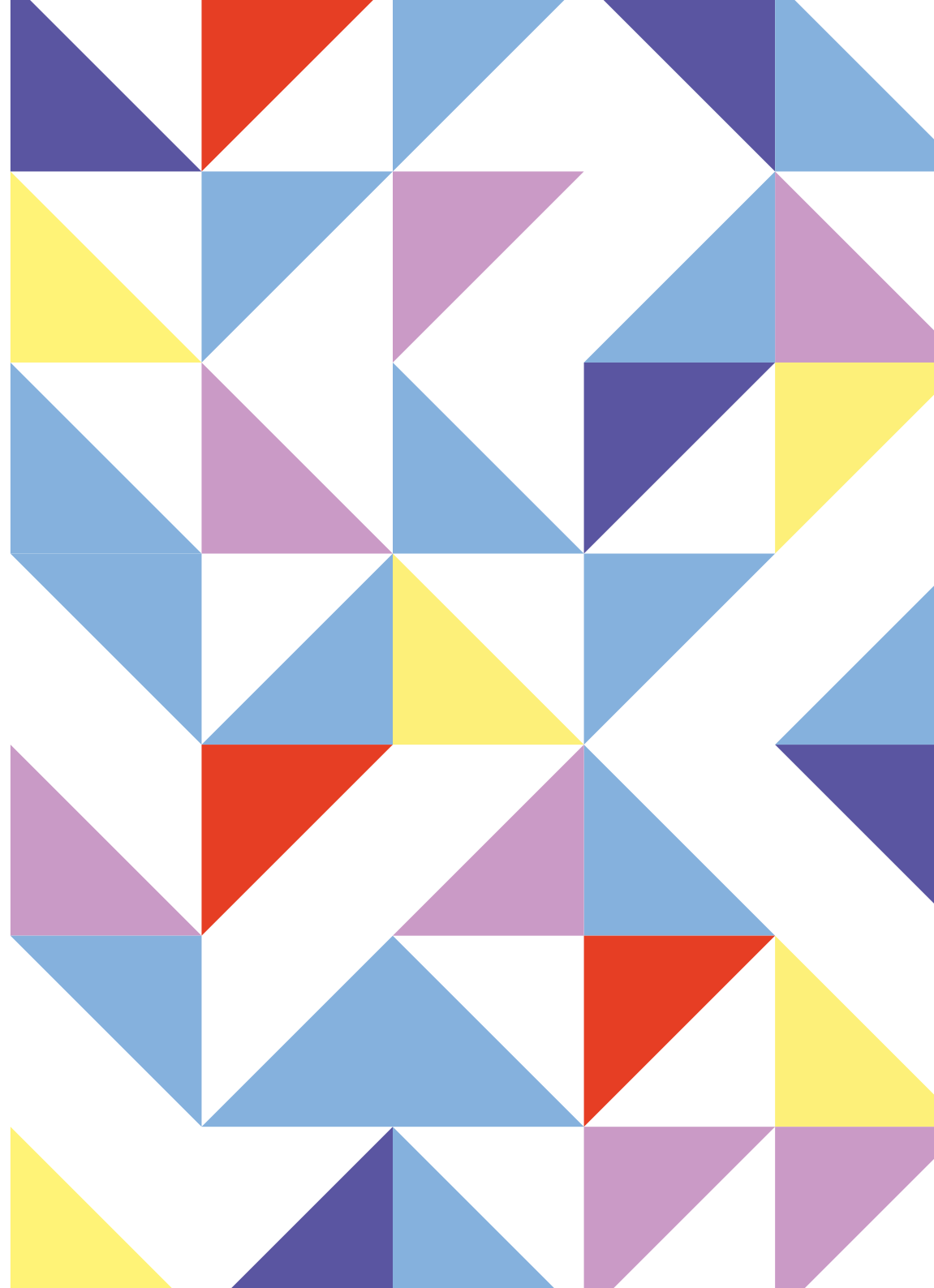


# Toolkit de buenas prácticas para la igualdad de género CloSinGap

Actualizado en enero de 2023

<sup>CG</sup>  
closinggap



# Saludo Marieta Jiménez



Es emocionante observar cómo después de cinco años de trabajo vamos contribuyendo a la transformación social hacia una economía sin brechas de género. En 2018, grandes compañías nos uníamos como clúster con un mismo propósito: impulsar el crecimiento económico desde la igualdad de género en nuestro país. Hoy, somos ya una asociación impulsada por Merck, MAPFRE, Repsol, BMW Group, Mahou San Miguel - Solán de Cabras, PwC, CaixaBank, Grupo Social ONCE, KREAB, Fundación CEOE, Telefónica y Redeia, que mantiene vivo aquel propósito y el firme compromiso en materia de investigación y generación de conocimiento para la construcción de una sociedad más igualitaria y, por tanto, más próspera.

En nuestros inicios, decidimos construir el primer **Toolkit de buenas prácticas corporativas para la igualdad de género**, que recopilaba 300 medidas basadas en iniciativas y experiencias de los miembros de ClosinGap. Hoy, revisitamos este documento con el ánimo de actualizar su contenido incorporando más prácticas que dan respuesta a la sociedad que queremos construir. Gracias a la contribución y la generosidad del Grupo de trabajo de Recursos Humanos de ClosinGap, recopilamos y compartimos actividades concretas que nos ayudan a conseguir la igualdad de condiciones en los procesos de selección, el fomento de la presencia de las mujeres en puestos de responsabilidad y el impulso de la igualdad salarial.

La vida 'post pandemia' nos está enseñando a todos los actores de la sociedad que son fundamentales la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral; el fomento de la desconexión y los espacios de tiempo libre y el cuidado de la salud y el bienestar integral -físico y emocional-. Asimismo, durante la actualización de este documento hemos considerado prioritario tratar los estímulos relativos al incentivo de vocaciones científicas en las mujeres.

La tarea que tenemos por delante es muy ambiciosa y va de la mano de nuestro propósito. Contamos con una misión con sentido que se hace tangible en la transformación de la realidad a través del desarrollo de iniciativas de estas características. Estamos convencidos de la capacidad de ClosinGap como agente de cambio, de verdadera transformación social. Ese es nuestro cometido.

Marieta Jiménez  
Presidenta de ClosinGap

## Saludo Ana Polanco



ClosinGap es análisis, rigor y conocimiento, pero también es esfuerzo, tenacidad y compromiso, y en relación a estos aspectos, quiero expresar mi más sincero agradecimiento al Grupo de Trabajo de Recursos Humanos, liderado en sus inicios por Pilar Rojas -subdirectora de Cultura Corporativa de Repsol- y en la actualidad por Patricia Sanz, vicepresidenta de la ONCE en Igualdad, Recursos Humanos y Cultura Institucional e Inclusión Digital. Gracias a su empuje, hoy disponemos de dos amplios manuales de consulta únicos y exclusivos en nuestro país que nos ayudan compartir experiencias para cambiar realidades en materia de igualdad de género

Esta actualización del *Toolkit* de buenas prácticas para la igualdad de género, no es la única herramienta que hace tangible nuestro propósito e impulsa la transformación social que perseguimos. Nuestro Programa *Mentoring Cruzado* respaldado por casi 100 mujeres en sus dos ediciones, promueve la potenciación femenina desde la confianza y la inspiración de unas en otras. Se trata de una verdadera red de estímulos y aprendizajes.

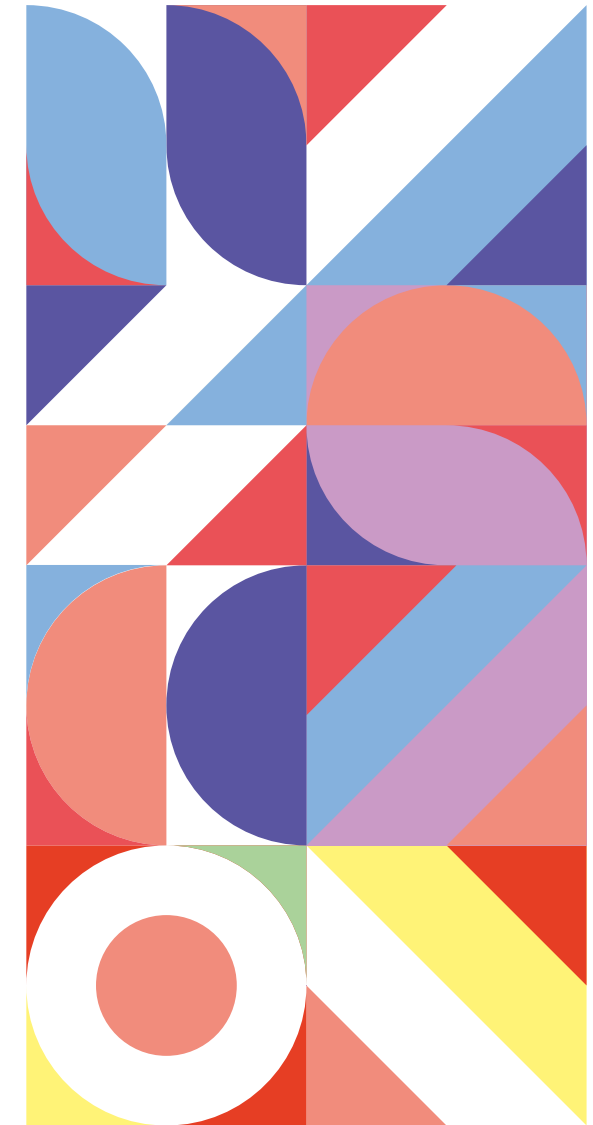
Además, nuestra serie monográfica compuesta, hasta enero de 2023, por catorce informes, continúa marcando el pulso del coste de oportunidad que implica la brecha de género en distintos ámbitos y pone de manifiesto el impacto que esto tiene en el PIB español. Más que nunca, la igualdad no es un ideal sino un parámetro de resultados.

Estoy orgullosa de formar parte de una iniciativa inigualable donde todos sumamos y trabajamos para una sociedad más igualitaria, la de hoy y la que dejaremos mañana. Comencemos a diseñar un mundo sostenible. Con esfuerzo, las metas se alcanzan, las brechas se acortan. Constituirnos como una asociación nos da un sinfín de oportunidades de crecimiento que permitirán que nuestra misión llegue más lejos

Ana Polanco  
Presidenta del Comité Ejecutivo de ClosinGap

# Índice

<b>01 ClosinGap: nuestros orígenes</b>	<b>5</b>
<b>02 España: su lugar en la igualdad</b>	<b>7</b>
<b>03 Principales hallazgos de los informes publicados por ClosinGap</b>	<b>8</b>
<b>04 Acuerdos Voluntarios Adoptados por las Empresas de ClosinGap</b>	<b>15</b>
<b>05 Buenas prácticas de las compañías que forman parte de ClosinGap</b>	<b>18</b>
Impulso del empleo en condiciones de igualdad en los procesos de selección	18
Fomento de la presencia de las mujeres en puestos de responsabilidad	22
Impulso de la igualdad salarial	25
<b>06 Conciliación de la vida laboral, personal y familiar</b>	<b>27</b>
Impulsar la desconexión y los espacios de tiempo libre	33
Fomentar la salud y el bienestar	36
Impulso de la digitalización y las vocaciones STEM	39
Participación en proyectos de acción social destinados al impulso de la igualdad	42
Otras acciones	44
<b>Conclusiones</b>	<b>46</b>



# 01

## ClosinGap: nuestros orígenes



ClosinGap es un grupo de empresas que nace como clúster en septiembre de 2018 con el objetivo de promover la transformación social hacia una economía sin brechas de género, tanto desde el ámbito privado como desde la colaboración público-privada.

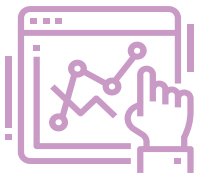
Hoy, somos una asociación sin ánimo de lucro dedicada a impulsar acciones que favorezcan el crecimiento económico de España desde la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres.

La Asociación está compuesta por grandes socios fundadores que representan distintos sectores económicos y sociales estratégicos en nuestro país. Estos son: Merck, MAPFRE, Repsol, BMW Group, Mahou San Miguel - Solán de Cabras, PwC, CaixaBank, Grupo Social ONCE, KREAB, Fundación CEOE, Telefónica y Redeia.

Asimismo, contamos con el apoyo de Naturgy y la Universidad Rey Juan Carlos, en calidad de socios colaboradores.

Trabajamos en **tres ejes estratégicos** principales.

- Impulsamos el **conocimiento y el debate** sobre la desigualdad desde una óptica económica, poniendo en primer plano el coste de oportunidad que tienen para la economía y para la sociedad las distintas brechas de género.
- Somos **fuentes de innovación** en materia de iniciativas vinculadas al ámbito de la economía y la mujer.
- Actuamos como motor de **transformación social** y económica a través de iniciativas que ayuden a cerrar dichas brechas.



## Economía y mujer

Somos fuente de innovación en materia de iniciativas vinculadas al ámbito de la economía y la mujer. Actuamos como motor de transformación social y económica a través de iniciativas que ayuden a cerrar dichas brechas. Apuntamos a incidir en posiciones de liderazgo y toma de decisiones en todos los sectores, especialmente donde la mujer está infrarrepresentada, en condiciones de desigualdad.

# 02

## España: su lugar en la igualdad



Desde sus inicios, ClosinGap ha evidenciado en datos cuál es la situación actual y las perspectivas de futuro. En esta línea, el **Índice ClosinGap**, elaborado de la mano de PwC, es un indicador integrado propio que se actualiza año a año, que permite medir la paridad de género en 5 áreas prioritarias: Empleo, Educación, Conciliación, Digitalización y Salud y Bienestar.

Se trata del único indicador de estas características que existe en España, y uno de los pocos que existen a nivel mundial.

En su segunda edición, publicada en marzo de 2022, este Índice reveló que la pandemia ha intensificado la brecha de género, pasando del 35,9% en 2020 hasta el 36,7% en 2021, retrasándose hasta 2058 la fecha en la que España conseguirá alcanzar la plena paridad.

Sin embargo, la tercera edición publicada en febrero de 2023 muestra una evolución positiva en la disminución de la brecha al 35,3 situándose en niveles cercanos a los del 2019. El indicador ClosinGap en 2022 se sitúa en 64,7, mejorando respecto 2021, donde se mostró el impacto de la pandemia en la brecha, y se sitúa seis décimas más arriba que en 2020, donde se contaba mayoritariamente con datos prepandemia. La tendencia positiva del índice proviene principalmente de una mejora en los indicadores de empleo, educación, conciliación y digitalización. El indicador de salud, a pesar de ser el más positivo, ha sufrido una tendencia negativa desde la pandemia, poniendo en evidencia que el bienestar de las mujeres ha empeorado más que el de los hombres a raíz de la Covid-19.

Estos datos reflejan que aún queda mucho por hacer. Es parte de la misión de ClosinGap contribuir a la transformación social, entre otras acciones, a través de este Índice.

# 03

## Principales hallazgos de los informes publicados por ClosinGap



Nuestra Asociación ha publicado una **serie monográfica** que, hasta finales de 2022 está formada por **catorce informes** a través de los que se exploran en profundidad y con rigurosidad el coste de oportunidad que produce la brecha de género manifiesta en distintos ámbitos de la actividad de las personas.

Se busca comprender, sin conjeturas y con fundamentos, qué ocurre con las oportunidades a las que mujeres y hombres aspiran en términos de salud, turismo, conciliación, discapacidad, pensiones, movilidad, ocio, empleo, digitalización, consumo, notoriedad pública, vida rural, PYMES y autónomos, y profesiones digitales. Sobre todo, se estudia qué implica esta disparidad y cuál es su impacto económico en nuestro país.

Dichos informes han dado a conocer dos realidades entrelazadas. La primera de ellas refleja una *pérdida de talento femenino que, en términos de coste de oportunidad, está restando a nuestra economía un potencial medible en su relación con el PIB nacional*. La segunda sitúa a la mujer en un *papel de claro liderazgo en el proceso de cambio social* que se está produciendo en ámbitos como la movilidad, el turismo por motivos personales, la digitalización o la sostenibilidad.



## El potencial económico de aprovechar todo el talento femenino

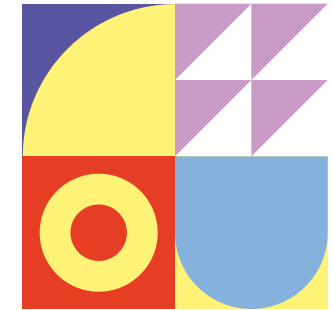
En relación con la primera de las realidades mencionadas -la del *potencial económico que implica avanzar hacia una mayor igualdad de oportunidades*- hay tres brechas especialmente relevantes. La primera es la **brecha de género en el empleo** (con su derivada en los salarios); la segunda, la desigualdad aún latente en la **conciliación de la vida laboral y familiar**; la tercera, el coste de oportunidad que la brecha de género tiene en **PYMES y autónomos**, conformando este sector el 99% del tejido productivo de nuestro país.

El análisis sobre **brecha de género en el empleo, realizado y liderado por PwC para ClosinGap**, determinó que a día de hoy las mujeres españolas presentan una menor tasa de ocupación (por cada 10 mujeres ocupadas en España hay 12 hombres) y una mayor tasa de paro femenino (más de 3 puntos por encima en las mujeres, según la última Encuesta de Población Activa del Instituto Nacional de Estadística), así como una mayor tasa de empleo a tiempo parcial entre las mujeres (tres veces más alta) y una brecha salarial ajustada por horas del 13,5%.

Según este análisis, si se cerrasen tanto la brecha en la tasa de empleo como la brecha en la tasa de parcialidad, el PIB español podría incrementarse en 201.913 millones de euros, lo que se traduciría en un incremento del 16,8% del PIB del año 2018. Este incremento potencial de la producción vendría impulsado por una creación de empleo femenino de 2,3 millones y por el traspaso de mujeres que actualmente trabajan a tiempo parcial y que pasarían a hacerlo a tiempo completo.

Estas diferencias en el empleo suponen, tal y como determinó el **informe de ClosinGap sobre la brecha de género en conciliación, impulsado por Repsol**, que los hombres dediquen cada día en España 1 hora y 12 minutos más que las mujeres al trabajo remunerado y las mujeres empleen cerca de 2 horas más que los hombres a las tareas domésticas; diferencia que, de no existir, podría aportar al PIB cerca de 100.000 millones de euros, es decir, casi 9 puntos.

Como consecuencia, las mujeres siguen dedicando más tiempo que los hombres al cuidado de familiares y, por tanto, cogiendo más excedencias por cuidado de hijos (92% según datos del Ministerio de Trabajo correspondientes a 2017, últimos disponibles) o familiares (83,66% según la misma fuente en el mismo año) y, como se ha apuntado, más jornadas a tiempo parcial que los hombres.



Esto supone la **aparición de lagunas de cotización que se trasladan a las pensiones**. Los cálculos realizados en el **informe liderado por MAPFRE** sobre este ámbito reflejaron que la pensión pública promedio de una mujer, incluyendo todas las contributivas, es de 740,2 euros, frente a los 1.162,3 euros percibidos de media por los hombres pensionistas.

Esta diferencia de 422,2 euros se amplía hasta los 450,1 euros en el caso de las pensiones de jubilación.

La percepción de menores pensiones por parte de las mujeres jubiladas repercute sobre su capacidad de consumo y, por lo tanto, en su bienestar y en el del conjunto de la economía, con un impacto sobre la misma para el año 2018 de 26.900 millones de euros en términos de Valor Añadido Bruto (VAB), lo que representa el 2,2% del PIB.

Las dificultades en la conciliación suponen también que las familias pospongan su decisión de tener hijos, lo que ha supuesto que las mujeres españolas tengan, en media, su primer hijo a la edad de 31 años, la segunda más alta de la Unión Europea, solo por detrás de Italia y casi 2 años más tarde que en el conjunto de la UE-28.

El panorama se completa con los hallazgos detectados en el **informe sobre el coste de oportunidad de la brecha de género en PYMES y autónomos, impulsado por Fundación CEOE**.

El planteamiento es que acabar con las desigualdades de género en las PYMES daría lugar a la creación de 2,8 millones de ocupadas. Dado que la cifra de mujeres sin empleo en España se sitúa en 1,8 millones, el cierre de esta brecha conllevaría no solo la desaparición del desempleo femenino en nuestro país, sino también la entrada al mercado laboral de más de un millón de mujeres que no formaban parte de la población activa (el 34,9% restante). Este hecho incrementaría la tasa de actividad femenina hasta el 58,6%, frente al 53,7% de 2021; casi 10 puntos inferior a la de los varones (63,6%).

A su vez, el incremento del empleo femenino en las PYMES también supondría una transformación estructural sobre el tejido productivo español, ya que implicaría la creación de 280.000 nuevas empresas, o bien el aumento del tamaño medio de la pyme española en un 21,6%, pasando de 6,5 asalariados por empresa a 7,8.

En términos económicos, cerrar la brecha de género en las PYMES aportaría 131.100 millones de euros de Valor Añadido Bruto a la economía española, lo equivalente al 10,9% del PIB registrado en 2021.

Cabe destacar, que el **estudio liderado por Merck** en el seno de ClosinGap

con **relación a la salud de las mujeres** ha determinado que, a causa de esa baja natalidad, España ha perdido 1,2 millones de habitantes en las últimas décadas, con un potencial económico de más de 31.000 millones de euros, cerca de 3 puntos del PIB. Asimismo, informa que, de eliminarse estas desigualdades, el ahorro potencial que supondría para el conjunto de la sociedad que las mujeres llegaran a la edad avanzada con mejor salud sería de casi 9.000 millones de euros al año, equivalente al 0,8% del PIB.

Esto va de la mano de lo que revela el **informe impulsado por el Grupo Social ONCE, que analiza la brecha de género en la discapacidad**. El estudio desvela que la mayor inclusión de las mujeres con discapacidad en el mercado laboral supondría un incremento de casi 7.300 millones de euros en el PIB español (el equivalente al 0,6% del PIB de 2019).

Es decir, si las mujeres con discapacidad percibieran el mismo salario que los hombres con discapacidad, esto supondría una ganancia bruta anual adicional de casi 690 millones de euros, equivalente al 0,1% del PIB. Y finalmente, si se igualara la ganancia de los hombres y mujeres con discapacidad a la de los hombres sin discapacidad (que son quienes poseen la mayor retribución media), el impacto económico adicional superaría los 3.400 millones de euros, equivalente al 0,3% del PIB.





Por su parte, en el **ámbito rural**, tal como aborda el **informe impulsado por CaixaBank**, se ha evidenciado que las mujeres en dicho contexto se enfrentan a una doble desigualdad: la primera asociada a su entorno de residencia en términos de oportunidades laborales, acceso a servicios y conectividad física y digital; y la segunda provocada por el hecho de ser mujer. La precariedad laboral se acentúa en el medio rural cuando se mide con perspectiva de género, siendo la temporalidad femenina del 60% (frente al 51% de los hombres) y la parcialidad (13,2% de las mujeres vs 5,9% de los hombres). Ello, a pesar de que el porcentaje de mujeres del ámbito rural con alto nivel educativo (22,8%) es superior al de los hombres (15,6%).

Además, se constata la existencia de techos de cristal en la actividad agrícola. De los 1,6 millones de personas empleadas en explotaciones agrarias, el 65,4% son hombres, y entre los titulares de las explotaciones, existen en torno a dos hombres por cada mujer. Ellas se encuentran alejadas de la toma de decisiones: hay aproximadamente tres hombres que son titulares-jefe de la explotación por cada mujer en esta misma posición, lo que indica que la mayoría de las mujeres titulares de explotación no realizan las funciones de gestión de su propia explotación y, cuando lo hacen, dirigen explotaciones más pequeñas que los hombres.

En otros contextos también hay desafíos pendientes, tal como evidencia el **estudio impulsado por KREAB sobre la brecha de género en las posiciones de notoriedad pública**. Dicho informe aborda la dimensión de “notoriedad pública” entendida

como aquella esfera de poder y toma de decisiones desplegada en tres estamentos clave de la sociedad: la política, las empresas y los medios de comunicación.

Según el análisis elaborado por KREAB, si creciera la presencia femenina en posiciones de notoriedad pública hasta porcentajes más paritarios, en torno al 40-44%, el nivel de PIB per cápita podría incrementarse entre el 18,6% y el 24%, respectivamente.

La mayor dedicación de las mujeres a las tareas del hogar y el cuidado de terceros tiene, asimismo, consecuencias en dos ámbitos más. En primer lugar, **el informe publicado por ClosinGap sobre brecha de género en el ocio, liderado por Mahou San Miguel - Solán de Cabras**, cuantificó que las mujeres disponen de 11,1 millones de horas diarias de ocio menos que los hombres.

El valor económico de profesionalizar estas horas, dedicadas al cuidado de familiares y a las tareas del hogar y no al ocio, asciende a 23.000 millones de euros anuales y equivale al 2% del PIB.

Por otro lado, la brecha en los viajes de negocios reflejada por el **informe sobre turismo liderado por Meliá Hotels International**, evidenció una realidad hasta ahora inexplorada: las mujeres españolas realizan tan solo un tercio de los viajes de negocios que hacen los hombres.

## La mujer como catalizadora de la transformación social hacia la sostenibilidad

La segunda de las realidades expuestas por los informes publicados hasta el momento por CloisnGap refleja, como se mencionaba con anterioridad, **el papel de la mujer como catalizadora de determinados cambios sociales** que se están produciendo actualmente.

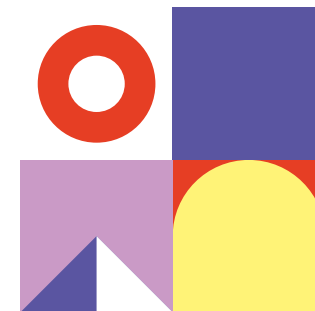
**El informe sobre movilidad y mujer promovido por BMW Group** evidenció que las mujeres están liderando la transformación de la movilidad urbana hacia una movilidad compartida, autónoma, digital y conectada, y que su apuesta por el transporte compartido, su mayor concienciación medioambiental y la mayor complejidad y frecuencia de sus desplazamientos -más compartidos que individuales y más planificados- las sitúan como agentes de cambio en la movilidad urbana.

Tanto es así, que las mujeres generan un 9% menos de emisiones de CO2 al día que los hombres en sus desplazamientos cotidianos; lo que en términos anuales supone una diferencia en volumen de emisiones de CO2 de 105 kg al año. Las menores emisiones de CO2 generadas por los patrones de movilidad diaria de las mujeres equivalen, en términos de valor del coste social asociado a la contaminación, a 93 millones €/año.

Del mismo modo, el ya mencionado informe sobre brecha de género en el turismo, impulsado por Meliá Hotels International, concluyó que la mujer organiza los viajes que realiza por motivos personales con mayor antelación que los hombres, con mayor uso de las plataformas digitales, o recurriendo en mayor medida al transporte compartido.

Por su parte, **el análisis impulsado por L'Oréal sobre consumo** confirmó el papel de la mujer como líder de la transformación social hacia un consumo cada vez más reflexivo. En concreto, corroboró que la mujer valora más el precio y etiquetado, tiene más en cuenta las ofertas, compara en mayor medida los productos, y compra en mayor medida que el hombre para el conjunto del hogar. Lo hace, además, utilizando las plataformas online en mayor medida que el hombre.

Al mismo tiempo, expuso el liderazgo de la mujer en la transformación hacia el consumo responsable al reciclar más, reducir en mayor medida el uso de plásticos, mostrar una mayor conciencia frente al desperdicio de alimentos o reutilizar más los productos como la ropa o las bolsas de plástico.





En cuanto a la **brecha digital**, el informe promovido por Vodafone puso de manifiesto que no hay brecha de género en el uso de Internet. De hecho, en sus comunicaciones por Internet, las mujeres tienen mayores habilidades que los hombres hasta los 55 años, aunque menos a partir de esa edad. En la búsqueda de información en la Red, la brecha de género aparece a partir de los 65 años.

Asimismo, este informe constató que en las compras online apenas hay brecha, y se debe a una mayor prudencia por parte de las mujeres. Si las mujeres que utilizan Internet compraran bienes y servicios en igual medida que los hombres, se generarían 411,6 millones de euros adicionales para el comercio online.

Además, reflejó que hay una importante brecha en formación digital y empleo. En España hay 4,2 millones de ocupados en disciplinas STEM, y de los que apenas un 10% trabajan en sectores digitales. De ellos, solo el 20% son mujeres.

En esta línea, resultan relevantes también las aportaciones del informe que aborda **el coste de oportunidad de la brecha de género en las profesiones digitales, impulsado por Telefónica**. Dicho estudio evidencia que el empleo digital en España crecerá entre 2021 y 2030 a un ritmo anual del 1,3%, lo que equivale a nuevos 142.000 ocupados en profesiones digitales en esos nueve años.

De continuar con ese ritmo de crecimiento, el número de trabajadores digitales será de 1,8 millones en 2053, más de un millón de trabajadores menos que los empleos digitales o empleos tecnológicos de nueva creación que se estiman existirán ese año 2053.

Con este escenario nos enfrentaríamos a dos brechas, que además se retroalimentan: por un lado, la de género en las profesiones digitales, que no se cerraría nunca; por otro la de talento digital en España, al ser esas 1,8 millones de personas insuficientes para atender las previsiones de crecimiento de los nuevos empleos digitales o tecnológicos que se estima en 2,9 millones en 2053.

El coste de oportunidad de esa brecha de talento digital en la economía española ascenderá a 71.700 millones de euros en 2053, equivalente al 6,4% del PIB de 2021.

Como hallazgo paralelo, este informe refleja que ni siquiera hacen falta tasas de crecimiento tan elevadas como las observadas en el periodo 2019-2021. Creciendo las ocupadas en actividades digitales al 5,1% (0,5 p.p. menos de lo que han crecido en los últimos dos años) y los ocupados al 1,6% (también medio punto menos) se conseguiría cerrar la brecha de género en 2053 y, con dicho cierre, se produciría un ajuste entre la oferta y la demanda en el mercado laboral digital.

Tabla 1. Resumen de los principales análisis publicados por ClosinGap (1)

<b>Merck Salud</b>	El crecimiento al que se ha renunciado por una menor tasa de natalidad es de 31.003 millones de euros en 2016.
<b>Repsol Conciliación</b>	La brecha de género en la conciliación supera los 100.000 millones de euros, un 8,9% del PIB.
<b>MAPFRE Pensiones</b>	El impacto económico de la brecha de género en las pensiones supera los 26.000 millones de euros.
<b>Mahou San Miguel – Solán de Cabras Ocio</b>	Las mujeres disponen de 11,1 millones de horas diarias de ocio menos que los hombres. El valor económico de profesionalizar estas horas asciende a 23.000 millones de euros anuales y equivale al 2% del PIB.
<b>BMW Group Movilidad</b>	Si el conjunto de la sociedad adoptase el comportamiento de la mujer a la hora de moverse, el Estado se ahorraría 93 millones de euros al año.
<b>Meliá Hotels International Turismo</b>	El impacto de la brecha de género en el turismo de negocios supera los 2.300 millones de euros.
<b>PwC Empleo</b>	El impacto económico de la brecha de género en el empleo supera los 200.000 millones de euros, un 16,8% del PIB.
<b>Vodafone Digitalización</b>	Igualar el número de hombres y mujeres en puestos digitales generaría 31.200 M€ anuales, casi 3 puntos del PIB.
<b>L'Oréal Consumo</b>	Esta brecha tiene un impacto económico de 5.424 millones de euros, valor que se alcanzaría si los 12,2 millones de hogares encabezados por hombres en España, frente a los 6,4 millones liderados por mujeres, equipararan su consumo al de las mujeres.
<b>KREAB Notoriedad pública</b>	Si aumentáramos la presencia femenina en posiciones de notoriedad pública hasta porcentajes más paritarios, en torno al 40-44%, el nivel de PIB per cápita podría incrementarse entre el 18,6% y el 24%, respectivamente.
<b>Grupo Social ONCE Discapacidad</b>	La mayor inclusión de mujeres con discapacidad en el mercado laboral aportaría 7.300 millones de euros anuales al PIB español.
<b>CaixaBank Ámbito rural</b>	El coste de oportunidad de la brecha de género en conciliación en el medio rural asciende a 38.500 millones de euros, lo equivalente al 3,1% del PIB de 2019.
<b>Fundación CEOE PYMES y autónomos</b>	Cerrar la brecha de empleo entre hombres y mujeres llevaría a la creación de 2,8 millones de puestos de trabajo para mujeres en PYMES, de las cuales un millón serían emprendedoras o trabajadoras autónomas.
<b>Telefónica Profesionales digitales</b>	Renunciar a que las mujeres sean más protagonistas en las profesiones digitales tendría un coste de oportunidad para el conjunto de la sociedad española en los próximos 30 años de 71.700 millones de euros, lo que equivale al 6,4% del PIB de 2021.

# 04

## Acuerdos Voluntarios Adoptados por las Empresas de ClosinGap



ClosinGap alcanzó en octubre de 2019 un total de **15 acuerdos voluntarios** para reforzar el trabajo que, por separado, están realizando en el ámbito de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Estos acuerdos voluntarios se distribuyen en **tres tipos: unos de carácter interno**, que cada compañía desarrollará con arreglo a sus estructuras y realidades correspondientes; **otros, de carácter compartido**, en los que estamos trabajando de forma coordinada en el seno de los órganos de gobernanza de ClosinGap; y **otros de carácter social**, con los que se busca instar a los responsables públicos y legisladores a tomar medidas que ayuden a reducir las desigualdades que todavía persisten entre los hombres y las mujeres en España. Y **servir de inspiración al resto del sector empresarial que quiera seguir la senda del impulso a la igualdad que estamos liderando desde ClosinGap.**

Acuerdos internos	Acuerdos ClosinGap	Acuerdos sociales
a desarrollar en el seno de las distintas compañías que forman parte de ClosinGap, atendiendo a su propia idiosincrasia.	para poner en marcha de forma conjunta en el seno de nuestra tarea.	con la finalidad, entre otras cosas, de difundir externamente, tanto a las instituciones públicas como al resto del sector empresarial y a la opinión pública, las principales conclusiones extraídas de los informes realizados y las recomendaciones de ClosinGap para cerrar las brechas.

En relación a las acciones a desarrollar en el seno de las propias empresas, se determinó llevar a cabo análisis internos sobre la situación del talento femenino en el marco de las distintas compañías, generar debate en los equipos de liderazgo en relación a este asunto, crear programas internos derivados de los compromisos anteriores, fomentar la reflexión al respecto entre los empleados, desarrollar acciones relacionadas con la corresponsabilidad y la evolución sobre los roles de género e impulsar iniciativas asociadas a las conclusiones de los informes previamente mencionados.

En cuanto a las acciones a desarrollar conjuntamente, las empresas acordaron poner en común las conclusiones y resultados de las acciones recogidas en el apartado anterior, compartir y consolidar las buenas prácticas que ya se están realizando y desarrollar programas conjuntos de *mentoring* cruzado que incluyan en su puesta en marcha talleres de liderazgo e impulso de la igualdad de oportunidades.

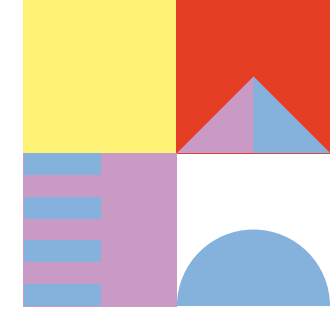
Y, en relación a los denominados ‘acuerdos sociales’, las compañías acordaron realizar una serie de recomendaciones dirigidas a los poderes públicos en base a las conclusiones de los análisis publicados, impulsar un *toolkit* de buenas prácticas, dar difusión a los hallazgos realizados y llevar a cabo una acción conjunta de sensibilización social.



Tabla 2. Acuerdos voluntarios de las compañías que forman ClosinGap

Acuerdos internos	Acuerdos ClosinGap	Acuerdos sociales
Llevar a cabo análisis internos sobre la situación del talento femenino en el seno de las distintas compañías miembros de ClosinGap.	Puesta en común de las conclusiones obtenidas de los análisis internos sobre la situación del talento femenino de las compañías.	Acordar recomendaciones dirigidas al impulso del talento femenino por parte de los poderes públicos.
Generación de debate en el equipo de liderazgo de las compañías en relación a la diversidad de género.	Intercambio de los resultados de los programas llevados a cabo en el ámbito de los compromisos individuales de las compañías.	Publicación, en 2021, de un Toolkit de buenas prácticas de las empresas que forman parte de ClosinGap.
Creación de programas internos dirigidos, en el seno de las compañías, a dar respuesta a las conclusiones derivadas de los compromisos anteriores.	Compartir y consolidar las buenas prácticas de las empresas que forman parte de ClosinGap.	Difusión, en distintos eventos públicos sobre igualdad de oportunidades, de las principales conclusiones de los informes publicados.
Fomentar la reflexión entre los empleados de las distintas empresas en relación a la diversidad de género.		Puesta en valor de los avances de la iniciativa a través de los medios de comunicación y las Redes Sociales para sensibilizar a la opinión pública sobre el potencial del talento femenino.
Desarrollar acciones relacionadas con la corresponsabilidad y la evolución sobre los roles de género.	Desarrollo de programas conjuntos de Mentoring cruzado que incluyan en su puesta en marcha talleres de liderazgo e impulso de la igualdad de oportunidades.	
Impulso de iniciativas asociadas a las principales conclusiones de los informes elaborados sobre las brechas de género.		Puesta en marcha de una acción de sensibilización conjunta orientada al impulso del talento femenino.





Al objeto de dar cumplimiento a los acuerdos expuestos anteriormente, el trabajo que aquí se presenta es el resultado de recopilar, agrupar y analizar más de 300 buenas prácticas que desarrollan las compañías que forman parte de ClosinGap en el marco de sus respectivas acciones internas.

Mediante la publicación de estas iniciativas queremos reunir en un solo documento el tipo de acciones que estamos llevando a cabo, desde la convicción de que este análisis podrá ser de gran utilidad no solo para nuestras dinámicas internas sino también para compañías de diferentes sectores y tamaños que se planteen ampliar sus acciones en el ámbito de la igualdad de oportunidades.

De este modo, ponemos a disposición de empresas, poderes públicos y del conjunto de los ciudadanos una nueva herramienta de trabajo que pretende ayudar a extender acciones dirigidas al cierre de las brechas de género en el conjunto de la economía y la sociedad, con especial hincapié en el tejido empresarial, pues muchas de estas acciones pueden ser replicadas en compañías de diversa índole.

# 05

## Buenas prácticas de las compañías que forman parte de ClosinGap



### Impulso del empleo en condiciones de igualdad en los procesos de selección

El informe publicado por ClosinGap sobre brecha de género en el empleo, realizado por PwC, puso de manifiesto que las mujeres están todavía hoy en situación de desigualdad en el mercado laboral en términos de participación, ocupación, desempleo, tasa de parcialidad o sobre cualificación. Partiendo de esta realidad, las empresas que forman parte de ClosinGap han puesto en marcha, en el marco de sus correspondientes planes de igualdad, numerosas medidas en este ámbito.

Comenzando por los propios procesos selectivos con medidas que incentivan la **presencia equilibrada de candidaturas de mujeres y hombres** o el uso de un **lenguaje no sexista**, empleando **imágenes no estereotipadas** y una información ajustada a las **características objetivas del puesto**, requisitos y condiciones del mismo. También se hace hincapié en la **representación femenina** en todos los procesos de búsqueda de talento.

El objetivo es aplicar las mejores prácticas en la identificación, captación y fidelización del talento diverso que necesita la compañía para el desarrollo de sus negocios y objetivos empresariales, asegurando los **principios de equidad y no discriminación por causa alguna** (discapacidad, edad, género, raza, trayectoria profesional previa, etc.) y aprovechar el valor exponencial del talento diverso para ampliar la innovación, creatividad y desarrollo de los equipos.

Entre otras acciones, las empresas que forman ClosinGap publican los principios de igualdad y no discriminación de los procesos de selección accesibles para toda la plantilla en un lenguaje inclusivo.

En algunos casos se verifica que no se pregunten detalles personales que no sean relevantes para determinar la cualificación, experiencia y adaptación al perfil solicitado. En otros, se ha impulsado el ‘**Currículum ciego**’ que, al suprimir información personal del postulante al puesto de trabajo, elimina sesgos por cuestión de género o edad, entre otros. Además, se realiza una selección externa y promoción interna de la persona del sexo menos representado en el área correspondiente, a igualdad de perfil competencial, valoración y requerimientos.

En este sentido, entre las medidas aportadas por las compañías figura la información expresa a las empresas externas de selección sobre los principios de igualdad de oportunidades establecidos en sus políticas de Recursos Humanos, o el objetivo de alcanzar un equilibrio del 50% de mujeres y hombres en las incorporaciones que se produzcan.

### Métricas

Se ha desarrollado, asimismo, una **métrica innovadora** que permite analizar la diversidad de los procesos (selección, desarrollo, promoción) y ofrecer un resultado comparable entre las distintas sedes internacionales de algunas empresas de ClosinGap, lo que permite poner de manifiesto las principales fortalezas y áreas de mejora. En esta línea, se realiza un análisis de los **datos desagregados** por sexo de participantes en procesos de selección interna y externa para conocer la evolución y, en su caso, la conveniencia de aplicar **medidas correctoras**.





### Reincorporación

Se destacan, por otra parte, medidas adicionales destinadas a favorecer la **reintegración de mujeres al mercado laboral tras periodos de excedencia** (a menudo por cuidado de hijos o familiares). Entre las acciones realizadas figura un programa de reconexión al mundo laboral para aquellas personas que, con experiencia laboral de entre 5 y 10 años, se han desvinculado del mismo por más de 6 meses y menos de 10 años.

Mediante la reserva de puestos para este perfil concreto de trabajadores se está favoreciendo el retorno al mundo laboral de personas, en su mayoría mujeres, que dejaron su puesto de trabajo por cuidado de hijos o familiares en situación de dependencia.

Para el caso de empresas multinacionales, con el fin de asegurar un equilibrio entre la estrategia global y las prácticas locales, se ha desarrollado una Política de Remuneración Global que alinea las prácticas en todo el Grupo. Adicionalmente, en algunos casos se cuenta con una Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno en el Consejo de Administración para el colectivo de Consejeros(as) y directivos(as). La medida está dirigida a Consejeros/as y directivos/as, con el objetivo de generar igualdad en los procesos de selección, logrando un porcentaje de mujeres directivas seleccionadas anualmente.

## Capacitación

Entre las medidas puestas en marcha en el marco de las compañías que forman ClosinGap, cabe destacar las iniciativas asociadas a la capacitación de candidatos y candidatas. Se subrayan acciones de formación y ‘reciclaje profesional’ de aquellas personas que se reincorporan a la empresa tras un permiso de maternidad o paternidad, o una baja médica de larga duración, así como acciones para evitar la aparición de lagunas de cotización, como que la reducción de jornada (a la que se acogen mayoritariamente mujeres) no suponga la reducción de la aportación al plan de pensiones.

Existen iniciativas específicas para casos que plantean una mayor complejidad, como es la situación de mujeres con discapacidad con mayores dificultades de acceso al mercado laboral, **especialmente vulnerables por su situación social y familiar**, o por ser víctimas de violencia de género. Con la finalidad de atender a este colectivo concreto, se ofrece una formación que busca empoderar a las participantes mediante el asesoramiento, las técnicas y las herramientas necesarias para que se sientan seguras en los procesos de selección, y especialmente en el momento de la entrevista de trabajo.

Con el mismo criterio, se fomentan proyectos dirigidos a mujeres con discapacidad que puedan ser empleadas en **puestos tradicionalmente masculinizados**. Se trata de candidatas que cumplan los requisitos, con el objetivo de incrementar la plantilla de mujeres con discapacidad en puestos de operativa generalmente masculinizados. Se advierte, como consecuencia, un incremento en el número de contrataciones y en el de mujeres que, estando ya contratadas, pasan a ocupar uno de estos puestos. También se trabaja en la incorporación de personas universitarias con discapacidad, a través de un itinerario formativo y de aplicación práctica.

Se remarca que el impulso al empleo en condiciones de igualdad desde las empresas requiere, además de las iniciativas descritas, sumar un esfuerzo conjunto como empresas y como sociedad para la **promoción de la diversidad y de vocaciones en edades tempranas**. Para dar igualdad de oportunidades a un talento realmente diverso.



## Fomento de la presencia de las mujeres en puestos de responsabilidad



El mencionado informe sobre brecha de género en el empleo publicado por ClosinGap también puso de manifiesto que, a pesar de que el porcentaje de mujeres con estudios universitarios es superior al de los hombres, esto no se traduce en igualdad en la representación en altos cargos, donde persiste en España, como en otros países, una importante brecha de género que resta talento e igualdad de oportunidades.

### Programas

Con el objetivo de fomentar la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad, las distintas compañías han adoptado medidas en este sentido: desde su participación en los programas puestos en marcha en el ámbito público ('Más Mujeres, Mejores Empresas', que busca aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos, o el proyecto 'Promociona', destinado a la promoción de mujeres directivas), hasta el desarrollo de programas internos de liderazgo femenino (e incluso externos, para incentivar el liderazgo futuro, con mujeres de 16 y 17 años). Además, desde las empresas se impulsan proyectos dirigidos a potenciar que las mujeres que ya ocupen puestos directivos puedan convertirse en consejeras e incorporarse a los Consejos de Administración.

Las medidas recopiladas en este sentido incluyen la realización de **estudios sobre la segregación vertical**, abarcando todas las áreas de cada uno de los ámbitos laborales. En función de las conclusiones obtenidas, se diseñan programas de mentoría, formación y liderazgo, que promuevan la promoción de mujeres en aquellos ámbitos en que se encuentren infrarrepresentadas. Dichos proyectos de *mentoring* logran acelerar la progresión profesional de numerosas mujeres en el seno de las compañías. Asimismo, la puesta en marcha de foros o espacios de *networking* contribuye al **intercambio de conocimientos profesionales**, el desarrollo de habilidades y la inspiración de *role models* de la organización.

## Mapas de sucesión

Se profundiza en los llamados '**mapas de sucesión**' para que estos puedan tener representación de ambos géneros. Se fomenta la reflexión con el equipo directivo en cuanto al análisis de la cantera de ambos géneros y se desarrollan **planes de acción** que potencien la cantera femenina a través del desarrollo y la visibilidad de las mujeres de alto potencial. Se trata de una línea de acción dirigida específicamente al equipo directivo, es decir, responsables de la toma de decisiones, y a mujeres predirectivas y directivas responsables de equipos.

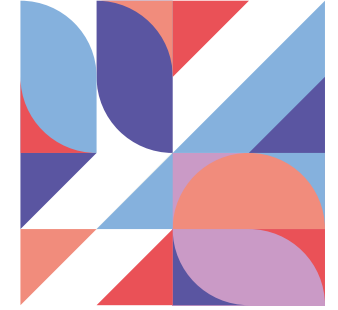
En paralelo, se potencian los **canales de comunicación interna** existentes en las organizaciones y se revisa que estos sean diversos y accesibles para todo el personal.

## Charlas y cursos

Se llevan a cabo **ciclos de charlas abiertas con mujeres referentes** en el ámbito empresarial, económico y social, y talleres de prestigio que buscan abrir el debate sobre el papel de la mujer en temas relevantes como la empresa, los medios de comunicación, la salud, el tercer sector, la industria del seguro o la función pública, entre otras. Las entidades que integran ClosinGap también trabajan en **concienciar interna y externamente** acerca del aporte y valor único del talento femenino en los diferentes niveles de la organización, a través de la participación de las profesionales en foros y eventos, visibilizando su rol de liderazgo, la inclusión, la sostenibilidad y en temáticas técnicas.

Se promueven **cursos voluntarios** que fomenten habilidades de gestión, liderazgo, asertividad y empoderamiento de las trabajadoras. También se realizan jornadas de formación transversal a los equipos directivos y managers en habilidades y competencias de liderazgo, dirigidas al personal directivo y mandos intermedios, con el fin de impulsar liderazgos basados en cuatro pilares: las personas, la transformación, la excelencia y la sostenibilidad en pos de un cambio cultural y de un modelo de liderazgo en las posiciones clave de la organización.





### Gobernanza

Se estructuran áreas que operen como **Consejo de Diversidad**, integrado por directivos de primer nivel, mujeres y hombres de diferentes nacionalidades, disciplinas y procedencias, para impulsar iniciativas dirigidas a consolidar la diversidad como palanca clave de transformación, compartir mejores prácticas y hacer seguimiento exhaustivo a los KPIs de género marcados por las compañías ClosinGap.

Finalmente, en algunos casos, las compañías han fijado porcentajes específicos de mujeres en puestos de responsabilidad que persiguen alcanzar, en periodos de tiempo concretos, una presencia equilibrada en sus respectivas estructuras internas. A tal fin, como instancia previa, se busca asegurar la presencia femenina en todas las candidaturas para procesos de promoción a puestos de responsabilidad.



## Impulso de la igualdad salarial

Entre las desigualdades persistentes en el ámbito del empleo puestas de manifiesto en los informes publicados por ClosinGap, también figura la brecha salarial que todavía existe entre las mujeres y los hombres.

En este sentido, además de acciones de **comunicación y sensibilización** para todos los empleados, y específicas para toda la dirección, se implementan medidas como auditorías retributivas y registros salariales.

Se elaboran **análisis anuales en profundidad** acerca de las retribuciones por género y puesto, poniendo el foco en las promociones. Es una línea de acción dirigida al área de RR.HH., con el objetivo de analizar todas las variables que pudieran impactar en el salario, buscando detectar posibles brechas salariales reales entre hombres y mujeres, y poniendo en marcha acciones para reducirlas/eliminarlas. Como elemento superador, desde ClosinGap se apunta a que, en caso de detectar brechas salariales, se proceda a una dotación adicional de presupuesto para contrarrestar el desequilibrio.

Como procedimiento establecido, las entidades que integran ClosinGap también apuestan por la **definición y valoración de los puestos de trabajo**, de forma objetiva y sin sesgos de género. Esto requiere disponer de una herramienta corporativa y estandarizada que permita realizar una nivelación de puestos con fines organizativos, además de la realización de auditorías salariales.

En la misma línea, se plantea una **definición de las estructuras de bandas salariales** para evitar sesgos y posibles desigualdades: retribución y recompensa, equidad y competitividad, fidelización y motivación del talento. Esto persigue la equidad interna, evitando agravios comparativos entre empleados/as e identificar dónde deben concentrarse los esfuerzos retributivos; justificar los movimientos salariales y facilitar la toma de decisiones retributivas, además de contribuir a eliminar las diferencias de género y cualquier otro tipo de discriminación.



### Políticas retributivas

Se avanza en la elaboración de **políticas retributivas que se rijan por la equidad en el ámbito interno, y por la competitividad desde el punto de vista del mercado**. Además, se recomienda una retribución variable anual basada en una estructura de objetivos homogéneos, sin sesgos, para todo el colectivo, con métricas diferenciadas en función de la unidad de negocio, corporación o proyecto de pertenencia.

Se plantea que analizar la brecha salarial no es sólo garantizar que los empleados estén remunerados de la misma manera por el mismo trabajo, sino también asegurar que cuenten con las mismas oportunidades con independencia de su género.

Tabla 3. Ejemplo de buenas prácticas en el ámbito del empleo

<b>Buenas prácticas en materia de empleo</b>	Evitar sesgos de género o discriminación en el acceso a ofertas de trabajo y facilitar que la información llegue por igual a todas las personas
	Que la baja por maternidad/paternidad no genere diferencias retributivas en función del género
	Asegurar la presencia femenina en todos los procesos de selección/promoción en aquellos procesos dirigidos a la cobertura de vacantes con responsabilidad
	Concienciar interna y externamente acerca del beneficio de la inclusión laboral de las personas con discapacidad
	Participación con el Ministerio en la adopción de medidas para aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos y comités de dirección
	Procesos selectivos con presencia equilibrada de mujeres y hombres candidatos, empleando imágenes no estereotipadas
	Impulso del CV ciego, para eliminar sesgos por cuestión de género
	Información expresa a las empresas externas de selección sobre los principios de igualdad de oportunidades, establecidos en sus políticas de RRHH
	Alcanzar un equilibrio del 50% de mujeres y hombres en las incorporaciones que se produzcan
	Métrica innovadora que permita analizar la diversidad en los distintos procesos de selección, desarrollo y promoción
	Desarrollo de programas de reconexión al mundo laboral para personas con experiencia laboral de entre 5 y 10 años, desvinculadas del mismo por más de 12 meses
	Incorporación al trabajo de personas -especialmente mujeres- que dejaron su puesto de trabajo por cuidado de hijos o familiares dependientes
	Acciones de formación y reciclaje para personas reincorporadas al trabajo tras una baja maternal, paternal o baja médica prolongada
	Desarrollo de programas internos de liderazgo femenino y de aquellos que impulsan a las mujeres a entrar en los Consejos de Administración
	Desarrollo de proyectos de mentoring y puesta en marcha de foros o espacios de intercambio que promuevan y aceleren el talento y la progresión profesional de las mujeres en las compañías
	Establecimiento de porcentajes específicos de mujeres en puestos de responsabilidad dentro de las compañías
	Estudios estadísticos que identifiquen las variables salariales dentro de las compañías
Que la reducción de jornada por cuidado de hijo no tenga impacto en la prestación de pensiones futura	

# 06

## Conciliación de la vida laboral, personal y familiar



Tal y como reflejó el informe publicado por ClosinGap e impulsado por Repsol con relación a la conciliación, las familias encuentran, a menudo, dificultades para compaginar sus horarios laborales con los de los centros educativos (hay una brecha de 35 días laborables al año en la que los menores no tienen que ir al colegio y requieren estar al cuidado de adultos).

Estos datos ponen de manifiesto que, a la hora de dar respuesta a estas dificultades, son las mujeres quienes asumen mayoritariamente esta labor, ya sea a través de un mayor uso de jornadas a tiempo parcial, el uso de los permisos y excedencias o el mayor tiempo destinado a tareas domésticas.

Es por ello que las empresas que forman parte de ClosinGap no solo impulsan la creación de puestos de trabajo en igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, sino que lo hacen desde la óptica de que esos empleos permitan una adecuada conciliación de la vida laboral, personal y familiar de mujeres y hombres. En este ámbito se han identificado **más de 100 medidas**, lo que pone de manifiesto el avance que se ha producido en los últimos años.

Las iniciativas recopiladas inciden en este ámbito desde distintas ópticas que arrancan incluso en el momento del embarazo. Así, algunas de las prácticas puestas en marcha incluyen un programa de **soporte al nacimiento e incluso un coaching parental** que abarca todo el proceso, de manera que la trabajadora embarazada cuente con una persona de referencia de rango superior al suyo que le oriente y acompañe en los meses sucesivos a la recuperación.

Por otro lado, una vez que el embarazo llega a su última fase o se produce el nacimiento, se han puesto en marcha algunas medidas relacionadas con los **permisos de maternidad y paternidad**.

Un ejemplo de estas es que las personas cuyo contrato esté suspendido por nacimiento de hijo, adopción, guarda con fines de adopción o acogimiento, pueden percibir la **retribución variable** en función de los requisitos establecidos anualmente. En el caso de que los trabajadores opten por hacer uso de una **excedencia** para el cuidado de hijos, entre las medidas identificadas se encuentra el mantenimiento de los beneficios sociales, al menos durante el primer año.

Las entidades que integran ClosinGap desglosan el régimen de **excedencias** de la siguiente manera:

1. por cuidado de hijos/as: derecho a un periodo de excedencia no superior a cuatro años, para atender al cuidado de cada descendiente, tanto cuando lo sea por naturaleza como por adopción o en los supuestos de acogimiento familiar de urgencia, temporal o permanente, a contar desde la fecha de nacimiento o, en su caso, de la resolución judicial o administrativa;
2. por cuidado de familiares: también se plantea el derecho a un periodo de excedencia de duración no superior a cuatro años para atender al cuidado del cónyuge o de un familiar hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, o a la pareja de hecho, que por razones de edad, accidente, enfermedad o discapacidad no pueda valerse por sí mismo/a y no desempeñe actividad retribuida;
3. por estudios: para la realización de estudios relacionados con el cometido profesional desempeñado, el empleado podrá solicitar una excedencia por un plazo no inferior a 3 meses ni superior a 1 año, con derecho a reserva del puesto de trabajo;
4. por tratamiento médico por razones de rehabilitación o recuperación: se puede solicitar una excedencia con derecho a reserva de puesto de trabajo por un plazo no inferior a 3 meses ni superior a 1 año;
5. excedencia voluntaria: las personas que cuenten con al menos un año de antigüedad tendrán derecho a que se les reconozca la posibilidad de solicitar excedencia voluntaria por un plazo no inferior a cuatro meses ni superior a cinco años. Este derecho solo podrá ser ejercitado otra vez por la misma persona si han transcurrido cuatro años desde el final de la anterior excedencia.



En cuanto a **reducción de la jornada**, las políticas seguidas son las siguientes:

1. por enfermedad: si se trata de enfermedad crónica degenerativa, esta reducción de jornada finalizará en el momento de la concesión de una incapacidad permanente en, al menos, el grado de total o la denegación firme de la misma, y, en cualquier caso, nunca será superior a dos años. Si se trata de cualquier otro tipo de enfermedad, la reducción de jornada se concederá por un plazo limitado, el que la empresa estime conveniente en cada caso, y se revisará una vez finalizado, pudiéndose prorrogar la medida o cancelar;
2. tras una baja de larga duración: en los supuestos de reincorporación tras un proceso de baja de larga duración motivado por una enfermedad grave (tales como procesos oncológicos, infartos e ictus) se facilitará que dicha reincorporación se haga de forma paulatina. A estos efectos la reincorporación podrá llevarse a cabo con una reducción del 50% de la jornada diaria sin reducción de salario durante un mes;
3. tras nacimiento: en los casos en los que el descanso por nacimiento se disfrute de forma ininterrumpida, las personas trabajadoras podrán disfrutar de una reducción del 50% de la jornada diaria sin reducción de salario durante el mes inmediatamente posterior al disfrute de tales permisos;
4. para cuidado de menores afectados por cáncer u otra enfermedad grave: las personas trabajadoras que por razones de guarda legal tengan a su cuidado directo algún menor de 18 años afectado por cáncer u otra grave enfermedad que implique un ingreso hospitalario de larga duración y requiera su cuidado directo, continuo y permanente, tendrán derecho a una reducción de, al menos, la mitad de la duración de la jornada de trabajo;
5. por cuidado de hijos y familiares: quien por razones de guarda legal tenga a su cuidado directo algún menor de 12 años o una persona con discapacidad física, psíquica o sensorial, que no desempeñe una actividad retribuida, tendrá derecho a una reducción de la jornada de trabajo, entre al menos un octavo y un máximo de la mitad de la duración de aquella con la disminución proporcional del salario.



En todo caso, una vez que tanto las mujeres como los hombres completan su periodo de permiso y se incorporan a su puesto de trabajo, cobran importancia otras medidas como las **salas de lactancia y relax** que existen en algunas compañías y se destinan a pausas específicas para la extracción de leche, consideradas como tiempo trabajado.

Asimismo, para facilitar a las madres y padres el cuidado de sus hijos durante los primeros años, las empresas que forman parte de ClosinGap cuentan también con numerosas **medidas de flexibilidad** o apoyo como los 'Días sin cole', campamentos de verano, día libre por cumpleaños del hijo, permisos retribuidos por periodos específicos de tiempo en caso de hospitalización, horas anuales para poder acompañar a familiares de primer grado a tratamientos médicos por enfermedad grave, etc.

En paralelo, se contemplan facilidades respecto del **servicio de guardería**, con el fin de apoyar la conciliación laboral, personal y familiar mediante ayudas económicas y beneficios fiscales, para las personas trabajadoras con menores a su cargo que necesiten llevar a sus hijas/os a un centro infantil no obligatorio.

## Otras medidas

Las medidas destinadas a favorecer la conciliación van más allá de la maternidad o paternidad, pues persiguen dar facilidades a todos los empleados para poder hacer compatible su trabajo y su situación personal y familiar.

Desde ClosinGap se promueven instancias de aprendizaje, como el **‘Curso de gestión del tiempo y conciliación de la vida laboral, familiar y personal’**. La iniciativa tiene el objetivo de dar a conocer diferentes estilos y hábitos de organización del tiempo; combatir creencias limitadoras y ‘ladronas’ del tiempo; adquirir el hábito de negociar de cara a la conciliación; gestionar el tiempo de las reuniones de trabajo de manera eficiente y entender que la vida personal y profesional son dos esferas interdependientes de la persona.



1. **Ayuda adicional de estudios para familias monoparentales y para familias numerosas especiales:** además de la ayuda escolar para hijos de empleados/as, una ayuda adicional de estudios de carácter anual por importe de 175 euros por unidad familiar, para las familias numerosas con hijos menores de 25 años en las que, al menos, uno de los hijos estuviera cursando estudios. De igual modo, la situación de familia monoparental también implicará que en el seguro de salud de los hijos se aplique una subvención del 75% al igual que en el caso de familias numerosas.
2. Ayuda para **estudios de las personas trabajadoras.** Se establece una ayuda de estudios para las personas que cuenten con un año de antigüedad en la empresa.
3. Reconocimiento de **situación de discapacidad:** al personal en activo que no se encuentre en situación de suspensión de contrato por motivo de incapacidad, y que le sea reconocida una discapacidad igual o superior al 33%, se le abonará, en la mensualidad siguiente a la que acrediten dicha situación, y por una única vez, la cantidad de 2.500 euros.
4. Ayuda para **cónyuge con discapacidad:** quienes cuenten con al menos un año de antigüedad en la organización, y cuyo cónyuge o pareja de hecho tenga una discapacidad psíquica, física o sensorial igual o superior al 65% percibirán una ayuda según el grado de discapacidad reconocida.
5. Ayuda para **descendientes con discapacidad:** quienes cuenten al menos con un año de antigüedad en la organización, y tengan descendientes con los que convivan y estén a su cargo, que tengan una discapacidad psíquica, física o sensorial igual o superior al 33%, percibirán una ayuda según el grado de discapacidad reconocida.
6. Flexibilidad temporal asociada a la formación / **plataforma e-learning:** se garantizará el acceso a los cursos a distancia para especiales situaciones de conciliación (permisos por nacimiento, reducciones de jornada y otros). En los supuestos en los que la situación concreta implique una suspensión temporal de la relación laboral (como nacimiento) se facilitará formación a aquellas personas trabajadoras que hayan manifestado su interés en recibirla durante dichos periodos.

## Conciliación = flexibilidad

Cabe destacar como medidas clave, el **horario flexible** de entrada y salida, **jornada intensiva los viernes y durante los meses de julio y agosto** (y en algún caso ligadas al calendario escolar para evitar brechas entre los horarios de padres e hijos), la extensión del **teletrabajo** (u oficinas flexibles), una cierta cantidad de horas de trabajo en remoto (pudiendo realizarse en segunda residencia), la implantación del **Smart working** o el compromiso de mantener reuniones eficaces no antes de las 09:30 h ni después de las 17:00 h, además de existir un **protocolo de reuniones eficaces**.

Las acciones tendentes a preservar la flexibilidad se abordan entre las empresas ClosinGap, por ejemplo, mediante la iniciativa '**Banco del tiempo**'. Se trata de un espacio, tanto físico como virtual, para la realización de tareas cotidianas, incrementando de esta manera el tiempo libre que puede ser dedicado a aspectos de la vida personal. El abanico de servicios que se ofrece está estructurado en cuatro bloques: i) gestiones administrativas: servicios de asesoramiento y acompañamiento para la realización de gestiones frecuentes; ii) club de ventajas: espacio virtual exclusivo con ofertas; iii) espacio easy-life: servicios de proximidad y adquisición de productos; iv) otros servicios contratados bajo presupuesto. Además, dicho 'Banco del tiempo' cuenta con un *Easybox* que permite gestionar diferentes servicios a través de una taquilla interactiva y una página web. El acceso a estos servicios está integrado en la intranet corporativa.

También son importantes otras acciones identificadas en las compañías, como el hecho de poder disfrutar de una semana de vacaciones en un periodo distinto al establecido por convenio (que favorece la conciliación familiar), otorgar como día libre la tarde de cumpleaños personal y de los hijos, o la víspera de la boda, así como incorporar en las instalaciones de la empresa algunos servicios como lavandería, tintorería, lavado de coche o *mini-market* y copago de plaza de garaje y actividades de carácter lúdico (más allá de la relación laboral), que permiten ahorrar tiempo a diario. También el otorgamiento de permisos retribuidos para asuntos propios, acompañamiento de familiares a consulta médica, realización de exámenes oficiales y del carnet de conducir, ampliación del permiso de lactancia, permiso por adopción y acogimiento preadoptivo o permanente.



Se arbitran, además, **preferencias para un traslado**, cuando el cónyuge que trabaja para la misma entidad ha sido trasladado. También se ofrece la posibilidad de reducción del tiempo de trabajo para los trabajadores más senior: quienes en el año en curso cumplan 60 ó 61 años podrán incrementar sus vacaciones en dos días laborables; quienes cumplan 62 años, tres días laborables; quienes cumplan 63 años, cinco días laborables; y desde los 64 años hasta la edad ordinaria de jubilación, seis días laborables.

Es importante subrayar que, entre las prácticas identificadas en las compañías, no solo se han puesto de manifiesto las medidas concretas sino procesos de análisis de las mismas, y como áreas de mejora a través de diversas acciones de seguimiento como encuestas de clima, de satisfacción con el teletrabajo, focus groups, etc.

Como reflexión, mencionar que **la pandemia ha acelerado las nuevas formas de trabajar** que veníamos aplicando de manera menos masiva o universal. En cualquier caso, pensamos que la evolución de la flexibilidad debe estar **basada en la confianza y el compromiso** de cada persona y conforme a sus circunstancias según su momento profesional y vital.



**Buenas prácticas en materia de conciliación**

Tabla 4. Ejemplo de buenas prácticas en el ámbito de la conciliación

Horario flexible de entrada y salida
Jornada intensiva los viernes y durante los meses de julio y agosto o vinculadas incluso al calendario escolar
Hacer el tiempo de trabajo más eficiente, gestionando determinadas tareas o cuestiones cotidianas: servicios de proximidad, asistenciales, o consultas legales.
Mostrar el compromiso de la organización con la flexibilidad, el teletrabajo y la nueva cultura laboral
Desarrollo de programas de acompañamiento emocional y de apoyo a las personas de la compañía que desean crear una familia
Servicio de coaching parental antes y después del parto
Salas de lactancia y relax con pausas específicas consideradas como tiempo trabajado, pudiendo acumular este tiempo o disfrutar ambos progenitores de un permiso retribuido
“Días sin cole”, campamentos de verano y día libre por cumpleaños del hijo durante sus primeros años
Reducciones de jornada por cuidado de menor o de persona con discapacidad y horas anuales para acompañar a familiares de primer grado a tratamientos médicos graves
Extensión del teletrabajo para personas en situación de necesidades especiales
Disfrute de vacaciones en periodos distintos a los establecidos
Otorgar libre la tarde de cumpleaños personal y la víspera de la boda
Comprometerse a mantener reuniones eficaces que no sobrepasen las 17:00 horas
Ofrecer servicios dentro de la empresa -lavandería, tintorería, minimarket- que permitan ahorrar tiempo a diario
Permisos retribuidos por ingreso o acompañamiento a consulta médica de hijos menores de 14 años, con enfermedad oncológica, de familiares dependientes o mayores de primer grado y de pareja de hecho, a tratamientos médicos graves





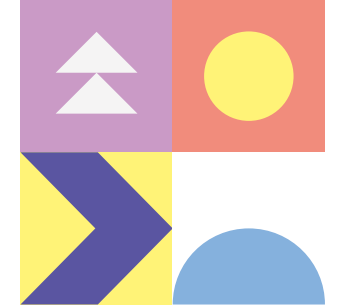
## Impulsar la desconexión y los espacios de tiempo libre

En estrecha vinculación con la conciliación de la vida laboral, personal y familiar, la **desconexión y la incentivación de espacios para que las personas puedan descansar**, disfrutar del tiempo libre y cultivar sus aficiones e inquietudes, es primordial para el conjunto de los trabajadores que forman las plantillas de las compañías.

Y lo es, en particular, en el caso de las mujeres, pues como puso de manifiesto el informe sobre brecha de género en el ocio publicado por ClosinGap e impulsado por Mahou San Miguel - Solán de Cabras, las mujeres dedican a su tiempo libre en España 1 hora y 37 minutos menos que los hombres al día, lo que implica que dejan de disfrutar de más de 11 millones de horas anuales.

Una medida de fuerte impacto impulsada por entidades que integran ClosinGap es la elaboración de políticas y protocolos de desconexión digital, lo cual supone un avance en la conciliación de la vida profesional, personal y familiar. El objetivo es contar con una organización del trabajo que no comprometa el tiempo libre de las personas trabajadoras. Esto, ante la posibilidad de conexión permanente propiciada por una nueva organización generalizada del trabajo y un recurso digital (correo electrónico, WhatsApp, teléfono, etc.) que desdibuja los límites tradicionales de la jornada laboral. Como consecuencia, las comunicaciones e interacciones que antes se hacían en un horario cerrado y habitualmente en la oficina, pueden técnicamente producirse en cualquier momento del día y en cualquier lugar, lo que en ocasiones puede interferir con el **disfrute del tiempo libre de las personas**.





### **Pautas claras**

En la misma línea, se elaboran pautas como un **‘Código telemático’** de las organizaciones, que regula, entre otras cosas, los derechos digitales en el ámbito laboral. Es decir, la desconexión digital, la intimidad en el uso de dispositivos digitales y la intimidad ante la utilización de dispositivos de videovigilancia, grabación de sonidos y uso de sistemas de geolocalización en el ámbito laboral. Así como un **‘plan de comunicación’ específico**, relacionado con la desconexión, el descanso, un uso razonable de los medios tecnológicos y el respeto al tiempo personal, dirigido a toda la plantilla de la organización.

Asimismo, se desarrollan **campañas de comunicación** para fomentar la desconexión: “Desconecta para volver a conectar”, próximas a periodos vacacionales. Y se trabaja en la **difusión de la normativa vigente** en materia de teletrabajo, garantizando el derecho a la desconexión digital, provisión de equipamiento y herramientas para el personal.

## Ocio

Entre las acciones identificadas en este ámbito, figuran **zonas de recreo y descanso** que ayudan a crear un entorno laboral con espacios para la desconexión y relación personal, y el **impulso de actividades saludables** que permitan a los más pequeños y a las familias acercarse al espacio laboral de sus progenitores.

Se contemplan en este bloque de medidas distintos **acuerdos con proveedores** para que los empleados puedan acceder, en algunos casos, a actividades de ocio a precios más ventajosos de lo habitual, **convenios** con empresas dedicadas a la actividad física para obtener tarifas más baratas para los empleados de la compañía, el fomento de torneos deportivos, descuentos en establecimientos hoteleros, etc.

Otra medida es la creación de una **sala de exposiciones permanente** en la que **artistas con discapacidad** tienen la posibilidad de mostrar sus obras tanto a la plantilla como a visitantes externos.



Tabla 5. Ejemplo de buenas prácticas en el ámbito del ocio

### Buenas prácticas en materia de ocio

Favorecer la reducción del estrés y cansancio en el espacio de trabajo

Programar actividades que contribuyan a la mejora de la vida laboral mediante el disfrute de actividades de ocio incrementando las relaciones interpersonales y de los equipos

Reforzar la vinculación de los familiares de las personas trabajadoras con la organización

Facilitar y fomentar el disfrute de la persona trabajadora, en un entorno familiar destinado al tiempo libre, ocio y deporte mediante la inscripción con descuento del titular y su familiar a un club social y deportivo

Actividades que permiten a los más pequeños y a las familias acercarse al espacio laboral con el objeto de afianzar los lazos con las personas trabajadoras y sus familias, y al mismo tiempo, motivar a la plantilla y crear mayor vínculo con la empresa

Zonas de recreo y descanso en el trabajo

## Fomentar la salud y el bienestar

La promoción de la salud y el bienestar de los trabajadores es también esencial, con especial foco en las mujeres, pues los datos puestos de manifiesto en el informe de ClosinGap sobre este ámbito, liderado por Merck, reveló que las mujeres disfrutaban en España de cuatro años adicionales de esperanza de vida, pero con peor salud que los hombres.

En el marco de los **modelos de salud transversales** que promueven de manera equitativa los beneficios de la prevención y de estilos de vida saludables y equilibrados, se presentan a continuación algunas medidas con foco en la mujer.

Se dota de una **póliza de asistencia sanitaria** dirigida a toda la plantilla, además de cónyuges o parejas de hecho, hijos/as menores de 18 años y los/as menores de edad que estén tutelados por resolución judicial y convivan con el titular del derecho, los/as pensionistas que actualmente figuran en la póliza de asistencia sanitaria junto con sus beneficiarios/as y los trabajadores/as que legalmente van adquiriendo su condición de tales a la finalización de su vida laboral. El objetivo es prevenir, proteger y promover la salud y el bienestar mediante la oferta de tarifas y condiciones ventajosas en las prestaciones complementarias.

Entre otras iniciativas aportadas por las compañías figura la **vigilancia de la salud** de los empleados, mediante la cual se hace una recopilación y análisis estratégico de la situación de salud de la plantilla, considerando las posibles diferencias según sexo y edad. Se lleva a cabo una Prevención de Riesgos Laborales con Perspectiva de Género, identificando en las evaluaciones de riesgos aquellas variables diferenciadas en función del sexo de la persona trabajadora, promoviendo un seguimiento que tenga en cuenta el sexo de las personas y sus ciclos vitales y dispensando, cuando sea necesario, equipos que respeten la ergonomía y la seguridad con perspectiva de género.



## Salud mental y emocional

Se trabaja en la identificación, con perspectiva de género, de cómo afectan los **riesgos psicosociales** a las condiciones de trabajo derivados de la propia organización del trabajo -por ejemplo, considerando **estereotipos**-, siendo que esto puede afectar negativamente a la salud de la plantilla. Y se establecen procedimientos sobre **acoso sexual o por razón de sexo, o de diversidad sexual en el trabajo**.

También existen procedimientos sobre **acoso moral** en el trabajo, con el objetivo de establecer pautas de actuación ante situaciones de acoso moral en las que se ejerce una **violencia psicológica de manera sistemática y de forma prolongada** sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo, con la finalidad de **perjudicar o deteriorar su estatus profesional y personal o expulsarle de la organización**. Esto se registra y se evidencia en publicaciones internas



## Mujer

Se realizan **charlas y campañas de sensibilización especialmente dirigidas a las mujeres, y revisiones ginecológicas anuales**, además de prestar particular atención a las alteraciones asociadas a la menopausia. Así como acciones orientadas a mejorar la **detección precoz de patologías** con especial prevalencia femenina como pueden ser el cáncer de mama o el virus del papiloma humano. Se han identificado también campañas específicas dirigidas a informar y concienciar de los **riesgos cardiovasculares** en mujeres.

Las empresas cuentan con medidas específicas en el ámbito de la **salud durante el embarazo**: por ejemplo, talleres de suelo pélvico y educación postural, así como su traslado a otras funciones durante esta fase para quienes desempeñan su trabajo en labores de índole industrial.

## Salud generalista

Las empresas que conforman ClosinGap realizan una difusión periódica de información de diversas cuestiones que intervienen en la salud laboral: **gripe, gestión de la carga mental, seguridad vial, promoción del Día Mundial de la Salud y la Seguridad en el Trabajo, vacaciones saludables y estrés posvacacional, envejecimiento saludable activo, medidas preventivas de calor extremas** (estrés térmico), prevención frente al coronavirus. Por otra parte, se implementan campañas específicas sobre **ludopatía**.

Se incluye prestación de **asistencia odontológica, permisos retribuidos para la asistencia a consulta médica** y descuentos en **productos de ortopedia** y en **sesiones de fisioterapia**.

También contemplan **pólizas de seguro de accidente e incapacidad** a cargo de la empresa para todas las personas trabajadoras. Esto garantiza la percepción de una indemnización en este supuesto. Y el **complemento del 100% del salario con las prestaciones establecidas por enfermedad o accidente**, con el objetivo de favorecer a las personas trabajadoras en situación de enfermedad o accidente laboral, y su plena recuperación sin que ello suponga un perjuicio económico sobre sus prestaciones.

Para el conjunto de sus plantillas, las empresas ponen el foco en la **trilogía nutrición-deporte-salud**, a través de gimnasios, servicio de nutricionista, comedores con una oferta gastronómica saludable y máquinas de vending con productos sanos y bebidas sin azúcar.

El compromiso asumido por las entidades que integran ClosinGap va más allá del cumplimiento de las obligaciones legales y otros requisitos que voluntariamente se adoptan, impulsando **la mejora continua en las condiciones de trabajo y en la gestión y promoción de la seguridad, la salud y el bienestar** de las personas trabajadoras. Así, se involucra tanto a las personas que forman parte de las organizaciones miembro, como a proveedores, empresas colaboradoras, clientes y otros grupos de interés, para promover un ambiente seguro y saludable, y favorecer la salud y bienestar, como elemento clave de la experiencia profesional. Con ello se logra generar **reportings** de desempeño en seguridad y salud, junto a una comunicación transparente y clara como parte de la estrategia y compromiso 360.

Se fomenta el *feedback* directo de los empleados respecto de la gestión en este ámbito, donde periódicamente se reciben valoraciones sobre programas concretos, sugerencias e ideas sobre iniciativas de impacto en salud y bienestar.





## Impulso de la digitalización y las vocaciones STEM

Las acciones desarrolladas por las entidades que forman parte de ClosinGap para el impulso de un empleo en igualdad de oportunidades que sea compatible con la vida personal y el descanso de las personas, se completan con un buen número de medidas dirigidas a la transformación social hacia una igualdad real entre mujeres y hombres desde otras perspectivas de gran relevancia pública, como la digitalización, el consumo responsable y la sostenibilidad.

En el ámbito de la transformación digital, las empresas están desarrollando acciones dirigidas tanto al colectivo senior como a reforzar el interés e inquietud de las mujeres más jóvenes, por ejemplo, con programas que ayudan a las que tienen edades comprendidas entre 14 y 18 años a aprender a codificar y crear sus páginas web.

Se han aportado también por parte de las compañías acciones dirigidas a favorecer vocaciones STEAM (Science, Technology, Engineering, Arts y Mathematics) entre niñas y adolescentes a través de **formación en capacidades digitales** y programas específicos, presentándoles **role models internos** que puedan servirles de ejemplo para orientar sus estudios o llevando a cabo iniciativas específicas entre las hijas de los empleados. Con foco en la integración de todas las personas trabajadoras, se implementan ciclos de formación en tecnologías digitales, que pretenden mejorar la **empleabilidad de mujeres con discapacidad** en un mercado laboral que demanda profesionales con competencias digitales y equipos profesionales diversos (ofreciendo hasta 50 becas por edición).

Se promueve a través de **informes y boletines** internos la difusión de artículos referidos a la temática como forma de sensibilización sobre innovación, diversidad, recursos humanos, canalización de nuevas soluciones y cursos online gratuitos.



## Público-privado

Algunas de las empresas ClosinGap se han adherido a la **alianza STEM** que promueve el Ministerio de Educación y Formación Profesional de España. Se busca con esto impulsar el talento femenino en el ámbito de la energía, tratándose de una alianza que promueve iniciativas que contribuyen a configurar un **sistema educativo sin estereotipos de género asociados a determinadas vocaciones y profesiones.**



## Mujeres referentes

En esta línea, las empresas que integran ClosinGap destacan a mujeres de la organización que han estudiado estas carreras. Por ejemplo, con motivo del Día Internacional de la Mujer. Se patrocinan campañas y eventos que promuevan historias y ejemplos de profesionales en estas áreas. Se busca enfatizar la presencia de mujeres en ámbitos profesionales en los que trabajan en mayor medida hombres. En efecto, la razón más frecuentemente citada por las jóvenes para no hacer una carrera STEAM es la falta de modelos femeninos en esas áreas.

Además, se realizan **evaluaciones de competencias digitales** sin sesgo para toda la plantilla, a partir de las cuales se despliegan itinerarios formativos. Se potencian proyectos de investigación internos que mantienen una presencia equilibrada en su equipo, **liderados o coliderados por mujeres y que integran la transversalidad de género** en su línea de trabajo.

Esto va de la mano del fomento de **políticas que equilibren las trayectorias de mujeres y hombres**, haciendo hincapié en el impulso de las **mujeres como investigadoras principales** en proyectos competitivos de todas las áreas del conocimiento.



## Edad temprana

En una instancia pre-profesional, las empresas que componen ClosinGap trabajan en **programas y jornadas de puertas abiertas para alumnado de ESO, Bachillerato y Ciclos Formativos**. Se diseñan actividades con perspectiva de género para romper la segregación de titulaciones de grado, motivando a las chicas a que realicen estudios enfocados a la ciencia y la tecnología, y a los chicos a que realicen estudios enfocados al cuidado y atención de las personas.





## Participación en proyectos de acción social destinados al impulso de la igualdad

Las compañías participan en distintas acciones que, bien sea en colaboración con el sector público, o con otras compañías o entidades, supongan la **acumulación de recursos, ideas e iniciativas** destinadas al impulso de la igualdad de oportunidades.

ClosinGap es el ejemplo de una de ellas, si bien existen otros proyectos a nivel público que han sido mencionados anteriormente, como el proyecto del 'Currículum ciego'; 'Promociona'; 'Más Mujeres, Mejores Empresas', la Red de Empresas con el distintivo DIE de Igualdad en la Empresa y otros de índole similar.

Existen, a su vez, proyectos específicos desarrollados por las compañías con otras entidades como SERES, COTEC o ASEBIO, y colaboraciones o eventos celebrados de forma conjunta con organizaciones que se dedican específicamente a impulsar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.



## Transformación responsable

El conjunto de las empresas que forman ClosinGap está desarrollando un buen número de iniciativas destinadas, en su conjunto, a promover el consumo responsable, impulsar el desarrollo de colectivos específicos e impulsar la transformación hacia un modelo social más responsable.

Proyectos de **colaboración digital** que buscan fomentar la empleabilidad de las mujeres que viven en las **zonas rurales**, potenciando su participación y emprendimiento, aprovechando las competencias digitales. Se articulan esquemas de voluntariado de las entidades que forman ClosinGap para apoyar a estas mujeres.

Con foco en la **infancia y la juventud**, entidades miembro de ClosinGap trabajan en iniciativas que buscan motivar a los alumnos para que conozcan mejor el trabajo de los profesionales del área en la que están formándose; exponer puestos de trabajo para los que hay oferta laboral, oportunidades de desarrollo profesional y describir cuáles son las *soft skills* más valoradas por las empresas.

También se abordan **proyectos enfocados a luchar contra el fracaso escolar**, propiciando la motivación que evite el abandono prematuro de la formación, desde la realidad de la empresa. En estos casos, se asigna a un/a joven un/a voluntario/a de la entidad que ejerce de 'coach', quien ayuda a definir un objetivo personal y profesional, y los pasos que se deben dar para alcanzarlo.

Otro estilo de voluntariado apunta a circunstancias muy específicas, como es el ocio de hijos de las presas en las cárceles.



## Diversidad

En línea con lo mencionado en apartados anteriores, las entidades que integran ClosinGap se suman a la **celebración del Mes Europeo de la Diversidad**, organizado por la Comisión Europea, con la realización de múltiples eventos y actividades. Y alianzas para la inclusión laboral de colectivos desfavorecidos con compromisos manifiestos por parte de las organizaciones, como la firma del convenio FELGTB, entre otros.

En paralelo, se diseñan **protocolos internos y medidas de apoyo adicionales a las estrictamente legales** con foco en las **víctimas de violencia de género**. Se extiende un fondo de acción social con prestaciones como presente navideño abonado en la paga extraordinaria, ayudas por cargas familiares (por hijo nacido o adoptado), indemnización por accidente (póliza de seguro de accidentes para trabajadores, por contingencias de fallecimiento y de invalidez permanente absoluta, derivadas de accidente de trabajo) y premios a la continuidad en el trabajo.

Estas y otras acciones sitúan a las compañías como **agente social** de gran relevancia a la hora de diseñar y participar en todos los cambios que se produzcan para, entre todos, sentar las bases de la sociedad del futuro. Una sociedad que ha de ser más justa, más diversa y con una verdadera igualdad de oportunidades.

## Otras acciones

Adhesión a ONU Mujeres, Distintivo de Igualdad en la Empresa, Bloomberg, Target Gender Equality, y todo aquello que ayude a impulsar el liderazgo femenino en la organización.

Instrumentos de previsión social complementaria a la seguridad social, tales como planes de pensiones y seguros de ahorro, con el objetivo de favorecer el bienestar financiero de los empleados de la entidad. Se trata de aportaciones que no diferencian entre mujeres y hombres.

Implementación de planes de comunicación y sensibilización sobre diversidad de género. Además de la celebración y el apoyo de los días internacionales de la Mujer; de la Igualdad Salarial; de la Mujer y la Niña en la Ciencia. El objetivo es que la comunicación sea un instrumento fundamental para dar a conocer a los empleados las políticas y procedimientos de gestión de personas de manera transparente. La comunicación debe contribuir a la eliminación de estereotipos de género que suponen un obstáculo para llevar a la práctica los principios de igualdad y transmitir los beneficios de la diversidad.

En este sentido, se vela por una representación equilibrada en todas las comunicaciones realizadas, interna y externamente, así como en el desarrollo de los cursos de formación, vídeos, imágenes y materiales en los que aparezcan personas. Esto va dirigido a todos los stakeholders de la entidad, con el fin de evitar sesgos de género, edad, cultura, etc.

Fomento de formación en igualdad de oportunidades al conjunto de las plantillas.

Promoción del 'Curso de igualdad', que plantea cómo potenciar la conciliación e igualdad en los entornos de trabajo. Aportar las claves para potenciar las habilidades y conocimientos básicos para trabajar y gestionar entornos profesionales igualitarios y justos que ayuden a potenciar el crecimiento personal, la justicia, la eficiencia y eviten comportamientos discriminatorios o excluyentes.

Aprobación de la exención del pago de los precios establecidos para la primera matrícula de las asignaturas de los estudios oficiales, para las mujeres víctimas de violencia de género y para sus hijas e hijos menores de 25 años.

## Otras acciones

Se destaca un 'distrito' de la entidad ClosinGap que apunta a la oferta de diversos servicios para que los empleados puedan atender sus necesidades sin tener que desplazarse, ganando tiempo para ellos y pudiendo realizar sus gestiones con una mayor rapidez y comodidad, así como poder disfrutar de su tiempo libre de la forma más agradable posible. Se destaca el lavado de coches ecológico y mantenimiento y revisión de vehículos, sin necesidad de moverlo del aparcamiento ni del puesto de trabajo, servicio de tintorería y arreglos, además de un sistema de correos que permite la recogida de paquetes en un punto específico, servicio de farmacia -que ofrece la posibilidad de realizar pedidos que luego son enviados al puesto de trabajo en horario de oficina-, etc. Esto forma parte de una 'bolsa' de acciones para la flexibilidad y la conciliación.

Implantación y consolidación de la figura del 'Agente de Igualdad' en los diferentes ámbitos territoriales de la entidad ClosinGap. Esto está dirigido a toda la plantilla que cumple los requisitos para optar a ocupar este perfil, para dar servicio a la Organización en materia de igualdad en todo el territorio nacional, con el objetivo de especializar a un grupo de profesionales que, sin abandonar sus puestos de trabajo, dedican una parte de su jornada a cometidos relacionados con la igualdad en sus ámbitos, coordinados por los órganos centrales de Igualdad. Se cuenta también con un "Aula de Igualdad", como espacio colaborativo para esta red de Agentes; se mantienen con ellos/as reuniones de trabajo trimestrales en las que se comparten buenas prácticas y se elabora un informe trimestral de sus actuaciones a nivel territorial. Además, cada año se celebra con los Agentes de Igualdad una acción formativa para garantizar su actualización continua.

Creación del 'Buzón Violeta', inaugurado el 8 de marzo de 2022, como canal de comunicación para recibir sugerencias, inquietudes y consideraciones en materia de igualdad.

Medidas destinadas a trabajadoras víctimas de violencia de género: reducción de la jornada laboral, reordenación del tiempo de trabajo, adaptación y flexibilidad horaria, traslado o cambio de centro, cambio de puesto de trabajo o de funciones, suspensión del contrato de trabajo con reserva del puesto, faltas de asistencia sin justificación previa y de puntualidad, o cambio de los periodos vacacionales sin mediar preaviso. Esto va dirigido a todas las trabajadoras que acrediten su condición de víctima de violencia de género, para facilitar la normalización de su vida personal y laboral.

Elaboración y/o adhesión a diferentes manifiestos relacionados con temas de Igualdad. Organización de actos institucionales con motivo de alguna de las fechas conmemorativas.

# Conclusiones

El análisis con datos permite partir de un diagnóstico riguroso que habilite a pensar en soluciones más eficientes.

1. Las compañías que forman parte de ClosinGap contribuyen a la **transformación social a través del impulso del empleo en igualdad de condiciones entre mujeres y hombres**, con especial hincapié en el impulso del liderazgo femenino, y fomentando, a su vez, la conciliación de la vida personal y laboral, así como los tiempos de desconexión y ocio. Sus acciones no solo se ciñen a sus plantillas, sino que desarrollan otras de índole social para promover la transformación social, en colaboración con el sector público o con otras entidades.
2. Entre las medidas identificadas en materia de empleo destacan aquellas que comienzan en los propios **procesos de selección y abarcan toda la trayectoria profesional de las mujeres en las empresas**, con especial atención al retorno al mundo laboral tras un periodo largo de excedencia, en caso de que ésta se haya producido.
3. En relación al liderazgo femenino, las compañías desarrollan diferentes proyectos dirigidos a **aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos** o en Consejos de Administración, así como proyectos de mentoring e incluso ponen en marcha espacios de intercambio de experiencias en este ámbito.
4. **En cuanto a la brecha salarial, las compañías realizan análisis internos en esta materia.** Se han identificado incluso, en algún caso, estudios estadísticos externos para poder identificar, de forma objetiva, las variables que explican el salario dentro de la correspondiente compañía.
5. Para evitar que la maternidad sea una causa de desigualdad en las mujeres, las empresas desarrollan **medidas de apoyo durante el embarazo** (bajas retribuidas en las últimas semanas de la gestación o servicios de coaching parental) y otras dirigidas a **facilitar la incorporación tras el parto**, como salas de lactancia y relax, pausas específicas para la extracción de leche consideradas como tiempo trabajado, etc.
6. Para impulsar medidas de **conciliación** que hagan más compatible la vida personal, familiar y laboral, las empresas que forman parte de ClosinGap ponen en marcha medidas dirigidas a compaginar los horarios laborales con los horarios de colegios, guarderías, etc., y otras como la **flexibilidad horaria, el Smart working, el teletrabajo** o el compromiso de mantener **reuniones eficaces** que no empiecen antes de las 9:30 h. y no finalicen después de las 17:00 h.
7. En lo que compete al ocio, las empresas ponen en marcha medidas que ayuden a conseguir **equiparar el tiempo libre de hombres y mujeres**, como el establecimiento de zonas de recreo y descanso en el trabajo, descuentos en clubs deportivos o sociales, actividades culturales, etc.
8. En el ámbito digital, considerado de gran relevancia pública, las compañías se centran en reforzar el interés e inquietud de las mujeres más jóvenes en este ámbito. Para ello impulsan la realización de proyectos formativos en programación digital u otros dirigidos **al fomento de las vocaciones STEM entre niñas y adolescentes.**
9. En materia de salud las compañías implementan medidas encaminadas a conseguir el **bienestar de los trabajadores**, como campañas informativas sobre temas específicos de salud (enfermedad cardiovascular, osteoporosis, etc.) y que incluyen algunas específicas sobre patologías de mayor prevalencia femenina como el cáncer de mama o el virus del papiloma humano. Entre las anteriores también figuran aquellas destinadas a mujeres embarazadas (como talleres de suelo pélvico y educación postural). Cobra particular importancia lo referido a salud mental y emocional, tras la pandemia generada por la Covid-19.
10. Las empresas contribuyen a la transformación social desde diversos ámbitos con el fin de conseguir una igualdad real entre mujeres y hombres, promoviendo el **consumo responsable, el desarrollo rural y un modelo social más sostenible.** Para ello llevan a cabo acciones con otras compañías o con el sector público, materializadas en proyectos como el currículum ciego, “Promociona”, “Más Mujeres, Mejores Empresas” y otros. Esto se complementa con acciones conjuntas desarrolladas con organizaciones como SERES, COTEC o ASEBIO.

## Más información

El trabajo de producción de este Toolkit de buenas prácticas para la igualdad de género ClosinGap ha sido liderado por la coordinadora del Grupo de trabajo de RR.HH. de ClosinGap.

### **Contacto Secretaría Técnica de ClosinGap**

secretariatecnica@closingap.com | 917 027 170

## ¡Quiero saber más!

Puedes mantenerte al tanto de nuestras actividades sumándote a nuestra comunidad digital a través de nuestros canales informativos (sitio web y redes sociales). Todos nuestros informes y sus resúmenes ejecutivos se encuentran publicados en nuestra web.

