiento que permitirá conocer con carácter anual cómo está evolucionando la desigualdad en las diferentes dimensiones del empleo.

Con carácter sintético se presenta a continuación una breve información sobre el desarrollo de los proyectos en cada una de las empresas participantes. En el Anexo que acompaña este informe se incluyen los monográficos de cada organización, con las principales herramientas y documentos elaborados en cada caso.

IKERLAN

Caracterización empresa

Actividad: Investigación tecnológica en sistemas embebidos, sistemas eléctricos y electrónicos de potencia, flexibilidad estructural y mecatrónica, microsistemas para entornos industriales, sistemas inteligentes de mantenimiento, almacenamiento eléctrico y gestión térmica

Dimensión: 266 personas, 27,1% mujeres (72) y 72,9% hombres (194)

Contexto: Empresa con plantilla relativamente joven, esto se debe a que una parte importante de la plantilla se encuentra realizando el doctorado. Dentro de la plantilla, la proporción de hombres es más alta que la de mujeres ya que se trata de un sector donde los estudios universitarios que se piden están muy masculinizados. Tienen una gran dificultad para lograr un equilibrio en la contratación de mujeres y hombres, y en el diagnóstico se identificó asimismo una brecha salarial y un déficit de mujeres en puestos directivos.

Retos principales

- Atraer a más mujeres con el perfil adecuado para trabajar en Ikerlan
- Reducir la brecha salarial
- Mejorar la participación de las mujeres en los órganos directivos

Descripción del proyecto BK - Resultados

Se ha realizado una revisión general de todas las dimensiones de desigualdad y se han puesto en marcha diferentes actuaciones dirigidas a:

- Incrementar el número de mujeres que trabajan en Ikerlan (investigación tecnológica), llegar un 5% por encima de su proporción actual (23% en puestos tecnológicos). Para ello se ha realizado una primera investigación interna, para conocer qué cuestiones son más valoradas por las mujeres que se han incorporado a la empresa, y dirigir mejor los mensajes de captación.
- Aumentar la proporción de mujeres en puestos de responsabilidad. Se van a desarrollar acciones formativas para equilibrar la presencia de las mujeres en estos puestos
- Revisar el sistema de retribución, para evitar que la adopción de medidas de conciliación afecte negativamente el salario de las mujeres (reducción de un 9% de la brecha salarial)
- Formación en igualdad de la persona responsable de la gestión de personas
- Se ha trabajado también el compromiso, la formación y la planificación, y se ha incorporado un dispositivo de seguimiento con alertas para conocer la evolución de los indicadores de igualdad en las diferentes dimensiones (selección, contratación, promoción...).

MARA MARA

Caracterización empresa

Actividad: Servicio de idiomas, publicaciones, audiovisuales, publicidad, comunicación y marketing

Dimensión: 23 personas, 65% mujeres, 34% hombres

Contexto: Empresa con personal relativamente joven, con una proporción significativa de madres y padres de menores de 12 años. No muestra desigualdades en la retribución ni la promoción de las mujeres respecto de los hombres.

Retos principales

Combinar la conciliación de las y los trabajadores con las exigencias de un trabajo con cargas y ritmos inestables, que debe ser desarrollado por personal cualificado, con formación y experiencia.

Descripción del proyecto BK - resultados

La gerencia ha elaborado y firmado un documento de compromiso explícito de la organización con la igualdad de mujeres y hombres, que publicará en su web.

Se ha implantado un dispositivo de seguimiento de las dimensiones de desigualdad que serán analizadas con carácter anual, y que incluye un cuestionario al personal para conocer cómo valoran la igualdad en la empresa y qué medidas proponen para favorecer la conciliación.

Se ha revisado la política de comunicación con el personal, con el fin de mejorar su efectividad. Se ha elaborado una píldora informativa con las medidas sobre conciliación de la empresa que se comunicará al personal de forma permanente.

En el marco del proyecto se ha realizado una encuesta a las trabajadoras y trabajadores de la empresa, y como resultado de la misma, se ha modificado la política horaria: se han eliminado los turnos anteriores y se ha pasado a una jornada continua general, que permite que todas las personas puedan salir a las 5 de la tarde.

DONOSTIA KULTURA

Caracterización empresa

Actividad: Servicios Culturales y de Ocio. Planificación, construcción y gestión del ámbito cultural competencia del Ayuntamiento de Donostia, y la promoción y organización de actividades festivas, museos, archivos, espacios escénicos, auditorios, bibliotecas y otros centros de cultura.

Dimensión: 210 personas, de ellas el 63,8% son mujeres, esto es, 134 y el 36,2% hombres (76)

Contexto: empresa de titularidad pública, con mayoría de mujeres en plantilla. La organización además se encuentra sensibilizada en temas de igualdad y cuenta con un Plan de Igualdad, una Comisión de Igualdad y Protocolo de acoso sexual y sexista. Las medidas que dispone la entidad de conciliación van más allá de las establecidas por ley.

Retos principales

- Identificar e intentar buscar soluciones en las áreas críticas de aplicación de medidas de conciliación (reducción de horarios, flexibilidad y excedencias) en los servicios que requieren presencia en determinados horarios y turnos.
- Impulsar que los hombres utilicen más las medidas de conciliación de la entidad.

Descripción del proyecto BK - resultados

- Se ha elaborado un cuadro de mando con todos los indicadores de los procesos de la organización con el objetivo de darle seguimiento desde la perspectiva de género
- Se ha identificado un enfoque de comunicación para impulsar la adopción de medidas de conciliación por parte de los hombres
- Grupos de trabajo para el impulso de medidas de conciliación en áreas críticas (en fase de desarrollo)

La organización cuenta con un importante desarrollo en materia de igualdad, con medidas de conciliación que superan las habituales. El proyecto les ha servido como referente de tercera parte, para chequear el punto en el que estaban, y como revisión general de su Plan (cuestionarios utilizados...).

Los dos puntos críticos identificados son, por un lado, la utilización de medidas de conciliación por parte de los hombres de la organización (muy escasa). Para ello se ha revisado la formulación de la comunicación sobre las medidas, para que se visibilice la oportunidad de que los hombres también se incorporen a estas medidas. Y por otro, la dificultad de utilizar medidas de tiempos flexibles... en los servicios que se prestan fuera del horario laboral habitual (museos, bibliotecas, eventos culturales...). Se ha diseñado un guión para el trabajo con grupos de estas áreas para procurar opciones de mejora.

BPXPORT

Caracterización empresa

Actividad: empresa de servicios deportivos integral, con 3 grandes vías de negocio: gestión y organización de centros deportivos y de servicios deportivos, organización y desarrollo de eventos y actos deportivos y la gestión de centros médicos, planificación y alto rendimiento deportivo.

Dimensión: en total 558 personas trabajadoras, de ellas el 51,8% son mujeres mientras que el 48,2% son hombres.

Contexto: La empresa BPXport tiene un recorrido en la igualdad entre mujeres y hombres. En el 2010 se puso en marcha el I. Plan para la Igualdad de mujeres y hombres, actualmente están desarrollando el III Plan de Igualdad. Además de tener un plan, también disponen de un protocolo de acoso por razón de sexo y de una guía para la utilización del lenguaje e imágenes no sexistas.

Retos principales

- El reto principal que se enfrenta la empresa es aumentar la utilización de las medidas de conciliación entre los hombres. En comparación con el peso relativo que tienen las mujeres en la empresa, la proporción de utilización de las medidas entre ellas es mayor, sobre todo de las medidas para el cuidado.
- Se quiere poner en marcha acciones positivas para la contratación y promoción en actividades en las que la representación de mujeres u hombres no llegue al 40%

Descripción del proyecto BK - resultados

La empresa ya tenía un claro compromiso hacia la igualdad, con un III. Plan de Igualdad (2017-2020), un protocolo de acoso sexual y por razón de sexo y una guía de comunicación no sexista (es una Entidad Colaboradora de Emakunde), y el proyecto les está sirviendo para fortalecer los aspectos en los que encuentran más dificultades, e incorporar herramientas de seguimiento sencillas que les permitan continuar avanzando.

Se trata de una empresa en la que mujeres y hombres promocionan de manera similar, aunque mujeres y hombres se concentran en puestos diferentes (mantenimiento, limpieza).

La intervención se ha centrado en diseñar un dispositivo de seguimiento de todas las áreas de la empresa, para facilitar su análisis y la propuesta de acciones de corrección.

Se ha revisado la encuesta a la plantilla para recoger su opinión sobre la situación de la empresa en igualdad, introduciendo nuevas preguntas que incorporen la visión de la conciliación. También se están creando estrategias para favorecer que los hombres utilicen las medidas de conciliación.

Se ha realizado igualmente un planteamiento de indicadores de seguimiento del Plan de Igualdad que resulte menos detallado y más fácilmente utilizable que el que tenían, y se pondrá en valor las medidas de acción positiva dirigidas a promover la contratación equilibrada de mujeres y hombres.

MATIA FUNDAZIOA

Caracterización empresa

Actividad: Ofrecen servicio de atención residencial y centro de día para personas dependientes (plazas concertadas con la Diputación, y privadas).

Dimensión: 95 personas, 87,4% mujeres (83) y 12,6% hombres (12)

Contexto: La empresa cuenta con una plantilla mayoritariamente compuesta por mujeres en todos los empleos y niveles de la organización. Esto conlleva a que no se produzcan situaciones de desventaja para las mujeres en los ámbitos que se analizan en este proyecto, esto es, desde la contratación hasta la salida de la organización. Sin embargo, esta mayoría de mujeres en el centro se debe a la segregación horizontal del mercado laboral del sector de cuidados (esto es, al rol tradicionalmente asignado de cuidados a las mujeres).

Retos principales

- Al tratarse de un sector que ofrece servicios de cuidado las 24 horas diarias los 365 días al año encuentra dificultades para la organización de los calendarios del personal auxiliar, y para incorporar las necesidades de conciliación con las necesidades de servicio.

Descripción del proyecto BK - resultados

Dimensiones mejoradas:

- Compromiso: elaboración de documentos estratégicos con la incorporación del compromiso en igualdad y conciliación de la organización; sensibilización/formación del personal, y creación de una Comisión de Igualdad (definición de plan de acción)
- Planificación: se ha establecido un dispositivo de seguimiento adaptado a las características de la organización
- Medidas de conciliación: mediante los grupos de trabajo que se han organizado en este proyecto se han intentado buscar soluciones creando grupos de trabajo con auxiliares fijas, fijas con disponibilidad y personas de la bolsa de empleo. Se están actualmente diseñando medidas de cambio para mejorar esta conciliación (establecimiento previo de calendarios, reducción de la disponibilidad, mejoras en los turnos en festivos...).

LA GUIPUZCOANA

Caracterización empresa

Actividad: Servicios de transporte público a personas usuarias en Urola, tienen conexión con Donostia. Inicialmente ligada a las líneas de Azkoitia-Donostia, y posteriormente ha ido operando en diferentes líneas dentro de la comarca del Urola

Dimensión: 54 personas trabajadoras, 15 mujeres el 27,8% y 39 hombres 77,2%

Contexto: La empresa tiene la plantilla mayoritariamente compuesta por hombres. El personal conductor está compuesto mayoritariamente por hombres, mientras que las mujeres que trabajan en la empresa se encuentran principalmente en el área de administración, aunque en los últimos años se han incorporado mujeres a la conducción.

Retos principales

- El reto principal al que se enfrenta esta empresa es contratar a más mujeres conductoras para conseguir un equilibrio en la categoría del personal conductor.
- Además de ello, se el proyecto BK se realiza en un momento en el que se está replanteando la realización de un nuevo Plan de Igualdad, y el proyecto le sirve de reflexión y diagnóstico.

Descripción del proyecto BK - resultados

- Compromiso: sensibilización y formación de las personas que gestionan el ámbito de la igualdad
- Planificación: desde la asistencia técnica se ha colaborado en la realización de una evaluación del anterior plan de igualdad, como base para identificar las áreas de mejora en el nuevo plan. En este marco se ha elaborado una encuesta para saber la percepción y conocimiento que tienen las personas trabajadoras sobre la igualdad y las medidas de conciliación, para analizar si las estrategias de comunicación que se utilizan son eficaces y favorecer la implantación de medidas adaptadas.
- Captación/selección: el proyecto ha puesto el foco en mejorar el porcentaje de mujeres que se incorporan a los puestos de conductoras (captación/selección), estableciendo estrategias y dispositivos de seguimiento, si bien en el momento de desarrollo del proyecto la empresa no ha realizado procesos de selección de nuevo personal.

MOYUA

Caracterización empresa

Actividad: La principal línea de actividad es la construcción, aunque también la promoción inmobiliaria.

Dimensión: 205 personas de ellas el 10,7% son mujeres (22) y el 89,3% hombres (183)

Contexto: Sector masculinizado. La representación de las mujeres en la empresa es muy baja, pero se encuentran en puestos de responsabilidad. El 35,6% de la plantilla son hombres de más de 50 años.

Retos principales

- Poner en marcha medidas de conciliación: se trata de un sector en el que, salvo en el área más estrictamente administrativa, las personas, en particular con responsabilidad (y las mujeres en la empresa ocupan puestos de jefas de obra, topógrafas, responsables de área...) encuentran muy difícil adoptar medidas de conciliación (horarios en las obras, tiempos de ejecución apretados...).

Descripción del proyecto BK - resultados

- Conciliación: Junto con la revisión de las encuestas de clima laboral y del Plan de Comunicación, la principal intervención realizada ha sido la realización de una encuesta al personal para conocer sus dificultades y necesidades en materia de conciliación de la vida laboral y personal/familiar. Se están analizando sus resultados para adoptar las medidas que sean viables. Se planteaba adoptar al menos una medida de la flexibilidad horaria de 30 minutos de entrada y salida del trabajo. Actualmente en fase de espera. En el momento de elaboración del informe la empresa no ha facilitado fecha de reunión para identificar los avances realizados ni completar el plan previsto, aunque ha mostrado su disposición para hacerlo.
- Se ha diseñado un cuadro de mando para identificar las posibles desigualdades en diferentes procesos de la organización, aunque el punto más débil es la conciliación.

AMPO

Caracterización empresa

Actividad: Fabricación, fundición, transformación y venta de piezas de acero y otras aleaciones o materiales, valvulería y servicios afines o complementarios.

Dimensión: 429 personas de ellas el 10,9% son mujeres y el 89,1% hombres

Contexto: Sector muy masculinizado.

Retos principales

Ampo es una empresa que en 2013 decide comenzar el proceso de diagnóstico de la empresa en materia de igualdad entre mujeres y hombres, proceso que se alargó hasta 2015 (aprobación del plan de igualdad), creando una Comisión de igualdad con la participación de representantes de toda la empresa. En 2016 la empresa tuvo que hacer frente a una crisis económica relacionada con el precio con el precio del petróleo que paralizó todos los proyectos transversales de la organización, entre ellos, el Plan de Igualdad.

Descripción del proyecto BK

El proyecto de conciliación ha supuesto para la empresa retomar esa planificación estratégica en igualdad y vincularla a un proceso de coaching por el que están pasando distintas personas de la empresa que ocupan puestos de cierta responsabilidad. Se ha considerado importante volver a retomar las medidas de conciliación debido a que la mayoría de dichas medidas las asumen las mujeres trabajadoras y no tanto los hombres trabajadores (10,63% de mujeres respecto a un 2,32 % de hombres).

Se ha mantenido distintas reuniones con personas representantes del Consejo Rector y responsables de personal, y se ha realizado una sesión de sensibilización con el Consejo Rector. De cara informar a todo el personal del trabajo realizado se ha redactado un artículo en el boletín interno de la empresa

Hasta el momento, los principales logros de la participación en el proyecto han sido:

- Reactivar y actualizar su política de igualdad
- Revisar las medidas de conciliación de la empresa e identificar posibles medidas que podrían ponerse en marcha en la empresa. Entre ellas, se plantea la potencial implantación del teletrabajo.

También se va a visibilizar a personas trabajadoras de ambos sexos que han ajustado sus condiciones laborales para poder compatibilizar el trabajo en la empresa con el cuidado de familiares, de cara a normalizar entre hombres y mujeres el uso de las medidas para la conciliación de la vida profesional y personal.

ARAZI

Caracterización empresa

Actividad: gestionar y dinamizar museos, centros culturales, turísticos, hosteleros y medioambientales. También proyectos de educación, divulgación, comunicación e información.

Dimensión: 41 personas de ellas 70,7% mujeres (29) y el 89,1% hombres (12).

Contexto: Las mujeres son mayoría en el empleo de la empresa, también en los puestos de responsabilidad (66,6%).

Retos principales

Se trata de una empresa relativamente joven, en la que no se han identificado desigualdades entre mujeres y hombres en las áreas analizadas, por lo que el principal reto es que esta igualdad se mantenga, y que el seguimiento que se establezca facilite el mantenimiento de la igualdad, y el desarrollo de la conciliación (se utilizan medidas de flexibilidad horaria, teletrabajo...).

Descripción del proyecto BK - resultados

Arazi es una empresa en la que la presencia de las mujeres ha sido mayoritaria desde su comienzo y esta presencia mayoritaria de mujeres se mantiene tanto a nivel vertical como horizontal. La empresa desde hace unos años se encuentra implicada en procesos de calidad y mejora continua lo cual facilita la formalización de procesos internos (contratación, formación, selección...) de cara a garantizar procesos no discriminatorios por razón de sexo. Por otro lado, debido al tipo de trabajo que realiza, aunque considera que en su comunicación tiene en cuenta cuestiones relacionadas con la igualdad entre mujeres y hombres, ve la necesidad de revisar sus proyectos desde un enfoque de género de cara a identificar espacios de mejora.

Teniendo en cuenta que esta empresa actualmente se encuentra inmersa en el Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit, el proyecto ha procurado facilitar la incorporación del enfoque de género en los 6 elementos (estrategia, clientela, personas, sociedad, innovación y resultados) de dicho modelo de acuerdo con el Mapa de procesos de la empresa.

Entre los principales logros, hasta el momento, del proyecto cabe destacar la incorporación de una serie de preguntas relativas a la igualdad entre mujeres y hombres dentro del cuestionario anual de satisfacción del personal con la empresa; y la medición por primera vez de cuestiones relativas al acoso laboral por razón de sexo.

Se está definiendo un dispositivo de seguimiento para revisar anualmente los procesos estratégicos de la empresa (Gestión económico-financiera, Alianzas y colaboraciones, Clientela, Calidad/gestión avanzada y Personas) desde un enfoque de género, siguiendo las orientaciones marcadas por el Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit.

KIROLBET

Caracterización empresa

Actividad: proveer a los clientes de apuestas deportivas en el marco del entretenimiento, en una cultura tecnológica.

Dimensión: 197 personas de ellas 29,9% mujeres (59) y el 70,1% hombres (138).

Contexto: En unos puestos básicamente tecnológicos, son los hombres mayoría en el empleo, aunque en direcciones de área la presencia de mujeres es algo superior (43,7%) a su presencia general.

Retos principales

Se trata de una empresa relativamente joven, en la que no se han identificado desigualdades entre mujeres y hombres en las áreas analizadas, salvo en el fuerte predominio de los hombres en el empleo. Dado que parte de la actividad requiere cubrir horarios poco conciliables, este constituye igualmente un desafío significativo.

Descripción del proyecto BK - resultados

Es una empresa que en los últimos años ha incorporado a numerosas personas a su plantilla por lo que han ido perfilando los procesos relacionados con la gestión de personas y consideran que es el momento de analizar dichos procesos internos desde un enfoque de género. El proyecto de igualdad y conciliación se ha centrado así en recoger y analizar con detalle las necesidades de las trabajadoras y trabajadores en materia de conciliación para tratar de definir medidas adaptadas; y en fortalecer los procesos de seguimiento y comunicación interna, así como prevenir posibles situaciones de acoso sexual o acoso por razón de sexo que se pudieran dar entre las personas trabajadoras de la empresa.

El objetivo es mejorar los niveles actuales de igualdad de mujeres y hombres en la organización en todos los ámbitos, y favorecer un clima de participación, recogiendo las aportaciones y valoraciones de trabajadores y trabajadoras de forma regular, para buscar la forma de conciliar las necesidades de clientes y personal.

Hasta el momento se ha logrado:

- El compromiso de la dirección de la empresa de revisar el análisis organizativo de la empresa desde un enfoque de género
- La creación de una Comisión de igualdad formada por personas de diferentes departamentos de la organización.
- Formación a la Comisión de igualdad
- Diseño de una ruta de trabajo en materia de igualdad y conciliación corresponsable.

EN SÍNTESIS

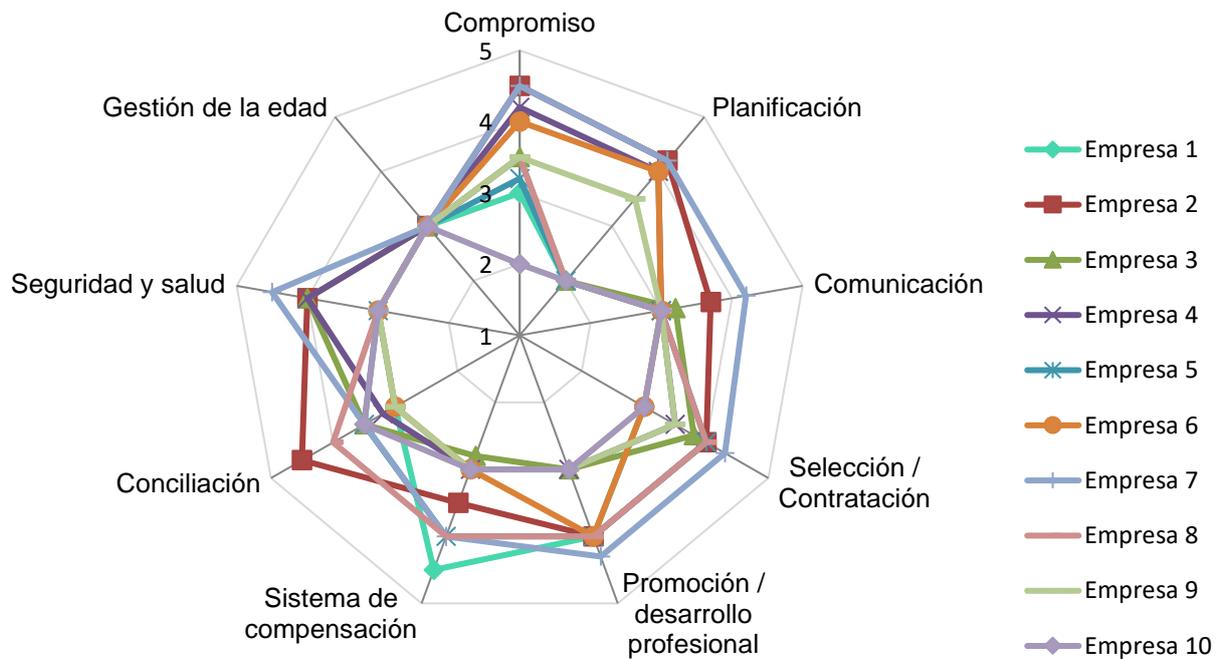
Algunas de las acciones previstas en los proyectos BK se han desarrollado ya, al tiempo que otras están en fase de implantación y son a más largo plazo, por lo que se irán realizando conforme se vayan dando las condiciones adecuadas (por ejemplo, nuevas contrataciones, promociones internas...).

La revisión de la comunicación de las medidas de igualdad (y en particular, su enfoque para visibilizar/favorecer la adopción de las medidas por los hombres) está siguiendo diferentes ritmos, ya que las organizaciones más complejas requieren más tiempo para su aprobación.

Entre las **acciones clave** de los proyectos **implantadas en la mayoría de las empresas** participantes cabe destacar:

- **Revisión de las políticas y las situaciones de desigualdad.** Hay que señalar que no siempre se corresponden, hay empresas en las que las mujeres y los hombres se encuentran en situación equilibrada en el empleo pero no se debe tanto a un esfuerzo específico de la empresa, sino a una situación general del sector, mientras que otras, que sí realizan acciones positivas para corregir los desequilibrios, tienen dificultades para lograrlo;
- Establecimiento de **dispositivos de seguimiento** sencillos que se centran en aspectos básicos (con posibilidad de desarrollos más complejos);
- **Formación y sensibilización** de las personas que gestionan personas y de la dirección (o de las Comisiones de Igualdad, cuando se han creado);
- Revisión de la **comunicación interna**, en particular **en materia de conciliación**, y de la visibilización/impulso de la utilización de las medidas también por los hombres;
- **Participación** de las mujeres y los hombres que conforman las empresas **en la identificación de las necesidades/dificultades y de las posibles soluciones** (encuestas, grupos...)

ESQUEMA SÍNTESIS RESULTADO DE DIAGNÓSTICO SITUACIÓN DE PARTIDA EMPRESAS PARTICIPANTES



5.- APRENDIZAJES Y CONCLUSIONES

Los diagnósticos realizados revelan que las empresas reflejan **diferentes posiciones de partida**:

- en relación con la igualdad de las mujeres y hombres que trabajan en ellas,
- respecto a las medidas de conciliación que ofrecen.

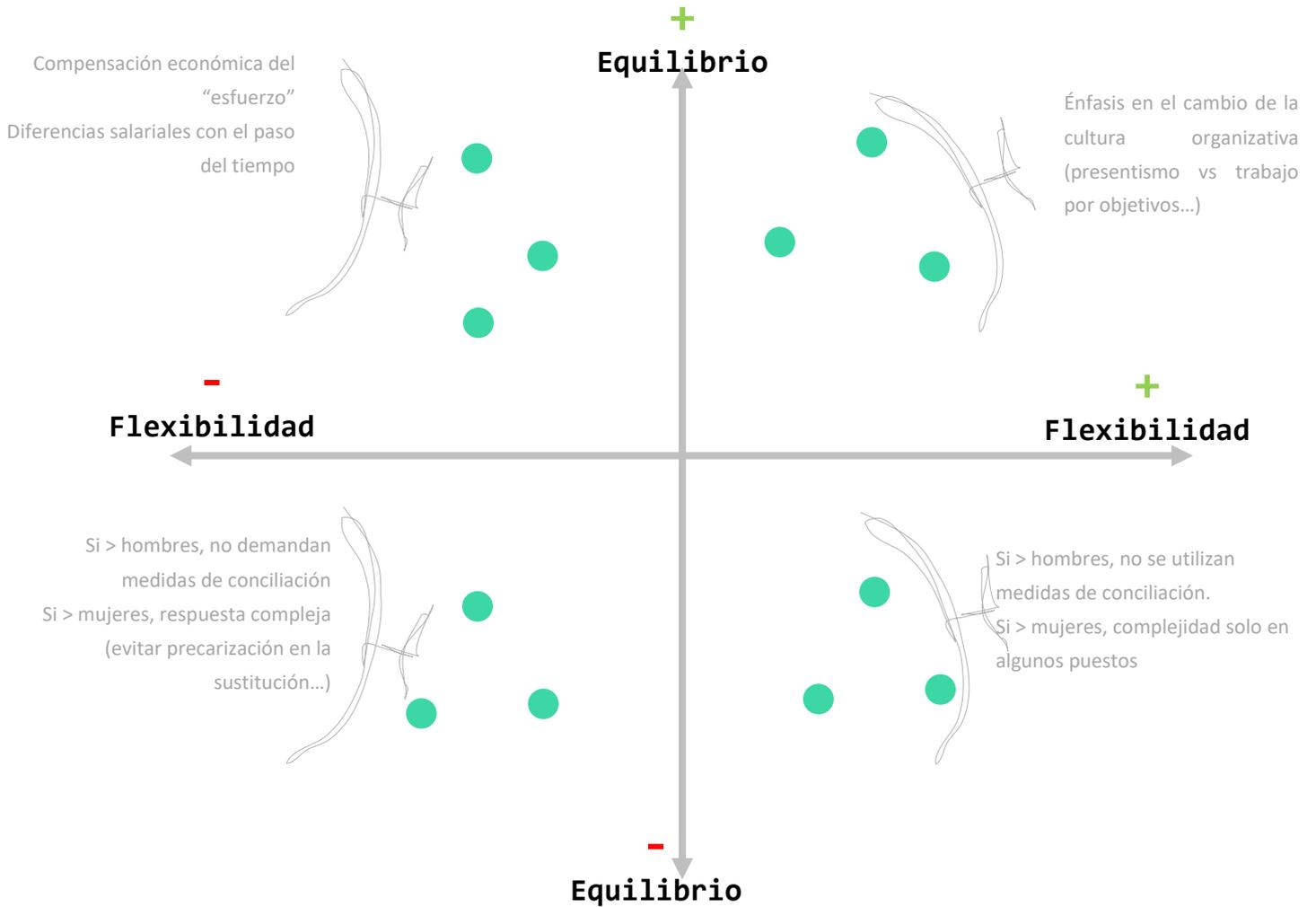
Estas diferencias se encuentran relacionadas con características diversas de las empresas, pero pueden identificarse tres de ellas particularmente relevantes:

- **ACTIVIDAD** -> presenta un impacto significativo en el grado de segregación horizontal, así como en los tipos de jornadas y horarios
- **DIMENSIÓN** -> sus efectos principales se traducen en la formalización y estructuración de los dispositivos de gestión y en la mayor especialización de los puestos de trabajo
- **RENTABILIDAD o TITULARIDAD PÚBLICA/PRIVADA** -> su principal impacto se refleja en el tipo de medidas de conciliación que se ofrecen (mayor duración de los permisos retribuidos...)

Partiendo de estas características, las empresas participantes se encuentran en diferentes zonas más o menos próximas a la igualdad entre mujeres y hombres y con mayor o menor dificultad para promover medidas de conciliación. La combinación de estas características da lugar a diferentes posiciones de partida y tiene efectos sobre la desigualdad de mujeres y hombres y las posibilidades de promover políticas de conciliación corresponsable.

	Características generales más comunes asociadas a	Efectos sobre las dimensiones de desigualdad / conciliación
ACTIVIDAD	Segregación horizontal	1.- Dificultad de contratación equilibrada (y de promoción...) 2.- Empresas masculinizadas: los hombres utilizan poco las medidas de conciliación / cuesta romper la inercia (<i>¿no es solo para mujeres?</i>) 3.- Empresas feminizadas: conciliar ¿tiene un coste?
	Jornadas, horarios, turnos	1.- Empresas que pueden adaptar la jornada a modelos de conciliación con (cierta) facilidad 2.- Empresas que necesitan que se preste el servicio fuera de los horarios/jornadas de conciliación (fuera de 9 a 5-6, de lunes a viernes). Puntualmente o de forma generalizada, y además a veces flexible
DIMENSIÓN	Sistemas de gestión de personas	1.- Empresas que cuentan con sistemas claramente definidos y conocidos (gestión por competencias, valoración de puestos, sistemas de compensación conocidos/transparentes, sistemas de comunicación interna...) 2.- Empresas que utilizan criterios discrecionales a la hora de gestionar las personas que trabajan en ellas. En ocasiones el clima es positivo, pero a la larga puede generar áreas de conflicto
	Posibilidades de flexibilidad (más personas misma tarea)	1.- Empresas en las que resulta más fácil sustituir a una persona 2.- Empresas en las que las y los trabajadores tienen un perfil mixto, cubren varias tareas, y es más difícil de sustituir
RENTABILIDAD Y/O SECTOR PÚBLICO	Viabilidad medidas de conciliación con coste	1.- Empresas que pueden desarrollar medidas del tipo: más días de permisos; guarderías o comedores; compensaciones económicas superiores (por reducción de jornada...)
Otras	Forma Jurídica (importancia de la participación cooperativas); Ubicación (tiempo transporte),	1.- Importancia de la participación de las trabajadoras y trabajadores en las fórmulas cooperativas... 2.- Ubicación (tiempo de transporte...) 3.- Otras...

Por ejemplo, **en relación con la actividad**, y tomando como base las diferencias en el equilibrio entre mujeres y hombres asociadas a dichas actividades, así como a la mayor o menor facilidad para implantar horarios conciliables, en las empresas se tienden a utilizar diferentes estrategias y medidas, como refleja el siguiente esquema.



PRINCIPALES DIFERENCIAS ACTIVIDAD

DESIGUALDAD		CONCILIACIÓN (Flexibilidad)	
Segregación horizontal		Jornadas, horarios, turnos	
1.-	Actividades (principales) con equilibrio. Mayor facilidad para evitar desigualdades	1.-	La actividad general se desarrolla fundamentalmente en horarios “amigables” (de 8-9 a 5-6, lunes a viernes)
2.-	Actividades con fuerte desequilibrio por sexos. Incidencia en la selección/contratación, en la promoción...	2.-	La actividad general se desarrolla en horarios poco amigables (por turnos, que incluyen tarde/noche, trabajo en fines de semana, horarios no fijos...).
		3.-	Temporalidad: la actividad presenta unos picos altos en determinados momentos.

Algunos aprendizajes clave sobre los proyectos

De forma general, los proyectos han trabajado tanto en las principales áreas de desigualdad o dificultades para impulsar la igualdad y la conciliación encontradas como en áreas transversales. El siguiente esquema refleja los tipos de respuesta ofrecidos en las áreas de mayor complejidad identificadas.

ÁREAS DE MAYOR COMPLEJIDAD

Actividad que exige la **PRESENCIA DE LA PERSONA EN EL PUESTO** (turnos de maquinaria, horarios de atención a personas...)

->

Tipo de respuestas

Medidas que combinen necesidades de la organización -> necesidades de la persona
Evitar condiciones laborales negativas a quienes les sustituyen

Contratación en actividades/puestos de trabajo con un **FUERTE PREDOMINIO DE HOMBRES O DE MUJERES** (industria, tecnología, transporte, cuidados)

->

Tipo de respuestas

Acciones positivas "a corto" plazo -> efectos positivos pero limitados
Es preciso eliminar estereotipos muy arraigados (arrastrados desde el ámbito educativo/formativo)

Adopción de las **MEDIDAS DE CONCILIACIÓN** de forma mayoritaria por mujeres incluso en empresas que informan de las medidas a todo su personal

->

Tipo de respuestas

Focalizar la comunicación y visibilización de buenas prácticas en el uso de medidas de conciliación por parte de los hombres
Es necesario romper la inercia que asimila el concepto de medida de conciliación-mujer (cambio social)

ÁREAS DE FORTALECIMIENTO TRANSVERSALES

Desconocimiento de las medidas por parte del personal

->

Tipo de respuestas

Fortalecimiento de la Comunicación con el fin de que llegue a todo el personal
Incluso cuando las empresas cuentan con plan de igualdad

Seguimiento periódico de la evolución de la empresa en BK

->

Tipo de respuestas

Implantar sistemas de seguimiento sencillos que permitan a las organizaciones ir conociendo de forma permanente sus avances o retos en las diferentes dimensiones de desigualdad

Otros aprendizajes del proceso

A lo largo del proceso de implantación de los proyectos piloto, se han identificado otra serie de resultados, positivos y negativos, en las empresas:

Fallidas y retrocesos

- Algunas empresas estaban inicialmente interesadas, llegando a mantener sesiones iniciales, pero **no llegaron a participar** por el momento de dificultades económicas que atravesaban
- Otras empresas, que cuentan con un Plan de Igualdad aprobado y en vigor, en algunos momentos **“han suspendido” las acciones previstas**, también por las dificultades de gestión de la actividad
- Es decir, que las organizaciones necesitan un tiempo para interiorizar la conveniencia/necesidad de continuar trabajando en este ámbito, sobre todo si se producen problemas de producción/rentabilidad

Necesaria adaptación

Los proyectos se han desarrollado con ritmos muy variables en la implantación de los cambios asociados a los proyectos. Es necesario adaptarse a los estilos organizativos propios de cada organización (temporalización de las reuniones, Comités-grupos de trabajo...), y también lograr integrar estas estrategias en el día a día, lo que requiere unos plazos que varían mucho en las organizaciones.

Desconocimiento de la situación de partida

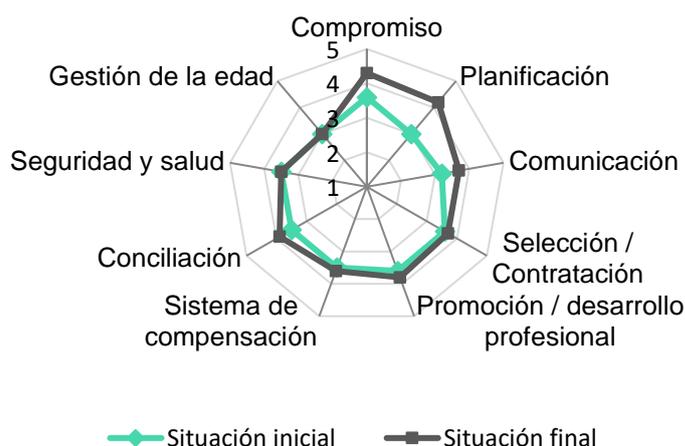
Muchas organizaciones **no son conscientes de la situación en la que se encuentran en cuanto a la igualdad de mujeres y hombres**, y tampoco de los efectos que la **“casi exclusiva” utilización de las medidas de conciliación por parte de las mujeres tiene en su desarrollo profesional y en sus retribuciones.**

Principales Resultados logrados en los proyectos

En cuanto al conjunto de las dimensiones en las que han trabajado los proyectos, utilizando los valores medios del conjunto de empresas logrados en cada dimensión al iniciar el proyecto y tras su proceso de implantación, cabe destacar que las áreas en las que se han obtenido mayores diferencias son, lógicamente, aquellas en las que el esfuerzo de desarrollo de los proyectos tiene una incidencia directa a más corto plazo, es decir, las que tienen que ver con los dispositivos de gestión y organización: explicitación del compromiso, planificación, comunicación... También el área de políticas de conciliación se ha visto reforzada en su conjunto.

Únicamente las dimensiones de gestión de la edad y de seguridad y salud no han registrado por el momento una evolución positiva como consecuencia del desarrollo de los proyectos piloto.

EVOLUCIÓN MEDIA DE LOS PROYECTOS PILOTO EN LAS DIMENSIONES DEL MODELO



Esta evolución global media incluye diferencias más o menos acusadas en cada empresa (como se recoge en los monográficos incluidos en el Anexo). En cualquier caso, además de los cambios logrados en las organizaciones en el tiempo de implantación de los proyectos piloto, las dinámicas implantadas tienen una vocación de permanencia, por lo que continuarán generando efectos positivos sobre la igualdad y la conciliación corresponsable en las empresas en los próximos años.

Con carácter ilustrativo se presentan igualmente **algunos de los impactos cuantitativos más destacados logrados** en el tiempo de implantación de los proyectos piloto:

- **Reducción de la brecha salarial** entre mujeres y hombres (en un caso, del 9%)
- **Incremento de la promoción de mujeres a puestos directivos** (en un caso, de 0 al 20%)
- La eliminación de los turnos y la **aplicación de horarios conciliables para todo el personal** (mujeres y hombres)

6.- NUEVOS RETOS, NUEVA FASE DE LA INICIATIVA

Al finalizar la segunda etapa de proyectos piloto en las empresas, se plantean nuevos retos para optimizar los aprendizajes y esfuerzos de las intervenciones realizadas y lograr que el impulso de la igualdad y la conciliación en las empresas se extienda al conjunto de empresas del territorio.

Para ello, en 2018 se proponen tres líneas de actuación:

- Nuevos proyectos BK y desarrollo de los anteriores**
 El desarrollo de nuevos proyectos piloto en empresas que amplíen la cobertura de la experimentación en nuevas áreas de actividad y tipología diferentes, que permitan incorporar nuevos aprendizajes al modelo, junto con el seguimiento (y en su caso acompañamiento) del desarrollo de los anteriores.
- Adaptación de la modelización de intervención y de las herramientas/palancas de cambio**
 Las herramientas utilizadas en los proyectos piloto se han ido modificando y adaptando tras las experiencias. La inclusión de nuevas empresas y organizaciones permitirá continuar mejorando su adaptación y efectividad, facilitando una modelización más eficaz.
- Creación de una RED DE EMPRESAS** que promueven la Igualdad y la Conciliación en Gipuzkoa y de un **Espacio de intercambio y aprendizaje** para el conjunto de las empresas y organizaciones del territorio.
 Con el fin de que la iniciativa supere la fase de laboratorio y pueda ser utilizada por el conjunto de empresas del territorio, se propone poner a su disposición los diferentes recursos generados.

DE LABORATORIO A TRANSFORMACIÓN SOCIAL: PRÓXIMAS ETAPAS

