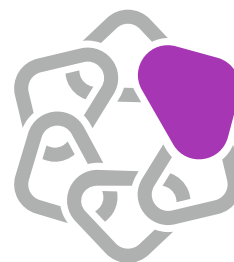


EL GÉNERO EN EL CENTRO DE LA PARTICIPACIÓN

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS AVANZADO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES TRABAJADORAS EN LAS EMPRESAS DE GIPUZKOA

Miren Igone Altzelai Uliondo – Aitor Bengoetxea Alkorta – Liseth Díaz Molina
Aitziber Etxezarreta Etxarri – Enekoitz Etxezarreta Etxarri – Sylvia Gay Herrero
Rosa Otxoa-Errarte Goikoetxea – Aratz Soto Gorrotxategi

EL GÉNERO EN EL CENTRO DE LA PARTICIPACIÓN



HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES TRABAJADORAS EN LAS EMPRESAS DE GIPUZKOA

PERSONAS AUTORAS

Miren Igone Altzelai Uliondo

Aitor Bengoetxea Alkorta

Liseth Díaz Molina

Aitziber Etxezarreta Etxarri

Enekoitz Etxezarreta Etxarri

Sylvia Gay Herrero

Rosa Otxoa-Errarte Goikoetxea

Aratz Soto Gorrotxategi

EDICIÓN



FINANCIADO POR



DISEÑO y MAQUETACIÓN

Antza Komunikazio Grafikoa / Antza S.A.L.

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN	7
1.1. Desigualdades económicas de género a nivel internacional	9
1.2. Desigualdades económicas de género en la comunidad autónoma del País Vasco	12
1.3. Enraizamiento de las empresas en el territorio a través de la participación de las personas en las empresas como forma de evitar la deslocalización	17
2. CONCEPTOS RELEVANTES EN EL ANÁLISIS	23
2.1. Participación de las personas trabajadoras en la empresa	24
2.2. Empresa de propiedad de mujeres	24
2.3. Igualdad de oportunidades	24
2.4. Segregación horizontal y segregación vertical	26
2.5. Techo de cristal	27
2.6. Brecha salarial	27
2.7. Empoderamiento	28
3. EL PROYECTO	31
3.1. Contexto de la investigación	32
3.2. Objetivos de la financiación	34
3.3. Objetivos del proyecto	35
3.4. Desarrollo del proyecto	37
3.4.1 El equipo	37
3.4.2 Fases del proceso	38
3.4.3 Actividades desarrolladas	39
3.4.4 Metodología utilizada	40
4. EL ESTADO DEL ARTE	45
4.1. Ámbito global	46
4.2. Ámbito estatal	50
5. HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LA EMPRESA DE GIPUZKOA	55
5.1. Análisis del discurso de la participación de las mujeres en la empresa de gipuzkoa	56
5.2. Cómo utilizar la herramienta y mapa de ruta para el desarrollo de la participación	62
5.3. La herramienta	64
6. MAPA PARA EL DESARROLLO DE LA PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA	73

7. CONCLUSIONES	77
8. BIBLIOGRAFÍA	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Desigualdades de género socio-laborales en la Comunidad Autónoma de Euskadi.....	13
Tabla 2: Evolución del IIG en la C.A. de Euskadi y Europa. 2010, 2012, 2015.....	15
Tabla 3. IIG de la C.A. de Euskadi y la ue-28 por dimensiones y subdimensiones	16
Tabla 4. Evolución del número de empresas en Gipuzkoa por estrato de personas empleadas 2008-2017.....	19
Tabla 5. Número de establecimientos en Gipuzkoa. 2008 – 2017	20
Tabla 6. Evolución del número de personas empleadas en Gipuzkoa. 2008-2017.....	21
Tabla 7. Equipo de trabajo	38
Tabla 8. Actividades desarrolladas: reuniones del equipo de trabajo	40
Tabla 9. Entrevistas por entidades, personas entrevistadas y fecha	41
Tabla 10. Ficha resumen WEP	47
Tabla 11. Ficha resumen Herramienta de Autodiagnóstico de la Brecha Salarial de género	51
Tabla 12. Resumen de las principales ideas extraídas de las entrevistas	60
Tabla 13. Ruta para el desarrollo de la participación	76
Tabla 14. Guión para la realización de las entrevistas	81

ÍNDICE DE MAPAS

Mapa 1. Evolución del número de establecimientos en Gipuzkoa. 2008 – 2017	20
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Panel entidades para el análisis de la participación.....	39
Figura 2. Ecuación para el cálculo de la muestra.....	62

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Peso relativo del empleo de cada sexo en la C.A.E. por categoría profesional 2016..	14
Gráfico 2. Evolución del número de empresas en Gipuzkoa 2008-2017	18
Gráfico 3. Evolución de las personas empleadas en la C.A. de Euskadi, según sector de actividad. 2008-2017	21

1. PRESENTACIÓN



Este informe muestra el resultado del trabajo iniciado en junio de 2017 y finalizado en noviembre de 2018, en el marco del proyecto de investigación titulado *“La participación de las mujeres en la empresa: un instrumento de análisis avanzado desde la perspectiva de género”* desarrollado en el Instituto de Economía Social y Derecho Cooperativo-Gizarte Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatiboaren Institutua (GEZKI) de la Universidad del País vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU).

GEZKI cuenta con una amplia experiencia en trabajos e investigaciones sobre la participación de las personas trabajadoras en las empresas¹, por lo que ha abordado el presente proyecto con el fin de seguir avanzando en ese ámbito. Entre sus proyectos cabe destacar los de *“Community I”* y *“Community II”* y especialmente la denominada *“Herramienta de análisis de la participación de las personas en las empresas de Gipuzkoa”*. En este caso se analizaron las principales claves de la participación de las personas trabajadoras en las empresas y se elaboró una herramienta para su medición. Todo ello ha servido como punto de partida inmediato para llevar a cabo la tarea del

¹ Refiriéndonos a los últimos años, desde 2011, GEZKI ha concluido diversos proyectos de investigación en materia de participación de las personas en la empresa financiados por la Diputación Foral Gipuzkoa:

- 2011. *Representación y participación de las personas en la empresa*, en colaboración con MIK, S.Coop.
- 2013-2014. *El impulso de los agentes del entorno empresarial y de las instituciones en la participación de los y las personas (I y II)*, en colaboración con MIK, S. Coop.
- 2014-2015. *Community I. La participación y generación de valor social en los servicios sociales de protección al menor: el caso de Zabaldur S.Coop.*, en colaboración con la cooperativa Agintzari.
- 2015-2016. *Community II. Panel de indicadores: las claves de la participación en el grupo cooperativo Agintzari-Zabaldur*, en colaboración con la cooperativa Agintzari.
- 2016-2017. *“Herramienta de análisis de la participación de las personas en las empresas de Gipuzkoa”*

proyecto objeto de este informe. De hecho, se concibe como un paso más respecto a la mencionada herramienta mencionada, ya que le aporta el valor añadido de la perspectiva de género. De este modo, puede afirmarse que GEZKI concluye el diseño de dos herramientas que pone a disposición de las empresas que deseen realizar un análisis de la participación de las personas trabajadoras, ya sea un análisis básico (o genérico), o bien, un análisis avanzado (o específico) de la participación de las mujeres.

La dilatada trayectoria de GEZKI avala la calidad del trabajo que aquí se presenta. No en vano, este instituto universitario lleva más de treinta años investigando y contribuyendo a generar nuevos conocimientos en torno a la participación de las personas en las empresas y a establecer relaciones entre la sociedad, la universidad y el mundo empresarial.

1.1. DESIGUALDADES ECONÓMICAS DE GÉNERO A NIVEL INTERNACIONAL

La igualdad de oportunidades es un valor fundamental refrendado por infinidad de países e instancias internacionales como Naciones Unidas o la Unión Europea. Sin embargo, todos sabemos que la realidad en el ámbito laboral es otra, a pesar de que muchas empresas publiciten la implantación de planes de igualdad. Además, es patente la segregación en muchas profesiones y en sectores económicos. Por lo que respecta a Europa, por ejemplo, la mayoría de personas trabajadoras tienen principalmente colegas de su propio sexo (Burchell, Hardy, Rubery & Smith, 2015). Sólo el 18% de las mujeres y el 15% de los hombres trabajan en ocupaciones mixtas con un





40-60 % de hombres y mujeres. Además, los sectores en los que se concentran las mujeres suelen estar peor remunerados que aquéllos en los que se concentran los hombres (Boll, Leppin, Rossen & Wolf, 2016). Así, la segregación sectorial contribuye a ampliar la brecha salarial entre hombres y mujeres en todos los países, aunque también es cierto que el efecto de esta segregación es desigual si se hace una comparación entre los países (Comisión Europea 2017b; Rodríguez & Ugidos 2017, en referencia al País Vasco y España)².

Teniendo en cuenta todos los sectores de la economía, las mujeres de la Unión Europea, ganan de media un 16% menos que los hombres. Esta brecha de género se ha mantenido estable en los últimos cinco años y se prevé que, si se continuase con el ritmo de cambio actual, no se llegaría a cerrar en este milenio (Comisión Europea, 2017b). Si bien las desigualdades de género en el mercado laboral se han contenido o se están conteniendo, estamos lejos de que se eliminen. En concreto, los datos muestran que la brecha salarial entre hombres y mujeres puede incluso aumentar a medida que más mujeres acceden al mercado laboral (Boll *et al.* 2016). La evolución del mercado laboral ha sido desfavorable para las personas trabajadoras con salarios bajos, por lo que algunos llegaron incluso a afirmar que las mujeres han estado 'nadando contra corriente' (Blau & Kahn, 1997). Este estancamiento plantea interrogantes sobre la necesidad de reforzar y adaptar las iniciativas existentes.

2 Véase el índice de segregación profesional y sectorial publicado anualmente en el informe de la Comisión Europea sobre la igualdad entre mujeres y hombres (https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/2017_report_equality_women_men_in_the_eu_en.pdf) y los datos de European Institute for Gender Equality (EIGE), <http://eige.europa.eu/gender-equality-index>

EN DEFINITIVA, TRATAMOS DE OBSERVAR EL GRADO DE PARTICIPACIÓN DE HOMBRES Y MUJERES EN LOS BENEFICIOS Y EN EL CAPITAL DE LA EMPRESA

Además, a veces los datos ofrecidos por parte de las empresas ponen de manifiesto que las mujeres cobran sólo un 1% menos que los hombres, un porcentaje sorprendentemente pequeño cuando las compañías publican las diferencias de salario por el mismo trabajo, misma antigüedad y mismo lugar (*vg. Apple, Citi*) (diario El País, 26.04.2018). Sin embargo, somos conscientes de que estos datos no revelan una imagen fiel de la situación. Por eso queremos ir más allá, queremos que las empresas revelen asimismo otros elementos de remuneración como son la distribución de bonus, acciones, etc. En definitiva, tratamos de observar el grado de participación de hombres y mujeres en los beneficios y en el capital de la empresa, lo cual marca la diferencia real entre los ingresos de unos y otras. No podemos obviar que, en el ámbito empresarial ésta es una parte muy importante del puzzle, uno de los componentes del principio de igualdad denominado 'trabajo de igual valor' (Instituto de la Mujer, 2015a, 2015b).

Si fuera cierto que las mujeres están dispuestas a hacer el mismo trabajo que los hombres por menos dinero, las empresas sólo querrían contratar a mujeres, pero no es así. Lo cierto es que las mujeres ocupan puestos en trabajos de salarios bajos, es decir, realizan los trabajos de menor valor³. Las empresas contratan a mujeres y

3 Según datos de la Comisión Europea ofrecidos en el Comunicado de prensa del día internacional de la mujer de 2017, las mujeres ganan un 16,3 % menos que los hombres en toda Europa, en: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-17-489_es.htm

madres, frecuentemente a tiempo parcial (Davaki 2016), a las que 'les pueden pagar menos', ya que ocupan los puestos de trabajo de menor valor, y éstas realizan el trabajo que las empresas necesitan sacar adelante. En casi todos los sectores, los hombres ascienden más frecuentemente a funciones de supervisión o dirección, es decir, a trabajos de mayor valor, llegando a lo más alto, mientras que menos de los 5% de directores/as generales son mujeres (Comisión Europea, 2017b). Las mujeres ocupan sólo el 15% de los puestos del consejo de administración en todo el mundo, el 16% en España (Deloitte, 2017). Las mujeres siguen topándose con un techo de cristal a la hora de alcanzar puestos de gestión y liderazgo. Esta inercia se mantiene porque los hombres siguen siendo mayoría en la toma de decisiones de contratación y de promoción. Esta segregación vertical explica, en gran medida, la brecha salarial existente entre hombres y mujeres (Boll *et al.* 2016).

Finalmente, respecto a este último aspecto, no podemos obviar la alusión a la noción de 'empresa propiedad de mujeres' acuñada por *UN Women*, que la define como un negocio en el cual al menos el 51% de las acciones es de propiedad de mujeres o está controlado por una o más mujeres. Es, asimismo, obligada la referencia a *WEConnect International*⁴, por ser una organización global que certifica a empresas de propiedad de mujeres. Para ello utiliza los siguientes criterios: 51% de propiedad de una o más mujeres; con control diario y a largo plazo, y gestión empresarial por una o más mujeres; con aporte de capital y/o conocimientos de mujeres; y con operación independientemente desde otras empresas no certificadas. En cualquier caso, independientemente de los matices de

4 *WEConnect International*, Connecting Women's Enterprises with Market Opportunity. La Certificación de *WEConnect International* es una garantía formal para los compradores corporativos de que están adquiriendo productos y servicios de una empresa perteneciente a mujeres, en: <https://weconnectinternational.org/en/>



cada una de las definiciones, entendemos que es fundamental hacer énfasis sobre la participación de las mujeres en la propiedad y el control de las empresas, a fin de evitar las prácticas simbólicas o ilícitas así como el encubrimiento de las diferencias entre hombres y mujeres en el ámbito empresarial.

No olvidemos que *UN Women* se esfuerza por garantizar el respaldo a su mandato de lograr la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. En consecuencia, pone el foco sobre las operaciones de adquisición de empresas como una parte fundamental de la solución a favor de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (Chin, 2017).

1.2. DESIGUALDADES ECONÓMICAS DE GÉNERO EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DEL PAÍS VASCO

Ya que nuestro objetivo es identificar los factores clave que inciden en la participación de las mujeres en la empresa de Gipuzkoa, debemos tener en cuenta las desigualdades de género existentes concretamente en nuestro territorio en varios ámbitos, más allá de la situación general europea. Al centrarse nuestro análisis en la empresa, veremos brevemente algunos de los aspectos más significativos de dichas desigualdades socio-económicas de género, sin profundizar en otros ámbitos no ligados tan directamente con el

mundo empresarial, si bien es obvio que todas inciden las unas sobre las otras.

Para ello utilizaremos varios datos socio-laborales desagregados por sexo como son la tasa de actividad, el uso del tiempo dedicado a los grandes grupos de actividades diarias, la jornada laboral, las categorías profesionales y también el Índice de Igualdad de Género (en adelante IIG), referente a nivel europeo para comparar las desigualdades socio-económicas entre hombres y mujeres en todos los países europeos.

Los datos reflejan claramente las diferencias que persisten aún entre mujeres y hombres. Por un lado, la tasa de actividad sigue siendo mayor entre los hombres y la brecha es de casi un 20% entre ambos sexos, si bien es cierto que durante las últimas décadas las mujeres han ido incorporándose paulatinamente al mercado laboral. La mayor presencia de los hombres en el mercado laboral se refleja también en el hecho de que son éstos quienes más tiempo dedican al trabajo y a la formación diariamente. En este caso, además, la brecha de género es aún mayor, lo cual evidencia que las mujeres absorben en mayor medida el empleo a tiempo parcial.

Por otro lado, el tiempo medio dedicado a las labores domésticas y de cuidados a personas muestra que la división sexual del trabajo todavía persiste en la C.A. de Euskadi, ya que mientras los hombres son quienes mayor tiempo dedican al ámbito profesional, son las mujeres las que se encargan del trabajo “informal” del hogar y del sostenimiento de la vida. Así, las brechas en estos últimos casos son realmente escandalosas.

Tabla 1. DESIGUALDADES DE GÉNERO SOCIO-LABORALES EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE EUSKADI

	Tasa de actividad (%) 2017	Tiempo medio dedicado a trabajo y formación (horas) 2013	Tiempo medio dedicado a trabajos domésticos (horas) 2013	Tiempo medio dedicado a cuidados a personas del hogar (horas) 2013	Contratos a tiempo parcial (%) 2017
HOMBRES	61,81	3,16	1,37	0,21	8
MUJERES	51,25	2,22	3,08	0,36	26,7
BRECHA (%)	17,08	29,75	-124,82	-71,13	-233,75

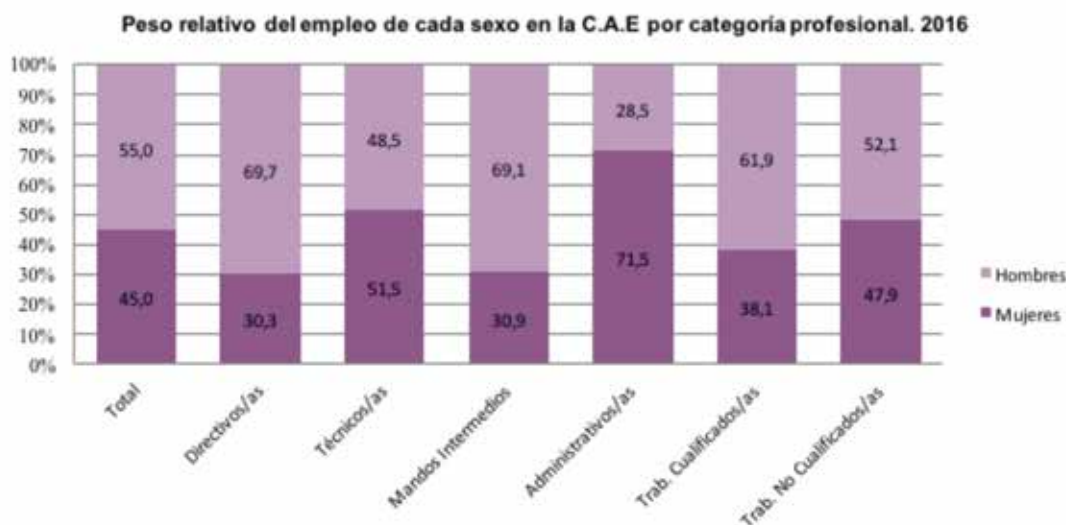
Fuente: elaboración propia a partir de los datos del INE (Encuesta de Población Activa) y EUSTAT (Encuesta de Presupuestos del Tiempo)

En el siguiente gráfico se muestra otro ámbito empresarial en el que se materializa la desigualdad por razón de sexo, en el de los puestos que ocupan mujeres y hombres. Siendo el peso relativo de cada sexo prácticamente equivalente en el empleo total, lo que se evidencia es que hay categorías profesionales claramente feminizadas y otras masculinizadas. De esta manera, los puestos de Dirección y de Mandos Intermedios están ocupados predominantemente por los hombres, donde solamente el 30% son mujeres. Los puestos de trabajadores cualificados también está claramente masculinizado, aunque en menor medida.

En el lado opuesto encontramos los puestos de Administrativas, donde 7 de cada 10 puestos los ocupan mujeres. Por último, tanto los puestos técnicos como de trabajos no cualificados están equitativamente repartidos entre los sexos.

Dicha distribución refleja la discriminación que sufren las mujeres en el ámbito profesional, ya que los puestos de Dirección y de Mandos Intermedios están reservados casi exclusivamente a los hombres, justamente los puestos que mayores responsabilidades, prestigio y remuneraciones tienen. Ello, sumado al fenómeno de la segregación sectorial más arriba mencionada, contribuye a que la brecha salarial entre mujeres y hombres siga sin desaparecer.

Gráfico 1. PESO RELATIVO DEL EMPLEO DE CADA SEXO EN LA C.A.E POR CATEGORÍA PROFESIONAL 2016



Para terminar utilizaremos el Índice de Igualdad de Género⁵, un índice compuesto que en un único valor resume el grado en el que en una sociedad, teóricamente, se ha alcanzado la igualdad de sexos. El índice resume en una escala adimensional, en la que 1 significa desigualdad total y 100 igualdad total, las desigualdades que todavía existen entre hombres y mujeres en una serie de aspectos relevantes que afectan a su bienestar y desarrollo personal. Se basa en 31 índices básicos, algunos de los cuáles acabamos de analizar directamente, divididos en 6 dimensiones: empleo, dinero, conocimiento, tiempo, poder y salud.

Aunque es imposible medir todas las facetas de la vida económica, social y política en las que las des-

igualdades entre ambos sexos se plasma, creemos que es un indicador útil en cuanto pone de relieve en qué ámbitos dichas diferencias son mayores, y en cuanto que manifiesta las diferencias existentes entre zonas geográficas y permite observar, a su vez, la evolución que dichos indicadores tienen en el tiempo.

La tabla 2 muestra la evolución que el IIG ha tenido en los diferentes países de la Unión Europea. En el caso de la C.A. de Euskadi, se observa que durante el periodo 2010-2015 se ha avanzado en materia de igualdad llegando casi hasta los 70 puntos. Si se compara con el resto de países, se evidencia que la CAE se encuentra entre aquellos países que supera la media de la UE-28, pero todavía tiene diferencias considerables con los niveles que presentan los países nórdicos, sobre todo Suecia. Es decir, en nuestro territorio se ha alcanzado un mayor grado de igualdad entre hombres y mujeres, comparado con el conjunto de la Unión Europea, pero la igualdad completa todavía se encuentra muy lejos y es visible que en dicha materia la CAE se encuentra por detrás de los países más avanzados.

⁵ El IIG es un índice que se obtiene gracias a la metodología creada por el Instituto Europeo para la Igualdad de Género. Dicho instituto, además de desarrollar la metodología, la ha aplicado en los diferentes países de la Unión Europea-28, obteniendo el IIG de cada uno de ellos para cuatro años diferentes: 2005, 2010, 2012 y 2015. A su vez, el EUSTAT, siguiendo dicha metodología ha hecho lo propio para la C.A. de Euskadi.

Tabla 2. EVOLUCIÓN DEL IIG EN LA C.A. DE EUSKADI Y EUROPA. 2010, 2012, 2015

Evolución del Índice de Igualdad de Género en la C.A. de Euskadi y Europa						
	2010		2012		2015	
	IIG	Índice (EU-28=100)	IIG	Índice (EU-28=100)	IIG	Índice (EU-28=100)
SUECIA	80,1	126	79,7	123	82,6	125
DINAMARCA	75,2	118	75,6	116	76,8	116
FINLANDIA	73,1	115	74,4	114	73	110
PAÍSES BAJOS	74	116	74	114	72,9	110
FRANCIA	67,5	106	68,9	106	72,6	110
REINO UNIDO	68,7	108	68,9	106	71,5	108
BÉLGICA	69,3	109	70,2	108	70,5	106
C.A. DE EUSKADI	68,8	108	69,1	106	69,3	105
IRLANDA	65,4	103	67,7	104	69,5	105
LUXEMBURGO	61,2	96	65,9	101	69	104
ESLOVENIA	62,7	98	66,1	102	68,4	103
ESPAÑA	66,4	104	67,4	104	68,3	103
ALEMANIA	62,6	98	64,9	100	65,5	99
AUSTRIA	58,7	92	61,3	94	63,3	96
ITALIA	53,3	84	56,5	87	62,1	94
MALTA	54,4	85	57,8	89	60,1	91
BULGARIA	55	86	56,9	88	58	88
LETONIA	55,2	87	56,2	86	57,9	87
POLONIA	55,5	87	56,9	88	56,8	86
LITUANIA	54,9	86	54,2	83	56,8	86
ESTONIA	53,4	84	53,5	82	56,7	86
PORTUGAL	53,7	84	54,4	84	56	85
CHIPRE	49	77	50,6	78	55,1	83
REPÚBLICA CHECA	55,6	87	56,7	87	53,6	81
CROACIA	52,3	82	52,6	81	53,1	80
RUMANÍA	50,8	80	51,2	79	52,4	79
ESLOVAQUIA	53	83	52,4	81	52,4	79
HUNGRÍA	52,4	82	51,8	80	50,8	77
GRECIA	48,6	76	50,1	77	50	76
UE-28	63,8	100	65	100	66,2	100

Fuente: EUSTAT. Indicadores estructurales

La siguiente tabla recoge 4 de las 6 dimensiones que el Índice de Igualdad de Género recoge, con sus respectivas subdimensiones, las que entendemos que tienen más nexos con el mundo empresarial. Al poner el foco en las diferentes dimensiones y subdimensiones so observa que las medidas de igualdad varían significativamente entre ellas y que, mientras algunas están por encima de ese 69,3 global, otras se encuentran por debajo.

Así, las dimensiones de empleo, dinero y tiempo presentan mejores resultados que en conjunto, mientras que la dimensión de poder está muy por debajo. De todos modos, al analizar más en detalle las subdimensiones, también encontramos diferencias importantes. Por ejemplo, en lo que atañe al poder, la subdimensión relativa al poder político es relativamente alta (80,4 puntos), ya que mide la participación de ambos sexos en los órganos de representación y de poder político. Al contrario, la subdimensión de poder

económico, justamente el que hace referencia al mundo empresarial, es realmente desolador, si bien es cierto que a nivel europeo dicha tendencia es lo común.

Otra de las cuestiones que se evidencia es la ya mencionada segregación del trabajo existente entre mujeres y hombres, que presenta un nivel por debajo del IIG global, mientras que en cuanto a la participación, a priori, se estaría más cerca de la igualdad.

También la dimensión de tiempo esconde dos caras divergentes de la misma moneda. Por una parte muestra cómo en la sociedad vasca se está equiparando poco a poco entre ambos sexos las labores relacionadas al cuidado de las personas, trabajo que históricamente se le ha sido asignado a la mujer. Pero por otra parte las desigualdades en cuanto al tiempo dedicado a actividades sociales se mantienen intactas.

Tabla 3. IIG DE LA C.A. DE EUSKADI Y LA UE-28 POR DIMENSIONES Y SUBDIMENSIONES

	C.A. de Euskadi	EU-28
Índice de Igualdad de Género	69,3	66,2
Dimensión de Empleo	72,2	71,5
Subdimensión de Participación	80,6	79,8
Subdimensión de Segregación y calidad del trabajo	64,7	64,0
Dimensión de Dinero	84,5	79,6
Subdimensión de Recursos financieros	76,1	73,0
Subdimensión de Situación económica	93,9	86,7
Dimensión de Tiempo	70,7	65,7
Subdimensión de Actividades relacionadas con los cuidados	89,3	70,0
Subdimensión de Actividades sociales	56,0	61,6
Dimensión de Poder	52,9	48,5
Subdimensión de Poder político	80,4	52,7
Subdimensión de Poder económico	36,3	39,5
Subdimensión de Poder social	50,7	55,0

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del EUSTAT. Indicadores estructurales

1.3. ENRAIZAMIENTO DE LAS EMPRESAS EN EL TERRITORIO A TRAVÉS DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS EN LAS EMPRESAS COMO FORMA DE EVITAR LA DESLOCALIZACIÓN

Está comprobado que disponer de un tejido socio-económico empresarial fuerte es fundamental para un mayor desarrollo de los territorios, pero uno de los fenómenos con el que nos encontramos en nuestro territorio es la pérdida del número de establecimientos y de empresas debido, entre otros factores, a que las grandes empresas (multinacionales y extranjeras, sobre todo) ejercen una competencia que muchas de las pequeñas y medianas empresas no pueden soportar.

Unido a ello ha de tenerse en cuenta que dichas empresas transnacionales toman sus decisiones estratégicas en sus matrices, situadas en otros países, y que por tanto no tienen una especial consideración con aquellos territorios en los que implantan sus negocios, más allá de que éstos sean rentables. Por lo tanto, su implantación o marcha de un territorio se limita exclusivamente a que saquen una rentabilidad determinada o que le reporte algún beneficio en clave de estrategia empresarial.

Otro factor importante que influye en el tejido empresarial de un territorio es el llamado ciclo de vida de las empresas y el dinamismo de la economía para la creación de nuevas sociedades. En este sentido, cabe recalcar el fenómeno de la falta de relevo generacional de las pequeñas empresas, sobre todo las familiares.

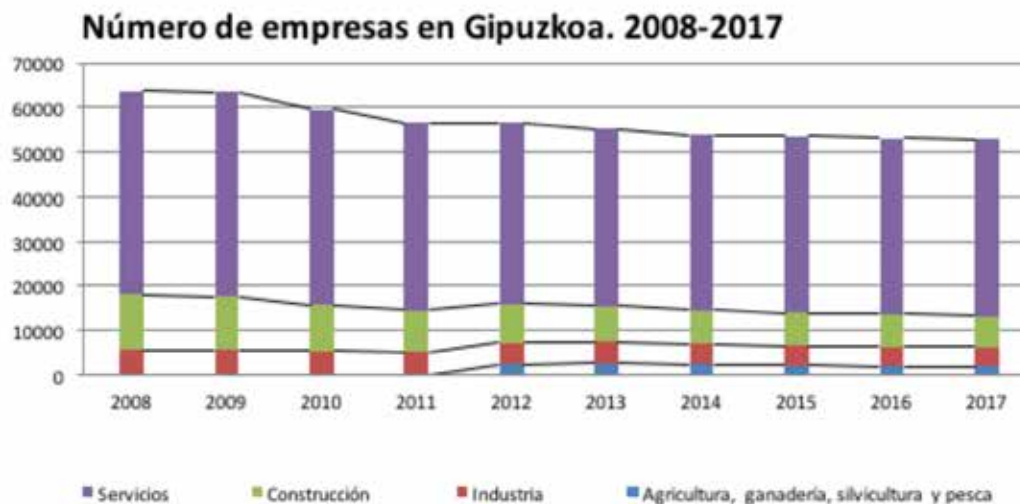
Todos estos factores, unidos a la crisis económica que estalló en el 2008, han tenido un efecto claramente negativo en el tejido empresarial de Gipuzkoa, tal y como podemos comprobar atendiendo a los datos que publica el EUSTAT.

El gráfico 1 muestra la evolución que desde el inicio de la crisis ha tenido el número de empresas en el Territorio Histórico de Gipuzkoa, desglosado según la actividad económica que realizaban las mismas. El descenso del número de empresas guipuzcoanas durante el período presentado es evidente, sobre todo en los primeros años de recesión, destacando sobremanera las caídas del 2010 y del 2013. Los siguientes años, hasta el 2017, el número de empresas también ha seguido cayendo, pero de manera algo más leve.

Otra cuestión a remarcar es que dicha evolución negativa del número de empresas se repite en todos los sectores de actividad en estos últimos 10 años. Es cierto que en los últimos años dicho descenso es cada vez menor para todos los sectores y que incluso en el caso del sector servicios desde el 2015 se viene invirtiendo dicha dinámica, pero todavía no se ha recuperado todo el tejido empresarial que existía en el 2008.



Gráfico 2. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS EN GIPUZKOA. 2008-2017



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Directorio de Actividades económicas del EUSTAT

En la Tabla 1 vemos la evolución del número de empresas según su tamaño, desglosado por estrato de personas empleadas. Es evidente que la casi totalidad del tejido empresarial de Gipuzkoa se conforma de las micro y pequeñas empresas y son, a la vez, las que peor evolución han conocido. Y es que de las casi 12.000 empresas que el tejido empresarial ha perdido, el 95% corresponden a la evolución del número de empresas de menos de 5 personas trabajadoras.

En conjunto, en el año 2017 había en Gipuzkoa un 18% de empresas menos que las existentes al inicio de la crisis. Destacan por su evolución ne-

gativa las ya mencionadas micro-empresas, pero también las pequeñas y medianas, que son en torno a un 15% menos que en el 2008. En el otro extremo encontramos la evolución que presentan las grandes empresas, las cuáles prácticamente se mantienen o incluso aumentan su número respecto al momento de estallar la crisis. Los efectos de la crisis son evidentes así como los efectos de la competencia que ejercen las grandes empresas sobre las pequeñas y medianas empresas, lo cual afianza su concentración del poder y de mercado en detrimento de los agentes económicos más modestos.

Tabla 4. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS EN GIPUZKOA POR ESTRATO DE PERSONAS EMPLEADAS. 2008-2017

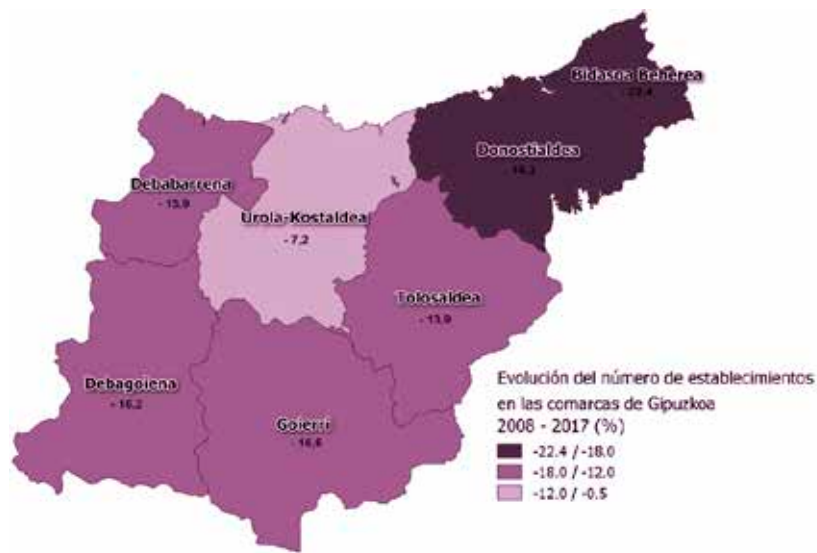
Número de empresas en Gipuzkoa por estrato de personas empleadas. 2008-2017											Evolución 2008-2017	
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Abs.	%
0 a 2	50.422	48.915	45.620	43.417	43.486	42.512	41.539	41.087	40.797	40.291	-10.131	-20%
3 a 5	7.957	7.954	7.558	7.166	7.168	7.006	6.806	6.848	6.716	6.792	-1.165	-15%
6 a 9	2.658	2.749	2.710	2.529	2.355	2.377	2.337	2.360	2.410	2.465	-193	-7%
10 a 14	1.293	1.286	1.198	1.208	1.235	1.174	1.175	1.117	1.134	1.163	-130	-10%
15 a 19	732	689	647	634	646	652	610	604	627	624	-108	-15%
20 a 49	1.238	1.240	1.162	1.131	1.062	1.008	959	966	1.015	1.046	-192	-16%
50 a 99	358	355	331	322	311	299	291	292	299	314	-44	-12%
100 a 249	165	171	158	150	158	157	162	157	163	163	-2	-1%
250 a 499	45	47	47	45	42	35	34	39	39	43	-2	-4%
>= 500	23	25	25	26	28	29	27	27	25	27	4	17%
Total	64.891	63.431	59.456	56.628	56.491	55.249	53.940	53.497	53.225	52.928	-11.963	-18%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Directorio de Actividades económicas del EUSTAT

En el Mapa 1 mostramos la evolución que el número de establecimientos ha tenido en las diferentes comarcas de Gipuzkoa desde el estallido de la crisis hasta el 2017 (último año disponible). Incorporamos dicho dato porque la destrucción de empresas por sí sola, podría no derivar directa e irremediablemente en un menor tejido socio-económico en un territorio dado, ya que las empresas en activo podrían (en teoría) ser capaces de aumentar su actividad y crear más establecimientos que los que se hayan cerrado en un período determinado, si el contexto económico es favorable.

Constatamos que, al igual que hemos visto con el número de empresas para el conjunto de Gipuzkoa, todas las comarcas presentan dinámicas negativas, en la medida en que en todas ellas hay, a fecha de 2017, menos establecimientos que los que había en el 2008. Encontramos variaciones significativas entre comarcas, siendo las que mayor pérdida del número de establecimientos han conocido son las comarcas del Bajo Bidasoa y Donostialdea, que son, justamente las que aglutinan más del 60% de los establecimientos de todo el Territorio Histórico de Gipuzkoa. En el otro extremo encontramos Urola Costa, que ha conocido una bajada del 7% en el período estudiado.

Mapa 1: EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS EN GIPUZKOA. 2008 - 2017



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Directorio de Actividades económicas del EUSTAT

Tabla 5. NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS EN GIPUZKOA. 2008 - 2017

Nº de establecimientos en Gipuzkoa		
Comarca	2008	2017
Bajo Bidasoa	8581	6657
Bajo Deba	4792	4027
Alto Deba	4726	3959
Donostia-San Sebastián	36596	29884
Goierri	5786	4824
Tolosa	4585	3946
Urola Costa	6652	6174

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Directorio de Actividades económicas del EUSTAT

Para terminar el análisis del contexto socio-económico, presentamos a grandes rasgos los datos sobre el número de personas empleadas en las empresas de la Comunidad Autónoma de Euskadi y de Gipuzkoa.

En nuestro Territorio Histórico en el 2017 había 26.000 personas menos empleadas en las empresas, es decir, un 10% menos que al inicio de la crisis. Dicho dato no sorprende viendo que, como se reflejan en las tablas anteriores, tanto el número de empresas como de establecimientos han descendido para el mismo periodo.

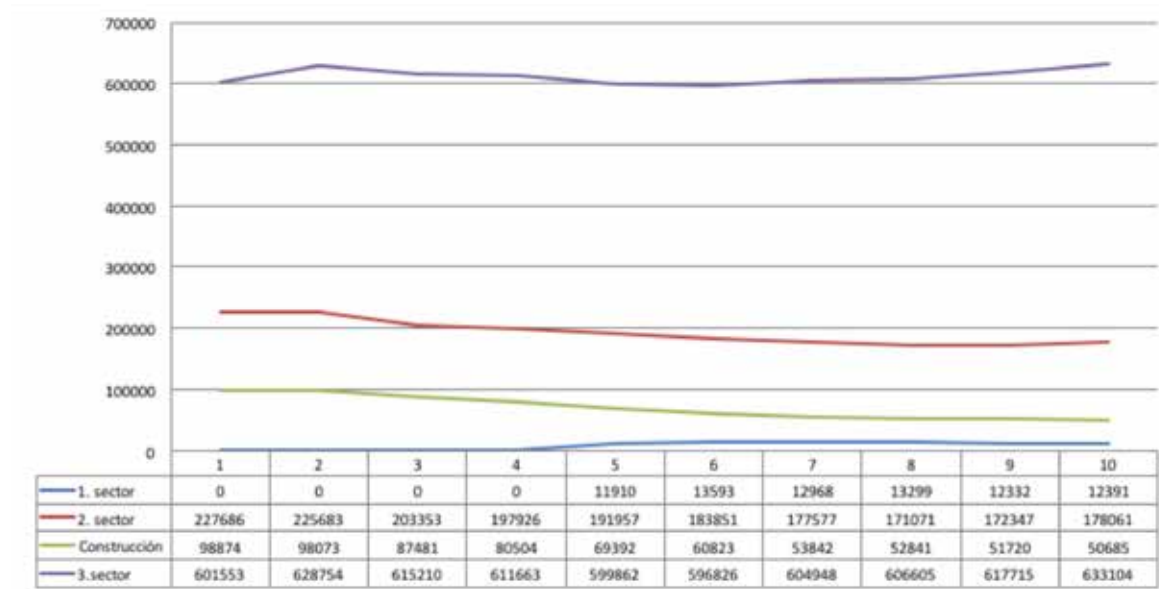
Si atendemos a los datos del empleo según el sector de actividad (no se disponen de datos para Gipuzkoa), se observa que tanto los sectores industrial y de la construcción han padecido de manera más contundente el golpe de la crisis, presentando unos niveles de empleo un 22% y un 49% menor en el 2017, comparado con el 2008. Los últimos 2 años, sin embargo, el sector industrial de la C.A.E. ha aumentado en torno al 4% el número de personas empleadas, mientras que la bajada en el sector de la construcción está siendo aminorada.

Tabla 6. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE PERSONAS EMPLEADAS EN GIPUZKOA. 2008-2017

Número de personas empleadas en Gipuzkoa. 2008-2017											
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Evolución Abs. %
Personas empleadas	263.714	265.868	253.597	246.554	243.405	236.763	232.420	231.744	232.829	237.715	-25.999 -10%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Directorio de Actividades económicas del EUSTAT

Gráfico 3. EVOLUCIÓN DE LAS PERSONAS EMPLEADAS EN LA C.A. DE EUSKADI, SEGÚN SECTOR DE ACTIVIDAD. 2008-2017



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Directorio de Actividades económicas del EUSTAT.



2. CONCEPTOS RELEVANTES EN EL ANÁLISIS



A la hora de emitir el informe del trabajo realizado conviene precisar el sentido de algunos de los conceptos utilizados.

2.1. PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN LA EMPRESA

De forma preliminar, diremos que la participación de las personas trabajadoras en la empresa constituye un objetivo largamente perseguido desde los tiempos de la revolución industrial (Albalade, 2001). A lo largo de la historia, este proceso se ha visto condicionado por innumerables factores, por lo que su definición es susceptible de acoger una amplia gama de modelos dependiendo del momento histórico, de la perspectiva ideológica, del área de conocimiento desde la que se contemple o de las diferentes corrientes teóricas (De la Villa, 1980). Así pues, la participación en la empresa es un tema especialmente complejo que puede tratarse desde muy diversas perspectivas y puede dar cobertura a un amplio inventario de formas organizativas de las personas trabajadoras en el lugar de trabajo, que van desde la más elemental expresión de la representación obrera hasta la más refinada manifestación de autogestión (Palomeque, 2006).

2.2. EMPRESA DE PROPIEDAD DE MUJERES

La definición de esta noción puede variar según el país o la organización. Así, *ONU Mujeres* (UN Women, 2017) la define como un negocio en el cual al menos el 51% de las acciones de la empresa es propiedad de mujeres o está controlado por una o más mujeres. En cambio,

WEConnect International, organización global que certifica a empresas de propiedad de mujeres, exige los siguientes requisitos: que al menos el 51% de la empresa sea de propiedad de una o más mujeres; que el control diario y a largo plazo y la gestión empresarial sea ejercida por una o más mujeres; con aporte de capital y/o conocimientos de mujeres; y que la empresa opere independientemente de otras empresas no certificadas.

En cualquier caso, cualquiera que sea la definición utilizada, es fundamental hacer énfasis en la propiedad y el control efectivo por parte de las mujeres, a fin de evitar las prácticas simbólicas o el encubrimiento.

2.3. IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

La igualdad de oportunidades es uno de los valores fundamentales de la Unión Europea. Sin embargo, no es una realidad en el ámbito laboral. Lograr la igualdad de género es uno de los objetivos de desarrollo sostenible recogidos en la *Agenda 2030 para el desarrollo sostenible de las Naciones Unidas* y contribuye igualmente a consolidar el pilar europeo de los derechos sociales proclamado por el Parlamento Europeo, el Consejo y la Comisión en la *Cumbre Social para empleos justos y crecimiento* que tuvo lugar el 17 de noviembre de 2017 en Gotemburgo, en particular, su principio nº 2, relativo a la igualdad de género en todos los ámbitos, y su principio nº 3, relativo a la igualdad de oportunidades (Comisión Europea, 2017a).

Así pues, sigue siendo una prioridad política para la Unión Europea y el *Plan de Acción de la UE 2017-2019, Abordar la brecha salarial entre hombres y mujeres* (Comisión Europea, 2017b) busca hacer efectivo este compromiso con un listado de acciones fundamentales concretas, como son:

1. Mejorar la aplicación del principio de igualdad de retribución
2. Combatir la segregación profesional y sectorial
3. Romper el techo de cristal: iniciativas para combatir la segregación vertical
4. Abordar la penalización por cuidados
5. Dar mayor importancia a las capacidades, esfuerzos y responsabilidades de las mujeres
6. Visibilizar: sacar a la luz las desigualdades y los estereotipos
7. Alertar e informar sobre la brecha salarial entre hombres y mujeres
8. Mejorar las asociaciones para corregir la brecha salarial entre hombres y mujeres

Junto con ello, desde la Comisión Europea se insiste en que las políticas de fomento del equilibrio entre la vida privada y la vida profesional son una condición previa para mejorar alcanzar esta igualdad, ya que un buen equilibrio entre estos dos ámbitos aumenta las oportunidades de las mujeres en el mercado laboral y elimina los obstáculos de acceso al empleo (Olah, Hobson & Carlson, 2017).

EN NUESTRO CASO, VAMOS A CENTRARNOS EN UNA NOCIÓN AMPLIA DE PARTICIPACIÓN QUE INCLUYE TANTO LA PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN, EN EL GOBIERNO DE LA EMPRESA, ES DECIR, EN LA INTERVENCIÓN COLECTIVA DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES, COMO EN LA PARTICIPACIÓN FINANCIERA, LA PARTICIPACIÓN EN LA PROPIEDAD Y EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA.

2.4. SEGREGACIÓN HORIZONTAL Y SEGREGACIÓN VERTICAL

En Europa, es patente la segregación generalizada, tanto horizontal como vertical, en el ámbito laboral, en numerosas profesiones y sectores económicos. Si bien se consiguió que disminuyera en la década de 1980, la tendencia se detuvo en los 90 y persisten actualmente elevados niveles de segregación laboral entre hombres y mujeres.

La segregación horizontal consiste en que la presencia de mujeres y hombres se concentra en actividades asociadas con tareas típicamente femeninas y masculinas, atendiendo a una división del trabajo por sexos (Anker, 1998). En Europa, la mayoría de las personas trabajadoras tienen principalmente colegas de su mismo sexo (Burchel, Hardy, Rubery & Smith, 2015). Actualmente, sólo el 18% de las mujeres y el 15% de los hombres trabajan en ocupaciones que podrían calificarse de mixtas con un 40-60% de hombres y mujeres (Comisión Europea, 2017b). Además, los sectores en los que predominan

las mujeres suelen estar peor remunerados que aquéllos en los que se concentran los hombres (Boll, Leppin, Rossen & Wolf, 2016), por lo que esta segregación sectorial contribuye a ampliar la brecha salarial entre hombres y mujeres. Es algo que sucede en todos los países, aunque los efectos varían de unos a otros. Si bien existen iniciativas dirigidas a reducir esta segregación horizontal animando a las mujeres a entrar en sectores tradicionalmente dominados por los hombres, como la ciencia y la tecnología, lo cierto es que los niveles de segregación sectorial y profesional apenas han variado en general.

Es evidente que persisten los estereotipos sobre el papel de los hombres y las mujeres en la sociedad. Ésta es una de las causas principales de la segregación horizontal y, en opinión de algunos, estos estereotipos perviven alimentados, incluso, por políticas de equilibrio entre la vida privada y la vida profesional que han resultado ser inadecuadas, porque han potenciado la dedicación de las mujeres al cuidado de los niños o de familiares dependientes (European Commission, 2015).



A ello hay que añadir la segregación vertical, el hecho de que, en casi todos los sectores, los hombres ascienden más frecuentemente a puestos con funciones de supervisión o dirección. En general, hay una mayor concentración de hombres en niveles de responsabilidad que llegando hasta lo más alto, mientras que menos del 5% de los directores generales son mujeres. Así pues, éste es otro de los factores que explican esa proporción significativa de la brecha salarial entre hombres y mujeres. Sea cual sea el sector laboral, hasta en los más feminizados, el número de mujeres disminuye cuando se asciende en la jerarquía, de manera que su presencia en puestos de responsabilidad y de poder es mínima. A pesar de que los niveles de estudios y de formación de las mujeres han aumentado significativamente, su repercusión sobre la segregación vertical ha sido mínima.

2.5. TECHO DE CRISTAL

Además de la brecha salarial entre hombres y mujeres, otro de los efectos negativos de la segregación vertical es el denominado “techo de cristal” (Morrison, White & Van Velsion, 1992). Este concepto hace referencia al conjunto de impedimentos que dificultan que las mujeres se ubiquen en las estructuras de poder y que limitan su posición con respecto al reconocimiento social, el control de los activos productivos, la información y la participación en la toma de decisiones. Se trata de una barrera, muchas veces tan sutil que es casi transparente, pero que resulta un fuerte impedimento para que las mujeres puedan ascender dentro de las jerarquías corporativas. Es una realidad que los puestos de relevancia que deberían estar a su alcance debido a sus conocimientos, sus esfuerzos, capacidades y habilidades, permanecen inalcanzables para la mayoría de las mujeres (Sarrió, Barberá, Ramos & Candela, 2002). Algunos autores hablan incluso del “techo de cemento” como una barrera francamente contundente que hace que las mujeres decidan abandonar ante la presión

extrema y desproporcionada que esto conlleva (Chinchilla *et al*, 2005; Barberá *et al*, 2011; Martínez & Saavedra, 2016).

En el *Plan de acción de la UE 2017-2019*, la Comisión Europea (2017b) asume el compromiso de romper el techo de cristal y combatir la segregación vertical (*vid.* Acción 3 del Plan), apoyando prácticas que mejoren el equilibrio entre mujeres y hombres en los procesos y puestos de toma de decisiones en todos los sectores. Admite que en todos los sectores las mujeres tienen menos probabilidades de ascender y asumir responsabilidades directivas, por lo que está decidida a trabajar para adoptar una Directiva sobre la mejora del equilibrio entre mujeres y hombres en las direcciones de las sociedades cotizadas en bolsa. Asimismo, estima necesario seguir apoyando políticas de diversidad de género orientadas a mejorar ese equilibrio en todo tipo de puestos de toma de decisiones. A ello hay que añadir su compromiso para poner en marcha la iniciativa para la conciliación de la vida familiar y la vida laboral, a fin de fomentar un mejor equilibrio y reparto de responsabilidades familiares entre mujeres y hombres, alentando así a las mujeres a que soliciten puestos superiores.

2.6. BRECHA SALARIAL

Teniendo en cuenta todos los sectores de la economía, las mujeres de la Unión Europea, ganan de media un 16% menos que los hombres. Esta brecha de género se ha mantenido estable en los últimos cinco años y se prevé que, si se continuase con el ritmo de cambio actual, se llegaría a cerrar en el próximo milenio (Comisión Europea, 2017b). Así pues, las desigualdades de género en el mercado laboral se han contenido, pero no se han eliminado. En concreto, los datos muestran que la brecha salarial entre hombres y mujeres puede incluso aumentar a medida que más mujeres entren en el mercado laboral (Boll, Leppin, Rossen & Wolf, 2016). Debe tenerse en cuenta



que la evolución del mercado laboral ha sido desfavorable para los trabajadores con salarios bajos y por tanto, algunos llegan incluso a afirmar que las mujeres han estado ‘nadando contra la corriente’ (Blau & Kahn, 1997). Este estancamiento plantea interrogantes sobre la necesidad de reforzar y adaptar las iniciativas existentes.

Prácticamente en todas las profesiones los hombres cobran más que las mujeres. La Comisión Europea (2017b) admite que la discriminación salarial está generalizada, de modo que una mujer puede cobrar menos que un hombre por exactamente el mismo trabajo y que el trabajo que realizan habitualmente las mujeres está peor pagado que el trabajo que realizan habitualmente los hombres, incluso cuando tiene igual valor. Admite igualmente que es general el secretismo que rodea los niveles salariales y que dificulta aún más la detección de los casos de discriminación. Ello hace que si bien la mayoría de europeos son conscientes de la existencia de una brecha salarial entre hombres y mujeres en todos los sectores económicos, no creen que exista tal brecha en su propia empresa. Se calcula que un tercio de las personas empleadas desconocen los salarios de sus colegas. En cálculos de la Comisión Europea, casi dos tercios estarían a favor de publicar los salarios medios por sexo y tipo de trabajo que se gana en la organización o empresa en la que trabajan.

2.7. EMPODERAMIENTO

Actualmente las mujeres finalizan su formación con mejores cualificaciones que los hombres pero, antes de cumplir los 34 años, ya ganan un 10% menos que los hombres y esta brecha salarial se acentúa a causa de la penalización por

maternidad (Comisión Europea, 2017b). Ello conlleva la reducción de los ingresos, una mayor concentración en el trabajo a tiempo parcial e interrupciones en su carrera profesional que contribuyen a la brecha salarial y a la brecha en las pensiones. Por ello las políticas de fomento del equilibrio entre la vida privada y la vida profesional deben tratar de eliminar esos obstáculos de acceso al empleo para las mujeres (Olah, Hobson & Carlson, 2017).

En el contexto del pilar europeo de los derechos sociales, la Comisión Europea está dispuesta a apoyar el empoderamiento económico de las mujeres (2017b, Acciones 4, 5 y 6). A este respecto, cabe destacar su intención de abordar la penalización por cuidados. La Comisión ha adoptado una iniciativa para mejorar la conciliación de la vida familiar y profesional de los progenitores y cuidadores, que mejora el actual marco jurídico de la UE en materia de permisos. La iniciativa tiene por objeto abordar el problema de la menor presencia de las mujeres en el mundo laboral procurando un mejor reparto de las responsabilidades familiares entre hombres y mujeres, a fin de reducir los riesgos de que las mujeres tengan menos posibilidades de progresar en su carrera profesional y combatir los estereotipos que disuaden a los empleadores a contratar y/o ascender a las mujeres.

Asimismo, la Comisión ve necesario adoptar medidas para mejorar los salarios en las profesiones con predominio de mujeres (Comisión Europea 2016), como reconocimiento de sus capacidades, esfuerzos y responsabilidades. Por ello tiene previsto trabajar en el marco de su nueva Agenda de Capacidades, en la que prestará atención especial a las cuestiones de género, con el fin de garantizar la igualdad de oportunidades y la igualdad de retribuciones en la práctica.





3. EL PROYECTO

El proyecto titulado *“La participación de las mujeres en la empresa: un instrumento de análisis avanzado desde la perspectiva de género”* se enmarca en la convocatoria de ayudas de 2017 promovida por el Departamento de Promoción Económica, Medio Rural y Equilibrio Territorial de la Diputación Foral de Gipuzkoa *“Programa de promoción de personas y empresas participativas en Gipuzkoa”* (Acuerdo Consejo de Gobierno Foral de 6.6.2017, B.O.G. núm. 112/2017).

empresas participativas, en las que la adecuada distribución de las rentas, la configuración de proyectos compartidos y sostenibles, la corresponsabilización de todas sus personas.

En la actual coyuntura económica, uno de los retos a los que se enfrenta toda administración pública es la de potenciar el tejido productivo, promoviendo la inversión en las empresas del territorio.

3.1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

La citada convocatoria tiene por objeto ahondar y potenciar fórmulas participativas de organización de las empresas, impulsar que éstas sean unas organizaciones basadas en las personas y enraizadas en el territorio, con el fin de contribuir a una adecuada distribución de las rentas, a la configuración de proyectos compartidos y sostenibles, al empleo de calidad, la corresponsabilización de todas las personas y el compromiso con el entorno, como elementos de diferenciación competitiva.

En este contexto, la Diputación Foral de Gipuzkoa, lleva años trabajando en favorecer el protagonismo de las personas en los proyectos empresariales como clave para lograr una Gipuzkoa más participativa y comprometida a través de la promoción de un modelo de desarrollo socio-económico basado en organizaciones centradas en las personas y enraizadas en el territorio. Trata de dirigirse hacia un modelo que conciba la empresa como una institución en la que colaboran las distintas partes interesadas y buscan conjuntamente una perspectiva de negocio duradera, una competitividad económica y un equilibrio social y actúan en consecuencia. Para ello, la Diputación Foral de Gipuzkoa se ha propuesto poner en valor la contribución social y económica de la empresa, apostando por disponer del mayor número posible de

POR ELLO, ANTE LA GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA, RESULTAN ESPECIALMENTE INTERESANTES AQUELLAS INVERSIONES EN EMPRESAS REALIZADAS POR PERSONAS COMPROMETIDAS CON LAS MISMAS Y CON EL TERRITORIO, A FIN DE MINIMIZAR LOS RIESGOS TAN PRESENTES DE LA DESLOCALIZACIÓN Y NO CABE DUDA DE QUE ENTRE LAS PERSONAS MÁS COMPROMETIDAS CON LAS EMPRESAS SE ENCUENTRAN LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN ELLAS, SUS PLANTILLAS.

Éstos son los fines a los que pretende responder la Norma Foral 6/2016, de 15 de diciembre, de modificación de las Normas Forales del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, para incentivar la participación de las personas trabajadoras en la empresa. A la vista de lo expuesto, la Norma introduce determinadas modificaciones en materia tributaria para favorecer la inversión empresarial a través de la participación de las personas trabajadoras en la propiedad de las empresas. Como afirma su exposición de motivos, esta vía de financiación de las empresas permite que las personas trabajadoras participen en la gestión y en la toma de decisiones estratégicas de sus empresas, de lo cual resulta beneficiado en último término el propio proyecto empresarial.

En la normativa del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas de Gipuzkoa ya se contemplaban diferentes incentivos para favorecer la participación de las personas trabajadoras en la propiedad de sus empresas. Así, debe mencionarse que, desde el punto de vista de la persona transmitente, en Gipuzkoa se estima que no existe ganancia o pérdida patrimonial en la transmisión de empresa, sea ésta individual o con forma societaria, cuando las personas que la adquieran sean trabajadoras de la misma. Desde el punto de vista de las personas adquirentes, por otro lado, debe señalarse la deducción en cuota que pueden aplicar las personas trabajadoras que adquieran acciones o participaciones de su propia empresa, o de empresas del grupo.

Partiendo de esa situación, la citada Norma Foral 6/2016 sigue avanzando en los incentivos para fomentar la adquisición de participación de las personas trabajadoras en la empresa. Por una parte, prevé la eliminación de algunos de los obstáculos que dificultan la adopción de tales decisiones, tratando de actualizarlos a la realidad social actual y a los instrumentos de participación que han venido surgiendo. Por otra, por lo que se refiere a la deducción por la participación de las personas trabajadoras en la empresa, cabe destacar las siguientes novedades:

- La deducción pasa del 10% al 15% si los contribuyentes adquirentes son hombres, y al 20% si son mujeres.
- El límite anual, que era de 1.200 euros, pasa a ser de 1.500 euros anuales, cuando la persona adquirente sea hombre, y de 2.000 euros anuales, cuando sea mujer.
- Además, las cantidades no deducidas por exceder de los citados límites anuales o por insuficiencia de cuota íntegra van a poder aplicarse en los cuatro ejercicios siguientes.
- Asimismo, se establece que la suma de los importes deducidos por cada contribuyente a lo largo de los sucesivos períodos impositivos no podrá superar la cifra de 6.000 euros, cuando la persona adquirente sea hombre, y de 8.000 euros, cuando la adquirente sea mujer.

Como puede observarse, entre las novedades señaladas destaca especialmente la adopción de medidas afirmativas a favor de las mujeres. Tal y como se dice en la exposición de motivos de la Norma Foral 6/2016, ello responde al objeto de favorecer la igualdad real y efectiva de mujeres y hombres, de conformidad con lo ya previsto en la Norma Foral 2/2015, de 9 de marzo, para la igualdad de mujeres y hombres⁶, en el marco del 'II Plan de Igualdad de Mujeres y Hombres 2013-2020' de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Con ello se pretende impulsar la igualdad de género en el acceso a la participación de las personas trabajadoras en las empresas y, en último término, facilitar el acceso de las mujeres a los órganos de dirección de las empresas. Ésos son los objetivos propuestos.

⁶ Publicada en el *Boletín Oficial de Gipuzkoa* núm. 50, de 16.03.2016.

Evidentemente, es lógico suponer que esta Norma no va a ser el colofón en la consecución de esa igualdad total entre mujeres y hombres. Pero entendemos que sí representa, al menos, un paso importante para la concienciación de la sociedad y constituye una muestra de cómo, desde los poderes públicos, se puede contribuir a paliar los efectos negativos de la brecha de género. En definitiva, consideramos que es un ejemplo de buenas prácticas y esperamos que sirva para abrir camino a la adopción de ulteriores medidas en ese mismo sentido.

En este contexto, el objetivo principal del proyecto es el de ofrecer un instrumento de análisis avanzado de la participación de las mujeres en la toma de decisiones, en los beneficios y en la propiedad de las empresas afincadas en el Territorio Histórico de Gipuzkoa. Para ello, entendemos que no sólo es necesario realizar un análisis laboral teniendo en cuenta las desigualdades económicas que sufren las mujeres. Añadir el análisis de la participación contribuye a una mejor comprensión de la realidad y a favorecer la implementación de formas organizacionales innovadoras en las empresas.

3.2. OBJETIVOS DE LA FINANCIACIÓN

La financiación de nuestro proyecto titulado “La participación de las mujeres en la empresa: un instrumento de análisis avanzado desde la perspectiva de género”, se enmarca en la convocatoria de ayudas de 2017 de la Diputación Foral de Gipuzkoa “Programa de promoción de personas y empresas participativas en Gipuzkoa” (BOG núm.112/2017). Esta convocatoria está dirigida a todo tipo de entidades radicadas en Gipuzkoa (empresas, asociaciones empresariales, organizaciones sindicales, entidades pertenecientes a la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación, centros docentes, universidades y cualesquiera otras asociaciones o entidades) y prevé la concesión de ayudas a través de un procedimiento de concurrencia competitiva.

La citada convocatoria de ayudas conecta con los fines de interés general y los objetivos de la Diputación Foral de Gipuzkoa que, en su programa de gobierno, apuesta por un modelo de progreso territorial basado en políticas que contribuyan a una adecuada distribución de las rentas, a la



configuración de proyectos compartidos y sostenibles, al empleo de calidad, la corresponsabilización de todas las personas y el compromiso con el entorno, como elementos de diferenciación competitiva.

Con el objeto de ahondar en políticas públicas de compromiso con las personas, las empresas y el territorio, el gobierno de Gipuzkoa busca financiar proyectos dirigidos a potenciar fórmulas participativas de organización de las empresas, fórmulas para impulsar que éstas sean unas organizaciones basadas en las personas y que, además, estén enraizadas en el territorio. Se espera así que desde las empresas se pueda contribuir a una más adecuada distribución de las rentas, a proyectos compartidos y sostenibles, al empleo de calidad y al compromiso con el entorno. En definitiva, la convocatoria busca financiar propuestas para la configuración de organizaciones y empresas que adopten un modelo de desarrollo basado en tener articuladas diversas formas de participación de las personas trabajadoras en su proyecto empresarial, ya sea a través de la participación en la gestión, en los resultados y/o en el capital. Se trata así de que las personas se impliquen activamente en los proyectos empresariales.

En la convocatoria se demandan propuestas o proyectos acerca de la participación de las personas trabajadoras en las empresas y proyectos sobre lugares de trabajo transformadores. Es decir, pretenden financiar proyectos que desarrollen procesos que permitan a las personas trabajadoras ejercer alguna influencia en su trabajo, en sus condiciones de trabajo, en los resultados de su trabajo, en la generación de contextos de trabajo favorables, así como en las decisiones y estrategias de las empresas. A este respecto, la convocatoria de ayudas subraya que cada empresa debe definir y desarrollar su propio itinerario a favor de la participación y de favorecer la capacidad de decisión de las personas, la competitividad de las empresas y la cohesión social y territorial. Por ello pretende promover procesos, acciones y experimentaciones que tengan estos objetivos.

3.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

En consonancia con los objetivos marcados por la convocatoria de ayudas y con el ánimo de realizar aportaciones para su consecución, nuestro proyecto tiene el propósito de ofrecer un instrumento de análisis de la participación de las mujeres en la toma de decisiones, en los beneficios y en la propiedad de las empresas afincadas en el Territorio Histórico de Gipuzkoa. Para ello, entendemos que no sólo es necesario realizar un análisis de carácter laboral y salarial teniendo en cuenta las desigualdades económicas que sufren las mujeres. Estimamos que es preciso añadir, asimismo, el análisis de la participación para contribuir a una mejor comprensión de la realidad y a favorecer la implementación de formas organizacionales innovadoras en las empresas.

Así, el proyecto que desarrollamos tiene por objeto contribuir directamente en los siguientes ejes centrales que se especifican en la convocatoria de ayudas (Base 3):

1. Impulsar la participación en la gestión, en los resultados y en el capital de las empresas, a través de nuevas formas de organización orientadas a incrementar la capacidad de decisión de todas las personas.
2. Implantar mecanismos de decisión basados en el desarrollo de la inteligencia colectiva de toda la organización.
3. Experimentar e intervenir en fórmulas avanzadas para desarrollar lugares de trabajo transformadores.
4. Generar mecanismos que promuevan el desarrollo de competencias clave para las personas, las empresas y el territorio, creando contextos favorables.



5. Promover estrategias que posibiliten generar en las organizaciones empleo y puestos de trabajo de calidad y analizar el empleo/trabajo del futuro y el empleo sostenible.
6. Fortalecer los elementos intangibles existentes en las organizaciones que promuevan la cooperación y el compromiso entre las personas que las configuran.
7. Hacer viables nuevas formas de satisfacer las necesidades, retos y oportunidades sociales y territoriales optimizando las ventajas relacionales de la economía local y las potencialidades del empoderamiento de las personas, las empresas y el territorio.
8. Articular compromisos para incorporar en los procesos de toma de decisiones de las empresas, los intereses de todas las personas que las constituyen
9. Promover modelos de intervención organizacional, social y/o territorial que integren y desarrollen la sostenibilidad social, económica y medio-ambiental
10. Desarrollar la evaluación, valorización y difusión social de los diferentes procesos para lograr el valor social y territorial compartido, el desarrollo de nuevas formas de relaciones que pongan en el centro a la persona.

Nos encontramos ante un trabajo de I+D+i, un proyecto novedoso centrado en la participación de las mujeres. Éste es un punto clave, ya que la mayoría de las herramientas y estudios que se realizan incorporan aspectos y variables que reflejan las diferencias laborales entre sexos, como es el caso de la brecha de género salarial. Sin embargo, nuestro propósito es el de diseñar una herramienta para analizar la participación de las

mujeres en la empresa, lo que implica una nueva perspectiva que profundiza en el análisis sistémico de los factores subyacentes de esas diferencias.

En 2017 se presentó la Herramienta Empresarial de Género WEP⁷, un proyecto conjunto del Pacto Mundial de la ONU (UN Global Compact), ONU Mujeres (UN Women), el Fondo Multilateral de Inversiones (Multilateral Investment Fund), la Corporación Interamericana de Inversiones (Inter-American Investment Corporation) y el Banco Interamericano de Desarrollo (Inter-American Development Bank), que cuenta además con el apoyo de los gobiernos de Japón y de Alemania, de la organización sin ánimo de lucro BSR (Business for Social Responsibility) y de las empresas The Coca-Cola Company, Itaipu Binacional (hidroeléctrica) y KPMG (consultora)⁸. Tiene por objeto ayudar a las empresas a identificar fortalezas, debilidades y oportunidades para mejorar su desempeño en igualdad de género. La herramienta se compone de 18 preguntas de opción múltiple que se extraen de las buenas prácticas de todo el mundo, cubriendo la igualdad de género en temas de liderazgo, lugar de trabajo, mercado, y comunidad. Los temas cubiertos por la evaluación incluyen: compromiso con una estrategia de igualdad de género, la igualdad en la remuneración, selección de personal, apoyo a los padres y madres y cuidadores, salud de la mujer, la proveeduría inclusiva, y la promoción de la igualdad de género en las comunidades donde opera la compañía⁹.

7 UN Women (2017b) *Women's la Empowerment Principles Gender Gap Analysis Tool (WEPs Tool)*, Herramienta empresarial de género WEP.

8 http://weprinciples.org/files/attachments/WEPs_Gap_Analysis_Tool.pdf

9 Cada pregunta se organiza de acuerdo con un marco de gestión, que orienta a las empresas de todos los tamaños en el proceso de comprometerse formalmente, implementar, evaluar, y comunicar el progreso.

No obstante, la Herramienta Empresarial de Género WEP no incide en esa parte del puzzle a la que nos hemos referido antes y a ella dedicamos nuestro trabajo, a diseñar una herramienta que permita a las empresas identificar sus fortalezas y debilidades en materia de participación, con el fin de recabar todos los elementos necesarios para observar el grado de igualdad o de diferencias entre hombres y mujeres en las empresas. A ello hay que añadir que en gran parte de las herramientas de medición de la participación de las personas trabajadoras en la empresa, se pone el foco en la participación en la gestión, en su análisis y en propuestas para su mejora. Sin embargo, en nuestro proyecto partimos de la herramienta que diseñamos previamente en GEZKI con un enfoque holístico que contempla la participación en sus tres ámbitos, en la gestión, en los resultados y en la propiedad de la empresa.

3.4. DESARROLLO DEL PROYECTO

3.4.1. El equipo

El trabajo se ha llevado a cabo por un grupo multidisciplinar de investigadores de GEZKI y personal investigador contratado, pertenecientes a diversas áreas de conocimiento del ámbito de las ciencias sociales como son el Derecho (concretamente, el Derecho del trabajo y el Derecho mercantil), la economía aplicada y la sociología, por lo que el enfoque multidisciplinar ha estado presente a lo largo de todo el proceso.

Las personas que han formado el equipo son las siguientes:



Tabla 7. EQUIPO DE TRABAJO

Personas	Disciplina	Vinculación
M. Igone Altzelai	Derecho mercantil	Personal docente e investigador de la UPV/EHU
Aitziber Etxezarreta	Economía aplicada I	Personal docente e investigador de la UPV/EHU
Aitor Bengoetxea	Derecho del trabajo	Personal docente e investigador de la UPV/EHU
Rosa Otxoa-Errarte	Derecho mercantil	Personal docente e investigador de la UPV/EHU
Liseth Díaz	Sociología	Personal investigador contratado
Enekoitz Etxezarreta	Economía aplicada I	Personal docente e investigador de la UPV/EHU
Aratz Soto	Economía aplicada I	Personal docente e investigador de la UPV/EHU
Sylvia Gay	Derecho del trabajo	Miembro de GEZKI

Fuente: Elaboración propia

3.4.2. Fases del proceso

El proceso, con una duración total de 17 meses, de 15 de Junio de 2017 a 30 de octubre de 2018, se ha culminado en cuatro fases.

1º Fase. Revisión bibliográfica (Junio-Noviembre 2017). Comprende el estudio de los precedentes en torno al análisis de la participación con una perspectiva de género como son los proyectos titulados: ‘Herramienta para reducir la brecha de Género’, ‘La participación de las mujeres en los Consejos Rectores del Grupo Mondragón’, ‘Community II’ y ‘Balance de Participación’. Asimismo, en esta fase se elabora un mapa de los grupos de interés, señalando aquellos agentes que pueden ser claves en el análisis y se realizan entrevistas a un panel de expertos identificados dentro de dicho mapa.

2º Fase. Diseño de la investigación (Noviembre-Diciembre 2017). Se procede a diseñar la investigación para elaborar la herramienta a partir de las aportaciones extraídas del panel

de expertos. Se diseña el cuestionario que va a ser objeto de contraste por parte de los expertos con los que se mantendrán las correspondientes entrevistas.

2.1. Contratación de personal investigador (Enero-Marzo 2018). Entre enero y marzo de 2018 se culmina el proceso administrativo de concurso público para la contratación, prevista en el proyecto, de una persona investigadora que resultó ser Liseth DÍAZ MOLINA. El proceso tuvo que iniciarse en enero, una vez recibido el primer pago de la ayuda concedida. Este retraso en la contratación de la persona investigadora nos obligó a solicitar posteriormente una prórroga para la correcta finalización del proyecto.

3º Fase. Contraste de la herramienta (Abril-Mayo 2018). Una vez elaborado el cuestionario objeto de contraste, se contacta con el panel de expertos formado por los representantes de las siguientes organizaciones:

Figura 1. PANEL ENTIDADES PARA EL ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN

Fuente:
elaboración propia

Entre el 12 de abril y el 30 de mayo, se mantienen las correspondientes entrevistas con todos ellos, a excepción de la organización sindical ELA que declinó la invitación.

Se llevan a cabo labores propias de un trabajo de campo. Se contrasta con un panel de expertos, agentes sociales y sector empresarial un cuestionario del que se extrae información para realizar el diseño de un borrador de herramienta de análisis de la participación de las personas trabajadoras en la empresa, desde una perspectiva de género.

4º Fase. Validación de la herramienta (Junio-Julio 2018). Se recoge la información y se analizan y ordenan los datos extraídos. Se aplican las aportaciones recogidas a través de las entrevistas y el contraste con el grupo de investigación GP4. A partir de este material se diseña una herramienta doblemente validada por expertos del ámbito sindical y del sector empresarial. Se culmina la elaboración de la herramienta.

5º Fase. Redacción final (Agosto-Octubre 2018). Se procede a la redacción del informe final del proyecto y su traducción al euskera.

Eventualmente podría añadirse una fase posterior o un proyecto de diseño de una aplicación web de la herramienta. Con el contenido aportado se podría diseñar una aplicación web con un formato ágil e intuitivo para las empresas y que a su vez fuera asequible. La aplicación podría incluir un análisis básico de la participación, así como un análisis avanzado de la participación de las mujeres.

3.4.3. Actividades desarrolladas

La metodología de trabajo del equipo se define por su carácter participativo, con frecuentes reuniones del grupo en las que se ha debatido el diseño de la herramienta y se ha informado acerca de los avances del proyecto. A estas reuniones de grupo hay que añadir otras reuniones parciales de ejecución y seguimiento y las reuniones con el panel de expertos.

El grupo entero se ha reunido en seis ocasiones en las salas del edificio Carlos Santamaría, concretamente los días 27 de febrero, 21 de marzo, 3 de mayo, 21 de junio, 12 de julio y 28 de Septiembre.

Tabla 8. ACTIVIDADES DESARROLLADAS: REUNIONES DEL EQUIPO DE TRABAJO

FECHA	LUGAR	ACTIVIDAD
27 febrero 2018 (11:00-12:00)	Edificio Carlos Santamaría. Sala 1	Reunión de equipo. Exposición del proyecto y de los antecedentes: Herramienta de análisis de la participación de las personas en las empresas de Gipuzkoa
21 marzo 2018 (11:30-12:30)	Edificio Carlos Santamaría. Sala 1	Reunión de equipo. Plan de trabajo. Selección del panel de expertos.
3 mayo 2018 (12:45-14:15)	Santamaría. Sala 2	Reunión de equipo.
21 junio 2018 (16:30-18:00)	Santamaría. Sala 4	Revisión del borrador de la herramienta
12 julio 2018 (10:00-11:30)	Santamaría. Sala 2	Reunión de equipo. Cerrar herramienta
28 septiembre 2018 (16:00-18:00)	Santamaría. Sala 2	Reunión de equipo. Decisiones finales del proyecto

Fuente: Elaboración propia

3.4.4. Metodología Utilizada

El objetivo principal del estudio que hemos realizado es la elaboración de un instrumento de análisis de la participación de las mujeres en la gestión entendida como la toma de decisiones dentro de la empresa, la participación en los beneficios y la participación en la propiedad de la empresa. Una herramienta de análisis concebida dentro de la perspectiva del género. Se trata de abordar cuestiones desde un lente de perspectiva de género, donde se presenta como factor determinante en las desigualdades que afectan a las mujeres trabajadoras dentro de las empresas. Esta herramienta está pensada para la medición de la participación de las personas en las empresas afincadas dentro del territorio de Gipuzkoa.

Por todo ello, la metodología utilizada se compone de entrevistas, la elaboración de un cuestionario y análisis del discurso y finalmente una metodología de análisis de la participación de las mujeres como explicaremos a continuación:

a. Entrevistas

Se han realizado nueve entrevistas con dos grupos de agentes: en primer lugar, seis entrevistas con representantes de organizaciones empresariales; y en segundo lugar, tres entrevistas con representantes de organizaciones sindicales. En la siguiente tabla mostramos la relación de entidades y personas entrevistadas:

Tabla 9. ENTREVISTAS POR ENTIDADES, PERSONAS ENTREVISTADAS Y FECHA

ENTIDADES INVITADAS	PERSONAS ENTREVISTADAS	FECHA DE REALIZACIÓN
ASLE Sociedades Laborales de Euskadi – Euskadiko Lan Sozietateak	Anabel Yoldi Saralegui y Jone Nolte Usparicha	12/04/2018
ADEGI Asociación de empresas de Gipuzkoa	Nerea Zamacola y Encarni Markotegui Barandiaran	24/04/2018
Cámara de Comercio de Gipuzkoa	Ana Ugalde	02/05/2015
KONFEKOOP Confederación de Cooperativas de Euskadi	Rosa María Lavín	08/05/2018 *Entrevista telefónica 10:45am
ASPEGI Asociación de Profesionales y Empresarias de Gipuzkoa Gipuzkoako Emakume Profesional eta Enpresarien Elkarte	Maite Villafruela Reoyo y Belen Fornies Bello	16/05/2018
GAREN Asociación de Empresarios/ Enpresarien Elkarte	Juan Ramón Apezetxea Escudero	11/06/2018
LAB Sindikatua	Arantxa Vázquez	02/05/2018
UGT Euskadi	Xuria Arza	08/05/2015
CCOO Euskadi	Estíbaliz Montero	24/05/2018

Fuente: elaboración propia

Se determinó realizar entrevistas semi-estructuradas en base a un guión previamente definido según los criterios de análisis de la investigación. Las preguntas que se realizaron son abiertas de manera que la persona entrevistadora puede enlazar las preguntas preparadas con temas que vayan

surgiendo en la conversación. Las entrevistas han sido elaboradas como paso previo para la elaboración de la herramienta. De estas entrevistas se obtendrán los ítems que guiarán en el análisis de la participación de las mujeres en las empresas.



b. Cuestionario: herramienta de medición

¿Cómo se ha elaborado la herramienta?

La herramienta de medición que se propone posee un formato cuestionario. Las variables planteadas en esta herramienta se extrajeron de las entrevistas realizadas a un Panel de Expertos.

La herramienta consta de una presentación de la herramienta, cinco bloques para la evaluación y una guía del diagnóstico:

1. Presentación de la herramienta
2. Perfil de la empresa
3. Políticas de igualdad y no discriminación
4. Estructura organizativa de la empresa
5. Participación de las mujeres en la toma de decisiones/en la gestión de la empresa
6. Participación Financiera
7. Guía para el diagnóstico

¿Qué preguntas y respuestas contiene el cuestionario-herramienta?

Las preguntas que contiene la citada herramienta son preguntas cerradas:

- el primer bloque recoge preguntas referente a los datos de la empresa como son: sector de actividad, tamaño, edad de la empresa, ubicación en el territorio y proporción de mujeres en la entidad;
- el segundo bloque, contiene preguntas de igualdad y no discriminación, conciliación y vida laboral y familiar, contratación paritaria y trabajo de igual valor;
- en el tercer bloque, preguntas en torno a la presencia de mujeres en la estructura organizativa de la empresa y la presencia de mujeres en los órganos de representación de las personas trabajadoras;
- el cuarto bloques, trabaja cuestiones sobre el cambio organizacional, la inclusión de la participación en la estrategia de la empresa y la participación en la formación; finalmente,
- el quinto bloque, plantea cuestiones sobre la información sobre sistemas de participación en los resultados o en la propiedad de la empresa, sistemas de participación de las personas trabajadoras en resultados y sistemas de participación de las personas trabajadoras en la propiedad de la empresa.
- Las respuestas que se plantean son de respuesta excluyente y otras respuestas son de respuesta no excluyente según la pregunta planteada.

PARA SU CUMPLIMENTACIÓN SE REQUIERE DE LA COLABORACIÓN DE LA EMPRESA: DIRECCIÓN, PERSONAS TRABAJADORAS Y SUS REPRESENTANTES.

c. Análisis de textos: ACD

“Analizar los discursos que circulan en y son generados por la sociedad civil, calificándolos como un pista importante para categorizar sociológicamente las visiones de sociedad civil que están en juego” (Garretón 2007:48). “Leer la sociedad” es entender que el lenguaje es más que un mero vehículo para expresar y reflejar nuestras ideas, es además un “factor que participa y tiene injerencia en la constitución de la realidad social” (Santander, 2011:209).

Hemos optado por realizar una investigación de tipo inductivista, es decir, que *“el abordaje del objeto de estudio se realiza en un marco de relativa incertidumbre, de pregunta y objetivo general en vez de hipótesis”*. En este caso que planteamos las categorías de análisis no son previas sino emergentes del discurso de las y los agentes entrevistadas/os, mientras nos hemos ido enfrentando a los textos, *“van emergiendo categorías pertinentes con las cuales analizamos y conceptualizamos nuestro conocimiento obtenido”* (Santander, 2011:214). De ahí que, sea tan importante la correcta formulación de la pregunta de investigación y el objetivo general, aún encontrando en el texto datos relevantes que nos llamen la atención, hemos de centrar nuestro atención de aquellas cuestiones que responden a la pregunta planteada y que facilitan el logro del objetivo marcado, estos datos se les denomina, emergentes.

Transcripciones

Las entrevistas realizadas al panel de expertos seleccionados han sido transcritas para su análisis. *Estos son textos que requieren ser leídos para su correcta interpretación.* En los textos obtenidos nos enfrentamos al lenguaje: *“Sabemos que el lenguaje no es transparente, los signos no son inocentes, que la connotación va con la denotación, que el lenguaje muestra, pero también distorsiona y oculta, que a veces lo expresado re-*

fleja directamente lo pensado y a veces sólo es un indicio ligero, sutil y cínico” a lo que autores como Santander denominan la *opacidad del discurso*.

Doble Hermenéutica

En el apartado sobre el ACD, se ha procedido a la producción de un texto sobre los textos-transcripciones obtenidas de las entrevistas en lo que se conoce como una doble hermenéutica *“luego de la necesaria etapa de recolección y confección del corpus que será sometido a análisis, los investigadores producen textos acerca de esos textos en una suerte de doble hermenéutica”* (Santander, 2011:208).

d. Metodología para el análisis de la participación de las mujeres en la empresa y la lente del género.

La Herramienta de medición de la participación de las mujeres trabajadoras en la empresa es una herramienta de análisis avanzado concebida a semejanza de la herramienta base “Las personas: eje de la organización. Herramienta de análisis de la participación de las personas en las empresas de Gipuzkoa” elaborada por el Grupo de investigación (GP4) en 2017.

La metodología para la medición que proponemos como “análisis avanzado” ofrece a la empresa la posibilidad de realizar un diagnóstico de la participación de las mujeres en la empresa desde la perspectiva del género.



4.

EL ESTADO DEL ARTE

En este apartado presentamos una muestra de las principales herramientas de medición, un panorama de los útiles que se emplean hoy en día en el ámbito internacional y estatal. Del amplio abanico existente, hemos seleccionado aquéllas que a nuestro juicio se ajustan más al objeto de estudio de nuestro trabajo. En concreto, hemos seleccionado las siguientes:

La Herramienta empresarial de género WEP

Herramienta para detectar la brecha salarial de género

Se ha elaborado una ficha por cada una de las herramientas que se muestran a continuación. Sin perjuicio del lenguaje inclusivo propio de la perspectiva de GEZKI empleado en la redacción de este informe, en ellas se ha mantenido el lenguaje que utiliza cada organización no queriendo cambiar su propio estilo. Las fichas constan de cuatro apartados: una breve presentación de la herramienta, una tabla resumen de su contenido, una definición de los caracteres de la misma y el detalle de los ámbitos que se analizan.

4.1. ÁMBITO GLOBAL

Ficha 1. Herramienta empresarial de género WEP

La Herramienta Empresarial de Género WEP es un cuestionario de autoevaluación dirigido a las empresas y diseñado para que éstas puedan evaluar la igualdad de género en el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad. Tiene por objeto ayudarles a identificar sus fortalezas, debilidades y oportunidades con el fin de mejorar su contribución a la igualdad de género.

Cerca de 1500 de directores generales de grandes empresas de todo el mundo han firmado la declaración de apoyo a los principios WEP y se han comprometido con el liderazgo y la mejora continua de la igualdad de género. Los principios WEP cuentan con el apoyo de cientos de líderes empresariales de todo el mundo y han inspirado a los negocios a intensificar la acción, la inversión, la innovación, y el empleo para promover la igualdad de género en su fuerza de trabajo, cadenas de suministro, y las comunidades. Para obtener más información sobre los WEP y firmar la Declaración de Apoyo está disponible la página: weprinciples.org



Tabla 10. FICHA RESUMEN WEP

Definición	La Herramienta Empresarial de Género WEP es un cuestionario de autoevaluación dirigido a las empresas y diseñado para que éstas puedan evaluar la igualdad de género en el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad.
Descripción de las preguntas realizadas	1. ¿La empresa tiene compromiso de liderazgo y de apoyo a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres? 2. ¿La empresa tiene una política de no discriminación e igualdad de oportunidades, ya sea independiente o claramente incluida en una política corporativa más amplia? 3. ¿La empresa tiene un enfoque que garantice la no discriminación e igualdad de oportunidades en los procesos de contratación? 4. ¿La empresa tiene un enfoque de no discriminación e igualdad de oportunidades en los procesos de desarrollo y promoción profesional? 5. ¿La empresa tiene un enfoque que garantice que las mujeres y los hombres son compensados en forma igualitaria? 6. ¿La empresa ofrece y apoya la licencia remunerada por maternidad? 7. ¿La empresa ofrece y apoya la licencia remunerada por paternidad? 8. ¿La empresa tiene un enfoque que apoya a los empleados en su papel de padres y cuidadores? 9. ¿La empresa tiene un enfoque que considera el equilibrio entre trabajo y vida familiar de todos los empleados? 10. ¿La empresa tiene un enfoque que garantice un entorno libre de violencia, acoso y explotación sexual? 11. ¿La empresa tiene un enfoque para atender las necesidades específicas de salud, seguridad e higiene de las mujeres en el trabajo y en su trayecto hacia el lugar de trabajo? 12. ¿La empresa tiene un enfoque que promueva el acceso a servicios de salud de calidad para satisfacer las necesidades de salud específicas de las empleadas? 13. ¿La empresa toma medidas proactivas en las adquisiciones para ampliar las relaciones con empresas de propiedad de mujeres en la cadena de valor y de suministro y en la contratación de proveedores? 14. ¿La empresa alienta a proveedores y vendedores a mejorar el desempeño en igualdad de género? 15. ¿La empresa tiene un enfoque de marketing responsable que toma en cuenta la representación de los estereotipos de género? 16. ¿La empresa tiene un enfoque que evalúe los efectos diferenciales en mujeres y hombres cuando desarrolla productos y/o servicios? 17. ¿La empresa adopta medidas para que se respeten los derechos de las mujeres y las niñas en las comunidades en las que opera? 18. ¿La empresa tiene un enfoque que incorpore el tema del género en las actividades de responsabilidad social corporativa, obras sociales, advocacy y alianzas?



Definición de la Herramienta empresarial de género WEP

La herramienta está basada en los principios WEP del Pacto Mundial de la ONU y usa un marco global que cuenta con fuerte apoyo del sector privado. Es un proyecto conjunto del Pacto Mundial de la ONU, ONU Mujeres, el Fondo Multilateral de Inversiones del BID y la Corporación Interamericana de Inversiones, y cuenta con el apoyo del gobierno de Japón y de Alemania, BSR, La Empresa Coca-Cola, Itaipu y KPMG.

La Herramienta Empresarial de Género WEP se compone de 18 preguntas de opción múltiple que han sido extraídas de las buenas prácticas admitidas por todo el mundo, acerca de la igualdad de género en temas de liderazgo, lugar de trabajo, mercado, y comunidad. Los temas cubiertos por la evaluación incluyen: el compromiso con una estrategia de igualdad de género, la igualdad en la remuneración, la selección de personal, el apoyo a los progenitores y cuidadores, la salud de la mujer, la proveeduría inclusiva, y la promoción de la igualdad de género en las comunidades donde opera la compañía. Cada pregunta se organiza de acuerdo con un marco de gestión, que orienta a las empresas de todos los tamaños en el proceso de: 1) comprometerse formalmente; 2) implementar una determinada práctica; 3) evaluar la implementación que se ha llevado a cabo y 4) comunicar el progreso efectivamente alcanzado.

El modelo se basa en las prácticas de gestión ampliamente aceptadas y comprendidas, entre ellas el Modelo de Gestión Global Compact. Las preguntas de elección múltiple se complementan con indicadores de resultados opcionales procedentes de las estructuras de información y estándares internacionales. A las empresas se les anima a introducir sus datos para evaluar la efectividad de los programas y políticas, medir la evolución a lo largo del tiempo y el progreso en referencia contra sus compañeros y estándares de la industria.

La Herramienta Empresarial de Género WEP incluye preguntas acerca de las políticas y las prácticas de la empresa en materia de igualdad de género en los ámbitos de los recursos humanos, las adquisiciones, la diversidad y la inclusión, la sostenibilidad corporativa, etc. Cada pregunta evalúa un enfoque clave para la potenciación de la mujer dentro de esos temas. Las preguntas tienen dos respuestas, SI o NO, y en un caso y en otro se pide al usuario que seleccione todas las respuestas complementarias opcionales que correspondan a su empresa. En caso de que la respuesta sea Sí, las múltiples opciones de elección indican las prácticas específicas a través de las cuatro etapas de gestión: 1) compromiso; 2) implementación; 3) medición y 4) rendición de cuentas o transparencia.

De este modo se da un peso adicional a las prácticas consagradas en las convenciones internacionales, como los Convenios Fundamentales de la OIT, que se consideran obligaciones mínimas para respetar los derechos de las mujeres. Esta metodología de ponderación se basa en las consultas realizadas con expertos y empresas a lo largo de las fases de desarrollo y piloto de la herramienta. Se prevé que la metodología continúe evolucionando a medida que la herramienta sea revisada regularmente.

La herramienta es de uso voluntario, pretende ser una plataforma de aprendizaje y, por lo tanto, no será un mecanismo de reporte o certificación. Las empresas pueden optar por compartir los resultados de la Herramienta Empresarial de Género WEP con sus grupos de interés, pero debe resaltarse que los datos proporcionados por las empresas y no son verificados o validados por alguno de los socios de la herramienta (Pacto Mundial de las Naciones Unidas, ONU Mujeres, o cualquier otro miembro del grupo).

Ámbitos analizados

Las preguntas que contiene la Herramienta Empresarial de Género WEP se centran en cuatro ámbitos objeto de estudio: liderazgo, lugar de trabajo, mercado y comunidad. A partir de ahí, cada pregunta evalúa un enfoque clave relativo al empoderamiento de las mujeres dentro de esos cuatro temas como, por ejemplo, la contratación no discriminatoria en el lugar de trabajo o el marketing responsable en el mercado.

No obstante, debe precisarse que en las consultas realizadas para el diseño de esta herramienta, los expertos y las empresas participantes identificaron más preguntas y prácticas relacionadas con el lugar de trabajo que con las otras áreas mencionadas. Por esta razón el ámbito del lugar de trabajo ocupa un lugar relevante dentro de la herramienta. El peso adicional se da a las prácticas consagradas en las convenciones internacionales, como es el caso de los convenios fundamentales de la OIT, que se consideran obligaciones mínimas a respetar, así como a los derechos de las mujeres.

La metodología de la Herramienta Empresarial de Género WEP tiene vocación de seguir evolucionando de forma que sea revisada regularmente e incorpore los nuevos conocimientos que vayan emergiendo relacionados con estrategias efectivas para el empoderamiento de las mujeres.





4.2. ÁMBITO ESTATAL

Ficha 2. Herramienta de Autodiagnóstico de brecha salarial de género

Descripción general

La "herramienta de autodiagnóstico de brecha salarial de género"¹⁰ está enfocada a diagnosticar las posibles desigualdades salariales entre ambos sexos¹¹, este trabajo lo desarrolla el Instituto de la mujer y para la igualdad de oportunidades del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad del Estado español.

Esta herramienta se presenta en un formato Excel, lo cual permite a la persona usuaria de la organización que desee evaluar este aspecto realizar los cálculos oportunos sobre la hoja de cálculo. Los cálculos que puede realizar son: análisis comparativo de los salarios entre mujeres y hombres, también le permite identificar los orígenes de las diferencias salariales de género, así como recomendar acciones que puedan orientar a la empresa para conseguir la igualdad salarial de género. A continuación recogemos en la siguiente tabla resumen las cuestiones más relevantes a la herramienta:

¹⁰ Consultar más información en: <http://www.igualdad-en-la-empresa.es/>

¹¹ Véase también: SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN LAS EMPRESAS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO. Permite determinar, con perspectiva de género, el valor que aporta cada uno de los puestos de trabajo a su organización, así como diseñar un sistema de retribución equitativo evitando el sesgo de género en el importe de los salarios, en <http://www.igualdad-en-la-empresa.es/>

Tabla 11. FICHA RESUMEN HERRAMIENTA DE AUTODIAGNÓSTICO DE BRECHA SALARIAL DE GÉNERO

Definición	La "herramienta de Autodiagnóstico de brecha salarial de género" 1 está enfocada a diagnosticar las posibles desigualdades salariales entre ambos sexos ² , desarrollada por el Instituto de la mujer y para la igualdad de oportunidades del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad del Estado español.	
Criterios	Puestos y Antigüedad	Niveles de responsabilidad y exigencia
	Puestos y número de hijos/hijas	Grupos profesionales y categorías
	Puestos y tipo de contrato	Departamentos y niveles de responsabilidad
Descripción de las variables analizadas	1. Sexo de la persona trabajadora 2. Fecha de nacimiento de la persona trabajadora 3. Nivel académico actual de la persona trabajadora. 4. Situación familiar conforme a MODELO 145 AEAT 5. Número de hijos/as de la persona trabajadora, conforme a MODELO 145 AEAT 6. Fecha de contratación 7. Fecha de Antigüedad 8. Clave del contrato actual de la persona trabajadora, de acuerdo a los códigos de la Seguridad Social. 9. Horas del Periodo 10. % de jornada reflejada en el contrato, considerando 100% como jornada completa 11. Horas efectivamente trabajadas por cada persona en el periodo de referencia 12. Puesto actual de la persona trabajadora. 13. Departamento actual de la persona trabajadora. 14. Salario base de la persona para el periodo de referencia 15. Importe total de todos los Complementos Salariales recibidos por la persona trabajadora en el último ejercicio 16. Trabajadora ha estado en situación de baja laboral	17. Importe total de todos los Complementos No Salariales recibidos por la persona trabajadora en el último ejercicio 18. Nº de días naturales del periodo de referencia en los que la persona 19. Según modelo 190 - Retribuciones dinerarias. Importe íntegro satisfecho 20. Según modelo 190 - Retribuciones en Especie. Valoración. 21. Según modelo 190 - planes de pensiones, planes de previsión social empresarial o mutualidades de previsión social 22. Importe del variable (objetivos, gratificaciones puntuales, evaluación, etc) para cada persona trabajadora. Importe para el periodo de referencia. 23. Nacionalidad de la persona trabajadora 24. Motivo de la reducción de Jornada. 25. % de jornada tras reducción 26. Nº de días naturales del periodo de referencia en los que la persona trabajadora ha tenido reducción de jornada. 27. Horas de formación impartidas o abonadas por la empresa a la persona trabajadora en el periodo de referencia 28. Fecha de incorporación de la persona trabajadora al puesto actual 29. Salario base anual de la persona al ingreso en la organización. 30. Aspiraciones salariales iniciales de la persona, previas a su contratación. 31. Experiencia anterior de la persona, considerada por la organización como relevante para el puesto de trabajo. 32. Formación de la persona, considerada por la organización como relevante para el puesto de trabajo.



Definición

La herramienta que analizamos se presenta en formato Excel, de manera que en la primera hoja recoge el menú de inicio a partir del cual podemos tener acceso a las diferentes hojas de inserción de datos, adaptación de variables y finalmente de resultado del análisis.

La herramienta ha de completarse con la información de la empresa, esta información ha de adaptarse a la columna “*Campos*” en la que se introducen información básica como el sexo, jornada equivalente, situación familiar, puesto, antigüedad, titulación, ingresos, ...etc.: o información avanzada como: fecha de nacimiento, número de hijos, fecha de contratación, clave de contrato, horas del periodo, horas trabajadas, departamento, complemento salarial total, complemento no salarial total, días con baja laboral, retribución en especie, planes de pensiones, dietas y gastos de viaje. Tanto en el modo básico como en el avanzado se puede obtener un resultado que se visualizan en los gráficos y distintos análisis que se pueden consultar en las posteriores hojas.

Una vez elaborado el diagnóstico, esta metodología propone presentar los resultados a la dirección de la empresa acerca de la situación en la que se encuentra la empresa y si fuese necesario adoptar medidas para la mejora, la minimización de la brecha salarial y la eliminación de las desigualdades por razón de género.

Ámbitos analizados

Esta herramienta analiza las causas principales de la brecha salarial de género:

1. La segregación vertical y horizontal del mercado de trabajo
2. Flexibilidad
3. Conciliación de la vida laboral y familiar
4. Desequilibrios en la corresponsabilidad de la asunción de tareas
5. Falta de transparencia en las retribuciones
6. Impacto de los estereotipos de género
7. Diferentes tipos de contratación y jornada
8. Circunstancias individuales

Los beneficios de realizar un diagnóstico de este tipo son: mejorar la eficacia de la gestión de los recursos humanos, favorecer el clima laboral y retener y atraer el talento femenino.





5.

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE
LA PARTICIPACIÓN DE LAS
**MUJERES EN LA
EMPRESA DE
GIPUZKOA**



5.1. ANÁLISIS DEL DISCURSO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LA EMPRESA DE GIPUZKOA

Definición del problema y lógica de investigación: en la tarea investigativa es necesaria la correcta y pertinente definición del problema de investigación. Para hacer un ejercicio de análisis del discurso nos disponemos en primer lugar a establecer una serie de interrogantes que van en concordancia con el objetivo general de la investigación; en segundo lugar, desarrollaremos el tema de análisis respondiendo a cada cuestión planteada y finalmente obtendremos unas conclusiones generales. A continuación desplegamos cómo realizaremos el análisis del discurso:

a. Interrogantes de la investigación

1. ¿Quiénes forman parte del ecosistema de la participación de las personas en las empresas de Gipuzkoa?: ¿Las personas trabajadoras? ¿las personas trabajadoras y la empresa? ¿la empresa como un ente? ¿la dirección de la empresa? ¿personas trabajadoras, dirección de la empresa y los representantes de las personas en las empresas? Más aún, ¿sumaríamos también a la administración pública? ¿Quiénes dentro de las administraciones?
2. ¿Qué condicionantes de la participación de las mujeres se pueden identificar dentro de los textos? ¿Son medidas de afirmación positiva reales o ficticias? ¿Podemos hablar de políticas o medidas de no discriminación en las empresas como una situación real o figurativa?
3. La llamada “Nueva cultura de empresa” se está desarrollando realmente o sólo podríamos hablar de ella a nivel teórico y no práctico. ¿Cómo afecta la estructura de la organización a la participación de las mujeres?

4. ¿Cómo entienden la participación las personas y las empresas? ¿Entendemos participación como toma de decisiones, trasvase de poder y cambio en las relaciones de poder en la empresa? ¿Qué aspectos hemos de tener en cuenta en la participación de las mujeres en la gestión?
5. ¿Qué percepción tienen las trabajadoras del riesgo en la empresa? ¿Qué trabajo tenemos que hacer previamente en la empresa: empoderamiento, formación en liderazgo, nuevas masculinidades...etc.?
6. ¿Se están implementando sistema de participación en los resultados y participación en la propiedad para las mujeres? ¿Qué razones se pueden extraer del discurso para el escaso desarrollo de dicha participación?

b. Hallazgos en el discurso: ¿qué respuestas encontramos en las transcripciones?

1. Primer interrogante: ¿quiénes forman parte del ecosistema de la participación en las empresas de Gipuzkoa?

Veamos al respecto, y para mayor claridad en torno a la relación entre discurso, ideología y análisis el caso de la realidad guipuzcoana en torno a la “participación de las personas en las empresas” de Gipuzkoa. Este sintagma nominal forma parte del lenguaje académico y empresarial, y si damos un paso más forma parte de los usos de la Administración pública. Pero esta opción lingüística reduce a los/las participantes en la acción a un solo actor/a: “las personas trabajadoras”. De manera que se invisibilizan otros/as actores/as que pudieran formar parte del ecosistema como

son: el/la empresario/a, los sindicatos y la administración pública, de manera que las personas trabajadoras se convierten en las únicas referidas.

Bien sabemos que en el territorio guipuzcoano, se están desarrollando diversos proyectos pilotos en torno a este tema, fomentados y financiados por la administración. Este impulso por la participación en la empresa tiene como destinataria las empresas, los centros de investigación y otras agrupaciones empresariales, de ello deducimos que los agentes que forman y toman parte en la cuestión analizada son diversos, y más importante aún, son múltiples. El centro podemos determinar son las personas trabajadoras sin embargo los efectos se extienden a la empresa, las instituciones, el entorno y la sociedad por ende.

2. ¿Qué condicionantes de la participación de las mujeres se pueden identificar dentro de los textos? ¿Medidas de afirmación positiva reales o ficticias? ¿Podemos hablar de políticas o medidas de no discriminación en las empresas como una situación real o figurativa?

El primer condicionante de la participación, que se identifica dentro del texto son algunas medidas de apoyo desacertadas, incentivos que inciden en el aumento de la participación de las mujeres en la empresa: *“Porque ahí en los incentivos para fomentar la participación estoy de acuerdo en que hay una necesidad del previo y mantendría incentivos públicos para la contratación de determinados puestos de mujeres pero igual no en puestos administrativos pero sí que*

se fomente en puestos más masculinizados. Habría que fomentar que contraten mujeres en determinados puestos y en determinadas condiciones” argumento que se refuerza con el siguiente fragmento: *“habría que mantener o incrementar la contratación de mujeres en mercados que se encuentran con mayores dificultades de incorporación”*. Por el contrario, otros incentivos a la participación argumentados por una persona entrevistada son *“fomento de participación de las mujeres en la selección de la plantilla/del personal”* argumento que se entrelaza con el siguiente condicionante.

Otro condicionante son las estructuras de pensamiento y argumentario masculinizado o lo que el feminismo denomina patriarcado, fuertemente enraizado en la sociedad como así demuestran el siguiente ejemplo extraído de las transcripciones: *“Una de las excusas de muchas empresas es que las mujeres no se presentan a estos puestos de trabajo: pues será que no se hace bien la publicidad de la oferta; o será porque vosotros y vosotras habéis determinado que ese hombre es el mejor cualificado bajo vuestro criterio”*.

Observamos igualmente una distorsión entre la implicación que se le pide a las personas trabajadoras en la estrategia de la empresa y la posterior distribución real del poder de decisión en la misma.



3. La llamada “Nueva cultura de empresa” se está desarrollando realmente o sólo podríamos hablar de ella a nivel teórico y no práctico. ¿Cómo afecta la estructura de la organización a la participación de las mujeres?

La nueva cultura de empresa se asocia en una corriente de pensamiento con a términos como proyecto compartido, cambio cultural en la empresa o transformación cultural, ello supone, comunicación, participación en la gestión...etc. Por otra parte en otra corriente de pensamiento y según la práctica real de las empresas con que dicha nueva cultura de empresa es irreal e incluso que la empresa se encuentra en un momento de involución como expresa el siguiente extracto:

“(...)incluso en los que tienen planes de igualdad ya...hablas con directivas de ciertas empresas y te dicen... qué me cuentas...cosas de tratos, prácticas que ya no es hablar de la remuneración sino también tipos de variables...vamos años luz de trabajo y ni cultura de empresa nueva ni nada”

Seguido analizamos si tiene algún efecto la estructura de la organización, entendida por el tamaño de la empresa, la distribución de hombres y mujeres en las distintas áreas de la empresa, que repercuta en el desarrollo de la participación de las mujeres:

“En cifras macro nosotras en los órganos de dirección de las empresas nosotras todavía no estamos, estamos muy poco representadas. A nivel estatal hay cifras incluso de órganos que están obligadas a tener un 60%-40% a través de la ley”

“Las mujeres como mucho se quedan en el mando intermedio. Arriba llegan muy pocas... nos llama la atención que las gerentes sean

mujeres. Además luego por departamentos es más fácil encontrar mujeres, por ejemplo en comunicación, RRHH que en departamentos financieros, estratégicos...”

Lo que refuerza el hecho de que una estructura paritaria en igualdad de condiciones para mujeres y hombres fomenta y mejora la participación de las personas, así como, su empoderamiento y para ello, es de gran importancia una contratación en igualdad de condiciones y que ello ayude fomentamente la construcción de una entidad paritaria. A modo de ejemplo:

“La estructura general del sindicato es totalmente paritaria, es cierto que ciertos sectores todavía tenemos un poco pendiente de nivelar pero cuando se hacen nuevas contrataciones todas se hacen teniendo en cuenta respetar la paridad”

4. Qué entienden por participación las personas y las empresas? ¿Entendemos participación como toma de decisiones, trasvase de poder y cambio en las relaciones de poder en la empresa? ¿Qué aspectos hemos de tener en cuenta en la participación de las mujeres en la gestión?

Las asociaciones empresariales entienden la participación dentro de lo que teóricamente se está desarrollando como fenómeno, que es lo que se llama cambio organizacional. Alinear las estrategias de la empresa con las emociones de las personas se ha convertido en el paradigma para el fomento de la competitividad.

Las asociaciones sindicales consideran que la participación propiamente definida como la toma de decisiones en la empresa no se da en la realidad, no se materializa realmente e incluso

cuestiones como el derecho a la información a los representantes en la empresa se cumple muy escasamente.

5. ¿Qué percepción tienen las trabajadoras del riesgo en la empresa? ¿Qué trabajo tenemos que hacer previamente en la empresa: empoderamiento, formación en liderazgo, nuevas masculinidades...etc.? ¿Se están implementando sistemas de participación en los resultados y participación en la propiedad para las mujeres? ¿Qué razones se pueden extraer del discurso para el escaso desarrollo de dicha participación?

Como ejemplo de riesgo y necesidad de incorporar acciones a favor del empoderamiento de las mujeres exponemos el siguiente extracto:

“se han abierto a la participación incluso en resultados y capital y que prácticamente es voluntario poder formar parte del capital y el

100% de los hombres cuando se les ofrece esa oportunidad los hombres la cogen y las mujeres no, no sabiendo muy bien por qué las mujeres no la cogen. No han llegado a una conclusión, ¿por qué ellas no? A la par...mismas condiciones que los hombres para acceder...y muy pocas de las mujeres en una plantilla prácticamente equiparada no acceden las mujeres, la rechazan. No sabe si es porque ven riesgo (...).”

Este extracto se trata de una constatación de que un sector de las mujeres trabajadoras considera la inversión en la empresa como un riesgo. Algunas autoras denominan sobre todo en el ámbito de la psicología como el síndrome de la impostora.

c. Conjunto de Indicadores y variables extraídos de las entrevistas

A continuación presentamos una tabla que resume las principales ideas que se recogieron en las entrevistas realizadas al grupo de expertos. Las ideas se han organizado en trece bloques temáticos:

Tabla 12. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES IDEAS EXTRAIDAS DE LAS ENTREVISTAS

Políticas de igualdad y no discriminación	Sindical/formación
Identificación prácticas igualdad existentes en la entidad	Presencia mujeres en la representación personas trabajadoras
Presencia de las mujeres en los puestos directivos	Mujeres participan en la elaboración de la formación
Plan de igualdad	Tipología de formación
Diagnóstico de participación de las mujeres	La representación trabajadores promueva participación
Interacción con los grupos de interés dentro del plan de igualdad	Formación en nuevas masculinidades para deconstruir y ser conscientes
Política de contratación paritaria	Participación financiera
Conciliar vida laboral y familiar	Acceso a la participación financiera igualitaria hombres y mujeres
Empoderamiento de las mujeres en la entidad	Acceso a la participación financiera a dirección, mandos inter y trabajadoras/es
Pérdida de talento femenino en relación con la conciliación	Propiedad de la empresa: [hombre, mujer o mixto (%)]
Flexibilidad en la hora de entrada y salida al trabajo	Programas específicos de fomento de la participación
Vías para participación de las mujeres	Ventajas participación
Negociación colectiva de las medidas anteriores	Mayor implicación y compromiso
Trabajar desde la perspectiva de género	Mejor clima de trabajo
Misión y visión de la organización con la perspectiva de género	Conciliar intereses de las personas trabajadoras con los de la organización
Estructura	Participación garantiza competitividad de la empresa
Estructura general de la entidad paritaria	Democratización organización
Presencia mujeres en puestos responsabilidad menor	Fortalecimiento sostenimiento empresarial
Evolución de los órganos de dirección de la organización	Mayores niveles de transparencia
Estructura de la organización (horizontal/plana)	Transformación cultural
Liderazgo	Diversidad en la empresa
Quién lidera el cambio “efecto cascada”	Permite el relevo generacional
Espacios de diálogo dentro de la organización	Incentivos públicos/normativa
Estilos de liderazgo	Incentivos públicos para la contratación de mujeres en puestos de responsabilidad

Brecha salarial	El incentivos fiscales específicos para mujeres no propicia el incremento de adquisición de la propiedad
Consecuencias de la brecha salarial sobre las mujeres	Agentes sociales imprescindibles en participación empresa
Impulso para la incorporación de mujeres a sectores masculinizados	Necesidad de regulación adecuada sobre participación
Sector feminizado/sector masculinizado	Desigualdad acceso a sectores y categorías sin presencia femenina
Estrategia empresarial	Contratación de potenciales proveedores-proveedoras
Participación de las mujeres elaboración Plan Estratégico	Percepción sobre la igualdad
Voluntad de la dirección para promover el cmabio en la organización desde la perspectiva de género	Mayor escucha por parte de las instituciones de la igualdad
Falta de información para poder participar	Voluntad que se percibe pero no se incorpora de manera sistemática en la estrategia de la empresa
Sellos y Herramientas	No se cumplen los mínimos
Adaptación medidas seguridad y salud puesto trabajo a las mujeres	En la práctica se perciben barreras para intervenir y participar
Evaluación riesgo puestos de trabajo específicos para mujeres	Desconocimiento: las medidas de igualdad se entienden como las medidas de “nosotras” o medidas de conciliación
Encuestas de clima laboral	En la práctica no hay participación de las personas trabajadoras
Control de las Infracciones	
Responsabilidad social	

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas en profundidad a los grupos de expertos.



5.2. CÓMO UTILIZAR LA HERRAMIENTA Y MAPA DE RUTA PARA EL DESARROLLO DE LA PARTICIPACIÓN

EVALUAR LA PARTICIPACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

La herramienta que hemos elaborado se presenta como un cuestionario a cumplimentar por las personas de la organización en función del tamaño de la plantilla del centro de trabajo. Se trata de un cuestionario que ayudará en el diagnóstico de la participación de las mujeres en la empresa.

Es un instrumento de uso voluntario por las empresas. La empresa podrá iniciarse en un proceso de aprendizaje sabiendo no se trata de una herramienta de certificación de la participación.

Los datos que de la herramienta se recojan podrán ser compartidos, si así desea la empresa, con los grupos de interés pero dichos datos no serán verificados por ningún organismo.

La Herramienta no es un cuestionario estático y cerrado sino que se tiene que ver bajo un prisma dinámico en constante evolución y por ende objeto de revisión regular y que de ella emerjan nuevos conocimientos relacionados con la participación de las personas.

En Gipuzkoa el perfil de más del 60 % de empresas es de pequeña y mediana empresa, por lo que la herramienta está pensada para empresa con un tamaño igual o superior a 10 personas empleadas. A continuación ofrecemos una serie de recomendaciones para guiar a la empresa para la evaluación de la participación.

Esta herramienta ofrece la posibilidad de auto-evaluación:

Puede ser utilizada a modo de cuestionario en la empresa. En función del tamaño de la empresa la muestra se determinará mediante la siguiente fórmula¹³:

n= Tamaño de la muestra

z= Nivel de confianza deseado

p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e= Nivel de error dispuesto a cometer

N= Tamaño de la población

El margen de error puede ser de: 2%; 2,5%; 3%; 5%; 10%

El nivel de confianza puede ser de: 90; 95; 99

El Tamaño de la muestra= el número de trabajadores en su empresa.

Figura 2. ECUACIÓN ESTADÍSTICA PARA PROPORCIONES POBLACIONALES

$$n = \frac{z^2 (p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2 (p \cdot q)}{N}}$$

Fuente: elaboración a partir de AEM.

¹³ También se puede consultar: Asesoría Económica y Marketing
http://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php

También se puede consultar: Asesoría Económica y Marketing

- Una vez calculamos la muestra ya conocemos el número de personas a las que se les deberá pasar el cuestionario que se distribuyen en:
 - 1/5 Dirección
 - 1/5 Representación de las personas trabajadoras
 - 3/5 de personas trabajadoras
- El siguiente paso es la recolección de los datos. Una vez obtenidas las respuestas se volcarán sobre una matriz con la que podremos trabajar posteriormente
- Con la matriz obtenida podemos:
 - Calcular medias por variables
 - Correlación entre variables
- Con los resultados podremos elaborar un informe que recoja el análisis realizado y sus principales conclusiones.



5.3. LA HERRAMIENTA

HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

El objetivo de esta herramienta es conocer tu opinión sobre “la participación de las mujeres trabajadoras en la empresa”. Tus respuestas son muy importantes para determinar lo que piensan las personas trabajadoras sobre este tema. Ten presente que tus respuestas se mantendrán en absoluta confidencialidad ya que sólo se utilizarán para obtener unos resultados que se analizarán globalmente. Rogamos que seas sincera/o cuando expreses tu opinión.

Esta herramienta deberá ser cumplimentada por: 1/5 de las personas pertenecientes a la dirección de la empresa, 1/5 de las personas representantes de las personas trabajadoras y 3/5 de las personas trabajadoras (de distintas categorías profesionales dentro de la empresa).



1. PERFIL DE LA EMPRESA

1.1. SECTOR DE LA ACTIVIDAD

1.1.1. ¿A qué sector de actividad según la clasificación de la CNAE pertenece su empresa?

- | | | |
|--------------------------|-------------|---|
| ☐ | A | Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca |
| ☐ | B, C, D Y E | Industrias extractivas; industria manufacturera; suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado; suministro de agua; actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación |
| ☐ | F | Construcción |
| ☐ | G, H e I | Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas; transporte y almacenamiento; hostelería |
| ☐ | J | Información y comunicaciones |
| ☐ | K | Actividades financieras y de seguros |
| ☐ | L | Actividades inmobiliarias |
| ☐ | M y N | Actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades administrativas y servicios auxiliares |
| ☐ | O, P y Q | Administración pública y defensa; seguridad social obligatoria; educación; actividades sanitarias y de servicios sociales |
| ☐ | R, S, T y U | Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento y otros servicios |

1.2. NATURALEZA JURÍDICA

1.2.1. Indique la naturaleza jurídica de su entidad:

- | | |
|--------------------------|----------------------------------|
| ☐ | Asociación |
| ☐ | Fundación |
| ☐ | Cooperativa |
| ☐ | Cooperativa de Iniciativa Social |
| ☐ | Empresario/a individual |
| ☐ | Sociedad laboral limitada |
| ☐ | Sociedad laboral anónima |
| ☐ | Sociedad Anónima |
| ☐ | Sociedad Limitada |

1.3. EDAD DE LA EMPRESA

1.3.1. Indique la edad de su empresa

- | | |
|--------------------------|----------------|
| ☐ | 0 a 4 años |
| ☐ | 5 a 14 años |
| ☐ | 15 a 25 años |
| ☐ | más de 25 años |

1.4. COMARCA EN LA QUE SE UBICA

1.4.1. ¿En qué comarca está ubicada su empresa?

- | | |
|--------------------------|------------------|
| ☐ | Debabarrena |
| ☐ | Debagoiena |
| ☐ | Donostialdea |
| ☐ | Goierra |
| ☐ | Bidasoa-Txingudi |
| ☐ | Tolosaldea |
| ☐ | Urola Costa |

1. PERFIL DE LA EMPRESA

1.5. DIMENSIÓN DE LA EMPRESA

1.5.1. ¿Qué dimensión tiene su empresa?

- | | |
|--|--|
| | Microempresa con menos de 10 trabajadoras/es |
| | Pequeña empresa de entre 10 y 49 trabajadoras/es |
| | Mediana empresa entre 50 y 249 trabajadoras/es |
| | Gran empresa más de 250 trabajadoras/es |

1.6. PROPORCIÓN DE MUJERES

1.6.1. ¿Qué proporción de mujeres trabajan en su entidad?

- | | |
|--|----------------|
| | De 0 a 25% |
| | De 25 a 50% |
| | De 50 a 75% |
| | De 75% a 100 % |

2. POLÍTICAS DE IGUALDAD Y NO DISCRIMINACIÓN

2.1. POLÍTICAS DE IGUALDAD Y NO DISCRIMINACIÓN

2.1.1. ¿Cuenta su empresa con un diagnóstico de situación sobre la igualdad de oportunidades y no discriminación?

(Respuesta excluyente)

- ☐ No, actualmente la empresa no tiene un diagnóstico
 - ☐ Sí, cuenta con un diagnóstico

2.1.2. ¿Su entidad lleva a cabo políticas o medidas de no discriminación e igualdad de oportunidades? (Respuesta excluyente)

- | | |
|--------------------------|---|
| ☐ | No, actualmente la empresa no tiene un diagnóstico |
| ☐ | Sí, la empresa ha adoptado una política o medidas exigidas por la ley (respuesta única) |
| ☐ | Plan de igualdad para empresas de más de 250 trabajadoras/es (respuesta única) |
| ☐ | Se cumple |
| ☐ | Se cumple y se evalúa |
| ☐ | No se cumple |
| ☐ | Medidas de fomento de la igualdad para empresas de menos de 250 trabajadoras/es (respuesta única) |
| ☐ | Se cumple y se evalúa |
| ☐ | No se cumple |

2.2. CONCILIACIÓN Y VIDA LABORAL Y FAMILIAR

2.2.1. ¿Su empresa ha adoptado medidas de conciliación de la vida laboral y familiar?

- | | |
|--------------------------|--|
| ☐ | No, actualmente la empresa no ha adoptado medidas |
| ☐ | Sí, la empresa ha adoptado unas medidas de conciliación |
| ☐ | Flexibilidad de horarios |
| ☐ | Reducción de jornadas para trabajadores/as con personas a su cargo |
| ☐ | Otros |

2. POLÍTICAS DE IGUALDAD Y NO DISCRIMINACIÓN

2.3. POLÍTICA DE CONTRATACIÓN

2.3.1. ¿Cuenta su empresa con medidas para evitar la discriminación de las personas (diversidad en la empresa) en la contratación? (Respuesta excluyente)

- ☐ No, actualmente la empresa no ha adoptado medidas
- ☐ Sí, la empresa ha adoptado unas medidas de contratación que evita la discriminación
- ☐ La empresa tiene una política de contratación paritaria
- ☐ La selección del personal la realiza un hombre
- ☐ La selección del personal la realiza una mujer

2.3.2. ¿Qué mecanismos existen dentro de su empresa para difundir la ofertas de promoción interna ? (Respuesta excluyente)

- ☐ Se ofrece a todos las personas en la empresa mediante publicación en tableros de información, correo interno... etc.
- ☐ Se ofrece individualmente a ciertas personas dentro de la organización
- ☐ Se ofrece a hombres
- ☐ Se ofrece a mujeres

2.3.3. ¿Desarrolla su entidad acciones afirmativas para el fomento de la inclusión de las mujeres en puestos de responsabilidad como pueden ser mandos intermedios y dirección? (Respuesta excluyente)

- ☐ No, actualmente la empresa no ha adoptado medidas pero:
- ☐ Está interesada
- ☐ Tiene previsto implementar medidas el próximo año/ejercicio
- ☐ En algunas unidades o departamentos se ha comenzado a realizar
- ☐ Ninguna de las anteriores
- ☐ Sí, la empresa ha adoptado acciones afirmativas de promoción interna

2.4. TRABAJO DE IGUAL VALOR

2.4.1. ¿En la empresa en la que usted trabaja, el sueldo base es el mismo en cada categoría profesional?

- ☐ Es el mismo para hombres y mujeres
- ☐ Es mayor para hombres que para mujeres
- ☐ Es mayor para mujeres que para hombres

2.4.2. ¿Qué porcentaje de personas disfrutan de los complementos en su entidad?

- ☐ Complementos en base a las condiciones personales del o la empleado/a (antigüedad, idiomas, titulación o conocimientos especiales)
- ☐ Hombres ☐ Mujeres
- ☐ Complementos en función del trabajo realizado (Por cantidad o calidad del trabajo, por los riesgos especiales del empleo, por la nocturnidad del empleo, complemento festivo, por nocturnidad, por la función desempeñada, por disponibilidad y por lugar de residencia)
- ☐ Hombres ☐ Mujeres
- ☐ Complementos por razón de la situación y resultados de la empresa (gratificación por beneficios, participación en el capital de la empresa)
- ☐ Hombres ☐ Mujeres



3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

3.1. PRESENCIA DE MUJERES EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

3.1.1. ¿Qué presencia tienen las mujeres en los órganos de dirección?

- ☐ No hay ninguna mujer
- ☐ Son minoría
- ☐ Son mayoría
- ☐ Hay igualdad entre hombres y mujeres

3.1.2. ¿Qué presencia tienen las mujeres en puestos de responsabilidad?

- ☐ No hay ninguna mujer
- ☐ Son minoría
- ☐ Son mayoría
- ☐ Hay igualdad entre hombres y mujeres

3.1.3. ¿Qué presencia tienen las mujeres en mandos intermedios?

- ☐ No hay ninguna mujer
- ☐ Son minoría
- ☐ Son mayoría
- ☐ Hay igualdad entre hombres y mujeres

3.2. PRESENCIA DE MUJERES EN LOS ÓRGANOS DE REPRESENTACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS

3.2.1 ¿Hay presencia de mujeres en los órganos de representación de las personas trabajadoras?

- ☐ No. Actualmente no hay ninguna mujer.
 - ☐ Nunca ha habido ninguna
 - ☐ Ha habido mujeres en otro tiempo
- ☐ Sí. Hay presencia de mujeres
 - ☐ Son minoría
 - ☐ Son mayoría
 - ☐ Hay equidad entre hombres y mujeres

4. PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LA TOMA DE DECISIÓN/EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

4.1. CAMBIO ORGANIZACIONAL

4.1.1. ¿Existe en su empresa voluntad de que participen las personas trabajadoras en las decisiones de la empresa? (Respuesta múltiple)

- ☐ NO. Actualmente la empresa no tiene esa voluntad, pero
 - ☐ En algunas unidades ya se ha comenzado a realizarlo
 - ☐ Está interesada en implantar algún sistema
 - ☐ Tiene planeado realizar un diagnóstico el próximo año
 - ☐ Ninguna de las anteriores
- ☐ Sí. Esa voluntad es para las personas que ocupan...
 - ☐ Puestos de dirección
 - ☐ Mandos intermedios
 - ☐ Todo tipo de puestos de trabajo

4.1.2. ¿Hay voluntad de hacer partícipes a las mujeres en las decisiones de la empresa? (Respuesta excluyente)

- ☐ NO hay una voluntad específica para ello.
- ☐ Sí hay voluntad de impulsar especialmente la participación de las mujeres.

4.2. INCLUSIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN LA ESTRATEGIA

4.2.1. ¿La empresa cuenta con un diagnóstico sobre la participación de las personas trabajadoras? (Respuesta excluyente)

- ☐ NO. Actualmente la empresa no tiene un diagnóstico, pero
 - ☐ Está interesada
 - ☐ Tiene planeado realizar un diagnóstico el próximo año
 - ☐ En algunas unidades ya se ha comenzado a realizarlo
 - ☐ Ninguna de las anteriores
- ☐ Sí cuenta con un diagnóstico

4.2.2. ¿Las mujeres participan en la elaboración del plan estratégico? (Respuesta excluyente)

- ☐ NO participan actualmente, pero la empresa
 - ☐ Está interesada
 - ☐ Tiene planeado que participen el próximo año
 - ☐ Ninguna de las anteriores
- ☐ Sí participan las mujeres
 - ☐ La participación es mayoritaria
 - ☐ La participación es minoritaria
 - ☐ Mujeres y hombres participan por igual



4. PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LA TOMA DE DECISIÓN/EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

4.3. PARTICIPACIÓN EN LA FORMACIÓN

4.3.1. ¿Las mujeres participan en la elaboración de los planes de formación? (Respuesta excluyente)

- ☐ NO participan actualmente, pero la empresa
 - ☐ Está interesada
 - ☐ Tiene planeado que participen el próximo año
 - ☐ Ninguna de las anteriores
- ☐ Sí participan las mujeres
 - ☐ La participación es mayoritaria
 - ☐ La participación es minoritaria
 - ☐ Mujeres y hombres participan por igual

4.3.2. ¿En qué medida participan las mujeres en la formación impartida por la empresa? (Respuesta múltiple)

- ☐ En la formación técnica para la mejora del puesto de trabajo
 - ☐ Son mayoría
 - ☐ Son minoría
 - ☐ Mujeres y hombres participan por igual
- ☐ En la formación para la promoción dentro de la empresa
 - ☐ Son mayoría
 - ☐ Son minoría
 - ☐ Mujeres y hombres participan por igual
- ☐ En la formación para el empoderamiento desde una perspectiva de género
 - ☐ No se realiza esta formación
 - ☐ No se realiza, pero la empresa está interesada
 - ☐ No se realiza, pero se ha proyectado para el próximo año
 - ☐ Si se realiza

5. PARTICIPACIÓN FINANCIERA

5.1. INFORMACIÓN SOBRE SISTEMA DE PARTICIPACIÓN EN LOS RESULTADOS O EN LA PROPIEDAD DE LA EMPRESA

5.1.1. ¿La dirección ha facilitado a las mujeres trabajadoras información sobre sistemas de participación en los resultados o en la propiedad de la empresa? (Respuesta excluyente)

- ☐ NO, todavía no, pero
- ☐ Está interesada en facilitar esa información
 - ☐ Tiene planeado facilitar esa información en el próximo año
 - ☐ En algunas unidades ya se ha comenzado a dar esa información
 - ☐ Ninguna de las anteriores
- ☐ Sí ha facilitado información a
- ☐ La dirección
 - ☐ Los mandos intermedios
 - ☐ Todas las personas trabajadoras con determinada antigüedad o dedicación en la empresa
 - ☐ Todas las personas trabajadoras

5.2. SISTEMAS DE PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN LOS RESULTADOS

5.2.1. ¿Existe en la empresa algún sistema de participación de las personas trabajadoras en los resultados? (Respuesta excluyente)

- ☐ NO actualmente, pero la empresa
- ☐ Está interesada en implantar algún sistema
 - ☐ Tiene planeado implantar un sistema el próximo año
 - ☐ En algunas unidades ya se ha comenzado a realizar
 - ☐ Ninguna de las anteriores
- ☐ Sí existe (Continúe en la pregunta 5.2.1.1.)

5.2.1.1. ¿Es un sistema de participación?

- ☐ En un porcentaje de los beneficios
- ☐ En función de determinados objetivos

5.2.1.2. ¿Qué personas disponen de este tipo de participación en resultados? (Respuesta múltiple)

- ☐ La dirección
- ☐ Los mandos intermedios
- ☐ Todas las personas trabajadoras con determinada antigüedad o dedicación en la empresa
- ☐ Todas las personas trabajadoras

5.2.1.3. ¿En qué porcentaje disponen de esta participación en los resultados de la empresa mujeres y hombres?

- % de mujeres trabajadoras
- % de hombres trabajadores



5. PARTICIPACIÓN FINANCIERA

5.3. SISTEMA DE PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN LA PROPIEDAD

5.3.1. ¿Existe algún sistema de participación de las personas trabajadoras en la propiedad de la empresa?

- ☐ NO actualmente, pero la empresa
- ☐ Está interesada en implantar algún sistema
- ☐ Tiene planeado implantar un sistema el próximo año
- ☐ Ninguna de las anteriores (Fin del cuestionario)
- ☐ Sí existe

5.3.1.1. ¿Qué tipo de sistema se ofrece? (Respuesta múltiple)

- ☐ Tenencia de acciones o participaciones o cuotas de capital social en la cooperativa
- ☐ Opciones sobre acciones o participaciones
- ☐ Cuentas en participación
- ☐ Otras fórmulas de capital híbrido
- ☐ Combinación de varios sistemas

5.3.1.2. ¿Qué personas disponen de este tipo de participación en la propiedad de la empresa? (Respuesta excluyente)

- ☐ La dirección
- ☐ Los mandos intermedios
- ☐ Todas las personas trabajadoras con determinada antigüedad o dedicación en la empresa
- ☐ Todas las personas trabajadoras

5.3.1.3. ¿En qué porcentaje disponen de participación en la propiedad de la empresa mujeres y hombres?

- % de mujeres trabajadoras
- % de hombres trabajadores

5.3.1.4. ¿Sabría decirnos cuál es debe el perfil de la participación en la propiedad de la empresa que ostentan las mujeres?

- ☐ una situación heredada
- ☐ su emprendimiento
- ☐ su integración en una S. Coop., SAL ó SLL
- ☐ la adquisición través de sistemas de participación en la empresa

6.

MAPA PARA EL DESARROLLO

DE LA PARTICIPACIÓN EN LA
EMPRESA



A continuación ofrecemos un guía para el desarrollo de la participación en las empresas. Con este itinerario se pretende ofrecer una metodología que mediante un proceso participativo incida en dicha participación, obteniendo de esta manera un modelo de gobernanza participado.

Los objetivos específicos que se establecen son los siguientes:

- **PRIMER PASO: Diagnóstico de la participación en la empresa.**

Utilizando la herramienta creada por GEZKI se procederá a realizar un diagnóstico de la participación de las personas en la empresa que permita determinar “cómo está la organización”.

Para desarrollar la participación es necesario realizar un diagnóstico previo de la participación de manera que se averigüe ¿cómo está la organización? Para ello, utilizaremos la herramienta diseñada para la medición –básica¹⁴ y avanzada¹⁵– en toda la organización. Para el análisis básico se prevé realizar 5 mediciones de las que se obtendrán una nota global de participación en dicha empresa: 3 cuestionarios a personas trabajadoras, 1 cuestionario a la representación de las personas trabajadoras y 1 cuestionario a la direc-

¹⁴ Ver Herramienta de análisis de la participación de las personas en las empresas de Gipuzkoa: <https://gezki.eus/pdfs/75007cf75b.pdf>

¹⁵ Ver Herramienta de análisis avanzado en el presente proyecto página siguiente.

ción. Cálculo de la nota Global. Para el análisis avanzado pasar el cuestionario a toda la organización. Finalmente, devolución de los resultados a la dirección de la empresa.

- **SEGUNDO PASO: Trabajo colaborativo.**

Trabajando de manera conjunta para consensuar con el equipo de dirección y el GEZKI de manera que se acuerden cuestiones como la dirección participativa.

Mediante una ejercicio de reflexión se trata de consensuar con el equipo de dirección y el/la investigadoras qué entiende la organización por una dirección participativa de manera que se consiga un consenso para trabajar en una misma línea. Para ello se prevé un taller de devolución del diagnóstico realizado y una reflexión en torno a la participación en la empresa.

- **TERCER PASO: Plan de acción.**

Determinando qué queremos hacer, qué medidas se van a trabajar para posteriormente incorporar estas medidas en el plan estratégico de la empresa y plan de gestión.

Se definirá qué quiere hacer la empresa y qué medidas se van a trabajar en toda la organización (y su posterior incorporación en el Plan estratégico de la empresa y al plan de gestión). Para se realizará un taller donde se establecerán las medidas a trabajar y el cronograma de acciones que se desarrollarán.

- **CUARTO PASO: Plan de formación para trabajar con las personas motoras**

Capacitando a las que serán referentes en el proceso, estas personas serán las que tengan que implementar las medidas que se tomen por lo que deberán de tener una formación en liderazgo y que conozcan cómo acometer dichas medidas.

Se deberá trabajar sobre un Plan de Formación para las personas motoras. Será necesario definir de manera clara cómo deberán trabajar las personas motoras. Para lo que es necesario establecer un plan de formación participativo: se prevé 1 taller de definición de las necesidades de formación de las personas motoras y 3 talleres de formación definida por ellas mismas.

- **QUINTO PASO: Evaluación de los resultados**

Se realizará una evaluación del proceso y del diagnóstico como último punto. Esta tarea determinará a futuro los siguientes pasos a dar en dicho proceso.

Del proceso y diagnóstico de la participación. Elaboración de las conclusiones en base a los análisis llevados a cabo y los resultados del proceso de desarrollo de la participación. Redacción del Informe Final.



ACTIVIDADES QUE SE PROPONEN PARA DESARROLLAR LA PARTICIPACIÓN

En la siguiente tabla recogemos las actividades que se proponen para desarrollar la participación en una empresa:

Tabla 13. RUTA PARA EL DESARROLLO DE LA PARTICIPACIÓN

OBJETIVO GENERAL	ESTABLECER UN MAPA PARA EL DESARROLLO DE LA PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1. Diagnóstico de la participación; 2. Trabajo colaborativo para la definición de la dirección participativa en la empresa; 3. Plan de Acción: medidas se van a implantar; 4. Capacitación: Plan de formación para trabajar con las personas motoras; 5. Evaluación de los resultados
COORDINACIÓN DEL PROCESO	
Actividades	Descripción de la actividad
COORDINACIÓN	Coordinación general del proceso a cargo de la dirección de la empresa y evaluación final.
ITINERARIO PARA EL DESARROLLO DE LA PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA	
Actividades	Descripción de la actividad
DIAGNÓSTICO DE LA PARTICIPACIÓN	Utilizar la herramienta diseñada para la medición –básica ³ y avanzada ⁴ -en toda la organización. Análisis básico se prevé realizar 5 mediciones de las que se obtendrán una nota global de participación en dicha empresa: 3 cuestionarios a personas trabajadoras, 1 cuestionario a la representación de las personas trabajadoras y 1 cuestionario a la dirección. Cálculo de la nota Global. Para el análisis avanzado pasar el cuestionario a toda la organización (ver pág.52). Devolver los resultados a la dirección de la empresa.
TRABAJO COLABORATIVO	Realizar un taller de devolución del diagnóstico realizado y Llevar a cabo un taller de Reflexión en torno a la participación en la empresa.
PLAN DE ACCIÓN	Organizar un taller donde se establecerán las medidas a trabajar y el cronograma de acciones que se desarrollarán.
CAPACITACIÓN DE LAS PERSONAS MOTORAS	Establecer un plan de formación participativo: 1 Taller de definición de las necesidades de formación de las personas motoras y 3 talleres de formación definida por ellas mismas.
EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS	Elaboración de las conclusiones en base a los análisis llevados a cabo y los resultados del proceso de desarrollo de la participación. Redacción del Informe Final.

Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas.

7. CONCLUSIONES



El informe que presentamos ha sido elaborado por un grupo de investigadoras e investigadores multidisciplinar que pertenece al Instituto GEZKI de la Universidad del País Vasco. Desde un inicio hemos buscado crear una herramienta que sirva a las empresas de nuestro territorio en el análisis de la participación de las mujeres en las empresas como una vía de desarrollo de las mismas y un avance en la igualdad de género. El resultado que presentamos es una herramienta para el autodiagnóstico. Esta nueva herramienta nos permite hacer un análisis avanzado desde la perspectiva de género, se presenta como un paso más en el análisis de la participación.

La herramienta se organiza en tres bloques o criterios de medición: perfil de la empresa, políticas de igualdad y no discriminación, estructura organizativa de la empresa, participación en la toma de decisiones/ en la gestión de la empresa, y finalmente participación financiera. Para su elaboración hemos seguido las guías y criterios analizados en la “Herramienta de análisis de la participación de las personas en las empresas de Gipuzkoa” (véase también Informe “Las personas: eje de la organización”).

Este trabajo ahonda en la necesidad de fomentar iniciativas que favorezcan el desarrollo de la participación de las mujeres en la toma de decisiones de las empresas. Igualmente, en el análisis inicial hemos podido examinar la Norma Foral 6/2016, que tiene como clara vocación incentivar la participación de las personas trabajadoras en la empresa. Introduce determinadas modificaciones en materia tributaria para favorecer la inversión empresarial a través de la participación de las personas trabajadoras en la propiedad de las empresas y entre las novedades señaladas anteriormente destaca especialmente la adopción de medidas afirmativas a favor de las mujeres. Si bien esta medida no ha tenido efecto en el incremento de mujeres que acceden al capital mediante dicho incentivo según los resultados de las entrevistas realizadas a los grupos de interés, responde aún así como una acción afirmativa a favor de la equiparación entre géneros.

Queremos remarcar el valor añadido al recoger el discurso del conjunto de los grupos de interés, que hemos reunido en un panel de expertos, aunando así sus saberes que nos han servido de base para elaborar la herramienta que aquí se presenta.

Así mismo ofrecemos en este trabajo “un mapa para el desarrollo de la participación en las empresas de Gipuzkoa”, que ayude a las empresas en la tarea de impulsar bajo un prisma dinámico dicho participación pues entendemos que la Herramienta no es un cuestionario estático y cerrado sino que está en constante evolución y por ende objeto de revisión regular. Nuestro aspiración es que de este proceso dinámico emerjan nuevos conocimientos relacionados con la participación de las personas.

Para concluir, bien sabemos que en Gipuzkoa, se están desarrollando diversos proyectos pilotos en torno a este tema, fomentados y financiados por su Administración. Este impulso por la participación en la empresa tiene como destinatarias las empresas, los centros de investigación y otras agrupaciones empresariales, sin olvidar las personas que trabajan en la empresa y sus representantes, por lo que, deducimos que los agentes que forman y toman parte en la cuestión analizada son diversos, y más importante aún, son múltiples y tendrán un papel muy importante en el desarrollo de la participación en las empresas de nuestro territorio, constatando que los efectos de la participación se extienden no sólo a las empresas sino también a las instituciones, el entorno y la sociedad en general.

8.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBALATE, J.J. (2001): *Las restricciones a la participación de los trabajadores en las organizaciones empresariales*, Papers 65, págs. 81-107.
- ALTZELAI ULIONDO, M.; BENGOTXEA ALKORTA, A.; DÍAZ MOLINA, L.; ETXEZARRETA ETXARRI, A.; ETXEZARRETA ETXARRI, E.; GAY HERRERO, S.; OCHOA-ERRARTE GOICOECHEA, R.; y SOTO GORROTXATEGI, A. (2017): *Las personas: eje de la organización. Herramienta de análisis de la participación de las personas en las empresas de Gipuzkoa*. Edición Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social de la UPV/EHU. Donostia-San Sebastián.
- ANKER, R. (1998): *Gender and Jobs: Sex Segregation of Occupations in the World*. Geneva: International Labor Organization (ILO).
- BARBERÁ, T.; DEMA, C.M.; ESTELLÉS, S. & DEVECE, C. (2011): *Las (des)igualdades entre hombres y mujeres en el mercado laboral: la segregación vertical y horizontal*, 5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, XV Congreso de Ingeniería de Organización Cartagena, 7 a 9 de Septiembre de 2011, disponible en: <http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2009/133-142.pdf>
- BLAU, F.D. & KAHN, L.M. (1997): *Swimming Upstream: Trends in the Gender Wage Differential in the 1980*, Journal of Labor Economics 15/1, págs. 1-42.
- BOLL, C.; LEPPIN, J.; ROSSEN, A. & WOLF, A. (2016): *Magnitude and Impact Factors of the Gender Pay Gap in EU Countries*, European Commission, Directorate General for Justice, Luxembourg: Publication Office of the European Union.
- BURCHELL, B., HARDY, V., RUBERY, J. y SMITH, M. (2015): *A New Method to Understand Occupational Gender Segregation in European Labour Markets*, Brussels: European Commission.
- CHIN, K. (2017): *The power of procurement: How to source from women-owned business*. Corporate Guide to Gender-Responsive Procurement (El poder de las adquisiciones: Cómo realizar adquisiciones de empresas propiedad de mujeres), UN Women, <http://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2017/3/the-power-of-procurement>
- CHINCHILLA, N.; POELMANS, S. y LEÓN, C. (2005): *Mujeres directivas bajo el techo de cristal*, International Center of Work and Family, Disponible en: <http://insight.iese.edu/es/doc.asp?id=00435&ar=6>
- COMISIÓN EUROPEA (2016): *Una nueva Agenda de capacidades para Europa – Trabajar juntos para reforzar el capital humano, la empleabilidad y la competitividad*, COM(2016) 381 final.
- COMISIÓN EUROPEA (2017a): *Cumbre social a favor del empleo justo y el crecimiento: reforzar la dimensión social de la UE*, IP/17/4643.
- COMISIÓN EUROPEA (2017b): *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y a l Comité Económico y Social. Plan de acción de la UE 2017-2019. Abordar la brecha salarial entre hombres y mujeres*, COM (2017) 678 final, Bruselas, 20.11.2017.
- DAVAKI, K. (2016): *Differences in men's and women's work, care and leisure time*, European Parliament.
- DE LA VILLA, L.E. (1980): *La participación de los trabajadores en la empresa*, Madrid: Instituto de Estudios Económicos.
- DELOITTE Global Center for Corporate

- Governance (2017): Women in the Boardroom. A Global Perspective, 5th edition, <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom-a-global-perspective.html>*
- DÍAZ MARTÍNEZ, C. (2015): *La perspectiva del género en la investigación social* En García Ferrando, M.; Alvira, F.; Alonso, L. E.; Escobar, M. (comps). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación social*. Editorial Alianza. Madrid.
- ELIO CEMBORAIN, E. (2016): *La igualdad en el gobierno cooperativo: Participación de las mujeres en las cooperativas de Mondragon*. Recuperado el 23 de 07 de 2018, de http://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/formacion_trabajo/es_def/adjuntos/2016.11.15.eunate_elio.pdf
- EUROPEAN COMMISSION, (2015): *Directorate-General for Research and Innovation Inclusive, innovative and reflective societies An ever closer union among the peoples of Europe? Rising inequalities in the EU and their social, economic and political impacts. Outcomes of EU-funded research*, Luxembourg: Publications Office of European Union.
- INSTITUTO VASCO DE ESTADÍSTICA (EUSTAT): *Encuesta de Presupuestos del Tiempo*, en: http://www.eustat.eus/estadisticas/tema_77/opt_1/ti_Encuesta_de_presupuestos_de_tiempo/graficos.html
- *Indicadores estructurales*, en: <http://es.eustat.eus/indicadores/indicadoresEstruc.html>
- *Directorio de Actividades económicas (DI-RAE) 2017*, en: <https://www.eustat.eus/sar/login.aspx?ReturnUrl=%2fdirae%2fcuestionario.aspx>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE): *Encuesta de Población Activa – Triestre 2/2018*, en: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595
- INSTITUTO DE LA MUJER Y PARA LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES (2015a): *Herramienta de autodiagnóstico de brecha salarial de género*, en: <http://www.igualdadenlaempresa.es/>
- INSTITUTO DE LA MUJER Y PARA LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES (2015b): *Sistema de valoración de puestos de trabajo en las empresas, con perspectiva de género*, en: <http://www.igualdadenlaempresa.es/>
- MARTÍNEZ, V. & SAAVEDRA, I. (2016): *Barreras que apuntalan el techo de cristal: una revisión de sus causas en los consejos de administración de las empresas del Ibex 35*, Tribuna de Economía ICE 892, págs. 123-136.
- MARTÍNEZ OLMO, F. (2002): *El cuestionario. Un instrumento para la investigación en ciencias sociales*. Editorial Leartes. Madrid.
- MARS, A. (2018): *Natasha lamb, el azote de la brecha salarial*, El País 26.04.2018, https://elpais.com/elpais/2018/04/24/eps/1524580915_876712.html
- MORRISON, A.; WHITE, R. & VAN VELSON, E. (1992): *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the top of the America's Largest Corporations?*, 2º ed. Addison-Wesley.
- OECD (2017): *The Pursuit of Gender Equality: An Uphill Battle*, OECD Publishing, París. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264281318-en> 12.07.2018
- OLAH, S.; HOBSON, B. & CARLSON, L. (2017): *Changing Families and sustainable societies: Policy contexts and diversity over the*



life course and across generations, FP7 Project Families and Societies GA 320116, Brussels: European Commission.

PALOMEQUE, M.C. (2006): "La participación de los trabajadores en la empresa (una revisión institucional), en: AA.VV. Gobierno de la empresa y participación de los trabajadores: viejas y nuevas formas institucionales. XVII Congreso Nacional de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Salamanca: Universidad de Salamanca, págs. 15 ss.

RODRÍGUEZ ÁLVAREZ, A. y UGIDOS OLÁZÁBAL, A., (2017): "Tiempos, trabajos y desigualdad de género en la Comunidad Autónoma del País Vasco y en el estado español", *Ekonomiaz* 91, págs. 164-207.

SARRÍO, M.; BARBERÁ, E.; RAMOS, A. & CANDELA, C. (2002): El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres, *Revista de Psicología Social* 2/40, págs. 167-182.

UN WOMEN (2017): *The power of procurement: How to source from women-owned businesses*, UN Women.

WE CONNECT INTERNATIONAL: <https://we-connectinternational.org/en/womens-business-enterprises/certification> (accedido el 12.07.2018)

SANTANDER, P. (2011): Por qué y cómo hacer análisis del discurso. *Cinta moebio* 41:207-224. www.moebio.uchile.cl/41/santander.html

CASAMIGLIA, H. Y TUSÓN, A. (2014): *El análisis del discurso en Las cosas del decir. Manual de análisis del discurso*. 3ª Edición. Ediciones Ariel. Barcelona

RAPLEY, T. (2014): *Los análisis de la conversación del discurso y de documentos en investigación cualitativa*. Ediciones Morata. Madrid.

ANEXO

ANEXO 1. GUIÓN ENTREVISTAS.

Tabla 14. GUIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE LAS ENTREVISTAS

BLOQUES	PREGUNTAS
NO DISCRIMINACIÓN E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES	¿Tiene su organización una política de no discriminación y de igualdad de oportunidades5? ¿Cómo trasmitís estas políticas a las trabajadoras? ¿Tienen las empresas políticas de no discriminación y de igualdad de oportunidades? ¿Cómo informan de ello a las personas trabajadoras?
POLÍTICA DE PARTICIPACIÓN	¿Tiene su organización una política de fomento de la participación de las trabajadoras en la empresa (ya sea participación en la gestión y/o participación financiera)? ¿Llevan a cabo las empresas estrategias o prácticas de participación de las trabajadoras?
PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN	¿Qué presencia tienen las mujeres en los órganos de dirección de las empresas? ¿y en la estructura de los departamentos y secciones? ¿y en los órganos de representación de las y los trabajadoras/es? ¿Suelen participar las mujeres en la elaboración del plan estratégico de las empresas? ¿y en la elaboración del plan de gestión? ¿y en la formación?
PARTICIPACIÓN FINANCIERA	¿Conoce empresas con sistemas de participación de las personas trabajadoras en la propiedad o en los resultados? ¿Mujeres y hombres tienen acceso a esa participación de forma igualitaria? ¿A quiénes suelen estar dirigidos los programas de participación financiera, a todas las personas trabajadoras, a los mandos intermedios, a la dirección? ¿Cómo se suele informar a las personas trabajadoras sobre los sistemas de participación financiera? ¿Cómo calificaría la participación de las mujeres en la propiedad de las empresas de Gipuzkoa? ¿Es mayormente una participación heredada, emprendida por ellas mismas o adquirida a través de sistemas de participación de las personas trabajadoras?
PARTICIPACIÓN DESEADA	¿Qué ventajas considera que pueden obtener las empresas y las trabajadoras con la participación? ¿Cuáles serían los puntos más problemáticos para implantar programas de participación de las mujeres? ¿Estos programas deberían acordarse con las personas trabajadoras, mediante convenio o en acuerdo de empresa? ¿Considera necesario incentivos públicos para fomentar este tipo de participación? ¿cuáles podrían ser esos incentivos? Para finalizar, ¿te gustaría añadir algo más o matizar algún aspecto?

Fuente: Elaboración propia

FOOTNOTES

Consultar más información en: <http://www.igualdadenlaempresa.es/>

7. Véase también: “Sistema de valoración de puestos de trabajo en las empresas con perspectiva de género” Permite determinar, con perspectiva de género, el valor que aporta cada uno de los puestos de trabajo a su organización, así como diseñar un sistema de retribución equitativo evitando el sesgo de género en el importe de los salarios, en <http://www.igualdadenlaempresa.es/>
8. Ver Herramienta de análisis de la participación de las personas en las empresas de Gipuzkoa: <https://gezki.eus/pdfs/75007cf75b.pdf>
9. Ver Herramienta de análisis avanzado en el presente proyecto página siguiente.



**Gipuzkoako
Foru Aldundia**
Ekonomia Sustapeneko,
Landa Ingurune eta
Lurralde Orikako Departamentua



**Diputación Foral
de Gipuzkoa**
Departamento de Promoción
Económica, Medio Rural
y Equilibrio Territorial

eman ta zabal zazu



GEZKI

UPV/EHUko Gizarte
Ekonomia eta Zuzenbide
Kooperatiboaren Institutua

Instituto de Derecho
Cooperativo y Economía
Social de la UPV/EHU