

# RETOS Y CLAVES EN EL TRABAJO HACIA LA IGUALDAD CON LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

## ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE LA CULTURA EMPRESARIAL QUE FAVORECEN LA IGUALDAD

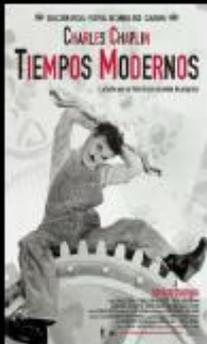


Webinar 30 noviembre 2016

Equipo investigador: Izaskun Merodio y Silvia Muriel

# El proyecto de investigación:

- Una propuesta de reflexión-acción sobre **conciliación, cultura empresarial y estilos de dirección**
- Enfocada a proponer **colectivamente** acciones de mejora
- Y aportar desde abajo a las políticas de igualdad específicas para las **pequeñas empresas de Euskadi**



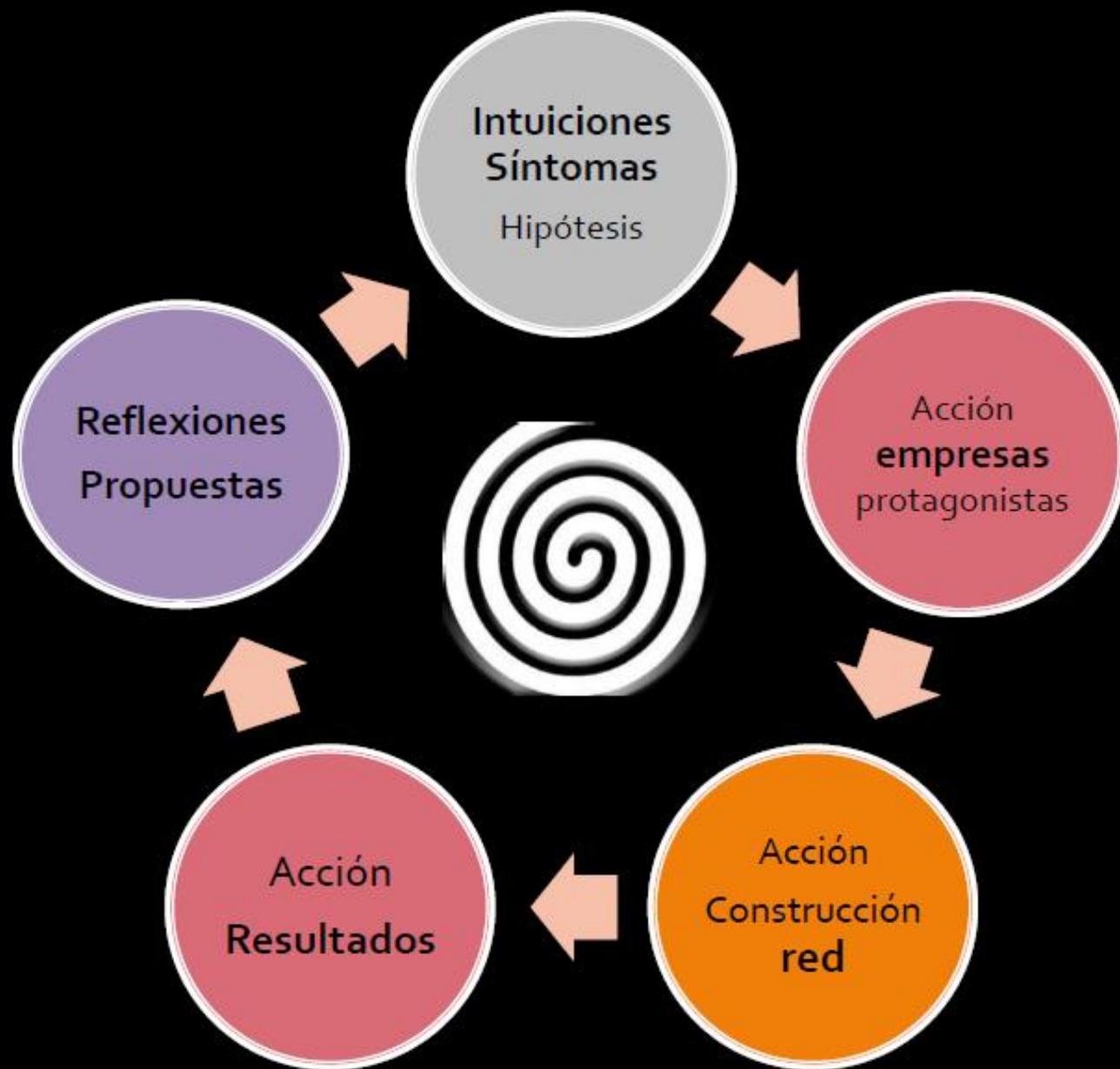
# METODOLOGIA Investigación Acción Participativa

*"Un método de estudio y acción que busca obtener resultados fiables y útiles para mejorar situaciones colectivas, basando la investigación en la participación de los propios colectivos a investigar" (1)*

La IAP no busca por tanto fotografiar rigurosamente la realidad ni encadenar razonamientos causa-efecto en una lógica lineal. El objetivo es aproximarse a la realidad reconociendo su complejidad...

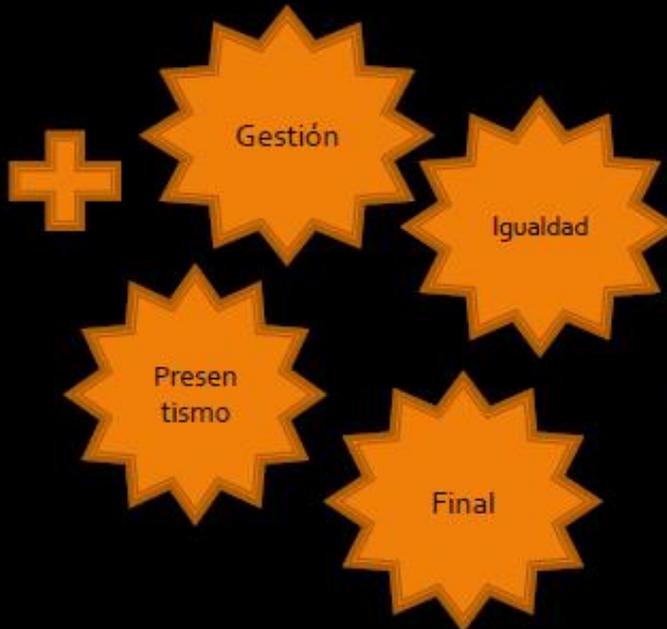
... el papel de la persona investigadora no es inocuo, no busca mantenerse al margen ni pretende "no influir en el hecho investigado" sino todo lo contrario.

(1) ALBERICH, Tomas. "Perspectivas de la investigación social". En: VILLASANTE, Tomás y otros (El viejo topo) *La investigación social participativa*, 2000. p. 76.





propuestas



# Participantes

Acción  
Construcción  
red

Actividad	Mujeres	Hombres	TOTAL	Entidades, Empresas
Casos prácticos	42	40	82	8
Grupos focales	17	10	27	10
Grupos linkedin 2.0	15	18	33	2
<b>Participación directa</b>	<b>74</b>	<b>68</b>	<b>142</b>	<b>20</b>
Difusión proyecto	32	22	54	33
<b>Participación Total</b>	<b>106</b>	<b>90</b>	<b>196</b>	<b>53</b>



Empresas y su empleo en la CAE por estrato de empleo

	Nº. Empresas	Empleos	% Empresas	% Empleo
=<2	137.866	168.973	75,63	17,74
3-5	23.837	87.430	13,08	9,18
6-9	8.347	59.972	4,58	6,30
10-14	4.030	47.093	2,21	4,94
15-19	2.139	35.759	1,17	3,75
20-49	4.018	121.297	2,20	12,73
50-99	1.140	78.970	0,63	8,29
100-249	622	95.561	0,34	10,03
250-499	176	62.269	0,10	6,54
>= 500	109	195.186	0,06	20,49
<b>Total</b>	<b>182.284</b>	<b>952.510</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del EUSTAT. Directorio de Actividades Económicas.

La promoción de la igualdad basada en diagnósticos y planes de igualdad está dirigida al 6,56 % (10-250) del tejido empresarial dejando fuera de su ámbito de intervención al 93,29% de las empresas de nuestro país (<10)

# La realidad de las microempresas vs Los deseos de las instituciones

Intuiciones  
Síntomas



Diseñar producto/servicio  
Atender clientes  
Atender proveedores  
Organizar la producción  
Hacer labor comercial  
Controlar situación financiera  
Conocer la competencia

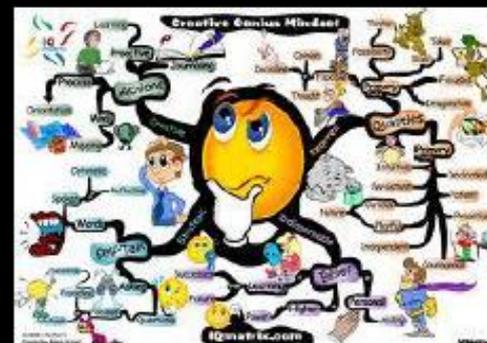
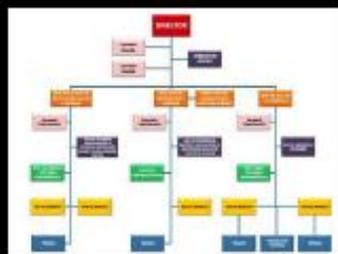


Gestionar la información  
Gestionar la PRL  
Gestionar la calidad  
Gestionar el impacto ambiental  
Gestionar la innovación  
Gestionar la RSC  
Gestionar la Igualdad de Oportunidades





Intuiciones  
Síntomas



**Prácticas empresariales heredadas del desarrollismo industrial no sólo están en la base de la desigualdad sino que además no se adecuan a las necesidades de la economía del conocimiento**

# HIPOTESIS PARTIDA

- H1: La realización de diagnósticos y planes de igualdad no siempre inciden en las causas de la desigualdad, ya que no están transformando la cultura de esas empresas ni los estilos de dirección y gestión
- H2: El abordaje de la igualdad de oportunidades en las pequeñas empresas (<50) requiere instrumentos de intervención diferentes a los actuales
- H3: La transformación de la cultura empresarial necesaria para avanzar en la igualdad de mujeres y hombres ha de ser una transformación orientada a ubicar a las personas como el fin último de las organizaciones, convirtiéndolas en parte activa de la gestión y de los procesos de toma de decisiones

# OBJETIVOS

---

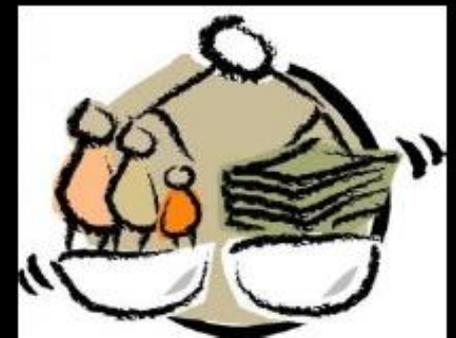
- Realizar una reflexión crítica sobre la actual estrategia de promoción de la igualdad de oportunidades a las necesidades de las pequeñas empresas
- Investigar el potencial de los modelos de gestión basados en las personas a los retos de la igualdad de mujeres y hombres en las empresas
- Experimentar nuevas formas de mejorar la conciliación responsable en las pequeñas empresas de Euskadi

# casos prácticos

Acción  
empresas  
protagonistas

Objetivo táctico: conciliación

Objetivos estratégicos: Incluir la vida personal en las agendas empresariales y Promover espacios donde las personas sean protagonistas activas del proceso de reflexión-acción-decisión

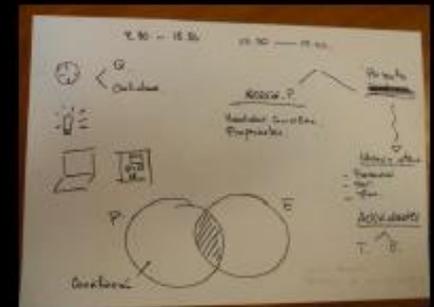


- Procesos individualizados y personalizados
- Intervenciones cortas (7-9 sesiones)

# Cuestionar conceptos y creencias

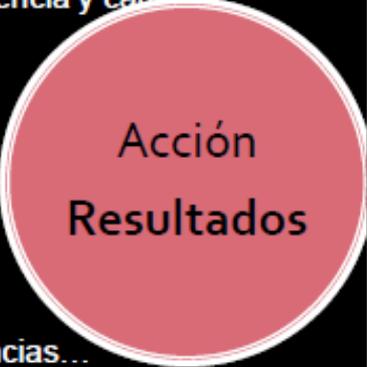
- Tiempo kronos-Tiempo Kairos (tiempo diario, semanal, mensual, anual, vital...)
- Concepto de conciliación
- Concepto de PODER
- Modelos de empresa, relaciones, dirección
- Pensar en clave Ganar-Ganar-Ganar: Personas-Empresa-Clientes
- Enfoque sistémico: igualdad + gestión/organización + resultados

Acción  
empresas  
protagonistas



# Resultados en las empresas: conciliación

- Se visibilizan las medidas de conciliación disponibles en la empresa y se reconoce el derecho a utilizarlas por parte del conjunto de la empresa
- Reducción del tiempo de presencia en la empresa sin pérdida salarial
- Cuestionamiento de la jornada laboral fija e igual para todas las personas. Cada persona decide su jornada dentro de un marco horario.
- Se diferencia entre jornada de trabajo y horario de atención al público, reduciendo tiempos de presencia y cargas de disponibilidad
- Se computa como tiempo de trabajo la asistencia a formación y eventos
- Se compactan jornadas laborales extensas
- Se deciden jornadas continuas en periodos del año (viernes, verano...)
- Flexibilidad en la hora de comienzo de la jornada, con márgenes de  $\pm 2$  horas
- Flexibilidad en el tiempo dedicado a la comida
- Adelanto de la hora de salida por la tarde (hasta 4 horas en algunos casos)
- Se eliminan los cambios de jornada (viernes, verano) y se iguala todos los días del año
- Se contempla la posibilidad de atender necesidades personales no previstas: enfermedades, urgencias...
- Se posibilita la libre elección de las vacaciones en función de las escolares
- Se eliminan guardias en horas de baja actividad (viernes tarde, sábados...) reduciendo tiempos de baja productividad
- Se incorporan las excedencias por cuidado de personas dependientes
- Cambios en la jornada laboral facilitan la contratación de personas con responsabilidades sobre personas dependientes y/o necesidades especiales de conciliación



Acción  
Resultados

# cambios en prácticas de gestión-dirección

Acción  
Resultados

- De la medición del tiempo al pacto empresa-persona: objetivos de empresa son la satisfacción externa e interna, la relación de las personas con el trabajo, la orientación a resultados.
- Se "institucionalizan" las reuniones de coordinación periódicas para garantizar el intercambio de información y la generación colectiva de ideas para proyectos de empresa.
- Se pacta un horario de presencia en la empresa para garantizar el contacto personal y la celebración de reuniones.
- Inicio de cambio en el estilo de gestión: de la gerencia/coordinación unipersonal a la co-gestión de la empresa
- Se visualiza la estrategia y las necesidades de la empresa ante todas las personas para vincular el trabajo individual con las necesidades globales.
- Se visualizan las necesidades individuales en equipos y en plenarias y se comparten puntos de vista desde dirección, departamentos, personas contratadas.
- Se describen los procesos de trabajo estratégicos, operativos y de apoyo y la intervención individual en el conjunto
- Se decide de forma participativa los indicadores de control y de resultado de algunos procesos de trabajo
- Se crean equipos de trabajo para dinamizar procesos de reflexión-acción y proponer acciones para el conjunto de la empresa
- Se trasladan responsabilidades del ámbito individual al colectivo: satisfacción clientes, captación pedidos, diseño de servicios, resultados económicos, etc
- Se traslada información relevante del ámbito individual al colectivo por parte de cada persona: formación recibida, asistencia a eventos, opiniones de clientes, incidencias...
- Se pone a disposición del conjunto de la empresa información de "dirección": cartera de clientes, pedidos, presupuestos, trabajos en curso, etc
- Se ajusta el horario de atención al público en función de las necesidades actuales
- Se amplía el tiempo de atención a clientes y los horarios comerciales sin alargar jornadas de trabajo
- Se comparten agendas personales de trabajo
- Archivos de trabajo disponibles vía web para posibilitar el trabajo personal desde cualquier lugar
- Se abren cuentas de correo electrónico compartidas por todas las personas
- Puesta a disposición de portátiles con conexión internet para trabajar fuera de la oficina y teléfonos con acceso a internet para garantizar comunicación entre las personas de la empresa y evitar desplazamientos innecesarios
- Apertura de registros de actividades realizadas fuera de espacio y fuera de tiempo
- Acondicionamiento de espacio para comidas dentro de la empresa
- Apertura de paneles físicos de información alimentados por las personas y/o equipos

Nada que  
mejorar

Sugerencia  
interna: revisar  
jornada laboral  
8.30-13.30  
15.30-19.00



**Acción-Reflexión:**  
Inconsciencia: Concepto de  
igualdad desvinculado  
doméstico  
Innovación ajena a cambios  
sociales, familiares...  
Gestión basada en personas  
facilita pero no garantiza  
igualdad  
Clave: vinculación conciliación  
con proyecto empresarial

**Propuesta Reflexión:**  
¿Tiempo=productividad?  
Contextos creatividad  
Tecnologías disponibles  
Ganar-Ganar-Ganar

**Decisiones**  
Cada persona elije su jornada  
Flexibiliza entrada, comida, salida (se  
adelanta la hora salida (1,5 horas/día)  
Se eliminan guardias (viernes tarde...)  
  
Se revisa y amplía horario atención  
clientes (mañanas, mediodías)  
Espacio interno para comidas  
E-mail móvil: menos desplazamientos

"nos preocupa la mala imagen que estamos dando"

conflicto "blackberry" en fines de semana

**Acción-Reflexión:**  
Cultura empresarial heredada  
Persistencia contrato tiempo por dinero

**Decisiones:**

Eliminación de jornada extensa, igual para todas personas: +-2 horas de flexibilidad entrada y salida  
Presencia continuada 6 horas (antes 8)  
Adelanto salida (hasta 4 horas/día)  
2 horas/día trabajo autogestionado  
Posibilidad de trabajar desde cualquier lugar



**Propuesta Reflexión:**  
Cuestionar jornada extensa  
Contextos de creatividad  
Actividades vinculadas a espacio-tiempo  
Renegociar pacto persona-empresa

**Decisiones:**

Renegociación pacto persona-empresa: objetivos últimos, alineación emocional  
Registro actividades para "disponibilidad urgencia"  
Desvío de llamadas de centralita a los móviles, por turnos.  
Gestión de proyectos vía servidor web.  
Equipos portátiles con conexión (móvil) a Internet  
Smartphone con servicio de email para toda la plantilla.

# Sobre el primer contacto-sensibilización con las microempresas

Aprendizajes  
Reflexiones  
Propuestas

Más inconsciencia que resistencia

Receptividad por parte de la dirección

Ausencia de Plan de Igualdad no implica ausencia de interés

Concreción y practicidad

Ganar-Ganar

Acompañamiento externo ayuda, genera confianza

Método acercamiento determinante: lenguaje, confianza, cercanía, personalización...

Planteamiento grupal anima

Hay una masa crítica: empresas militantes

*“Este debate ya había surgido antes pero no habíamos dado el paso por miedo, por el temor a la percepción externa (de trabajadores y clientes), quizás necesitábamos un contraste externo que nos confirmara opiniones...” (Dirección de El Bureau de la Comunicación)*

# sobre la experimentación-fase reflexión-acción

Todas las empresas  
tenían margen de mejora

Antes de proponer medidas, cuestionar creencias

Sorpresa! evolución conceptual  
primer resultado

Conciliación no puede abordarse al  
margen de la gestión

Ilusión, emoción y  
participación como  
ingredientes

RSC o gestión basada en personas favorece  
pero no garantiza el abordaje de la igualdad



Aprendizajes  
Reflexiones  
Propuestas

# sobre la implantación de nuevas medidas

Aprendizajes  
Reflexiones  
Propuestas

Participación y consenso  
como aval

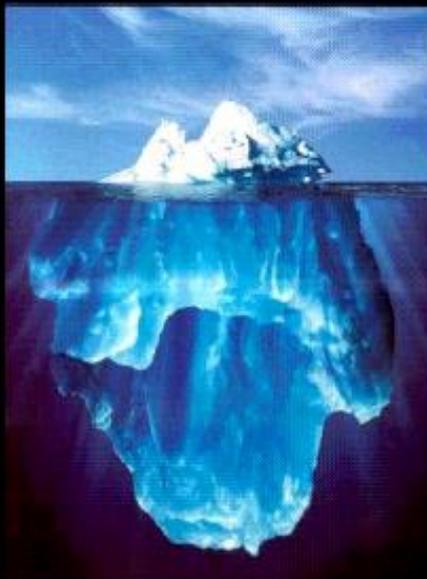
Agravio comparativo como  
factor desestabilizador

Importancia de las  
soluciones técnicas  
solventes

Flexibilidad-Autogestión  
Libertad-Responsabilidad

Hábitos de supervisión,  
mantenimiento, garantizan resultados

Aprendizaje entre empresas,  
intercambio de soluciones...  
motiva y anima



MERCADOS,  
EMPRESAS,  
TRABAJO  
ASALARIADO,  
"PRODUCCIÓN"



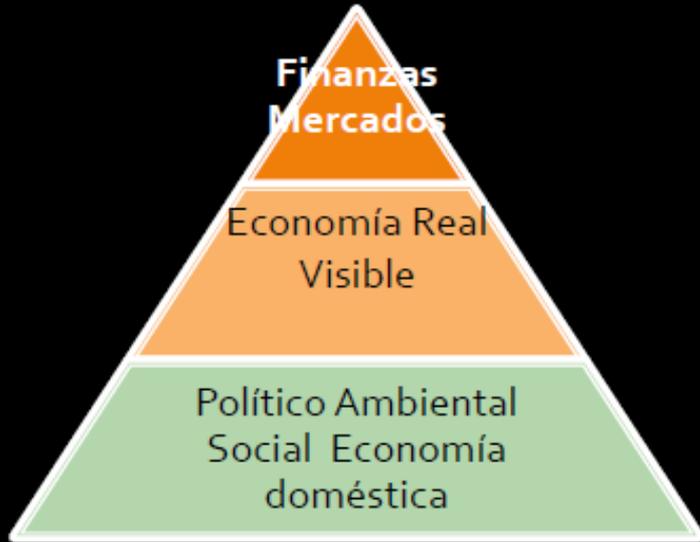
VIDA  
HOGARES  
ECONOMIA  
DOMÉSTICA  
TRABAJO NO  
PAGADO  
ECONOMIA  
SUMERGIDA  
AUTOCONSUMO  
AUTOPRODUCCION  
CRIANZA



Reflexiones  
Propuestas

Intuiciones  
Síntomas  
Hipótesis

**Concepto  
reduccionista  
ECONOMIA**



**Centralidad  
trabajo**



Reflexiones  
Propuestas

Intuiciones  
Síntomas  
Hipótesis

## Conceptos arraigados

empresa

- Visión reduccionista de la empresa: estructura, plantilla, espacio, jornada
- Concepto empresa industrial-capitalista arraigado
- Unidad económica impermeable sin porosidad

trabajo

- T= tiempo dentro de un espacio
- T= actividades cerca de una máquina
- T= intercambio horas por dinero
- T como medio, sin nexo con intereses personales
- Visión individualista del trabajo

dirección

- D= planificación, estandarización, control
- D= Poder sobre, verticalidad, organigrama
- D= prioridad a la gestión indicadores medibles
- D= enfocada en el proceso productivo
- D= orden interno estable: individualismo y departamentalismo

# Nuevos enfoques empresariales...

Difuminar los límites entre lo profesional y lo personal

La no-estructura

Dimensión múltiple personas

Empresa como proyecto humano

Productividad:

Ilusión+Acción+Decisión+Emoción

La chispa inicial es la motivación

Pacto persona-empresa

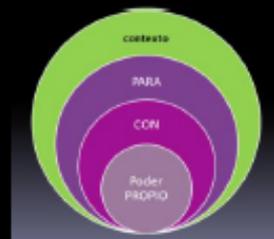
Poder-Liderazgo-Democracia

Espontaneidad en las relaciones

PoderSOBRE



PoderPARA



Equipos auto gestionados

... nuevos recorridos hacia la igualdad

*“Necesitamos un cuestionamiento ético de los valores mismos que sostienen el sistema y que interpretan la vida y necesitamos un cuestionamiento de las estructuras que organizan esas vidas”  
(Amaia Pérez Orozco, 2011)*

**MUCHAS GRACIAS**

**SILVIA MURIEL GÓMEZ – [smuriel@ncuentra.es](mailto:smuriel@ncuentra.es)**

**IZASKUN MERODIO – [izaskunmerodio@yahoo.com](mailto:izaskunmerodio@yahoo.com)**