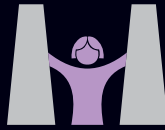


**ENPRESETAN ETA BESTE ENTITATE  
BATZUETAN EMAKUMEEN ETA  
GIZONEN ARTEKO BERDINTASUNARI  
BURUZKO DIAGNOSTIKOAK ETA  
PLANAK EGITEKO TRESNA**

**ENTITATE PUBLIKOETAN ETA  
PRIBATUETAN BERDINTASUNA  
SUSTATZEKO KUDEAKETA**

**KALKULU-ORRIA**



**EMAKUNDE**

EMAKUMEAREN EUSKAL ERAKUNDEA  
INSTITUTO VASCO DE LA MUJER

Eusko Jaurlaritzako Erakunde Autonomiaduna  
Organismo Autónomo del Gobierno Vasco

GIDA

22

Titulua: Enpresetan eta beste entitate batzuetan emakumeen eta gizonen arteko berdintasunari buruzko diagnostikoak eta planak egiteko tresna. Entitate publikoetan eta pribatuetan berdintasuna sustatzeko kudeaketa

Argitaratzailea: Emakunde-Emakumearen Euskal Erakundea  
Manuel Iradier kalea, 36. 01005 Vitoria-Gasteiz.

Taldea: Eraberria Gunea, SM  
Maitane Urbietta Iceta eta Malu Ziordia Fernández de Garaialde

Data: 2019ko irailean berrikusita

Deskribatzaileak: Enpresak, berdintasuna, ekintza-planak, genero-adierazleak, ekintza positiboak

## AURKIBIDEA

AURKEZPENA .....	4
TRESNA: "GENERO-ADIERAZLEEN DIAGNOSTIKOA" .....	5
FUNTSEZKO KONTUAK .....	5
EZAUGARRIAK.....	5
EGITURA.....	6
NOLA APLIKATU?.....	7
IRAKURTZEKO GAKOAK .....	8
FOKALIZATU.....	9
EMAITZA.....	10
GAIAREKIN LOTUTAKO BIBLIOGRAFIA .....	10
ESTEKA INTERESGARRIAK .....	11
TRESNA: "DIAGNOSTIKOTIK PLANERAINO. LEAN_BERDINTASUNA" .....	12
GAKOAK .....	12
EZAUGARRIAK.....	12
TXANTILOIA .....	12
APLIKAZIOA.....	14
EMAITZA.....	16
GAIAREKIN LOTUTAKO BIBLIOGRAFIA .....	16
ESTEKA INTERESGARRIAK .....	16

[TRESNA: KALKULU-ORRIA \(Babestua\)](#)

[TRESNA: KALKULU-ORRIA \(Babesik gabea\)](#)

[TRESNA: KALKULU-ORRIA \(Makrorik gabe\)](#)



## AURKEZPENA

Berdintasunean aurrera egiteko, enpresa-kultura aldatu behar da: soilik ekoizpena kontuan hartzeari utzi behar zaio, eta pertsonak eta haien errealitate desberdinak ere hartu behar dira aintzat. Enpresek eta entitate pribatuek ere erantzukizuna dute emakumeen eta gizonen arteko berdintasunari dagokionez aurrera egitean, eta berdintasunari buruzko legezko aginteak bete behar dituzte. Emakumeen eta Gizonen Berdintasun Eragingarrirako martxoaren 22ko 2007/3 Lege Organikoak ezartzen du 250 langiletik gorako enpresek berdintasun-plan bat negoziatu behar dutela. Horrez gain, planteatzen du gainerako enpresek beren borondatez egin eta aplikatu ditzaketela berdintasun-planak. Zentzu berean, Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako otsailaren 18ko 4/2005 Legeak adierazten du enpresa pribatuetan berdintasun-planak abiarazi behar

direla, eta nagusiki kapital publikoa duten enpresa guztientzat ezartzen du obligazio hori.

Hala ere, indarrean sartu ostean 6/2019 Errege Lege Dekretua, martxoaren 1ekoa, Enplegu eta lanaren arloetan emakumeen eta gizonen arteko tratatu- eta aukera-berdintasuna bermatzeko presako neurriei buruzkoa, emakumezko eta gizonezkoen berdintasun eraginkorrerako 3/2007 Lege Organikoa aldatzen duena, 2020ko martxoaren 7tik aurrera, 150 langile baino gehiago dituzten enpresek berdintasunerako plan bat eduki beharko dute; 2021eko martxoaren 7tik aurrera, 100 langile baino gehiagoko enpresek eta 2022ko martxoaren 7tik aurrera, 50 langile baino gehiagoko enpresek.

Hain zuzen ere, erantzuna emateko bai arau-testuinguru horri, bai eta enpresen, eragile sozialen eta entitate pribatuen zein publikoen eskaerari ere, 2011n, Emakunde *Enpresetan berdintasunari buruzko diagnostikoak eta planak egiteko metodologia* izeneko tresna aurkeztu zuen, berdintasun-kontuetan aurrera egitea ahalbidetzen duena. Bada, 2017an, tresna bera aurkezten dugu baina gaurkotuta; zenbait arrazoi direla-medio eguneratu behar izan baitugu. Lehenengo eta behin, berdintasunari buruzko arauetan egon diren aldaketetara egokitzeko premiari erantzun beharra zegoen. Hala, «Emakumeen eta gizonezkoen aukera-berdintasunerako Lankidetzaren Erakundea» sortzen duen otsailaren 11ko 11/2014 Dekretuak organizazioei eskatzen dien informazio kuantitatiboaren bilketa bermatzea da tresna honen helburuetariko bat. Bigarrenik, erabiltzen diren tresnek eta metodologiek enpresa- mota eta errealitate desberdinei erantzuten dieten elementuak jaso behar dituzte, hau da: ahalik eta integratuen egon behar dute enpresaren kudeaketa-tresnetan bertan.

6/2019 Errege Lege Dekretua onartu ostean, bigarren eguneraketa egin zen 2019an, 3/2007 Lege Organikoari eginiko aldaketak kontuan hartzeko.

Tresna hau erabiltzeko, emakumeen eta gizonen arteko berdintasun-gaietan prestatutako pertsonak behar dira, haren bidez jasotzen diren datuen eta lortzen diren emaitzen genero-analisi egokia egiteko gauza direnak. Aldi berean, proiektuaren jasagarritasuna eta pertsona guztien benetako partaidetza errazteko, funtsezkoa da langileek berdintasunaren gaineko prestakuntza jasotzea.

Tresna honen helburua da, azken finean, berdintasunean abiatuta enpresaren estrategian eragina izatea eta taldea osatzen duten pertsona guztien inplikazioa lortzea, organizazioetan eta gizartean berdintasunezko kultura lortzeko egin beharreko aldaketan parte har dezaten. Espero dut, horrenbestez, baliotsua izango dela, batetik, enpresa-eremuan berdintasuna lortzeko bidean aurrera egiteko, eta, bestetik, berdintasunean aurrerapausoak ematea berrikuntzan eta bikaintasunean ere aurrera egitea dela erakusteko.

Izaskun Landaida Laringoitia  
Emakunde-Emakumearen Euskal Erakundeko zuzendaria

## TRESNA: "GENERO-ADIERAZLEEN DIAGNOSTIKOA"

Enpresetan emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna sustatzeko kudeaketa sartu nahi denean, ohikoena da Berdintasun Plan bat egitea. Plan hori egoeraren diagnostikoa egiten hasten da, esku hartzeko premia handiena duten arloak detektatu ahal izateko.

Ondoren azaltzen dugun tresna da, hain zuzen, kasuan kasuko entitateko emakumeen eta gizonen arteko berdintasunari buruzko DIAGNOSTIKOA EGITEKO OINARRIA.

Izan ere, organizazioari buruzko DATUAK eta langileen iritzia GENERO-ADIERAZLE bihurtzen ditu, eta adierazle horiek langileei buruzko genero-analisia eta organizazioaren estrategia laburtzeaz gain, entitateak enplegu- eta enpresa-arloan dituen genero-eten esanguratsuenak ikusarazten dituzte.

### FUNTSEZKO KONTUAK

Dena delako organizazioan, emakumeen eta gizonen artean lan-arloan dauden DESBERDINTASUN NAGUSIETAN jarri behar da arreta, egiten den Berdintasun Planak zuzenean eragin dezan egoera horretan.

Horrela, organizazioaren esku-hartzea ESTRATEGIA ERKIDE baten parte izango da, eta horri esker aurrera egin ahalko dugu genero-etenak gutxitzen enpresek beren jarduera garatzen duten lurraldean.

Emakumeen eta gizonen berdintasun-planen helburua da organizazioan berdintasuna lortzen laguntzea, arlo horretan dauden genero-etenak kenduz.

### EZAUGARRIAK

- EXCEL EUSKARRIAN dago erabilgarri tresna, eta 2013 Office-n garatu da.
- "Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako Lankidetzaren Erakundea" aitortzen duen otsailaren 11ko 11/2014 Dekretuak diagnostiko-atalean eskatzen duen informazio kuantitatiboa jasoko dela bermatzen du.
- Entitateek beren kudeaketa egiteko erabili ohi dituzten datu berberak izan ohi dira tresnak eskatzen dituenak. Inkesta erabilerraz bat ere badauka, haren bidez langileen iritzia jasotzeko.

## datuak

Tresnak organizazioari buruzko informazioa eta langileen iritzia eskatzen ditu, atal hauetan sailkatuta:

### NOLAKOA DEN ORGANIZAZIOA

**LANGILEAK:** nola dauden banatuta emakumeak eta gizonak, gai hauek aintzat hartuta: mailak eta postuak, bulegoak, negozio-departamentuak/proiektuak/unitateak, adina, zaintza-ardurak, dibertsitatea, ikasketak, berdintasunari buruzko prestakuntza.

**LAN-BALDINTZAK:** harreman-mota: kontratua eta lanaldia; ordutegiak: lanaldi-motak; soldata-politika; lana, familia eta norberaren bizitza bateragarriak egiteko neurriak (kontziliazio-neurriak) eta laneko denboraren eta espazioaren malgutasuna; segurtasuna eta osasuna.

**PERTSONEN KUDEAKETA:** kontratazioak, lan-merkatutik irteteak, barneko sustapenak.

**ORGANIZAZIOAREN JARDUERA:** erabiltzaileak/bezeroak, produktuen eta zerbitzuen garapena...

**ENPRESAREN KANPO-DIMENTSIOA:** azpikontratuak, sare sozialak.

**IRITZI-INKESTA**

## adierazleak

Behin datuok jasota, tresnak adierazle-etaula bat itzultzen digu, bi atal hauetan bereizita:

- **Analisi bat,** organizazioa genero-ikuspegitik deskribatzen duena.
- Erakundearen egoeraren deskribapena, enplegu- eta enpresa-arloko zortzi genero-eten esanguratsuri dagokienez.

### analisi deskribatzailea

- Nola banatzen diren langileak, sexuaren arabera.
- Bereizketa horizontala.
- Bereizketa bertikala.
- Oreka, adinaren arabera.
- Zaintza-ardurak.
- Dibertsitatea.
- Ikasketak.
- Langileen prestakuntza berdintasunari buruz.
- Erabiltzaileak/bezeroak.
- Produktua garatzea eta zerbitzuak ematea.
- Azpikontratazioak.
- Kanpo-harremanak.

### genero-etenak:

- Enplegua lortzeko.
- Enplegua uzteko.
- Maila estrategiko eta taktikoko lanpostuak eskuratzeko.
- Kontratazio-politika.
- Soldata-politika.
- Erantzukidetasunean oinarritutako kontziliazioa.
- Arrisku psikosozialak.
- Erakunde kultura.

Tresna behar bezala aplikatzeko, organizazioko langile hauek esku hartu behar dute: bai kudeaketari, lan-baldintzei eta jarduerari buruzko informazioa eskura dezaketenek, bai eta emakumeen eta gizonen arteko berdintasunari buruzko prestakuntza dutenek ere, hau da, jasotako datuei eta tresnak ematen dituen emaitzei buruzko genero-analisi bat egin dezaketenek. Ondoren batzuek zein besteek beren gain hartu beharreko eginkizunak deskribatzen ditugu.

### ORGANIZAZIOAK:

1. Tresnaren ondorengo ataletan eskatutako datuak bete behar ditu:
  - Identifikazioa
  - Plantilla
  - Lan-baldintzak
  - Pertsonen kudeaketa
  - Jarduera eta dimentsioa

Funtsezkoa da entitateak eskatzen zaizkion datu guztiak betetzea, tresna probetxugarria izan dadin.

2. Langile guztiei egin behar zaie inkesta. Horretarako, "Inkesta inprimatu" atalean dagoen eredu erabili behar da, eta emaitzak "Iritzi-inkesta" deitutakoan sartu.

### GENERO-ANALISIAK EGITEKO GAITASUNA DUTENEK:

(Genero-berdintasunean trebatutako entitateko langileak eta enpresei eta entitateei emakumeen eta gizonen arteko berdintasun-arloko laguntza tekniko emateko Emakundek homologatutako aholkularitzak).

3. Lortutako genero-adierazleak interpretatu behar dituzte. Tresnak adierazle horietako batzuk grafikoki islatzen ditu, "Grafikoak" atalean, irakurterrazagoak izan daitezten.
4. Analisi deskribatzailearen adierazleak eta genero-eten guztiak sailkatu behar ditu indarguneetan eta ahulguneetan. Horretarako, DF\_BERDINTASUNA (Ahulguneak eta Indarguneak\_ Berdintasuna) izeneko tresna erabili daiteke.

DAFO da organizazioek gehien erabiltzen duten analisi-tresnetariko bat, emaitza kritiko eta objektiboak lortzen dituelako. Ohiko bertsioak kanpotik (Mehatxuak eta Aukerak) eta barnetik (Ahulguneak eta Indarguneak) aztertzen du organizazioa.

Kasu honetan, barneko egoera aztertzean jarri nahi du arreta, organizazioak emakumeen eta gizonen berdintasunari dagokionez dituen ahulguneak eta indarguneak antzemateko (DF\_BERDINTASUNA deitu diogu).

5. Aztertutako genero-etenei dagokienez indargune edo ahulgune gisa eratzen diren entitatearen aldeak sartu behar dira DF\_BERDINTASUNA-ren barruan.

Esate baterako, entitate baten balioen artean gardentasuna edo partaidetza badaude, balio horiek azpimarratu ditzake indargune gisa zenbait genero-etenetan, hala nola *kontratazio-politikan, soldata-politikan edo arrisku psikoziuzialek osasunean duten eraginean*, batzuk aipatzearen.

## IRAKURTZEKO GAKOAK

- **ETENGABEKO HOBEKUNTZA.** Beste kudeaketa-prozedura batzuetan gertatzen den bezala, tresna hau ere etengabeko hobekuntzan oinarritzen da; analisi-prozesua dokumentatzeko aukera eta neurtzeko sistema bat emateaz gain, organizazioko kideen partaidetza aurreikusten du-eta.
- **SENTSIBILIZAZIOA/PRESTAKUNTZA.** Tresna honen bidez lortzen dugun analisia lagungarria da langileak sentikortzeko emakumeen eta gizonen arteko berdintasunaren eta desberdintasunaren aldetik benetan dagoen egoerari buruz.
- **IRAKURKETA ENTITATEAREN ERREALITATETIK.** Adierazle batean ateratako balio antzeko bat ahulgunez jo daiteke entitate batean eta beste batean, berriz, indargunez. Zenbait faktore aintzat hartuta sailkatuko dira kategoria batean edo bestean (besteak beste: ibilbidea, sektorea, estrategia, unea eta/edo baliabideak).

### **Adibidez: lanaldi-murrizketen tasa erlatiboa**

Demagun adierazle horren balioa zehaztugabea dela, inork ez duelako lanaldi-murrizketarik hartu. Baliteke entitate baten kasuan balio horrek ahulgune bat adieraztea, entitate horren kultura presentziaren aldekoa eta kontziliazio-neurrien kontrakoa delako, eta beste batean, berriz, indargunea, bertan langileen antolaketa pertsonala errazten duten neurriak izanik (malgutasun-neurriak, ordutegi egokituak...) ez dagoelako lanaldi-murrizketarik hartu beharrik.

- **ADIERAZLE-MOTAK.** Tresnak datuak irakurtzeko era desberdinak ematen ditu, adierazle-mota hauek erabiliz:
  - **BANAKETA-ADIERAZLEAK:** entitateko emakume guztietatik zenbat dauden maila batean, ehunekotan; entitateko gizon guztietatik zenbat dauden maila batean, ehunekotan.

### **Adibidez: entitateko zenbat emakume dauden lanpostu teknikoetan (%)**

Adierazle hori % 28 izanez gero, esan nahi du entitateko emakumezko langileen % 28k lanpostu teknikoak betetzen dituztela.

- **BANAKETA-ADIERAZLEAK:** maila batean dauden pertsonen artean zenbat diren emakumezkoak, ehunekotan; maila batean dauden pertsonen artean zenbat diren gizonezkoak, ehunekotan.

### **Adibidez: gaur egun, zenbat emakume dauden lanpostu teknikoetan (%)**

Adierazle hori % 55 izanez gero, esan nahi du lanpostu teknikoak betetzen dituztenen artean % 55 emakumezkoak direla.



- GENERO-ETENAK: emakumezkoen eta gizonzkoen tasen edo portzentajeen arteko aldea aldagai baten kategorian.

**Adibidez: zer soldata-alde dagoen lanpostuen arabera (%)**

Zuzendaritza-postuetan dagoen soldaten aldea % 15,9 izanez gero, esan nahi du ia 16 puntuko aldea dagoela, ehunekotan, zuzendaritza-postuetan dauden emakumeen eta gizonen batez besteko soldatan.

- TASA ERLATIBOAK, arrakastari, presentziari, harrerari buruz... Emakumeen portzentajearen eta gizonzkoen portzentajearen arteko erlazioa.

**Adibidez: zenbat emakumek eta gizonek dituzten seme-alabak beren kontura (tasa erlatiboa)**

Seme-alabak beren kontura dituzten emakumeen eta gizonen presentzia-tasa 0,44 izanez gero, esan nahi du entitatean egoera horretan dagoen gizonzko bakoitzeko 0,44 emakume daudela.

## FOKALIZATU

Tresna honen bidez lortzen den informazioaren analisiak berezko balioa du, eta, horrez gain, hari esker posible da detektatzea entitate bakoitzean zein FUNTSEZKO FAKTORE aztertu behar diren sakonago diagnostiko kualitatiboko BESTE TRESNA BATZUK BALIATUZ, hala nola, elkarrizketak edo iritzi-taldeak.

Ondoren, Emakundek garatutako zenbait tresna azaltzen ditugu, interesgarriak dira gizonen eta emakumeen berdintasunari buruzko diagnostikoan lan egiteko. Gainera, tresna hau osatzen dute.

SOLDATA-ARRAILA: ERAGILEAK ETA ADIERAZLEAK	Sakonki aztertzen ditu soldata-etenaren kausak. Aurreko kodearekin batera erabilgarria da soldata-politika aztertzeko.
BALIO BERDINEKO LANA DENEAN EMAKUME ETA GIZONEN ARTEAN ORDAINSARI BERDINAK ERABILTZEARI BURUZKO KODE PRAKTIKOA	Ordainsari-berdintasuna gauzatzeko zenbait irizpide praktiko jasotzen ditu, kontuan hartzekoak direnak soldata-politika aztertzerakoan.
ENPRESARAKO ETA ENPLEGU-ALORRERAKO HIZKERAREN GIDA	Enpresaren barneko zein kanpoko komunikaziorako gakoak eskaintzen ditu komunikazio inklusiboaren ikuspegitik.
HAUTAKETA-PROZESU EZ DISKRIMINATZAILEA BURUTZEKO GIDA	Hautaketa-prozesuak diseinatzeko eta aztertzeko gakoak eskaintzen ditu genero-ikuspegitik.
SUSTAPEN-PROZESU EZ DISKRIMINATZAILEA BURUTZEKO GIDA	Sustapen-prozesuak diseinatzeko eta aztertzeko gakoak eskaintzen ditu genero-ikuspegitik.
BERDINTASUNERAKO BIDEAK ERAKUNDEETAN-BERDINBIDE	Haren bidez, enpresa-mota guztietan jaso daiteke informazio kualitatiboa. Bereziki interesgarria da emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna organizazio txikietan (10 langile baino gutxiago dutenak) diagnostikatzek, bai eta berdintasun-neurriak edo plan bat ezarri dituzten organizazioek berdintasunean egin duten ibilbidearen balorazio kualitatiboa egiteko ere.
PROTOKOLOA, SEXU JAZARPENARI ETA SEXUAN OINARRITUTAKO JAZARPENARI AURRE EGITEKO DENA	Sexu-jazarpena eta sexuan oinarritutako jazarpenaren aurre egiteko prozesuak gutxienera bermeak betetzen dituen berrikusteko, eta, behar izanez gero, prozedura hori berriz diseinatzeko.
GURE PRODUKTU ETA ZERBITZUEN GENEROAREN IKUSPUNTUA KONTUAN HARTZEAK, ZER ESAN NAHI DU?	Bideo bat da, produktueta eta zerbitzuetan genero-ikuspuntua sartzeak zer esan nahi duen azaltzen duena. Gidoi gisa ere erabil daiteke organizazioaren jardura genero-ikuspegitik aztertzeko.

## EMAITZA

Jarraitutako prozesuaren deskribapenak, bai eta lortutako emaitzak eta haren interpretazioa genero-ikuspegitik ere dokumentu batean jasoko dira: "Entitateko emakumeen eta gizonen arteko berdintasun-egoeraren diagnostikoa" deituko diogu.

"Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako Lankidetzaren Erakundea" aitortzen duen otsailaren 11ko 11/2014 Dekretuak 3. artikuluan xedatzen du zer baldintza bete behar dituen txosten horrek.

11/2014 Dekretua, otsailaren 11koa, "Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako Lankidetzaren Erakundea" aitortzen duena.

3. artikulua.- Egoeraren diagnostikoa.

1. Egoeraren diagnostikoak beharrezkoa den informazioa islatuko du honako hauei buruz: erakundearen profila, jardueraren eremua eta ingurunearekin dituen harremanak; emakumeek eta gizonen erakundearen dituzten lan-baldintzak, eta kultura-elementuei eta kudeaketari dagozkienak. Erakundearen sexuaren ziozko bereizkeria saihesteko eta emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna sustatzeko neurriak hartzearen inguruan, erabaki egokia hartzea ahalbidetu behar du informazio horrek.
2. Bereizkeria, aurreko analisia honako hauen ingurukoa izango da: emakumeen eta gizonen egoera organigraman (maila eta kategorია profesionalak, sailetan daukaten presentzia), ikasketa-maila, adina, familia-erantzukizunak, kontratu eta lanaldi mota, eta antzinatea eta ordainsariak, kategoría profesionalen arabera. Sexuaren aldagaia kontuan hartuta aztertuko da beti, baita aniztasuna kontuan hartuta ere, 4/2005 Legean jasotakoaren arabera, horrela identifikatuko baitira askotariko bereizkeriaren egoerak (egonez gero).
3. Halaber, erakundearen egoera gaurkotua erakusten duten datu objektiboetan oinarrituta, diagnostikoan honako hauek aztertu eta balioetsiko dira: hautaketa-politikak, karrera profesionalaren sustapena eta garapena, prestakuntza, ordainsariak, lan-osasuna, komunikazioa, eta bizitza pertsonala, lan-bizitza eta familia-bizitza uztartzearen alorrekoak; halaber, genero-indarkeriaren eta sexu-jazarpen eta sexuaren ziozko jazarpen egoerak aztertuko dira. Horretaz gainera, erakundeak egiten dituen produktu eta zerbitzuak aztertu beharko dira, bai eta erakundearen beste plan eta politika batzuk ere.
4. Aipatu politikek emakumeengan eta gizonengan desberdin eragiten duten jakitea ahalbidetu behar dute azterketa eta balioespen horiek.

## GAIAREKIN LOTUTAKO BIBLIOGRAFIA

- [Protokoloa, sexu jazarpenari eta sexuan oinarritutako jazarpenari aurre egiteko dena.](#) *Emakunde 2016*
- [Otsailaren 11ko 11/2014 DEKRETUA, "Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako Lankidetzaren Erakundea"](#) aitortzen duen duena. *Emakunde 2014*
- [Genero arrakalak Euskadiko lan-merkatuan.](#) *Sara de la Rica. Emakunde- Instituto Vasco de la Mujer. 2019*
- [Ordainsari- berdintasunaren diagnostikoa.](#) *ONU Mujeres. 2019*
- [Soldata-arraila: eragileak eta adierazleak.](#) *Emakunde 2012*
- [Berdintasunak enpresen produktibitatean eta lehiakortasunean daukan eragina.](#) *Emakunde 2012*
- [GBE prozedura](#) Nafarroako enpresetan Genero Berdintasuna sartzeko: [eskuliburua](#) eta [tresnak](#). *Nafarroako Berdintasunerako Institutua. 2011*
- [Sistema de valoración de puestos de trabajo en las empresas con perspectiva de género.](#) *Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. 2015*
- [Herramienta de autodiagnóstico de brecha salarial de género.](#) *Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. 2015*

## ESTEKA INTERESGARRIAK

- Enpresan Berdintasuna sustatzeko Zerbitzua Osasun, Gizarte Zerbitzu eta Berdintasun Ministerioa  
<http://www.igualdadenlaempresa.es/>
- Nafarroako enpresetan berdintasun-planak egiteko aholkularitza-zerbitzua. Nafarroako Gobernua  
[http://www.navarra.es/home\\_es/Temas/Igualdad+de+genero/Politic+de+igualdad/Empresa/Servicio+de+Planes+de+Igualdad+en+Empresas.htm](http://www.navarra.es/home_es/Temas/Igualdad+de+genero/Politic+de+igualdad/Empresa/Servicio+de+Planes+de+Igualdad+en+Empresas.htm)
- Enpresan Aukera-Berdintasuna Sustatzeko Zerbitzua Gaztela eta Leongo Junta.  
[http://www.familia.jcyl.es/web/jcyl/Familia/es/Plantilla100/1284483108117/\\_/\\_/](http://www.familia.jcyl.es/web/jcyl/Familia/es/Plantilla100/1284483108117/_/_/)
- Enpresentzako zerbitzuak, berdintasunari eta laneko kalitateari buruz. Kataluniako Generalitatea  
<http://treball.gencat.cat/ca/ambits/igualtat/recursos/>

# TRESNA: “DIAGNOSTIKOTIK PLANERAINO. LEAN\_BERDINTASUNA”

Tresna hau lagungarria da IDENTIFIKATZEKO ETA DISEINATZEKO ZER NEURRI ezar ditzaketen entitateek berdintasunaren alde, emakumeen eta gizonen arteko berdintasunaren egoeraren DIAGNOSTIKOAK DETEKTATUTAKO AHULGUNEAK ETA INDARGUNEAK aintzat hartuta. Neurriok BERDINTASUN PLANEAN sartuko dira.

## GAKOAK

HANDITU EGIN BEHAR DA plana osatzen duten neurriek entitate bakoitzaren diagnostikoan detektatutako genero-etenetan duten ERAGINA. Horretarako, erraztasunak eman beharko dira LANGILEEK PARTE HAR DEZATEN neurri horiek diseinatzen eta proposatzen.

Halaber, AURREIKUSI egin behar da ea BALIOZKOTZEAK EGITEKO AUKERA DAGOEN, egin beharreko doiketak egiten uzten dutenak, ORGANIZAZIORA HOBETO EGOKITZEN DEN FORMULA LORTU ARTE.

Izan ere, Berdintasun Plan bat egiteko prozesuan entitateek detektatu duten zailtasun nagusietariko bat hau da: nola egin proposatzen diren neurriek **benetan eragin dezaten diagnostikoan detektatutako genero-etenetan** eta aldi berean berma dezaten detektatutako indarguneen sistematizazioa.

## EZAUGARRIAK

- LEAN\_STARTUP METODOLOGIAren egokitzapen bat da. Organizazioek metodologia hori ezagutzen dute, eta beren produktu edo zerbitzu berriek arrakasta izateko dituzten aukerak areagotzeko erabiltzen dute, etengabeko esperimentazioan eta doiketan oinarrituz.
- METODOLOGIA BIZKORRA da. **Partaidetzazko planifikazioa** egiteko aukera ematen du, hau da, Berdintasun Taldeko kideek adosten dituzte konpromisoak. Halaber, **hartzailleengan jartzen du arreta**, eta ebaluatzeko aukera ematen du, akatsak zuzentzeko eta proposatutako neurriak hobetzeko, haien eragina hobetuz.

## TXANTILOIA

Tresna honek txantiloia hau erabiltzea proposatzen du, bertan modu grafikoan deskribatzeko, aldatzeko, ebaluatzeko eta ikusarazteko eskatutako informazioa.

Komeni da ereduak DIN-A3 formatuan inprimatzea eta atalka erantzutea, kolore desberdinetako ohar-orri itsasgarriak erabiliz.

LEAN **BERDINTASUNA**\_GENERO-ETENA

AHULGUNEAK (1-1)	IRTENBIDE-PROPOSAMENAK (1-4)	ONURAK (3)	FUNTSEZKO NEURRIAK (1-5)	XEDE-PUBLIKOA (1-3)
INDARGUNEAK (1-2)	ARDURADUNK (2-A1)	KOMUNIKAZIOA (2-2)	FUNTSEZKO NEURRIAK (4-1)	BALIOZTATZE-TALDEA (4-2)
FUNTSEZKO ADIERAZLEAK (2-3)	FUNTSEZKO BALIABIDEAK (2-4)		BALIOZTATZE-BALIABIDEAK (4-3)	

BERDINTASUN-TALDEAREKIN EGITEN DIREN LAN-SAIOETAN erabiltzeko da. Ezinbestekoa da saioak dinamizatzen dituen pertsonak berdintasunerako kudeaketaren gaineko ezagupenak izatea eta aurretik lan bat egitea taldeak izan ditzakeen zailtasunei aurrea hartzeko.

BERDINTASUN\_LEAN BAT EGINGO DA diagnostikoan antzematen den GENERO-ETEN BAKOITZEKO.

Aukera desberdinak daude atalak betetzeko jarraitu beharreko ordenari dagokionez. Hona sekuentzia posible bat:

## 1. NEURRIAK PROPOSATU

- Emakumeen eta gizonen arteko berdintasunari buruzko diagnostikoaren ondorioetan detektatutako **ahulguneak eta indarguneak** BERDINTASUNA\_LEAN metodologiaren barruan dagozkion ataletara eraman **(1-1 eta 1-2)**.
- Erabaki **langileen zer kolektibotan edo kanpoko taldetan** (bezeroak, erabiltzaileak, erakunde hornitzaileak, erakunde laguntzaileak, eta abar) **eragiten duten gehien bat** dauden ahulguneak eta indarguneak. **Xede-publikoa (1-3)** atalean sartuko dira.
- Xede-publikoan identifikatutako talde bakoitzean eragin handien duten **indarguneak eta/edo ahulguneak** aukeratu. Aukeratu beharreko kopurua mugatu daiteke, lehentasunezkoak zein diren errazago antzematen laguntzeko.

Adibidea: genero-etena\_ arrisku psikosozialak.

Zure ustez, zein ahulgunek eragiten diete gehien langileei? Eta zuzendaritza-postuak betetzen dituzten emakumeei? Eta guraso bakarreko familietako emakumeei?

Erantzun bakoitza post-it batean apuntatu behar da, ondoren ahulgune bakoitza zenbat aldiz hautatu den kontatu ahal izateko.

Xede-publiko batentzat baino gehiagorentzat aukeratu daiteke ahulgune bera.

Aukeratu ez diren ahulguneak eta/edo indarguneak ezin dira eredutik kendu, eta beste une baterako gorde behar dira.

- **Proposatutako ahulgune edo indargune bakoitzerako egon daitezkeen irtenbide guztiak. Irtenbide-proposamenak (1-4)** atalean sartu behar dira.

Berdintasun Taldeak irtenbideak proposa ditzan errazteko, sormen-teknikak aplikatu daitezke, hala nola, *ideia-jasa* edo *behartutako harremanena*.

- Sortzen diren ideiak filtratu eta baloratzeko unea heldu da. **Funtsezko neurriak** aukeratu behar dira, neurri horietatik sartuko baitira Berdintasun Planean. **Funtsezko neurriak (1-5)** atalean sartuko dira.

Lehenesteko irizpideak: larritasuna, bideragarritasuna eta inpaktua.

## 2. NEURRIAK GARATU

Aukeratutako neurri bakoitzeko hau guztia definituko da:

- **Arduradunak.** Neurriaz zein arduratuko den erabaki beharko da, bai eta neurria zenbait pertsonak edo taldek parte hartuz gauzatzen denean ere. *Arduradunak (2-1)* atalean sartu behar da datu hori.
- **Komunikazioa.** Komunikazioa zeini zuzenduko zaion, zer bide erabiliko den horretarako eta zein unetan egingo den adostu beharko da. *Komunikazioa (2-2)* atalean sartuko da hori guztia.
- **Funtsezko adierazleak.** Ahulguneak (2.1) eta indarguneak (2.2) ataletan sartutako diagnostikoaren adierazleak aukeratu behar dira, haietan eragingo baitute proposatutako neurriek. *Funtsezko adierazleak (2-3)* atalean sartuko dira.
- **Funtsezko baliabideak.** Neurriak aplikatzeko zer baliabide beharko diren aurreikusi behar da (zenbat ordu behar diren, gastua...). *Funtsezko baliabideak (2-4)* atalean sartuko dira.

## 3. ONURAK ZEHAZTU

Aurreikusitako neurrien ondorioz zer onura lortuko diren zehaztu behar da (ukigarriak zein ukiezinak). Inportantea da onura horiek ikustaraztea, lagungarria izango delako Plana barneratzeko eta haren egokitasuna legitimatzeko. *Onurak (3)* atalean sartuko dira.

## 4. BALIOZTATU

Proposatutako funtsezko neurri batzuk baliozta daitezke behin betiko ezarri aurretik. Horretarako, urrats hauek egingo dira:

- **Balioztatu nahi diren neurriak aukeratu**, behin proposatutako funtsezko neurri guztien artean aukeratu ondoren (1.5). *Funtsezko neurriak (4-1)* atalean sartu behar dira.

Adibidea: agendak arratsaldeko 17:00etatik aurrera blokeatzea, ordu horrez geroztik bilerak ezin jartzeko.

- **Aukeratu zein langilerekin edo talderekin egingo den proba** (bulegoa, departamentua...). *Balioztatze-taldea (4-2)* atalean sartu behar dira.

Adibideari jarraituz, merkataritza-departamentuko maila taktikoa aukeratu beharko da (zonako arduradunak).

- Aurreikusi balioztatu behar diren neurriak aplikatzeko **zer baliabide (zenbat ordu, gastua...) behar den**. *Balioztatze-baliabideak (4-3)* atalean sartu behar dira.

- **Berdintasun Planaren ezarpenaren jarraipena bitartean** aztertuko dira balioztatzearen emaitzak, eta orduan erabakiko da ea behin betiko ezarriko diren eta beste talde batzuetara eta/edo entitateko gainerako esparruetara zabaltzen den.

Adibide berbererako: emaitzak baloratzen dira, eta erabakitzen da neurria onartzen den ala ez, eta beste departamentu, maila eta lanpostuetara zabaltzen den ala ez.

## EMAITZA

Jarraitutako prozesuaren **deskribapena, zein diseinatutako neurriak eta haren garapena Berdintasun Planaren dokumentuan** jasoko dira.

“Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako Lankidetzaren Erakundea” aitortzen duen otsailaren 11ko 11/2014 Dekretuak jasotzen du 4. artikuluan txosten horrek bete beharreko baldintzak:

11/2014 Dekretua, otsailaren 11koa, “Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako Lankidetzaren Erakundea” aitortzen duena.

4. artikulua.- Berdintasunaren alorreko jardueraren plana.

1. Berdintasunaren alorreko jardueraren planean neurri zehatzak jasoko behar dira, hobetu beharreko eremuei, alegia, egoeraren diagnostikoan jasotako analisian eta balioespenean antzemandakoei erantzuteko neurriak, hain zuzen; horretarako, lor daitezkeen emaitzei dagokienez, aipatu neurriak eraginkorrak eta eragingarriak izan daitezkeen behar diren baliabideak ezarriko dira, eta plana ahalik eta bideragarriena izan dadin bermatuko da.
2. Berdintasunaren alorreko jardueraren elementu eta ezaugarri hauek izan behar ditu:
  - a. a) Esku-hartze eremua egituratu behar da; eremuetan, planteatzen diren helburuak lortzeko programatutako helburuak eta ekintza zehatzak jasoko dira.
  - b. b) Urte anitzekoa izan behar da, eta denboran zehaztua.
  - c. c) Ekintza bakoitza gauzatzeaz arduratuko diren pertsonen/sailei bideratutako aurrekontu bat eduki behar du.
  - d. d) Emakumeen eta gizonen desberdintasunak murrizteari buruz espero diren emaitzak.
  - e. e) Jarraipen-sistema eta planaren ebaluazioa.
  - f. f) Erakundearen planaren ezarpen, jarraipen eta ebaluazioaz arduratuko den batzordea (kideen sexua eta karguak).
  - g. g) Kanpo proiektzioa, berdintasuna bultzatzen duen erakunde izateari buruzko jarduerari, kanpo kontratazioari, erosketari eta zerbitzuak eta produktuak eskaintzeari dagokienez

## GAIAREKIN LOTUTAKO BIBLIOGRAFIA

- Lean StartUP: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua. Eric Ries, Deusto SA ediciones. 2014
- Generación de modelos de negocio. Alexander Osterwander y Yves Pigneur. Deusto SA ediciones. 2011
- Gestión de tareas con KAPAN. Rafael Morales. Ediciones Rainer. 2015
- Nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente. Koldo Saratxaga. Pretince-Hall. 2007

## ESTEKA INTERESGARRIAK

- Gehien erabiltzen diren metodo BIZKORRAK: <http://www.obs-edu.com/es/blog-project-management/agile-project-management/cuales-son-los-metodos-agiles-mas-utilizados>
- Lean StartUP movement: <http://theleanstartup.com/principles>
- Design Thinking: [https://eu.wikipedia.org/wiki/Design\\_thinking](https://eu.wikipedia.org/wiki/Design_thinking)
- AGIL manifestua: [https://es.wikipedia.org/wiki/Manifiesto\\_%C3%A1gil](https://es.wikipedia.org/wiki/Manifiesto_%C3%A1gil)