

## INVESTIGACION ACCIÓN PARTICIPATIVA

# NUEVOS ENFOQUES EMPRESARIALES NUEVOS RECORRIDOS HACIA LA IGUALDAD DE MUJERES Y HOMBRES EN PEQUEÑAS EMPRESAS

Proyecto de investigación financiado por Emakunde dentro del Eje 1:  
**ANALISIS DE LOS FACTORES DE LA CULTURA EMPRESARIAL  
QUE FAVORECEN LA IGUALDAD**



IX Foro Igualdad 2012- Experiencias de Igualdad en el ámbito económico

7 Mayo 2012

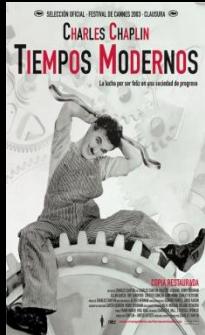
Equipo Investigador

Izaskun Merodio

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

---

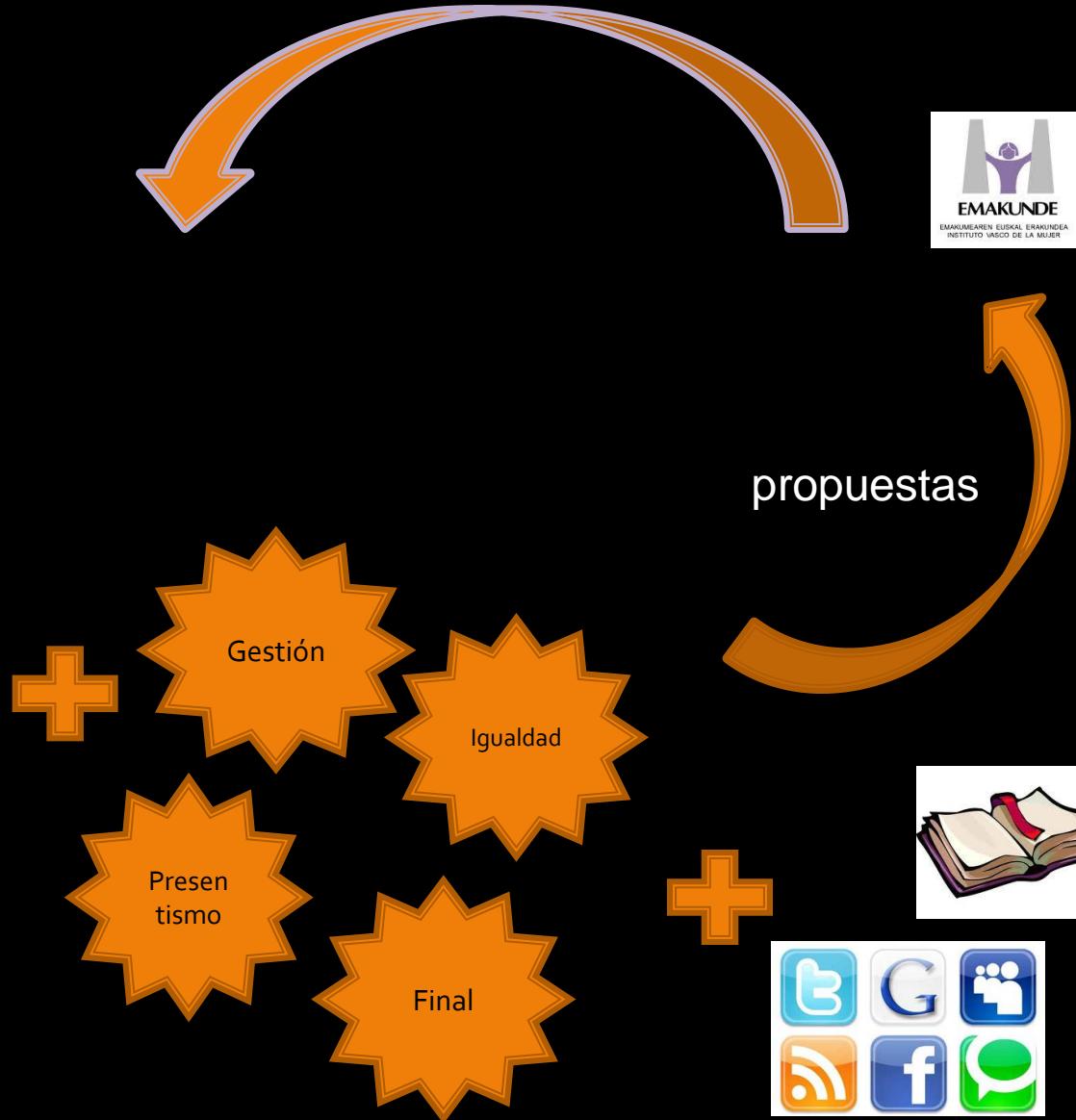
*"Un método de estudio y acción que busca obtener resultados fiables y útiles para mejorar situaciones colectivas, basando la investigación en la **participación** de los propios colectivos a investigar"* (1)

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.





# Participantes



Actividad	Mujeres	Hombres	TOTAL	Entidades, Empresas
Casos prácticos	42	40	82	8
Grupos focales	17	10	27	10
Gruposlinkedin 2.0	15	18	33	2
<b>Participacion 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>

Acción  
empresas  
protagonistas

Intuiciones  
Síntomas  
Hipótesis

**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)

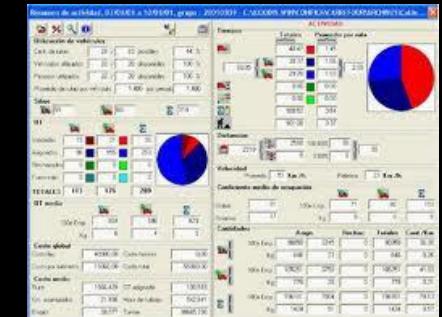
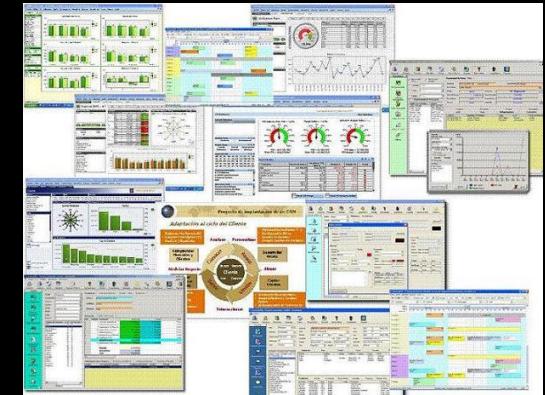
# La realidad de las microempresas vs Los deseos de las instituciones



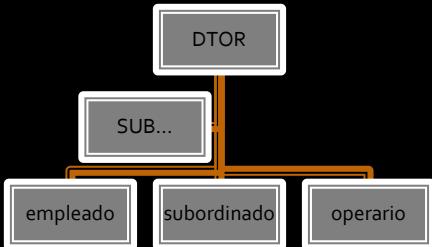
Diseñar producto/servicio  
Atender clientes  
Atender proveedores  
Organizar la producción  
Hacer labor comercial  
Controlar situación financiera  
Conocer la competencia



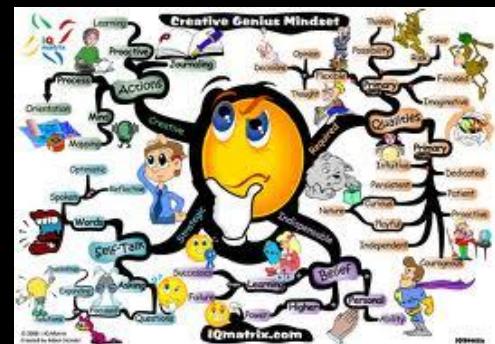
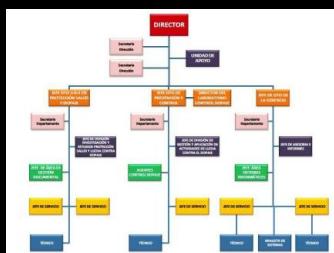
Gestionar la información  
Gestionar la PRL  
Gestionar la calidad  
Gestionar el impacto ambiental  
Gestionar la innovación  
Gestionar la RSC  
Gestionar la Igualdad de Oportunidades



Intuiciones  
Síntomas



## 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**

# HIPÓTESIS PARTIDA

---

- H<sub>1</sub>: 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
- H<sub>2</sub>: El abordaje de la igualdad de oportunidades en las pequeñas empresas (<50) requiere instrumentos de intervención diferentes a los actuales
- H<sub>3</sub>: 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

---

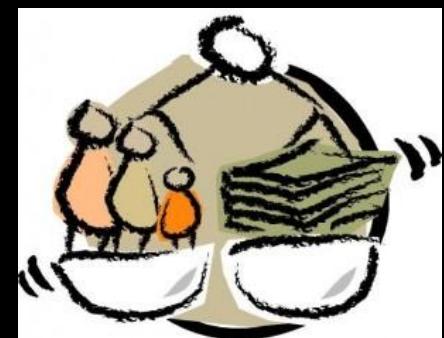
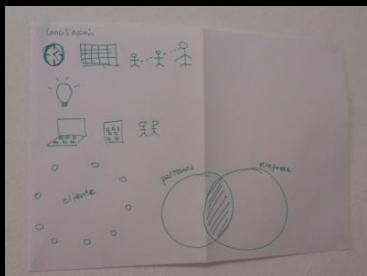
- Realizar una reflexión crítica sobre la actual estrategia de promoción de la igualdad de oportunidades a las necesidades de las pequeñas empresas
- Investigar el potencial de los modelos de gestión basados en las personas a los retos de la igualdad de mujeres y hombres en las empresas
- Experimentar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

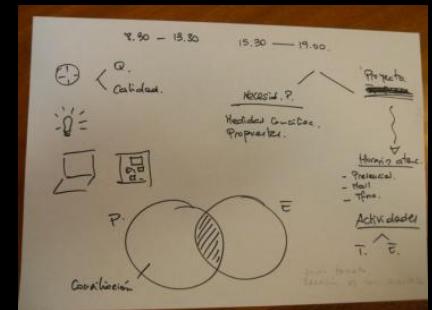
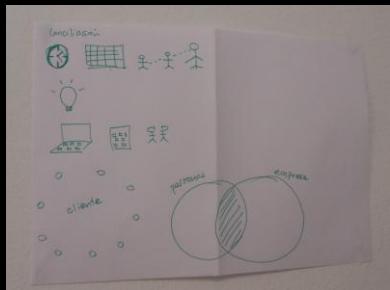


- Procesos individualizados y personalizados
- Intervenciones cortas (7-9 sesiones)

# Cuestionar conceptos y creencias

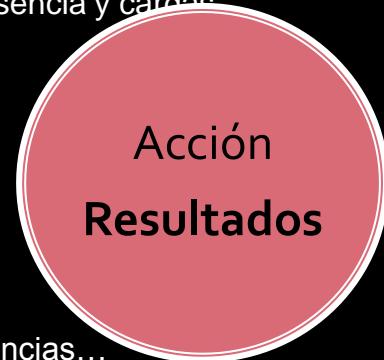
- Tiempo kronos-Tiempo Kairos (tiempo diario, semanal, mensual, anual, vital...)
- Concepto de conciliación
- Concepto de PODER
- Modelos de empresa, relaciones, dirección
- Pensar en clave Ganar-Ganar-Ganar: Personas-Empresa-Clientes
- Enfoque sistémico: igualdad + gestión/organización + resultados

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 ± 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

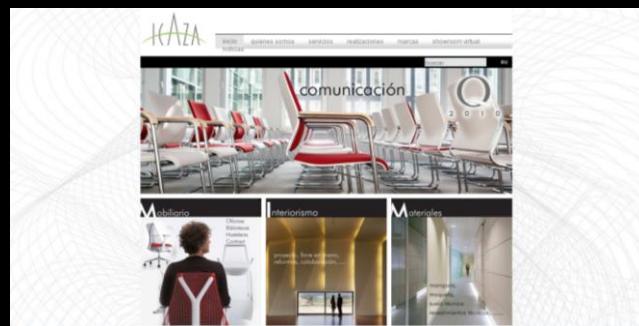
Acción

Resultados

- De la medición del tiempo al pacto empresa-persona: objetivos de empresa son la satisfacción externa e interna, la relación entre 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

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

Nada que mejorar



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

**Decisiones**  
Cada persona elige 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

**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

**“nos preocupa la mala imagen que estamos dando”**

**conflicto “blackberry” en fines de semana**

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

## **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

### **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

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

Acompañamiento externo ayuda, genera confianza

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

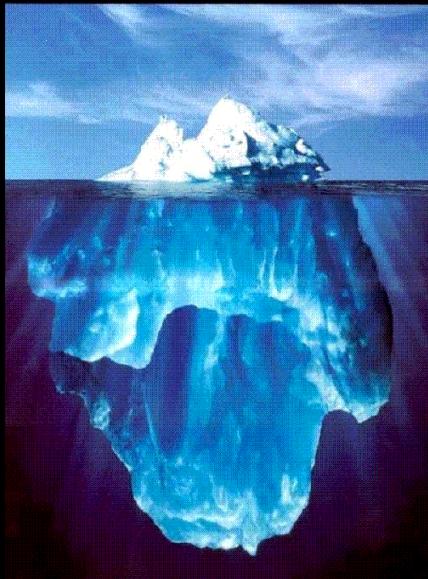
Agravio comparativo como  
factor desestabilizador

Flexibilidad-Autogestión  
Libertad-Responsabilidad

Importancia de las  
soluciones técnicas  
solventes

Hábitos de supervisión,  
mantenimiento, garantizan resultados

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



MERCADOS,  
EMPRESAS,  
TRABAJO  
ASALARIADO,  
“PRODUCCIÓN”



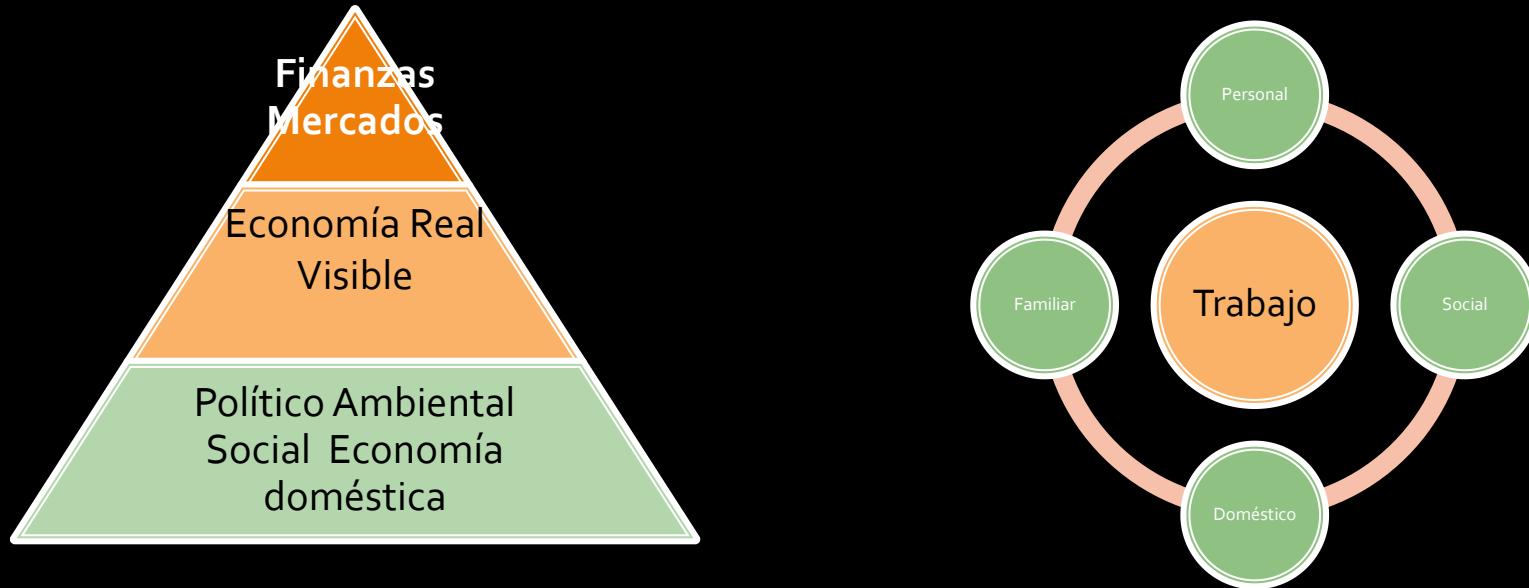
VIDA  
HOGARES  
ECONOMIA  
DOMÉSTICA  
TRABAJO NO  
PAGADO  
ECONOMIA  
SUMERGIDA  
AUTOCONSUMO  
AUTOPRODUCCION  
CRIANZA



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...

La no-estructura

Empresa como proyecto humano

La chispa inicial es la motivación

Difuminar los límites entre lo profesional y lo personal

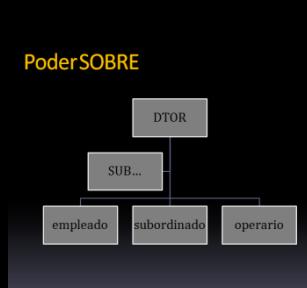
Dimensión múltiple personas

Productividad:  
Ilusión+Acción+Decisión+Emoción

Pacto persona-empresa

Poder-Liderazgo-Democracia

Espontaneidad en las relaciones



Equipos auto gestionados

... nuevos recorridos hacia la igualdad



KRISTIN  
SKOGEN  
Presidenta de la Confederación  
de Empresarios Noruegos

Vicepresidenta del gigante de telefonía Telenor.  
Presidenta de la Confederación de Empresarios Noruegos  
Casada, 4 hijos

*Trabajé dos años en España en la embajada noruega, y sé bien cómo funcionan allí las cosas. Tenéis unos horarios de trabajo muy largos, que no son tan eficientes, porque, además, hay una pausa muy larga para la comida. Aquí trabajamos normalmente de 8.00h a 16.00h, con una pausa breve.*

*También es muy normal trabajar de manera flexible, u on-line desde tu casa, o cuando estás de viaje. Con la tecnología moderna hay maneras de trabajar de manera muy eficiente sin tener que pasar tantas horas en la oficina.*

*Además, en España se hace de manera más jerárquica y existe un sistema más basado en la autoridad. En nuestro sistema, se delegan más las responsabilidades a los niveles más bajos, y eso mejora también la eficiencia.*

*“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)*



ESKERRIK ASKO ARRETAGATIK



Izaskun Merodio  
[izaskunmerodio@yahoo.com](mailto:izaskunmerodio@yahoo.com)  
669 207 915

The screenshot shows the homepage of the artez website. At the top, there is a navigation bar with links to 'Nor gara', 'Hizkuntza aholkularitza', 'Papergintza', 'Itzulpen zerbitzua', and 'Berriak'. Below the navigation bar is a group photo of approximately 15 people. To the right of the photo are logos for 'bai' and 'PREMIE'. The main title 'Euskal papergintza denda' is displayed with a shopping cart icon. The page is divided into four main sections: 'Nor gara' (with a geometric graphic), 'Hizkuntza aholkularitza' (with a colorful pencil graphic), 'Itzulpen zerbitzua' (with a yellow flower graphic), and 'Berriak' (with a sunset graphic). Each section has a list of links.

**Nor gara**

- > Berrikuntza hizkuntza kudeaketan
- > Lantaldea
- > Konpromisoak
- > Non gaude

**Hizkuntza aholkularitza**

- > Zergatik kudeatu hizkuntzak?
- > Gure esperientzia
- > Gure metodologia
- > Kudeaketa osoa

**Itzulpen zerbitzua**

- > Hizkuntzak
- > Itzulpenak egiteko prozesua

**Berriak**

- > Zerbitzu osagarriak



PORTFOLIO

[Blogger](#) [facebook](#) [twitter](#) [flickr](#) [LinkedIn](#)

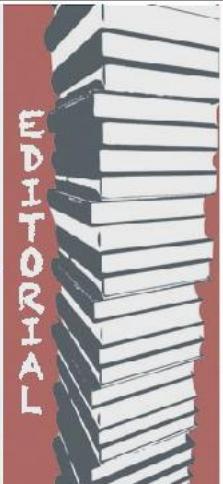
SERVICIOS

KAHLOMEDIA

CLIENTES

CONTACTO

EUSKERA  
CASTELLANO ✓



[inicio](#)[contacto](#)[wikiGAIA](#)[Red TEIC](#)Empleo [Twitter](#) [Facebook](#) [es](#) | [eu](#) | [en](#)

BIENVENIDO  
entra a formar parte  
de **GAIA**



<http://www.redteic.net>



[www.gaia.es/plan-estrategico](http://www.gaia.es/plan-estrategico)



**100% Subvencionados**  
**HOBETUZ 2011-2012**

IBERCOM, primera firma vasca en el Mercado Alternativo Bursátil

## GAIA social HUB

Últimas novedades de los asociados

EUSKALTEL, S.A.

Cristina Guezuraga

Euskaltel, gracias por el premio que  
me habéis dado por el concurso de  
minicortos de Zinegoak!



Fuente: [f](#)

## Actividad reciente



ASAMBLEA GAIA 2011



**Empresas Asociadas**  
accede al buscador



**Información Corporativa**  
toda la información



**Servicios GAIA**  
consulta nuestra oferta

## Últimas Noticias

[> ver todas las noticias](#)

- 31/01/2012 **GAIA** colabora en el desarrollo de una herramienta 3D que permite crear visitas virtuales personalizadas a centros culturales [\[+info\]](#)
- 31/01/2012 **IT AKTION** consigue la certificación ISO 20000 [\[+info\]](#)
- 31/01/2012 **LANTEK** promociona a Raúl Chopitea a la dirección de I+D+i de la compañía [\[+info\]](#)
- 11/01/2012 **HISPAVISTA** entra en el capital de la nueva Red Social Questionity [\[+info\]](#)
- 10/01/2012 **DEUSTO SISTEMAS** consigue la certificación conjunta ISO 20000 ISO 27001 [\[+info\]](#)