

# GRADUA: ENPRESEN ADMINISTRAZIO ETA ZUZENDARITZA

2020/2021 ikasturtea

## AUKERA- ETA TRATU-BERDINTASUNEAN AINTZINDARIAK DIREN ENPRESEK GENERO BERDINTASUNA BERMATZEKO HARTUTAKO NEURRIEN ANALISIA

Egilea: Beñat Gamboa Setuain

Zuzendaria: Goizalde Hernando Saratxaga

Bilbo, 2021eko ekainaren 25a



## **Laburpena**

Emakumeak bizitzako esparru askotan diskriminazioa jasaten duen bezala, lan-merkatuan ere berau pairatzen du. Lan honetan, gizalabak lan-arloan jasaten duen bereizkeria aztertuko da. Horretarako, segregazio bertikal eta horizontal kontzeptuak argitu eta horiei buruzko datu kuantitatiboak ezagutzera emango dira, zeintzuek diskriminazio hori arautzeko indarrean dagoen ordenamendua arazoa konpontzeko nahikoa ez dela frogatuko duten. Martxoaren 1eko 6/2019 Errege Lege-Dekretuak ezartzen duen lez, 50 langiletik gorako enpresek gizon eta emakumeen arteko aukera- eta tratu-berdintasuna lortzeko berdintasun planak onartu beharko dituzte 2022ko martxoaren 7a baino lehen. Beraz, genero berdintasunaren arloan aintzindariak diren sektore ezberdinetako enpresa batzuek helburu hori lortzeko hartutako neurriak aztertu eta batuko dira, egitear, edo berriztear, dauden berdintasun planak erabilgarriagoak izaten laguntzeko.

### **Hitz Gakoak: Berdintasun plana, segregazio bertikal eta horizontala eta aukera berdintasuna.**

## **Abstract**

Women are discriminated in many spheres of their life, including the realm of work. In this study, I will analyze the workplace discrimination suffered by women. For this purpose, I will clarify the concepts of vertical and horizontal segregation, as well as giving quantitative data about them, which will constitute a proof that the current set of laws that regulate this issue are insufficient to solve the problem. According to the Royal Decree-Law 6/2019 from the March 1<sup>st</sup>, every enterprise with more than 50 employees will have to introduce equality plans to guarantee the equality of opportunities and treatment of men and women before the March 7<sup>th</sup>, 2022. Therefore, I will gather and analyse the measures adopted for this purpose by several enterprises from different sectors that are pioneers in gender equality, in order to help the incoming equality plans be more useful.

**Key words: Equality plan, vertical and horizontal segregation and equality of opportunities.**

## **AURKIBIDEA**

1. SARRERA .....	5
2. HELBURUAK .....	6
3. METODOLOGIA.....	6
4. LANAREN EGITURA .....	7
5. LAN-ARLOKO GENEROAREN ARABERAKO BEREIZKETA .....	7
5.1. BEREIZKETA BERTIKALA .....	8
5.2. BEREIZKETA HORIZONTALA .....	9
6. EMAKUMEAK LAN-ARLOAN BIZI DITUEN DISKRIMINAZIO ERA BATZUEI BURUZKO AZTERKETA KUANTITATIBOA.....	10
6.1. BEREIZKETA BERTIKALARI BURUZKO DATU KUANTITATIBOAK .....	10
6.2. BEREIZKETA HORIZONTALARI BURUZKO DATU KUANTITATIBOAK .....	12
6.3. SOLDATA-ARRAKALARI BURUZKO DATU KUANTITATIBOAK .....	14
7. AUKERA- ETA TRATU-BERDINTASUNARI BURUZKO LEGERIA.....	15
8. KASU PRAKTIKOA.....	18
8.1. ENPRESEN AURKEZPEN LABURRA .....	19
8.1.1. Ikea.....	19
8.1.2. Zara .....	20
8.1.3. Telefónica.....	20
8.1.4. MSD.....	21
8.1.5. Admiral Seguros .....	21
8.1.6. Ferrovial .....	22
8.2. BERDINTASUN PLANETAN HARTUTAKO NEURRIAK .....	22
8.2.1. Aukeraketa eta kontratazioa .....	23
8.2.2. Sustapena.....	25
8.2.3. Formakuntza .....	27

8.2.4. Lan eta familia bizitzaren bateragarritasuna .....	28
8.2.5. Ordainsaria.....	30
8.2.6. Komunikazioa.....	31
8.2.7. Genero-indarkeria.....	32
9. ONDORIOAK .....	34
10. BIBLIOGRAFIA .....	36
11. LEGERIA .....	40

## **TAULEN ETA GRAFIKOEN AURKIBIDEA**

Taula 1: Emakumeak IBEX 35eko enpresetako lehendakaritza eta administrazio-kontseiluetan (emakumeen ehunekoak). .....	11
Taula 2: Euskal Autonomia Erkidegoan egoitza duten IBEX 35eko enpresetako lehendakaritzak eta administrazio-kontseiluak, sexuaren arabera (emakumeen ehunekoak). .....	11
Taula 3: Pertsona enplegudunak 2020ko laugarren hiruhilekoan Espainian, sexuaren eta jarduera-atalaren arabera.....	12
Taula 4: Pertsona enplegudunak 2020an Euskal Autonomia Erkidegoan, sexuaren eta jarduera-atalaren arabera.....	13
Grafikoa 1: Urteko batez besteko soldata.....	15

## 1. SARRERA

Emakumea diskriminatua izan da historian zehar, baita gaur egun ere. Bereizkeria hori bizitzako esparru ezberdinetan jasan izan du, oraindik ere jasaten ari da, eta lan-arloa ez da salbuespena (Hidalgo Vega et al., 2007). Gizalaba pasa den mende amaieran lan-merkatuan ikusgai bihurtzen hasi zen, baina ez zituen gizonak zituen baldintza eta aukera berdinak (Campos-Serna et al., 2012; Millán-Vázquez de la Torre et al., 2015).

Lanpostuetan era ezberdinetako diskriminazioa jasan du gizalabak, segregazio bertikal eta horizontala, besteak beste. Lan honetan zehar emakumeak lan-merkatuan bizitako diskriminazio era horiek aztertu eta horiei buruzko datu estatistikoak aurkeztuko ditut, gizalabak bizi duen bereizkeria agerian utzi eta XXI. mendean mantentzen dela frogatze aldera.

Arazoari irtenbidea emateko helburuaz, gizon eta emakumeen aukera berdintasuna bermatzeko xedeaz, hainbat lege, hitzarmen eta itun onartu dira nazioarte, Europa eta estatu mailan. Martxoaren 1eko 6/2019 Errege Lege-Dekretuak, Enplegu eta lanaren arloan emakumeen eta gizonen arteko tratu- eta aukera-berdintasuna bermatzeko presazko neurriei buruzkoak, esaterako, 2022ko martxoaren 7a baino lehen 50 langiletik gorako enpresek berdintasun plan<sup>1</sup> bat izan beharko dutela zehazten du.

Lanean zehar, emakumeak lan-merkatuan bizi duen diskriminazioa arautzen duen ordenamenduaren zertzelada batzuk emango ditut, non gaia nola araututa dagoen ezagutzeko aukera egongo den. Hala ere, aurreratu dezaket, azaldutako arazoa konpontzeko hainbat lege onartu diren arren, gizon eta emakumeen arteko benetako berdintasuna lortzeko bide luzea dagoela aurretik.

Azkenik, bide horretan aurrera egiteko lan handia egiten ari diren, genero berdintasun eta aniztasunean aintzindariak diren sektore ezberdinetako enpresak hautatu ditut, Ikea, Zara,

---

<sup>1</sup> Berdintasun planean aukera- eta tratu-berdintasuna lortzeko neurriak hartu beharko dira, gizalaba eta gizasemeak lan-arloan izan dezakeen diskriminazioa saihestu ahal izateko, martxoaren 22ko 3/2007 Lege Organikoko 45.1 artikulua ezartzen duen lez.

Telefónica, MSD, Admiral Seguros eta Ferrovial, horien berdintasun planetan<sup>2</sup> hartutako neurriak aztertu eta ezagutzera emateko.

## 2. HELBURUAK

Graduan zehar irakasleek hainbatetan egin diote erreferentzia gradu amaierako lanari, lan garrantzitsua dela adieraziz. Argi neukan, esfortzu handia eskatzen zuen lan bat izango zenez gero, interes handia pizten zidan gairen bati buruzko lana egingo nuela. Horregatik, egun emakumeak lan-arloan bizi duen diskriminazioa ikusirik, ahal den neurrian, horri aurre egiteko bidea errazteko tresnak ematea da lan honen helburu nagusia.

Jomuga orokor hori izanik, lan honen bidez beste bi helburu lortzea gustatuko litzaidake: batetik, emakumeak lan-arloan bizi duen diskriminazioa agerian utziz, diskriminazio bideen eta hori arautzen duen ordenamenduaren azterketa egitea, bestetik, gizon eta emakumeen arteko berdintasunaren esparruan aintzindariak diren enpresen neurriak aztertu eta bateratzea, berdintasun planak egin edo berriztuko dituzten enpresek neurri oinarrizko eta berritzaileen berri izan dezaten, haien berdintasun planak aberasteko.

## 3. METODOLOGIA

Helburu horiek lortzeko lanean zehar jarraituko dudana metodologia analitiko-sintetikoa izango da. Batetik, azterketa teoriko bat burutuko dut, gaiaren oinarriak hobeto identifikatzeko, gizalabak bizi duen diskriminazioa agerian utzi eta berau existitzen dela frogatzeko, baita lan esparruko genero berdintasunaren arloan ordenamenduak eskaintzen duen babesa zein den ezagutzeko ere. Horretarako, iturri ezberdinak erabiliko ditut, liburu, artikulua, datu estatistiko eta legeria, besteak beste.

Bestetik, kasu praktikoari dagokionez, genero berdintasunaren arloan aintzindariak diren enpresa batzuek, sektore ezberdinetakoek, Ikea, Zara, Telefónica, MSD, Admiral Seguros eta Ferrovial-ek, gizon eta emakumeen aukera berdintasuna bermatzeko hartutako neurrien azterketa eta bateratzea egingo dut. Izan ere, martxoaren 1eko 6/2019 Errege Lege-Dekretuak

---

<sup>2</sup> Berdintasun planetan ezarritako neurriak aztertuko ditudan arren, Telefónica-ren kasuan berdintasun, kontziliazio eta aniztasuna bultzatzen duten neurriak aztertuko ditut, ez zehazki berdintasun planeoak. Dena den, laburtze aldera, lanean zehar berdintasun planak aztertuko ditudala adieraziko dut.

agintzen duen lez, 50 langiletik gorako enpresek berdintasun plan bat izan beharko dute. Beraz, kasu praktiko honen bidez, genero berdintasunean aintzindariak diren enpresen planetan hartzen diren neurriak hobeto ezagutu eta oraindik berdintasun planik ez duten enpresei, baita planak berriztuko dituzten enpresei ere, neurri aintzindarri eta oinarrizkoak ezagutarazi nahi dizkiet, enpresa bakoitzak bere egoera aztertuz egingo dituzten berdintasun planetako neurriak erabakitzeko prozesua erraztu eta aberasteko.

#### 4. LANAREN EGITURA

Atal honetan lanaren egitura laburki azalduko dut. Lehenik eta behin, gaiaren inguruabarrak aurkeztu, lanaren helburuak zeintzuk diren zehaztu eta lana egiteko jarraituko den metodologia eta egitura zein izan den azaltzen da lanean.

Jarraian, gaiaren oinarriak aztertuko dira. Horretarako, segregazio bertikal eta horizontal kontzeptuak argitu, estatuko segregazio horizontal, bertikal eta soldata-arrakalari buruzko datuak aztertu eta lan esparruko genero berdintasuna zein eratan arautzen den ikertuko dut.

Ondoren, aukera- eta tratu-berdintasunaren arloan aintzindariak diren sektore ezberdinetako enpresa batzuk hautatu, enpresa horiei buruzko aurkezpen laburrak egin eta horiek gizon eta emakumeen berdintasun eraginkorra lortzeko hartutako neurriak aztertu eta bilduko ditut.

Azkenik, lanean zehar ateratako ondorio nagusienak aurkeztuko ditut. Dokumentuaren amaieran, berriz, lana egiteko erabilitako iturri bibliografiko zein legeria jasoko dut.

#### 5. LAN-ARLOKO GENEROAREN ARABERAKO BEREIZKETA

Lan-merkatuko generoaren araberako bereizketak berekin dakar lan batzuk gizonei bideratuta egotea eta besteak, berriz, emakumei (Iglesias Fernández eta Llorente Heras, 2010). Halaber, emakumei estatus gutxiagoko lanak esleitu izan zaizkie<sup>3</sup>, lan horiek soldata murriztagoa izanez (Anker, 1998). Hots, ohikoa da gizon eta emakumeek sektore

---

<sup>3</sup> Lan horiek etxean egiten diren lanen antzekoak izan ohi dira, zainketa edo hezitze lanak, esaterako.

ezberdinetan lan egitea, emakumeek ezegonkortasun handiagoko eta esker on gutxiagoko karguak izanez, hain zuzen ere (Barberá et al., 2011)

Aurreko paragrafoan aipatutako bereizketak forma ezberdinak har ditzake (Anker, 1998). Batetik, gizon eta emakumeek sektore ezberdinetan lan egiteak bereizketa horizontalari egiten dio erreferentzia. Bestetik, generoaren arabera antolakuntza hierarkiako lanbide maila ezberdinak burutu behar izatea bereizketa bertikala litzateke (Sarrió et al., 2002).

### 5.1. BEREIZKETA BERTIKALA

Segregazio bertikalak erreferentzia egiten dio gizon eta emakumeen arteko bereizketa lanbide berean emateari, bi genero horietakoren bat lanbideen goiko mailetan kokatuz<sup>4</sup> (Anker, 1998). Izan ere, zoritxarrez, emakumeen hazkuntza profesionala gizonena baino motelagoa izan ohi da (Gómez Bueno, 2001), eskala profesionalaren kargu altuenetara<sup>5</sup> emakume gutxi helduz (Roldán-García et al., 2012).

Egoera hori kristalezko sabaiaren metaforaren bidez azaltzen da (Sarrió et al., 2002). Metafora hura XX. mendeko 80. hamarkadan erabili zen lehenengoz, Morrison-ek (Morrison et al., 1987) kontzeptu horren lehen definizioa eman zuelarik, <<hesi bat da, hain fina dena, ezen gardena dirudien, baina emakumeak hierarkia korporatiboetan mugitzeko oztopo indartsu bat suposatzen duena>><sup>6</sup>. Hau da, kristalezko sabaiak mekanismo diskriminatzaile batzuei egiten die erreferentzia, zeintzuek emakumeen hazkuntza profesionala oztopatzen duten hautemateko zailak diren bideak erabiliz (Barberá Heredia et al., 2002; Folch eta Ramos, 2009). Beraz, emakumeei beren lan postuetan igoera oztopatzen dien idatzita ez dauden, baina eragina duten arau multzoa litzateke beirazko sabaia (Chinchilla et al., 2005).

Hori dela eta, emakumearen heziketa maila hazi eta berau lan-merkatuan murgildu den arren, emakumeak ez ditu erabakitze ahalmen handiko postuak abiadura berean lortu, gizonak baino askoz motelago baizik. Gainera, goi-karguak erdietsi dituzten gizalaba askoren

---

<sup>4</sup> Esaterako, gerentzian, gizonak zuzendaritza karguak izatea eta emakumeek, berriz, menpeko karguak (Anker, 1998)

<sup>5</sup> Kargu altuekin erreferentzia egiten diet, adibidez, erantzukizun, soldata eta egonkortasun altuko karguei (Roldán-García et al., 2012).

<sup>6</sup> Nire itzulpena, jatorrizkotik abiatuta: <<una barrera tan sutil que se torna transparente, pero que resulta un fuerte impedimento para que las mujeres puedan moverse dentro de las jerarquías corporativas>>.



kasuan, puntu bat heltzen da non ezin duten aurrera egin eta beraien bizitza laboralaren hazkuntza bertan gelditzen den (Barberá Heredia et al., 2002).

Gizalabek goi-karguetara heltzeko aurkitzen dituzten oztopoak agerikoak ez direnez, eta gaur egun legearen aurrean gizon eta emakumeak berdinak direnez, zaila da muga horiek aztertu eta gainditzea. Hala ere, zorionez, berauek apurtuak izaten ari direla nabari daiteke (Barberá Heredia et al., 2002; Roldán-García et al., 2012).

Aurreko paragrafoetan adierazi den lez, termino hori oztopo bezala planteatzen dutenak badiren arren, badira ere kristalezko sabaia oztopo baino apurtezintzat hartzen dutenak. Esaterako, De Frank-Cole, Latime, Reed eta Whealty-ren arabera (2014) emakumeek arrakasta izan dezakete beraien lan bizitzan, baina gardena den sabai batekin egingo dute topo, hura apurtzeko aukerarik gabe.

Bestalde, kristalezko sabaiaz gain, zementuzko sabaia ere existitzen dela diotenak ere badaude. Chinchilla, Poelmans eta León-en arabera (2005) zementuzko sabaia zera litzateke: emakumeek hartutako erabakia exigentzia gehiago eskatzen duen kargua ez hartzeko, lan eta familia bizitza bateratzeko izan ditzaketen zailtasunak eta emakumeek jasaten duten exigentzia maila altuagoa direla medio, irudi ona edo erakargarritasun pertsonala ere eskatzea, adibidez.

Baina errealitatea zera da: goi-karguak ezagutza eta gaitasuna kontuan hartuz bete beharko lirakeen arren, emakumeek postu horiek lortzeko sekulako oztopoak izaten dituztela, hautemateko zailak direnez berauek gainditzeko prozesua zailduz. Horren ondorioz, emakumeen gehiengoak ezin izaten du zuzendaritza postuetan lan egin, hau da, segregazio bertikala edo kristalezko sabaia jasaten dute (Barberá et al., 2011).

## 5.2. BEREIZKETA HORIZONTALA

Bereizketa horizontalak erreferentzia egiten dio gizon eta emakumeek lanbide ezberdinetan lan egiteari (Anker, 1998), bi genero horiek lan sektore zehatz batzuetan neurri gabe banatzeari, hain zuzen ere. Gizartean, lanpostu batzuk maskulinoztat hartzen dira, gizonezkoentzat egokiak direnak, besteak, berriz, femeninoztat, emakumeentzat aproposak

direnak (Barberá Heredia et al., 2002). Adibidez, haur hezkuntzako irakaskuntza edo herizaintza emakumeen lan bezala hartu izan ohi dira eta hartzen dira, aldiz, ingeniariak edo medikuntza gizonezkoen lantzat.

Emakumeei lanpostu zehatz batzuk esleitze hori ez da hala-nola egindako esleipena izan. Arealan ere, femeninotzat hartzen diren lanpostuak ideologikoki emakumeek etxean egin behar izan dituzten lanekin daude lotuta, etxeko-laneko luzapen bailira (Gómez Bueno, 2001).

Eta noiz bihurtzen da bereizketa hori diskriminazio? Emakumearekin lotu ohi diren lanak gizarteak gutxiago balioetsi, soldata murriztagoak dituztenak bihurtu, eta langabezi tasa eta ezegonkortasun handiagoa dutenak direnean (Barberá Heredia et al., 2002).

## **6. EMAKUMEAK LAN-ARLOAN BIZI DITUEN DISKRIMINAZIO ERA BATZUEI BURUZKO AZTERKETA KUANTITATIBOA**

Aurrez azaldu dudana bezala, emakume eta gizonen artean lan-merkatuan dagoen berdintasun falta nabaria da. Horri buruz zenbait ikerketa egin dira eta atal honetan horietako batzuk aztertuz ezberdintasun hori agerian uzten duten datuak aurkezteko beta hartuko dut.

### **6.1. BEREIZKETA BERTIKALARI BURUZKO DATU KUANTITATIBOAK**

Segregazio mota ezberdinak azaltzeko jarraitu dudana ordena berdina mantenduz, lehenik eta behin, segregazio bertikalari buruzko datuak aurkeztuko ditut. Credit Swiss Research Institute-k, 2012. urtetik gobernu eta lidergo taldeetako genero-aniztasuna aztertzen ari den ikerketa institutuak (Credit Suisse Research Institute, 2019), egindako ikerkuntzak frogatzen du beirazko sabaia mundu mailan ematen den fenomeno dela. Institutu horrek 2019an burututako ikerketan ikusten da Espainiaren kasua ez dela salbuespena. Izan ere, Credit Swiss Research Institute-ren arabera, esaterako, 2019an, Espainian enpresen zuzendaritza karguen %12a bakarrik osatu zuten emakumeek.

Kristalezko sabaia hobeto ezagutzeko, Espainiako Estatistika Institutuak bildutako datuak aztertuko ditut, zeintzuek emakumeek erabakiak hartzeko postuetan ordezkariak murriztegia dutela erakusten duten. Hori, adibidez, ondorengo taulan ikus daiteke:

**Taula 1: Emakumeak IBEX 35eko enpresetako lehendakaritza eta administrazio-kontseiluetan (emakumeen ehunekoak).**

	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
<b>Batzordea guztira</b>	27,7	24,7	22,5	21,1	19,5	18	16,4
<b>Lehendakaritza</b>	6,1	2,9	6,1	8,8	8,8	8,8	9,1
<b>Kontseilaritza</b>	29,3	24,7	23,7	22	20,3	18,7	16,9

Oharra: Datuak urte bakoitzeko bigarren seihilekoak dira.

Iturria: Nik eraldatua Espainiako Estatistika Institutuko datuak erabiliz.

Taula horrek erakusten du Espainiako likidezia handieneko 35 enpresetan erabakitze ahalmen handiko postuetan urtez urte dauden emakumeen ehunekoa gizonena baino askoz baxuagoa dela. Datu horien arabera, batzorde eta kontseilaritzan dauden emakumeen zifra igotzen ari bada ere, lehendakaritzan daudenen zifra jaisten ari da. Halaber, erabakiak hartzeko postuetan emakumeen ordezkariak ez da kasu baten ere heren batera heltzen. Beraz, esan daiteke ez dela zazpigarren atalean azalduko diren legeen helburua lortzen, gizon eta emakumeen arteko berdintasun erreala.

Euskal Autonomia Erkidegoan ere fenomeno bera errepikatzen da, ondorengo grafikoak erakusten duen lez:

**Taula 2: Euskal Autonomia Erkidegoan egoitza duten IBEX 35eko enpresetako lehendakaritzak eta administrazio-kontseiluak, sexuaren arabera (emakumeen ehunekoak).**

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
<b>Lehendakaritza</b>	0	25	33,3	0	0	0
<b>Administrazio kontseilu nagusia</b>	23,2	28,1	34,2	25,6	28,2	20,5

Iturria: Nik egina EMAKUNDEren datuak erabiliz.

Euskal Autonomia Erkidegoko datuek egoera antzekoa erakusten dute, Euskadin ere ez delarik lortzen aurrez aipatutako Legeek edo, zazpigarren atalean azalduko den, otsailaren 18ko, 4/2005 Legeak aldarrikatzen duen emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna. Beraz, ondoriozta daiteke bi genero horien arteko berdintasuna bilatzen duten legeak badiren arren,

emakumeak lan-arloan kristalezko sabai batekin topo egiten duela, erabakitze ahalmen handiko postu gehienetan gizonak egonik.

## 6.2. BEREIZKETA HORIZONTALARI BURUZKO DATU KUANTITATIBOAK

Beirazko sabaia dagoela frogatu ondoren, segregazio horizontalari buruzko datuak aurkezteari ekingo diot, bereizkeria hori argiago erakuste aldera. Horretarako, Espainia eta Euskal Autonomia Erkidegoaren kasuan zenbait jarduera-ataletan jarduten duten gizon eta emakume enplegudunen ehunekoak emango ditut.

**Taula 3: Pertsona enplegudunak 2020ko laugarren hiruhilekoan Espainian, sexuaren eta jarduera-atalaren arabera.**

<b>JARDUERA-ATALAK</b>	<b>GIZONAK (% ehuneko)</b>	<b>EMAKUMEAK (% ehuneko)</b>
Nekazaritza, abeltzaintza, basogintza eta arrantza	77,1	22,9
Erauzteko industriak	85,8	14,2
Manufaktura industria	71,6	28,4
Energia elektrikoaren, gasaren, lurrinaren eta aire girotuaren hornidura	60,6	39,5
Ur hornidura, saneamendu jarduerak, hondakinen kudeaketa eta deskontaminazioa	83,7	16,3
Eraikuntza	92,3	7,7
Handizkako eta txikizkako merkataritza; ibilgailu motordunen eta motozikleten konponketa	50,6	49,4
Garraioa eta biltegiatzea	78,6	21,4
Ostalaritza	47,9	52,1
Informazioa eta komunikazioak	68,3	31,7
Finantza jarduerak eta aseguruetakoa	47,8	52,3
Higiezin jarduerak	43,0	57,0
Jarduera profesionalak, zientifikoak eta teknikoak	50,1	49,9
Administrazio jarduerak eta zerbitzu lagungarriak	46,6	53,4
Herri administrazioa eta defentsa; derrigorrezko gizarte segurantz	56,6	43,4
Hezkuntza	33,6	66,4
Osasun eta gizarte zerbitzuetako jarduerak	23,6	76,4
Arte, aisialdi eta entretenitzeko jarduerak	57,7	42,3
Beste zerbitzu batzuk	31,4	68,6

Iturria: Nik egina Espainiako Estatistika Institutuko datuak erabiliz.

Taula horretan segregazio horizontala ematen dela ikus daiteke, lan batzuk gizonezkoentzat eta beste batzuk emakumeentzat izango balira bezala hartzen direla, hain zuzen ere (Barberá Heredia et al., 2002). Izan ere, hirugarren taulan ikus daitekeen bezala, jarduera-atal batzuetan gizonezkoen presentzia emakumeena baino askoz ere altuagoa da, esaterako, erauzteko industrian edo eraikuntzan. Beste jarduera-atal batzuetan aipatutako bi generoen presentzia orekatzea lortu da, finantza jarduera eta aseguruetaoetan edo ostalaritzan kasu. Baina badira gizon baino emakume gehiago dauden jarduera-atalak, adibidez, hezkuntza edo osasun eta gizarte zerbitzuetako jardueretan. Halaber, ez da kasualitatea emakume kopuru altuagoa duten lanak izatea emakumeek etxean egin behar izaten zituzten lanen luzapenak (Gómez Bueno, 2001).

Ondorengo taulan segregazio horizontal hori Euskal Autonomia Erkidegoan nola ematen den ikus daiteke:

**Taula 4: Pertsona enplegudunak 2020an Euskal Autonomia Erkidegoan, sexuaren eta jarduera-atalaren arabera.**

JARDUERA-ATALAK	GIZONAK (% ehuneko)	EMAKUMEAK (% ehuneko)
Nekazaritza, abeltzaintza, basogintza eta arrantza	77,9	22,1
Erauzteko industriak	88,9	11,1
Manufaktura industria	79,3	20,7
Energia elektrikoaren, gasaren, lurrinaren eta aire girotuaren hornidura	74,9	25,1
Ur hornidura, saneamendu jarduerak, hondakinen kudeaketa eta deskontaminazioa	78,4	21,6
Eraikuntza	89,9	10,1
Handizkako eta txikizkako merkataritza; ibilgailu motordunen eta motozikleten konponketa	50,4	49,6
Garraioa eta biltegiatzea	79,6	20,4
Ostalaritza	45,6	54,4
Informazioa eta komunikazioak	63,9	36,1
Finantza jarduerak eta aseguruetaoak	45,0	55,0

Higiezin jarduerak	50,3	49,7
Jarduera profesionalak, zientifikoak eta teknikoak	55,4	44,6
Administrazio jarduerak eta zerbitzu lagungarriak	48,4	51,6
Herri administrazioa eta defentsa; derrigorrezko gizarte segurantz	58,1	41,9
Hezkuntza	32,5	67,5
Osasun eta gizarte zerbitzuetako jarduerak	23,2	76,8
Arte, aisialdi eta entretenitzeko jarduerak	55,4	44,6
Beste zerbitzu batzuk	37,5	62,5

Iturria: Nik egin Euskal Estatistika Erakundeko datuak erabiliz.

Laugarren taula honetako datuek hirugarren taulakoek adierazten dutenaren egoera antzekoa erakusten dute, ezberdintasun nabarmenik gabe. Aldaketa handiena manufaktura industria eta energia elektrikoaren, gasaren, lurrinaren eta aire girotuaren horniduran ematen da. Espainiako egoera islatzen duen taulan, hirugarrenean, ikus daiteke jarduera-atal horietan gizonen presentzia nagusitzen dela, baina Euskal Autonomia Erkidegoan presentzia hori are handiagoa da, sektore hori ere maskulinizatuta egonez. Beraz, bi taula horiei, hirugarrenari eta laugarrenari, esker, segregazio horizontala ematen dela baieztatu daiteke.

### 6.3. SOLDATA-ARRAKALARI BURUZKO DATU KUANTITATIBOAK

Soldata-arrakala emakumeek jasaten duten diskriminazioa erakusten duen aldagaietako bat da eta erreferentzia egiten dio batez besteko ordainsariatuan gizon eta emakumeen artean dagoen distantziari. Hau da, termino horrek lan-merkatuan dauden ezberdintasun eta diskriminazioak erakusten ditu eta bereizkeria hori batez ere emakumeek jasaten dute (Emakunde, 2018b).

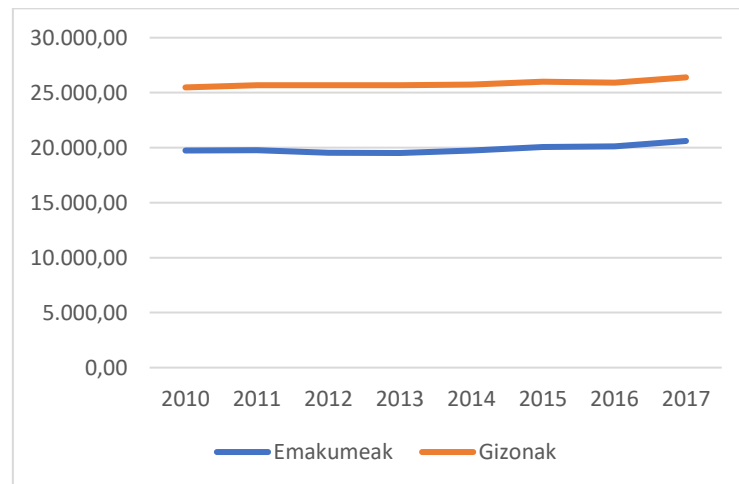
Batez besteko ordainzariatuan distantzia horren areagotzea zenbait faktorek<sup>7</sup> eragiten dute, hala nola segregazio horizontal<sup>8</sup> eta bertikalak (Conde-Ruiz, 2016). Ezberdintasun hori ezagutzeko Espainiako Estatistika Institutuaren datuak erabiliko ditut. Institutu horrek

<sup>7</sup> Faktore horiei buruz gehiago jakin nahi izanez gero ondorengo dokumentura jo: Conde-Ruiz, J. I. (2016). Brechas salariales de género en España. *Zoom Económico*, 9, 1-27.

<sup>8</sup> Segregazio horizontalak soldata-arrakala sortzearen arrazoia zera da: femeninotzat hartzen diren lanak ordainsari ekonomiko txikiagoarekin egon ohi direla lotuta (Barberá Heredia et al., 2002).

Espanian egindako azken galdeketaren arabera, gizonen urteko batez besteko soldata 26.738,19 eurokoa da, aldiz, emakumeena 21.011,89 eurokoa. Hau da, gizonen soldata emakumeena baino %21,42 altuagoa izan zen 2018. urtean, batez beste emakumeek gizonek baino 5.726,3 euro gutxiago kobratuz urtean (Instituto Nacional de Estadística, 2018). Baina hori ez da urte zehatz horretan gertatutako fenomeno, ondorengo grafikoan ikus daitekeen lez, generoaren araberako soldata-arrakala urteetan zehar mantentzen baita.

**Grafikoa 1: Urteko batez besteko soldata**



Iturria: Nik egina Espainiako Estatistika Institutuaren datuak erabiliz.

## 7. AUKERA- ETA TRATU-BERDINTASUNARI BURUZKO LEGERIA

Generoaren araberako bereizkeria ikertzean funtsezkoa da horri buruzko legeria zein den jakitea. Beraz, emakumeak esparru honetan jasotzen duen babesa ulertzeko, gaineratik bada ere, hartutako neurriei buruzko zertzelada batzuk emango ditut. Horri esker emakumeak lan-merkatuan jasaten duen diskriminazioaren aurrean zein neurri hartzen diren ezagutu ahal izango da atal honetan.

Hasteko, nazioartean garrantzia izan zuten bi erabaki aurkeztuko ditut. Batetik, 1979ko abenduaren 18an, New Yorkeko onetsi zuen Nazio Batuen Erakundearen Biltzar Nagusiak emakumearen aurkako bereizkeria-era guztiak ezabatzeari buruzko Hitzarmena. Bertako bigarren artikuluan, hitzarmenaren kide diren estatuek berdintasun-printzipioa lege zein beste bitarteko egokien bidez praktikara eramaten dela bermatzeko konpromisoa hartu zuten. Bestetik, 1999ko maiatzaren 1ean, 1997ko urriaren 2an sinatutako Amsterdango Ituna indarrean sartu zen, Europar Batasuneko Ituna, Europako Erkidegoak eratzen dituzten Itunak

eta beste zenbait Egintza zehatz aldatzen dituen. Horri esker, Europar Batasunean gizonen eta emakumeen arteko berdintasuna funtsezko printzipio bilakatu zen, bertako bigarren artikuluan adierazten den bezala. Halaber, Itun horretako hirugarren artikuluan ezartzen da gizon eta emakumeen arteko ezberdintasunak ezabatu eta berdintasuna sustatzeko helburua barneratu beharko dela Europar Batasuneko eta kide diren estatuetakoko politika eta ekintza guztietan.

Espanian ere badira gizon eta emakumeen arteko berdintasuna bilatzen duten neurriak. Hasteko, 1978ko espainiar Konstituzioa aztertuz, gizonen eta emakumeen berdintasunarekin lotura estua duten bi artikulua aurki daitezke. Batetik, bertako 14. artikuluan berdintasunerako eskubidea eta sexuagatiko bereizkeria eza aldarrikatzen da. Bestetik, testu bereko 9.2 artikuluan botere publikoek gizabanakoaren eta taldea osatzen dutenen berdintasun benetako eta eraginkorra izateko baldintzak sustatu behar dituztela adierazten da.

Euskal Autonomia Erkidegoan ere aipatutako berdintasunaren aldeko apostua egiten da. Abenduaren 18ko 3/1979 Lege Organikoaren, Euskal Herriaren Autonomia Estatutuaren, 9. artikuluan aurreko paragrafoko artikuluetan jasotzen dena aldarrikatzen da. Bestetik, otsailaren 5eko 2/1988 Legean, Emakumearen Euskal Erakundea sortarazteari buruzkoan, Emakunde sortu zen gizonen eta emakumeen arteko benetako berdintasuna lortzeko helburuarekin. Aipatutako xedea lortu ahal izateko, berdintasun hori eragozten duten oztopoak kendu eta bereizkeria era guztiak ezabatuko direla zehazten da legean.

Euskal Autonomia Erkidegoaren araudiaren azterketarekin jarraituz, ezinbestekoa da 4/2005 Legeari, otsailaren 18koari, Emakumeen eta Gizonen Berdintasunari buruzkoari erreparatzea. Lege hori Euskal Autonomia Erkidegoko administrazioei aplikatuko zaie, legeko bigarren artikulua araberako. Lege horren helburu nagusienetakoa, lehenengo artikuluan azaltzen den lez, gizon eta emakumeen berdintasuna lortzeko printzipio orokorrak ezarri eta berauek aukera eta tratu berdina izan ditzaten neurri batzuk arautzea da.

Berdintasun hori lortzeko bidean norabidea zehaztuko duten printzipioak ondorengoak dira: tratu berdina; aukera berdintasuna; dibertsitatea eta ezberdintasuna



errespetatzea; genero-ikuspegiaren integrazioa; ekintza positiboa; sexuaren arabeko rola eta estereotipoak desagerraraztea, eta koordinazioa eta lankidetzak<sup>9</sup>.

Lan honetan jorratzen den gaian berebiziko garrantzia dauka otsailaren 18ko 4/2005 Legearen 15. artikulua. Izan ere, bertan adierazten da Eusko Jaurlaritzak plan orokor bat onetsi beharko duela legegintzaldi bakoitzean, eta bertan jaso beharko dira, berdintasunaren arloan, herri-agintek izango dituzten jarduerak orientatzeko jarraibide orokorrak.

Aurreko paragrafoan aipatutako legearen 15. artikulua agintzen duena jarraituz, zenbait plan onetsi dira. Gaur egun indarrean dagoen plan orokorra Euskal Autonomia Erkidegoko emakumeen eta gizonen berdintasunerako VII. plana da. Horren xedea zera da: bizitzako arlo guztietan, emakumeek jasaten duten menpekotasunak bere horretan jarraitzea eragiten duten balioak aldatzea, hots, emakumeen eta gizonen arteko berdintasun errealaren erdiesteak. Hori lortzeko botere publikoak gidatuko dira, haien portaera balio horiek aldatzera bideratuta egon dadin (Emakunde, 2018a).

Euskal Autonomia Erkidegoan 4/2005 Legean agindutakoa jarraituz Eusko Jaurlaritzak legegintzaldi bakoitzean berdintasunaren arloan plan orokor bat onetsi behar badu ere, Espainia mailan badira emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna bilatzen duten legeak. Garrantzi handiko lege bat martxoaren 22ko 3/2007 Lege Organikoa da, emakumeen eta gizonen berdintasun eragingarrirakoa. Lege horren 42. artikulua arabera, enplegu-politiken helburu garrantzitsuenetako bat emakumeek lan-merkatuan duten parte hartzea areagotzea da, baita emakumeen eta gizonen berdintasun eraginkorrean aurreratzea ere.

Horretarako, lege horrek 250 langiletik gorako enpresei emakumeen eta gizonen berdintasun plan bat ezartzeko derrigortasuna ezarri die 45. artikuluan. Dena den, gainerako enpresek aukera izango dute borondatezko eran berdintasun planak garatu eta ezartzeko. 2007. urtean neurri hori ezarri bazen ere, martxoaren 1eko 6/2019 Errege Lege-Dekretuak, Enplegu eta lanaren arloan emakumeen eta gizonen arteko tratua eta aukera-berdintasuna bermatzeko presazko neurriak buruzkoak, aurreko Lege Organikoa aldatu zuen.

---

<sup>9</sup> Printzipio horiei buruz gehiago jakin nahi izanez gero ondorengo legeko hirugarren artikulura jo: Euskal Herria. 4/2005 Legea, otsailaren 18koa, Emakumeen eta Gizonen Berdintasunari buruzkoa.

Errege Lege-Dekretu horren 12. aldi baterako xedapen iragankorraren arabera, 150 eta 250 langile bitarteko enpresek urte bateko epea izango dute berdintasun planak onartzeko. Hau da, 2020ko martxoaren 7a baino lehen 150 langile baino gehiago dituzten enpresek berdintasun planak onartu beharko dituzte. Bestalde, 2021eko martxoaren 7a baino lehen, berdina egin beharko dute 100 langile baino gehiagoko enpresek, aldiz, 50 langile baino gehiagoko enpresek 2022ko martxoaren 7a baino lehen.

Horrez gain, beste zenbait aldaketa planteatu ditu martxoaren 1eko 6/2019 Errege Lege-Dekretuak. Esaterako, 2019a baino lehen ez zen derrigorrezkoa enpresen berdintasun planak erregistratzea, aldiz, aipatutako Errege Lege-Dekretuko 46.4, 46.5 eta 46.6 artikuluei esker nahitaezkoa izango da, kontrol neurri bezala. Bestalde, legeko 37. artikuluan egindako aldaketei esker amatasun eta aitatasun prestazioak orekatuko dira, emakumeen eta gizonen berdintasun eraginkorra lortzeko.

Beraz, atal honetan ikusi ahal izan da lan-arloan emakume eta gizonen arteko berdintasun erreala lortzera bideratuta dauden zenbait lege eta xedapen badirela. Hala ere, aurreko atalean frogatu ahal izan den bezala Espainian bizi den egoera gizon eta emakumeen aukera berdintasunetik urrun dago, eta badirudi indarrean dagoen legeria ez dela nahikoa egoerari buelta emateko.

## 8. KASU PRAKTIKOA

Lanean zehar baieztatu ahal izan da emakumeak lan-merkatuan ez duela oraindik gizonekin alderatuta aukera berdintasun errealik. Hori aldatu ahal izateko zenbait lege badirela ere ikusi da, zeintzuek egoerari aurre egiteko hainbat neurri ezartzen dituzten. Neurri horietako bat gizon eta emakumeen berdintasun plan bat ezartzeko derrigortasuna da, non aukera berdintasuna lortzeko zenbait irtenbide proposatu beharko diren.

Halaber, 50 eta 100 langile bitarteko enpresa guztiek 2022ko martxoaren 7a baino lehen berdintasun plan bat izan behar dutenez, martxoaren 1eko 6/2019 Errege Lege-Dekretuak agintzen duen lez, atal honetan berdintasun planak egiteko prozesua erraztu eta aberastea gustatuko litzaidake.

Horretarako, lehenik eta behin genero berdintasun eta aniztasunean aintzindari diren zenbait enpresa bilatu ditut, azken urteetan gizon eta emakumeen aukera berdintasunaren

arloan sariak jaso edota Genero Berdintasun Indizearen parte diren enpresak bilatuz. Aurkitu ditudan enpresak ondorengoak izan dira: Ikea, Zara, Telefonica, MSD, Admiral Seguros eta Ferrovial. Ikus daitekeen bezala, sektore ezberdinetakoak diren enpresak hautatu ditut, neurrien azterketa aberasgarriagoa izan dadin.

Behin enpresa horiek hautatu ondoren, azken urteotan enpresa horiek aurkeztutako berdintasun planak aztertu ditut, gizon eta emakumeen aukera berdintasuna bermatzeko hartutako neurriak, hain zuzen ere. Azterketa horretan enpresen berdintasun planetan ohikoak eta berritzaileak diren neurriak batu ditut, berdintasun plan bat burutzea nahi duen orok neurriak erabakitzeko orduan ideiak hartzeko aukera izan dezan.

Neurriak aztertzen hasi aurretik, enpresa bakoitzaren sorreraren eta gaur egungo egoeraren zertzelada batzuk emango ditut, enpresa horien aintzindari izatearen frogak aurkeztearekin batera. Ondoren, berdintasun planetan hartutako neurriak aztertzeari ekingo diot.

## 8.1. ENPRESEN AURKEZPEN LABURRA

### 8.1.1. Ikea

Arestian azaldu dudak bezala, lan honetan aztertuko ditudan enpresen artean Ikea dago. Enpresa hori Ingvar Kampradek sortu zuen 1943an Suedian, Ämhult hirian, hain zuzen ere. Garai hartan boligrafoak, argazki-markoak edota diru-zorroak bezalako produktuak saltzen zituen (Ikea, n.d.). Gaur egun, nazioartean ezaguna den enpresa hau liderra da etxerako altzari eta dekorazioen banaketan, izan ere, prezio baxua mantenduz, kalitatezko produktu gama zabal bat eskaintzen du Ikea-k (Ikea Ibérica S.A., 2018).

Ikea-k 2011ko martxoaren 11n I. Berdintasun Plana sinatu zuen, martxoaren 22ko 3/2007 Lege Organikoak, emakumeen eta gizonen berdintasun eraginkorrari buruzkoak, 45. artikuluan agintzen duena betez, hots, berdintasun plan bat ezartzeko derrigortasuna betez, gizon eta emakumeen arteko berdintasun eraginkorra lortzeko helburuz. Ondoren, enpresaren diagnostikoa egin eta hartu beharreko neurriak aztertuz, 2018. urteko apirilaren 11n sinatu zuen Ikea-k II. Berdintasun Plana, bost urteko iraunaldia izango duena (Ikea Ibérica S.A., 2018).

Ikea-ren berdintasun planek hainbat sari irabazi dituzte, Ikea-k berdintasunaren eta emakumearen sustapenaren arloan egindako lanak estatu mailan erreferente bihurtu duelarik (Velasco Balmaseda et al., 2020). Irabazitako sarietako batzuk hurrengoak dira: 2018an emakumearen sustapen saria, Espainiako Emakumezko Zuzendari, Exekutibo, Profesional eta Enpresaburuen Federazioak, F.E.D.E.P.E.-k, emana (F.E.D.E.P.E., 2018) eta 2020ko otsailean generorik gabeko talentu saria, enpresa handien kategorian, Espainiako exekutibo eta aholkulari erakundeak, Eje&Con-ek, emana egunero emakumearen talentua sustatzeagatik (Eje&Con, 2020).

### 8.1.2. Zara

Zara enpresa aztertzea ere interesgarria suertatzen da, arean ere, lan handia egin du gizon eta emakumeen arteko berdintasunaren arloan. Enpresa honek 1975. urtean zabaldu zuen bere lehen denda. Hala ere, negozioa urte batzuk lehenago hasi zen, 1963. urtean, hain zuzen ere, GOA Jantzigintzak deituriko lantegi bat sortu ondoren emakumeentzako soineko eta mantalak egiteko. Poliki-poliki gero eta ezagunagoa egiten joan zen, 1985. urtean Inditex taldea sortu zen arte zenbait marka batuz, horien artean Zara (Inditex, n.d.-c). Gaur egun Inditex moda banatzen duen munduko enpresa handienetako bat da (Inditex, n.d.-a).

Duela hamar urte hasi zen Inditex Espainian berdintasun planak ezartzen. Lan honetan aztertuko dudana berdintasun plana 2020-2024 urte bitartean Zara-k indarrean izango duena da. Ikea-rekin gertatzen den bezala, Zara-k berdintasunaren arloan egindako lana aitortua izan da. 2020an, esaterako, Bloomberg-ek Genero Berdintasun Indizean aintzatetsi zuen Inditex, zeinak enpresek berdintasunarekin duen konpromezua aztertzen duen. Halaber, Financial Times-ek aniztasunaren liderren artean gehitu zuen Zara, emakumea lantokian guztiz barne hartzen duela adieraziz (Inditex, n.d.-b).

### 8.1.3. Telefónica

Gaur egun hain ezaguna den Telefónica enpresa Madrilen sortu zen 1924. urtean, Compañía Telefónica Nacional de España izenarekin (Telefónica, n.d.-a). Egun 13 estatutan dihardu eta 24 estatutan zehar zabaldu da telekomunikazio sektoreko enpresa hau, batez beste 113.180 langile izanik (Telefónica, n.d.-b).

Enpresa honek ere 2019 eta 2021 urteetan zehar indarrean egongo diren berdintasun, kontziliazio eta aniztasunerako 100 neurri baino gehiago biltzen dituen txostena argitaratu du. Enpresa honek gizon eta emakumeen berdintasunaren arloan egin duen lana aintzatetsia izan da. 2017. urtean, adibidez, Intrama-ren *Top diversity* bigarren saria jaso zuen Movistar-ek<sup>10</sup>, aniztasun eta generoaren arloan hobekuntza prozesuekin zuen konpromezu eta berrikuntza mailagatik (Intrama, n.d.). Horrez gain, Telefonica Bloomerg-en Genero Berdintasun Indizean barneratua izan zen 2020. urtean, generoaren arloan munduko enpresa konprometituen artean kokatuz (“Más de Una Docena de Empresas Españolas, Entre Las Más Comprometidas Del Mundo Con La Igualdad de Género Según Bloomerg,” 2020).

#### 8.1.4. MSD

MSD enpresa, *Merck Sharp & Dohme* bezala ere ezaguna, 1891. urtean sortu zen. Mundu guztian zehar 69.000 langile inguru dituen industria farmazeutikoko enpresa honek zientziaren arloan egiten du lan medikamentu, txerto eta animalien osasunerako produktuak eskaintzeko (MSD, n.d.).

Zenbait sari irabazi dituen enpresa honen berdintasun plana aztertuko dut lan honetan, 2015. urtekoa, hain zuzen ere. 2017. urtean, esaterako, Intrama-ren *Top diversity* hirugarren saria irabazi zuen MSD-k, izan ere, berau genero eta aniztasunaren hobekuntzan oso konprometitu eta berritzailea da (Intrama, n.d.). Bestalde, beste urte batzuetan bezala, 2018. urtean ere, gizon eta emakumeen arteko aukera berdintasuna bermatzeko enpresa nagusien artean kokatu zuen Equileap-en genero berdintasunari buruzko mundu mailako txostenak (“MSD, Comprometida Con La Igualdad de Género En El Mundo Empresarial,” 2018).

#### 8.1.5. Admiral Seguros

Admiral Seguros enpresa 1993ko urtarrilaren 1ean sortu zen Cardiff-en, Galeseko hiriburuan. Enpresa aseguratzaille horrek egindako lanari esker, gaur egun 7 herrialdetan jarduten du, gutxi gorabehera 10.000 langile eta bos milioi bezero baino gehiago izanik (Admiral Seguros, n.d.-b, n.d.-a).

---

<sup>10</sup> Telefónica enpresaren marketako bat da, 1994. urtean sortu baitzuen Telefónica-k Movistar (Telefónica, n.d.-a).

Kasu honetan, hainbat sari irabazi dituen enpresa honen berdintasun plana aztertuko dut, 2017 eta 2019 urte bitartean indarrean egon zena, zenbait sari irabaztea posible eginez. 2018. urtean, berdintasunaren arloan egindako lanari esker, Osasun, Gizarte Zerbitzu eta Berdintasunaren Ministeritzak Admiral Seguros enpresari <<Berdintasun Bereizgarria Enpresan>><sup>11</sup> aintzatezi zion, berdintasunaren arloan dagoen aintzatespen garrantzitsuenaren bidez (Barriga Cano, 2018).

Halaber, 2019. urtean, Intrama-ren *Top diversity* hirugarren saria jaso zuen Admiral Seguros-ek, berau aniztasun eta generoaren arloan hirugarren enpresa berritzaile eta konprometituena dela adieraziz (Admiral Seguros, 2019). 2021. urtean, aldiz, emakumeek lan egiteko bigarren enpresa hobereana bezala hartua izan zen Admiral Seguros, *Great Place to Work* aholkularitza-enpresak langileen artean jasotako iritzia kontuan hartuz (Barriga Cano, 2021).

#### 8.1.6. Ferrovial

Ferrovial enpresa 1952ko abenduaren 18an sortu zuen Rafael del Pino y Morenok Madrilen. Hasiera batean, trenbideak egitera mugatzen zen Ferrovial (Ferrovial, n.d.-a) . Lan eta ahalegin handia egin ondoren, gaur egun enpresa aintzindaria da mugikortasun irtenbideak ematen, eraikuntzan, ingeniarietan, eta garraio-azpiegiturak egiten (Ferrovial, n.d.-b).

Enpresa hau eredugarria da genero berdintasunaren arloan, izan ere, Bloomerg-ek, 2020an, Genero Berdintasun Indizean aintzatesi zuen Ferrovial, aukera berdintasun eta aniztasuna sustatzen egiten duen lanagatik. Hots, Ferrovial munduko enpresa konprometituenetako bat da genero berdintasunarekin, eta lan honetan hori posible egin duen Ferrovial-en II. Berdintasun Plana aztertuko dut (Ferrovial, 2021).

### 8.2. BERDINTASUN PLANETAN HARTUTAKO NEURRIAK

Atal honetan, berdintasun plan ezberdinetan hartutako neurriak aztertuko ditut. Neurri horiek ezarriz zenbait helburu lortu nahi dira, hala nola gizon eta emakumeen aukera berdintasunerako bidean aurrera egitea, lan eta familia bizitzaren arteko kontziliazioa lortzeko

---

<sup>11</sup> Nire itzulpena jatorrizkotik abiatuta: <<Distintivo de Igualdad en la Empresa.>>.

erraztasunak ematea, genero ikuspuntua enpresaren kudeaketaren barne egotea eta soldata-arrakala atzean uztea (Admiral Seguros, 2017; Ferrovial, 2015; Ikea Ibérica S.A., 2018; MSD, 2015; Telefónica España, 2021; Zara, 2020).

Helburu horiek lortzeko zenbait esparrutan hartzen dira neurriak. Beraz, esparru horietako bakoitzean ezarritako neurriak aztertzeari ekingo diot.

### 8.2.1. Aukeraketa eta kontratazioa

Langileak aukeratzeko eta kontratatzekeo prozesuari dagokionez, arlo honetan hartzen diren neurrien helburu nagusienak hurrengoak dira: gizon eta emakumeen arteko berdintasuna bermatu eta enpresako esparru ezberdinetan bi genero horien oreka bultzatzea uztea (Admiral Seguros, 2017; Ferrovial, 2015; Ikea Ibérica S.A., 2018; MSD, 2015; Telefónica España, 2021; Zara, 2020). Xede horiek erdiesteko hartzen diren neurriak askotarikoak dira, badira batzuk aztertutako enpresa gehienetan errepikatzen direnak, aldiz, beste batzuk ez dira hain ohikoak, berritzaileagoak dira.

Enpresa gehienetan hartu ohi den neurrietako bat aukeraketa prozesuan gizon eta emakume kopuru orekatua mantentzea da, horri esker bi genero horien presentzia orekatua sustatzeko (Ikea Ibérica S.A., 2018; Telefónica España, 2021; Zara, 2020). Halaber, helburu berarekin, aukeraketa prozesu guztian zehar berdintasunak duen garrantzia azpimarratzearen aldeko apustua egin dute hainbat enpresek, baita aukeraketa prozesuak aholkularitza-enpresek aurrera eramaten dituztenean ere (Admiral Seguros, 2017; Ferrovial, 2015; Ikea Ibérica S.A., 2018; MSD, 2015; Zara, 2020).

Ohikoa da ere, aukeraketa prozesuan zehar erabiltzen diren dokumentu, irudi, eta edukiak birpasatu eta zuzentzea, lenguaia sexistarik ez erabiltzeko, era horretan diskriminazioa saihestuz (Admiral Seguros, 2017; Ferrovial, 2015; Ikea Ibérica S.A., 2018; MSD, 2015; Zara, 2020). Are gehiago, badira enpresak, Telefonica, adibidez, berdintasuna mantendu eta iritzi aniztasuna bermatzeko, elkarrizketatzaileen artean ere gizon eta emakume kopuru orekatua mantentzen dutenak (Telefónica España, 2021).

Baina, arestian azaldu dudan bezala, aukeraketa prozesuan badira nahiko berritzaileak diren neurriak. Ikea-k, adibidez, gizon eta emakumeen arteko berdintasuna bermatzeko, langileak aukeratzeko orduan CV itsuak erabiliko ditu, berdintasun planak irauten duen denbora guztian zehar (Ikea Ibérica S.A., 2018). Era horretan, aukeraketa prozesuan zehar ez dira ezagutuko, esaterako, generoa, adina, orientazio sexuala edota beste egoera pertsonal batzuk (Velasco Balmaseda et al., 2020). Frogatu da, neurri hori aplikatzeari esker, emakume gehiago kontratatzea lortzen dela (Instituto de la mujer., 2020). Admiral Seguros-ek, aldiz, CV itsuak erabiltzen ez baditu ere, aukeraketa prozesuan erabilitako dokumentuak berrikusi eta zuzenduko ditu lanpostuarekin zer ikusia ez duten inguruabarrak ezabatzeko (Admiral Seguros, 2017).

Diskriminaziorik gabeko aukeraketa prozesuak aurrera eramaten direla bermatzeko eta arlo horretan hobekuntzak egiten jarraitzeko, MSD eta Ferrovial enpresek, adibidez, enpresan lanean hasten diren langile berriei aukeraketa prozesuari buruzko galdetegiak egiten dizkiete. Halaber, Ferrovial-en kasuan, galdetegi horiek enpresa borondatez uztea erabakitzen dituzten langileei ere egiten dizkiete, enpresan bizi ahal izan dituzten diskriminazio egoerei buruz galdetuz (Ferrovial, 2015; MSD, 2015).

Bostgarren atalean azaldu dudan lez, badira maskulinizatuak eta feminizatuak dauden sektoreak. Hori dela eta, egoera horri, segregazio horizontalari, aurre egin ahal izateko, oso lagungarria izan daitekeen neurri bat hartzen du Ikea-k: sektore maskulinizatuetan lan egitea nahi duten emakume eta sektore feminizatuetan lan egitea nahi duten gizonak bilatzen dituzten erakundeekin lankidetzan aritzea (Ikea Ibérica S.A., 2018).

Baina arazo hori konpontzeko beste neurri batzuk ere badira, adibidez, lanpostu zehatz batean generoetako baten presentzia murriztagoa baldin bada, aukeraketa prozesura aurkezten diren hautagaiek posturako egokitasun maila bera badute, ordezkapen murriztagoa duen generoa duen pertsona izango da hautatua (Admiral Seguros, 2017; Ikea Ibérica S.A., 2018; Zara, 2020). Ordezkapen maila horren berri izan ahal izateko, eta presentzia orekatu hori lortzeko, Ikea edo Zara-k, esaterako, lanpostu ezberdinetan gizon eta emakumeen presentziari buruzko informazio estatistikoa Berdintasun Batzordeari igorri ohi diote (Ikea Ibérica S.A., 2018; Zara, 2020).



Ikus daiteke, aukeraketa eta kontratazioaren esparruan hartzen diren era askotako neurriei esker segregazio horizontalarekin amaitzeko ahalegina egiten dela. Hala ere, seigarren atalean frogatu den bezala, oraindik ere, Espainia eta Euskadi mailan segregazio hori nabaria da, beraz, beste enpresa batzuek ere azaldutako neurriak hartuko balituzte egoera azkarrago aldatzeko aukera egongo litzateke.

### 8.2.2. Sustapena

Ikusi den bezala, enpresek langileak kontratatzeko orduan gizon eta emakumeen aukera- eta tratu-berdintasuna bermatzeko hainbat neurri hartzen dituzte. Baina zer gertatzen da behin langileak enpresan lanean ari diren bitartean? Hartzen al dira kristalezko sabaiari aurre egiteko neurriak? Bai, askotarikoak gainera.

Esparru honetan hartzen diren neurrien helburu errepikatuenak ondorengoak dira: sustapenerako berdintasun irizpideen presentzia sustatu eta emakumeen lan sustapen aukerei bultzada bat ematea, baita promozioan gardentasuna bermatzea ere (Ikea Ibérica S.A., 2018; MSD, 2015; Zara, 2020).

Emakumeen lan sustapen aukerak hobetzeko, enpresa gehienek hartzen duten neurria zuzendaritza postuetan gizon eta emakumeen arteko presentzia orekatua mantentzea bermatzea da. Horretarako, MSD eta Admiral Seguros enpresek, adibidez, sustapen hori egiteko irizpide objektibo batzuk zehazten dituzte (Admiral Seguros, 2017; Ikea Ibérica S.A., 2018; MSD, 2015; Zara, 2020).

Halaber, gardentasuna mantenduz generoagatiko diskriminazioa ematea saihesteko ematen den irtenbide bat zera da: berdintasun batzordeari jakinaraztea zenbat langile, zein generotakoak, igo diren mailaz (Ikea Ibérica S.A., 2018). Hots, generoaren arabera datu estatistikoak jasoko dira, berdintasun planaren jarraipena egiten duen batzordeak horren berri izan dezan, baita sustapena egiteko erabili diren irizpideen berri ere, desorekak egonez gero esku hartu ahal izateko. Gainera, erantzukizun postuetan barneratzen diren emakume kopuruaren jarraipena egingo da (Zara, 2020).

Bestalde, emakumeak zuzendaritza arloan duen talentua ezagutzera eman eta egoerari buruzko sentsibilizazioa sortu ahal izateko, horrela aukera berdintasuna bermatuz, zenbait neurri hartzen dira: batetik, zuzendaritza batzordeetan, aniztasunari buruzko elkarrizketak sortu eta sustatzeko neurria (Telefónica España, 2021); bestetik, langileria guztiarentzat hitzaldiak egingo dira, baita *mentoring*-a ere, haien bizipenak kontatuz, gaiari buruzko sentsibilizazioa sortu eta enpresan erreferenteak egon daitezen, emakumeak duen talentua bultzatu eta ezagutzera emanaz (Ferrovial, 2015).

Sustapenaren arloan ere, aukeraketa prozesuan egiten den bezala bezala, galdetegiak egiteko erabakia hartzen du MSD-k, adibidez. Galdetegi horietan era ezberdinetako galderak egingo dira, zuzendariak aukera berdintasun, aniztasun eta barne-hartzea sustatzen ote duen ikusteko, esaterako. Horri esker, erantzunek erakusten badute diskriminazioa dagoela neurri zuzentzaileak hartu ahal izango dira (MSD, 2015).

Segregazio bertikalari aurre egiteko helburuaz, zenbait programa aurrera eramatearen aldeko apostua egin ohi dute enpresa ezberdinek. Esaterako, Ikea-k, *Viking* edo *ILF* programa burutzeko hautua egin du, zeintzuei esker garapen profesionaleko kurtsoetan emakumeek karguz igotzeko izan ditzaketen zailtasunak aztertzen diren, horietaz jabetu eta irtenbideak eman ahal izateko (Ikea Ibérica S.A., 2018).

Telefonica-k ere zenbait programa eramango ditu aurrera, esaterako, *Talentia* eta *Woman in leadership*, lidergotza barne hartzailea sustatu ahal izateko. Lehenengo programa hori lan-merkatuan garatzen ari diren emakumeei zuzenduta dago, haien gaitasunak indartuz, haien garapen profesionalari bultzada eman eta haien talentuari merezi duen balioa emateko. Bigarren programa, berriz, proiektio handiko emakume zuzendariak zuzenduta dago. Horren bidez lortu nahi dena zera da: emakumeen arteko *networking* sendo bat sortzea, ezagutzera emanaz eta haien gaitasunak are gehiago garatuz (Telefónica España, 2021).

Sustapenari dagokionez, ondoriozta daiteke aztertutako enpresak beirazko sabaia apurtzeko ahaleginak egiten ari direla. Izan ere, bostgarren atalean adierazi dudanez, emakumeak haren hazkuntza profesionala oztopatzen duen zenbait oztoporekin egiten du

topo. Hori dela eta, hartutako neurrien bidez, oztopo horiei irtenbidea emateko gizalabak lan-merkatuan aurrera egiteko dituen zailtasunak aztertuz, irizpide objektiboak bermatuz, gardentasuna mantenduz eta sentibilizazioan ahalegina eginez, aztertutako enpresak poliki-poliki beirazko sabaia apurtzeko bidean esfortzua egiten ari direla ikus daiteke. Beraz, ondo legoke, beste enpresa batzuek ere antzeko neurriak hartzea, seigarren atalean agerian utzitako egoerari buelta eman ahal izateko.

### 8.2.3. Formakuntza

Formakuntzari dagokionez, gizon eta emakumeen arteko aukera berdintasuna eta diskriminazio eza sustatzen duten hainbat neurri har daitezke. Neurri horien helburu errepikatuenak langileriarik gizon eta emakumeen aukera- eta tratu-berdintasunari buruzko sentibilizazioa sortu eta berdintasunean hezte da, baita plantila guztiari formakuntza eskaintzea ere (Admiral Seguros, 2017; Ferrovial, 2015; Ikea Ibérica S.A., 2018; MSD, 2015; Telefónica España, 2021; Zara, 2020). Hori lortu ahal izateko, bide anitzak hartzen dituzte enpresek.

Batetik, oso ohikoa da, langileei berdintasun planaren edukiak jakinarazteaz gain, gizon eta emakumeen aukera berdintasunari buruzko formakuntza eskaintzea, ahal den neurrian, lan orduen barnean, enpresako langile guztiei, zahar eta berriei. Horren bidez langileriak arlo horri buruzko sentibilitatea eta ezagutza gehiago izatea lortu nahi da (Ferrovial, 2015; Ikea Ibérica S.A., 2018; MSD, 2015; Telefónica España, 2021; Zara, 2020). Gainera, giza baliabideetan edo zuzendaritza karguetan aritzen direnei, baita berdintasun plana ezartzeaz eta komunikazioaz arduratzen direnei ere, generoari buruzko formakuntza ematea erabakitzen da enpresa askotan. Horri esker, langileen aukeraketa eta promozioan, zein komunikazioan, gizon eta emakumeen arteko aukera berdintasuna bermatzea lortu nahi da (Admiral Seguros, 2017; Ferrovial, 2015; Ikea Ibérica S.A., 2018; MSD, 2015; Telefónica España, 2021; Zara, 2020).

Aipatutako formakuntza aurrera eramateko era ezberdinak planteatzen dira. Esaterako, Telefonica enpresak, ezagutza hori langileria guztiarengana heltzeko internet

bidezko formakuntza abian jarri du: <<aniztasuna aukeratzen dugu>><sup>12</sup> formakuntzaren bitartez langileria guztia zentzu zabalean aniztasunean heziz; eta <<aniztasuna eta lidergotza inklusiboa hautatzen dugu>><sup>13</sup> formakuntzaren bidez, berriz, taldeetan aniztasuna garatuz, batez ere lidergotza barneratzailean harreta jarriz. Horrez gain, ezagutza elkarbanatzeko eta zuzendaritza karguetan emakumeen presentzia areagotzeko, kristalezko sabaia hausten lagunduz, ahalduntze programak burutzen dira, zuzendaritza karguetan dauden edo kargu horietan egoteko gai diren emakumeen artean bizipen eta ezagutzak partekatuz (Telefónica España, 2021).

Baina ez luke zentzurik izango langileen artean gizon eta emakumeen arteko berdintasunari buruzko formakuntzetan berdintasuna mantentzea, baina beste gai batzuei buruzko formakuntzetan, adibidez, hizkera sexista erabiltzea. Hori dela eta, norabide bera mantentzeko, batetik, enpresako langileek jasotzen duten edozein formakuntzan erabiltzen den materiala berrikusia izango da genero ikuspuntu batetik, diskriminazioa saihestu eta berdintasuna mantentzen dela bermatzeko (Admiral Seguros, 2017; Zara, 2020). Bestetik, helburu berarekin, Ikea-k adibidez, kanpo formakuntzak eskaintzen dituzten enpresei klausula bat sinatzea eskatzen die, non eskainitako formakuntzetan berdintasuna mantenduko dela adierazten duten (Ikea Ibérica S.A., 2018).

Formakuntzari erreparatuz ere, gizon eta emakumeen aukera berdintasunari buruzko heziketa zabaltzeko askotariko neurriak hartzen direla esan liteke. Halaber, arlo horretan enpresako sektore batzuk bakarrik hezi beharrean, langileria guztia heziz ezagutza eta errespetua enpresaren barnean zabaldutako egotearen aldeko apustua egiten da, aurreiritziak atzean utziz.

#### 8.2.4. Lan eta familia bizitzaren bateragarritasuna

Bereizketa bertikala azaldu dudan atalean ikusi ahal izan den bezala, emakumeek haien bizitza profesionalean aurrera egiteko dituzten traben artean familia eta lan bizitza bateratzeko zailtasunak daude. Hori dela eta, traba hori ahalik eta txikiena izateko, bi arlo horiek bateratzeko erraztasunak eman eta erraztasun horien erabilera sustatu eta bermatzeko

---

<sup>12</sup> Nire itzulpena jatorrizkotik abiatuta: <<Elegimos Diversidad.>>.

<sup>13</sup> Nire itzulpena jatorrizkotik abiatuta: <<Elegimos Diversidad y Liderazgo Inclusivo.>>.

helburuaz, zenbait neurri hartu ohi dituzte enpresek (Admiral Seguros, 2017; Ferrovial, 2015; Ikea Ibérica S.A., 2018; MSD, 2015; Telefónica España, 2021; Zara, 2020).

Egun, joan etorriak saihestuz lan eta familia bizitzaren bateragarritasuna errazteko xedeaz, enpresa askok ahal den neurrian teknologia berriak erabiliko direla zehazten dute (Admiral Seguros, 2017; Ferrovial, 2015; Ikea Ibérica S.A., 2018; MSD, 2015; Telefónica España, 2021; Zara, 2020). Halaber, bateragarritasun hori lortzeko mugikortasun geografiko eta lanaldi aldaketak erraztuko dira. Gainera, Zara enpresak, adibidez, langileriaren benetako beharretara hobeto egokitzen diren neurriak hartzea erraztuko duten azterketa egokiak egin ahal izateko, langileriari aukera emango dio proposamenak egiteko (Zara, 2020). Admiral Seguros-ek, esaterako, azterketa horiek urtero egingo direla ezartzen du (Admiral Seguros, 2017).

Horrez gain, erantzukidetasuna sustatzeko helburuaz, batez ere, gizonei zuzendutako erantzukidetasun eta zereginen banaketa orekatuari buruzko informazio eta sentsibilizazio kanpainiak burutzeko neurria hartu ohi dute enpresa batzuek (Ikea Ibérica S.A., 2018; Zara, 2020). Baina neurri berritzaileenetako bat zera da: lanpostu igoera kasuetan, baldintza berdinak betetzen dituzten bi gizonen artean baliokidetasuna baldin badago, Ikea-k aitatasun baimena erabili duen gizona hautatuko du. Horri esker, aitatasun baimenak hartzea sustatu ahal izango da (Ikea Ibérica S.A., 2018).

Emakumeen eta gizonen berdintasun eraginkorrari buruzko martxoaren 22ko 3/2007 Lege Organikoak, haren 44.1 artikuluan, ezartzen badu ere lan eta familia bizitza bateratzeko eskubideak erabiltzeagatik ez dela diskriminaziorik jasango<sup>14</sup>, badira kasuak non ez den hala gertatzen. Esaterako, Espainiako Bankua zigortua izan zen emakume bat aurrez aipatutako eskubideak erabiltzeagatik kaleratu izanagatik (“Condenan al Banco de España Por Despedir a Una Trabajadora Que Pidió Conciliar,” 2020). Beraz, nahiz eta oinarrizkoa dela iruditu, kasu batzuetan ez denez betetzen, Zara-k, esaterako, bermatzen du eskubide horiek erabiltzen dituzten emakumeek ez dutela inolako diskriminazio edo kalterik jasango (Zara, 2020).

---

<sup>14</sup> Lan eta bizitza familia bizitza bateratzeko eskubideei buruz gehiago jakin nahi izanez gero ondorengo legera jo: Espainia. 3/2007 Lege Organikoa, martxoaren 22koa, emakumeen eta gizonen berdintasun eragingarriakoa.

Esan daiteke familia eta lan bizitzaren bateragarritasunaren arloan askotariko neurriak hartzen direla, ez bakarrik familia eta lana bateratzeko erraztasunak emanez, baizik eta langileria arlo horretaz kontziente izatea bilatuz. Beraz, atal honetan aurkezturiko neurriak eredutzat hartzea komenigarria litzateke.

#### 8.2.5. Ordainsaria

Seigarren atalean frogatu den bezala, soldata-arrakala gure gizartean dagoen arazo bat da, zoritxarrez, emakumeek sufritzen dutena. Orokorrean, aztertutako enpresek arlo honetan duten helburu nagusia soldata-arrakala murriztea da (Admiral Seguros, 2017; Ferrovial, 2015; Ikea Ibérica S.A., 2018; MSD, 2015; Telefónica España, 2021; Zara, 2020). Diskriminazio horri aurre egiteko, zenbait neurri hartu ohi dituzte enpresek.

Batetik, urtero soldaten analisia egingo dela hitzartzen dute erakundeek, hots, soldaten batez bestekoen analisia egingo dela erabaki dute, erakundeko maila hierarkiko eta esparru ezberdinetako gizon eta emakumeen soldaten batez bestekoak aztertuz. Horri esker, gizon eta emakumeen soldaten arteko ezberdintasunak egonez gero, berauek antzeman daitezke eta horiek konpontzeko neurri zuzentzaileak hartu (Admiral Seguros, 2017; Ikea Ibérica S.A., 2018; Zara, 2020). Gainera, Zara-k, adibidez, analisi horren bidez, balio berdineko lanek ordainsari berdina izango dutela bermatuko du (Zara, 2020).

Bestetik, gizon eta emakumeen soldata berdintasuna bermatzeko enpresetan hartu ohi den neurri bat soldaten gardentasuna izatea da (Ikea Ibérica S.A., 2018; MSD, 2015; Telefónica España, 2021; Zara, 2020). Hori egiteko, Ikea-k, esaterako, ordainsari aldakorrak ezartzeko irizpideak langileriari jakinaraziko dizkio urtero (Ikea Ibérica S.A., 2018).

Ordainsariari dagokionez, ikus daiteke enpresek soldata-arrakalari aurre egiteko neurriak hartzen dituztela. Hala ere, seigarren atalean frogatu ahal izan den bezala Espainiako soldata-arrakala nahiko altua da. Hori dela eta, harritzen nau, esaterako, Admiral Seguros enpresak, genero berdintasunaren arloan aintzindaria den enpresak, ordainsarien esparruan neurri bakarria hartzea: ordainsarien berdintasunaren azterketa egitea (Admiral Seguros, 2017). Horregatik, kasu batzuetan, esparru honetan neurri gehiago har zitezkeela deritzot.

Hala ere, atal honetan biltzen ditut zenbait enpresek hartutako neurrietako batzuk, berdintasun plana egin behar duten enpresek ideia batzuk izateko, ondoren, hortik abiatuta neurri gehiago hartu ahal izateko.

#### 8.2.6. Komunikazioa

Komunikazioari dagokionez, aztertutako enpresen artean nagusitzen diren helburuak hurrengoak dira: enpresak egiten dituen komunikazioetan gizon eta emakumearen irudi berdintsu bat ematea, hots, sexista ez dena; berdintasunarekin konprometiturako kultura enpresariala zabaltzea eta langileria aukera berdintasunaren arloan sentibilizatzea (Admiral Seguros, 2017; Ferrovial, 2015; Ikea Ibérica S.A., 2018; MSD, 2015; Telefónica España, 2021; Zara, 2020). Helburu horiek erdiesteko zenbait neurri hartzen dira enpresetan.

Batetik, hainbat erakundek langileriarik enpresak aukera berdintasunarekin duen konpromezua transmititzeko erabakia hartzen dute, baita generoagatiko diskriminazioarekin amaitzeko bidean aurrera pausoak eman ahal izateko elkarlanean aritzeko dagoen beharra plantilari adieaztekoa ere (Ikea Ibérica S.A., 2018; MSD, 2015; Zara, 2020).

Bestetik, enpresak darabilen komunikazioan irudi eta hizkera ez sexista erabiltzearen aldeko apostua egin ohi da enpresetan. Horretarako, aztertuko da ea erabiltzen den komunikazioak berdintasunezko irudi bat ematen duen, hala ez izatekotan zuzenketak aurrera eramanez ahal izateko (Admiral Seguros, 2017; Ikea Ibérica S.A., 2018; MSD, 2015; Telefónica España, 2021; Zara, 2020).

Hizkerarekin jarraituz, Zara-k, esaterako, proposamen aurrerakoi bat dakar. Izan ere, enpresa horrek langileria guztiari eskainiko dion gida bat garatuko du, non lenguaia ez sexista eta inklusiboa erabiltzeko gomendioak jasoko dituen. Horren helburua zera da: gizon eta emakumeen berdintasuna bermatzen duen hizkeraren erabilera sustatzea (Zara, 2020).

Aukera berdintasunari buruzko kontzientzia eta sentibilizazioa sortu ahal izateko, zenbait enpresek berdintasunari buruzko mezuak zabalduko dizkiote langileria guztiari. Admiral Seguros-ek, esaterako, informazio kanalak sortzeko, langileriaren eskura utziko du aukera berdintasunari buruzko informazio erabilgarria, Telefonica-k ere, gauza bera egingo

du, adibidez, aniztasunari buruzko *site* bat sortuz, bertan berdintasunaren arloan hartzen diren neurri eta gaiari buruzko azken albisteak gehituz (Admiral Seguros, 2017; Telefónica España, 2021).

Beste esparru batzuetan egiten den lez, komunikazioaren arloan ere, Ikea eta MSD enpresek, adibidez, langileei aukera emango diete berdintasunaz arduratzen diren arduradunei proposamenak esakintzeko, horri esker enpresaren inguruabar berrietara egokitu eta atzean ez gelditzeko (Ikea Ibérica S.A., 2018; MSD, 2015).

Horrez gain, egunero gizon eta emakumeen aukera berdintasunaren arloan egiten den lanaz gain, egun zehatz batzuetan zenbait ekintza eta jardunaldi egingo direla erabaki dute hainbat enpresek. Ikea-k, adibidez, martxoaren 8 eta azaroaren 25ean, emakumearen egunean eta emakumearen aurkako indarkeriaren kontrako egunean, hurrenez hurren, langileriaren laguntzaz, ekintza ezberdinak egingo dira dendan, ahal den neurrian bezeroek ere parte har dezaten (Ikea Ibérica S.A., 2018). Zara-k, aldiz, berdintasun astean zehar, indarrean dagoen berdintasun plana ezagutzera emateko kanpainiak egingo ditu (Zara, 2020).

Komunikazio ez sexistak gizarte berdintsuago bat sortzen laguntzen du (Bejarano Franco, 2013), hori dela eta, garrantzitsua da komunikazioaren arloan ahalegina egitea. Ikus daiteke, aztertutako enpresek arlo honetan askotariko neurriak hartzen dituztela, beste enpresa batzuentzat ere erabilgarriak izan daitezkeenak.

#### 8.2.7. Genero-indarkeria

Emakumearenganako indarkeria matxista eta jazarpenari dagokionez, era ezberdinetako neurriak hartzen dira enpresetan, jazarpen egoerarik gabeko ingurunea sortu, genero-indarkeriaren biktimezako legeak ezartzen dituen neurriak hobetzeko eta genero-indarkeriaren biktimei babesa emateko helburuarekin (Admiral Seguros, 2017; Ferrovial, 2015; Ikea Ibérica S.A., 2018; MSD, 2015; Telefónica España, 2021; Zara, 2020).

Asko dira genero-indarkeri edota jazarpenari buruzko protokolo bat ezartzen duten enpresak, mota horretako kasuak emanez gero nola jokatu zehaztuko dutenak, hain zuzen ere, era horretako indarkeria saihestu ahal izateko. Horretarako, langileriaren artean zabalduko da



eta protokolo hori berrikusia izango da periodikoki, erakundearen garai bakoitzeko egoerara hobe moldatuko den neurriak egon daitezzen (Admiral Seguros, 2017; Ferrovial, 2015; Ikea Ibérica S.A., 2018; Zara, 2020).

Enpresako langileak era horretako indarkeriatik libre dagoen ingurune batean lan egin dezan, berdintasun planaren jarraipena egiten duten pertsonak enpresan ematen diren genero-indarkeria edota jazarpen kasuen jakinaren gainean jarriko dira. Horretarako, Zara-k, esaterako, urtero txosten bat egingo du, non era horretako informazioa jasoko den, behar bezalako neurriak hartzeko (Ikea Ibérica S.A., 2018; Zara, 2020). Telefonica-k, aldiz, Batzorde Tekniko bat izango du, aurkeztutako salaketak ikertu eta aipatutako jokaera matxistak saihestu eta horiekin bukatzera bideratutako neurriak hartuko dituen (Telefónica España, 2021).

Gainera, genero-indarkeriaren biktima izan diren emakumeei babesa emateko, era askotako neurriak hartu ohi dira enpresetan, esaterako, emakume horiei ondorengo aukerak emanez: lanaldi aldaketak edota mugikortasun geografikorako erraztasunak; ordutegi malgutasuna edota bizilekuz aldatu behar izanez gero laguntza ekonomiko edota ordainsari aurrerapenak (Ferrovial, 2015; Ikea Ibérica S.A., 2018; Zara, 2020).

Horrez gain, badira genero-indarkeriaren biktimei aholkularitza eta laguntza zuzena ematen dieten enpresak. Ikea-n, esaterako, *Lykta* proiektuari esker, Ikea-ko dendetan genero-indarkeriaren biktimei aholkularitza profesional zuzena emango zaie, konfidentzialtasuna zainduz (Ikea Ibérica S.A., 2018). Horri esker, Ikea-n lan egiten duten pertsonen egoerak aztertutak izango dira, laguntza eta irtenbideak emanez (Velasco Balmaseda et al., 2020).

Baina enpresako langileei genero-indarkeriaren arloan laguntzeko egiten den lanaz gain, enpresaz kanpoko emakumeei laguntzeko neurriak hartzen dira. Esaterako, Ikea elkarte, fundazio edo udaletxe ezberdinekin elkarlanean aritzen da genero-indarkeriaren biktimei laguntzeko emakumeei lan-eskaintzen berri emateko (Ikea Ibérica S.A., 2018). Zara eta Ferrovial enpresek, sentsibilizazio eta genero-indarkeriaren biktimei laguntzeko, arlo horretan jarduten duten fundazio ezberdinekin elkarlanean aritzeko erabakia hartzen dute (Ferrovial, 2015; Zara, 2020).

Genero-indarkeria eta jazarpenarekin amaitzeko neurri asko hartzen dituzte enpresek. Beraz, oraindik halako neurriak hartu ez dituzten enpresek haien berdintasun planetan gehitzeko ideiak har ditzakete, behin betikoz ekintza matxista horiekin bukatzea lortzeko.

## 9. ONDORIOAK

Lan honetan zehar emakumeak lan-arloan jasaten duen diskriminazioa hobeto ezagutzeko aukera izan dut. Egindako azterketari esker, frogatu eta baieztatu ahal izan dut, bereizkeria era teoriko eta kuantitatiboan ikertuz, emakumeak lan-merkatuan sekulako diskriminazioa jasaten jarraitzen duela.

Bereizkeria horrek forma ezberdinak hartzen ditu, emakumearen bizitza profesionalean zehar oztopoak jarriz. Oztopoetako batzuk antzemateko zailak direnez, eta legearen aurrean gizon eta emakumeak berdinak direla suposatzen denez, traba horiek gainditzeko prozesua asko zailtzen da (Barberá Heredia et al., 2002; Folch eta Ramos, 2009; Roldán-García et al., 2012). Halaber, oraindik ere, emakumea da nagusi aintzina gizalabak behartuta egin behar izaten zituen lanen luzapenak diren lanetan, lan feminizatueta, garai hartako matxismoa mantenduz (Gómez Bueno, 2001).

Seigarren ataleko datu kuantitatiboak aztertuz, segregazio bertikal, horizontal eta soldata-arrakala mantentzen dela eta gizon eta emakumearen arteko berdintasun erreala existitzen ez dela frogatu da. Atal horretan aurkeztutako egoerak erakutsi du pasa den mendetik gaur egun arte ezarritako lege, itun eta hitzarmenak ez direla nahikoak emakumeak lan-arloan bizi duen diskriminazioarekin amaitzeko.

Egia da, azken urteetan onartutako legeei esker, esaterako, enpresetan berdintasun planak onartzea ezartzen dutenei esker, enpresa askotan, aukera berdintasunaren arloan neurriak hartzea eragin duela. Dena den, zerbait gehiago egin beharra dago, horren froga da, adibidez, oraindik ere Espainiako likidezia handieneko 35 enpresetan lehendakaritza eta administrazio-kontseiluetan emakumearen presentzia heren batera ere ez heltzea.

Genero berdintasunean aintzindariak diren enpresetako batzuek lanean aztergai den gaiari buruz hartutako neurriak aztertu eta bilduz, erakutsi da aztertutako enpresak ahalegin handia egiten ari direla langileria lortu nahi den aldaketaren parte aktiboa izateko. Esaterako, ez da lan eta familia bizitza bateratzeko erraztasunak ematea bakarrik bilatzen, baita

erakuntzuketetasun eta zereginen banaketa orekatua egitea ere. Hots, aztertutako enpresak esfortzua egiten ari dira langileria gizon eta emakumeen aukera- eta tratu-berdintasunean hezi eta langileriarengan sentsibilizazioa sortzeko. Halaber, aztertutako esparru askotan plantilari aukera ematen zaio iritzia eman eta beraien proposamenak egiteko, horri esker egoera hobeto ezagutzeko, neurri zuzentzaileak hartu behar izatekotan hartu ahal izateko, edota egindako proposamenak ezartzeko. Beraz, aurkeztutako neurriak beste enpresa askorentzat eredugarriak izan daitezkeela deritzot.

Laburbilduz eta amaitzeko, esan dezaket, orain arte egindako bidea lehenengo pausu bat dela lortu nahi den helburua erdiesteko, generoen arteko aukera- eta tratu-berdintasun erreala. Beraz, hemendik aurrera hori erdiesteko lanean jarraitu beharra dago.

## 10. BIBLIOGRAFIA

- Admiral Seguros. (n.d.-a). *Admiral Group plc*. <https://www.admiralseguros.es/el-grupo/>
- Admiral Seguros. (n.d.-b). *Admiral Seguros - Una empresa aseguradora centrada en las personas*. <https://www.admiralseguros.es/>
- Admiral Seguros. (2017). *Plan de igualdad de género* (pp. 1–25).
- Admiral Seguros. (2019). *3er premio en el ranking Top Diversity de Intrama*. <https://www.admiralseguros.es/3er-premio-en-el-ranking-top-diversity-de-intrama/>
- Anker, R. (1998). *Gender and jobs: Sex segregation of occupations in the world*. International Labour Organization.
- Barberá Heredia, E., Ramos, A., Sarrió, M., eta Candela, C. (2002). Más allá del «techo de cristal» Diversidad de género. *Revista Del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 40, 55–68.
- Barberá, T., Dema, C., Estellés, S., eta Devece, C. (2011). La (des)igualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral : la segregación vertical y horizontal. *XV Congreso de Ingeniería de Organización*, 986–995.
- Barriga Cano, M. J. (2018). *Ya tenemos el distintivo de “Igualdad en la Empresa.”* <https://www.admiralseguros.es/admiral-seguros-recoge-el-distintivo-de-igualdad-en-la-empresa/>
- Barriga Cano, M. J. (2021). *Admiral apuesta por la #Diferencia0 en el día de la Igualdad Salarial*. <https://www.admiralseguros.es/?s=igualdad>
- Bejarano Franco, M. T. (2013). El uso del lenguaje no sexista como herramienta para construir un mundo más igual. *Vivat Academia*, 79–89.
- Campos-Serna, J., Ronda-Pérez, E., Artazcoz, L., eta Benavides, F. G. (2012). Desigualdades de género en salud laboral en España. *Gaceta Sanitaria*, 26(4), 343–351.
- Chinchilla, N., Poelmans, S., eta León, C. (2005). Mujeres directivas bajo el techo de cristal. *International Center of Work and Family*.

- Condenan al Banco de España por despedir a una trabajadora que pidió conciliar. (2020). *Diario Público*. <https://www.publico.es/sociedad/conciliacion-condenan-banco-espana-despedir-trabajadora-pidio-conciliar.html>
- Conde-Ruiz, J. I. (2016). Brechas salariales de género en España. *Zoom Económico*, 9, 1–27.
- Credit Suisse Research Institute. (2019). The CS Gender 3000 in 2019: The changing face of companies. In *Credit Suisse*.
- DeFrank-Cole, L., Latimer, M., Reed, M., eta Wheatly, M. (2014). The women’s leadership initiative: One university’s attempt to empower females on campus. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11(1), 50–63.
- Eje&Con. (2020). *EJE&CON otorga los Premios al Talento Sin Género a IKEA, EMESA M-30, AINIA, YO DONA y el Premio Mención de Honor a Antonio Garrigues*. <https://ejecon.org/entrega-premios-talento-sin-genero-ikea-emesa-m30-ainia-yodona-antonio-garrigues/>
- Emakunde. (2018a). *EAE-ko Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako VII. Plana*.
- Emakunde. (2018b). *La brecha salarial en la comunidad autónoma de Euskadi*.
- F.E.D.E.P.E. (2018). *Premios Fedepe 2018 - Magdalena Valerio: “Para conseguir la igualdad real y efectiva es necesario empezar por la educación.”* <https://mujeresfedepe.com/premios-fedepe-2018-magdalena-valerio/>
- Ferrovial. (n.d.-a). *Nuestra historia*. <https://www.ferrovial.com/es-es/compania/historia/>
- Ferrovial. (n.d.-b). *Sobre nosotros*. <https://www.ferrovial.com/es-es/compania/>
- Ferrovial. (2015). *II Plan de igualdad de Ferrovial* (pp. 1–14).
- Ferrovial. (2021). *Ferrovial, una de las empresas más comprometidas del mundo con la igualdad de género, según el Bloomberg Gender-Equality Index*. <https://newsroom.ferrovial.com/es/noticias/ferrovial-igualdad-genero-bloomberg/>
- Folch, M. T., eta Ramos, C. G. (2009). Las barreras y los obstáculos en el acceso de las profesoras universitarias a los cargos de gestión académica. *Revista de Educación*, 350, 253–275.

- Gómez Bueno, C. (2001). Mujeres y trabajo: principales ejes de análisis. *Papers: Revista de Sociología*, 63/64, 123–140.
- Hidalgo Vega, Á. (dir )., Pérez Camarero, S., eta Calderón Milán, M. J. (2007). *La discriminación laboral de la mujer: una década a examen*.
- Iglesias Fernández, C., eta Llorente Heras, R. (2010). Evolución reciente de la segregación laboral por género en España. *Revista Universitaria de Ciencias Del Trabajo*, 11, 81–105.
- Ikea. (n.d.). *Gure historia*. <https://www.ikea.com/es/eu/this-is-ikea/about-us/gure-historia-pubad29a981>
- Ikea Ibérica S.A. (2018). *II Plan de igualdad* (pp. 1–46).
- Inditex. (n.d.-a). *Conócenos*. <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/conocenos>
- Inditex. (n.d.-b). *Igualdad y Diversidad*. <https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/nuestros-empleados/igualdad-diversidad>
- Inditex. (n.d.-c). *Nuestra historia*. <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/nuestra-historia>
- Instituto de la mujer. (2020). *Diseño, implantación y valoración de un proyecto piloto de currículum vitae anónimo para la selección de personal. Informe final de evaluación de resultados*.
- Instituto Nacional de Estadística. (2018). *Encuesta de Estructura Salarial ( EES ) 2018. Resultados definitivos*.
- Intrama. (n.d.). *Premios Intrama: Diversidad & Igualdad*. <https://factorw.intrama.es/premios2017>
- Más de una docena de empresas españolas, entre las más comprometidas del mundo con la igualdad de género según Bloomerg. (2020). *Cinco Días*. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/01/21/companias/1579635354\\_211161.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/01/21/companias/1579635354_211161.html)

- Millán-Vázquez de la Torre, M. G., Santos-Pita, M. D. P., eta Pérez-Naranjo, L. M. (2015). Análisis del mercado laboral femenino en España: Evolución y factores socioeconómicos determinantes del empleo. *Papeles de Población*, 21(84), 197–225.
- Morrison, A. M., White, R. P., eta Van Velsor, E. (1987). *Breaking the Glass Ceiling. Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* Pearson Education.
- MSD. (n.d.). *MSD Investing For Life. Nuestra historia*. <https://www.msd.es/sobre-nosotros/sobre-nosotros.xhtml#historia>
- MSD. (2015). *Plan de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres* (pp. 1–35).
- MSD, comprometida con la igualdad de género en el mundo empresarial. (2018). *Gaceta Médica*. <https://gacetamedica.com/mas/rsc/msd-comprometida-con-la-igualdad-de-genero-en-el-mundo-empresarial-cn1807554/>
- Roldán-García, E., Leyra-Fatou, B., eta Contreras-Martínez, L. (2012). Segregación laboral y techo de cristal en trabajo social: análisis del caso español. *Portularia*, 12(2), 43–56.
- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A., eta Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, 17(2), 167–182. <https://doi.org/10.1174/021347402320007582>
- Telefónica. (n.d.-a). *Historia*. [https://www.telefonica.com/es/web/about\\_telefonica/historia](https://www.telefonica.com/es/web/about_telefonica/historia)
- Telefónica. (n.d.-b). *Quiénes somos*. [https://www.telefonica.com/es/web/about\\_telefonica/quienes\\_somos](https://www.telefonica.com/es/web/about_telefonica/quienes_somos)
- Telefónica España. (2021). *+ de 100 medidas que impulsan la igualdad, conciliación y diversidad* (pp. 1–76).
- Velasco Balmaseda, E., Larrieta Rubin de Celis, I., Guenaga Garay, G., Hernando Saratxaga, G., Sanchez-Famoso, V., eta Tamayo Orbegozo, U. (2020). *Casos de dirección y administración de empresas con perspectiva de género* (Instituto de la Mujer, Ed.).
- Zara. (2020). *Plan 2020-2024 Igualdad Zara* (pp. 1–68).

## 11. LEGERIA

Espainia. 3/2007 Lege Organikoa, martxoaren 22koa, emakumeen eta gizonen berdintasun eragingarrirakoa.

Espainia. 6/2019 Errege Lege-Dekretua, martxoaren 1ekoa, enplegu eta lanaren arloan emakumeen eta gizonen arteko tratu- eta aukera-berdintasuna bermatzeko presazko neurriei buruzkoa.

Espainiar konstituzioa. Estatuko Aldizkari Ofiziala, 1978ko azaroaren 29koa.

Europar Batasuna. Amsterdamgo Ituna, 1997ko urriaren 2koa, Europar Batasuneko Ituna, Europako Erkidegoak eratzen dituzten Itunak eta beste zenbait Egintza zehatz aldatzen dituena.

Euskadi. 2/1998 Legea, otsailaren 5koa, Emakumearen Euskal Erakundea sortarazteari buruzkoa.

Euskal Herria. 3/1979 Lege Organikoa, abenduaren 18koa, Euskal Herriaren Autonomia Estatutua.

Euskal Herria. 4/2005 Legea, otsailaren 18koa, Emakumeen eta Gizonen Berdintasunari buruzkoa.