

**BERDINTASUN PLANAK ENPRESETAN: CONSTRUCCIONES  
Y AUXILIAR DE FERROCARRILES, S.A.-REN KASUA**



**Gradu Amaierako Lana**

**Ekonomia eta Enpresa Fakultatea (Gipuzkoako atala)**

**Egilea: Ainhoa Argandoña Sarriegi**

**Tutorea: Aitziber Lertxundi**

**2018-2019**

## Aurkibidea

1.	SARRERA.....	4
2.	AURRETIAZKO KONTZEPTUAK	
2.1.	Genero berdintasuna.....	6
2.2.	Genero estereotipoak.....	8
2.3.	Lan merkatuaren segregazioa.....	11
2.4.	Emakumeak zuzendaritza postuetara iristearekin erlazionatutako gertakari desberdinak.....	12
2.5.	Andrazkoaren presentzia enpresetan.....	14
2.6.	Araudia.....	17
3.	ENPRESEN BERDINTASUN PLANAK	
3.1.	Kontzeptua.....	19
3.2.	Osagaiak.....	20
3.3.	Enpresen Berdintasun Planaren Garapena.....	21
3.4.	Euskal Autonomia Erkidegoko emakumeen eta gizonezkoen Berdintasunerako VII. Plana.....	23
4.	CONSTRUCCIONES Y AUXILIAR DE FERROCARRILES- EN BERDINTASUN PLANA	
4.1.	Enpresaren aurkezpena.....	27
4.2.	Berdintasun Planaren hastapenak eta gaur egungo egoera.....	28
4.3.	2017 CAF III. Berdintasun Planaren diagnostikoa.....	29
4.4.	III. Berdintasun Planaren diagnostikoa eta hobekuntzarako proposamenak.....	36
5.	ONDORIOAK.....	50
6.	BILBIOGRAFIA.....	53



## Taulak

1. <b>Taula.</b> Emakumeek hautematen dituzten oztopo nagusiak.....	10
2. <b>Taula.</b> Biztanleria okupatua okupazio motaren arabera.....	16
3. <b>Taula.</b> Emakumeak %40 baino gehiago diren Administrazio Kontseiluak.....	18
4. <b>Taula.</b> Langileak sexuaren arabera.....	30
5. <b>Taula.</b> Langile banaketa kontratu finko /behin behinekoa.....	31
6. <b>Taula.</b> Adinaren arabera banatuta 2017.....	32
7. <b>Taula.</b> Langile banaketa eskulan lanbidearen arabera.....	33
8. <b>Taula.</b> Langileen banaketa orokorra.....	34
9. <b>Taula.</b> Departamentu banaketa.....	35
10. <b>Taula.</b> Aukeraketa prozesuaren proposamen pertsonala.....	41
11. <b>Taula.</b> Prestakuntza prozesuaren proposamen pertsonala.....	42
12. <b>Taula.</b> Promozio prozesuaren proposamen pertsonala.....	44
13. <b>Taula.</b> Komunikazio prozesuaren proposamen pertsonala.....	45
14. <b>Taula.</b> Laneko eta familiako bizitza bateratzea prozesuaren proposamen pertsonala.....	47
15. <b>Taula.</b> Laneko arriskuen prebentzioa eta laneko osasunaren prozesuaren proposamen pertsonala.....	48
16. <b>Taula.</b> Sexu jazarpena eta sexuaren ondorioz jasandako jazarpenaren prozesuaren proposamen pertsonala.....	49

## Irudiak

1. <b>Irudia.</b> Europako 50 enpresa handien Administrazio Kontseiluetan emakume eta gizonen ehunekoa 2014 urtea.....	15
2. <b>Irudia.</b> Administrazioko emakumeen bilakaera IBEX 35 enpresetan.....	19

## 1- SARRERA

Gratu Amaierako Lanaren helburua, *Construcción y Auxiliar de Ferrocarriles-en* (CAF) III. Berdintasun Plana aztertzea izango da, hainbat gida ezberdin erabiliz eta ondoren enpresa berak egiten dituen proposamenaz gain, proposamen gehiago egingo dira laugarren Berdintasun Plana egin behar dutenean kontutan izan dezaten. Horretarako, behaketarekin hasi aurretik, literatura berrikusiko dut, jarraian hainbat Berdintasun Plan ezberdin azertu ondoren, Berdintasun Plan egoki batek bete beharko lituzkeen osagaiak eta funtzioak finkatuko ditut.

Honela, Berdintasun Planei buruzko nahiko informazio lortu eta gero, gai izango naiz modu egoki eta prestatu batean, CAF-en planaren ebaluaketa egiteko. Behin enpresak egindako diagnostikoaren ikerketa egin ondoren CAF-ek enpresa barruan duen egoera hobetzeko asmoz proposatzen dituen ekintzaz aparte hainbat gomendio gehiago emango ditut, hainbat gida ezberdin erabiliz eta modu honetan, hurrengo Berdintasun Plana sortzea abiatzen direnean, hau da, laugarrena, nire proposamenak kontutan hartzea egokia izan liteke.

Izan ere, oraindik, hainbat aspektuetan emakumeari lan inguruan zoritzarrez diskriminatu egiten zaio eta egoera hori amaitzeko uneak noizbait iritsi beharra dauka. Hortaz, zentzuzko edozein ideia berri martxan ipintzea egokia izango da.

Emakumea gizonen munduan sartzeak konpetentzia eta esfortzu handiagoa eskatu du betidanik. Emakumeak lanean **berdintasuna** lortzeko, edo soldata justua jasotzeko, baldintza fisikoei egokitutako lan bat edo lanpostu arduratsuak lortzeko erronkei aurre egin behar die.

Aipatzeko da, jaiotza tasaren jaitsiera izugarria izan dela, hau da, gaur egun ama beranduago izatea eta seme-alaba kopuruaren murrizketa ohikoagoa dela eta hori emakumea lan-merkatuan sartzearen ondorio izan da.

Aspalditik datorren egoera, hobetzen ez zela ikusita, lehenik Europar Batasunaren mailan, Gizon eta Emakumeen Berdintasun Eraginkorrerako martxoaren 3/2007 Lege Organikoa argitaratu zen. Honen arabera, enpresan Berdintasun-Plan bat abiaraztea legez bete beharreko baldintza da 250 langile baino gehiago dituzten enpresentzat eta helburu gisa, sexuan oinarrituta zuzenean edo zeharka diskrimintu gabe, eta erakundearen baitan berdintasun erreala lortzeko neurriak bultzatu eta sustatzen zituen. Modu honetan, lantokian tratu eta aukera berdintasuna errespetatzera behartuta egongo lirateke enpresak, eta gizonezko eta emakumezkoen arteko edozein lan diskriminazio sahiesteko langileen lege ordezkariak negoziatuta, neurriak hartu beharko lituzke enpresak.

Gaur egun, Euskal Autonomia Erkidegoan VI. Plana dago indarrean. EAEko Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako VI. Planaren helburua, esku hartzeko zenbait ildo eta jarraibide zehaztea da, euskal herri-aginteez emakumeen eta gizonen berdintasunaren arloan izango duten jarduera zuzentzeko.

Berdintasunerako VI. Planak Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako otsailaren 18ko 4/2005 Legeak ezarritako lege-agindu bati erantzuten dio, emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna lortzeko, Euskal Autonomia Erkidegoko politikagintzaren, ekonomiaren, kulturgintzaren eta gizartearen esparru guztietan. Emakunde-Emakumearen Euskal Erakundeari dagokio emakumeen eta gizonen berdintasunerako VI. Plana osatzea, EAEko berdintasun-politikak bultzatzeaz, aholkatzeaz, planifikatzeaz eta ebaluatzeaz arduratzen den organoa baita.

Hortaz, 250 langile baino gehiago dituzten enpresek derrigorrean landu eta ezarri behar dute Berdintasun Plana.

Horregatik lana hemendik abiatuko da, hasteko, gai honen inguruko kontzeptu globalak argituko dira, ondoren, enpresen Berdintasun Planaren kontzeptua, osagaiak, faseak eta gaur egun Euskal Autonomia Erkidegoan dugun azkeneko Berdintasun Plana azalduko dira eta azkenik, CAF-en kasuaren Berdintasun Planaren egoeran zentratuko da. Enpresa hau aukeratu da, momentu hauetan bertan nagoelako beka batekin, Erosketa departamentuan, eta hortaz, hango egoera gertutik ikusteko eta hainbat informazio baliagarri lortzeko erreztasunak izan ditudalako. Honetaz gain, gure inguruko enpresa

garrantzitsu eta handienetarikoa da eta gainera ni bizi naizen herrian aurkitzen da. Bertan, CAF enpresaren ezaugarri orokorrak, hastapenak eta gaur egungo egoera, enpresaren 2017ko diagnostikoa aipatuko dira. Bukatzeko, CAF-en azkeneko Berdintasun Planaren diagnostikoa egin eta gero hobekuntzarako ekintzak aipatuko dira. Horretarako, lehenengo, Berdintasun Plan baten atalen egiturak azaldu dira eta informazio hori lortzeko bi iturri ezberdin erabili dira: *Guia para el seguimiento y evaluación de los planes de igualdad* eta *Guia practica como elaborar un plan de igualdad*. Ondoren, ikerketa egiteko, enpresa berak emandako materiala erabili da, hau da, gaur egun indarrean duten III. Plana 2015-2017 urtekoa eta plan horretarik enpresak urten horretan egin zuen ebaluaketa, gero proposamenak eman ahal izateko CAF enpresak laugarren plan egoki bat prestatzeko.

Azkenik, lanarekin bukatzeko, nire ondorio pertsonalak azalduko dira eta bibliografía gehituko dut. Era honetan, nire lana bukatutzat emango dut.

## **2- AURRETIAZKO KONTZEPTUAK**

### **2.1.- Genero berdintasuna**

Emakume eta gizonen eskubide, erantzukizun eta aukera berdintasunaren inguruan ari garenean, genero berdintasunari buruz hitz egiten ari gara. Berdintasunak, ez du esan nahi, gizonak eta emakumeak berdinak direnik, baizik eta, eskubideak, erantzukizunak eta aukerak sexuaren arabera ezin daitezkeela egon.

Azken urteotan lanpostuan aurrerapen ugari izan badira ere, 2016 urteari dagokionez, Eurostat-ek, *Generoen arteko soldaten zuloa Espainian* txostenaren arabera, Espainia, generoen arteko soldata-aldea % 14,9n dago; bitartean, Europako batez bestekoa % 16,7 da. Egoera horretan eragina duten faktoreak honako hauek dira, bestek beste:

- Kudeaketa eta kontrol posizioak okupatzea, gehiengo handia, gizonek zuzenduta
- Emakumeek ordaindu gabeko zeregin ugari egitea
- Hezkuntza eta lan merkatuan segregazioa
- Soldata diskriminazioa

Genero-berdintasunaren inguruan, 2000 eta 2015 urtean, aurrerapenak egon ziren arren, emakumeen aurkako diskriminazioak errealitate izaten jarraitzen du (Oxfam, 2019).

Hortaz, errealitatea ikusteko funtsezko datu batzuk nabarmendu ditzazkegu (Naciones Unidas, 2019):

- 2005etik 2016rako, 87 herrialdetako datuetatik abiatuta, 15 eta 49 urte bitarteko emakumeen % 19k esan zuten 12 hilabate aurretik, bortxaketa fisikoa edo sexual edo biak jasan zutela, bere bikotearengatik etorria.
- 2015 urtean, 15 eta 19 urte bitarteko, hirutik ume batek, genital mutilazio bat jasan zuen.
- Ordaindu gabeko, asistentziako zainketa eta etxeko lanaren batez besteko denbora, hiru aldiz baino gehiago da emakumezkoentzat gizonezkoentzat baino, 83 herrialdetan egindako inkesta batean oinarrituta.

Gizarte-eragile guztiak genero-berdintasuna lortzeko garrantzitsuak diren arren, gure esparru partikularretik, eguneroko ahalegina egin dezakegu berdintasun hori errealitate izaten laguntzeko (Oxfam, 2019):

- Berdintasunaren balioan oinarritutako heziketa. Seme-alabak berdinak direla hautematen badira, hazten diren unean berdintasun hori mantendu eta elkar errespetatuko dira. Beraz, txikitatik berdintasunean oinarritutako hezkuntza garrantzitsua da, genero estereotipoak saihestuz.
- Hizkuntza ez-sexista erabili. Hitz egiten edo idazten dugunean, ez gara konturatzen hizkuntzen erabileraz, eta nola, batzuetan, maskulino generikoa gehiegi erabiltzen dugun, hitz edo idazteko moduan. Hizkuntza mota horren erabilera zainduz, emakumeak ezkutatuak direla sahiestuko dugu eta emakumeen eta gizonen arteko tratuan berdintasuna lotu.
- Lanean berdintasuna sustatu. Enpresa bat baduzu, edo gizon eta emakumez osatutako pertsona talde bat zuzentzen baduzu, aukera berdintasuna dagoela adierazi, soldatak berdinak direla posizio berdinean, generoa edozein dela ere, eta pertsona guztiek formakuntzarako sarbidea izango dutela baldintza berdinean.
- Laguntzen erantzukizunak modu berdinean onartu. Seme-alabak zaintzea edo etxeke lanak egitea, gionezkoen eta emakumeen artean berdinean banatu beharko lirateke.

## **2.2.- Genero estereotipoak**

Genero estereotipoak gizartean dauden ideia edo sinesmen arriskutsuak dira, hau da, zein da edo zeintzuk izan beharko lukeen gizonen eta emakumeen paperarekin erlazionatuta. Ez dute justifikazio zientifiko edo demografikorik eta, oro har, inkontzienteki egindakoak dira. Jende askok genero bakoitzari esleitzen dizkion ezaugarri, jarrera, eta portaera, partekatzen ditu eta hortaz, komunitate jakin baten irudimenari dagozkio.



Genero estereotipoek, partekatzen duten pertsonen arabera, indarra hartzen dute, errefusatzeko zaila diren ideietan bihurtuz eta hezkuntza bezalako tresna erabiliz zuzendu edo desegin daiteke soilik.

Negatibo, positibo edo neutroak izan daitezke, baina, nolana ere, haurtzarotik gizonen eta emakumeen rola eta errendimenduak markatzen dituzte, askotan desberdintasun eta diskriminazio egoerak sotuz. Mota askotarikoak daude.

Adibidez, sozialki, gizonak, besteak beste, adorea, izaera nagusia, arrazionaltasuna, indarra edo eraginkortasuna bezalako ezaugarriekin lotzen dira. Eta aldiz, femeninoaren irudia hauskortasuna, ezegonkortasuna, menpekotasuna, autokontrola falta, pasibotasuna edo errugabetasuna bezalako izenekin. Ideia mota hau maiztasunez errepikatzen da, eta azkenean, gizartearen kideek modu naturalean onartu egiten dute, onartu beharko ez zenean.

Aipatzekoa da, gaur egun oraindik, generoaren rola familiaren kontzeptua gizonen kasuan alde jokatzeko duela. Egonkortasuna, erantzukizun handiagoa eta enpresarekiko konpromisoa gehitzen duen faktore gisa hartzen da; emakumeen kasuan, berriz, absentismo handiagoa, dedikazio eza eta konpainiarekiko konpromiso gutxiago bezela interpretatzen da.

Arlo profesionalaren dedikazioan, lehenetsua, gizonen estereotipoen artean aurkitzen da, guztiz libre eta lanari dedikazio osoz eta absolutuz daude; Emakumeek beti familiari, etxeari, seme-alabei edo adinekoei zaintzeko lehenetsua ematen diete eta, beraz, lantokiak bigarren mailako garrantzia du emakumeentzat. (Deira, 2019)

Errealitate sozialak gero eta gehiago erakusten du, emakume guztiek ez dutela familia beti aukeratzen; ezta gizon guztiek edozein lan edozein preziotan hartzen.

2002an Catalyst-ek, *Women in Leadership: A European Business Imperative* txostenean, Europako 20 herrialdeko 500 emakume zuzendariak sustapenerako oztopo nagusiak zeintzuk ziren galdetu ziren (ikus 1. taula). Eta *Emakumeek hautematen dituzten oztopo nagusien* taulan ikus daitezkeen moduan, emakumeen rola eta gaitasunen estereotipo eta aurreiritziak, erabakiak hartzeko postuetara sartzeko oztopo dira.

## 1. taula. Emakumeek hautematen dituzten oztopo nagusiak

OZTOPO MOTAK	PORTZENTAIA (%)
Emakumeen rol eta gaitasunei buruzko estereotipoak eta pertzepzioak	%66
Emakume edo emakume eredu arrakastatsuak bilatzeko zailtasunak	%64
Esperientzi garrantzitsuaren falta zuzendari funtzional eta nagusian	%63
Familiko edo personal arduren konpromezua	%62

*Iturria: Catalyst (2002): Women in Leadership: A European Business Imperative*

Hortaz, estereotipoak erreferentzia egiten du, alde batetik, generoari lotutako ezaugarri pertsonalei, eta, bestetik, negozioetan arrakasta izateko eduki behar danari eta lidergoa ondo gauzatzeari.

Eaglyk eta Carlyk (2004) uste dute aurreiritziei eta diskriminazioari ezarritako hesien ondorioz, emakume eta gizonen arteko desberdintasuna lidergo postuetan ematen dela. Horrela, gizonak eta emakumeak, enpresaburu arrakastatsua gizona hautematen dute eta kudeaketaren estereotipo honek gaur egun ere jarraitzen du (Hopkins eta O'Neil, 2007).

Diskurtso "maskulinoa" nagusi da enpresetan, ondorioz, goi mailako zuzendaritzan dauden baztertzea dakar horrek, lidergoaren eta erantzukizunaren rola bere gain hartzeko, ez direlako prestatuta ikusten (Collins 2005) Aipatzekoa da, oraindik, hainbat gizona gerente, ez daudela guztiz konbentziturik emakume liderren eraginkortasunari buruz (Sczesny, 2003).

Bestalde, generoarentzako estereotipoak hurrengo esaldietan garbi ikus daitezke: *think manager-think male* (pentsatu kudeatzailean, pentsau gizonean) eta *think crisis-*

*think female* (pentsatu krisian, pentsatu emakumean) (Ryan eta Haslam, 2007). Alde batetik, nabarmena da, generoan eta lidergoan ezberdintasunak aurkitzen direla lan egiteko lekuetan, gizonetzko eta emakumezko gerenteak uste dutelako, kudeaketan arrakasta izateko probabilitate gehiago gizonetzkoak dutela (Schein, 1975).

Hala eta guztiz ere, emakumeak krisi garaietan beharrezkoak diren ezaugarriak dituztela suposatzen da, ulertzeko gaitasun handiagoa dute, sofistikatuagoak, besteen beharrei erantzuteko sentikorragoak, intuitiboagoak, sortzaile eta alaiak (Ryan eta Haslam, 2007). Hau da, uste da, emakumeak krisi-egoeran sortutako sozio-emozionalei aurre egiteko prestatuago daudela. Modu honetan, emakumeak egokiagoak lirateke krisi-egoeretan lidergo postuetan ipintzeko, erakundea kudeatzeko moduarekin lotuta dauden genero estereotipoak, beharrezkoak baitira egoera horietan.

Bukatzeko, emakumeak beti galtzen duten egoeran aurkitzen dira. Haien portaera emakumezko generoaren estereotipoak baldintzatzen badu, ez dira lider egokiak bezala kontsideratzen. Bestalde, bere portaera gizonetzkoen generoaren estereotipoarekin koherentea baldin bada, orduan ez dute emakume errealak bezala jokatzeko.

Horrela, gizonen emakumeekiko abantailak bikoiztuta dituzte, lidergoarekin lotutako ezaugarriak edukitzen hasten diren momentutik, eta baita ere lider gisa izateko probabilitate handiagoa dutenetik.

### **2.3.- Lan merkatuaren segregazioa**

Lan merkatuaren segregazioak, emakume eta gizonen okupazio ezberdinei egiten die erreferentzi: sektore desberdinetan lan egiten dute eta hainbat postu okupatzen dituzte. Emakumeak sistematikoki, ezegonkortasun handiagoan, soldata txikiagoaren truke eta gutxiago ezagutzen dituzten okupazioetan kontzentratzen dira (Fatima, 2017)

Lan segregazioa bi modu desberdinetan agertzen da: segregazio horizontala eta segregazio bertikala:

- ❖ Segregazio **horizontala** emakumeek jarduera jakin batzuetan eta zenbait okupazioetan kontzentratzen dira.
- ❖ Segregazio **bertikala**, aldiz, hierarkikoki, gizonetako eta emakumezkoen banaketa desberdina dakar, emakumezkoen enpleguak beheko mailean ipiniz.

Egoera honi, beste oztopo bat gehitzen zaio, esate baterako, femeninoaren ikuspen eza, honek, emakumeen gaitasunen aurrean aurreiritzi asko sortzen ditu, erantzukizuneko postu horietara sartzea edo egindako lanarengatik saria jasotzea.

Bestalde, emakumeen lana ez baloratzeak, egoera honek, berdin legitimatua egoteko, ahalegin gehiago behar dute, askotan, egiten dituzten postuetan, gainkalifikatuta aurkitzen direlarik. Horrek guztiak emakumeengan eragin handia du, bere aukerak murrizten dituelako eta diru sarrera desberdintasunak sortzen dituelako gizonekin konparatuz.

Gainera, emakumeen egoera soziala eta ekonomikoa gutxitzen da, hezkuntza eta lanbide heziketa profesional esparruan ondorio negatiboak dituenak. Horrela, emakumezkoen eta gizonen arteko desberdintasunak belaunaldi batetik bestera betirako geratzen dira eta garrantzitsua da kontuan izatea ez direla bakarrik desagertzen. (Fatima, 2017).

#### **2.4.- Emakumeak zuzendaritza postuetara iristearekin erlazionatutako gertakari desberdinak.**

Literaturaren arabera, emakumeak erabakiak hartzeko postuetan, hainbat fenomeno daude.

Alde batetik, "beirazko sabaia" metafora dugu. Oztopo ikusezinak aurkitzen dira, non emakumeak goi mailako edo zuzendaritzako postuetara sartzea eragozten duen. Beirazkoa, soilik emakumeentzat. Goi karguetara iristen direnak, iristen diren gizonak baino askoz ere gutxiago direlako. Gainera, "Beirazko sabaia" terminoari dagokionez, goi mailako karguetara joatea eragozten du, beraz, kudeaketa ertainean geldirik egongo

da emakumea. Oztopo garden horrek pertsonal eta profesional handiko emakumeak, zuzendari posizioak lortzea eta horien barruan sustatzea eragozten du (Sarrió, Barberá, Ramos eta Candela, 2002).

Hymowitzek (2004) egoeraren azterketa egin zuen berriro eta "beira labirintoa" metafora sortu zen, emakumearen lidergoari buruz, gaur egungo egoera azaltzeko. Hortaz, emakumeari ez zaio ukatzen hierarkia posizioetara sartzea, baina gizonek ez bezala, oztopo ugari gainditu behar dituzte maila horretara iristeko. Promozionatzeko eta gora igotzeko, emakumearen kasuan motelago izaten dela erakusten dute datuek nahiz eta prestakuntza eta lan esperientzia antzekoak izan (Mitra, 2003).

"Beirazko eskalatzaile" izenez ezagutzen den fenomenoak, erakunde barrura gizonaren sarbide azkarra islatzen du, batez ere, lanbide tradizionalki feminizatueta (Maume, 1999, Williams, 1992). Beira eskalatzailea, Williamsen (1992) ikerketaren ondorioz sortu zen gizonezkoen egoera aztertutakoan, sektore feminizatueta, hala nola, erizaintza, haurren hezkuntza, gizarte laguntza eta liburuzainak. Azterketa egin ondoren ondorioztatu zen, gizonek ez zutela diskriminaziorik jasaten, eta baita maskulizatueta sektoreetako emakumeei ez bezala, egiturazko abantailetatik abiatzen zirela.

"Kristal amildegi" deritzon fenomenoak dio emakumeen lidergoaren posizioak, porrotaren probabilitate handiagoeekin lotuta daudela (Ryan eta Haslam, 2005). Kristalezko amildegia terminoa erabili zuten Ryanek eta Haslamek 2005ean emakumeek zuzendaritzako postuetan gizonezkoek baino okerrago egiten zuten arrazoiak azaltzeko. Metafora honek esan nahi du, emakumeak gizonak baino aukera gehiago dituela zuzendarira igotzeko, konpainiak gaizki funtzionatzen duenean. Enpresa britainiarrak egindako azterketan, bereizi nahi zuten emakumeei krisi garaian enpresetan posizio handienak eskaini zitzaizela genero estereotipatuen ezaugarriek, arazo sozio-emozionalak lantzen lagunduko zirela edo aitzitik, emakumezkoen porrota bilatzen zela zuzendaritzako postuetan ipiniz non arrakasta lortzea zaila zen.

Azkenik, Eagly eta Carlyk (2007) emakumeak erantzukizuneko postuetan izandako bilakaera aztertzen dute "horma" metaforaren bidez. Metafora hori emakumeen egoera azken mendearen erdialdera arte azalduko luke, non emakumeek erabakiak

hartzeko posizioetara sartzeko, oso murriztua zegoen. Hala, 1960 eta 1970 urte arte lan merkatua gizonezkoak nagusi izan ziren, eta emakume gutxi batzuek bakarrik lortu zuten erantzukizuneko postuetara iristea.

## **2.5.-Andrazkoaren presentzia enpresetan**

Gaur egun aipatzeko da, erabakiak hartzeko gizonak oraindik nagusi direla enpresetan. Beraz datuek erakusten dute genero desberdintasuna enpresetan errealitate izaten jarraitzen dutela.

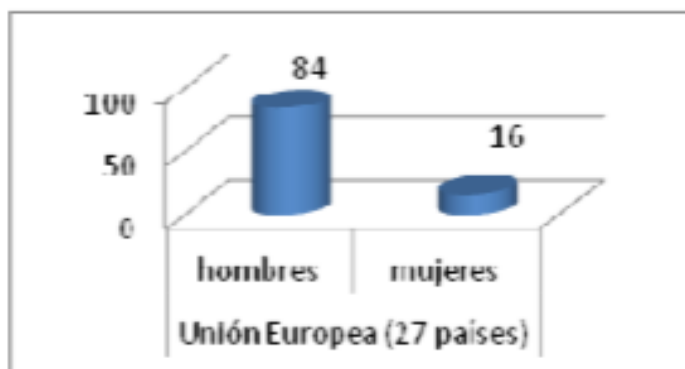
Europako lan merkatuaren azterketak, emakume askok lan merkatuan sartzea lortu dutela erakusten du, batez ere emankortasun ratioak jeitsi direlako, emakumeen eskolatzea igo, hirugarren sektorearen hedapena eta ongizate sistemak finkatu (Poggio, 2010). Baina, azkeneko hau, ez da emakumeen aukera berdintasunean agertu. Lan merkatua ez da neutrala (Collins, 2005).

Europako emakumeek eta gizonek kontratu desberdinekin lan egiten dute, okupazio eta sektore desberdinetan, eta ordainsari desberdinekin (Eurofound, 2013). Europako enplegu-indizearen arabera, 20 eta 64 urte bitarteko adineko pertsonen kasuan, % 62,4 emakumezko eta gizonezko% 74,6 izan ziren 2012 urtean. Emakume gehiago aurkitzen dira, lanaldi partzial edo murriztuetan. Horrela, Europako emakumeen% 32,6k lanaldi murriztuan lan egiten dute eta gizonen kasuan aldiz, % 9,5era ez dira iristen. Hortaz, azpimarratzeko da, Europan emakumeak % 80 baino gehiagok, kontratu partzialak dituztela. (Eurofound, 2013). Datu horiek guztiek eragin negatiboa dute emakumearen garapen profesionalean, prestakuntza aukeretan, beraien soldata eta pentsioetan (Europako Batzordea, 2013).

Segregazio bertikalari dagokionez, emakumeak erantzukizuneko posizio gutxiago hartzen ditu eta, ondorioz, gutxiago aurreratzen du bere lanbidean. Horregatik, "beirazko sabaia" existitzen dela frogatzen da, emakumea gizonezkoekin alderatuz, profesionalizazioaren ikuspegiak mugatzen zaizkio, antzinasuna, erantzukizuna eta ordainketa maila bera lortzea eragozten zaie (Shapiro, 2004).

Datuen arabera, Administrazio Kontseiluko sei kideetako bat emakumea da eta %4a bakarrik lehendakari (Europako Batzordea, 2013). Suedian aipatzeko da, aukera berdintasunari dagokionez, herrialde aurreratuenetako bat zela uste zenenan, enpresetan goi mailako zuzendariek gizonezkoengandik menderatuta daude (Stafsudd, 2006). Gainera, konpainian hierarkikoki aurrera egin ahala, soldata-desberdintasunak handitzen dira (Eurofound, 2013).

**1. irudia. Europako 50 enpresa handien Administrazio Kontseiluetan emakume eta gizonen ehunekoa 2014 urtean**



*Iturria: European Institute for Gender Equality (EIGE) (2014): Women and men in the EU - facts and figures*

Espainiako kasuan, emakumeak lan merkatuan sartzea asko aurreratu da, baina normalizazio horrek ez du erabakiak hartzeko posizioetara eraman. Datuek segregazio bertikal agerikoa erakusten dute. 2. taulak okupatutako biztanleria, okupazio motaren arabera erakusten du, non zuzendaritzako posizioen % 30 bakarrik emakumeak diren, bestetik, Espainiako segregazio horizontaleko merkatuan, emakumeen presentzia handiagoa da zerbitzu sektorean (% 59,98), kontabilitate eta administraziozko zereginetan (% 65,47) eta oinarrizko lanbideetan (% 62,9). Aldiz, industrian edo eraikuntzan murriztu egiten da, % 7.68 soilik.

## 2. taula. Biztanleria okupatua okupazio motaren arabera

	<b>Emakumeak (%)</b>	<b>Gizonak (%)</b>
Totala	45,42	54,58
Zuzendari eta gerenteak	30,00	70,00
Tekniko eta profesionalak zientifiko eta intelektualak	54,89	45,11
Teknikoak; laguntza profesionalak	37,35	62,65
Kontabilitate, administrazioko eta bulegoko beste kideak	65,47	34,53
Zaharberritze zerbitzuetako langileak, pertsonala, babesa eta saltzaileak	59,98	40,02
Nekazaritza, abeltzaintza, basogintza eta arrantza sektoreetako langile trebatuak	22,95	77,05
Fabrikazioko eta eraikuntzako industriako artisau eta langile trebatuak	7,68	92,32
Instalazio, makineria eta muntatzaileak	12,92	87,08
Oinarrizko okupazioak	62,90	37,10
Okupazio militarrek	10,25	89,75

*Iturria: Larrieta, Velasco eta Fernandez de Bobadilla (2015): Instituto de la mujer*

Horrela, legegintzako eta arauzko aldaketak Espainian sartu dira, genero-berdintasuna sustatzeko antolakuntza-egituretan eta enpresen funtzionamendu prozeduretan: Martxoaren 22ko 3/2007 Lege Organikoa, Emakume eta gizonen arteko berdintasun eraginkorra lortzeko, Azaroaren 5eko 29/1999, langileen lan eta familiaren bizitza bateratzea bultzatzeko edo Conthe kodea.

Izan ere, emakumearen aurrerapena esanguratsua ez zela ikustean, 2006an, Sozietate Kotizatuetan, kontseiluetan emakumezkoen presentzia gehitzeko baina, gutxienekoa ezarri gabe, kodea onartu zuten. Horregatik, 2013an, 114 enpresa



kotizatuetatik hiruk bakarrik bete zuten baldintza hori. Hori dela eta, emakumeak zuzendari postuetan sartzea hain prozesu motela da ezen posizio ezkorrak izatera eraman duela. (Castaño, 2010).

## **2.6.- Araudia**

BOEn gizon eta emakumeen berdintasun eraginkorreko 22ko 3/2007 Lege Organikoa 75. artikuluan zehazten du, enpresek 8 urteko epean, Administrazio Kontseiluan, emakume eta gizon kopuru orekatua lortu beharko luketela. Balio orekatuaren arabera, ez litzateke %60aren gainetik egon behar, ezta %40 ren azpitik sexu mota bakoitza.

Bestalde, legearen 45. artikulua, 250 langile baino gehiagoko enpresak, Berdintasun Plana egitera behartzen ditu.

45. artikuluan diharduten enpresak, Berdintasun Plan batek kontseiluan eragin dezakeen jakiteko, 3. taulan ikusten den bezela, 2.786 enpresa aztertu ziren, eta bakarrik %11,27k betetzen du, kontseiluan %40a emakume izatea. Eta aldiz, 75. artikulua aplikazioan, emakumeek kontseiluetan, % 12,28 soilik % 40ra iristen dira. (Informa, Presencia de las mujeres en la empresa española, 2018).

### 3. taula. Emakumeak %40 baino gehiago diren Administrazio Kontseiluak

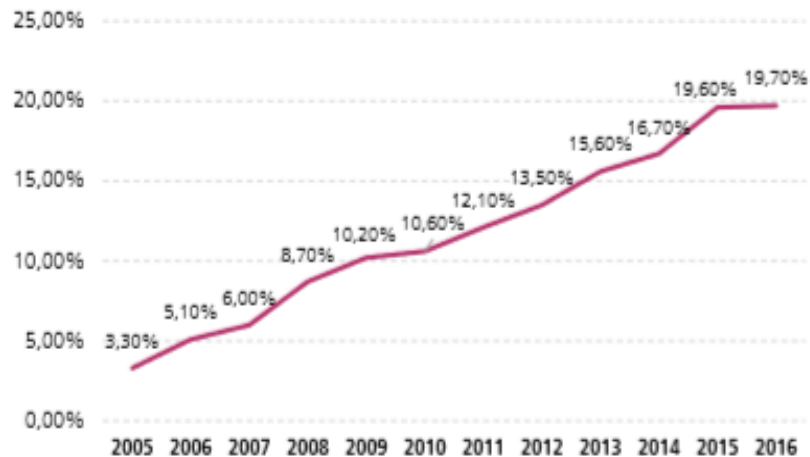
	Ikertutako sozietateak	Administrazio Kontesiluan %40 baino gehiagoko emakumeen sozietateak	%40 baino gehiagoko emakumeen %a Administrazio Kontesiluan
45. art. aplikatzen zaien Sozietateak (Berdintasun Plana)	2.786	314	11,27 %
75.art. aplikatzen zaien Sozietateak	14.436	1.773	12,28 %
Gainontzeko sozietateak	927.100	238.669	25,74 %
<b>Ikertutako sozietate guztiak</b>	<b>942.242</b>	<b>240.536</b>	<b>25,53 %</b>

*Iturria: Informa (2017): Presencia de las mujeres en la empresa española*

Gainera, 35 IBEX osatzen duten enpresak, ez daude soilik Berdintasun Legearen menpe, Gobernu Onaren Kodearen gomendioak jarraitu behar dituzte, non emakumeen % 30 lortu nahi dute 2020. urtean.

2005etik, emakumea 3,30etik% 19,70era igaro da, hau da, 16,40 puntuko hobekuntza eman da. 2016 urtea, bakarria izan zen igoerarik jasan ez zuena, emakumezkoen zuzendarien kopurua 90en mantentzen da 2015ean bezalaxe. 2014 eta 2015 urte bitartean gehikuntza handiena eman zen, 2,9 puntu, eta hau, 2005etik gehien begiratu zen portzentaia izanik. (4. Taula eta 2. Irudia) (Informa, Presencia de las mujeres en la empresa española, 2018).

## 2. irudia. Administrazioiko emakumeen bilakaera IBEX 35 enpresetan



*Iturria: CNMV (2017): Informe de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales*

## 3- ENPRESEN BERDINTASUN PLANAK

Posible da askotan Enpresen Berdintasun Planataz ari garenean geure buruari honako galderak egitea: Zer motatako dokumentutaz ari gara? Zer da enpresako Berdintasun Plana eta nola sortu dezakegu? Hortaz, zalantzak argitzen ahaleginduko naiz.

### 3.1.- Kontzeptua.

Enpresetako Berdintasun Planaren helburua, enpresa barruan emakumeen eta gizonen artean aukera eta tratu berdintasuna bultzatzea eta sexuaren araberako diskriminazioa ezabatzea da. Berdintasun Planak lortu beharreko berdintasun helburuak zehaztuko ditu, baita horiek lortzeko hartu beharreko estrategiak eta jokabideak ere, eta

zehaztutako helburuen jarraipena eta azterketa egiteko sistema eraginkorrak ezarriko ditu. Hau da, Enpresetako Berdintasun Plana egoeraren diagnostia egin ondoren zehaztutako neurri multzo antolatua bat da (Jauregi eta Oiarbide, 2010)

Berdintasun planak emakumeen langileen egoera eta langile guztien egoera hobetu nahi du. Horretarako, erakundearen kudeaketa arlo guztiak biltzen ditu. Progresiboa da eta etengabe aldatzen da, enpresan detektatzen diren aldaketetara eta beharretara egokitzeko gaitasuna duelako, batez ere, planaren jarraipenaren ondorioz. Eta bakoitzak rol ezberdina jokatzuz, hainbat dira parte hartzen duten eragileak: Goi Zuzendaritza, Giza baliabideetako langileak, Langileen lege ordezkaria, Berdintasun batzordea, Langileak, Enpresetako komunikazio alorra eta Adituak.

### **3.2.- Osagaiak.**

Berdintasun- plan batek honako edukiak izango ditu (Jauregi eta Oiarbide, 2010):

- Enplegua eskuratzeko aukerak
- Lanbide sailkapena
- Mailaz igotzea eta prestakuntza
- Ordainsariak
- Lan denbora antolatzea emakumeen eta gizonen artean berdintasuna egon dadin, lana, familia bizitza eta norberaren bizitza bateratzeko unean
- Sexu jazarpenaren eta sexuagatiko jazarpenaren prebentzioa

Berdintasun planek enpresa bat bere osotasunean hartuko dute, beti ere, zenbait lantokiri egokitutako ekintza berezi batzuk ezarrita baina kalterik egin gabe.

### 3.3.- Enpresen Berdintasun-Planen garapena

Hasteko, Berdintasun Plana prestatzeko eta ipintzeko *erakundearen konpromisoa* nahitaezkoa da, bertan, goi zuzendaritzak, lehenik eta behin idatzizko dokumentu formal bat egingo du eta bertan emakume eta gizonen arteko aukerak enpresan era berdinean integratuko direla azalduko da. Fase honetan, hartutako erabakia langile eta horien lege ordezkariari komunikatu behar zaie, hauek izango direlako amaierako arrakasta ziurtatuko dutenak.

Behin konpromisoa hartu dutenean, hurrengo fasea *lantaldea sortzea* izango litzateke. Lantalde hau, enpresako kideez eta langileen ordezkarienez osatutako egongo da. Eta oso komenigarria da hainbat sailetan eta erabakiak hartzeko gaitasuna duten erantzukizun handiko karguak dituzten pertsonen osatzea. Beraiek bete beharko dituzten *ekintzak* ondorengo hauek izango lirateke:

- ❖ Berdintasun plana burutu, aztertu eta eztabaidatu.
- ❖ Berdintasun Plana onartu eta martxan ipini.
- ❖ Berdintasun Planaren jarraipena egin.

Hirugarren fasea *diagnostikoa* egitea izango litzateke. Bertan enpresaren eta langilearen ezaugarriak biltzen dira, azterketa kuantitatibo (langileen datu orokorrak sexuaren arabera banatuta, langile mugimenduak, langileen lege ordezkaria, familia ardurak, lan mailaz igotzea eta prestakuntza) eta kualitatibo (enpresaren kultura, lan arrikuskuak eta lan osasuna, komunikazio irizpideak...) baten bidez. Gainera, hortik abiatuta, berdintasun plana prestatzeko, antzemandako ondorioak eta hobekuntzak islatu beharko lirateke.

Jarraituz, laugarren fasean sartuko ginbateke, *programazioan*, bertan plana garatzen da, eta helburu zehatzak definitzen dira, lehenengo epe luzera eta ondoren epe laburrera, diagnostikoaren arabera. Baita ere, urren go gaitetarako: enplegua eskuratzeko,

sailkapen profesionalerako, promozio eta formakuntzarako, ordainsarirako... neurri zehatzak finkatzen dira, eta hori guztia, egutegi batean zehazten da eta gauatzeko beharrezko baliabideak ere agertuko lirateke.

Bosgarren fasea, *ezarpenaren* ordua da, eta aurreko fasean diseinatutako ekintza zehatzak praktikan jartzen dira. Momentu honetan, langileei neurrien berri jakinarazi behar zaie.

Bukatzeko, azkeneko fasea *ebaluazioa* izango litzateke. Bertan, hausnarketa egitea ezinbestekoa da, hau da, planeko ekintzen emaitzak, inplementazio prozesua eta planak enpresan izan duen inpaktua aztertuko litzateke. Horretarako, une honetan, programazio fasean diseinatutako lorpen adierazleak erabiliko dira.

Hortaz, urrats hauek jarraituz, enpresek aukera izango dute, enpresa eta bere langileen beharrei erantzuten dien Berdintasun Plana bat kontuan hartzea. Gainera onuragarria izango dena, hala nola: lanean poztasuna izateko, eta giza baliabideen kudeaketa hobea, non produktibitatea eta lehiakortasun handiagoa eragin ditzakeen. Eta era berean, aniztasuna hobetuz, enpresan sormena eta berrikuntza lan-taldetan sustatzea lortuko lukete (Koaderno Sindikala, 2010)

Berdintasun Plana martxan jartzeko proposamena enpresak eginikoa bada, orain arte azaldutako faseak bete behar dira. Baina proposamena sindikatuek edo langileek sorturiko beharretatik badator, urrengo estrategi hau hartu beharko litzateke kontutan, emakume langileen ezberdintasunak eta diskriminazioa ezabatzeko:

1. Ordezkaritza sindikalarekin bilera egin.
2. Diskriminazio esanguratsuenak zein diren erabaki.
3. Lanari nondik ekin erabaki.
4. Diskriminazioa egon badagoela frogatuko duen aurrediagnostikoa egin.
5. Aurrediagnostikoa zer diskriminazio motari buruz egingo den zehaztu.
6. Diskriminazioa ezabatzeko Lan Plana egin. Horretarako, lehenengo, *helburuak* zeintzuk diren ondo finkatu, ondoren, helburuak betetzeko *ekintzak* ipini, ekintzak betetzeko beharrezko *jarduerak* pentsatu. Jarraian, *kronograma* baten bidez denbora kontrolatu, *aurrekontua* prestatu, gutxi

gorabehera zenbat kostatuko den jakiteko, eta bukatzeko, *zereginak* eta *erantzukizunak* banatu.

7. Zuzendaritzarekin negoziatu, diagnostikoa eta berdintasun plana egin ditzan.
8. Posible ez bada, ordezkariak sindikalarekin Lan Plana nola egin erabaki.

Aurretik aipaturiko ekintzak ondorengo hauek izan daitezke:

- Bulegoetako soldatak tailerrekoekin alderatu.
- Bulegoetan mailaz igotzeko irizpide objektiboak ezarri.
- Aldagelak handitu eta hobetu, bereziki emakumeentzat eta kontratuko langileentzat.
- Ekoizpen postuetan, lanpostuak emateko modua berrikusi, emakumea mailaz igotzeko aukerari kalterik ez eragiteko.
- Tailerretan prestakuntza eskain dezaten lortu.
- Emakumentzako arriskuak zeintzuk izan daitezkeen aztertu.

### **3.4.- Euskal Autonomia Erikedegoko emakumeen eta gizonezkoen Berdintasunerako VII. Plana**

Euskal-Herrian, Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako VII. Plana osatzeko prozesua 2013aren hasieran hasi zen. Emakundeko teknikariek hasierako analisia egin ostean, ekarpenak eztabaidatzeko eta biltzeko prozesua egin zen EAEko berdintasun-politiken arloko koordinazio-egiturekin. Emakunde-Emakumearen Euskal Erakundeari dagokio EAEko Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako VII. Plana diseinatzea, aplikatzea eta ebaluatzea, EAEko berdintasun-politikak bultzatzeaz, aholkatzeaz, planifikatzeaz eta ebaluatzeaz arduratzen den organoa delako. Berdintasunerako VII. Planean jasotako helburuek administrazioaren antolaketa eta barne-funtzionamendua aldatzeko erronkak eta gizartea aldatzeko erronkak biltzen dituzte: balio-aldaketak,

emakumeen ahalduntzea, gizarte antolaketa erantzukidea eta emakumeen aurkako indarkeria desagerraraztea bultzatzeko.

Gainera aipatzeko da, Jaurlaritzako sailek, Foru Aldundiek eta udalek beren berdintasun-planak onartu aurretik, Emakunderi bidali beharko dizkiote legearen 15.4 artikuluan xedatutakoa betetzen dutela egiaztatzen duen adostasun-txostena eman dezan. Txostenean, Emakundek ziurtatuko du planaren edukiak Berdintasunerako VII. Planeko gidalerroekin eta jarraibideekin bat datozela, eta planek prestatuko, gauzatuko eta aztertuko diren edukiak badituzten.

### **3.4.1.-Aurkezpena**

Emakume eta gizonen Berdintasunaren VII. Planak, 2018-2021 Legealdirako, berdintasun gaia barne hartzen du. Emakunde-Euskal Emakume Institutuak prestatutako agenda da, eta Gobernuaren Programarekin bat egiten du. Emakume eta gizonen arteko berdintasunerako, otsailaren 18ko 4/2005 Legearen 15. artikuluari erantzuten dion lanketa da.

Emakume eta gizon euskaldunen arteko berdintasunari buruzko dokumentua da, eta VII. Planak honako hau bilatzen du:

- Batetik, eta aurreko planetan bezala, esparrua eta zuzendari-plana izatea, arlo guztietan. Administrazio publikoek beraien jokaerako planak diseinatzeko, autonomia eta malgutasuna bilatzen dute eta, aldi berean, emakume guztiak norabide berean eta helburu berdinekin lan egingo dutela ziurtatzen dute.
- Bestetik, aldaketak sustatzen jarraitu, baina baita sendotu ere, beraz, benetan eraldaketa organiko bihurtzen dira, Administrazio Publikoko, kultura, egitura, eta prozedurekin, beharrezko berdintasun baloreen aldaketekin lotua. Lan hau luzea denez, VII. Planak izaera jarraitzailea izango du, hau da, VI. Planean abiatutako



edo garatutako prozesuekin apustu egiten jarraitu nahi dute, berdintasun politika publikoaren iraunkortasuna eta aldaketek eragina izan dezaten bermatuko duena.

Bestalde, erabilitako baliabide ekonomikoei buruz aipatu nahi dut, VII. Planak ez duela aurrekontu zehatzik; izan ere, bere formulazioak eta hedapenak ez du aurrekontu handirik behar, hura prestatzeko eta zabaltzeko beharrezkoak direnak baizik.

### **3.4.2.- Helburua**

Emakume eta Gizonen Berdintasunerako VII. Planaren helburua, agintari publikoak ohartaraztea, haien ekintzen bidez, emakumeen bizitzako arlo guztietako mendekotasuna justifikatzen dituzten balioak aldatzen laguntzea. Eta, gizonak mugatzea, botere-egoeran aurkitzen diren arren, beraien bizitza ere patriarkatuarengatik baldintzatu ikusten baitute.

Balio aldaketa hori, giza garapen iraunkorrerako ezinbestekoa da, androzentrismoa, sexismoa eta matxismoa zeharkatzen ez dituzten balore berriak eraikitzea eta finkatzea dakar.

Berdintasun politiken bidez, hainbat aurrerapen juridiko lortu dira, Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako 4/2005 Legea, otsailaren 18koa, horren adibide argia da, aukera berdintasuna bermatzeko eta bizitzako arlo guztietan emakumeen eta gizonen tratamenduari buruzko neurriak hartuz. Hala ere, badirudi beharrezkoa dela politiken neutralitatea berrikustea, esku-hartze publikoak baloreen aldaketarekin lerrokatzeko. Honek bi mailatan esku hartzea dakar:

- Lehen maila, berdintasunean emakumezkoen eta gizonen herritartasun eskubideak lortzeko, erreferentzia diren arauak betetzea.

- Bigarren maila, politika publikoek hartu beharreko ekintzarekin lotuta dagoena, berdintasuna emakumezkoen eta gizonen subjektibotasunean balio gisa ipinita egotea, ez emaitza gisa, eskubide bat bezela baizik.

### **3.4.3.- Ebaluazioa**

Emakunde-Emakumearen Euskal Erakundea emakume eta gizonen berdintasunaren VII. Planaren jarraipena eta ebaluazioa egiteko arduraduna da, emakume eta gizonen berdintasunerako, 4/2005 Legearen 9. artikulua erabiliz.

Ebaluazioa estrategia malgu eta pluralista baten bidez egingo da, hau da, Planaren ezarpena urteetan une desberdinetan urrengo hau konbinatuko du (VII. Plan para la igualdad de mujeres y hombres en la Comunidad Autonoma de Euskadi, 2018)

- Planaren ebaluazio sakon eta orokorra egitea, batez ere erantzukizuna eta betetze mailaren ebaluazio orokorraren joerarekin.
- Berdintasun politiken eraginpean giltzarri diren alderdi zehatzei buruzko azterketa zehatzak egitea, ikaskuntza eta hobekuntzan oso erabilgarriak direnak. Prozesuak hainbat estrategia konbinatuko ditu, emakumeen eta gizonen arteko berdintasun politiken ebaluazioari buruzko gogoeta-gaiei buruz hausnartzeko baimena emango duena.

## **4- CONSTRUCCIONES Y AUXILIAR DE FERROCARRILES- EN BERDINTASUN PLANA**

CAF enpresaren Berdintasun Planaren azterketa egitea erabaki da, sarreran aipatu ditudan hainbat faktore ezberdinengatik. Lan honetan, gida batzuk erabiliz, CAF-en III. Berdintasun Plana alderatu egingo da, baina helburua, ebaluatzea eta hobekuntzak proposatzea da eta horretarako urrats batzuk kontutan hartuko dira, atal guztiak aztertu ondoren hobekuntzak proposatzea izango da lan honen muina. Modu honetan, CAF

enpresak IV. Berdintasu Plana egin behar duenean gomendagarria izango litzateke aipatutako proposamenak kontutan hartzea.

#### **4.1.-Enpresaren aurkezpena**

Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles, CAF bezela ezagututako enpresa, talde multinazional bat da, Madrilen, bulego nagusiak daude, eta Beasainen (Gipuzkoa), berriz, konpainiaren egoitza soziala eta fabrikazio-iinstalazio nagusia. CAF-en proiektua dibertsitate geografikoa dela eta, Espainian ez ezik, Frantzia, Erresuma Batuan, AEBn, Brasilen eta Mexikon ere badaude produkzio-instalazioak gaur egun. Bere salmenten arabera, lehenengo postuan aurkitzen da, 900 milioi euro baino gehiago irabazten ditu, eta 2.000 milioi baino gehiagoko aktiboak dauzka. Langile finkoak 4036tik 3657ra gutxitu dira. Bere sektorean ere lehenengo postuan aurkitzen da.

100 urte baino gehiagoko esperientzia duena garraio-sistema integralak eskaintzen dituena. Tren-sistemetarako ekipamenduak eta osagaiak diseinatzen, fabrikatzen, mantentzen eta hornitzen dituen nazioarteko liderretariko bat da.

Erreferenteak dira tren-sektorean; merkatuko gama zabal eta malguetako bat eskaintzen diogu bezeroari, produktu eta zerbitzu hauetan: material gurpilduna, osagaiak, azpiegiturak, seinaleak eta zerbitzuak (mantentze-lanak, birgaitzea eta finantza-zerbitzuak).

CAF-ak hainbat faktoreengatik bereizten da, esaterako, bere erabilera moldakor, malgua eta, arlo guztietan bezeroaren beharretara egokitzeko gai delako: produktuen gama, zerbitzuak, kalitatea eta ikerketa eta garapenean.

*\*CAF (2019): Fidagarritasun-balioak eta sektorearen bizi-zikloaren kostuak hobek.*  
<https://www.caf.net/eu/productos-servicios/servicios/servicios.php>

*\*EL ECONOMISTA (2016): CAF es la empresa que más factura en Guipúzcoa.*  
<https://www.economista.es/ranking-empresas/noticias/7745715/08/16/CAF-es-la-empresa-que-mas-factura-en-Guipuzcoa.html>

#### **4.2.- Berdintasun Planaren hastapenak eta gaur egungo egoera**

2007ko martxoaren 23an, Gizon eta Emakumeen Berdintasun Eraginkorrerako martxoaren 22ko 3/2007 Lege Organikoa argitaratu zen, legen horren helburua, neurri batzuen bidez, enpresaren egoerari buruzko diagnostiko bat egitea bultzatzen du. Horrekin, emakumeen eta gizonen arteko tratu eta aukera berdinak lortu nahi dira eta sexuaren arabera diskriminazioa amaitu.

Berdintasuna enpresa guztietan egotea beharrezkoa da baina Berdintasun Plana ezaugarri batzuk dituzten enpresek soilik sortu behar dute. Hau da, zehazki, 250 langile baino gehiagoko enpresa baten kasuan, berdintasun plana izatea derrigorrezkoa da. Halaber, derrigorrezkoa izango da Hitzarmen Kolektiboak, horrela ezartzen duten enpresetan eta laneko autoritatearekin adostu dutenentzat Gainerako enpresetan borondatezkoa da.

Legeak ezartzen du langileen estatutuetan edo aplikatutako Hitzarmen Kolektiboan, ezarritako betebeharrak ez betetzea arau-hauste larria dela. Horregatik, 626 eta 6.250 euro arteko isuna izan daiteke.

Baita ere, Berdintasun Plan bat sortu behar dutenean, ez egitea edo ez aplikatzeagatik. Zenbait kasutan isuna 6.251 eta 187.515 eurotako izan daiteke. Osagarriak diren beste zigor batzuk ezarri ahal izango dira, esate baterako, laguntzak, hobariak eta beste onura batzuk galtzea.

Hortaz hau jakinik, CAFek, 2010. urtean, I. Berdintasun Plana egin zuen eta 2012. urtean II. Berdintasun Plana Beasaingo lantegirako. Hala eta guztiz ere, CAFek, bere Enpresa Hitzarmenean, 2006. urtetik, bizitza laborala eta familiarra bateratzeari eta aukera berdintasunari buruzko puntu espezifikoak biltzen du.

Horrez gain, amatasunari eta aitatasunari buruzko beste bat ere biltzen du. Puntu horietan, emakumeak txertatzeko konpromisoak, berdintasunari dagokionez hartu beharreko neurriei buruzko plan zehatzak, amatasun-baimenetako hobekuntzak eta abar adostu dira.

Hori dela eta, CAF berdintasun alorrean egiten ari den lana ez dago legeak agindu duelako soilik baizik eta, emakume eta gizonezkoen arteko aukera-berdintasuna oinarritzkoa da Enpresaren giza kapitala hobetzeko.

Gaur egun, CAF-ek eginiko azkeneko plana, III. Berdintasun Plana izan da, 2015-2017 urteetarako (III. Berdintasun Plana CAF Beasain 2015-2017).

#### **4.3.- 2017 CAF III. Berdintasun Planaren diagnostikoa**

Caf-ek argitaratu zuen azkeneko Berdintasun Plana egiteko, 2017ko abenduaren 31ko egoerari dagozkion datuak bildu dira. Atal batzuetan, aurreko urteetako datuak hartu dira kontuan.

Ahal izan den neurrian, eta interesgarria den informazioa jaso denean aztertu da puntu bakoitza (langilea sexuaren arabera, langile banaketa kontratu finko /behin behinekoa, adinaren arabera banatuta...) urrengo tauletan argi eta garbi azalduko dira. Emakumezkoen eta gizonezkoen taldeak bereizi dira arrazoizkoa ez diren diskriminazioa zeintzuk diren hautemateko.



#### 4. taula. Langileak sexuaren arabera

LANGILE KOPURUA	EMAKUME	% EMAKUME	GIZON	% GIZON	TOTALA
2009	278	11%	2247	89%	2525
2010	278	11%	2180	89%	2458
2011	267	11%	2164	89%	2431
2012	284	12%	2168	88%	2452
2013	285	12%	2109	88%	2394
2014	284	12%	2078	88%	2362
2015	290	12%	2069	88%	2359
2016	316	13%	2085	87%	2401
2017	359	14%	2202	86%	2561

*Iturria: Emakume eta gizonen berdintasun aukeren inguruko egoeraren diagnostikoa CAF Beasain 2017*

CAF enpresak, ezaugarri orokorreki dagokionez, taula honetan ikusi daitekeen bezela, kontuan hartu behar da gizonetzko langile gehiago egon direla emakumezkoak baino. Egindako azkenen ikerketan, 2202 gizon eta 359 emakume aurkitzen ziren, honek 86% gizon suposatzen ditu. Hortaz, azpimarratu daiteke kantitateak zeharo nabarmenak direla.



## 5. taula. Langile banaketa kontratu finko /behin behinekoa

	TOTALA	EMAKUME	%E	GIZON	%G
Kontratu finkoa 2017	2343 (91,49%)	308	86%	2035	92%
Behin behineko kontratua 2017	218 (8,51%)	51	14%	167	8%
Kontratu finkoa 2014	2323 (98,3%)	271	95%	2052	99%
Behin behineko kontratua 2014	39 (1,7%)	13	5%	26	1%
Kontratu finkoa 2013	2310 (96,5%)	260	91%	2050	97%
Behin behineko kontratua 2013	84 (3,50%)	25	9%	59	3%
Kontratu finkoa 2012	2384 (97,2%)	263	93%	2121	98%
Behin behineko kontratua 2012	68 (2,7%)	21	7%	47	2%
Kontratu finkoa 2011	2371 (97,5%)	252	94%	2119	98%
Behin behineko kontratua 2011	60 (2,5%)	15	6%	45	2%
Kontratu finkoa 2010	2363 (96%)	244	88%	2119	97%
Behin behineko kontratua 2010	95 (4%)	34	12%	61	3%
Kontratu finkoa 2009	1967 (78%)	164	59%	1803	80%
Behin behineko kontratua 2009	558 (22%)	114	41%	444	20%

*Iturria: Emakume eta gizonen berdintasun aukeren inguruko egoeraren diagnostikoa CAF Beasain 2017*

Kontratazioei dagokionez, taulan ikusi daitekeen bezela, 2009tik 2017 arte langile finkoen kopurua handitu egin da, 1967 finko 2009. urtean izanik eta egindako azkeneko behaketan aldiz, 2343. Garbiago ikusteko, %78tik, %91.49ra. Bestalde, behin behineko

kontratuei dagokionez, 2009 urtean %22 langileek zuten kontratu mota hori eta 2017n aldiz %8.51.

CAFek erabiltzen duen irizpidea kontratu finkoak egiteko garaian, langileak enpresan daraman denbora da, indarrean dagoen legedia errespetatuz. Hori dela eta, CAF-n jarraitu beharreko irizpidea ez da diskriminaziozkoa eta horrela, enpresan sartzen direnak eta legeak zehaztutako epea betetzen badu edozein langileari kontratu finkoa egingo zaio.

#### 6. taula. Adinaren arabera banatuta 2017

	EMAKUME	E%	GIZON	G%
20-35 urte	154	43%	496	23%
36-50 urte	192	53%	1323	60%
>50 urte	13	4%	382	17%
TOTALA	359	100%	2201	100%

*Iturria: Emakume eta gizonen berdintasun aukeren inguruko egoeraren diagnostikoa CAF Beasain 2017*

Gizonen eta emakumeen kasuan, 36 eta 50 urte bitarteko langileak, ehuneko altuenak dituztenak dira, 53% emakumeak eta 60% gizonak. 36 eta 50 urte arteko emakumezkoen ehunekoa beste adin batzuetan baino kopuru handiagoa da, azken urteetan emakume asko kontratatu direlako.

Azpimarratzekoa da gizon gehiago dauden adin-taldea (% 60) ere 36 eta 50 urte bitartekoa dela, hau da, erdialdean. Bi taldeetan, emakumezkoen eta gizonen kasuan, 50 urtetik gorako batez besteko langileen adina, kopuru txikienak aurkitzen dira, 4% eta 17%, hurrenez hurren





## 7. taula. Langile banaketa eskulan lanbidearen arabera

	TOTALA	E	%P	%E	G	%P	%G
EGOKITZAILE	24	0	0%	0%	24	100%	2%
IGELTSERO	2	0	0%	0%	2	100%	0%
GALDARAGILE	61	0	0%	0%	61	100%	4%
AROTZ	14	1	7%	2%	13	93%	1%
ELEKTRIZISTA	328	18	5%	31%	310	95%	22%
FRESATZAILE	39	1	3%	2%	38	97%	3%
MOLDATZAILE	1	0	0%	0%	1	100%	0%
MUNTATZAILE	358	8	2%	14%	350	98%	25%
BUL. PROBA	18	0	0%	0%	18	100%	1%
MANTENU BUL.	51	0	0%	0%	51	100%	4%
MARGOLARIA	85	1	1%	2%	84	99%	6%
SOLDATZAILE	272	19	7%	33%	253	93%	18%
TORNULARI	78	0	0%	0%	78	100%	5%
TUBEROA	35	3	9%	5%	32	91%	2%
EGIAZTATZAILE	39	1	3%	2%	38	97%	3%
LOGISTIKA OFIZIAL	86	5	6%	9%	81	94%	6%
ENSAILU OFIZIAL	3	0	0%	0%	3	100%	0%
SOLDADURA TEKNIKARI	10	1	10%	2%	9	90%	1%

TOTAL	1504	58	4%	100%	1422	95%	100%
-------	------	----	----	------	------	-----	------

*Iturria: Emakume eta gizonen berdintasun aukeren inguruko egoeraren diagnostikoa CAF Beasain 2017*



## 8. taula. Langileen banaketa orokorra

2017	TOTALA		EMAKUME Banaketa			GIZON Banaketa		
	TOTALA	%	TOTALA	%P	%E	TOTALA	%P	%G
Egitura	1120	44%	305	27%	85%	815	73%	37%
Eskulan	1441	56%	54	4%	15%	1387	96%	63%
TOTALA	2561	100%	359	14%	100%	2202	86%	100%

*Iturria: Emakume eta gizonen berdintasun aukeren inguruko egoeraren diagnostikoa CAF Beasain 2017*

Eskulan kolektiboan dauden emakumeak, 58 emakume, 10 lanbideetan soilik daude: arotz, elektrikari, fresatzaile, muntatzaile, margolari, soldatzaile, tuberoa, egiaztatzailea, logistikoko ofiziala eta soldadura teknikaria. Elektrizitate eta soldadura espezialitateetan, 18 eta 19 emakume daude, hau, emakume kopuru handiena suposatzen duelarik. Ia emakume guztiek lanbide horietan sartzen dira.

Gizonak banatuago daude, elektrikariak, muntatzaileak eta soldatzaile pustueta langile kopurua handiagoa izanik.

Hortaz, kontuan hartuta langile guztietatik eskulatenan % 56 langile aurkitzen direla, emakumezkoak % 4 bakarrik dira. Honek, kopuru oso txikia suposatzen duelarik.



## 9. taula. Departamentu banaketa

DEPARTAMENTU	TOTALA	EMAKUME	%E	%P	GIZON	%G	%P
ZUZENDARI	15	0	0%	0%	15	1%	100%
TEKNOLOGIA	75	23	6%	31%	52	2%	69%
INGENIERIA	225	51	14%	23%	174	8%	77%
AUTOMOBIL KALITATEA	111	18	5%	16%	93	4%	84%
EKONOMIA DEP.	44	19	5%	43%	25	1%	57%
INFORMAZIO SIS.	28	9	3%	32%	19	1%	68%
GIZA BALIABIDEAK	49	24	7%	49%	25	1%	51%
PLANGINTZA	23	10	3%	43%	13	1%	57%
EROSKETAK	144	39	11%	27%	105	5%	73%
GARAPEN KORPORATIBOA	8	4	1%	50%	4	0%	50%
KALITATE SISTEMA	7	5	1%	71%	2	0%	29%
TRENBIDE SEGURTASUNA	15	7	2%	47%	8	0%	53%
ARRISKU KUDEAKETA	4	4	1%	100%	0	0%	0%
HOMOLOGAZIOAK	8	5	1%	63%	3	0%	38%
ING. PRODUK KORPORATIBO	6	2	1%	33%	4	0%	67%
RAIL SERVICES	76	29	8%	38%	47	2%	62%
KOMERTZIAL	26	7	2%	27%	19	1%	73%
PROIEKTUAK	31	6	2%	19%	25	1%	81%
MiiRA	440	26	7%	6%	414	19%	94%
MANTENIMENTSU ZERBITZUAK	23	0	0%	0%	23	1%	100%
DIBISIO 3	373	32	9%	9%	341	15%	91%
DIBISIO 4	821	35	10%	4%	786	36%	96%
IBILGAILU FABRIKAZIO	6	4	1%	67%	2	0%	33%
ERREHABILITAZIO	3	0	0%	0%	3	0%	100%

Iturria: Emakume eta gizonen berdintasun aukeren inguruko egoeraren diagnostikoa CAF Beasain 2017

Langileak departamentu arabera aztertuz, langile tekniko eta administratiboetako sailak emakume eta gizonen artean parekotasun altuenak dituztenak dira, eta bertan ikus ditzazkegu: Garapen korporatiboan, Trenbide Segurtasunean, Giza Baliabidean, eta abar.

Eta aldiz, zuzeneko eskulan lanarekin zerikusia duten dibisioak, emakumezko langile txikienak dituzte: Mantentze Zerbitzua, 3. Dibisioa, 4. Dibisioa, MiiRA eta Errehabilitazioak.

#### **4.4.- III. Berdintasun planaren diagnostikoa eta hobekuntzarako proposamenak**

CAF-en gaur egun indarrean dagoen Berdintasun Planaren ebaluaketa eta ondorengo hobekuntzarako proposamenak egiteko, erreferentzi iturri bezela ondorengo gidak erabili dira: *Guia para el seguimiento y evaluación de los planes de igualdad* eta *Guia practica como elaborar un plan de igualdad*. Hortaz, Gradu Amaierako Lan honen helburua puntuz-puntu CAFen III. Berdintasun Plana aztertzea izango litzateke eta ondoren aurretik aipatu diren gidekin alderatzea eta hobekuntzak proposatzea urrengo Berdintasun Planerako.

Lehenik eta behin, Berdintasun Plan bat egiteko garaian, garrantzitsua da hainbat kontzeptu garbi izatea. Hasteko, lehenengo pausoa, enpresarekiko konpromezua egon behar du, azkeneko erabakia dokumentu edo ekintza formal batean irudikatua agertu beharko da eta langileei horren berri eman beharko zaie, izan ere, alderdi guztietako kooperazioa eta parte- hartzeak azkeneko arraskasta ziurtatuko dute. Ondoren, Berdintasun Batzordea sortu beharko da, Berdintasun Batzordeak paritarioa izan behar du eta enpresako zuzendaritzan aurkitzen diren pertsonak eta langileen ordezkariak osatuko dute. Bere funtzio nagusia enpresako aukera-berdintasun printzipioa betetzea bermatzea izango da, neurri egokiak garatuz, berdintasun plan bat barne. Hirugarren betebeharra, diagnostikoa egitea izango da. Horretarako, lehenengo, aukera berdintasun datuak hartuko dira, ondoren, hautaketa eta sarbide portzentai datuak enpresara behatu beharko dira. Alde batetik datu kuantitatiboak ikertuko dira, sexuaren arabera enpresan sartu eta baja hartu duten portzentaiak eta bestalde datu kualitatiboak, hemen hainbat

galdera egin beharko dira. Esaterako, zein sistema erabiltzen da langileak aukeratzeko garaian? Edota, zer nolako irizpide eramaten dira aukeraketa prozesuan? Zein motako frogak egiten dira? Berdintasun aukerei buzuz jasan ahal du formaziorik? Ondoren kontratazio eta lanaldi motak behatuko dira. Hemen ere datu kuantitatiboak eta kualitatiboak bereiztuz. Kontratazeko modu eta sexuaren arabera eta bestalde, lanaldi motaren eta sexuaren arabera. Eta ondoren datu kualitatiboetan landu beharko litzatekeen galderetatik bat, adibidez: Portzentai handiagoa al da emakumeen lanaldi partziala, gizonezkoena baino?

Ondoren, enpresan denbora gehien daramatzen emakume eta gizonen portzentaiak behatuko lirateke. Langileen banaketa, sexuaren eta antzinatasunaren arabera eta antzinatasuna sexu eta sailkapen profesionalaren arabera. Gero, promozio profesionalen portzentaiak aztertu beharko lirateke eta hainbat galderei erantzun, esaterako, enpresak zein promozio sistema eta irizpide erabiltzen dituen aztertu. Formazio profesionalen portzentaien ikerketa ere egitea egokia izango litzateke eta atzetik, bizitza familiar, lan eta pertsonalen bateragarritasuna aztetzea. Eta diagnostiko oso bat egiteko, bukatzeko, ordainketa eta soldata politika, generoaren ikuspututik lan-osasuna eta sexuaren arabera eraso moral eta sexuaren prebentzioa, lantzea geldituko litzateke.

Diagnostikoa alde batera utziz, Berdintasun Batzordearen urrengo pausoa, hainbat neurri eta ekintza proposatzea izango litzateke, helburuak lortu ahal izateko. Berdintasun Plan batean, hautaketan, kontratazioan, promozioan, formazioan, laneko eta familiako bizitza bateratzean, laneko arriskuen prebentzioan eta laneko osasunean, sexu-jezarpenera eta sexuaren ondorioz jasanako ezarpenean, komunikazioan eta ordainsarian hainbat neurri erantsi beharko lirateke eta beraien egoera zein den garbi jakin, hobetzeko proposamenak eman ahal izateko eta urrengo Berdintasun Planean kontutan hartzeko.

Urrengo pausoa, planaren ezarpena izango litzateke eta bertan, aurretik ezarritako neurri guztiak bete beharko dira, horregatik garrantzitsua izango da, informazio zehatza, eta argia ematea, ekintzen erabilera zuzena lortzeko.

Azkenik, jarraipena eta ebaluazioa etorriko lirateke. Bertan, Berdintasun Planaren ezarpenak arrakasta izan duten kasuetan, etorkizunerako, helburu berriak ipintzea egokia

izango litzateke eta bestalde, desiratutako helburuak beteko ez balira, ebaluazio eta jarraipenak, helburuak berriro ipintzeko edota estrategia berriak planifikatutako helburuak lortu ahal izateko, balioko luke.

Hortaz, puntu guztiak garbi aztertu eta gero, CAF-en azkenengo Berdintasun Plana, hau da, hirugarrena, eta plan horren diagnostikoa aurrean izanda, konparaketa egitea izango litzateke urrengo betebeharra eta ondoren proposamen berriak aurkeztea beharra ikusten diren puntuetan soilik, izan ere, fase batzuk era egokian agertzen dira. Hortaz, laugarren Berdintasun Plana egin behar dutenean kontutan izan beharko lituzketen hainbat proposamen etorriko lirateke orain.

Lehenik eta behin, CAF-ek bere Berdintasun Planean, diagnostikora egindako hurbilketan, alderdi kualitatibo eta kuantitatiboen azterketatik, adierazlerik aipagarrienak soilik azaltzen dira: langileen ezaugarri orokorrak, kontratazio motak, adina, plantillaren banaketa sailen arabera, sailen antolaketa mailako banaketa, aukera berdintasunaren eta laneko bizitza eta familiako bateratzean arloa, soldata-politika, egutegiari eta lanaldiari, promozioari, jakinarazpena, aukeraketa, prestakuntza, lan-arriskua eta laneko osasuna, eta azkenik, sexu-jezarpenaren eta sexu-arrazoiek eragindako prebentzioei erreferentzia egiten zaio. Nahiz eta gero 2017ko diagnostiko txostenean ohartu datu gehiago bildu dituztela ondoren ipini ez dituztenak.

Hortaz, Berdintasun Planean, aurretik aipatutakoaz aparte, egokia izango litzateke prestakuntza eta hautaketa atalean informazio gehiago azaltzea. Hau da, hainbat portzentai ipintzea ezberdintasunak garbiago ikusi ahal izateko. Izan ere, ikerketa eginda baitute, 2017. urteko diagnostikoan ikusi daitekeen moduan.

CAF-en Berdintasun Planaren beste atal bat, neurriak eta ekintzak proposatzea izango lirateke helburuak lortu diren ala ez ikusi ahal izateko. Baina CAF-eko plana behatzean informazio falta egongo litzateke, izan ere, jarduera ezberdinetarako helburuak eta ekintzak azaltzen dira baina ekintza horien egoera zein den azaltzea faltako lirateke. Beraz, hurrengo lana, banan banan ekintza guztien ebaluaketa egitea izango litzateke, 2017. urteko diagnostikoaren emaitzak eta CAF-en III. Berdintasun Plana aurrean izanda, eta beharrezkoa diren kasuetan nire proposamenak taula batean esleituz, *Guia para el*

*seguimiento y evaluación de los planes de igualdad eta Guia practica como elaborar un plan de igualdad* iturriak erabiliz.

Hortaz, orain, CAF III. Berdintasun Planetik aterata, egin behar dituzten ekintzak ipini dira, ondoren, letra kurtsibaz 2017. urteko diagnostikoaren emaitzetatik Berdintasun Planak jarduera bakoitzean izan duen inpaktua agertuko da eta azkenik taula batean nire proposamenak edota hobekuntzak joango lirateke.

## 1-AUKERAKETA:

Hautaketa-prozesuen bidez enplegura sarbidea izateko garaian emakume eta gizonen arteko aukera-berdintasuneko printzipioak errespetatuko direla bermatzeko asmoz:

1.1 Barne-aukeraketako prozesuetan, gaitasun eta meritu berdinetan garatutakoetan, ordezkari txikiena duen sexuko pertsonen lehentasuna izatea. Barne-aukeraketako prozesu horietan emakumeek parte hartzea sustatuko da.

1.2 Enplegu-eskaintzetan Berdintasunaren ageriko konpromisoa sartzea.

1.3 Kanpoko hizketakideek (aholkularitza-etxeak, prestakuntzako zentroak, unibertsitateak eta abar) Enpresak onartuta duen berdintasun-politikaren berri badutela bermatzea.

1.4 Harrera-planetan hedatzea aukera-berdintasun arloko politika.

1.5 Pertsonen Kudeaketa arloko taldea eguneratzea berdintasunarekin lotuta.

1.6 Aukera-berdintasuna errespetatuz, lanpostuen iragarkien argitalpena berrikustea.

1.7 Hautaketa-prozesuen inguruko aldi aldiko jarraipena egitea, aurkeztutako eta aukeratutako hautagaien inguruko informazioaren erregistroa eginez sexuen arabera bereizita.

1.8 Produzio lanpostuekin lotutako ikasketak egiten dituzten emakume kopuruaren azterketa egitea.

### 1.9 Emakumeen artean ikasketa horiek sustatzeko baterako kanpainak egitea.

*Hautaketa-prozesuei dagokienez, ondorioztatu da, errekrutatze prozesuan zein hautaketa prozesuan irizpide ez-diskriminatzaileak mantentzen direla. Lehenik eta behin, kontratazioa modu irekian egiten da eta jende guztiari irekitzeko ardurarekin, sexua kontutan hartu gabe. Bigarrenik, hautatzeko baldintzak objektiboak dira, edozein diskriminazio egoera emateko eragotziz.*

*Eta, azkenik, azpimarratu, aukeraketa prozesuaren elkarriketa fasean, konpetentzia teknikoak, konpetentzia orokorrak eta pertsonarekin erlazionatutako egoerei erreferentzia egiten zaiela, lanarekin zerikusia ez duten egoerak kontutan hartu gabe.*



## 10. taula. Aukeraketa prozesuaren proposamen pertsonala

Nahiz eta errekrutatze prozesuan zein hautaketa prozesuan irizpide ez-diskriminatzailek egon. Egoera hobetzeko asmoz komenigarria izango litzateke proposamen hauek hurrengo berdintasun planean kontutan izatea:

- Zuzendaritza taldea, Giza Baliabideak, hautaketa auzitegia, etab. emakume eta gizonen arteko aukera-berdintasunean prestatu.

-Emakumezkoen parte-hartzea auzitegietan edo hautaketa Batzordeetan bultzatu.

- Orokorrean, langileen oreka sexuaren arabera, lanpostu eta kategoria profesionalen aldizkako berrikustea egitea.

-Desberdintasunak egongo balira, ekintza positiboen bidez, neurriak hartzea eta egoera aldatzea.

-Erakundeekin elkarlanean aritzea, prestakuntzarako ikastaroak antolatzeke, baina emakumeentzako bakarrik. Postu edo kategoria, gehienetan maskulinizatuak, okupatu ahal izateke, eta hutsik dagoen momentuan enpresak kontratatzeke konpromisua hartuko duela nabarmenduz.

### 2- PRESTAKUNTZA:

Helburua, prestakuntzako ikastaroetako sarbidea aukera-berdintasunean eskaintzen dela bultzatzea eta bermatzea da:

2.1 Prestakuntzarik jaso ez duten sail edo arloetako arduradunak eta tarteko arduradunak berdintasun-arloan modu espezifikoan trebatzea. Prestakuntza hori Prestakuntza planean jaso beharko litzateke. Plantilla osatzeko modu egokia aztertzea.

2.2 Berdintasun Batzordeko kideak modu espezifikoan trebatzea

2.3 Bateratzeagatiko eszedentzia-egoeran dauden langileei eman beharreko prestakuntza-ikastaroei buruzko komunikazioa bermatzen jarraitzea.

2.4 Prestakuntza-ikastaroetan pertsonen duten partaidetzaren jarraipena egitea sexuaren arabera bananduta.

*Prestakuntzak, sailek irizpide tekniko eta objektiboen bidez ezarritako helburuak lortzeko egiten dira. Hortaz, esan daiteke sexuaren arabera oinarritutako irizpide diskriminatzaileak ez dagoela.*

### **11. taula. Prestakuntza prozesuaren proposamen pertsonala**

Prestakuntza arloan ekintza egokiak egin arren hiru egite hauek ere kontutan hartzea ondo egongo liateke:

- Emakume langileei zuzendutako trebakuntza ekintzak antolatzea, erantzukizuneko postuetara eta kategoria profesional edo okupazio lanbideetara erreztasun handigoz iristeko.
- Laneko beharrak antzemateko ikerketak egitea, gaur egungo lanaren errendimendua hobetzeko asmoz, batez ere, emakumezkoen trebakuntzak nabarmenduz, gehienetan gizonezkoak direnen posizioak bete ditzaten. Hau da, prestakuntza ekintzak programatu, antzemandako prestakuntza-beharren arabera.
- Erantzukizun familiarrekin ordutegiak erraztu bateragarriak izateko.

### 3-PROMOZIOA:

Helburua: promozioan sexuaren ondorioz jasandako diskriminaziorik eza eta objektibotasuna bermatzea:

3.1 CAFen erantzukizuneko postuak dituzten (Manager/kudeatzaileak) emakumeen %aren inguruko adierazlea lortzea eta azken 6 urteetako bilakaera aztertzea (datua begiratzeko dago).

3.2 Langile eta enplegatuen promozio-sistemaren jarraipena.

*Langileentzako promozio sistema enpresa eta langileen ordezkarien artean adostu zen eta langile guztiek batzerrean onartu zuten, beraz, baliozko sistema dela ondorioztatzen da. Ez du sexu bidezko diskriminazio seinalerik hartzen. Letra promozioetan eta erdi mailako zuzendaritza posizioetan, ez dago sustapen automatikorik eta, gaur egun, ez dago ia emakumerik, izan ere, emakumeak enpresan berandu sartu ziren, eta maila horietara iristea urteetako ibilbidea da beste gainontzeko gaitasunez gain.*

## 12. taula. Promozio prozesuaren proposamen pertsonala

Promozioan oraindik eboluzio positiboagoa jasan beharko luke eta horretarako hurrengo CAF-en Berdintasun Planerako, Berdintasun Batzarrak hainbat ekintza gehiago ipini beharko lituzke:

- Promozio prozesuetan irizpide argi, objektibo, ez diskriminatzaileak eta irekiak ezartzea, generoaren inguruko irizpide neutroak eta objektiboak bermatuz eta beti berdintasuna batzordearen partaidetzarekin kontutan hartuz.
- Langile guztien barneko promozioa erraztea, enpresak kanpoko langileak hartu baino lehen. Batez ere emakumezkoak erantzukizuneko postuak okupatzeko, gehienetan gizonezkoengandik okupatuta aurkitzen direnean.
- Emakumeentzako ikastaroak eskaintzea, erantzukizuneko postuetan sartzeko aukera ematen dutenak baina lan orduetan.
- Informazio eta motibazio programak diseinatzea, sustapen profesional prozesuetan, langile emakumeen parte-hartzea bultzatzeko.
- Sustapen profesionala zailtzen duten oztopoak ezabatu.
- Berdintasuneko Batzordeak, emakumeen partaidetza bultzatzea auzitegi edo promozio Batzordeetan.

### 4-KOMUNIKAZIOA:

Helburua: gizon eta emakumeen berdintasuna errespetatu eta bultzatuko duen berdintasuneko komunikazioa lortzea, roletan irudi estereotipaturik ez duen komunikazioa garatuta:

4.1 Sentsibilizazio-kanpainak egitea: Enpresaren informazio pantailetan aukera-berdintasunaren aldeko mezuak dituen kanpaina, bertako protagonistak plantillako kideak izanik, eragin handiagoa lortzeko.

4.2 Pantailen eta Atariaren bidez Beasaingo CAFeko III. Berdintasun Plana zabaltzea.

4.3 Instalazio guztietan kutsu sexista duten edo sexu-eduki esplizitua duten irudiak jartzeko debekua berrikustea.

4.4 Enpresako barneko eta kanpoko komunikazioan erabiltzen den hizkera berrikustea.

4.5 Enpresak argitaratzen dituen euskarri grafikoetan produkzio postuei lotutako emakumeen presentzia neurri handiagoan zabaltzea.

4.6 CAFeko Atariko hasierako webgunea eguneratzea, Berdintasun Planeko dokumentaziora zuzeneko sarbidea izateko.

*Diagnostikoan emandako informazioan ikus daiteke enpresak arlo horretan aurrerapenak egin dituela. Barneko zein kanpoko lan iragarkiak, berdintasunezko hizkuntza batera moldatuz. Honela, Enpresa Hitzarmena, Urteko Txostena eta Caja de Socorros liburua sortuz.*

### **13. taula. Komunikazio prozesuaren proposamen pertsonala**

Komunikazioaren ebaluaketa egin eta gero, erabat garatuta dutela ikusita, bi ekintza soilik gehitzea proposatzea komeniko litzateke:

- Enpresaren Hitzarmen kolektiboaren testuak eta dokumentazio eta inprimakiak berrikustea eta zuzentzea, hizkuntza ez-sexista batean.

-Berdintasun Batzordearen bidez langileak motibatzea, planari buruz beraien iritziak eta iradokizun guztiak adierazteko aukera izan dezaten.

## 5-LANEKO ETA FAMILIAKO BIZITZA BATERATZEA:

Helburua: langileen arteko aukera-berdintasuna bultzatzea laneko eta familiako bizitza bateratzea erraztuz:

5.1 Berdintasunari eta bateratzeari buruzko inkesta egitea plantilla ordezkatzan duen segmentu bati kolektibo bakoitza oinarritzat hartuta (eskulana, enpleguak eta tituludunak).

5.2 Berdintasun arloko legegintzako aldaketetara egokitzea eta berdintasun gaiarekin lotuta Enpresaren eta Enpresa Batzordearen artean ezar daitezkeen akordioak txertatzea.

5.3 Bateratze-neurriak (lanaldi-murrizketen, eszedentzien, berreskuratu beharreko baimen jakinen, ordutegi mailako malgutasunaren, borondatezko erreleboen eta abarren bidez) hartu eta/edo eskatu dituzten langileen aldian aldiko jarraipena egitea sexuaren arabera bananduta.

*Enpresa aukera berdintasunaren eta lan eta familiako bizitzaren arteko orekan lan egiten ari da, hau da, norabide horretan urrats garrantzitsuak ematen ari da eta enpresaren Hitzarmenean ere arauak sartzen ari da, lana eta familia bateratzen sahiatu ahal izateko.*

*Langileen arteko aukera-berdintasuna bultzatzea dute helburu, laneko eta familiako bizitza bateratzea erraztuz.*

#### **14. taula. Laneko eta familiako bizitza bateratzea prozesuaren proposamen pertsonala**

Gai hau esan daiteke, gaur egun, oso eskas aurkitzen dela eta beraz, oraindik ekintza gehiago aurrera eramane beharko litzatezke:

- Ahal den neurrian, Emakume eta Gizonen Lege Organiko Eraginkorrak (LOIEMH) 13 egunetan ezarritako baimena luzatzea, umea, bai jaiotzez, bai adopzioz edo hartzea izan den arrazoiarengatik.
- Ahal den neurrian, ama izateagatik baimena luzatzea, bai biologikoa bai adopzioa edo hartzearen kasuetan.
- Jaiotzeagatik baimenak luzatu.
- Genero indarkeriaren biktima izan diren emakumezko langileei legez ezarritako eskubideak hobetu, hau da, ordutegi malguak eta lan baldintzak, horrela, haien babesaren hobetzen lagunduko dute.
- Laneko bilerak, laneko orduetan izatea.
- Prestakuntza ekintzetan, menpeko zaintzarako gastuen diru-laguntzak ezartzea lanaldiaren barruan gauzatu ez direnean.
- Gehitu beste arrazoi batzuk lanaldiaren murriztapena (pertsonalak, ikasketak, banaketak, dibortzioak, etb.) hartu ahal izateko.
- Langile guztientzako eskubide guztiak eskuragarriak izan daitezela, sexua, kontratu mota edo antzintasuna edozein izanik ere.
- Irabaziak jasateko eskubideak mantentzea, modu aktiboan egongo balira bezela, haurdunaldia eta geroko etenaldian aurkitzen den langileak. Estaterako, amatasunagatik edo aitatasunagatik edo haurra edota beste senideen zainketaerako ere.

## 6-LANEKO ARRISKUEN PREBENTZIOA ETA LANEKO OSASUNA:

Helburua: berdintasuneko eta generoaren ikuspegia aintzat hartuta, laneko arriskuen prebentzio-politikan txertatzea, langileen beharrak kontuan hartuta:

6.1 Haurdunaldiko eta edoskitzaroko egoera jakinetan dauden langileen laneko egokitzapena egin ahal izateko jarduera prozedura aplikatzen jarraitzea.

6.2 Emakumezkoen artean laneko arropari buruzko inkesta egiteko beharra baloratzea, haien fisioniara hobeto egokitzeko.

6.3 Gizonezkoen komunitet kanpo “ur-iturriak” jartzeko beharra baloratzea (4. Dibisioa-5. Nabea).

6.4 Ez dauden lekuetan, emakumeen komunak sortzea (Egituretan eta Mekanikoan, emakumeek aldageletaraino igo behar dute komuna erabiltzeko).

*Haurdunaldian edo edoskitze egoeran edo psikofisikoekin mugatuekin dauden langileak, CAF Beasainen pertsona horiek egokitzeko prozedura ekintza bat dago. Horregatik, atal hau enpresako politikan jasotzen da, Laneko Arriskuen Prebentzioan eta Lan Osasunean. Azpiegiturei dagokionez, enpresaren zerbitzuetarako CAF kasu gehienetan gizonezko eta emakumezkoen erabilerari egokituta dago. Lanerako arropari dagokionez, indarrean dagoen, lanerako arropa esleitzeko, ordezkatzeko, mantentzeko eta garbitzeko sistemaren bidez, arropa pertsona bakoitzaren gorputzen baldintzetara egokitzen da.*

### **15. taula. Laneko arriskuen prebentzioa eta laneko osasunaren prozesuaren proposamen pertsonala**

Hortaz, ekintza hauez gain, urrengo Berdintasun Planerako egokia izango litzateke, haurdun dagoen langilea eta jaioberriaren osasuna babesteko, haurdunaldian eta edoskitzean dauden emakumeak gaueko txandak egiteko salbuetsita egotea, soldatan murrizketarik jaso gabe, hau da, dagokion gaueko gehigarria jasotzeko eskubidea izaten jarraitzea eta gaueko txanden gehikuntza gainerako langileentzat ez suposatzea.



## 7-SEXU JAZARPENA ETA SEXUAREN ONDORIOZ JASANDAKO JAZARPENA:

Helburua: sexu-jazarpena eta sexuak eragindako laneko diskriminazioa prebenitzea:

7.1 Salatutako jazarpeneko kasuen inguruko urteko txostena prestatzea.

7.2 Laneko zentroetan izaera homofoboko jazarpenaren eta bereizkeriaren kontrako protokoloa egitea.

*Sexu-jazarpena eta jazarpena prebenitzeari buruzko atalean aipatu behar da CAF-ek kasu hauetarako ekintza protokolo bat duela. Oraindik, enpresak ez du jabetu honelako egoerarik.*

### **16. Sexu jazarpena eta sexuaren ondorioz jasandako jazarpenaren prozesuaren proposamen pertsonala**

Egindako azken jardueratik, oraindik honelako kasurik ez gertatu arren gomendagarria izango litzateke langileei ohartaraztea, behin protokola eginda dagoenean, enpresan negoziatu den sexu eta moral jazarpenaren protokoloaren hedapena langileei jakinaraztea, egokitzat jotzen den edozein liburuxka erabiliz, horren berri izan dezaten.

Bestalde, tratamendu psikologikoan dagoen pertsona, sexu jazarpenaren biktima izan delako lan istripua izan dela kontsideratu.

Beraz, aipatutako ekintza guzti hauek gehituko balitu CAF-en III. Berdintsun Planak askoz ere osatuagoa egongo litzateke. Beraz, guztiz gomendagarria izango litzateke urrengo Berdintasun Plana egin behar dutenean kontutan hartzea eta seguraski egoera gehiago hobetuko litzatekeela, geratzen diren sexu diskriminazio gutxi horiek

behingoz amaituz eta emakume zein gizon, bizi garen sozietatea zaila izanik, behingoz maila berean ipiniz.

## 5- ONDORIOAK

Berdintasun-Planei buruzko behaketa sakon bat egin eta gero, garbi geratu zait Berdintasun Plan batekin enpresak gizartearekin konpromisoa ziurtatuko duela. Haren irudi korporatiboa hobetzen du, eta enpresa berritzaile moduan posizionatu. Horrez gain, langileen eta bezeroen artean tratu ez-sexista eta aukera-berdintasuna lortzeko prozedurak abian jartzen ditu.

Lan-egonkortasunaren eremuko politikak, planak eta programak garatzea, malgutasuna lanean, ordutegian eta lan egiteko lekuan, eta aukera-berdintasunarekin langileen motibazioa hobetzea lortuko da, eta enpresaren kudeaketa eredu eraginkorragoetara, etikoagoetara eta arduratsuagoetara eramatea iritsiko da. Gainera, enpresak modu egokian funtzionaraztea lortuko da, taldearen kohesioa hobea izangoa da eta modu honetara produktibitatea handituko da.

CAF-ek argitaratuko azkeneko planaren diagnostikoari buruz, hau da, 2017koa zehazki, aipatu beharra dago, gaur egun oraindik ere garrantzizko aldaketa jasan beharko lukeela enpresak emakumeen aukera berdintasunaren gaian. Izan ere, lan honetan egindako ikerketan garbi ikusten da oraindik ere kopuru aldetik, emakumeak gizonezkoak baino gutxiago direla eta gainera goi karguko postuetan emakumeen portzentaia oso baxua dela gizonezkoekin alderatuz. Hortaz, egoera honekin behingoz amaitu beharra dago eta denak maila berean ipini. Azken finean, zein sexukoa jaio zaren ez luke axola behar, bereziki aintzat hartu beharko litzatekena norberaren sahiakera eta lana izan behako litzateke.

Hortaz, lan honetan zehar, egindako behaketa sakona eta gero egoera hobetzeko asmoz gomendio batzuk aipatuko ditut enpresak aldaketa positiboak jasan dezan kontutan izan beharko lituzkenak.

Urrats bakoitzaren azterketa egin eta gero, garbi geratu da aldaketak egitea beharrezkoa direla. Hortaz, gomendagarria izango litzateke aurrera begira erakunde bateko Berdintasun Plana lantzen aritu den pertsona kontratatzea eta CAFen Berdintasun Batzordean aurkitzen diren kideei hainbat argibide ematea, beraien trebakuntza maila handitu ahal izateko.

Gainera, egokia izango litzateke, Berdintasun Batzordeaz gain, langileek ere proiektuaren garapenean parte hartzeko aukera izatea. Elkarrizketa eta komunikazio espazioak sortuko lirateke, eta programaren garapenerako beste ikuspuntu batzuk kontutan izatea lagungarri izango litzateke.

Emakumeek familia eta lana bateratzeko zailtasunak aitortzen dituzte, baita ere bere ibilbide profesionala garatzeko dituzten oztopoak. Beraz, enpresak emakumea ama izan ondoren erraztu egin behar du bere buelta, eta horretarako, lan-orduen malgutasuna errazteko estrategia gehiago proposatu beharko lituzke enpresak.

Aldaketekin bukatzeko esan, prestakuntza garrantzitsua dela emakumezkoen aurrerapen profesionalean eta, hortaz, enpresak prestakuntza ikastaroak ipintzea oso garrantzitsua dela, zuzendari gaitasunak, eta lidergoaren garapenari buruz. Gainera, emakume liderrei zuzendutako formakuntza inizatibak, kudeaketa eta lidergo estilo ezberdinak sortzen lagun dezakete.

Beraz, proposamen guzti hauek posible bilakatzeko, beharrezkoa izango litzateke enpresak baliabide ekonomiko gehiago ipintzea, erakunde bateko Berdintasun Plana lantzen aritu den pertsona kontratzea eta azken puntuan aipatu dudana bezela, emakumearen formakuntzarako ikastaroak ipintzea kostua suposatuko lukeelako. Bestalde, emakumeek familia eta lana bateratzeko zailtasunak ekiditeko, personal departamentuak egin beharko lituzke aldaketak. Eta bukatzeko, langileek ere proiektuaren garapenean parte hartzeko aukera izateko, zuzendariak utzi beharko liekete. Baina garrantzitsua da elkarrizketa eta komunikazio espazioak sortu ondoren Berdintasun Planean beraien iritziak agertu arren, norbera bere egunerokotasunean praktikan ipintzea.

Honetaz gain, eta lana amaitutzat emateko, nahiz eta enpresarengandik hainbat informazio lortzeko aukera izan dudana, aipagarria iruditzen zait, lanean zehar izan dudana zailtasun bakarra aipatzea. Hasteko nire asmoa, Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles- en Berdintasun Planaren barruan, hau da, laugarren puntuan, CAF-en Berdintasun Batzordeak III. Berdintasun Plana egiten ari zen bitartean, izan zituzten zailtasun guztiak ipintzea zen, baina behin baino gehiagotan informazio hau eskatu arren, ez dut erantzunik jasan. Hortaz, nire ustez, ezin izan dut lanari osotasun handiagoa emango liokeen informazioa ipini.

## Bibliografia

3/2007 Lege Organikoa, Emakumeen eta Gizonen berdintasun Eragingarrirako.  
<https://sites.google.com/site/euskallegezalea/estatukoaraudia/3-2007-lege-organikoa-emakumeen-eta-gizonen-berdintasun-eragingarrirako-1>

CAF (2017): *Emakume eta gizonen berdintasun aukeren inguruko egoeraren diagnostikoa CAF Beasain 2017*

CAF (2015-2017): *III. Berdintasun Plana CAF Beasain*

CASTAÑO, C. (2010): *Female executives and the glass ceiling in Spain, International Labour Review*, 149(3), 343-360. Madrid, Wiley.

CATALYST (2002): *Women in Leadership: A European Business Imperative*. New York, Catalyst.

COLLINS, G. (2005): *The gendered nature of mergers. Gender, Work & Organization*, 12(3), 270-290. Dublin, The Liffey Press.

COMISION EUROPEA (2018): *Generoen arteko soldaten zuloa Espainian*.  
[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/aid\\_development\\_cooperation\\_fundamental\\_rights/equalpayday\\_factsheets\\_2018\\_country\\_files\\_spain\\_es.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/aid_development_cooperation_fundamental_rights/equalpayday_factsheets_2018_country_files_spain_es.pdf)

COMISIONES OBRERAS (2019): *Guía práctica como hacer un plan de igualdad*.  
[http://www2.fsc.ccoo.es/comunes/recursos/110/doc178181\\_Guia\\_practica\\_Como\\_hacer\\_un\\_plan\\_de\\_igualdad.pdf](http://www2.fsc.ccoo.es/comunes/recursos/110/doc178181_Guia_practica_Como_hacer_un_plan_de_igualdad.pdf)

COMISIONES OBRERAS (2019): *Guía para el seguimiento y evaluación de los planes de igualdad*. <https://docplayer.es/14555275-Para-delegadas-y-delegados-guia-guia-para-el-seguimiento-y-evaluacion-de-los-planes-de-igualdad.html>

CNMV (2017): *Informe de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales*. <https://www.cnmv.es/portal/Publicaciones/PublicacionesGN.aspx?id=27>

DEIRA (2007): *Desigualdad y estereotipos de género en las empresas*. <http://www.amecopress.net/spip.php?article476>

EAGLY, A. H., eta CARLI, L. L. (2004): Women and men as leaders. *The nature of leadership*. (pp. 279301). Kalifornia, Sage Publications.

EAGLY, A. H., eta CARLI, L. L. (2007): Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62. Evanston. Estatu Batuak. Harvard Business Review

EMAKUNDE (2018): *VIII. Plan para la igualdad de mujeres y hombres en la Comunidad Autónoma de Euskadi*. [http://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/emakunde7plana/es\\_def/adjuntos/vii](http://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/emakunde7plana/es_def/adjuntos/vii)

EUROPAKO BATZORDEA (2013a): *Gender balance in decision-making positions*. [http://ec.europa.eu/justice/genderequality/files/gender\\_balance\\_decision\\_making/131011\\_women\\_men\\_leadership\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/genderequality/files/gender_balance_decision_making/131011_women_men_leadership_en.pdf)

EUROPAKO BATZORDEA (2013b): *Tackling the gender pay gap in the European Union*.

EUROFOUND (2013): *Women, men and working conditions in Europe*, Publications Office of the European Union. Luxemburgo.

EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY (EIGE) (2014): *Women and men in the EU - facts and figures*. <http://eige.europa.eu/content/women-and-men-in-the-eu-facts-and-figures>.



FATIMA (2017): *La segregación laboral por razón de género*. <https://generoyeconomia.wordpress.com/2017/04/28/la-segregacion-laboral-por-razon-de-genero/>

HOPKINS, M. M., eta O'NEIL, D. A. (2007): Women and success: Dilemmas and opportunities. *Handbook on women in business and management*, 132-153. Holanda, Journal of Business Ethics

INFORMA (2018): *Presencia de las mujeres en la empresa española*. [https://cdn.informa.es/sites/5809ccf0cdaeee62837a6c07/content\\_entry5809cd5ecdaeee62837a6c51/5a992e1b89abc865de0fa900/files/Mujeres\\_consejos\\_2018v4.pdf?1519988251](https://cdn.informa.es/sites/5809ccf0cdaeee62837a6c07/content_entry5809cd5ecdaeee62837a6c51/5a992e1b89abc865de0fa900/files/Mujeres_consejos_2018v4.pdf?1519988251)

JAUREGI eta OIARBIDE (2010): Koaderno sindikalak. *Lantokietan gizonen eta emakumeen berdintasunerako Planak*

LARRIETA, VELASKO eta FERNANDEZ DE BOBADILLA (2015): La barrera en el acceso de las mujeres a los puestos de decisión: una revisión de la situación actual y de las principales aportaciones de la literatura. *Instituto de la Mujer* <http://www.inmujer.gob.es/estadisticas/consulta.do?area=5>

MAUME, D. J. (1999): Glass ceilings and glass escalators occupational segregation and race and sex differences in managerial promotions. *Work and Occupations*, 26(4), 483-509. Cincinnati, Estatu Batuak. Sage Publications.

MITRA, A. (2003): Access to supervisory jobs and the gender wage gap among professionals. *Journal of Economic Issues*, 1023-1044. Washington, Elsevier.

NACIONES UNIDAS (2019): *Igualdad de género y empoderamiento de la mujer*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>

OXFAM (2019): *El cambio social necesario para la igualdad de género*. <https://blog.oxfamintermon.org/el-cambio-social-necesario-para-la-igualdad-de-genero/>

POGGIO, B. (2010): Vertical segregation and gender practices. Perspectives of analysis and action. *Gender in Management: An International Journal*, 25(6), 428-437. Italia, Emerald.

RYAN, M. K., eta HASLAM, S. A. (2005): The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90.

RYAN, M. K., eta HASLAM, S. A. (2007): The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32(2), 549-572.

SARRIÓ, M., BARBERÁ, E., RAMOS, A., eta CANDELA, C. (2002): El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres Glass ceiling in the professional promotion of women. *Revista de Psicología Social*, 17(2), 167-182. Valentzia, Comité Económico y Social de la Comunidad Valenciana y Fundación Bancaixa.

SCZESNY, S. (2003): A closer look beneath the surface: Various facets of the thinkmanager–think-male stereotype. *Sex roles*, 49(7-8), 353-363. Berna, Springer

SCHEIN, V. E. (1975): Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of applied psychology*, 60(3), 340. Washington, Academy of Management.

SHAPIRO, G. (2004): Modelos del cambio conceptual y de igualdad en las empresas. La nueva dirección de las personas. En *Formación y acreditación en consultoría para la igualdad de mujeres y hombres*. Gasteiz, España. Emakunde, Instituto Vasco de la Mujer.

STAFSUDD, A. (2006): People are strange when you're a stranger: Senior executives select similar successors. *European Management Review*, 3(3), 177-189. Lund, Suecia. Euroram.

WILLIAMS, C. L. (1992): The glass escalator: Hidden advantages for men in the "female" professions. *Social problems*, 253-267. Estatu Batuak. Gender and Society.