

# GENERO-IKUSPEGITIK KUDEAKETARI BALIOA EMATEKO GIDA



Kudeaketa  
Aurreratuaren  
Eredua

KUDEAKETA AURRERATUA  
**EUSKALIT**  
GESTIÓN AVANZADA



Erakunde autonomiaduna

Organismo Autonomo del

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO





**Titulua:** "Genero-ikuspegitik kudeaketari balioa emateko gida"

**Editatua:** Emakunde-Emakumearen Euskal Erakundea

**Autorea:** Silvia Muriel Gómez

**Diseinu Grafikoa:** Malo Graphic Work

**Data:** 2024ko uztaila

**Deskribatzaileak:** Enpresak, kudeaketa, emakumeen eta gizonen berdintasuna, aukera berdintasuna, genero-ikuspegia, gidak.

# AURKIBIDEA



<b>AURKEZPENA</b>	<b>5</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>8</b>
Genero-ikuspegitik kudeaketari balioa ematea	
<b>BEZEROAK</b>	<b>15</b>
Genero-ikuspegitik kudeaketari balioa ematea	
<b>PERTSONAK</b>	<b>20</b>
Genero-ikuspegitik kudeaketari balioa ematea	
<b>GIZARTEA ETA INGURUNEA</b>	<b>27</b>
Genero-ikuspegitik kudeaketari balioa ematea	
<b>BERRIKUNTZA</b>	<b>31</b>
Genero-ikuspegitik kudeaketari balioa ematea	
<b>EMAITZAK</b>	<b>36</b>
Genero-ikuspegitik kudeaketari balioa ematea	
<b>BALIABIDE INTERESGARRIAK</b>	<b>43</b>
loturak, erreferentziak...	
<b>GLOSARIOA</b>	<b>48</b>



# KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA

---

Genero-ikuspegitik kudeaketari  
balioa emateko gida



# AURKEZPENA

EUSKALITek eta Emakunde-Emakumearen Euskal Erakundeak uste partekatuarekin dugun konpromisoa berriro dugu: erakundeek emakumeen eta gizonen benetako berdintasuna nola artatzen eta txertatzen duten kudeaketan eragina du enpresa-ehunaren lehiakortasunean eta iraunkortasunean.

Enpresa-errealitateak egiaztatzen du ezagutza handiagoa dagoela berdintasun horri modu kon-tzientean eta sistematikoan erantzuteko moduari buruz. Hala ere, horrekiko sentsibilitate handiagoa duen gizarte-testuinguruak eta legegintza- eta metodologia-garapen etengabeek beharrezkoa egiten dute EUSKALITek eta Emakunde-Emakumearen Euskal Erakundeak egin ditzaketen ekarpenak bateratzea.

2016az geroztik, bi erakundeak kudeaketa aurreratuaren eta emakumeen eta gizonen berdintasunarekiko konpromisoaren arteko lotura agerian uzteko jarduerak garatzen ari gara. Kudeaketa Aurreratuaren Eredua 2023 bertsio berriak aldaketak egiten ditu ereduaren elementuetan, eta ikuspegi orokorrari eusten dio. Hain zuzen ere, ikuspegi global hori presente dago enpresa-sarean berdintasunaren arloko praktikak egiteari buruzko metodologietan eta araudietan ere. Genero-ikuspegiaren zeharkakotasunak eta inpaktu horren aurretiazko ebaluazioaren beharrak, eragina zuzendu ahal izateko, kudeaketaren ikuspegi orokor eta malgu hori ere egokitzen dute.

Gida honetan hausnarketa-jarraibide batzuk eskaintzen ditugu, ulertzen laguntzeko nola aberastu daitekeen kudeaketako elementu bakoitza emakumeen eta gizonen berdintasunak egiten duen balio-ekarpenarekin. Bai EUSKALITek bai Emakunde-Emakumearen Euskal Erakundeak uste osoa dugu emaitza positiboak sortzen direla bai erakunde bertan, bai inguruko beste erakunde batzuetan eta baita gizarte osoan ere.

Bi erakundeek, gida honekin batera, euskal enpresa-ehunari bere aniztasunean eta aberastasunean balioa emango dioten jarduerak garatzen jarraituko dugu. Gure gizartearen erronkei aurre egiteak bide berean batu gaituela sinesteak mugiarazten gaitu.

Espero dugu material berri hau baliagarria izango zaizuela kudeaketa hobetzeko eta gure gizarteak aurrera egiteko konpromisoa duzuen pertsona eta erakundeentzat.

**Miren Elgarresta Larrabide**  
*Emakundeko zuzendaria*



**Fernando Sierra Hernández**  
*EUSKALITeko zuzendaria*



## GIDA HONEN HELBURUAK

Jarraian, Kudeaketa Aurreratuaren Eredua interpretatzeko gida bat garatuko dugu emakumeen eta gizonen arteko berdintasunaren ikuspegia edo genero-ikuspegia aplikatzen laguntzeko<sup>1</sup>. Gida honekin hau lortu nahi da: erakundeek identifika ditzatela ikuspegi hori txertatzeko aukera ematen duten eta ikuspegi hori aplikatzen lagundu dezaketen kudeaketaren eremu guztiak.

Gida hau egiteko, ereduaren ekintza-eskemari eta emaitzei jarraitu zaie, eta Kudeaketa Aurreratuaren Ereduearen 2023 bertsioaren eguneratzeak txertatu dira. Era berean, lege-garapen berriei eta horiei dagozkien metodologia berriei erreparatu zaie. Arlo horretan enpresei egindako lege-eskakizunek jauzi nabarmena eman dute azken urteotan, eta indartu egin dute justizia sozialaren gaia ere badela, eta ez soilik enpresen lehiakortasunaren gaia. Hori dela eta, honako ideia honetan sakonduko da: erakunde batek lan egiten duen eta lan egiten duen pertsonen aniztasuna kontuan hartzen duena bakarrik jo daiteke kudeaketa aurreratutzat, dokumentu honetan zehar azalduko den bezala.

Ildo horretan, Kudeaketa Aurreratuaren Ereduearen eta bereziki Gida honen helburuak gogoratuko ditugu: (1) emakumeen eta gizonen berdintasunaren alorrean gogoeta egiteko eta ekintzarako eremuak ematea kudeaketan, erakundeek egiteko moduan eskua sartu nahi izan gabe, agindu logiko batetik haratago, (2) kudeaketaren eremu guztietan eta jardueraren sektoreetan inpaktu positiboak izatea nahi duten zeharkako proposamenak eskaintzea, eta (3) erraztasuna, zorrotzasuna eta balioa islatzea erakundeek gogoeta egiteko benetan baliagarriak eta beren kudeaketa-ereduan sartu ahal izateko modukoak diren laguntzak lortzeko Gida honetan.

Gida honek ekintza- eta emaitza-elementuak, baliabide eta material interesgarriak buruzko informazioa, jardunbide egokien sorta bat eta baita erakundeentzat erabilgarria izango den terminoen glosarioa ere biltzen ditu.

## GIDA EGITEKO ERABILI DEN TESTUINGURUA

Enpresa-kudeaketako politikak, itxuraz neutroak izan arren beti neutroak ez direnek, izan dezaketen neutraltasun-ilusioari edo berdintasun-ilusioari<sup>2</sup> buruz gogoeta eginarazi nahi da: eragin desberdina izan dezakete emakumeengan eta gizonengan, bai erakundeetan, bai bezerian, jasaten dituzten gizarte-baldintzatzaileen ondorioz (genero-eraikuntzaren eraginez<sup>3</sup>), eta estrategia definitzeko eta garatzeko duten moduari buruz ere bai, Ereduearen elementu guztietan.

Ildo horretan, 2023ko Kudeaketa Aurreratuaren Eredueak proposatutako ikuspegia osatu nahi da. Kudeaketaren zientziaren garapenaren hamarkada guztietan zehar, eta rol maskulinoen eta femeninoen kultura-bereizketaren<sup>4</sup> ondorioz, testuinguru desberdinak sortu ahal izan dira, kasu askotan emakumeentzat diskriminatzaileak, genero-inpaktu horrek ez baitu zertan kontzientea

---

<sup>1</sup> *Ikus Glosarioa*

<sup>2</sup> *Ikus Glosarioa*

<sup>3</sup> *Ikus Glosarioa*

<sup>4</sup> *Ikus Glosarioa*

izan eta erakundeetan eta gizartean balio-galera eragin baitu. Eta desberdintasun hori gizartearen eremu guztietatik desagerrarazi nahi izatea bidezkoa da, batez ere esparru ekonomikotik.

Arestian adierazitakoaren arabera, esan daiteke Kudeaketa aurreratuaren ereduko elementu guztiek, bai ekintzakoek, bai emaitzakoek, genero-ikuspegia sar dezaketela eta gure gizartean emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna lortzea eta kudeaketa-eredu aurreratuagoak sortzea helburu duten jardunbideak aurkez ditzaketela.

Genero-ikuspegia sistematikoki hartzeak ontasun bat eta konplexutasun bat ditu, biak ezagutzen dituzte erakundeetan, zeharkakoak izan daitezkeen lan-ildo guztiek partekatzen baitituzte. Ontasuna aplikazio berritzailea da kudeaketa-prozesuetan, ez da produkziara, produktura edo zerbitzura mugatzen. Konplexutasuna, bestalde, erakundearen prozesu desberdinetan dago; horregatik, haiek lantzeko pertsona gehiagok parte hartu behar dute aktiboki eta koordinazio egokia edukitzeaz gain, helburuak partekatu behar dira.

Espero dugu Gida honek ontasunak eta motibazioak indartzea eta konplexutasunak lantzen laguntzea; horregatik, Gida hau irakurtzera eta horri buruzko autokritikari irekitako gogoeta kontzientea egitera animatzen dugu.

## BALIABIDE INTERESGARRIAK ETA GLOSARIOA

Baliabide Interesgarriak atalean, elementuetan genero-ikuspegia hedatzeko baliagarriak izan daitezkeen baliabideak edo materialak sartu nahi izan dira, elementu jakin batzuk zehatzago landu nahi diren heinean material interesgarriak bilatzea errazteko. Ekarpenen artean, zuzeneko estekak daude berariazko legeriarekin, metodologia eta gidekin, protokolo-proposamenekin eta abarrekin.

Emakumeen eta gizonen berdintasunaren arloko kontzeptu espezifikoak hurbiltzeko asmoz, Gida honen amaieran Glosario oso bat sartu da erabili diren termino nagusien deskribapenarekin.

## JARDUNBIDE EGOKIAK

Dokumentu osoan, Ereduaren elementu bakoitzean, kudeaketaren eremuan emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna sustatzen duten jardunbide egokien bilatzaile bat dagoela aipatzen da. Bilatzaile hori aberastu egin nahi da jardunbide egoki berriak pixkanaka sartuz eta Euskaliten eta Emakunderen web korporatiboen bitartez<sup>5</sup> eskuratu ahal izango da.

---

<sup>5</sup> Euskaliten web orria: <https://www.euskalit.net/berdintasunbilatzailea/>

Emakunde-Emakumearen Euskal Erakundearen web orria: <https://www.emakunde.euskadi.eus/webema01-aplicaciones/es/x56aBbpiWarx56aJSP/x56aCambioldioma.do?idioma=es>



# ESTRATEGIA

## Genero-ikuspegitik kudeaketari balioa ematea

---

### KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA

- E.1** Nola kudeatzen da estrategia zehazteko beharrezkoa den informazioa
- E.2** Nola hausnartu eta ezartzen dugu estrategia
- E.3** Nola komunikatu eta hedatzen dugu estrategia
- E.4.** Nola berrikusten eta eguneratzen dugu estrategia



# ESTRATEGIA

- Estrategiari buruzko hausnarketak parte-hartzailea izan behar du, jakina, eta honako galdera hauek egin litezke: Nola ematen da parte-hartze hori? Erakundeko zer kolektibok parte hartzen dute: sexua<sup>6</sup>, adina, mailak, arloak, erakundearen bertikalaren/horizontalaren banaketa eta abar kontuan hartuta? Genero-inpaktua aztertzeko, komenigarria da balioetsi ahal izatea inpaktu hori badagoen eta emakumeen eta gizonen presentzia honako alderdi hauetan nolakoa den: partaidetza –zeintzuk hartzen duten parte, nola hartzen duten parte, zer garrantzi duen haien ahotsak...–, komunikazioa –nortzuk komunikatzen duten, nori komunikatzen zaion, nola komunikatzen zaien, zer komunikatzen zaien...–, zabaltzea bera –aurreikusitako zer inpaktarekin zabaltzen den, zer azken inpaktarekin, kontzientziatik ala funtzionamendu automatikoago bat erabiliz?...–, baliabideak izatea eta baliabideetara jotzea –baliabideen xedea, baliabideen banaketaren oreka, oreka baliabideak eskuratzean eta erabiltzean...–, erakunde irekiak –sareen sustapena, lankidetzak vs lehia, ikuspegi tradizionala vs beste bide alternatibo batzuk...–. Zeha-tzago esanda, erakundearen estrategia hausnartzeko eta definitzeko orduan, pertsonen bizitzekin, beharrezan eta itxaropenekin eta abarrekin zerikusia duten alderdiak nola eramaten diren galdetu behar da, horietan eragina izan dezaketenean bai genero-estereotipoak edo -aginduak<sup>7</sup> izan daitezkeenean, baita zeharkako desberdintasunak ere<sup>8</sup>.
- Badira, halaber, berdintasunaren arloan berariaz lan egiten duten kanpoko eragile edo sare asko, estrategia definitzeko ikuspegi interesgarriak eman ditzaketen enpresa-inguruneetan aplikatzeko. Beraien partehartzea interesgarria izan daiteke
- Kudeaketa Aurreratuaren Ereduak strategiaren inpaktu positiboa eta gizartearekiko konpromisoa nabarmentzen ditu –izan ere, bere ahalmen propioak indartu eta susta ditzake–, eta, hala eta guztiz ere, konpromiso horri ez erantzuteko arriskua azpimarratzen du– bere garapena eta lehiakortasuna baldintzatu eta mugatu dezakeelako–. Berdintasunaren alorrean, genero-ikuspegia erakundearen sartu arte aztertu ez den ahalmenak berak inpaktu positiboa eragin dezake bai pertsonen kudeaketan, bai zerbitzuak ematean; eta, beste alde batetik, gerta daiteke ospea arriskuan jartzea indarreko legeria ez betetzeagatik, desberdintasunak ez prebenitzeagatik edo desagerrarazteagatik, egon litezkeen sexu-jazarpenen edo jazarpen sexisten kasuen aurrean ez jarduteagatik,... eta egiten duen horretan edo gizarteari erakusten dion horretan genero-ikuspegia behar bezala ez sartzegatik.

## E.1. NOLA KUDEATZEN DUGU ESTRATEGIA ZEHAZTEKO BEHARREZKOA DEN INFORMAZIOA

- Balizko interes-taldeein buruzko informazioa identifikatu eta bildu behar da: bere premiak, itxaropenak, gure erakundearen duen inpaktua, eta abar. Emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna gai kontziente bihurtzea estrategian, eta interes-taldetzat har daitezkeen erakunde edo eragile posibleak arakatzea.

<sup>6</sup> *Ikus Glosarioa.*

<sup>7</sup> *Ikus Glosarioa.*

<sup>8</sup> *Ikus Glosarioa.*

- Eragileak edo taldeak, haien helburuak eta proiektu estrategikoak eta abar identifikatzeko, komeni da horiek nola ari diren lantzen, baloratzen edo berdintasunaren alderdiak eskatzen jakitea. Esate baterako, administrazio publikoak zer irizpide (sarbide izateko, eskakizunak edo balioztatzeak) planteatzen ari diren haiekin kontratuak egiteko edo dirulaguntzak edo lankidetzak-hitzarmenak eskuratzeko, konpetentzia nola kokatuta dagoen arlo honetan, erakundearen ingurune sozioekonomikoa nola garatzen ari den jarduerak edo sareak, erakunde hornitzaileek zer konpromiso duten berdintasunarekin, enpresa bezeroek gai honetan eta erakunde hornitzaileen homologazioan eskatzen ari diren eskakizunak, etab. Horrez gain, ezinbestekoa da informazio eguneratua izatea berdintasunaren arloko lege- edo arau-garapenei buruz enpresen eremuan<sup>9</sup>.
- Garrantzitsua da nola biltzen eta aztertzen den erakundeak erabakiak hartzeko duen informazioa. Sexuen arabera bereizitako informazioa izateak –plantillarena, bezeroena edo gure zerbitzu edo produktuen erabiltzaileena, edo inguruarena edo gizartearena berarena, hala badagokio– azterketa aberatsagoa eta perspektiba handiagokoa egitea ahalbidetzen du.
- Emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna, genero-ikuspegia: Gizartean gero eta interes nabarmenagoa duen gaia da. Eta justizia sozialaren bilaketa gehitzen du. Erakundeak, leku eta denbora jakin batean egonik, ingurune eskaerei erantzun behar die bere estrategian, posible edo interesgarritzat jotzen den neurrian, eta, horregatik, ezin du alde batera utzi emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna gizarte-interes nabaria eta gero eta handiagoa duena. Emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna eta genero-ikuspegia ez kudeatzeak edo arlo horretan eragin negatiboa izateak -hala nola diskriminazioagatik salaketa, publizitate sexista, sexu-jazarpeneko egoerak edo sexuan oinarritutako jazarpeneko egoerak- ospe-arrisku nabarmena ekar dezake. Berdintasunerako planen arloko legeria ez betetzeak, edo diskriminazioagatik zehapena jaso izanak, administrazio publikoekin kontraturik ezin egitea, pertsona edo erakunde bezeroen gaitzespena edo beste ondorio batzuk ekar ditzake.

## E.2. NOLA HAUSNARTU ETA EZARTZEN DUGU ESTRATEGIA

- Estrategia hausnartzeko eta ezartzeko dauden parte hartzeko bideei dagokienez, ereduak proposatzen du komenigarria dela hausnarketa estrategikoa egiteko prozesu bat edo metodo bat zehaztea, interes-talde nagusiak parte hartzera bultzatuko dituen prozesu bat, alegia. Dena den, komenigarria da hausnarketa estrategikoa egin aurretik eta hausnarketa errazteko metodoaren diseinua egin aurretik hausnarketa bat egitea:
  - Zer pertsonak zehazten dituzten interes-taldeak, zer sinesmen eta jarrera dituzten pertsona horiek berdintasunari eta erakundeko beste balio batzuei dagokienez, talde edo pertsona horiek aurretik zer informazio duten, eta aurretik edo gaur egun zer premia eta itxaropen dituzten, intersektionalitatearen ideien<sup>10</sup> zer ikuspegi sartzen ditugu gogoeta horri informazio gehiago emateko -sexua, adina, ingurune sozioekonomikoa, aniztasuna jatorriari, desgaitasunari eta abarri dagokienez--
  - Interes-taldeei buruz dugun informazioaren kopurua eta kalitatea handitzeak zerbitzuek edo produktuek zerbitzu edo produktu horien xede diren pertsonengan edo kolektiboengan,

---

<sup>9</sup> Kontsultatu *Intereseko Baliabideak atalean jasotako legeria*.

<sup>10</sup> *Ikus Glosarioa*.

sexuaren edo esparru horretan dituzten itxaropenen arabera, modu batean edo bestean nola eragiten duten jakin daiteke esanbidez.

- Estrategia guztietan ia finkoa den interes-talde bat "erakundeko pertsonak" izenekoa da. Beharrezkoa da gizonen eta emakumeen beharrak eta itxaropenak entzutea, eta plantilla osoarekin harreman- eta komunikazio-bide egonkorrak ezartzea, haien ekarpenak eta aldarrikapenak berdintasunaren arloko estrategian txertatu ahal izateko. Komenigarria litzateke, halaber erakundeak Pertsonen arloan hartzen dituen erabakiek duten genero-eragina, estrategian bertan kontuan hartu ahal izateko.
- Interes-taldeak izan daitezkeenekiko lehen hurbilketa honetan, hausnarketa estrategikoan parte hartzeko egokitasuna proposatu aurretik, interesgarria da ikuspegi malgu eta irekia har-tzea, baita erakundeko norik eman dezakeen gai horri buruzko informazio interesgarria identifikatzeko moduan ere. Erakundearen arlo funtzional bat izan daiteke –normalean, pertsonak, kanpo-harremanak edo EGE–, bai eta arlo desberdinetako ordezkariak eta erakundeko hainbat erantzukizun dituztenak ere, erakundeko pertsonak, berdintasunarekiko konpromiso ezaguna dutelako ezagunak direnak, plantillako beste pertsona edo kolektibo batzuen ekarpenak entzun ditzaten.
- Hausnarketa bultzatzeko metodoari buruz, ikuspegi desberdinetatik sortutako ekarpenek gogoeta aberasten dute. Baliteke homogeneotasunak hausnarketa-ildo berri aberasgarririk ez ekartzea, eta, horregatik, hausnarketa-prozesuan erakundeko lanpostu nagusietan eta periferikoetan dauden pertsonen ahotsa sartzea iradokitzen da. Periferikotzat hartzen dira lanpostu laguntzaileak, aldi baterako kontratuak dituzten pertsonak, lanaldi erdian daudenak, lanaldi-murrizketan daudenak, zaintzaren munduarekin zuzenean lotutako pertsonak. Haren ezagu-tzak eta esperientziak erakundearen errealitatearen ikuspegi osagarria eta aberasgarria ematen dute.
- Hausnarketa-prozesuetan erabiltzen den hiztegiari dagokionez, orokorrean honako hitz hauek azaltzen dira: xedea, ikuspegia, balioak, gobernuak, prozesuak, kudeaketa, politikak, berrikuspena, ebaluazioa, adierazleak, estrategia, sistema, kalitatea, epeak, baliabideak, arriskua, merkatuak, produktuak, zerbitzuak, interes-taldeak, eredia, kudeaketa, negozioa, marka, arrakasta, ekipamenduak, inbertsioa, aliantzak, hornitzaileak, bezeroak, lehiakideak, helburuak, gaitasunak, nazioartekotzea. Hausnarketa-prozesurako aberasgarria izan liteke hiztegi osagarri bat eranstea: pertsonak, emakumeak eta gizonak, premia(k), itxaropenak, nahiak, pertsonen bizitzak, jakitea(k), denbora(k), izaera, balioa(k), emozioa, osasuna, partaidetza, zerbaitetarako boterea(k) zaintza(k),... Edo beste hiztegi bat, berdintasunaren alderdi zehatzetara bideratuagoa, eta ez izendatuak izateagatik estrategiatik eta negozio-eredutik kanpo daudenak: kristalezko sabaia, soldata-arrakala, sexu-jazarpeneko eta sexuagatiko jazarpeneko kasuei aurrea hartzea eta horiei heltzea, kultura matxista, lidergo feminista, kontziliazio erantzukiderako antolaketa, emakume eta gizonengan eragin desberdina duten produktu edo zerbitzuak, eta abar<sup>11</sup>. Hausnarketa estrategikoa aberasten da erakundea osatzen duten pertsonen bizi-elementuak gehitzen badira. Positiboa da, halaber, hobetzeko beharizan subjektiboak dituzten pertsonen gogobetetze-faltari heltzea eta ez haien inguruko zalantzak izatea.

---

11 Ikus Glosarioa.

- Emakumeen eta gizonen berdintasunarekiko konpromisoa erakundearen nortasunaren eta proiektzioaren funtsezko alderdi bihur daiteke. Modu zehatzean adieraz daiteke balioetan, printzipio etikoetan eta pertsonak, bezeroak eta gizartea kudeatzeko politika zehatzetan, dagokionaren arabera.
- Emakumeen eta gizonen berdintasunerako planak jarduerak planifikatzea ahalbidetzen duten kudeaketa-tresnak dira, epe laburrerako eta luzerako estrategiari jarraiki. Legez ezarritako<sup>12</sup> egoera jakin batzuek adierazten dute plan horiek nahitaezkoak direla erakunde jakin batzuen-tzat -lan-taldean 50 pertsonatik gora izatea, zigor judizialagatik, etab-. Hala ere, berdintasunerako planak egin daitezke boluntarioki, edo, nahitaezkoak izanda ere, ez derrigorrez egindako planak, baizik eta strategiaren barruan beharrezkotzat jo direlako. Planak garrantzitsuak izan daitezke, ez bakarrik erakundearentzat, baita interes-talderen batentzat ere -herri administrazioak, sozialki arduratsua den erosketa publikoan dituzten eskakizunekin, hornitzaile garen eta hornitzailea homologatzeko sistema duen enpresa baten eskakizuna, eta abar-.
- Berdintasunaren arloko diagnostikoa berdintasunerako plan bat zehaztu aurreko urratsa izango litzateke. Diagnostikoa egiteko, enpresa-eremura egokitutako jarraibide eta metodologia espezifikoak daude. Halaber, laguntza tekniko aditua izan daiteke, hala nola Emakunde-Emakumearen Euskal Erakundeak homologatutako aholkularitza-enpresak<sup>13</sup>, eta laguntza ekonomikoa<sup>14</sup> erakunde jakin batzuetarako. Hausnarketara bideratzen duten metodologiak aplika-tzeaz gain, erakundeari eta haren politika eta jarduerari buruzko hausnarketa kritikoak ere egin daitezke. Batzuetan, erakundearen sustrairik sakonenak zalantzan jar daitezke, baita sortu diren edo oraindik existitzen diren desberdintasun posibleak ere. Gogoeta horiei heltzeko, berdintasunari eta erakundearen antolaketari buruzko ezagutzak behar dira. Kasu askotan, elkarrizketa benetan eraldatzaileak sortzeko aukera ematen dute.

### E.3. NOLA KOMUNIKATU ETA HEDATZEN DUGU ESTRATEGIA

- Berdintasunerako planak edo estrategian hartutako konpromisoek edo ekintzek erakundearen antolamendu-ereduan edo -egituran egon behar dute, eta aintzat hartzeko modukoak izan behar dute. Zehaztu egin behar da zein arlotan gidatuko den eta/edo zein arlotan izango duen eragina, arduradunak, norainokoa, eta abar. Helburuak, ekintzak, kronograma, adierazleak, arduradunak, aurrekontua eta abar formulatu behar dira hedapen formala errazteko.
- Planaren jarraipen- eta ebaluazio-batzorde bat izateak, lan-sistematika jakin batekin, planaren edo ekintzen hedapena errazten du. Berdintasunerako plan bat izateko legezko betebeharra duten erakundearen kasuan, nahitaezkoa da batzorde hori izatea –osaera paritarioa izango du enpresa arloari eta alderdi sozialari dagokienez–<sup>15</sup>. Batzuetan, interesgarria izan daiteke berdintasuna sustatzeko Batzorde edo talde bat izatea, ezarpen transbertsalagoa izaten duela, eta planeko ekintzak gauzatzera bideratuta egoten dela.
- Berdintasun-politika edo -estrategiaren koherentzia eta integrazioa bermatzeko, beste

<sup>12</sup> Kontsultatu Intereseko Baliabideak atalean

<sup>13</sup> <https://www.emakunde.euskadi.eus/informazioa/aholkularitza-enpresak-homologatuak/webema01-contentemas/eu/>

<sup>14</sup> <https://www.emakunde.euskadi.eus/informazioa/enpresak-diru-laguntzak/webema01-contentemas/eu/>

<sup>15</sup> Kontsultatu Intereseko Baliabideak atalean

zeharkako politika batzuei ematen zaien presentzia bera eman behar zaio. Harrera-prozesuetan aipatu behar da, dokumentu interesgarrietarako sarbidea erraztu behar zaio lan-taldeari, plan estrategikoetan edo urteko kudeaketa-planetan egon behar du, baliabide ekonomikoak izan behar ditu barne-orduak hedatzeko (gehitzeko) edo liberatzeko, etab.

- Erakundearen estrategia globala nola komunikatzen den eta nori komunikatzen zaion kontuan hartuta, berrikusi egin behar da ea langile guztiei hedapen bat ematen zaien edo, komunikazio partziala bada, strategiaren komunikazio hori zein kolektibo, maila edo arlori –eta horren osaera sexuaren arabera– zuzentzen zaien.
- Emakumeen eta gizonen berdintasunaren arloko strategiaren barne-komunikazioari dagokionez, halakorik balego, bermatu beharko litzateke estrategia hori modu globalean helarazten zaiela bai egungo lan-taldeari, bai etorkizuneko langile berriei. Oro har, beharrezkoa da planak erakundeoko pertsona guztiengana iristea, eta, horretarako, berdintasunari buruzko komunikazio eraginkorra izateko, pertsona guztiek behar adinako informazioa eta prestakuntza jaso behar dute, berdintasun-estrategiarekin bat etor daitezten eta horretan parte har dezaten.
- Emakumeen eta gizonen berdintasunaren arloko strategiaren kanpo-komunikazioari dagokionez, informazioa helarazi behar zaien interes-taldeak edo eragile zehatzak identifikatu behar dira. Arlo horretan honako hauek aurki daitezke: ikastetxeak, lanbide-heziketako zentroak edo unibertsitateak, enpresa-elkarte jeneralistak eta/edo emakume enpresarien eta zuzendarien enpresa-elkarteak, berdintasunarekin lotutako erakundeak edo erreferenteak -Emakunde, udaleko edo eskualdeko berdintasuna sustatzeko arloa, berdintasunaren arloko enpresa-sareak, eta abar-. Erakundearen webgunean atal espezifiko bat edukitzea edo sare sozialak erabiltzea gizarte osora ere iristeko bideak dira. Berdintasunaren arloko aitorenak izanez gero edo foroetan eta sareetan aktiboki parte hartuz gero, alderdi horiek zabaltzeak erakundeak emakumeen eta gizonen berdintasunarekin duen konpromisoari lotzen laguntzen du.
- Komunikazioak, barnekoa zein kanpokoak izan, genero-ikuspegia txertatu behar du, hau da, bai hizkuntzan, bai irudietan: hizkuntzaren erabilera ez-sexista, emakumeentzako irudi edo eduki sexistak edo iraingarriak ez erabiltzea, genero-estereotipoak edo -rolak ez errepikatzea, maskulinizatutako eremuetan erreferente edo eredu femeninoak eta alderantziz sortzea, etab.

#### **E.4. NOLA BERRIKUSTEN ETA EGUNERATZEN DUGU ESTRATEGIA**

- Berdintasunerako strategiaren edo planaren jarraipena eta ebaluazioa egiteko batzorde bat izateak sistematika bat ezartzen laguntzen du. Batzorde hori osatzerakoan, segimenduaren eta ebaluazioaren aldizkakotasuna ezar daiteke, bai eta helburuak, adierazleak, inbertitutako baliabideak eta abar berrikusteko modua ere. Batzorde horrek osaera eta funtzionamendu erabat paritarioa izan dezake – enpresaren eta lan-taldearen legezko ordezkartzaren parte-hartze orekatuarekin –, edo lan-taldeko beste pertsona interesgarri batzuen edo arlo funtzionalen parte-hartzea bultzatu daiteke. Parte-hartze hori Batzordean bertan edo aukeratutako beste gune ba-tzuetan egin daiteke, berrikuspenari eta eguneratzeari ekarpenak egin ahal izateko.

- Berdintasunaren arloko estrategiak genero-ikuspegia produktuetan edo zerbitzuetan txertatzeko jarduerak barne hartzen baditu, beste interes-talde batzuen partaidetza izan daiteke, edo aliantza jakin batzuk, orain arte egindakoa berrikusteko eta eguneratzeko. Alderdi horiek zabaltzeak erakundeak emakumeen eta gizonen berdintasunarekin duen konpromisoari balioa ematen laguntzen du.
- Beharrezkoa da sexuaren arabera bereizitako datuak izatea pertsonen buruzko adierazle guztietarako. Garrantzitsua izanez gero, komenigarria izan liteke aniztasunaren beste aldagai batzuei buruzko informazioa izatea, strategiako edo planeko ekintza batzuen interseksionalitatea<sup>16</sup> lortzeko, hala badagokio.

---

Elementu honen inguruko jardunbide egokiak kontsultatzeko, kontsultatu EUSKALITek eta Emakunde Emakumearen Euskal Erakundeak sortu duten jardunbide egokien bilatzailea

---

---

<sup>16</sup> Ikus Glosarioa.



# BEZEROAK

## Genero-ikuspegitik kudeaketari balioa ematea

---

### KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA

- B.1** Bezeroekiko harremanak nola kudeatzen ditugu
- B.2** Nola diseinatu eta garatzen ditugu bezeroengana bideratutako produktuak eta zerbitzuak
- B.3** Nola ekoizten, merkaturatzen eta banatzen ditugu produktuak eta zerbitzuak
- B.4** Nola kudeatzen ditugu beste baliabide batzuk

# BEZEROAK

- Bezeroak eta erakundeko pertsonak funtsezko elementuak dira kudeaketa aurreratuan, eta ezagutza garrantzitsua behar da haiekiko. Horrela, bezeroei buruz eta haien behar eta igurikimenei buruz dugun ezagutzari buruz galdetu behar diogu geure buruari. Hari buruzko informazioa, sexuaren aldagaia eta generoaren gizarte-baldintzatzaileak, edo bere erosketa-sistemetan planteatzen dituen eskakizunak kontuan hartuta aztertzeak, ezagutza handiagoa eta hobea izateko, eta zerbitzu hobea ematea eta gure bezeroen gogobetetze-maila handitu ahal izateko. lagunduko du. Hau lehiarako abantaila bihur daiteke alde batetik, eta bestetik, gizarteari balioa ematea, antolakundeak emakumeek eta gizonen produzitzen duten horretan, ezberdintasunen ardura izatean.
- Bezeroari buruzko ezagutza zehatzagoa izateak betebeharrak betetzen, produktuak edo zerbitzuak aberasten edo perspektiba berriak edo berrituak ematen lagun diezaieke<sup>17</sup>. Benetako lehia-abantaila izan daiteke sektore batzuetan eta produktu edo zerbitzu batzuekin. Eremu horretan begirada zabaltzeak aukera eman diezaguke kontuan hartu ez genituen kolektibo edo enpresetara iristeko edo pertsona kopuru handiago baten beharrei erantzutea ahalbidetzen du, ikuspegi interseksionalaren bidez. Zerbitzu edo produktu askotan, itxuraz neutroa den inpaktua gertatzen da, eta horri arreta eskaintzea komeni da, azken alborapena izango balu ere.
- Erakundeari zerbitzuak ematen dizkioten enpresa kontratatuek<sup>18</sup>, hedatutako antolaketa-ikuspegiaren arabera, beren gain hartu behar dituzte emakumeen eta gizonen berdintasunaren arloan planteatzen zaizkien konpromisoak eta eskakizunak, arian-arian handiagoak eta zehatzagoak baitira. Berdintasun-planak legez betetzeko prest egotetik, diskriminaziorik gabeko lan-baldintzak edukitzetik eta kontziliazio erantzukidea edo ordainsari-berdintasuna erraztetik, adibidez, edo sexu-jazarpena eta sexuan oinarritutako jazarpena saihesteko eta horiei aurre egiteko tresnak edukitzea.

## B.1. BEZEROEKIKO HARREMANAK NOLA KUDEATZEN DITUGU

- Erakundea zuzentzen zaion hartzaileak edo azken erabiltzaileak ezagutza handiagoa izan dezan, baliagarria da informazioa sexuaren arabera bereizita kudeatzeko informazio-sistemak edo datu-baseak izatea, interesgarria izan daitekeen guztia sexuaren aldagaiaren arabera bilatu, aztertu eta interpretatu ahal izateko. Sexuaren aldagaiarekin batera, eta erakundearen sektorearen eta haren produktuak edo zerbitzuak norengana bideratzen diren kontuan hartuta, interesgarria izan daiteke sexu-genero sistemarekin interseksionatzen<sup>19</sup> duten beste dimentsio batzuk jasotzea, hala nola adina, egoera sozioekonomikoa, familia-konfigurazioa, jatorri soziala eta kulturala, aniztasuna, etab. Genero-inpaktu diferentziala hauteman daiteke genero-ikuspegia

<sup>17</sup> Kontsultatu *Baliabide Interesgarriak, bideoa. "Zer esan nahi du genero-ikuspegia gure zerbitzu eta produktuetan txertatzeak?". Emakunde-Emakumearen Euskal Erakundea.*

<sup>18</sup> Kontsultatu *Baliabide Interesgarriak, bideoa. "Genero-eragina produktu eta zerbitzuen kontratazioan". Emakunde-Emakumearen Euskal Erakundea.*

<sup>19</sup> *Ikus Glosarioa.*



beste aldagai horiekin gurutzatze hutsean. Eta, azkenik, garrantzitsua da jakitea gure zerbitzuak edo produktuak erosteko eskakizunik dagoen, eta eskakizun horiek sexuaren eta beste analisi-aldagai batzuen arabera aldatzen diren.

- Balizko bezero-tipologietan sakontzeko, edo emakumeen eta gizonen beharrian eta igurikimenean edo segmentu feminizatu edo maskulinizatuaren ezagutza egokiagoa izateko, produktuek eta zerbitzuek fase desberdinetan duten genero-eraginari buruzko azterlanak egin daitezke: erosteko erabakia nola ematen den, nola kontsumitzen den, zer beharriari erantzuten dien, premia horietan edo haien erabaki eta esperientzietan zer eragin kultural eta genero-estereotipok duten eragina, etab. Gero eta azterlan gehiagok ematen dute sexuaren arabera bereizitako informazioa, eta horrek erakundeari analisi horiek egiten lagun diezaioke. Era berean, komenigarria da bezeroen eremutik, enpresa hornitzaileak homologatzeko sistemetatik, dagokien edo ordezkatzeko dituen gizarte-mugimenduetatik edo berdintasunaren eta genero-ikuspegiaren ezagutza handiagoa duten beste esparru batzuetatik egindako ekarpen guztiei arreta ematea.
- Positiboa da erakundeko pertsonak enprekin edo azken erabiltzaileekin duten harremana, generoak izan dezakeen eragina hobeto ezagutzeko. Bezeroentzako orientazio-kultura horrek, erakundeko pertsonak ahalduzko baldintzak sortu nahi dituenak, eragin positiboa izan dezake erakundearen bazterretan sentitu ahal izan diren langileen gogobetetzean. Era berean, beharrezkoa da baldintzak bermatzea erabiltzaileentzako sarbidea bermatuta egon dadin emakumeentzat eta gizonentzat, eta baldintzek ez dezaten zeharkako diskriminaziorik eragin ordutegien, lanaldi murriztuen eta abarren ondorioz.
- Batzuetan, komenigarria da bezeroekin elkarreraginean arituko diren pertsonen berdintasunaren eta genero-ikuspegiaren arloko sentsibilizazioa edo berariazko prestakuntza izatea, beharrak, igurikimena, gogobetetze maila eta abar identifikatu eta interpretatu ahal izateko. Era berean, oso garrantzitsua da zaintzea bezeroei ematen zaien arretaren itxurazko neutraltasunak ez duela genero-joerarik barne hartzen, eta horretarako prestakuntza espezifikoak ere eskuragarri dagoela.
- Produktu edo zerbitzuekiko gogobetetzea neurtzeko, sexuaren arabera bereizitako datuak erabili behar dira egindako azterlanetan –askotan, nahikoa izan daiteke gogobetetze-inkestetan edo kexa- eta iradokizun-bilketetan sexuaren aldagaia sartuta–. Are gehiago, metodologia kualitatibo parte-hartzaileak erabiltzea gomendatzen da, emakumeen eta gizonen gogobetetzean egon daitezkeen genero-baldintzatzaileak ezagutzeko. Bezeroen iradokizunen, kexen edo laguntza-eskaeren sisteman, halaber, identifika daiteke ea erreklamazio edo kexa baten jatorria berdintasun-faltarekin, genero-ikuspegiarekin edo antzeko gertaerarekin lotutako gairen batek eragin duen.
- Erabiltzaileekin edo bezeroekin loturak ezartzeak benetako konpromisoak sortzen ditu. Bezeroek eta erakundeak partekatutako konpromiso batek, hala nola kudeaketan berdintasuna sartzeko eta azken zerbitzuan edo produktuan genero-ikuspegia txertatzeko konpromisoak – emakumeek nahiz gizonen izan ditzaketen behar edo itxaropen espezifikoak kontuan hartuta –, modu sistematikoan helduz gero, loturak sor ditzake, eta, are gehiago, kompetentziak aprobetxatu gabeko aukera-espazioak. Gizarte-balioen aplikazioan koherentea izatearen ondoriozko leialtasuna egiaztatutako egitate da.

## B.2. BEZEROENGANA BIDERATUTAKO PRODUKTUAK ETA ZERBITZUAK

- Azaldu dugun bezala, sexuaren arabera bereizitako informazioa izateak -beste aldagai posible batzuekin batera- pertsonen beharrei eta itxaropenei erantzun hobea ematea ahalbidetu dezake. Hori kontuan hartzen duten azterlanek eta testek informazio interesgarria eman dezakete erakundeak egiten duena diseinatzeko eta garatzeko.
- Berrikuntza-prozesuak emakume eta gizonengan inpaktu diferentzialari erantzun ahal izateko diseinatu behar dira, eta hori, berez, berrikuntza da: produktu eta zerbitzu asko diseinatuta eta garatuta daude, sexuak edo genero-aginduek, edo beste aldagai batzuek zehaztutako alderdien eragina duen pertsona-talde homogeneo bati erantzuteko, errealitatean gero hain homogeneoa ez dena.
- Emakumeek edo horiek ordezkatzeko dituzten kolektiboek edo taldeek parte hartzen badute, eta zerbitzu edo produktuetan genero-ikuspegia txertatzeko modua ezagutzen duten beste eragile edo erakunde batzuek ere parte hartzen badute, baliteke haien diseinuak eta garapenak elementu berriak txertatzea, emakumeen beharretara eta itxaropenetara hobeto egokitzeko. Diseinu eta garapenen neutraltasun teorikoa ez da hain neutrala izaten. Produktu edo zerbitzu batean genero-ikuspegia txertatzeari buruzko diagnostiko bat egin daiteke, hobekuntzak identifikatzeko edo produktu edo zerbitzu horren jarraipena egiteko. Garrantzitsua da nabarmentzea genero-ikuspegia txertatzeak produktuak edo zerbitzuak merkatu-aukera gisa garatzea ekar dezakeela, baina hori guztia emakumeen benetako eta egiaztatutako premiei erantzunez egin behar da, eta ez berdintasunaren aurrerapenak hutsaltzen dituzten estereotipoetan edo aurreiritzietan oinarrituta.

## B.3. NOLA EKOIZTEN, MERKATURATZEN ETA BANATZEN DITUGU PRODUKTUAK ETA ZERBITZUAK

- Salmenta bera, hornidura-bideak, pertsona edo enpresa erosleari, erabiltzaileari edo bezeroari arreta ematea, emakumeen eta gizonen artean portaera desberdinak egon daitezkeen eremuak dira, edo genero-aginduek markatutako inguruabarren arabekoak. Merezi du horri guztiari erreparatzea: nola ematen den zuzeneko edo online erosketan edo salmenta, Interneten erabilerak, denboraren erabilerak, erosteko ohiturak, erosketan erabakiak hartzea, etab.
- Bezeroei arreta emateko zerbitzuek galdetu beharko lukete ea baduten sentsibilizazio edo prestakuntza espezifikorik "Genero-ikuspegidun arreta"ri buruz edo oinarrizko ezagutzarik salerosketa-harremanean dauden genero-faktoreak identifikatzeko. Prestakuntza hori interseksionala ere izan daiteke, komenigarritzat jotzen bada.
- Genero-ikuspegia modu zabalean aplikatu daiteke argitalpenean, merkataritza-komunikazioan eta marketinean: hizkuntzaren eta irudien erabilera ez-sexistak erakundearen berriazko konpromisoa izan behar du, genero-estereotipoak gainditzeko. Balioen eta kanpo-komunikazioaren edo publizitatearen arteko koherentziaren aurrean, marka-arriskua edo ospe-arriskua dago. Publizitatea barruan diseinatzen bada edo enpresa aditu bat kontratatzen bada, komenigarria da publizitate-kanpaina sexista bat prebenitzea.

## C.4. NOLA KUDEATZEN DITUGU BESTE BALIABIDE BATZUK

- Erakundeak bere hornitzaileei emakumeen eta gizonen berdintasunaren inguruan hartutako konpromisoa berariaz jakinaraz dakieke, eta, lehen komunikazio-maila egin ondoren, konpromiso bera exijitzeko edo aplikatzeko maila desberdinak ezar daitezke hornitzaile horretan, gutxienez kontratatutako zerbitzuetan duten eraginagatik. Administrazio publikoak eta beren hornikuntza eta erosketa-politikaren kudeaketa aurreratua duten enpresa pribatu asko arlo horretan eskakizun handiagoko esparrua garatzen ari dira azken urteotan, baita hornitzaileak homologatzeko sistema bat ere. Organizazioaren eskakizun hori enpresa hornitzaileei helarazi beharko litzaieke, azpikontrataziorik edo elkarri zerbitzuak ematerik balego.
- Erakundeak erosketak eta azpikontratazioak kudeatzeko prozesu edo metodo egituratuak baditu, kontratazioan klausula sozialak sar daitezke. Klausula horien artean daude emakumeen eta gizonen berdintasunarekin zerikusia dutenak. Klausulak mota desberdinetakoak izan daitezke, besteak beste: zerbitzua emateko betebeharrak zehatzei lotutako gauzatze-klausulak, balorazio-klausulak, baztertze-klausulak, konpromiso-adierazpen formalak, etab. Klausula horien ondorioz, enpresa hornitzaileak bat egin dezake erakundearen berdintasunarekiko konpromisoarekin, sexu-jazarpena eta sexuan oinarritutako jazarpena prebenitzeko duen politikarekin, kontratatutako zerbitzuetan genero-ikuspegia sartzearekin, berdintasun-planen arloko araudia legez betetzen aritzeko eskakizunarekin, kontratazioaren zerbitzura jarritako lantaldearen osaera orekatuarekin edo berdintasunaren arloko prestakuntzarekin, lantalde horren lan-baldintzekin, sortutako idatzizko eta ikus-materialen erabilera inklusiboarekin, etab.
- Erosketen kudeaketa eta hornitzaileekiko harremana ez da erosketa- edo administrazio-sail baten zeregin bakarra; kasu gehienetan, erakundeko beste pertsona batzuk daude pertsona edo enpresa hornitzaile horiekin harremanetan. Egoera horren aurrean, komenigarria da kontratuen jarraipena egiten duten pertsonari, bereziki, kontratuen betetze-maila zaintzeko eskatzea. Baliagarria izan daiteke kontratuetan eskatzen diren klausula sozialen jarraipena egiteko sistema bat diseinatzea, non berdintasun-prestakuntza duten langileek parte hartuko duten.
- Erakundearen aurrekontu-ekitaldiek partida espezifikoak izan ditzakete berdintasunaren arloko jarduerak garatzeko. Sailtako aurrekontuetan edo erakunde bakoitzak bere aurrekontuak ezartzeko moduan ere sar daitezke.

---

Elementu honen inguruko jardunbide egokiak kontsultatzeko, kontsultatu EUSKALITek eta Emakunde Emakumearen Euskal Erakundeak sortu duten jardunbide egokien bilatzailea

---



# PERTSONAK

## Genero-ikuspegitik kudeaketari balioa ematea

---

### KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA

- P.1** Nola erakartzen, hautatzen, ordaintzen eta artatzen ditugu pertsonak
- P.2** Nola zaintzen eta garatzen ditugu pertsonen ezagutza, gaitasunak eta talentua
- P.3** Nola errazten dugu pertsonen konpromisoa eta motibazioa
- P.4** Nola handitzen dugu pertsonen lidergo gaitasuna

# PERTSONAK

- Pertsonak funtsezkoak dira erakunde lehiakor baterako pertsona horiek dituzten ezagutzengatik, gaitasunengatik, ahalmenengatik eta inplikazioagatik. Eta erakundeek horiek guztiak garatzeko beharrezko baldintzak sortu behar dituzte, pertsonak eta haien bizitzak erakundearen erdigunean kokatuz. Erabaki horretan genero-eragin nabarmena dago, eta erakundeek ez dute beti hori sumatzen.
- Emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna, baita ekitatea ere, pertsonen aniztasunaren beste aldagai batzuekiko arretarekin batera, ezinbesteko elementua da pertsona guztiak proiektu komun batekin lotuta senti daitezen. Sexua, sexuari lotutako genero-aginduak, adina edo beste gizarte- edo kultura-inpaktu batzuk direla eta, pertsonen tratua txarra ematen zaien antolaketa-kultura batean, lankidetzaz ahuldu egiten da. Pertsonak beren kudeaketako prozesu guztietan artatzea –erakartzea, hautatzea, ordainsaria, garapena, motibazioa, eta abar– eta horietan konpromisoa sortzea, pertsonen kudeaketa hori egiteko moduari buruzko hausnarketa kritikoa egitea da, iraganean eta gaur egun ematen ari den genero-eraginaren balorazioa txertatuz. Erakundearen estrategiak autonomia, talde-lana eta lidergoa garatzen duten pertsonen kudeaketa-prozesuak bultzatu behar ditu, berdintasunaren kudeaketa jasangarria izan dadin, lan-espazioak seguruak izan daitezen eta emakumeen eta gizonen berdintasunari eta haien erabakien genero-inpaktuari kontzienteki kasu egin dakion.

## P.1. NOLA ERAKARTZEN, HAUTATZEN, ORDAINTZEN ETA ARTATZEN DITUGU PERTSONAK

- Erakundeari beharrezkoak zaizkion pertsonen profila identifikatzean, normalean, eskatzen zaizkion ezagutzak eta gaitasunak, esperientzia, jarrerak eta abar jaso ohi dira. Komeni da, halaber, langileek etorkizunean nahi duten irudiari erreparatzea, eta, zehazkiago, haien aniztasunari, sexuen araberrako osakerari eta abarri. Langileen plangintzen genero-eraginaren alde aurreko ebaluazioa lagungarria izan daiteke erakundeari balizko bereizketa bertikala edo kristalezko sabaia<sup>20</sup>, bereizketa horizontala edo okupazionala<sup>21</sup> edo organigrama berrorekatzeko balioko lukeen belaunaldi-erreleboa gainditzeko lagunduko dioten neurriak ezartzeko. Helburu horiek lortzeko, neurriak edo jarduerak zehaztu daitezke, hala nola ekintza positiboa, profilaren berrikuspena, nahi gabeko zeharkako diskriminazioa<sup>22</sup> txertatzen ariko balitz etab. Etorkizunean plantillari buruz nahi den irudi horrekin lotuta, talentua erakartzeko beharra dago. Emakumeen eta gizonen berdintasunerako politika ezaguna izatea, pertsonen bizi-kalitatea eta iraunkortasuna bateratzen dakien antolaketa-kultura bat izatea, berdintasuneko lan-harremanen esparrua izatea, eta abar... Emakumeek eta gizonen talentua erakartzen eta fidelizatzen lagunduko duten faktoreak dira.

---

<sup>20</sup> Ikus Glosarioa.

<sup>21</sup> Ikus Glosarioa.

<sup>22</sup> Ikus Glosarioa.

- Hautaketa-prozesuak gardena izan behar du, eta fase guztiak berrikusi behar dira, guztietan berdintasuna bermatzeko. Bai kanporatzen bada, bai barruan jorratzen bada, beharrezkoa da erabakiak hartzen duten pertsonen prestakuntza izatea genero-joerek eta -estereotipoen esku-hartze inguruan bai eta eskatu beharreko profilaren definiziotik bertatik zeharkako diskriminazioa nola gerta daitekeen jakiteko ere. Honako neurri hauek ere erabil daitezke: ekintza positiboa, erakundearen berezko desberdintasunak edo jatorri sozial edo kulturelekoak gainditzen laguntzeko; bi sexuen hautagaitzak berariaz eskatzea; hautaprobak berrikustea eta baremo ezartzea; lanpostuaren izena; eskatutako profil eskakizuna berrikustea, eta abar. Harrera-prozesuan, bestalde, erakundearen berdintasun-politikari buruzko informazio praktikoa sartzeari komeni da, hala nola berdintasunerako planari buruzko berariazko erreferentziak, berdintasun-batzordearekin harremanetan jartzeko modua (egonez gero), sexu-jazarpenera eta sexuan oinarritutako jazarpenera prebenitzeko eta horiei aurre egiteko protokoloa, dauden kontziliazio- eta erantzukidetasun-neurriak buruzko informazioa, etab.
- Ordainsari-politikak emakumeen eta gizonen arteko ekitatea eta berdintasuna bermatu behar ditu, bai soldata-kontzeptuak definitzeko eta aplikatzeko dagokionez, bai gizarte-onurari dagokienez. Soldaten arloan, ordainsari-berdintasunari buruzko araudia betetzen dela bermatu behar da, hau da, soldata-erregistroarekin<sup>23</sup> beti eta soldata-auditoriarekin<sup>24</sup>, dagokionaren arabera, eta langileentzat indarreko legeriak<sup>25</sup> definitutako gardentasun-mekanismoekin<sup>26</sup>. Era berean, “balio bereko lana, soldata berdina” kontzeptu orokorra kontuan hartzeaz gain, erakundeak tradizionalki feminizatutako lanei ematen dien balioari buruzko gogoeta ere egin daiteke. Balio ekonomiko horretan eragina izan dezake historikoki eman zaien balio sozialak -gutxietsita askotan- lanpostuaren balorazio egokiak baino gehiago. Lanpostuen balorazioa arestian adierazitako gardentasun-tresna bat da, eta, kasu askotan, komenigarria izan daiteke eguneratzea, aipatutako joerak identifikatzeko. Era berean, interesgarria da gogoeta egitea jardueraren ebaluazioek -sustapen ekonomikorako edo ordainsari aldakorrerako kontuan hartutakoek- emakumeengan eragin negatiboak erreproduzitzen edo zuzentzen dituzten. Soldata-osagarrien eta soldataz kanpoko osagarrien aplikazioak ere soldata-desberdintasunen berri eman dezake. Hori guztia dela eta, urteko soldata-erregistroak aukera oso baliotsua eskaintzen du erakundearen dauden soldata-arrakalen<sup>27</sup> bilakaera monitorizatzeko<sup>28</sup>.
- Lan egiteko modu berri batzuek eragin positiboa izan dezakete erakundearen berdintasun politikan eta politika zehatzagoetan, hala nola denboraren eta lan espazioaren antolamenduan eta kontziliazioaren sustapenean, besteak beste. Sartzeko eta irteteko ordutegiak eta lan-espazioak malgutzeko, telelana kasu, deskonexio digitala, ekipoen koordinazioa eta abar bermatzeko, esparruak edo prozedurak artikulatzeko beharra ekar dezake. Batzuetan, lan egiteko modu berri horiek abian jartzeak hausnarketa partekatua bultzatu beharra planteatzen du, antolaketa-kulturan bertan aldaketak eragin baititzakete, eta baita hainbat fenomeno ulertzeko moduan ere, hala nola presentismoa, prestasuna, ordutegiak betetzea -bai lanaldikoak, bai bileren hasierakoak

---

<sup>23</sup> Ikus Glosarioa.

<sup>24</sup> Ikus Glosarioa.

<sup>25</sup> Legezko erreferentziak kontsultatu Intereseko Baliabideak atalean.

<sup>26</sup> Ikus Glosarioa.

<sup>27</sup> Ikus Glosarioa.

<sup>28</sup> Bai Sareak arlo horretan garatutako materialak kontsultatzea.

eta amaierakoak, adibidez-, pertsonak lan-eremu berean fisikoki bat etortzea, kalitatea edo produktibitatea neurtzea, etab.

- Laneko arriskuen prebentziorako sistemak ezartzean, sexuaren aldagaiak, beste batzuekin batera, garrantzia hartzen du arrisku fisikoei eta arrisku psikosozialei aurre egiteko. Osasun fisikoari dagokionez, haurdunaldiak, edoskitzeak edo amatasun berriak garrantzi berezia izan dezakete betetzen den lanpostuaren arabera – arriskugarritasuna, kargak, tenperaturak, zaratak, produktu kimikoen erabilera eta abar –, bai eta emakumeen artean prebalentzia bereziko beste gaixotasun batzuk ere. Osasun psikosozialaren atalean, klimari buruzko inkestek edo arrisku psikosozialei buruzko inkestek ematen dituzten emaitzak azter daitezke, sexuaren aldagaiari erreparatu, aztertutako dimentsioetan joera desberdinak ematen ari ote diren jakiteko.
- Era berean, emakumeen aurkako indarkeria eta jazarpena gerta daitezkeen jarrerak eta testuinguruak desagerrarazi behar dira. Erakundeari mekanismoak eman behar zaizkio sexu-jazarpeneko eta sexuan oinarritutako jazarpeneko kasuak prebenitzeko<sup>29</sup> eta horietan jarduteko, hala nola esku hartzeko protokoloak, dekalogoak, jokabide desegokiak identifikatzeko prestakuntza, salaketa, laguntza eta erreparaziorako bide egokiak, eta abar. Baliteke zenbait erakundetan indarkeria pairatzeko arrisku berezia dagoen lanpostuak egotea. Horietan, emakumeen zaurgarritasun berezi horri heltzea komeni da, eta horiei aurrea hartzeko eta aurre egiteko mekanismoak ezar-tzea.
- Emakume langileek beren eremu pertsonalean jasan dezaketen genero-indarkeria enpleguaren eremuan ere islatzen da. Herritarrek, oro har, oso gutxi ezagutzen dituzten lan-eskubideak dituzte, eta, beraz, interesgarria izan daiteke eskubide horiek barnean ezagutaraztea, edo, are gehiago, baimen, lizentzia eta erakundearen beste neurri batzuen katalogoan sartzea, haien ezagutza errazteko. Erakundeak bere borondatez neurri horiek hobetzea ere planteatu dezake.
- Esan bezala, erakundeko pertsonen gogobetetzearen ebaluazioa sexuaren arabera bereizi behar da, ekintza-neurri eraginkorrak diseinatu ahal izateko. Gogobetetzea ebaluatzeko eta hobetzeko prozesu parte-hartzaileak diseinatzeko badira, emakumeen eta gizonen presentzia orekatua izan daiteke, baita erakundearen esparru guztien presentzia ere, eremu edo kolektibo periferikoak barne hartuta, edo prozesu parte-hartzaileetan beti sartzen ez direnak (administrazioko langileak, garbiketako langileak, praktiketako pertsonak edo bekadunak, lanaldi-murrizketako pertsonak, etab.) Gogobetetzea ebaluatzeko prozesuetan, halaber, kontuan hartu behar dira gogobetetzean eragiten duten faktore guztiak, berdintasunarekin zerikusia dutenak barne: diskriminazioa enplegurako sarbidean, prestakuntzan, ordainsarian, kontziliazioan, lan-kulturan edo giro matxistan, etab.
- Pertsonak erakundetik ateratzeko prozesuan, ikasitako ikasgaiak eta hobekuntzak identifika-tze aldera, emakumeen eta gizonen berdintasunari buruzko alderdiak sar daitezke, hala nola ordainsari-berdintasuna, kontziliaziorako laguntza, garapen profesionaleko berdintasuna, aintzatespena eta abar. Erakundetik ateratzen diren pertsonen erakundean emakumeen eta gizonen artean duten berdintasun-mailaren pertzepzioa ezagutzeak jardunbide egokiak garatzen eta mantentzen lagun dezake.

---

<sup>29</sup> Ikus Glosarioa.

## P.2. NOLA ZAINTZEN ETA GARATZEN DITUGU PERTSONEN EZAGUTZA, GAITASUNAK ETA TALENTUA

- Kudeaketa-ereduan berdintasunarekiko konpromiso esplizitua txertatzen duen erakunde batek erraztu egiten du zuzendaritzak, langileek edo bereziki kritikoak diren kolektiboek berdintasunaren arloko ezagutzak eskuratzea.
- Talentuaren garapenaren arloan, planak, baliabideak, ikaskuntza-prozesuak, tutoretzak edo mentorizazioa, etab. egon daitezke. Baliabide horien diseinutik hasi eta lortu nahi diren helburuen betetze-mailaren ebaluaziora arte, sexuaren aldagaia sartu behar da. Halaber, beharrezkoa da tresna horien genero-eraginaren aurreikuspena egitea, egon daitezkeen desberdintasunak a priori zuzendu ahal izateko. Adibidez, ekintza positiboa egin daiteke erakundeko emakume-kolektibo jakin baten garapen profesionala bultzatzeko, berariazko prestakuntza-programa bat diseina daiteke segregazio bertikala edo segregazio horizontala gainditzeko, karrera- edo oinordetza-planak diseinatzeko, etab.
- Erakundeetan, pertsonengan espiritu kritikoa, behaketakoa, sortzailea, berritzailea eta ekintzailea garatu behar da. Horretarako, funtsezkoa da genero-ikuspegiari buruzko ezagutzak izatea kudeaketan, zerbitzuen eta produktuen diseinuan eta eskaintzan, etab.
- Pertsonen ahalduntzea<sup>30</sup> gerta daitezkeen testuinguruak bultzatzeak, haien inplikazioan eta jardunean emaitza positiboak lor ditzake. Emakumeen presentzia zaindu behar da, presentzia orekatua bilatuz, baita presentzia ere, nahita egindako ekintza positibo gisa. Halaber, haientzat bakarrik zuzendutako ekintzak gara daitezke. Era berean, a posteriori gerta litezkeen mugimendu sistemikoak aurreikusi behar dira.

## P.3. NOLA ERRAZTEN DUGU PERTSONEN KONPROMISOA ETA MOTIBAZIOA

- Talde barruko edo sareko, zeharkako edo diziplinarteko proiektuetan, edo antolatzeko beste moduetan, komunikazioak eta lankidetzak aniztasuna ziurtatu behar dute. Bi sexuen presentzia bultzatzeak prozesu horiek aberastuko ditu, baita erakundearen periferian egon daitezkeen balizko kolektibo feminizatuak izateak ere.
- Pertsonen erakundearen eta banakoen emaitzak jakinarazteak ez du beti plantilla osoa barne hartzen. Emaitza globalei eta indibidualei buruzko informazioaren itzulketan honetan horiek guztiak sartzeak jarduera ontzat har daiteke.
- Erakundeak bere balioak eta beharrak pertsonen berezko balioekin lerrokatu ditzake. Gizonek eta emakumeek, eta batez ere berdintasunaren arloko kezkak dituzten emakumeek, informazioa eman dezakete berdintasunaren arloan hauteman dituzten behar espezifikoak buruz eta zaintzaren eta autozaintzaren munduarekin lotutako bizi-kalitate hobeari buruz. Erakundeak pertsonen bizitza erakundearen prozesu zentraletan eta kudeaketa-ereduan txertatzen duenean, testuinguru positiboa ematen du, konpromisoari mesede egin ahal izateko. Pertsonak hausnarketa estrategikoaren prozesuan parte hartzera bultzatzea, maila partikularrean etorkizunean izango dituzten beharrak eta itxaropenak, garapen-aukerak eta erakundeari buruz duten ikuspegia kontsultatuz, konpromisoa sortzen laguntzeko bide bat da.

---

<sup>30</sup> Ikus Glosarioa.



Gizonek eta emakumeek hausnarketa horretan modu berean parte hartzeko aukera izan behar dute, beren ekarpenak eginez.

- Partaidetzazko kudeaketa-dinamikek emakumeen eta gizonen parte-hartze orekatua zaindu behar dute, eta erabakiak hartzen lagundu. Era berean, praktika parte-hartzaileek duten eragina neur edo kudea daiteke: pertsonen gogobetetasunean, lanerako eta erantzukizunerako motibazioan, garapen pertsonalerako eta karrerarako aukeretan, ahalduntzean, etab. Hori guztia genero-ikuspegiarekin ikusita, erakundeko emakumeengan eta gizonengan sortzen den eraginean egon daitezkeen aldeak ezagutzeko.
- Jardueraren ebaluazioan ebaluaketa horretan eragin negatiboa duten faktoreek esku har dezakete. Hala, helburuak betetzeko ebaluazioetan eragin negatiboa izan dezakete lanaldi-murrizketek edo bestelako baimen eta lizentziek, lanpostuan presentzialtasun txikiagoa izateak -erakundearekiko konpromiso txikiagoarekin, emakumeen prebalentzia handiagoa duten alderdi psikosozialekin eta abarrekin nahas daitekeela-. Ebaluazio-prozesuan eta erakundeko pertsonen emandako aintzatespenean eragina izan dezakete, halaber, ebaluatzaileen joera kognitiboek. Ebaluazio-prozesuan eta erakundeko pertsonen emandako aintzatespenean eragina izan dezakete, halaber, genero-aginduek eta agindu sozial edo kultural horiek sortutako igurikimenez parte hartzen duten ebaluatzaileen joera kognitiboek. Ebaluatzaileen prestakuntzak ondorio horiek murriztu ditzake.
- Norberaren bizitza eta lana uztartzeko erraztasunak ematea eta sustatzea komeni da, pertsonen eta erakundearen beharrak orekatuz eta lerrokatuz. Jardunbide malguak, adostuak eta erabilgarriak ezarri ahal izan behar dira. Jardunbide haiek zainketen esparruan gizonen inplikazioa bilatu behar dute, ez dute lan-arloan zigortu behar, eta behar pertsonal ugari kontuan hartu behar dituzte. Kontzilio erantzukiderako neurrien eta legediaren beraren etengabeko bilakaerak etengabe eguneratu behar ditu neurri guztiak jasotzen dituzten tresnak, bai eta erakundeko langileen artean zabaldu ere. Erakundeak bere plantillako pertsonen eta, bereziki, Zuzendaritzako pertsonen eta organigramaren maila altuek egiten duten denboraren erabileraren erantzukidetasuna sentitu behar du, horrek ispilu-efektua dakarrelako. Lanaldiak edo lan-ordutegiak, presentismoaren kultura eta abar berrikus daitezke. Erakundea pertsonen ongizateaz kezkatuta dagoela pentsatzeak lan-giro positiboa sortzen du, eta horrek erakundean bertan, helburuak betetzean eta jasangarritasunean eragiten du.

#### **P.4. NOLA HANDITZEN DUGU PERTSONEN LIDERGO GAITASUNA**

- Erakundearen balioen, printzipio etikoen eta konpromisoen barruan emakumeen eta gizonen berdintasuna eta aniztasuna badaude, lidergo-lanetan lider gisa identifikatutako pertsona guztiek ikus ditzaketen portaeretan aintzat hartzeko moduko alderdiak izan beharko liriateke. Bere ezagutza eta gaitasunen barruan, horretarako behar den sentsibilizazioa eta prestakuntza identifikatu ahal izan behar ditu, bai eta emakumeen eta gizonen berdintasunaren aldeko lidergo eraldatzailearekiko konpromisoa ere.
- Liderrek berdintasunaren kultura garatu beharko dute, pertsona guztiei tratu eta aukera berberak emanaz. Balio eta printzipio etiko horiek erakunde osoak ezagutu eta errespetatu behar ditu. Konpromiso horiekin koherentea den lidergoa egon dadin, balioekin eta printzipio etikoekin lotutako tresna formalek berariaz jaso behar dute emakumeen eta gizonen berdintasuna errespetatzea eta diskriminazio oro debekatzea: kode etikoak, jokabide-kodeak, eskuliburu

korporatiboak, harrera-eskuliburua, laneko jazarpena, sexu-jazarpena eta sexuan oinarritutako jazarpena prebenitzeko protokoloak, etab.

- Pertsonak kudeatzeko prozedurek -hautaketa, sustapena, prestakuntza, ebaluazioa eta autoebaluazioa, etab.- berdintasuna bermatzeko elementu zehatzak izan ditzakete fase edo une guztietan, eta prozedura edo prozesuen idazketan bertan zehaztuta daude. Elementu edo neurri horien gardentasunak eta ezagutzak aukera-berdintasuna eta tratu-berdintasuna lortzen laguntzen dute<sup>31</sup>. Liderren inplikazioa garrantzitsua da, prozesu edo prozedura horiek hobetzeko arloak ekar baititzakete. Genero-joera posibleak gainditzen saiatu behar da, sistema horiek genero-ikuspegitik berrikusiz eta horiek gauzatzen dituzten pertsonak edo taldeak berdintasunean prestatuz.
- Lidergoa gauzatzearekin lotutako gaitasunak garatzeak ahalduntzearen kontzeptura hurbiltzea dakar<sup>32</sup>, are gehiago lidergo eraldatzailea hedatu nahi bada.
- Ahalduntzea pertsonaren beharrak, itxaropenak eta baliabide propioak identifikatzearekin lotuta dago. Banakako prozesuak dira, baina inpaktu sistemikoa dute. Erakundearen kulturak lan egin behar du erakundeko pertsonen ahalduntzea babesteko, eta, bereziki, emakumeena, antolamendu-kulturak lehenago zaildu badu, eta ez desaktibatzeke edo alde batera uzteko.
- Lidergo hedatuaren, partekatuaren eta eraldatzailearen kultura sustatzea aukera bat da emakumeek erakundearen duten posizioa identifikatzeko eta lidergo-posizioak errazteko modua identifikatzeko. Organigrama berrantolatzea, belaunaldien arteko erreleboa, antolamendu-arlo edo negozio-unitate berriak garatzea, etab. aukerak izan daitezke genero-eraginaren aurretiazko ebaluazioa egiteko eta erakundeko emakumeen lidergo-posizio handiagoa lortzeko ekintza-neurriak hartzeko.
- Lidergoaren jarduna ebalua daiteke. Jarraipenean, ebaluazioan eta baita lidergoaren autoebaluazioan ere, emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna kudeatzeko berezko elementuak txerta daitezke, hala nola pertsonak erakundearen berdintasunaren aldeko neurriei ematen dien laguntza, kontziliazio-erantzukidea errazteko modua, portaera sexistak edo matxistak desagerrarazteko konpromisoa, motibazioaren eta berdintasunaren arteko harremanari arreta emateko modua, talentua genero-joerarik gabe erakartzeko, garatzeko eta atxikitzeke ekintzetan nola parte hartzen duen, etab.

---

Elementu honen inguruko jardunbide egokiak kontsultatzeko, kontsultatu EUSKALITek eta Emakunde Emakumearen Euskal Erakundeak sortu duten jardunbide egokien bilatzailea

---

<sup>31</sup> Ikus Glosarioa.

<sup>32</sup> Ikus Glosarioa.



# GIZARTEA ETA INGURUNEA

Genero-ikuspegitik kudeaketari balioa ematea

---

## KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA

- G.1** Nola kudeatzen dugu gure konpromisoa ingurune sozialarekin
- G.2** Nola kudeatzen dugu gure konpromisoa ingurumen-iraunkortasunarekin

# GIZARTEA ETA INGURUNEA

- Gizartea interes-talde garrantzitsutzat hartzeko lanean, beharrezkoa da haren beharrizan eta espektatibez jabetzea, eta horien artean nabarmentzen da eragile guztiek gero eta konpromiso eta jarduera gehiago eskatzen dituztela berdintasunaren arloan. Erakunde- eta gizarte-mailan, testuinguru hori berrets daiteke kontuan hartzen badira, hala nola lege-garapen gero eta handiagoak, berdintasun-politikak garatzeko tresnak eta metodologiak sortzea -enpresa-eremuari zuzendutakoak-, kontratazioan eta erosketa publiko arduratsuan klausula sozialak sartzea, berdintasunaren arloko zigilu eta aintzatespen publikoak, teknologia bezalako maskulinizatutako eremuetan erreferente emakumeak ikusaraztea, eta genero-aginduak gaindi-tzea<sup>33</sup>. Komenigarria da jakitea, hasieran, gizarteak nola erakusten dituen bere beharrizanak eta espektatibak, eta, ondoren, modu zehatzagoan, zer beharrizan eta itxaropen dituzten arlo horretan erakundetik hurbilen dagoen gizarte-sareko erakundeek.
- Gizarteak eta erakundetik hurbilen dauden erakundeek berdintasunaren arloan dituzten beharrizanak eta espektatibak identifikatu ondoren, badirudi jarduera eta ekimen zehatzetan parte hartzea eta laguntzea enpresa-jokaera koherenteak direla gizarteari eman beharreko erantzun horrekin. Jarduera horietako batzuk honako hauekin lotuta egon daitezke: martxoaren 8ko eta azaroaren 25eko erakunde-kanpainak laguntzea; berdintasunean aurrera egiteko foroetan edo enpresa-sareetan parte hartzea; boluntariorza sentsibilizatorako eta bokazioak susta-tzeko programetan, genero-aginduak gaindituz; benchmarkingerako topaketak; aintzatespen publikoak lortzea... Parte-hartze hori bat etorri behar da erakundearen gaitasunekin, balioekin eta printzipio etikoekin.
- Erakundeak ingurumen-erronken aurrean duen konpromisoari dagokionez, ekarpen garrantzitsuak egiten dira ekofeminismoaren barruan eta genero-ikuspegia politika zehatzetan sar-tzean, hala nola klima-aldaketan edo ingurumen-jasangarritasunean. Ekarpen horietako batzuek honako hauekin dute zerikusia: ingurunea eta eskura dauden baliabideak zaintzearekin, nagusitasunezko jarduketan aurrean kontserbatzearekin eta bizirautearekin, hazkundearen eta beherakadaren eta horrek jasangarritasunean duen eraginaren arteko kontrastearekin, edo bizitzea (edo ondo bizitzea) merezi duen bizitza bati mesede egingo dion ingurumenarekin eta ekonomiarekin harremana izateko ideiarekin. Ekarpen horiek eta erakundearen ingurune hurbilean garatzen diren ekimenak ezagutzeak aukera ematen du konpromiso zehatzagoak hartzeko genero-ikuspegi hori txertatzean.

## G.1. NOLA KUDEATZEN DUGU GURE KONPROMISOA INGURUNE SOZIALAREKIN?

- Ezinbestekoa da ingurune sozial hurbileko erakundeak -emakumeen eta gizonen arteko berdintasunarekin zuzenean lotuta daudenak- identifikatzea (erakundeak, adibidez, Emakunde Emakumearen Euskal Erakundea, Foru Aldundietako eta udaletako berdintasun-arloak; erakundeak

---

<sup>33</sup> Kontsultatu *Baliabide Interesgarriak atala*.

eta instituzioak harremanetan jartzen dituzten sareak (berdintasunerako erakunde laguntzaileen Bai Sarea izeneko sarea<sup>34</sup> -Emakundeak sustatzen duena-, Bizkaiko Foru Aldundiaren denBBora sarea<sup>35</sup>, Gipuzkoako Foru Aldundiaren Erantzunkide<sup>36</sup> sarea...); emakume enpresaburuen elkarteak, berdintasun-politikak garatzen ari diren enpresa-elkarteak, EnpresariAK<sup>37</sup>, berdintasun alorrak dituzten sindikatuak, eta abar; Lanbide Heziketako ikastetxeak edo unibertsitateak, bokazio profesionalak sentiberatzeko programa espezifikoa dituztenak, genero-estereotipoak hautsiz, edo emakumeak sektore maskulinizatuetan sartzeko programak dituztenak, etab. Interesgarria da eremu horretan jardunbide egokiak partekatzea eta inpaktu sozialeko jarduerak, askotan elkarrekin eginak, garatzea ahalbidetzen duten erakundeen eta proiektuen berri izatea.

- Gizartean duen eragina neurtzeko, interes-talde hurbilenen beharrak eta espektatibak ere ezagutu behar dira, hala nola erreferenteak, militantziak edo gizarte-aldarrikapenak dituzten kolektiboak, auzo-, kultura- edo kirol-elkarteak, etab.
- Ingurunerako lehentasunezkoak diren arazoak, erronkak edo premiak identifikatu eta ezagutu behar dira eta erakundearen gaitasunekin eta interesekin erkatu behar dira ondoren hausnarketa egin ahal izateko eta zeini ekingo zaion aukeratzeko; izan ere, erakunde bakoitzak aukeratu eta erabaki behar du zein gaitasun eta interes landu ahal izango dituen eta zer helburu zehatzekin... Berdintasuna bizitzako eremu guztiei eragiten dien premia bat eta balio sozial bat da aldi berean. Eremu horietan guztietan (ekonomiaren, kirolaren, kulturaren, gizartearen, politikaren, komunikabideen, hezkuntzaren, teknologiaren eremuak eta abar) bete gabe dauden erronkak eta premiak daude, eta erakundeak ekarpenak egin ditzake eremu horietan bere interesen eta premien arabera (adibidez, atxikimenduak, babesletzak, etab.).
- Gizartearekiko konpromisoak, genero-ikuspegia txertatuta, erakundearen gainerako helburuak bezala, koherentea izan behar du erakundearen kulturarekin eta helburu estrategikoekin. Horregatik, modu planifikatuan kudeatu ahal izan behar da, eta baliabideak izan behar ditu.
- Batzuetan, erakundeak bere jarduerak garatu ahal izango ditu, bilatzen dituen baliabideen eta eraginaren arabera. Beste batzuetan, berdintasunean aurrera egiten laguntzen duten ekimen edo proiektu sozialak babestu ahal izango ditu, hala nola administrazio publikoekin (enpresa-sareak, kanpaina instituzionalak, etab.), prestakuntza- eta unibertsitate-zentroekin (konpromiso publikoa bokazio profesionalak sustatzearekin genero-estereotipoak edo genero-aginduek gaintuz, boluntariora korporatiboak ekimen zehatzetan, sektore maskulinizatuetako emakume erreferenteak ikusaraztea, etab.), Garapen Jasangarrirako Helburuek (GJH) eskaintako lan-esparruarekin, etab.
- Berdintasunaren aldeko konpromisoa balio-kateko beste erakunde batzuetara hedatzeak eta zeharkakotasunak koherentzia ematen dio erakundearen berezko konpromisoari, eta baita trakzio-zeregina ere. Enpresa hornitzaileek beren zerbitzuan edo, are gehiago, beren kudeaketa-ereduan genero-ikuspegia txerta dezaten eskatzea edo baloratzea baliagarria izan daiteke erakundeak berak eskaintzen duen produktuaren edo zerbitzuaren kalitatea hobeto bermatzeko.

---

<sup>34</sup> BAI SAREA Emakumeen eta gizonen berdintasunerako erakunde laguntzaileen sarea. Emakunde-Emakumearen Euskal Erakundea. <https://baisarea.eus/eu/actualidad/>

<sup>35</sup> DenBBora Sarea, Bizkaiko Foru Aldundia eta Bilboko Udala. <https://denbbora.eus/>

<sup>36</sup> Erantzunkide Sarea, Gipuzkoako Foru Aldundia. <https://www.gipuzkoa.eus/es/II-Jabian-da-erantzunkide-sarea>.

<sup>37</sup> Enpresariak. Euskadiko Emakumezko Enpresari, Zuzendari eta Profesionalen Federazioa. <https://www.enpresariak.eus/index.html>

Kontratazioan klausula sozialak sartzeari gero eta zabalduegia dago, gizartearekin hartzen diren konpromisoekin bat etorritik. Kontratazioan klausula sozialak honako mota hauetako baten edo batzuen ondorio izan daitezke, Gida honetako Bezeria elementuan deskribatu den bezala.

- Garrantzitsua da emakumeen eta gizonen arteko berdintasunarekiko konpromiso publikoak, agerikoak eta eskuragarriak hartzea (atal espezifiko bat erakundearen webgunean jarri, argitalpenak sare sozialetan eginez, etab.). Erakundeak berdintasunarekin duen konpromisoa jakinarazi behar da, hainbat bide eta bitarteko erabiliz. Era berean, zentzu berezia hartzen du jorrotutako jarduerak edo jardunbide egokiak, lortutako aurrerapenak eta abar zabaltzeko. Inguruko administrazio publikoek emandako aintzatespenak ere jaso daitezke, hala nola Emakunde-Emakumearen Euskal Erakundeak emandako Erakunde Laguntzailearen aitortzea bestak beste<sup>38</sup>.

## G.2. NOLA KUDEATZEN DUGU GURE KONPROMISOA INGURUMEN-IRAUNKORTASUNAREKIN?

- Baliabide naturalak erabiltzeari eta zaintzeari dagokionez, emakumeek eta gizonak erantzukizun eta behar desberdinak izan ditzakete. Erakundearen ingurumen-iraunkortasunaren diagnostiko baten aurrean, sexuaren arabera bereizitako adierazle kuantitatiboak eta kualitatiboak jaso behar dira.
- Ingurumen-jasangarritasunaren arloko jardueraren plan bat genero-ikuspegiarekin egin eta ezartzeak emakumeen eta gizonen arteko berezitasun eta desberdintasun horiek eta ingurumenaren arloan duten lotura eta inpaktua jasotzen dituzten helburu eta ekintzei erantzun diezaike.
- Antolakundearen ingurumen-jasangarritasunerako plan baten monitorizazio-, jarraipen- eta ebaluazio-prozesuek datu-bilketa sexuaren arabera bereizita mantendu ahal izango dute, egokia den neurrietan (adibidez, garraio publikoaren erabilera bultzatzean, tokiko kontsumoan, ondasunen eta zerbitzuen kontsumo arduratsuan, etab.).
- Erakundeko pertsonen eta kanpoko eragile edo interes-taldeek planei buruzko hausnarketan eta zehaztapenean parte hartzeko, bi sexuen presentzia kontuan hartu behar da, eta emakumeen ahalduntzea erraztu behar da.
- Ingurumen-jasangarritasunaren eta genero-ikuspegiaren uztarketa ez dute beti ezagutzen edo susmatzen erakundeko pertsonen, erakunde hornitzaileek edo beste interes-talde batzuek. Ikuspegi bateratu horretan kontzientziaztea, sentsibilizatzea edo prestatzea beharrezkoa izan daiteke erakundearen ingurumen-inpaktua murrizteko.
- Erakundeak ingurumen-jasangarritasunaren arloan genero-ikuspegiarekin hartutako konpromisoaren eta jarduketaren barne- zein kanpo-komunikazioa lagungarria izan daiteke bi gaien elkargunea ezagunagoa izateko eta haien ekarpenak aintzatesteko.

---

Elementu honen inguruko jardunbide egokiak kontsultatzeko, kontsultatu EUSKALITek eta Emakunde Emakumearen Euskal Erakundeak sortu duten jardunbide egokien bilatzailea

---

<sup>38</sup> Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako Lankidetzaren Erakundearen aitortzea eskatzeko webgunea. <https://www.emakunde.euskadi.eus/informazioa/lankidetzaren-erakunde/webema01-contentemasleu/>



# BERRIKUNTZA

## Genero-ikuspegitik kudeaketari balioa ematea

---

### KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA

- B.1** Nola zehazten ditugu gure helburuak eta estrategia berritzeko
- B.2** Nola sortzen dugu barne-testuingurua berritzeko
- B.3** Nola baliatzen dugu ingurunearen ahalmena berritzeko
- B.4** Nola kudeatzen ditugu ideia eta proiektu berritzaileak

# BERRIKUNTZA

- Berrikuntzaz eta etengabeko hobekuntzaz hitz egin daiteke egiten denari eta egiteko erabiltzen den moduari ikuspegi berri bat edo ikusmolde berri bat gehitzen bazaio. Hori horrela, produktu, zerbitzu, merkatu, prozesu edo metodologiez hitz egiten denean, esan daiteke genero-inpaktua horretan guztian lantzeak, aurretik landu ez bada, berrikuntza ekar dezakeela. Hala ere, beharrezkoa izan daiteke genero-ikuspegian oinarritutako berrikuntzaren erronka horri aurre egiteko sentsibilizazioa, prestakuntza, ezagutza aditua edo gaitasun zehatzak garatzea.
- Berrikuntza iturri bat da ingurunearen aldaketetara eta gero eta handiagoa den eskaera sozialetara egokitzeko beharra, aldaketa azkar eta bizien ondorioz. Ildo horretan, emakumeen eta gizonen berdintasunaren arloko gizarte-egoera gero eta interesgarriagoa da. Berrikuntza sustatuko duen barne-testuinguru bat sor daiteke, prozesu, produktu eta zerbitzuen genero-ikuspegiari kontzienteki erantzuteko prestakuntza espezifikoa ematen bada, eta arlo horretan berrikuntzarako espazioak, denborak eta baliabideak ematen badira. Halaber, erakundearekin genero-ikuspegia hedatzen laguntzen duten pertsona edo enpresa hornitzaile adituekin edo bestelako profil edo erakundeekin ere lankidetzan jardun daiteke, eta, horrela, inguruneak berrikuntzarako duen potentziala aprobetxatu. Erakundeetan bertan ere aurki daitezke motibazioa duten pertsonak edo horretarako gaitasuna garatuta dutenak. Esperientzia piloturen bati ekitea hasiera egokia izan daiteke ikuspuntua genero-ikuspegiarekin sistematizatzeko.

## B.1. NOLA ZEHAZTEN DITUGU GURE HELBURUAK ETA ESTRATEGIA BERRITZEKO

- Tokiko ingurunea eta ingurune globala aztertzeak gaur egungo erronkak eta etorkizunean handituz doazen erronkak eskaintzen ditu eta, egun, erronka ukaezin bat dago: emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna enpleguaren eremuan eta ekonomia- zein produktibitate-eremuetan orokorrean. Gainera, inpaktu sozial handia duen erronka bat da. Tokiko ingurunea eta ingurune globala aztertzea komeni da, berdintasunak erakundearen berrikuntza-gaitasunari eskaintzen dizkion aukera eta erronka horiek identifikatuz.
- Berdintasunari lotutako berrikuntza-testuinguru horretan sor litezkeen ideiek, jarraibideek, helburuek eta estrategiek bat egin behar dute Estrategian -berdintasuna funtsezko faktorea izan daiteke produktu, zerbitzu edo prozesu berriak garatzeko- eta Zuzendaritzaren babes esplizitua izan behar dute. Esperientzia pilotu zehatzak sostengatu daitezke -adibidez, produktu edo zerbitzu bat hautatuz eta bertan genero-ikuspegia txertatzeko modua aztertuz-, edo estrategia edo plangintza bat sor daiteke -helburuekin, ekintzekin, arduradunekin, bideratutako baliabideekin eta abarrekin-, berdintasunaren eta genero-ikuspegiaren arloko berrikuntzaren aldeko apustu sistematizatua egiteko. Pertsona, denbora eta baliabide ekonomikoen zuzkidura kontuan hartu behar da berdintasunerako berrikuntza-plan posible honen definiziotik bertatik.
- Komenigarria da sexuaren arabera bereizitako informazioak izatea, prozesu, produktu edo zerbitzu horien iraganeko, oraingo edo etorkizuneko genero-inpaktua ezagutu ahal izateko. Adibidez, merkatuak eta bezeroak, beharrak, gogobetetasuna eta abar aztertzeke.



- Berrikuntzarako, beharrezkoak dira helburu apurtzaileak eta desafiataileak ezartzea kudeaketarako ikuspegiak, egiturak eta kontzeptuak birpentsa ditzagun. Barne-kudeaketan eta/edo produktuan edo zerbitzuan genero-ikuspegia txertatzeari dagokionez, berariazko helburuak onar-tzea, zalantzan jartzea, erronkaria da. Genero-inpaktu desorekatuen aurrean desberdintasunak edo nolabaiteko itsutasuna mantendu duten gizarte baten -eta erakundearen beraren- kulturaren alderdiak aztertzeke eta zalantzan jartzeko orduan ausardia behar dugu.

## B.2. NOLA SORTZEN DUGU BARNE-TESTUINGURUA BERRITZEKO

- Konfiantza eta sormen- eta lankidetz- inguruneak sortzen dira, eta, horretarako, partaidetz-akultura bat ematen zaio erakundeari, non pertsonak zentroan kokatzen diren eta aldaketa-, eraldaketa- edo berrikuntza-eragileak senti daitezkeen. Parte-hartzeak berekin ekarri behar du emakumeen presentzia ziurtatzea eta haien presentzia balioarekin aintzakotzat hartzea. Beharrezkoa da konfiantza sortzea ekarpen desberdinei, pentsamendu kritikoari eta erronkak eta desafioak bilatzeari dagokienez, sormena eta ideien sorrera sustatzeko, emakumeen eta gizonen aniztasuna eta pertsonen identitatearen beste dimentsio batzuk aitortuz eta baloratuz. Horretarako, lan-baldintzak sortu behar dira, lan-ingurunea esparru guztietan eremu segurua izan dadin emakumeentzat eta gizonentzat.
- Emakumeen eta gizonen berdintasunari eta genero-ikuspegiari arreta jartzeak batzuetan erresistentziak sortzen dituen erakundeetan, kudeaketan nagusi diren elementuak zalantzan jar ditzakeenez, beharrezkoa da ekarpenak eta proposamenak egiten dituzten pertsonen konfian-tza eta erraztasunak helaraztea, beren gaitasun eta interes pertsonaletatik abiatuta. Askotan, militantzia pertsonaletatik sortzen dira berdintasunaren arloko berrikuntzak.
- Berdintasunaren eta genero-ikuspegiaren arloko berrikuntzari denbora eskaintzeko erraztasunak ematea, eta arlo horretako sentsibilizazioa eta prestakuntza erraztea, berrikuntzarako barne-testuingurua sortzen duten elementutzat ere hartzen dira.
- Metodologiak edo tresnak aplikatzeko, genero-ikuspegia barne-kudeaketako proiektu, produktu, zerbitzu edo prozesu batean txertatzeko erreferentziatzeko eragileen materialak balia daitezke. Esperientzia pilotu sistematizatuak ere landu daitezke. Horretarako, barne-ezagutza erabil daiteke, edo kanpoko ezagutza edo laguntza -berdintasunaren arloan homologatutako aholkularitza-enpresak edo horretan esperientzia duten beste eragile batzuk-.
- Genero-ikuspegia aplikatzearen ondorioz sortu diren jarrera, praktika edo ideia berritzaileen barne eta kanpo hedapena egin behar da, emaitzak formalki eta informalki aitortuz, baita desiratuak izan ez direnean ere.
- Erakundeko emakume berritzaileen ekarpenak eta talentua ezagutza zabaltzeko eta transferi-tzeko espazioetan ikusaraztea jardunbide egokitzat jotzen da. Halaber, historian zehar emakume berritzaileei balioa ematen dieten ekimenekin lankidetzan aritzea.
- Sormena eta berrikuntza genero-ikuspegiarekin sustatzen duten metodologiak eta tresnak garatu eta erabil daitezke, hau da, emakumeek eta gizonen garatutako zerbitzuen, produktuen edo prozesuen erabiltzaile edo onuradun gisa dituzten beharren, igurikimene eta esperientzia bereizien azterketa barne hartzen dutenak.

- Informazioaren eta komunikazioaren teknologiak garatzeak, eraldaketa digitalak eta lankidetzaren ingurune malguak sortzeak berrikuntza-lana erraztu dezakete, emakumeen eta gizonen partaidetza eta lidergo orekatua eman dezaketen espazioak bermatuz.

### B.3. NOLA BALIATZEN DUGU INGURUNEAREN AHALMENA BERRITZEKO

- Zaintza-metodoak gaitu daitezke ekimenak, informazioak, aurrerapenak, esperientziak eta abar identifikatu, jaso eta aztertzeko, betiere, prozesu, zerbitzu edo produktuetan berdintasunaren eta genero-ikuspegiaren arloan erakundearen berrikuntzak egiteko aukerekin lotuta badaude, edo arlo horretan aukerak eta erronkak ekar badituzkete. Erakunde batek, pertsona baten bidez edo berdintasuneko lantalde espezifikoko baten bidez, inguruko erakundearen, sektore bereko edo beste sektore edo enpresa mota bateko erakundearen eta abarren jardunbide egokiei edo esperientzia edo azterlanei erreparatu diezaieke. Era berean, kezka hori sor daiteke plantillan bertan informazio garrantzitsuak identifikatzeko eta erakundearen bertan eremu horren ardura duen pertsonari edo pertsonari jakinarazteko. Espazio birtual edo presentzial bat gaitu daiteke (aldizkako topaketak), aurkitutako ekimenen, ikerketen eta artikuluen berri emateko.
- Berrikuntza irekia bultzatzeko mekanismoak ere gara daitezke, berdintasunaren eta genero-ikuspegiaren arloko adituekin, militantziekin, interes-taldeekin edo bezeroekin, hainbat eremutako erakundeekin, ikerketa- edo prestakuntza-zentroekin eta abarrekin ekarpenak eta lankidetzak sustatuz.
- Aliantzak edo lankidetzak-akordioak egin daitezke intereseko ezagutza duten edo aliantza bat zehazteko eta prozesuetan, produktuetan, merkatuetan, zerbitzuetan eta abarretan berritzea ibilbide erabilgarria izan dezaketen entitate edo erakundeekin, genero-ikuspegiaren ekarpenak berrikuntza-elementu gisa txertatuta. Aliantzen diseinuan, gauzatzean eta ebaluazioan ere berrikuntzak egin daitezke, aliantza edo baterako proiektu horietan genero-ikuspegia txertatuz.
- Dagoeneko ezarrita dauden genero-ikuspegiaren arloko berrikuntza-esperientzia zehatzak partekatzen dituzten enpresa-sareetan parte hartzea berrikuntzarako beste iturri interesgarri bat izan daiteke. Erakundearen ohiko auzolandegitik kanpoko esparru eta jardueretara hurbiltzeak ere ikuspegi berriak ekar ditzake. Gure eremuan edo sektorean dauden genero-joerak eta -desberdintasunak zalantza jartzen lagun diezagukete, baita berdintasuna sustatzeko eta genero-aginduak eta horien ondorioak gainditzeko irtenbide berritzaileak identifikatzen ere.

### B.4. NOLA KUDEATZEN DITUGU IDEIA ETA PROIEKTU BERRITZAILEAK

- Berdintasunaren eta/edo genero-ikuspegia txertatzearen arloko berrikuntza beste berrikuntza batzuen formaltasun eta **sistematizazioarekin** hartu behar da kontuan, ideiak bildu eta aztertzen direnetik berrikuntza-proiektuak zehaztu arte.
- Proiektuen xede gisa, emakumeek eta gizonen erabiltzaile edo onuradun gisa dituzten beharrak, igurikimenak eta esperientzia bereziak identifikatzea erakundearen estrategiak bermatu behar du. Berrikuntza sozialak berdintasunaren edo genero-ikuspegiaren arloko berrikuntzetan identifikatzeko aukera izan behar du. Berrikuntzaren beharra produktu, zerbitzu, prozesu edo proiektu jakin baten generoaren arabera eraginaren aurretiazko ebaluazio batetik sor daiteke. Diseinu-fasean, posible da inpaktu bereziak identifikatzea emakumeengan eta gizonengan, eta une horretan identifika daiteke neurri edo ikuspegi berriak hartzeko beharra, berrikuntza osatuz.

- **Ekintza-gaitasuna duen egitura edo talde bat** sortu daiteke -sexuen presentzia orekatuarekin, edo gutxienez bi sexuen presentziarekin-, edo arduradun bat, hedapenak talde bat sortzea ahalbidetzen ez badu.
- Ideiak biltzeko bideak eskaini behar dira, lantzeko baliabide ekonomikoak, pertsonak aintzatestea, berrikuntzari eta prestakuntzari (beharrezkoa balitz) esleitutako lan-denbora, informazioa sexuaren arabera bereiziko duten informazio-sistemak edo esperientzia pilotuekin hasteko aukera. Baliabide horiek pertsonengan eta lortutako emaitzetan generoak duen eragina kontuan hartuta kudeatu eta ebaluatu behar dira.
- Proiektuetako parte-hartzea erakundeko **pertsona guztiei irekitzeko aukerak** genero-inpaktu argia izan dezake; erakundearen periferietako pertsonak -aldi baterako kontratuak, lanaldi erdiak edo lanaldi murriztuak dituzten pertsonak, erakundearen maila baxuko lanpostuak, eta abar- beren ezagutza eta kezkek emateko aukera izan dezakete.
- Komenigarria da berrikuntza-talde espezifikoek eta inplikaturik egon daitezkeen beste arlo horiek genero-ikuspegiari buruzko **prestakuntza** jaso dezatela. Batez ere, askotan oharkabean pasatzen diren edo inkontzienteak diren eraikuntza sozial eta kulturei ekitea da helburua, horiek gainditzeko gelditasuna sortuz. Berrikuntzak berekin dakar egungo prozesuen zergatiak ezagutzea, genero-arrakalak murrizteari dagokionez prozesu berrituak eta emaitza hobetuak sortu ahal izateko.
- Lortutako inpaktua neurgarria da, eta horrek baliabideen zuzkiduran etorkizuneko doikuntzak egiteko aukera ematen du. Berdintasuneko berrikuntzen **jarraipena** eta ebaluazioa zeharka egin daitezke eragiten dieten arlo edo profesionalekin batera. Erakundearen beste berrikuntza-ildo batzuekin bezala, etorkizuneko proiektuen eraginkortasuna indartu behar da. Gizarte-berrikuntzak eraginkortasun- eta efizientzia-balioei ere erreparatu behar die, eta, beraz, adierazle-sistema egoki bat diseinatu behar da, kuantitatiboak eta kualitatiboak izan daitezkeenak, sexuaren arabera bereizita egon daitezkeenak eta, hala badagokio, aniztasunaren beste aldagai batzuen arabera.
- Erakundearen erabiliko den berrikuntza-sistematik ahalbidetu beharko du ideia berritzaile horrek emakumeen eta gizonen **premia edo itxaropenetan inpaktu** desberdina izan dezakeela dioen ideia berritzaile horri buruzko etengabeko hausnarketa txertatzea. Berrikuntza-taldeetan gai horri buruzko **sentsibilizazio edo prestakuntza** espezifikoa behar da eta **zuzendaritzak bere gain hartu behar du baliabide ekonomikoak eta denbora-baliabideak ematea** berritzailetzat har daitezkeen proposamenak garatzeko. Horretarako, beharrezkoa da erakundearen lidergo-eredua eraldatzailea izatea emakumeen eta gizonen berdintasunerako, eta genero-arrakalak murrizteko helburuak eremu guztietan egotea.
- Genero-ikuspegia duen berrikuntzaren eta haren emaitzen barne- eta kanpo-komunikazioa berrikuntza-proiektu baten kudeaketaren parte da, ezagutza komunari eta berdintasunerako eraldaketari laguntzen baitzaio.
- Beharrezkoa da emakume berritzaileei edo sortzaileei arreta ematea, egiletza edo jabetza intelektuala edo industrialaren beren berrikuntzetatik babestuz eta haien ikusgarritasuna eta aintzatespena sustatuz.

---

Elementu honen inguruko jardunbide egokiak kontsultatzeko, kontsultatu EUSKALITek eta Emakunde Emakumearen Euskal Erakundeak sortu duten jardunbide egokien bilatzailea

---



# EMAITZAK

## Genero-ikuspegitik kudeaketari balioa ematea

---

### KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA

- E.1** Emaidza estrategikoak
- E.2** Emaidzak bezerian
- E.3** Emaidzak pertsonetan
- E.4** Emaidzak gizartean eta ingurumenean
- E.5** Berrikuntzaren emaidzak

# EMAITZAK

Kudeaketa Aurreratuaren Ereduak dioenez, erakunde bat lehiakorra eta jasangarria izan dadin, haren helburuek epe labur eta luzea uztartu behar dute, malguak izan behar dute ingurunearen aldaketan aurrean, datu historikoei eta joerei erreparatu behar diete, lehiakideak eta erreferentziatzeko beste erakunde batzuk ezagutu behar dituzte, eta datuen eta helburuen arteko kausa- ondorio erlazioak ezarri behar dituzte. Hori guztia, helburuak erakundearen helburu eta printzipio etikoekin lerrokatuz.

Hori guztia aplikagarria da, halaber, emakumeen eta gizonen berdintasuna eta genero-ikuspegia modu integralean txertatu nahi direnean aurreratutzat jotzen den kudeaketa-eredu batean.

- Beharrezkoa da berdintasunari epe laburrean erreparatzea, eta gaur egun epe laburrean edo epe ertainean emaitzak ekarriko dituzten neurriak hartzea; izan ere, berdintasun-helburu batzuek aldaketak dakartzate, eta denboran zehar ekintza iraunkorrak beharko dira. Bestalde, berdintasunerako aldaketa-prozesuan, gizarte- eta kultura-erresistentzia asko daude, eta, ondorioz, helburu batzuk, estrategikoak barne, ez dira lortuko epe laburrean, ezta epe ertainean ere.
- Gogoratu dugun bezala, informazioa kudeatzeko tresnak sexuaren arabera bereizita edukitzea bereziki garrantzitsua izango da. Estrategia hausnartzeko, gure bezeroak, gure langileak, bi interes-taldeen gogobetetasuna eta abar hobeto ezagutzeko. Ildo horretan, beharrezkoa da jarraipen- eta ebaluazio-eredu eraginkor bat izatea, beharrezkoa izanez gero, ekintzak birbideratzea ahalbidetuko duena, berdintasun-diagnostikoan antzemandako etenak murrizteko.
- Emakumeen eta gizonen arteko berdintasunari dagokionez, garrantzitsua da adierazitakoaren eta egindakoaren artean koherentzia egotea, bai etikaren eta gizartearen funtsa duten kudeaketaren beste alderdi batzuetan. Berdintasunarekiko konpromisoak antolamendu-kultura sortzen duten idatzizko tresnetan egon behar du. Hala ere, ez dute beren kabuz benetako kultura sortuko, baldin eta gizartearekiko, bezeroekiko eta erakundeko pertsonetikiko harremanetan praktika zehatzekin lerrokatuta ez badaude. Koherentzia, gardentasuna eta etengabeko bilakaera -malgutasunaren, jarraipenaren eta emaitzen ebaluazioaren bidez- oso garrantzitsuak dira berdintasunaren arloan, are gehiago kontuan hartzen ari garen garai honetan: enpresa-jardunbideei buruzko kontzientzia-maila handiagoa, desberdintasunaren eta diskriminazioaren ikuspegitik, sexu-jazarpenarekin eta sexuan oinarritutako jazarpenarekin, soldata- diskriminazioarekin, kristalezko sabaia sortzen dituztenekin eta abarrekin.

Adierazi den bezala, posible da berdintasuna sustatzeko eta genero-ikuspegia aplikatzeko Kudeaketa Aurreratuaren Ereduaren elementu bakoitzean ekintzak identifikatzea. Eta, beraz, emaitza egokiak eta orekatuak lor daitezke horietan, berdintasunaren ilusio faltsutik ihes egiten duten praktikak hartzen badira. Eboluzionatzeak eta eraldatzeak esan nahi du kontzientzia kritikoa izatea erakundeak arlo hori iraganean nola landu duen eta egun nola ari den lantzen.

## E.1. EMAITZA ESTRATEGIKOAK

Neurtu eta ebaluatu egin daiteke:

- Emakumeen eta gizonen berdintasunerako politikari buruzko aipamenak izatea plangintza estrategikoan edo urteko edo urte anitzeko kudeaketa-planetan, baliabideen zuzkiduran eta abarretan.
- Erakundeak *Gobernantza* ona bermatzeko ezarritako planak edo neurriak hartzea eta betetzea, zehazki, berdintasunerako plana eta haren neurrien ezarpena eta jarraipena, sexu-jazarpena eta sexuan oinarritutako jazarpena prebenitzeko protokoloa, berdintasuna eta diskriminaziorik eza sustatzeari buruzko berariazko erreferentziak dituzten kode etikoak, eta abar.
- Salmenten zifra orokorrak, erakunde edo bezero kopurua, etab., merkatuetan eta produktu eta zerbitzuen tipologia desberdinetan, lortutako merkatu-kuotak, etab., datu horiek sexuaren arabera bereizita, erakundearentzat esanguratsuak izan daitezkeenean.
- Erakundearen jabetza osatzen duten edo haren finantzaketa ematen duten pertsonen edo erakundearen gogobetetzea, gogobetetze hori kontuan hartuta, emaitzak sexuaren arabera bereizita, ahal denean.
- *Aliantzen* eta erakunde hornitzaileen gogobetetasuna eta horiekin ezarritako helburuen lorpen-maila, errendimendua epeak betetzeari dagokionez, kalitate-mailak, eragiten dizkiguten gorabeherak, eta abar. Neurketa hori egiteko, berdintasunaren arloan aliantzekin edo erakunde hornitzaileekin lotzen gaituzten helburuak neur daitezke. Adibidez, berdintasuna sustatzeko baterako jarduerak egitea, klausula sozialak edo zerbitzua emateko hornitzaileari planteatutako betebeharrak betetzea, betebeharrak horiek ez betetzeagatik gorabeherak edo kexak izatea, etab.
- Erakundearen marka- eta legitimazio-irudia, interes-taldearen pertzepzioetik eta erakundearen helburuarekin bat egitetik ateratzen dena. Marka-irudia, emakumeen eta gizonen berdintasunarekin, korporazio-ospearen krisiarekin, lortutako aintzatespen edo sariekin, berdintasunaren arloko interes-taldeekiko solasaldiekin eta haien jarduerekin lankidetzan aritzearekin zerikusia duena, etab.
- Inbertsio-erabakietan genero-ikuspegia duten irizpide sozialak, ingurumenekoak eta etikoak hartzea.

## E.2. EMAITZAK BEZERIAN

Neurtu eta ebaluatu egin daiteke:

- Bezeroek gure produktuekiko edo zerbitzuekiko duten gogobetetasuna: prezioa/balioa, kalitatea eta fidagarritasuna, epeak betetzea, diseinuak eta abar, sexuen arabera bereizita eta emaitza segmentatuak interpretatuta, haien itzaropenak, beharrak eta lehentasunak kontuan hartuta.
- Entitate edo enpresa bezeroek berdintasunaren arloan egindako eskakizunak betetzea, erakunde hornitzaileak erosteko edo homologatzeko prozesuetan.
- Eskaintako informazioa mezuen erabilera ez-sexistara, merkataritza-sarera eta kexei eta erreklamazioei erantzuteko zerbitzura egokitzeari buruzko gogobetetasuna, tratu diskriminatzaile edo matxistagatik kexarik egin gabe, eta abar.

- Gure marka-irudia, gure baloreen ospea eta garapena, eta bezeroengan eta merkatuan ditugun printzipio etikoak (gardentasuna berdintasunarekiko konpromisoari buruz eskaintzen den informazioan, berrikuntza-gaitasuna produktu edo zerbitzuetan genero-ikuspegia sartzearekin, emakumeen eta gizonen berdintasunarekiko konpromisoa, etab.), gure bezeriak berdintasunaren eta genero-ikuspegiaren arloan jasotako sariak, aintzatespenak eta ziurtagiriak, erakunde hornitzaileen sailkapenean betetzen dugun posizioa, berdintasunaren arloan dituzten beharrei eta/edo eskakizunei ematen diegun betetzearen arabera, etab.
- Gure bezeroen leialtasuna: iraupen- eta txandakatze-indizeak, eskaeren eta erosketen errepikapenen bilakaera, erosteko asmoak, gomendioak, garapen berrietan laguntzeko jasotako proposamenak, etab., sexuaren arabera bereizitako informazioekin eta horren arabera interpretatuta.
- Barneko eta kanpoko adierazleak, emandako zerbitzuan izandako intzidentzia-tasei, akatsei, errefusei, berme-produktu eta -zerbitzuen kostuari eta abarri buruzkoak, sexuaren arabera bereizitako adierazleekin, pertsonak erakutsitako intzidentziak badira, edo kausa berdintasunaren arloko beste eskakizunak ez aplikatzeagatik den zehaztuz, adibidez.
- Emakumeek eta gizonak produktuari edo zerbitzuari buruz egiten dituzten erreklamazioen edo iradokizunen adierazleak, bai eta jasotako erantzunarekiko konponbide- eta gogobetetze-maila ere.
- Emakumeek eta gizonak produktuaren edo zerbitzuaren diseinuan, hobekuntzan eta ebaluazioan duten parte-hartzearen, inplikazioaren edo lankidetzaren indizea.
- Erakunde hornitzaileen kudeaketa- eta errendimendu-adierazleak, berdintasunaren eta genero-ikuspegiaren arloan planteatzen zaizkien klausulak edo betebeharrak betetzeari dagokionez.

### E.3. EMAITZAK PERTSONETAN

Neurtu eta ebaluatu egin daiteke:

- Pertsonak kudeatzeko politika edo prozesuen jarduketek emakumeengan eta gizonengan duten eraginaren indizea: erreklutamendua eta hautaketa, kontratazioa eta kargu-uzteak, etengabeko prestakuntza, sustapena eta mugikortasuna, osasunerako arriskuak.
- Segregazio bertikalaren indizea edo kristalezko sabaia, hierarkia-maila guztietan emakumeen eta gizonen presentzia kontuan hartuta.
- Segregazio horizontalaren edo okupazionalaren indizea, erakundearen jarduera-arlo edo -adar guztietan emakumeek eta gizonak duten presentzia kontuan hartuta.
- Behin-behinekotasunarekin eta partzialtasunarekin –kontratu mota eta lanaldia– lotutako adierazleak, sexuaren arabera bereizita.
- Pertsonen gogobetetzea eta/edo berdintasunaren pertzepzioa gure hautaketa-prozesuei, ordainsariei, lan-baldintzei eta -giroari, jasotako arretari, arriskuen prebentzioari, gaitasunen garapenari, komunikazioari, aukera-berdintasunari, parte-hartzeari, talde-lanari, gobernantzari eta abarri dagokienez, informazio hori sexuen arabera bereizita eta horren arabera interpretatuta, ondorioztatzen diren jarduera-neurriak hobeto doitzeko.

- Gure erakundearen helburuarekin, estrategiaren formulazioarekin, helburuen hedapenarekin eta jarraipenarekin zenbateraino inplikaturik, motibatuta, harro, parte hartuta eta ilusionatuta sentitzen diren hautematea, informazio hori sexuen arabera bereizita eta informazio horren arabera interpretatuta, ondorioztatzen diren jarduera-neurriak hobeto doitzeko.
- Lidergo-gaitasuna bultzatzearekin, erantzukizunak eskuordetu eta bereganatzearekin, transmititutako balioen, printzipio etikoen, kudeaketa-printzipioen eta abarren eta errealitatearen arteko koherentziarekin eta abarrekin lotutako jardueretatik eratorritako emaitza. Emakumeek eta gizonak lidergoa bultzatzeko jardueretan parte hartzea eta emaitzak sexuaren arabera bereizita. Egituraren osaera eta emakumeen eta gizonen presentzia organigramaren bertikalean (kategorien arabera) eta horizontalean (arloen edo lan-tipologiaren arabera), bereizketa bertikala (kristalezko sabaia) eta/edo horizontala (okupazionala) gainditzearen bilakaera. Soldata-arrailearen urteko bilakaera plantilla osoarentzat eta kategorien edo soldata-kontzeptuen arabera.
- Talentua erakartzeko eta fidelizatze gaitasunaren mailak edo adierazleak, sexuaren arabera bereizitako adierazle hauekin: langile berriak, emakumeen talentua erakartzeko ekintza proaktiboak, hartutako ekintza positiboak, etab.
- Balioaniztasunari, malgutasunari eta eskuratutako gaitasunei, esleitutako helburuak betetzeari eta jardunaren ebaluazioari buruzko mailak edo adierazleak, sexuaren arabera bereizitako adierazleekin: etengabeko prestakuntza, izandako sustapenak edo mugikortasunak, emakumeen eta gizonen presentzia karrera-planen edo ondorengotza-planen diseinuan, etab.
- Proiektuetako, lantaldeetako, inkestetako, ekitaldietako eta ospakizunetako eta abarretako inplikazio- eta partaidetza-mailak edo -adierazleak, proiektu estrategikoetan emakumeek eta gizonak duten presentziaren sexuaren arabera bereizitako adierazleekin, proiektuen edo prozesuen buru izanik, partaidetza-prozesuetan parte hartuz, aurkezpen edo jardunaldi publikoetan parte hartuz, eta abar.
- Erakundeari balio kritikoa ematen dion *talentua*, erakundeak aintzatetsitako emakumeak eta gizonak identifikatuz, lidergora eta ahalduzera bideratutako ekintzetan parte hartzen dutenak, erakundeko emakumeen talentua ikusarazteko kanpoko jardueretan parte hartzen dutenak, etab.
- Gure pertsonen fideltasuna edo plantillan txandakatzea, erakundearen borondatezko irteeren adierazleak sexuaren arabera bereizita.
- Istripuak edo bajak, lan-absentismoa, osasun fisikoa eta psikosoziala sustatzeko ekintzen eraginkortasuna, etab., sexuaren arabera bereizitako datuekin eta emaitzak sexuaren arabera interpretatuta, ondorioztatzen diren jarduketa-neurriak hobeto doitzeko. Arrisku psikosozialei buruzko inkestaren emaitzak, sexuaren arabera bereizita, aztertutako dimentsio bakoitzerako. Lanpostua egokitzea edo haurdunaldian edo edoskitzaroan hartutako prebentzio-neurriak. Sexu-jazarpenaren edo sexuan oinarritutako jazarpenaren salaketak eta horiei aurre egitea. Lantokien barruan zein kanpoan espazio seguruak sortzeko puntu kritikoak aztertzea.
- Norberaren bizitza eta lana uztartzea errazten duten ekimenen eta lan-modalitateen erabilera-maila, sexuen arabera bereizitako informazioarekin. Erakundeak borondatez hartzen dituen kontziliazio-neurriak eta erabilera-maila. Pertsonen gogobetetzea erakundeak eskaintako kontziliazio-aukerekin. Garapen profesionala zigortzen ez dutela hautematea.



- Erakundeak emakumeen eta gizonen artean dagoen soldata-arrakala plantilla osorako, eta soldata-arrakala lanbide-kategoria bakoitzerako, soldata-kontzeptuak banakatuta, benetan kobratutako soldata eta soldata normalizatu eta urtekotua kontuan hartuta. Arrakalen urteko bilakaera, soldata-erregistroak emandako datuen arabera.

## E.4. EMAITZAK GIZARTEAN ETA INGURUMENEAN

Neurtu eta ebaluatu egin daiteke:

- Erakundeak gizarte- eta ingurumen-erronka kolektiboetan egiten duen ekarpena (GJH, berdintasuna, aniztasuna, ingurumen-aztarna), zehazki 5. helburuko (Genero-berdintasuna) eta 10. helburuko (Desberdintasunak murriztea) GJHetan.
- Gure gizarte-ingurunean esanguratsutzat jotzen ditugun interes-taldeen edo iritzi-liderrren pertzepzioa, gizarteari egiten diogun balio-ekarpenari, helburuei, lorpenei eta gizarteari sozialki arduratsua den erakunde gisa duen ospeari dagokionez, berdintasunaren arloko interes-talde espezifikoez berriaz ezarritako pertzepzio-adierazle bidez, erakundearen portaerari eta koherentziari buruz, gizarteak berdintasunaren arloan duen gogobetetze-emitzei buruz, eta abarri buruz.
- Sarbide publikoko komunikabideetan, txostenetan eta ikerketetan jasotako informazioa. Erakundeak berdintasunaren arloko erreferente gisa agertzea, hedapen- edo ikerketa-jardueretan parte hartzea, kanpaina instituzionalekin edo kanpaina propioekin lankidetzan aritzea, etab.
- Argitalpenak, ikerketak, ezagutza gizarteratzeko jarduerak. Berdintasunaren arloko argitalpen espezifikoei buruzko adierazleak, historiako emakumeek edo erakundeko emakumeek egindako ekarpenen zabalkundeari buruzkoak, erakundeak berdintasun-plana hedatzean garatutako jardueren zabalkundeari buruzkoak, gaiari buruzko jakintza trukatzeko sareetan duten parte-hartzeari buruzkoak, eta abar.
- Jasotako sariak, ziurtagiriak edo aintzatespenak, eta arauak ez betetzeagatik zehapenak, eta abar. Erakunde laguntzailearen aitorpena, Emakunde emandakoa bezalako aitorpenen eskaera, irismena eta mantentzea. Berdintasun-irizpideak ez aplikatzearen ondorioz komunikabideetan edo sare sozialetan jarritako zigorrak, salaketak edo ospe-krisiak.
- Jarduera-mailak eta gure erakundeak eta bertako pertsonen ingurunearekin duten inplikazioa. Berdintasunaren arloan lagundu duten kanpaina instituzionalak (martxoaren 8an, Emakumearen Nazioarteko Eguna; azaroaren 25ean, Emakumeenganako indarkeriaren aurkako Eguna; otsailaren 11n, Neskatila eta Emakumearen Nazioarteko Eguna Zientzian eta Teknologian; urriaren 15ean, Landa Eremuko Emakumeen Nazioarteko Eguna, otsailaren 22an, Soldata Berdintasunaren Eguna, eta abar), egun horietan gizarteari zuzendutako kanpaina propioak edo jarduerak, boluntariotza korporatiboa eta jardura horietan parte hartzen duten pertsonak, sexuaren arabera bereizita, berdintasuna sustatzeko eta genero-rolak eta -estereotipoak gainditzeko. Emakumeen bizi-baldintzetan eragin positiboa duten kultura-, hezkuntza-, kirol- eta osasun-jarduerak babestea edo haiekin lankidetzan aritzea.
- Ingurumen-adierazleak, emakumeek eta gizonen ingurumenari dagokionez dituzten egoerari eta beharrei eta haien bilakaerari buruzkoak, genero-ikuspegidun ingurumen-ekintzen eragina eta eraginkortasuna ebaluatzeko. Adibidez, kontsumo-jarraibideen, erakundeko langileen mugikortasunaren, garraio publikoaren erabilaren, aztarna ekologikoaren, karbono-

aztarnaren, aztarna hidrikoaren edo aztarna energetikoaren adierazleak, sexuaren arabera bereizita, etab.

- Baliabide naturalen (ura, lurzorua, biodibertsitatea) edo erakundearen ingurumen-inpaktua duten beste baliabide batzuen kudeaketari buruzko erabakiak hartzeko prozesuetan emakumeen eta gizonen parte-hartzearen indizea.
- Iraunkortasunaren arloko ekintzetan emakumeek eta gizonen parte-hartzearen indizea.
- Erakunde hornitzaileetan eta beste *interes-talde* batzuetan eragindako ingurumen-hobekuntzak eta ingurunearekiko inplikazioa, ekofeminismoarekin lotutako jardueretan parte hartzeko adierazleak, genero-ikuspegia duten klima-aldaketaren politika publikoetatik eratorritako neurriak hartzea.

## E.5. BERRIKUNTZAREN EMAITZAK

Neurtu eta ebaluatu egin daitezke:

- Bezeroek eta beste interes-talde batzuek berrikuntzaren arloan ditugun helburuei eta estrategiari buruz eta genero-ikuspegia txertatzeak duen balio-ekarpenari buruz duten gogobetetasuna, eta baita barne-prozesuetan, produktuetan eta zerbitzuetan genero-ikuspegiaren arloko jardunbide egokiak nola zabaltzen ditugun ere.
- Berdintasunaren eta genero-ikuspegiaren arloan hobetzeko, prestatzeko, proba pilotuetan parte hartzeko eta abarrerako deitutako edozein berdintasun-taldetan edo beste partaidetza-espaziotan berdintasunaren arloan pentsatzeko, ikertzeko eta proposamenak egiteko denbora eta beste baliabide batzuk izateko aukerari buruz dugun gogobetetasuna.
- Berdintasunaren esparruan eta genero-ikuspegia barne-prozesuetan, proiektuetan edo zerbitzuetan egindako iradokizunei, erantzun-eperei eta abarri buruz egindako iradokizunak edo ideiak sartzeari dagokionez.
- Prozesu, produktu edo zerbitzuetan, prestakuntza espezifikoa, esperientzia pilotuen garapenean, barne-dedikazioan eta kanpo-kontratazioetan genero-ikuspegia txertatzeko garatutako inbertsioaren eta jardueraren adierazleak.
- Barne-prozesuetan, produktuetan edo zerbitzuetan genero-ikuspegia txertatzearen ondoriozko berrikuntzaren ondoriozko emaitzak, honako adierazle hauen bidez: segmentu jakin bateko interes-taldeen edo bezeroen kopuruaren bilakaera -sexuaren arabera, intersektionatzen di-tuen beste aldagai batzuen arabera-, eboluzionatutako edo bezero-segmentu jakin bati zuzendutako produktu edo zerbitzuak, merkatu edo jarduera berri bat, interes-taldeen edo bezero jakin batzuen gogobetetasuna hobetzea, etab.
- Emakumeen eta gizonen ekoizpenaren, sormenaren edo berrikuntzaren adierazleak. Emakumeek gizonetik duten partaidetza-indizea berrikuntza- eta sormen-taldeetan, patenteen edo lizentzien erregistroko titulartasuna, ikerketa-ekoizpena eta argitalpen zientifikoa, enpresak edo spin-off edo barne-ekintzailatza sortzea, etab.

---

Elementu honen inguruko jardunbide egokiak kontsultatzeko, kontsultatu EUSKALITek eta Emakunde Emakumearen Euskal Erakundeak sortu duten jardunbide egokien bilatzailea

---



# BALIABIDE INTERESGARRIAK

loturak, erreferentziak, ...

---



# BALIABIDE INTERESGARRIAK

## LEGERIA ETA ERAKUNDE-EREMUA

Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako Legea eta emakumeen aurkako indarkeria matxistarik gabeko bizitzak. 1/2022 Legea, martxoaren 3koa, Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako Legea bigarrenez aldatzekoa.

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2022-4849>

3/2007 Lege Organikoa, martxoaren 22koa, emakumeen eta gizonen benetako berdintasunerakoa.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-6115>

6/2019 Errege Lege Dekretua, martxoaren 1ekoa, enpleguan eta okupazioan emakumeen eta gizonen arteko tratu- eta aukera-berdintasuna bermatzeko premiazko neurriena.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2019-3244>

901/2020 Errege Dekretua, urriaren 13koa, berdintasun-planak eta horien erregistroa arautzen dituen eta laneko hitzarmen eta akordio kolektiboen erregistroari eta gordailuari buruzko maiatzaren 28ko 713/2010 Errege Dekretua aldatzen duena.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-12214>

902/2020 Errege Dekretua, urriaren 13koa, emakumeen eta gizonen arteko ordainsari-berdintasunari buruzkoa.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-12215>

2/2023 Legea, otsailaren 20koa, arau-urraketei eta ustelkeriaren aurkako borrokari buruzko informazioa ematen duten pertsonen babesa arautzen duena.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2023-4513>

10/2022 Lege Organikoa, irailaren 6koa, sexu-askatasunaren berme integralari buruzkoa.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-14630>

10/2021 Legea, uztailaren 9koa, urrutiko lanari buruzkoa.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-11472>

3/2016 Legea, apirilaren 7koa, zenbait klausula sozial kontratazio publikoan sartzekoa.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2016-4172>

9/2017 Legea, azaroaren 8koa, Sektore Publikoko Kontratuena, Europako Parlamentuaren eta Kontseiluaren 2014ko otsailaren 26ko 2014/23/EB eta 2014/24/EB zuzentarauen transposizioa egiten duena Espainiako ordenamendu juridikora.

<https://www.boe.es/eli/es/l/2017/11/08/9/con>

REGCON Hitzarmen kolektiboen, lan-akordio kolektiboen eta berdintasun-planen erregistroa eta gordailua.

<https://expinterweb.mites.gob.es/regcon/index.htm>

Garapen Jasangarrirako Agenda 2030.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

## EMAKUNDEREN ENPRESENTZAKO INTERESEKO BALIABIDEAK

Emakumeen eta gizonen berdintasunerako diagnostikoak eta planak egiteko dirulaguntzak, Emakunde-Emakumearen Euskal Erakundea.

<https://www.emakunde.euskadi.eus/informacion/empresas-subvenciones/webema01-contentemas/es/>

Berdintasunaren arloko laguntza-materialak enpresa eta erakundeetan, Emakunde-Emakumearen Euskal Erakundea: metodologiak, kodeak, protokoloak, gidak, azterlanak eta ikerketak.

<https://www.emakunde.euskadi.eus/informacion/materiales-de-ayuda/webema01-contentemas/es/>

Enpresa eta erakunde pribatuen berdintasunerako diagnostikoa eta plana egiteko metodologia, Emakunde-Emakumearen Euskal Erakundea.

<https://www.emakunde.euskadi.eus/informacion/diagnostico-igualdad/webema01-contentemas/es/>

Laneko sexu-jazarpenaren eta sexuan oinarritutako jazarpenaren aurkako protokoloa, Emakunde/Osalan. Word formatuan edita daitekeen eredua:

[https://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/publicaciones\\_guias2/es\\_emakunde/adjuntos/modelo\\_protocolo.docx](https://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/publicaciones_guias2/es_emakunde/adjuntos/modelo_protocolo.docx)

Laneko sexu-jazarpena eta sexuan oinarritutako jazarpena prebenitzeko orientabideak (2019) – Osalan.

<https://www.osalan.euskadi.eus/publicaciones/-/libro/orientaciones-para-prevenir-el-acoso-sexual-y-por-razon-de-sexo-en-el-ambito-laboral/>

Zifrak: Emakumeak eta gizonak Euskadin, Emakunde-Emakumearen Euskal Erakundea.

<https://www.emakunde.euskadi.eus/cifras/webema01-contentservi/es/>

Berdintasun-diagnostikoak eta -planak egiteko aholkulari homologatuak, Emakunde-Emakumearen Euskal Erakundea.

<https://www.emakunde.euskadi.eus/informacion/consultoras-homologadas/webema01-contentemas/es/>

Zer esan nahi du genero-ikuspegia gure produktu eta zerbitzuetan txertatzeak? Bideoa.

<https://www.youtube.com/watch?v=7wcQQTHCj4>

Genero-eragina produktu eta zerbitzuen kontratazioan. Bideoa.

<https://www.youtube.com/watch?v=b0dPi4zWe4o>

## BERDINTASUNERAKO MINISTERIOAREN ENPRENTZAKO INTERESEKO BALIABIDEAK

Berdintasunerako planak egitea, Berdintasun Ministerioa (gidak, eranskinak, prestakuntza-pilulak eta sentsibilizazio-materialak).

<https://www.igualdadenlaempresa.es/asesoramiento/pdi/home.htm>

Berdintasunerako tresnak, Berdintasun Ministerioa: berdintasun-planak egiteko gidak, eranskinak eta prestakuntza-pilulak, ordainsari-erregistroa, ordainsari-auditoretzak, genero-ikuspegia duten lanpostuen balorazioa, soldata-arrakalaren autodiagnostikoa, galdetegiak eta komunikazioa.

<https://www.igualdadenlaempresa.es/asesoramiento/herramientas-igualdad/home.htm>

Sexu-jazarpena eta sexuan oinarritutako jazarpena, Berdintasun Ministerioa: protokolo-eredua. <https://www.igualdadenlaempresa.es/asesoramiento/acoso-sexual/home.htm>

Berdintasun-planak egiteko eta ezartzeko dirulaguntzak, Berdintasun Ministerioa.

<https://www.igualdadenlaempresa.es/asesoramiento/subvenciones/home.htm>

## ONLINE PRESTAKUNTZARAKO BALIABIDEAK

Emakunde-Emakumearen Euskal Erakundeak antolatutako jardunaldiak.

<https://www.emakunde.euskadi.eus/trabajo/webema01-contentform/es/>

Gizonduz, Emakunde-Emakumearen Euskal Erakundearen sentsibilizazio- eta prestakuntza-programa.

<https://www.emakunde.euskadi.eus/informacion/gizonduz-formacion/webema01-contentproyect/es/>

Berdintasun Eskola Birtuala, Berdintasun Ministerioa.

<https://www.escuelavirtualigualdad.es/>

## EMAKUNDE-EMAKUMEAREN EUSKAL ERAKUNDEKO ENPRESA ETA ERAKUNDEENTZAKO "EMAKUMEEN ETA GIZONEN BERDINTASUNERAKO LANKIDETZA ERAKUNDEA" AINTZATESTEA

11/2014 Dekretua, otsailaren 11koa, «Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako Lankidetzaren Erakundea» aitortzea arautzen duena.

<https://www.lehendakaritza.ejgv.euskadi.net/r48-bopv2/eu/bopv2/datos/2014/02/1400882a.pdf>

Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako Lankidetzaren Erakundearen aitortzea eskatzeko webgunea.

<https://www.emakunde.euskadi.eus/informacion/entidades-colaboradoras/webema01-contenttemas/es/>

### **BERDINTASUNERAKO MINISTERIOAREN BEREIZGARRIA ENPRESETAN, BERDINTASUN ARLOAN, "BERDINTASUNA ENPRESAN"**

333/2023 Errege Dekretua, maiatzaren 3koa, "Berdintasuna Enpresan" bereizgarria ematea eta erabiltzea arautzen duen urriaren 26ko 1615/2009 Errege Dekretua aldatzen duena.

<https://www.boe.es/eli/es/rd/2023/05/03/333>

"Berdintasuna Enpresan" bereizgarria eskatzeko webgunea.

<https://www.igualdadenaempresa.es/DIE/convocatorias/home.htm>

### **ENPRESA SAREAK**

BAI SAREA Emakumeen eta gizonen berdintasunerako erakunde laguntzaileen sarea. Emakunde-Emakumearen Euskal Erakundea.

<https://baisarea.eus/>

Erantzunkide Sarea, Gipuzkoako Foru Aldundia.

<https://www.gipuzkoa.eus/es/-/abian-da-erantzunkide-sarea>

Red Denbora, Bizkaiko Foru Aldundia eta Bilboko Udala.

<https://denbora.eus/>

### **KLIMA-ALDAKETA EUSKADIN, GENERO-IKUSPEGITIK**

Klima-aldaketa Euskadin, genero-ikuspegitik. Ihobe.

<https://www.ihobe.eus/publicaciones/cambio-climatico-en-euskadi-desde-perspectiva-genero-3>



# GLOSARIOA

---





Jarraian, gida honetan azaltzen diren eta gida hobeto ulertzen lagundu dezaketen kontzeptu batzuk azalduko dira:

Horietako bakoitzerako iturria adierazten da. Izartxo (\*) batez adierazitakoek iturri bera parteka-tzen dute<sup>39</sup>. Bi izartxo (\*\*) adierazitakoak Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako eta Emakumeen aurkako Indarkeria Matxistarik Gabeko Bizitzetarako otsailaren 18ko 4/2005 Legetik datoz:

### **EKINTZA POSITIBOA (\*\*)** (beste iturri batzuk)

*Denboran ondo mugatutako berariazko neurri zehatzak dira; beren helburua bizitzaren eremu guztietan sexuaren zioz gertatzen diren egitatezko ezberdintasunak ezabatzea edo murriztea da, emakumeen eta gizonen arteko berdintasun erreala eta eraginkorra sustatzeko. (Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako eta Emakumeen aurkako Indarkeria Matxistarik Gabeko Bizitzetarako otsailaren 18ko 4/2005 Legea).*

*Talde jakin bati zuzendutako neurriak dira; neurri horien helburua da bereizkeria ezabatzea eta prebenitzea, edo egungo jokabide, portaera eta egiturek sortutako desabantailak konpentsatzea.*

*Iturria: Europako Batzordea.*

### **SEXU-JAZARPENA**

*Izaera sexualeko portaera oro, hitzezkoa edo fisikoa, pertsona baten duintasunaren aurka egitea helburu edo ondorio duena, bereziki ingurune larderiatsua, apalesgarria edo iraingarria sortzen denean.*

*Nolanahi ere, bereizkeriatzat hartuko dira sexu-jazarpena eta sexuan oinarritutako jazarpena. Eskubide bat edo eskubide-espektatiba bat baldintzatzea sexu-jazarpenerako edo sexuagatiko jazarpenerako egoera bat onartzeko, sexuagatiko bereizkeria-egintzatzat ere hartuko da.*

*Iturria: 3/2007 Lege Organikoa, martxoaren 22koa, emakumeen eta gizonen berdintasun eragingarrirako.*

### **SEXUAGATIKO JAZARPENA**

*Pertsona baten sexuaren arabera, bere duintasunaren aurka egiteko eta larderiatzeko, apalesgarrizko edo irainezko ingurunea sortzeko helburuarekin edo eraginarekin egindako edozein jokabide.*

*Nolanahi ere, bereizkeriatzat hartuko dira sexu-jazarpena eta sexuan oinarritutako jazarpena. Eskubide bat edo eskubide-espektatiba bat baldintzatzea sexu-jazarpenerako edo sexuan oinarritutako jazarpenerako egoera bat onar-tzeko, sexuagatiko bereizkeria-egintzatzat ere hartuko da.*

*Iturria: 3/2007 Lege Organikoa, martxoaren 22koa, emakumeen eta gizonen berdintasun eragingarrirako.*

### **GENEROAREN ARABERAKO AZTERKETA**

*Programek, proiektuek, politikek eta legegintza-piezek gizonengan eta emakumeengan duten eragin berezitua ikusteko modu sistematikoa da. Prozesu honen hasieran, sexuaren arabera bereizitako datuak eta barne hartutako biztanleriari dagokion generoarekin lotutako informazioa biltzen dira. Generoaren araberako azterketak barne har ditzake gizonen eta emakumeen, gizarte-eragile gisa, erabiltzen dituzten hainbat era gizartearen ezarritako rola, harremanak eta prozesuak aldatzen parte-hartzeko, banakako eta taldeko interesek motibatuta.*

*Iturria: United Nations International Research and Training Institute for the Advancement of Women- INSTRAWtik hartua. Oinarrituta dago Health Canada, 2003 and ILO 2000 and Gender and Biodiversity Research guidelines-en. Ottawa: International Development Research Centre, 1998.*

### **ORDAINSARIEN EDO SOLDATEN AUDITORETZA**

*Berdintasun plan bat egiten duten enpresek ordainsari-auditoretza bat sartu beharko dute plan horretan, berdintasun plan horiek behar duten negoziazioa egin ondoren. Parte den berdintasun planaren indarraldia izango du, bertan beste iraunaldi txikiagoa zehazten ez bada.*

<sup>39</sup> Emakunderen web orria. <https://www.emakunde.euskadi.eus/terminoen-glosarioa/webema01-contentemas/eu/>

*Ordainsari-auditoretza helburua da enpresaren ordainsari-sistemak, zeharka eta osorik, ordainsarien arloan emakumeen eta gizonen arteko berdintasun-printzipioaren aplikazio eraginkorra betetzen duen egiaztatzeko behar den informazioa lortzea. Era berean, ordainsari-berdintasuna bermatzeko dauden edo sor daitezkeen oztopoak eta zailtasunak saihesteko, zuzentzeko eta prebenitzeko beharrak zehazteko aukera eman beharko du, baita ordainsari-sistema horren gardentasuna eta jarraipena ziurtatzeko ere.*

*Ordainsarien auditoretza berekin dakar enpresaren ordainsari-egoeraren diagnostikoa egitea, lanpostuen ebaluazioa eta lanpostuak baloratzeko sistema kontuan hartuta, bai eta ordainsarien arteko aldea eragiten duten beste faktore batzuen garrantzia ere, bai eta enpresako kontziliazio eta erantzukidetasun neurrien diseinuan edo erabileran hauteman daitezkeen gabeziak edo desberdintasunak, edo langileek beren lanbide-sustapenean edo sustapen ekonomikoan beste faktore batzuen ondorioz izan ditzaketen zailtasunak, hala nola mugikortasunaren arloko enpresa-jarduera diskrezionalak edo justifikatu gabeko prestasun-eskakizunak.*

*Auditoretzak, halaber, ordainsari-desberdintasunak zuzentzeko jarduketa plan bat ezarri behar du, honako hauek zehaztuta: helburuak, jarduketa zehatzak, kronograma, horien ezarpenaz eta jarraipenaz arduratzen den pertsona edo pertsonak, eta jarraipenerako eta hobekuntzak ezartzeko sistema bat, lortutako emaitzetatik abiatuta.*

*Iturria: 902/2020 Errege Dekretua, urriaren 13koa, emakumeen eta gizonen arteko ordainsari berdintasunari buruzkoa.*

#### **SOLDATA-ARRAKALA**

Bi sexuetako langileek jasotako soldaten artean dagoen aldea, langile guztien orduko diru-sarrera gordinen arteko batez besteko aldea oinarri hartuta.

Iturria: Eurostat, Europar Batasuna.

#### **EMAKUMEEN ETA GIZONEN BERDINTASUNAREN ARLOKO KLAUSULA SOZIALAK KONTRATAZIOAN**

*Administrazioek kontratazioan, dirulaguntzetan edo hitzarmen publikoetan barne hartzen dituzten betekizun, irizpide, betebeharrak edo konpromisoen multzoa, emakumeen eta gizonen berdintasuna lortzeko bidean aurrera egitea helburu duena.*

*Iturria: <https://www.emakunde.euskadi.eus/informazioa/klausulak-laguntza-glosarioa/webema01-contentemas/eu/>*

#### **BIZITZA PERTSONALA, FAMILIAKOA ETA LANEKOA UZTARTZEA**

*Pertsonak hainbat eremutan (pertsonala, familiarra, soziala eta lanekoa) dituzten beharrei erantzun behar diete, eta ezinbestekoa da gizartea antolatzeko eredu berri bat ezartzea, emakumeek eta gizonak behar horiek ase di-tzaten eta eremu publiko eta pribatuko erantzukizunei aurre egin diezaizaten.*

*Iturria: <https://www.emakunde.euskadi.eus/informazioa/klausulak-laguntza-glosarioa/webema01-contentemas/eu/#20>*

#### **GENERO-ERAIKUNTZA**

*Genero-eraikuntza (ikus aurrerago "genero" hitzaren definizioa) testuinguru geografiko eta historiko jakin batean gertatzen den prozesu sozial eta kultural bat da. Prozesu horren bitartez, gizarte jakin batek une jakin batean emakume edo gizon batengandik espero duena zehazten da, baita gizonen eta emakumeen arteko harremanek nolakoak izan behar duten ere. Generoa sozializazio-prozesuetan ikasten da, eta, horregatik da zurruna eta malgua aldi berean; malgua, edo etengabe aldatzen ari dena, gizartea bilakatzen delako, baina, aitzitik, zurruna bilakaera hori motela delako; izan ere, aldaketa sozialek finkatuta eta sendotuta egon behar dute aldaketa deitu ahal izateko.*

*Genero-eraikuntzaren barnean arauak, aginduak, sinesmenak, eta abar –aginduak, azken batean–, kontzienteak nahiz inkontzienteak, sartzan dira, eta prozesu kulturalak eta sozialak oharkabean gertatzen direnez, askotan programatuta ez dauden eta espero ez diren genero-inpaktu horiek kontziente bihurtzen ikasi behar da.*

*Iturria: nork egina.*

## ERANTZUNKIDETASUNA

*Gizonen, emakumeen, administrazio publikoen, enpresen eta sindikatuen konpromiso soziala, ugalketa eta ekoizpena, etxekoa eta publikoa, zaintza eta sostengua neurri eta balio berean zaintzeko eta horretaz arduratzeko.*

Iturria: <https://www.emakunde.euskadi.eus/informazioa/klausulak-laguntza-glosarioa/webema01-contentemas/eu/#20>

## ZUZENeko DISKRIMINAZIOA (\*\*)

*Zuzeneko bereizkeria egongo da pertsona bat beste pertsona bat baino modu txarragoan tratatua izaten denean edo tratatu izan daitekeenean, haren sexua edo sexuarekin zuzenean lotutako inguruabarrak direla-eta, hala nola haurdunaldia edo amatasuna. Delitu gisa tipifika daitekeen arren, sexu-jazarpena eta sexuan oinarritutako jazarpena sexuagatiko zuzeneko bereizkeriatzat hartzen dira.*

(\*\*) (Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako eta Emakumeen aurkako Indarkeria Matxistarik Gabeko Bizitzetarako otsailaren 18ko 4/2005 Legea).

## ZEHARKAKO DISKRIMINAZIOA (\*\*)

*Zeharkako bereizkeria egongo da itxuraz neutroa den egintza juridiko, irizpide edo praktika batek sexu bereko pertsonen proportzio nabarmen handiago bati kalte egiten dionean, salbu eta egintza juridiko, irizpide edo praktika hori egokia eta beharrezkoa denean, eta sexuarekin lotuta ez dauden irizpide objektiboekin justifikatu daitekeenean.*

(\*\*) (Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako eta Emakumeen aurkako Indarkeria Matxistarik Gabeko Bizitzetarako otsailaren 18ko 4/2005 Legea).

## ANIZTASUNA (\*)

*Pertsonen artean, emakumeen eta gizonen artean, eta emakumeen artean nahiz gizonen artean ematen diren diferentziak, honako alderdi hauetan adierazitakoak: arraza, kolorea, jatorri etnikoa, hizkuntza, erlijioa, politikari edo bestelako gaiet buruzko iritziak, gutxiengo nazional baten parte izatea, ondarea, jaioterria, ezintasuna, adina, sexu-joera edo beste edozein baldintza edo inguruabar pertsonal edo sozial.*

*Aniztasun horrek potentzialtasuna eta aberastasuna adierazten ditu, baina, kultura-, gizarte- eta denbora testuinguru jakin batzuetan, aniztasuna adierazten duten faktoreak bereizkeria-faktore bihurtzen dira, eta, sexu bereiz-keriari batuta, bereizkeria sortzen dute.*

Iturria: Giza Eskubideen Europako Gutuna.

## EKOFEMINISMOA EDO EKOLOGIA FEMINISTA

*Gai ekologista txertatzen duen feminismoaren korrantea da. Feminismoak eta ekologiak dauzkaten sinergiak har-tzen ditu kontuan, egungo sistema soziala, ekonomikoa eta ingurumen-arlokoa, zaintzen alorra -pertsonena nahiz ingurumenarena- ikusezin egiten duena eta alor hori erabateko krisian daukana, zalantzan jartzen du. Uste da ekonomia handiak, produkzioak, baliabideen maximizazioak eta mozkinak, inguratzen gaituen ororen moneta-balioak eta abarrek ez dutela kontuan hartzen ingurumenaren eta gizakiaren kostua.*

Iturria: nork egina.

## EKONOMIA FEMINISTA

*Ekonomia feminista pentsamendu ekonomiko heterodoxoaren korrante modura defini daiteke. Korrante horretan teoria eta errealitate ekonomiko eta sozialei buruzko irakurketa kritiko bat planteatzen da, emakumeei eta gizonei esleitutako rolen azterketatik abiatuta.*

*Ekonomia feministaren ibilbide historikoa luzea da, XIX. mendearen hasieran sortu zen eta nagusitzen den pentsamendu ekonomikoaren ibilbide historikoarekin batera gertatzen da. Haatik, XX. mendeko hirurogeita hamarreko hamarkadatik aurrera nabarmentzen da haren presentzia, Ekonomia Feministaren Nazioarteko Elkartearen eratu ondoren.*

*Ez da pentsamendu monolitikoko korrante bat, ez dagoelako feminismo bakarra, ezta ekonomiaren ikuspegi bakarra ere; bi iturri horietatik elikatzen da. Hala eta guztiz ere, ikerlariek partekatzen dituzten eta erabiltzen dituzten gogoetarako zenbait elementu daude. Horietako bat errealitatearen ikuspegi kritikoa da, ezberdintasun sozialekiko, oro har, eta, zehazki,*

generoarekin lotutako ezberdintasunekiko duten kezka. Beste bat da zenbaitetan ez dutela ekonomia ortodoxoak errealitate ekonomikoa ulertu eta azaltzeko duen modua partekatzen. Horren ondorioz, duela gutxira arte, ukaezinak ziren kontzeptu ekonomikok zalantzan jarri dituzte. Hirugarrena aldaketarako borondate eta irrika izango litzateke, harreman ekonomiko eta sozial bidezko eta zuzenagoa izango duen mundu baten aldeko apustua. Dena den, hori lortzeko bideak eta lehentasunak eztabaidagarriak izan daitezke.

*Iturria: Revista vasca de Economía-Ekonomiaz, 91. zk. Economía feminista: ikuspegiak eta proposamenak.*

### **SEXUAREN ARABERAKO ROLAK ETA ESTEREOTIPOAK EZABATZEA (\*\*)**

*Emakumeen eta gizonen arteko desberdintasunaren oinarri diren sexuaren araberako rol sozialak eta estereotipoak ezabatzea. Rol eta estereotipo horien arabera, emakumei etxeko eremuaren ardura esleitzen zaie, eta gizonen eremu publikoarena, balorazio eta aintzatespen ekonomiko eta sozial oso desberdinarekin.*

*Enpleguaren eremuan, bereizketa horizontalari aurre egiteko lanen balorazio desorekatuari ekin behar zaio. Gizarte-arloan, etxeko lanen eta zaintza-lanen aitorpena sustatzea.*

*(\*\*) (Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako eta Emakumeen aurkako Indarkeria Matxistarik Gabeko Bizitzetarako otsailaren 18ko 4/2005 Legea).*

### **EMAKUMEEN AHALDUNTZEA (\*\*) (beste iturri batzuk)**

*Prozesu hori emakumeek gauzatzen dute emakume izateagatik jasaten duten desberdintasun- eta diskriminazio-egoera estrukturalaren kontzientzia indibiduala eta kolektiboa hartzeko, bai eta gaitasuna, boterea eta kontrola eskuratzeko ere, beren bizitzari buruzko erabaki estrategikoak hartu ahal izateko eta bizitzaren eremu guztietan generoagatiko desberdintasuna eta diskriminazioa indartzen eta betikotzen duten egiturak eta erakundeak eraldatzeko.*

*(\*\*) (Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako eta Emakumeen aurkako Indarkeria Matxistarik Gabeko Bizitzetarako otsailaren 18ko 4/2005 Legea).*

*Ahalduntzea pertsona bakoitzak dituen premia eta itxaropenekin eta pertsona bakoitzaren baliabideekin lotuta dago. Ahalduntze-prozesuan dagoen pertsona orok badaki zer premia dituen, eta dauzkan baliabideak erabiltzen ditu premia horiek gainditzeko. Pertsonak bere helburuak, baliabideak eta uneak identifikatzen ditu. Prozesu indibidualak dira, baina eragin sistemikoa dutenak.*

*Erakundearen eremuan, beren antolamendu-kulturak eta lidergoa egikaritzen dutenek elkarrekin arduratu behar dute haztegia sortzeaz erakundeko pertsonen, eta bereziki, emakumeen ahalduntzea errealitate bihurtzeko, eta, aitzitik, ahalduntze hori ez ezeztatzeko edo zigortzeko.*

*Ahalduntzea kontzeptuari buruz, honako hau jakin behar da sakonago:*

*Ahalduntzea terminoa ingelesezko empowerment kontzeptuaren itzulpen literala da, eta pertsonen edo taldeen "ahalmen gehiago izatea" esan nahi du; hau da, posizio sozial, ekonomiko eta politikoa indartzea. Emakumeen eta gizonen berdintasunaren testuinguruan, emakumeek beren buruen eta taldearen kontzientzia hartzearen prozesuarekin dago lotuta; kontzientzia hartzeak aukera ematen die erabakiak hartzeko prozesuetan partehartze handiagoa izateko, agintera errazago sartzeko eta eragin handiagoa izateko.*

*Iturria: Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako IV. Plana.*

*Genero-ikuspegiaren kontzeptu nagusia da. Emakumeen posizio soziala, ekonomikoa eta politikoa indartzea dakar berekin. Bere helburua da sexuen arteko botere-erlazioak murriztea edo ezabatzea. Garrantzitsua da botere terminoa «zerbaitetarako botere» gisa erabiltzen dela azpimarratzea, -adibidez, gizarte-harreman batzuetan edo guztietan eragina, boterea eta buruzagitza izateko bakoitzaren gaitasun eta trebetasunak aintzat hartzea eta horren arabera aritzea-, eta ez beste pertsonengan izan dezakegun boterearen arabera.*

*Iturria: «Aurrekontu Publikoak Genero Klabea», Emakunde.*

*Emakumeek eta gizonen beren bizitzaren kontrola hartzea ahalbidetzen duen prozesuari egiten dio erreferentzia: beren agendak ezartzen dituzte, gaitasunak jasotzen dituzte (edo jada dituzten gaitasunak eta ezagutzak aintzatesten dira), eta horrek autoestimua areagotzen, arazoak konpontzen eta autokudeaketa garatzen laguntzen die. Prozesua eta emaitza da.*

*Iturria: INSTRAWtik hartua; IDRC 1998n dago oinarrituta.*

*Adierazten du emakumeek gaitasun gehiago izatea beren bizitzetan aukeraketa estrategikoak egiteko, gaitasun hori mugatuta egon ohi zen testuinguruetan.*

*Iturria: INSTRAWtik hartua. Kabeer, N. Reflections on the Measurement of Women's Empowerment dago oinarrituta.*

### **GENERO EKITATEA**

*Inpartzialtasuna emakumeek eta gizonek beren premien arabera jasotzen duten tratuan, berdintasunezko tratuarekin edo tratu bereziarekin, baina baliokidetzat jotzen dena eskubideei, onurei, betebeharreri eta aukereri dagokienez. Garapenaren eremuan, genero-ekitateko helburu batek, askotan, emakumeek dituzten desabantaila historiko eta sozialak konpentsatzera bideratutako neurriak hartzea eskatzen du.*

*Iturria: Genero berdintasuna. Unesco. Nekazaritza Garatzeko Nazioarteko Funtza (FIDA): <http://www.ifad.org/gender/glossary.htm> (ingelesez)*

### **GENERO ESTEREOTIPOAK**

*Glosario honetan jasotzen den "Sexuaren arabeko estereotipoak ezabatzea" definizioari lotzen zaio.*

### **GENEROA (\*)**

*Gizonak eta emakumeak desberdintzen dituen sinesmen, ezaugarri pertsonal, jarrera, sentimendu, balio, jokaera eta jardueren multzoa da; desberdintze hori gizarte-eraketaren prozesuaren bidez egiten da, eta prozesu horrek hainbat ezaugarri ditu. Alde batetik, zenbait alorretan garatzen den prozesu historikoa da: estatuan, lan merkatuan, eskoletan, komunikabideetan, legeetan, familian eta pertsonen arteko harremanetan. Beste alde batetik, prozesu horren ondorioz ezaugarri eta jarduera horiek hierarkizatu egiten dira, eta maskulinitzat jotzen direnei balio handiagoa ematen zaie.*

*Iturria: Lourdes Benería, -1987, 46-; Maqueiran -1998-, Estebanen -2001, 28- jaso.*

*Gizarteak bi sexuekin era berezitan lotzen dituen rol, harreman, pertsonalitate-ezaugarri, jarrera, jokabide, balio, botere erlatibo eta eraginaren multzoa adierazten du; gizarteak berak eratzen ditu alderdi horiek guztiak. Sexu biologikoa ezaugarri genetiko eta anatomikoen bidez dago zehaztuta; generoa, berriz, geureganatutako eta ikasitako nortasuna da, eta asko aldatzen da kultura batetik bestera eta kultura bakoitzaren barnean. Generoa erlazionala da; izan ere, ez dago emakumeekin edo gizonekin bakarrik lotuta, bien arteko harremanekin baizik.*

*Iturria: INSTRAW*

*Genero kontzeptuak gizonen eta emakumeen arteko desberdintasun sozialak (desberdintasun biologikoak kontuan hartu gabe) adierazten ditu; desberdintasun horiek ikasi egiten dira, denborarekin aldatu egiten dira eta asko aldatzen dira kultura batetik bestera eta kultura bakoitzaren barruan.*

*Iturria: Europako Batzordea.*

### **AUKERA-BERDINTASUNA (\*\*)**

*Emakumeek eta gizonek, berdintasun-baldintzetan, eskubide politikoak, zibilak, ekonomikoak, lanekoak, sozialak, kulturalak, ingurumenekoak eta arauetan aitor daitezkeen gainerako oinarritzko eskubideak benetan baliatzea, boterea eta baliabide eta onura ekonomiko eta sozialak kontrolatzea eta eskuratzea barne.*

*Aukera-berdintasunaz ari garela, zera esan nahi da: agintea eta baliabide eta onura sozial eta ekonomikoak eskuratzeko abiagune edo hasierako baldintzak ez ezik, horiek guztiak gauzatzeko eta behar den moduan kontrolatzeko baldintzez ere ari garela.-*

*(\*\*) (Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako eta Emakumeen aurkako Indarkeria Matxistarik Gabeko Bizitzetarako otsailaren 18ko 4/2005 Legea).*

### **TRATU BERDINA (\*\*)**

*Pertsonen sexuaren arabeko bereizkeriarik ez egotea, ez zuzenean eta ez zeharka.*

*Zuzeneko diskriminazioa dago baldin eta pertsona bat, sexua edo sexuarekin zuzenean lotuta*



dauden inguruabarrak direla-eta –haurdun egonda edo ama izanda, esaterako–, beste pertsona bat baino okerrago tratatzen bada, justifikazio objektibo eta arrazoizkorik egon gabe. Delitu gisa izan dezakeen tipifikazioa ahaztu gabe, laneko sexu-jazarpena sexuaren ziozko zuzeneko bereizkeriatzat jotzen da.

Zeharkako diskriminazioa dago neurri, irizpide edo jardute batek, itxuraz neutroa izanda ere, sexu bereko multzo aski handiago bati kalteak eragiten dizkionean, salbu eta neurri, irizpide edo jardute hori egokia eta beharrezkoa denean, eta sexuarekin lotuta ez dauden irizpide objektiboak erabilia justifikatzeko modukoa denean.

Iturria: (\*\*) (Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako eta Emakumeen aurkako Indarkeria Matxistarik Gabeko Bizitzetarako otsailaren 18ko 4/2005 Legea).

### **ORDAINSARI-BERDINTASUNA / SEXUAN OINARRITUTAKO ORDAINSARI-BERDINTASUNA**

Enpresak ordainsari bera ordaindu beharko du balio bereko lana egiteagatik, zuzenean edo zeharka ordainduta, eta edozein dela ere ordainsariaren izaera, soldatakoa edo soldataz kanpokoa, eta ezin izango da inolako bereizkeriarik egin lan horren elementu edo baldintzetako batean ere.

Lan batek beste batek duen balio bera izango du, baldin eta honako hauek baliokideak badira: benetan esleitutako eginkizunen edo zereginen izaera, lan hori egiteko eskatzen diren hezkuntza-, lanbide- edo prestakuntza-baldintzak, lan hori egitearekin hertsiki lotuta dauden faktoreak eta jarduera horiek benetan gauzatzen diren lan-baldintzak.

Iturria: Langileen Estatutua. 2/2015 Legegintzako Errege Dekretua, urriaren 23koa, Langileen Estatutuaren Legearen testu bategina onartzen duena. 28. Artikulua.

### **BERDINTASUNERAKO ILUSIOA / NEUTRALITASUNERAKO ILUSIOA**

Berdintasunerako ilusioa edo neutraltasunerako ilusioa dago uste denean modu neutro batean – itxuraz neutroa den moduan–, hau da, bereziki gizonei edo emakumeei zuzendu gabe, baizik eta erakunde edo herri bateko per-sona guztiei bideratuta diseinatutako edo egikaritutako prozesu, programa, zerbitzu edo jarduera batek eragin desberdinik ez duenean emakumeengan eta gizonengan. Egia esan, ez da neutrala, baizik eta prozesu, programa, zerbitzu edo jarduera batek eduki dezakeen izaera desberdina, kaltegarria edo diskriminatzailea ez ezagutzea ezkututzen du. Ez ezagutze hori ezkututzen dute errealitatea interpretatzen lagunduko duten eta sexuaren arabera bereizitako datuekin diseinatu ez delako; genero-inpaktuari buruzko sentsibilizaziorik edo prestakuntzarik ez duelako, edo genero-aginduek gure lan-testuinguruko emakumeengan eta gizonengan edo zerbitzuak eskaintzen dizkiegun emakumeengan edo gizonengan dituzten inplikazioei buruzko interpretazio kontzientea egin ez delako, eta agindu horiek kontuan hartzen ez badira eta neurri zuzentzaileak abian jartzen ez badira desberdintasunak sortzen dituztelako interpretaziorik ere egin ez delako.

Iturria: nork egina.

### **GIZONEN INPLIKAZIOA (\*\*)**

Emakumeak ahalduntzeko lehentasunezko lana indartzeko eta osatzeko, eta pertsona guztien giza garapenerako eta justizia soziala eta berdintasuna lortzeko bide gisa, beharrezkoa da gizonak berdintasunaren alde eta indarkeria matxistaren aurka kontzientziatzea, erantzukizuna, parte-hartzea eta inplikatzea sustatzea, zeharka eta ekintza espezifikoen bidez, baita berdintasunezkoak ez diren maskulinitateak zalantzan jartzea eta desagerraraztea ere.

Iturria: (\*\*) (Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako eta Emakumeen aurkako Indarkeria Matxistarik Gabeko Bizitzetarako otsailaren 18ko 4/2005 Legea).

### **GENEROAREN IKUSPEGIA SISTEMATIKOKI SARTZEA (GENERO-MAINSTREAMINGA) (\*\*)**

Emakumeen eta gizonen egoerak, baldintzak, nahiak eta premiak sistematikoki aintzat hartzea, desberdintasunak ezabatu eta politika eta ekintza guztietan, maila guztietan eta plangintza-, egikaritze- eta ebaluazio-fase guztietan berdintasuna sustatzea bilatzen duten berariazko helburu eta jarduketak sartuz.

Iturria: (\*\*) (Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako eta Emakumeen aurkako Indarkeria Matxistarik Gabeko Bizitzetarako otsailaren 18ko 4/2005 Legea).

### IKUSPEGI INTERSEKZIONALA TXERTATZEA (\*\*)

*Beharrezkoa da diskriminazioari anizkoitzari aurre egitea eta diskriminazio-egoerak eragin ditzaketen beste faktore batzuk dituzten emakumeen edo emakume-taldeen oinarrizko eskubideak benetan baliatzen direla bermatzea.*

*Ikuspegi intersekzionala sustatzeak esan nahi du kontuan hartzea sexua eta/edo generoa nola erlazionatzen eta elkarri eragiten diren beste faktore horiekin hainbat mailatan eta, askotan, aldi berean, nola sortzen diren identitate gainjarri eta intersekzionatuak, baita botere- eta zapalkuntza-egoera eta -ardatz desberdinak eta elkarri lotuak ere.*

*Hona hemen diskriminazio anizkoitza eragin dezaketen faktoreetako batzuk: arraza, kolorea, jatorri etnikoa, hizkuntza, erlijioa, iritzi politikoak edo bestelakoak, gutxiengo nazional bateko kide izatea, ondarea, jaiotza, desgaitasuna, adina, sexu-orientazioa, genero-identitatea, genero-adierazpena, migrazio-prozesua, errefuxiatuaren estatusa, kultura, landa-jatorria, gizarte-diskriminazioko egoera, seropositibotasun-egoera, guraso bakarreko familia, familia-konfigurazioa edo beste edozein baldintza edo inguruabar pertsonal, sozial edo administratibo.*

*(\*\*) 4/2005 Legea, otsailaren 18koa, Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerakoa eta emakumeen aurkako indarkeria matxistarik gabeko bizitzena.*

### GENEROAREN EGOKITASUNA

*Egoera horretan, garrantzitsua da genero-dimentsioa kontuan hartzea, kontuan hartzeak edo ez hartzeak ondorio desberdinak baitakartza emakumeen eta gizonen errealtatean.*

*Iturria: <https://www.emakunde.euskadi.eus/informazioa/klausulak-laguntza-glosarioa/webema01-contentemas/eu/#20>*

### EMAKUMEEN ETA GIZONEN BERDINTASUNERAKO PLANA

*Berdintasun-planak, nahitaezkoak edo borondatezkoak, egoeraren diagnostikoa egin ondoren hartutako neurrien multzo ordenatu bat dira, enpresan emakumeen eta gizonen arteko tratu- eta aukera-berdintasuna lortzeko eta sexuagatiko diskriminazioa ezabatzeko.*

*Diagnostikoa gutxienez honako gai hauei buruzkoa izango da: a) Hautaketa- eta kontratazio-prozesua, b) Lanbide-sailkapena, c) Prestakuntza, d) Lanbide-sustapena, e) Lan-baldintzak, emakumeen eta gizonen arteko soldata-auditoretza barne, Emakumeen eta Gizonen arteko Ordainsari Berdintasunari buruzko urriaren 13ko 902/2020 Errege Dekretuan ezarritakoaren arabera, f) Bizitza pertsonalaren, familiarren eta lan-bizitzaren eskubideetan erantzukidetasunez jardutea, g) Emakumeen ordezkari txikia, h) Ordainsariak, i) Sexu-jazarpenaren eta sexuan oinarritutako jazarpenaren prebentzioa.*

*Berdintasun-planak honela egituratuko dira, eta, gutxienez, honako eduki hau izango dute:*

*a) Hitzarmena hitzartzen duten alderdiak zehaztea.*

*b) Pertsonal-, lurralde- eta denbora-eremua.*

*c) Enpresaren egoeraren diagnostikoari buruzko txostena.*

*d) Ordainsarien auditoretzaren emaitzak, bai eta indarraldia eta aldizkakotasuna ere, Emakumeen eta Gizonen arteko Ordainsari Berdintasunari buruzko urriaren 13ko 902/2020 Errege Dekretuan ezarritakoaren arabera.*

*e) Berdintasun-planaren helburu kualitatiboak eta kuantitatiboak definitzea.*

*f) Neurri zehatzen deskribapena, horiek gauzatzeko eta lehenesteko epea, eta neurri bakoitzaren bilakaera zehazteko adierazleak diseinatzea.*

*g) Neurri eta helburu bakoitza ezartzeko, jarraipena egiteko eta ebaluatzeko beharrezkoak diren giza baliabide eta baliabide materialak identifikatzea.*

*h) Berdintasun-planaren neurriak ezarri, jarraitu eta ebaluatzeko jardueren egutegia.*

*i) Aldizkako jarraipen-, ebaluazio- eta berrikuspen-sistema.*

*j) Berdintasun-planen jarraipena, ebaluazioa eta aldizkako berrikuspena egiteko ardura duen batzorde edo organo parekidearen osaera eta funtzionamendua.*

*k) Aldatzeko prozedura, aplikazioan, jarraipenean, ebaluazioan edo berrikuspenean sor daitezkeen desadostasunak konpontzeko prozedura barne, legezko edo hitzarmenezko araudiak egokitzapena behartzen ez duen bitartean.*

*Berdintasun Planak diagnostikoaren emaitzen arabera beharrezkoak diren neurriak jasoko ditu, eta martxoaren 22ko 3/2007 Lege Organikoaren 46.2 artikuluan zerrendatu gabeko gaiei buruzko neurriak jaso ahal izango ditu, hala nola genero-indarkeria, hizkuntza eta komunikazio ez-sexista edo beste batzuk, enpresaren eremuan sexuaren ziozko desberdintasunak eta bereizkeria, zuzena edo zeharkakoa, ezabatzeko ezarritako helburu bakoitzeko ebaluagarriak diren helburu eta neurri guztiak identifikatuz.*

*Nolanahi ere, berdintasun-planean jasotako berdintasun-neurriek enpresaren benetako egoerari erantzun beharko diote, diagnostikoan jasotzen den bezala, eta enpresan emakumeen eta gizonen arteko benetako berdintasuna lortzen lagundu beharko dute.*

*Iturria: 901/2020 Errege Dekretua, urriaren 13koa, berdintasun-planak eta horien erregistroa arautzen dituena eta laneko hitzarmen eta akordio kolektiboen erregistroari eta gordailuari buruzko maiatzaren 28ko 713/2010 Errege Dekretua aldatzen duena.*

### **SEXU-JAZARPENA ETA SEXUAN OINARRITUTAKO JAZARPENA PREBENITZEKO ETA KASU HORIETAN JARDUTEKO PROTOKOLOA**

*Helburu hauek betetzen dituen neurri-multzo ordenatua:*

*a) Sexu-jazarpenaren eta/edo sexuan oinarritutako jazarpenaren prebentzio-kultura sustatzea erakundearen esparru eta estamentu guztietan.*

*b) Enpresaren zero tolerantzia adieraztea, erakundeko edozein estamentutan antzeman daitezkeen sexu-jazarpeneko eta sexuan oinarritutako jazarpeneko egoeren aurrean.*

*c) Sexu-jazarpeneko eta sexuan oinarritutako jazarpeneko mota guztietako jokabideak identifikatzen laguntzea.*

*d) Kexak edo isilpeko salaketak egiteko prozedura erraz, azkar eta irisgarria ezartzea, jazarpenaren biktimek jasaten ari den egoera salatu ahal izan dezaten.*

*e) Jazarpen-salaketak modu arin, azkar eta konfidentzialean ikertzea, enpresan sexu-jazarpeneko eta/edo sexuan oinarritutako jazarpeneko egoerarik gertatu den zehazteko.*

*f) Jazarpenaren erasotzailea zehatzea, hala badagokio, eta sexu-jazarpena edota sexuagatiko jazarpena jasan duen biktimari ordaina ematea.*

*g) Jazarpena jasan duen pertsonari laguntzea, bigarren mailako biktimizazioa edo birbiktimizazioa saihesteko, eta, hala badagokio, behar duen laguntza psikologiko eta sozialerako sarbidea erraztea.*

*Iturria: Lan-eremuan sexu-jazarpenari eta sexuan oinarritutako jazarpenari aurrea hartzeko eta aurre egiteko protokoloa: Erreferentziazko eskuliburua. Ekintzaitzarako, Enpresarako eta Negoziazio Kolektiborako Zuzendariordetza Nagusia. Emakumeen Institutuak argitaratua.*

### **ORDAINSARIEN EDO SOLDATEN ERREGISTROA**

*Enpresa guztiek beren plantilla osoan izan behar duten erregistroa, baita zuzendaritzako langileek eta goi-kargudunek ere. Erregistro horren helburua da pertzepzioen konfigurazioan gardentasuna bermatzea, modu leial eta eguneratua, eta enpresen ordainsariei buruzko informaziorako sarbide egokia bermatzea, haien tamaina alde batera utzita, datuen batez bestekoa eta era banakatua dokumentu bidez landuz.*

*Ordainsarien erregistroak soldaten batez besteko balioak, soldata-osagarriak eta soldataz kanpoko ordainsariak jaso beharko ditu, sexuaren arabera bereizita. Lanbide-talde, lanbide-kategoria, maila, postu edo beste edozein sailkapen-sistema aplikagarritan kontzeptu horietako bakoitzean benetan jasotakoaren batez besteko aritmetikoa eta mediana ezarri beharko dira.*

*Enpresa ordainsari-auditoretza bat egiten ari denean, erregistroak, gainera, enpresako balio bereko lanen mul-tzoen batez besteko aritmetikoak eta ertainak islatu beharko ditu, lanpostuen balorazioaren emaitzen arabera, eta erregistroak justifikazioa jaso beharko du, sexu bateko langileen enpresako ordainsari guztien batez besteko aritmetikoa edo mediana gutxienez ehuneko hogeita bost handiagoa denean.*



*Bermatuta dago langileek ordainsarien erregistroan dagoen informazioa behar bezala eskuratzea, legezko ordezkartzaren bidez beti, halakorik badago, edo zuzenean; kasu horretan, eman beharreko informazioa gizonen eta emakumeen batez besteko ordainsarrietan dauden portzentajezko aldeetara mugatuko da, eta horiek ere bereizita egon beharko dute ordainsariaren izaeraren eta aplikatu beharreko sailkapen-sistemaren arabera.*

*Iturria: 902/2020 Errege Dekretua, urriaren 13koa, emakumeen eta gizonen arteko ordainsari berdintasunari buruzkoa.*

### **ORDEZKARITZA OREKATUA (\*\*)**

*Printzipio hori aplikatzen da epaimahaien, hautaketa-epaimahaien eta pertsona anitzeko gainerako administrazio-organoen izendapenean, eta sozietateetako eta gobernu-organotako administrazio-kontseiluetako karguak eta kideak izendatzean.*

*Erabakiak hartzeko eremu guztietan trebakuntza, gaitasun eta prestakuntza egokia duten emakumeen eta gizonen presentzia orekatua lortzeko neurri egokiak har daitezke.*

*Pertsona anitzeko organoei dagokienez, ordezkartza orekatutzat jotzen da lau kide baino gehiagoko organoetan sexu bakoitzeko pertsonak gutxienez % 40ko ordezkartza dutenean. Gainerakoetan, bi sexuetakoko pertsonak ordezkartuta daudenean.*

*Pertsona anitzeko organoetan ordezkartza orekatuaren irizpidea ez aplikatzea justifikatu ahal izango da honako kasu hauetan:*

*a) Objektiboki frogatzen denean bi sexuetakoko baten presentzia ez dela % 40ra iristen dagokion organoari dagokion sektorean edo eremuan. Kasu horretan, bermatu beharko da organo horretan ordezkartza txikiena duten sexu pertsonen presentzia proportzionala dela, gutxienez, sektore edo eremu horretan duten presentziarekiko, salbu eta hurrengo lerrokatetan adierazitako egoeraren bat gertatzen bada.*

*b) Organoan % 60tik gorako emakume-ordezkartza izanik, gehiegizko ordezkartza hori bat badator emakumeek jasan duten desberdintasun-egoera historikoa zuzentzeko helburuarekin, erabakiak hartzeko eremuetan duten ordezkartza txikiagatik.*

*c) Modu objektiboan frogatzen denean ez dagoela dagokion organoan parte hartzeko gaitasun, gaitasun eta prestakuntza egokia duen sexu jakin bateko pertsonarik, edo, hala izan arren, ezin dutela egin behar bezala justifikatutako arrazoiengatik.*

*d) Organoetako kideen izendapena karguaren arabera egiten denean edo izendapen hori erakunde edo erakunde batek baino gehiagok egiten dutenean. Kasu horretan, ordezkartza orekatuaren irizpideari eutsi beharko zaio erakunde berak izendatutako pertsona-taldeari dagokionez, aurreko paragrafoetan aurreikusitako kasuren bat aplikatu behar denean izan ezik.*

*Iturria: (\*\*) (Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako eta Emakumeen aurkako Indarkeria Matxistatik Gabeko Bizitzetarako otsailaren 18ko 4/2005 Legea).*

### **ROLA (\*)**

*Itxaropen/lexijentzia sozial eta subjektibo gisa sortzen diren funtzioen, zereginen, arduren eta eskumenen multzoa: hau da, pertsona batek rol bat hartzen duenean, bere inguruko jendeak betetzeko eskatzen dio, eta, ez badu betetzen, zigortu egiten du.*

*Normalean pertsonak bere egiten du rola, eta, batzuetan, bere psikologia, afektibitatea eta autoestimua rol horren arabera eratzen ditu.*

*Iturria: INSTRAW.*

### **LAN-MERKATUKO BEREIZKETA**

*Emakumeak eta gizonak jarduera- eta enplegu-mota eta -maila desberdinetan kontzentratzea, non emakumeak gizonak baino okupazio-gama estuago batera (bereizketa horizontala) eta mendeko lanpostuetara (bereizketa bertikala) mugatzen diren.*

*Iturria: <https://www.emakunde.euskadi.eus/kideitu-glosarioa/webema01-contentemas/eu/>*

*<https://www.emakunde.euskadi.eus/informazioa/klausulak-laguntza-glosarioa/webema01-contentemas/eu/>*

## SEGREGAZIO HORIZONTALA EDO SEGREGAZIO OKUPAZIONALA

Emakumeen eta gizonen kontzentrazioa sektore eta enplegu espezifikoeetan.

Iturria: <https://www.emakunde.euskadi.eus/kideitu-glosarioa/webema01-contentemas/eu/>

## BEREIZKETA BERTIKALA EDO KRISTALEZKO SABAIA

Emakumeen eta gizonen kontzentrazioa erantzukizuneko edo lanpostuetako gradu eta maila espezifikoeetan.

Iturria: <https://www.emakunde.euskadi.eus/kideitu-glosarioa/webema01-contentemas/eu/>

Kristalezko sabaia: emakumeek beren garapen profesionalean une jakin batean aurkitzen duten hesi ikusezin eta sotila, emakumeak postu garrantzitsuetan edo erantzukizun handiagoko postuetan sartzea eragozten duena, gizonak nagusi diren erakundeen egitura-sare konplexu baten ondorioz.

Iturria: Glosario Kideitu, Emakunde. [https://www.emakunde.euskadi.eus/webema01-contentemas/es/contenidos/informacion/glosario\\_kideitules\\_10891/glosario\\_kideitu.html](https://www.emakunde.euskadi.eus/webema01-contentemas/es/contenidos/informacion/glosario_kideitules_10891/glosario_kideitu.html)

## SEXUA (\*)

Gizakia gizon edo emakume bezala definitzen duten ezaugarri biologikoak dira. Ezaugarri biologikoen multzoak ez dira elkarren baztertzailak; izan ere, badira biak dituzten pertsonak, baina normalean ezaugarri horiek gizakiak gizon eta emakumetan banatzen dituzte.

Iturria: OME.

## SEXISMOA (\*)

Patriarkatuan erabilitako metodoetako bakoitza eta batera osatzen duten multzoa da; metodo horien ondorioz, pertsonen sexuaren arabera pribilegioak ematen zaizkie edo bereizi egiten dira, eta ez zaie uzten daukaten giza gaitasun guztia garatzen.

Iturria: Toki-aurrekontuak generoaren ikuspegitik. Emakunde; Basauri, Bilbo, Donostia, Ermua eta Ondarroako udalak, eta Berdintasunaren aldeko zeharkaldiak.

## SEXU-GENERO SISTEMA

Sexu-desberdintasunetatik abiatuta gizarteek egiten dituzten praktika, sinbolo, irudikapen, arau eta balio sozialen multzoa.

Sistema horrek emakumeen eta gizonen posizio sozial berezia eta bien arteko harreman desberdinak zehaztu ditu. Historian zehar, sexu-genero sistemak diskriminazio- eta marjinazio-egoera eragin die emakumeei alderdi ekonomiko, politiko, sozial eta kulturaletan, bai eta eremu publikoan eta pribatuan ere, eta oso argi eta bereiziki ezarri du gizonen produkzio-esparruan eta emakumeek ugalketa-esparruan duten esku-hartzea.

Posizio sozial bereizi hori eraikitzeko, pertsona bakoitzarentzako paperak, espazioak, ezaugarriak eta identitateak esleitzen dira, sexu biologikoaren arabera. Horren ondorioz, egoera berezia (eskubideei, balioei, aukerei dagokienez) eta sexuen arteko harremanak antolatu eta arautzen dituen kode konplexua sortzen dira.

Iturria: De Barbieri, 1992. Genero-ikuspegia garapen-proiektu eta -programetan txertatzeko gida metodologikoaren aipamena, Emakunde-Emakumearen Euskal Erakundearen argitalpena, 1998.

## ZORU ITSASKORRA

Kontzeptu hori "kristalezko sabai" fenomenoarekin lotuta dago, eta espazio hori utz ez dezaten emakumeei etxetik ezartzen zaizkien betebeharreri eta deiei dagokie. Kanpoko eskaeren eta familiaratik eta etxetik agertzen direnen arteko oreka lortzea, "zoru itsaskor" horretatik abiatuta, ahalegin fisiko eta emozional handia eta gatazka-iturri izatera iristen da emakumeentzat.

Iturria: "Enplegu- eta prestakuntza-proiektuetan genero-ikuspegia txertatzeko gida. EQUAL esperientziatik ikasten". Emakunde-Emakumearen Euskal Erakundea.

## KRISTALEZKO SABAIA

Kristalezko sabaia esaten zaio segregazio bertikalari. Glosario honetan jasotako "Bereizketa bertikala" definizioari lotzen zaio.

## ORDAINSARIEN GARDENTASUNA

Ordainsarien arloan emakumeen eta gizonen arteko tratu-berdintasunaren eta diskriminaziorik ezaren printzipioa benetan aplikatzen dela bermatzeko, enpresek eta hitzarmen kolektiboek ordainsarien gardentasunaren printzipioa integratu eta aplikatu beharko dute, hau da, langileen ordainsaria zehazten duten alderdiei eta horien elementuei aplikatuta, ordainsari horri ematen zaion balioari buruzko informazio nahikoa eta esanguratsua lortzeko aukera ematen duena.

Ordainsarien gardentasunaren printzipioaren helburua da diskriminazioak identifikatzea, bai zuzenekoak bai zeharkakoak, bereziki lanpostuen balorazio okerraren ondoriozkoak, eta hori gertatzen da balio bereko lan bat egiten denean, hurrengo artikuluen arabera, ordainsari txikiagoa jasotzen denean eta diferentzia hori objektiboki justifikatu ezin denean helburu legitimo batekin, eta helburu hori lortzeko bitartekoak egokiak eta beharrezkoak ez direnean.

Ordainsarien gardentasunaren printzipioa, gutxienez, 902/2020 Errege Dekretuan araututako tresnen bidez aplikatuko da: ordainsarien erregistroak, ordainsarien ikuskaritza, enpresan eta aplikatzekoa den hitzarmen kolektiboan jasotako sailkapen profesionaleko lanpostuak baloratzeko sistema eta langileen informazio-eskubidea.

Iturria: 902/2020 Errege Dekretua, urriaren 13koa, emakumeen eta gizonen arteko ordainsari berdintasunari buruzkoa.

## SOLDATA-GARDENTASUNERAKO MEKANISMOAK

Soldata-gardentasunerako mekanismo edo tresnatzat hartzen dira ordainsarien erregistroak, ordainsarien ikuskaritza, enpresan eta aplikatzekoa den hitzarmen kolektiboan jasotako lanbide-sailkapeneko lanpostuak baloratzeko sistema eta langileen informazio-eskubidea.

Iturria: 902/2020 Errege Dekretua, urriaren 13koa, emakumeen eta gizonen arteko ordainsari berdintasunari buruzkoa.

## EMAKUMEEN AURKAKO INDARKERIA MATXISTA (\*\*)

Giza eskubideen urraketa, lehen mailako arazo sozial eta osasun publikoko arazo bat eta botere-harreman desorekatuen eta emakumeen aurkako diskriminazioaren agerpen bat, zeinak, gainera, generoaren arabera dauden egiturazko desberdintasunak betikotzeko funtzio soziala betetzen baitu. Emakume izateagatik emakumeen aurka, baita neskatoen eta nerabeen eta emakume transexualen aurka ere, gauzatzen den indarkeria oro hartzen du, edo neurritz kanpo eragiten diona, bai eremu publikoan, bai pribatuan. Indarkeria ekintzaz zein ez-egitez erabil daiteke, eta indarkeria gauzatzeko bitartekoak fisikoak, psikologikoak edo ekonomikoak izan daitezke, mehatxuak, larderiak eta hertsapenak barne, baldin eta ondorio gisa kalte, sufrimendu edo kalte fisiko, sexual, psikologiko, sozial, sozioekonomiko edo ondarezkoa badute.

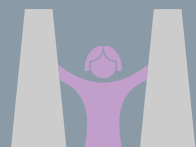
Emakumeen aurkako indarkeria matxista dira bikotekidearen edo bikotekide ohiaren indarkeria, familia barruko indarkeria, sexu-indarkeria, feminizidioa, emakumeen eta nesken salerosketa, sexu-esplotazioa, emakumeen genitalen mutilazioa, nahitaezko ezkontzak eta bestelako jardunbide tradizional kaltegarriak, derrigortzea edo askatasuna arbitrarioki kentzea, tortura, indarkeria instituzionala, jazarpena, genero-indarkeria politikoa, indarkeria digitala eta sare sozialetakoa, obstetrika, sexu- eta ugalketa-eskubideen urraketa, bai eta nazioarteko tratatuetan, Espainiako Zigor Kodean edo estatuko edo autonomia-erkidegoko araudian aurreikusitako emakumeen eta nesken duintasuna, osotasuna edo askatasuna kaltetzen duen edo kaltetu dezakeen beste edozein indarkeria mota ere. Hori guztia, edozein eremu publiko edo pribatuan gertatzen direla ere, eta horren barruan sartzen dira, baina ez dira mugatzen, familia-, lan-, hezkuntza-, osasun-, kirol- eta komunitate-eremuak, komunikabideak, aisialdi- eta jai-guneak eta ingurune birtuala.

Era berean, emakumeen aurkako indarkeria matxistatzat hartzen da biktimak babesten dituzten pertsonen aurka egindako indarkeria, bai eta haien ingurune hurbil edo afektiboaren aurka egindakoa ere, batez ere seme-alaben edo beste senide batzuen aurka, emakumea atsekabetzeko borondatearekin.

Iturria: (\*\*\*) (Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako eta Emakumeen aurkako Indarkeria Matxistatik Gabeko Bizitzetarako otsailaren 18ko 4/2005 Legea).



KUDEAKETA AURRERATUA  
**EUSKALIT**  
GESTIÓN AVANZADA



**EMAKUNDE**  
EMAKUMEAREN EUSKAL ERAKUNDEA  
INSTITUTO VASCO DE LA MUJER

Erakunde autonomiaduna

Organismo Aut nomo del

**EUSKO JAURLARITZA**



**GOBIERNO VASCO**

