

TXOSTENA

28

BERDINTASUNAK

ENPRESEN

PRODUKTIBITATEAN ETA

LEHIAKORTASUNEAN

DAUKAN ERAGINA



EMAKUNDE
EMAKUMEAREN EUSKAL ERAKUNDEA
INSTITUTO VASCO DE LA MUJER

Erakunde Autonomiaduna

Organismo Autónomo del

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

BERDINTASUNAK
ENPRESEN
PRODUKTIBITATEAN ETA
LEHIAKORTASUNEAN
DAUKAN ERAGINA

EMAKUNDE
EMAKUMEAREN EUSKAL ERAKUNDEA

Gasteiz 2012

IZENBURUA:	“Berdintasunak enpresen produktibitatean eta lehiakortasunean daukan eragina”
EDITOREA ETA EGILEA:	EMAKUNDE - Emakumearen Euskal Erakundea. Manuel Iradier, 36. 01005 Gasteiz
LAN TALDEA:	Centro de Estudios Económicos Tomillo (CEET): Cristina Castellanos eta Leticia Henar
MAKETATZAILEA ETA JARRAIPENA:	ARRIN. Komunikazioa eta Diseinua
DISEINU GRAFIKOA:	Ana Badiola, Isabel Madinabeitia eta Ana Rincón
DATA:	2012ko iraila
DESKRIBATZAILEAK:	Aukera-berdintasuna, berdintasunerako politikak, enpresak, ekintza positiboak, familia eta lanaren arteko uztartzea, lan-ordutegiak
ISBN :	84-89630-39-9 978-84-89630-39-0

AURKIBIDEA

AURKEZPENA	7
1. SARRERA	11
2. KONTZEPTU BATZUETAN SAKONTZEN: BERDINTASUNA, PRODUKTIBITEA, LEHIAKORTASUNA	15
2.1. Zer ondorio dakartza aukera-berdintasunak?	17
2.1.1. Aukera-berdintasun kontzeptuari buruzko aurretiazko gogoeta batzuk	17
2.1.2. Indarrean dagoen legedia betetzea	21
2.1.3. Aukera-berdintasuna, lehiatzeko abantaila bat?	21
2.2. Zeregin zail bat: produktibitatea eta lehiakortasuna definitzea	22
2.2.1. Nola neurtu produktibitatea?	23
2.2.2. Enpresen lehiakortasun terminoak zeri egiten dio erreferentzia? .	24
2.2.3. Lan faktoreari buruzko beste gogoeta batzuk: nola jokatzten dute pertsonak lan ingurunean?	28
3. BERDINTASUNARI BURUZKO LITERATURAREN INGURUKO IRAKASGAIK ETA BALIABIDE BALIOTSUEN SUSTAPENA	31
3.1. Enpresako pertsonak: giza kapitala	33
3.1.1. Aukera-berdintasuna: talentua erakartzeko eta hari eusteko giltza	34
3.1.2. Lidergoa eta zuzendaritza-gaitasunak	43
3.2. Enpresaren ezagutza: egiturazko kapitala	50
3.3. Enpresaren kanpoaldearekiko harremanak: harremanen kapitala	54
4. ERAKUNDEETAN BERDINTASUN POLITIKAK EZARTZEAK GASTUAK ERAGITEN AL DITU?	57
5. ONDORIOAK: AUKERA-BERDINTASUNETIK PRODUKTIBITEA ETA LEHIAKORTASUNA HANDITZERA	61
6. TEORIATIK PRAKTIKARA: LANKIDETZA ERAKUNDEEN AUKERA-BERDINTASUNAREN ARLOKO ESTRATEGIA	65
6.1. Emakunde/Emakumearen Euskal Erakundeak Euskal Autonomia Erkidegoko enpresetan eta beste erakunde batzuetan aukera-berdintasuna bultzatzeko eragile gisa daukan rola	68
6.1.1. Enpresetan eta erakunde pribatuetan aukera-berdintasunaren printzipioa ezartzera zuzenduta dauden Emakunde/EEEren jarduera-ildoak	68
6.1.2. Emakunde/EEEk enpresetan eta entitateetan emakumeen eta gizonen berdintasuna sustatzeko daukan politikaren eragina	73
6.2. Aztergai: berdintasun-planen indarguneak	75

6.2.1.	Pentsamendu estrategikoa: egoeraren analisia	76
6.2.2.	Pertsonak, giza kapitala	77
6.2.3.	Entitatearen kultura, egiturazko kapitala	78
6.2.4.	Kanpoaldearekiko harremanak, harremanen kapitala.....	80
6.3.	Lankidetzaren erakundearen berdintasun estrategiak hobetzeko eta produktibitatea eta lehiakortasuna areagotzeko ideia batzuk	81
6.3.1.	Pentsamendu estrategikoa: egoeraren analisia	81
6.3.2.	Giza kapitala: entitateko kide diren pertsonen begira	82
6.3.3.	Egiturazko kapitala: erakundearen kulturari erreparaturaz	85
6.3.4.	Harremanen kapitala: kanpokoarekiko elkarrekintza aztertuz	86
6.4.	Taldeko analisiaren bidezko ikasketa: oro har erabilgaitako bideak eta sutatu beharreko beste batzuk.....	87
7.	LANKIDETZA ERAKUNDEEK AUKERA-BERDINTASUNAREN ARLOAN DAUKATEN EGOERARI BEGIRA: LANGILEEN ETA ZUZENDARITZA TALDEKO KIDEEN IKUSPEGIA	89
7.1.	Gogoeta orokor batzuk	91
7.2.	Aukera-berdintasunari buruzko ikusmolde estrategikoa	92
7.3.	Berrirori pertsonen buruz: giza kapitala	94
7.3.1.	Giza baliabideen kudeaketa hobetzea	94
7.3.2.	Lidergoia eta zuzendaritza-gaitasunak	95
7.3.3.	Neurketak egitearen eta ageriko egitearen garrantzia	98
7.4.	Entitatearen barrualdera eta kanpoaldera begira: egiturazko kapitalaz eta harremanen kapitalaz	100
7.5.	Nola eragiten du aukera-berdintasuna gastuetan?	101
8.	JARDUERA ALORREKO GOMENDIOAK	103
8.1.	Zer egin daiteke erakunde gisa aukera-berdintasuna eta lehiakortasuna areagotzeko?	106
8.2.	Nola bultzatu dezakete erakunde publikoek aukera-berdintasuna?	108
9.	BIBLIOGRAFIA	111
	ERANSKINA: EZTABAIDA TALDEEN METODODOLOGIA	117
1.E.	Eztabaida-taldearen osaketa.....	119
1.1.E.	Diseinu teorikoa	119
1.2.E.	Eztabaida taldeak	119
2.E.	Eztabaida taldeentzat aurreikusitako helburuak	120
2.1.E.	Zuzendaritza-taldea	120
2.2.E.	Langile-taldea	120
3.E.	Metodologiaren diseinua	121



AURKEZPENA



Berdintasunaren aldeko politikak ekonomiaren eta enpresen eremuan bultzatzea funtsezkoa da. Horregatik, Emakunde-Emakumearen Euskal Erakundeak urte asko darama horretan lanean, zenbait proiektu eta programen bidez. Testuinguru horretan, argitaratzen dugun azterlan honetan, enpresetan berdintasuna egotea aldarrikatzen da, justizia sozialak hala eskatzen duelako, eta eskubidea delako, emakumeen eta gizonen berdintasunerako legeetan jasoa; baina horretaz gainera, aukera-berdintasunaren eta enpresen produktibitatearen artean dagoen lotura ere azpimarratzen da. Azterlan honek berdintasuna bultzatzeko eta sustatzeko neurriak zer diren ulertzen laguntzen digu, ezagutza hobetzeko eta sentsibilizazioa lantzeko tresna eta politikarien eta enpresaburuen jarduera gidatzeko tresna direla ulertzen.

Emakunderen iritziz, enpresetako berdintasun-politikak lagungarri dira enpresa-kudeaketako beste eredu batzuk sartzeko, alegia, zeharkakotasun eta ordezkagarritasun handiagoa duten ereduak, aniztasunari irekita daudenak eta mesedegarri direnak langileen gogobetetzea areagotzen duten neurriak hartzeko, talentua atxikitzeko eta beste ondasun ukiezin batzuk izateko; eta eredu berri horiei esker, lan-giro berdinzaleago bat sortu ez ezik, produktioa eta eraginkortasuna areagotu ere egiten da. Zalantzarik gabe, neurri batzuek emakumeen talentua baliatzea ahalbidetzen dute: zuzendaritza-postuetan emakume gehiago egoteak edo emakumeen okupazio-tasa handitzeak, esaterako. Izan ere, emakumeek enplegu-merkatuan gaur egun ordezkatzten duten sektorea prestatuta eta guztiz gaituta dago.

Gure ustez, egungo krisi ekonomikoa balioen krisia da, sistemaren krisia eta gizartea antolatzeke ereduaren krisia. Testuinguru honetan, emakumeen eta gizonen arteko aukera-berdintasun handiagoa bultzatzen duten neurriak enpresetan ere aplikatuz, beste eredu alternatibo batzuk eraikitzeke aukera izango dugu, eta eredu berri horiek krisialditik irteten lagunduko digute, enplegua sortuz eta merkatu- eta produkzio-nitxo berriak ikusaraziz. Benetan sinesten dugu horretan. Hain zuzen ere, uste horrek eraman gaitu 2012ko martxoaren 8ko kanpaina bultzatzera (Emplea la Igualdad/Landu berdintasuna), Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako Gunean programatutako jarduerak bideratzera, eta, Emakunde diseinatu eta gidatuta, 2012ko ekainean egindako EHUko Udako ikastaroen barruan gogoeta egitera.

“Berdintasunak enpresen produktibitatean eta lehiakortasunean daukan eragina» azterlanean lortutako emaitza nagusiak aurkezten ditu argitalpen honek. Azterlana Centro de Estudios Económicos Tomillo zentroak egin du Emakunderentzat, 2011n.

Eskerrak eman nahi dizkiet azterlan honetan lan egin duten guztiei. Nahi nuke azterlana erabilgarria izatea ekonomiaren eta enpresen munduan mentalitatea eta funtzionamendu-moduak aldatzeko, eta lagungarri, berdintasunaren aldeko neurriei, justizia sozialari eta gizartea eta ekonomia antolatzeko eredu berriei bide emateko.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Silvestre', with a large, stylized flourish extending upwards and to the left.

María Silvestre Cabrera

EMAKUNDE-Emakumearen Euskal Erakundeko zuzendaria

1

SARRERA

Enpresa-arloan, azken berrogeita hamar urteetan, emakumeen eta gizonen arteko aukera-berdintasuna zilegitasun etiko, moral, eta, azkenik, legal gisa aurkeztu da. Hala ere, azkenaldiko literatura ekonomikoa aukera-berdintasuna auzi estrategiko gisa aztertzen hasi da; zehazki, bitarteko baliotsuak eskuratzeko lehiakortasun abantaila bat sortzearekin lotutako auzi estrategiko gisa, zeinak enpresen produktibitatean eta lehiakortasunean funtsezko aldea eragin dezakeen. Planteamendu horri gero eta arreta handiagoa jarri zaio mende honen hasieran, bai ikuspuntu teorikotik, bai enpirikotik.

Esparru horren barruan, eta, bereziki, krisi ekonomikoaren gaur egungo testuingurutik, Emakunde/Emakumearen Euskal Erakundeak bere egiten du maila lokal, erregional, nazional eta nazioartekoan gizonen eta emakumeen arteko aukera-berdintasuna jarduera printzipio gisa barne hartuko duten enpresa eta erakunde lehiakorrak sortu eta indartzeko kezka orokorra. Enpresek zeregin garrantzitsu honetan esku hartzea lortzeko eta enpresaburuen gaur egungo kezkei erantzun ahal izateko asmoarekin, Emakunde/EEEk aukera-berdintasunaren eta produktibitatearen arteko lotura agerian uztea erabaki du, jakintza handitzeko, sentsibilizatzeko eta jarduera politiko eta enpresariala gidatzeko tresna gisa.

Txosten honetan, Azterketa Ekonomikoetako Tomillo Zentroak (CEET) 2011n Emakunde/EEErentzat egindako azterketa baten emaitza nagusiak azalduko dira. Hauxe da azterketa horren izena: «Berdintasunak enpresen produktibitatean eta lehiakortasunean daukan eragina».

Txostena ezberdinak izan arren estuki lotuta dauden bi zatitan banatzen da. Gainera, ondorio nagusiak barne hartzen dituen kapitulu bat, bibliografia eta eranskin metodologiko bat dauzka, osagarri gisa. Zehazki:

- Lehenengo zatian (lau kapitulu ditu, sarrera honetaz gain), literatura ekonomikoaren berrikuspen bat agertzen da; bereziki, aukera-berdintasunak enpresen produktibitatean, kudeaketan eta lehiakortasunean daukan eraginari buruzko ebidentzia enpirikoa ematen duen literaturarena. Zehazki, berdintasunaren eta produktibitatearen arteko harremanaren azterketa lantzen duen bloke hau ondorengo epigrafeetan antolatuta dago:
 - Lehenengoa, sarrera hau da.
 - Bigarreanean, txostenean erabilitako kontzeptu nagusiak aztertuko dira, azterketa honetarako erreferentzia gisa erabili den esparru teorikoan kokatuta.
 - Hirugarrenean, literatura ekonomikoak aukera-berdintasunaren eta enpresen produktibitate eta lehiakortasunaren arteko harremana zer alderdi zehatzetan aurkitu duen identifikatuko da.
 - Laugarrenean, berdintasun politikak ezarri eta haien emaitzak kudeatzearekin lotutako kostuak zehaztuko dira.
 - Bosgarrenean, berdintasunaren eta produktibitatearen artean aurkitu diren eragin-mekanismoak laburtuko dira.
- Txostenaren bigarren zatian, corpus teoriko hau Euskal Autonomia Erkidegoko Emakumeen eta Gizonen Aukera Berdintasunerako Lankidetzaren Erakundearen enpresajardueran gertatzen ari denarekin lotuko du. Entitate horiek dira, *a priori*, aukera-berdintasuna beren enpresa-estrategiaren parte gisa barne hartzeko joera handiena daukatenak. Aukera-berdintasuneranzko urratsak egiteko erabilitako neurrien eraginkortasunari eta neurri horiek enpresen produktibitatean daukaten eraginari buruzko analisi kualitatiboaren bitartez, enpresen jardueraren indargune eta ahuldadeak agerian geratzen dira, eta, beraz, harreman hori indartu eta hobetu ditzaketen jarduerak ikusten dira.

Lankidetza erakundeen azterketa kualitatiboarekin lotuta dagoen atal hau ondorengo bi epigrafeen arabera egituratuta dago:

- Seigarren epigrafean, berdintasun-planetan islatutako estrategia formalak eta literatura estrategikoaren alde aurreko emaitzak alderatuko dira.
- Jarraian, zazpigarren epigrafean, entitateetan praktikan bizitako egoera planteatuko da, bai langileen, bai enpresetako zuzendaritzaren ikuspegia kontuan hartuz. Egoera horren bidez, aukera-berdintasuna eta enpresen produktibitatea eta lehiakortasuna enpresa-jardueran oraindik elkarloturik ez egotearen arrazoi nagusiak agerian geratzen dira.
- Txostena gomendio multzo batekin bukatzen da (zortzigarren epigrafea). Gomendio horiek euskal entitateetan aukera-berdintasun handiagoa lortzeko, eta horrek enpresen emaitzetan eragin positiboa izateko, arrakasta faktore jakin batzuk indartzera bideratuta daude.
- Azkenik, eztabaida-taldeetan erabilitako erreferentzia bibliografikoak eta metodologia azterketaren bukaeran daude. Horrela, lehenengo emaitzak nola lortu diren argituko dute, eta faktoreetan sakondu ahal izango da; izan ere, lortutako aldeek iradokitzen dutenez, politikak praktikan jartzeko eta kudeatzeko moduak erabakigarriak dira.

2

KONTZEPTU BATZUETAN SAKONTZEN: BERDINTASUNA, PRODUKTIBITATEA, LEHIAKORTASUNA

Aukera-berdintasun, produktibitate, enpresen lehiakortasun eta lan faktorearen kontzeptuak, neurri handi batean, literatura zientifikoko eremu teoriko ezberdinetakoak dira, eta, askotan, diziplina arteko lotura gutxi egiten dira. Era berean, termino horiek enpresa-jardueran eta jarduera hori erregulatzen duten arauetan barra-barra erabiltzen dira. Horregatik, txosten honetan termino bakoitzak zer esanahi daukan zehaztea ezinbestekotzat jo da, azterketaren esparru teorikoa eta lortutako emaitzak modu ahalik eta bateratuenean eta zehatzenean interpretatzeko.

Beraz, epigrafe honetan, landutako funtsezko hiru gaietako bakoitzarekin zerikusia daukaten oinarrizko kontzeptu eta definizioak zehaztuko ditugu. Hauek dira gaiak:

- Aukera-berdintasuna.
- Enpresen produktibitatea eta lehiakortasuna.
- Lan faktorea.

ZER ONDORIO DAKARTZA AUKERA- BERDINTASUNAK?

2.1

Aukera-berdintasuna kontzeptu zabala da, eta horri jarraiki, inor ezin da esleitzen zaion ezaugarri batengatik baztertu, adibidez: sexu, adin, arraza, naziotasun, sexu-joera, ideologia edo beste edozer baldintza edo egoera pertsonal edo sozialengatik. Bereziki, txosten honetan, testuinguru jakin batean jorratuko dugu gizon eta emakumeen arteko aukera-berdintasuna; hau da, soldata baten truke lana ematen dien enpresan edo entitatean. Dena den, enpresa sistema irekia denez, gizonak eta emakumeek organizazio horretatik kanpo daukaten egoerak ere eragina izan dezake enpresa barruan aipatutako berdintasuna lortzeko moduan. Egoera aztertzeke eta aukera-berdintasunaren alde egiteko finkatutako estrategiek arrakasta izan dezaten, funtsezkoa da kanpoko faktore baldintzatzaileak kontuan hartzea, enpresako beste alderdi estrategiko batzuekin gertatzen den bezala.

AUKERA-BERDINTASUN KONTZEPTUARI BURUZKO AURRETIAZKO GOGOETA BATZUK

2.1.1

Aukera-berdintasuna hauxe da: inor ez baztertzea berezko edo norbaitek esleitutako ezaugarriengatik. Aztertzen ari garen kasu honetan, aztertu ohi den faktorea sexua da. Hala, pertsonak emakume edo gizon gisa sailkatzen dira. Hala ere, gizonen eta emakumeen arteko aukera-berdintasunaren kasuan, genero-bazterketaren gai osagarria planteatzen da, sexua/generoa binomioa pertsonak sexu-organoen arabera sailkatzetik urrunago doalako; hots, pertsona bat jaiotzen denean gizon edo emakume gisa sailkatzeko oinarrizko irizpidetik haratago.

Generoa pertsonari esleitzen zaizkien alderdi psikologiko eta soziokulturalekin lotuta dago. Herritar gehienek modu dualean esleitzen die generoa pertsonari; hots, emakumeak neurri handi batean emakumeen bereizgarritzat jotzen diren ezaugarriak dauzkaten pertsona gisa

saillkatzen dira, eta, gizonak, funtsean gizonen bereizgarritzat jotzen diren ezaugarriak dauzkaten pertsona gisa. Nolanahi ere, genero maskulinoaren edo femeninoaren gaineko ikuspegia aldatu egiten da, sexuaz gain beste aldagai batzuk ere kontuan hartzen direnean, adibidez: naziotasuna, arraza, gizarte-maila, kultura-maila, etab. Beraz, errealitatean generoa kontzeptu aldakorra dela ikusten da.

Arazoaren muina da bi ezaugarri motek ez dutela enpresen eta gizartearen onarpen bera jasotzen, eta emakume eta gizon sailkapenarekin erabat elkarlotuta ere ez daudela. Gizona edo emakumea edota femeninoitasuna eta maskulinitasuna modu berean baloratuko balira, aukera-berdintasuna ziurtatuta egongo litzateke; izan ere, sexu edo generoaren ondoriozko aldeak existitu edo ez, ez lirateke hierarkizatuko. Hala ere, gaur egungo testuinguruan, hierarkizazio sistema bat dago, zeinaren arabera maskulinitasunarekin lotutako ezaugarri batzuei balio handiagoa ematen zaien edo enpresen testuinguruan presentetago dauden.

Rolak eta ezaugarriak asimetriaz baloratzeaz gain, enpresen eta lanaren testuinguruan, emakumeek soldatapeko lana egiteko denbora laburragoa daukaten gizarte-ustea indartzen da, bi sexueterako erregulazio-esparru asimetrikoa dagoelako, neurri batean. Horrenbestez, legediak emakumea amaren rolean –eta, hedaduraz, zaintzaile rolean– kokatzeko kontzeptio tradizionalari eusten dio, aitaren –eta gizon zaintzailearen– rolari legebabes eta gizarte-garrantzia bera eman gabe.

Illo horretan, emakume batzuek –amek, denbora-epe zehatz batean, amatasun baimenak irauten duen bitartean– soldatapeko lana egiteko denbora laburragoa edukitzea emakumeek lan ingurunean erantzukizun handiagoko postuetan presentzia askoz ere txikiagoa izatearen justifikazio «arrazionaltzat» jotzen da, eta hala, bazterketa estatistikoa deiturikoa sortzen da. Horrek karga bikoitza dakarkie emakumeei:

- Alde batetik, denek lanerako denbora laburra daukatela pentsatzen da, absentziaren potentzialtasunagatik, nahiz ez horrelakorik ez gertatu eta egiten ari diren lanean ondorioz ez izan. Hau da, emakume guztien lehentasunak homogeneizatu egiten dira, horietako batzuek bakarrik egindako gogoetaren arabera.
- Beste alde batetik, talde bat estigmatizatzen da, emakumeak, indarrean dagoen esparru erregulatu eta instituzionalaren bitartez, erregulazio hori aldatzeko eskatu gabe, eta erregulazio hori ez du emakumeen gehiengoak sortu, gainera, lege-testuinguru nazionalen oraindik nagusia den kultura maskulinoak baizik.

Bestalde, generoaren araberako rol tradizionalak, gaur egun, emakume eta gizonen gaineko ikuskera markatzen jarraitzen dute. Genero-rol horiek nabarmen aldatu diren arren, emakumeak, oro har, kultura femenino baten arabera hezten ditugu oraindik ere, eta, gizonak, kultura maskulino baten arabera, nahiz eta aipatutako kulturen esanahia eta ezaugarriak garaiaren eta tokiaren arabera aldatu. Gizon eta emakumeak leku eta garai zehatz batean gizarteratzeko prozesua, kasu askotan, ezberdina denez, gerta daiteke haien trebetasunak, balioak, izaera eta kompetentziak ere ezberdinak izatea. Hala ere, pertsona guztien prozesuak ez dira berdin-berdinak eta ez dituzte ondorio berberak sortzen pertsona guztiengan denboran zehar eta testuinguru soziokultural, ekonomiko eta politiko guztietan.

Aukera-berdintasuna hauxe da: askotariko gizabanakoek besteengandik tratatu, balorazio eta errespetu berbera jasotzea bermatzen duen irizpidea, pertsonak aztertutako aldagaiaren arabera (adibidez, sexua edo generoa) bereiziko dituen talde-hierarkiarik egin gabe. Beraz, helburua pertsonen dibertsitatea errespetatzea da, gizon edo emakume izateak, edo nagusiki kultura femeninoan edo maskulinoan kokatuta dauden ezaugarriak edukitzeak, definitzen diren moduan definitzen direla, enpresaren barruan izango dituzten aukerak baldintzatu gabe.

Nahiz eta gizon edo emakume izatearen eta tradizioz maskulinoz edo femeninoz diren ezaugarriak edukitzearen arteko harremana gero eta aldakorragoa den, harreman hori oso errotuta dago gizarteko eta enpresen munduko sektore askotan. Ezberdintasunak nabarmenak izan edo ez, aukera-berdintasunaren helburua ez da harreman hori berdintzea edo aldatzea; aitzitik, pertsonak, ezaugarri biologikoak edo ikasiak alde batera utzita, bizitzako esparru guztietan, oro har, eta kasu honetan, enpresan, parte hartzeko eta garatzeko aukera berberak eduki ditzatela ahalbidetzea da xedea.

Enpresen testuinguruan, lan merkatuan emakume eta gizon helduen partaidetza nagusi izan arren (1), rolen eragina, partaidetzari buruzko ikuskera eta bi taldeen gaineko balorazioa oraindik ez dira berdintasunezkoak. Espainian, 2011ren erdialdean, langileen % 55 gizonak ziren, eta, % 45, emakumeak. Lan merkatuan parte hartzeko baldintzetan aldea dagoen arren, gaur egun, aukera-berdintasunik ezaren oinarria jada ez da lan merkatuan emakumerik ez egotea, erakunde-, enpresa- eta gizarte-arloko beste faktore batzuk baizik. Belaunaldi gazteei dagokienez, emakumeek gizonak bezainbeste parte hartzen dute. Hala, 16 eta 34 urte bitarteko tartetan, lanean ari diren emakumeen ehunekoa % 45 eta % 49 artekoa da. Adin handieneko tartean ere partaidetza ez da % 40tik jaisten; beraz, emakume eta gizon eskarmentudunen existentzia bermatuta dago hor ere (2.1. taula).

2.1. TAULA Lanean ari diren pertsonen kopurua, sexuaren eta adinaren arabera (milakotan eta kopuru osoarekiko ehunekoa)

	GUZTIRA	GIZONAK	GIZONAK %-TAN	EMAKUMEAK	EMAKUMEAK %-TAN
GUZTIRA	18.303	10.067	55,0	8.236	45,0
16 urtetik 19ra	131	70	53,1	61	46,9
20 urtetik 24ra	905	456	50,4	449	49,6
25 urtetik 29ra	2.008	1.041	51,8	968	48,2
30 urtetik 34ra	2.756	1.485	53,9	1.271	46,1
35 urtetik 39ra	2.910	1.607	55,2	1.303	44,8
40 urtetik 44ra	2.647	1.482	56,0	1.165	44,0
45 urtetik 49ra	2.449	1.351	55,2	1.098	44,8
50 urtetik 54ra	2.066	1.154	55,9	912	44,1
55 urtetik 59ra	1.486	873	58,8	613	41,2
60 urtetik 64ra	799	468	58,5	331	41,5
65 urtetik 69ra	108	58	53,7	50	46,3
70 urte eta gehiago	39	24	61,4	15	38,6

Iturria: Biztanleria Aktiboaren Inkesta(2011, 2.H), INE.

(1) Espainian, 2010ean, 15 eta 64 urte bitarteko emakumeen % 52,2k eta gizonen % 64,9k lana izan zuten. Iturria: Biztanleria Aktiboaren Inkesta (BAI), Estatistikako Institutu Nazionala (INE).

Sexua: gizona eta emakumea (ezaugarri anatomikoak)

Generoa: ezaugarri psikologiko eta soziokulturalak

Generoarekin lotutako rol tradizionalak: genero femeninoa eta maskulinoa

Gizarteratze-prozesu ezberdinak: kultura ezberdinak



Aukera berdintasuna: ezaugarri biologikoak edo ikasiak alde batera utzita, bizitzaren alderdi guztietan parte hartzeko eta garatzeko aukera berak edukitzea, enpresen testuingurua barne hartuta.

Legediak sexuaren araberako bazterketa debekatzen duen arren, Espainiako lan merkatuan, segregazio horizontalaren eta segregazio bertikalaren fenomenoak presente daude. Lehenengoak esan nahi du gizonak sektore jakin batzuetan gutxiengoan daudela, eta, emakumeak, beste batzuetan, generoaren araberako ohiko rolei jarraiki. Gizonak gehiago zabala dira oso maskulinizatuta dauden adar gehienetan, adibidez: eraikuntzan (% 93), garraio eta biltegiatzean (% 80,9) eta manufaktura-industrian (% 75,2). Aldiz, emakumeak tradizioz emakumeen rolekin lotuta egon diren sektoreetan dira gehiago argia, adibidez: etxeke lana (% 91), osasun-jarduerak eta gizarte zerbitzuak (% 77,7) eta hezkuntza-sektorea (% 65,8) (2).

Segregazio bertikalaren kasuan, aukera-berdintasunik eza honela islatzen da: emakumeek, oro har, eta, bereziki, kultura femeninoan, enpresetako hierarkiako goi karguetan ordezkari gutxi daukate. Horrek, maskulinitasunaren eta femininitasunaren arteko hierarkizazioa adierazten du, gehien baloratzen diren ezaugarri horiek gizonen eta emakumeen esleituta, hurrenez hurren. Sektore feminizatuetan ere erabakiak hartzen diren postuetan kultura maskulinoa da nagusi.

Enpresa batean gizonen eta emakumeen arteko aukera berdintasuna lortzeko helburua bikoitza da, beraz. Alde batetik, gizabanakoen ezberdintasunak barneratzea, emakumeen eta gizonen, hurrenez hurren, tradizionalki femeninoak eta maskulinoak diren rolak esleitu gabe, pertsonen **dibertsitatea** eta errealitate aldakorra barne hartuta. Pertsonak berez dituzte ezberdintasunak, eta, gizarteratze eta ikasketa prozesuen ondorioz, aldatu egiten dira. Bigarrenik, **balio** horiek **ez hierarkizatzea** da helburua, gaur egungo testuinguruan nagusiki gizonengan edo emakumeengan ageriago dauden kontuan hartu gabe, eta, horretarako, egoera, gaitasun eta balio ezberdinak berdin balioztatzea eta begirune eta babes behar bera aitortzea.

(2) Iturria: 2011ko bigarren hiruhilekoa, Biztanleria Aktiboaren Inkesta, Estatistikako Institutu Nazionala.

Dena den, kultura femeninoak eta maskulinoak irudikatzen dutenaren balioa eta sexu batean edo bestean biak presenteago dauden kontuan hartu gabe, gizonen eta emakumeen arteko aukera-berdintasuna ez da, modu azalekoan, gizarte-justiziarekin, etikarekin edo moralarekin lotutako printzipio bat; jarduera ekonomiko, politiko eta sozialean parte hartzen duten eragile guztien ekintzen legezkoatasuna erregulatzeko helburua daukan printzipio konstituzional bat da.

Nazioartean onartuta dagoen legearen aurreko berdintasun printzipio hori Espainiako legedian oso modu zehatzean islatuta dago. Konstituzioko 14. artikuluan haxe jaso da: «Espainiarrak legearen arabera berdinak dira, eta ezin da inolako bereizkeriarik egin, jaiotza, arraza, sexu, erlijio, iritzi nahiz bestelako inguruabar edo egoera pertsonal zein sozialak aintzat hartuta».

Lege-printzipio hori bai nazio mailan, bai autonomia mailan garatuta dago: lehenengoari dagokionez, Emakumeen eta Gizonen Berdintasun Eragingarrirako martxoaren 22ko 3/2007 Lege Organikoaren bidez; bigarrenari dagokionez, berriz, Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako otsailaren 18ko 4/2005 Legearen bidez.

Horrenbestez, lege-garapena eta politika zehatzak alde batera utzita, printzipio hori betezea ezinbestekoa da entitateek epe ertainean eta luzean biziraun dezaten; izan ere, pertsona juridikoak diren heinean, indarrean dagoen legedia bete behar dute testuinguru instituzional honetan bizi ahal izateko. Legedia urratzeak, gizarte demokratiko eta parekide bateko elkarbizitzaren aurkakoa izateaz gain, entitatea pixkanaka desagertzea ekar dezake, dagokion testuingurura ez egokitzeagatik. Gainera, legea urratzeak hainbat ondorio ekar ditzake: zigor hutsetatik hasita sinesgarritasuna edo lanean jarraitzeko aukera galtzeraino.

Legezko betebeharrak horretatik urrun, txosten honetan definituko ditugun argumentuek adierazten dute enpresetan aukera-berdintasuna ezartzearen abantailak horrek eragiten dituen kostuak baino handiagoak direla enpresaren funtzionamendurako eta garapenerako. Beraz, txosten honetan, alde batetik, enpresaren produktibitatearen eta lehiakortasunaren, eta bestetik, gizon eta emakumeen aukera-berdintasunaren arteko harremana aztertuko dugu.

Gaur egun, emakumeek eta gizonen enpresa eta entitateen egitura osoan funtzio oso ezberdinak betetzen dituzte. Emakumeek eta gizonen hainbat lanpostu eta hierarkiatara sarbidea izateak, enpresetako maila eta lanpostu guztietan sexu- eta genero-aniztasuna bultzatzeko neurrien ondorioz, haien gaitasunak, jarrerak eta ahalmenak enpresako lanpostu jakin batera hobeto egokitzea ahalbidetzen du, eta, beraz, haien produktibitatea eta elkarteara, oro har, handiagoa izatea.

Ildo horretan, aukera-berdintasuna enpresen lehiakortasun abantaila gisa ikusteak entitatearen estrategia berrikustea eskatzen du. Ingurune aldakorrera egokitzeak, ingurune horretarako prestatuta egoteak eta testuinguru aldaketa hori sortuko duen eragileetako bat izateak enpresaren zuzendaritzan funtzio aktibo bat betezea dakar, eta emaitzak hobetzeko aukera emango du. Hala ere, aukera-berdintasunak enpresen produktibitatean eta lehia-

Enpresa-produktibitate kontzeptuaren definizio hori nahiko onartuta dagoen arren, ez dago garbi produktibitate hori nola neurtu; izan ere, produktu gehienak –bai ondasunak bai zerbitzuak– ez dira enpresen artean alderatzeko aukera ematen duten ondasun homogeenak eta ez dira merkatu lehiakorretan trukutzen. Ondorioz, produzitutako unitate kopurua ez da haien lehiakortasun ahalmena eta enpresa-etekinak edo entitateak martxan jarraitzeko lortu nahi dituen emaitzak sortzeko ahalmena bezain garrantzitsua. Lehiatzeko eta merkaturuan jarraitzeko ahalmen hori faktore askoren mende dago; horien artean, kalitatea, prezioa, eta, batez ere, eragileen hobespenetara egokitzea funtsezkoak dira. Aipatutako iraukortasuna baldintzatzen duten eragileak askotarikoak dira. Izan ere, produkzioa ez dute kontsumitzaileek bakarrik baloratzen; hornitzaileak, erakundeak eta beste enpresa lehiakide batzuk ere esanguratsuak dira entitateen biziraupen eta garapenerako.

Linealak izan beharrik ez duten bi norabidetako harremanen testuinguru konplexu horretan, produkzio faktoreek –horien artean, entitatean lan egiten duten pertsonen daude– eta inguruneak elkarri modu konstantean eragiten diote, eta hori bukaerako emaitzan islatzen da.

Praktikan, beraz, oso zaila da faktore bakoitzaren produktibitate indibiduala neurtzea enpresen artean alderatu ahal izateko. Enpresen errealitatean faktore hori neurtzea zaila den arren, azterketetan, zenbait enpresaren produktibitatea alderatzen dute, edo enpresa baten balia bide jakin baten produktibitatean gertatzen den bariazioa, bai denboran zehar izan duen garapenean oinarrituta, bai pareko balia bideekin erkatuta. Hala neurketarekin berarekin nola enpresaren funtzionamenduarekin lotutako auziek eragiten dute konplexutasun hori.

Alde batetik, emaitzak unitate fisikotan edo moneta-unitatetan neur daitezke. Bigarrenek produktuen heterogeneotasunaren balorazioa barne hartzea ahalbidetzen duten arren, zenbait agregatu enpresarial erabiliz gero (adibidez, fakturazioa, etekinak, faktore bakoitzaren ordainsariak, eta abar), gerta daiteke neurketa hori alderagarria ez izatea. Gainera, neurketak enpresa batetik bestera aldatzen dira, ez emaitzengatik bakarrik, baita ezarritako politiketan erabiltzen diren irizpideengatik ere, adibidez: erabilitako kontabilitate-oinarriak, ordainsari-sistemak edo enpresaren tamaina eta forma. Era berean, sektore, enpresa mota eta antolaketaren garapen maila bakoitzak marjina eta ezaugarri ezberdinak dauzkanez, enpresen arteko alderaketak eraginkortasun txikikoak izan daitezke.

Beste alde batetik, enpresak barruko eta kanpoko konexioak dauzkan sistema ireki baten moduan funtzionatzen du. Hala, batzuetan merkatuaren bidez, eta, beste batzuetan, entitatearen beraren barruan erlazionatzea produktiboago egiten duten sinergiak eta harremanak daude. Horregatik, entitatearen jokabide globala ikusteko, ez da egokia faktore bakoitzaren produktibitate indibiduala neurtzea. Enpresaren produktibitate globalak ez du nahitaz produktibitate indibidualen baturarekin bat etorri beharrik.

Enpresa handien kasuan –bereziki, kotizatuak–, burtsako emaitzak enpresaren jarduera, eta, zeharka, produktibitatea, baloratzeko erreferentetzat jo dira. Dena den, burtsako balioak ez du produktibitatea islatu beharrik, merkatuak haren balioaren gainean dauzkan itxaropenak baizik. Gainera, Espainian, eta Euskal Autonomia Erkidegoan, enpresa multzoaren zati handiena enpresa txiki eta ertainez osatuta dago, eta, burtsako balioaren bitartez ezin da haien merkatuko gutxi gorabeherako balioa ere kalkulatu.

Deskribatutako zailtasunei jarraiki, modu azalekoan, produktibitatea zehaztasunez neurtzeko, kontzeptu hori hurbiltzeko alternatibak bilatzen dira. Hala, enpresen lehiakortasuna –enpresek merkatu-kuota galdu gabe eta errentagarritasuna izanda merkaturuan irauteko

daukaten ahalmentzat hartuta–, enpresen produktibitateko hurbilpen bat da. Izan ere, produktibitate kontzeptuarekin berarekin batera, enpresen emaitzetarako erabakigarriak diren beste faktore batzuk barne hartzen dira, adibidez: eskaintako produktuen balorazio subjektiboa. Osagarritasunak eta sinergiak dira, hain zuzen, transakzioak merkatuaren bitartez egin beharrean enpresaren barruan egiteko arrazoiak. Horrela, lehiakortasunak ez dio osagai kuantitatiboari bakarrik erreferentzia egiten, enpresaren emaitzari lotuta; aitzitik, osagai kualitatibo bat ere barne hartzen du, eta horren neurketa ez da hain zuzeneko.

Produktibitatea modu askotara neur daiteke: Neurri bakar bat hartzeak zehaztasun falta eragingo lukeenez, oro har, enpresen produktibitatea, gutxi gorabehera, inputen eta produktuen arteko harremanaren bitartez azaltzen da, ondoko terminoetan:

- Unitate fisikoak.
- Merkatuko diru-balioa.
- Burtsako balioa.
- Merkatu-kuota, etb.

ENPRESEN LEHIAKORTASUN TERMINOAK ZERI EGITEN DIO ERREFERENTZIA?

2.2.2

Ez dago modu zabalean onartutako lehiakortasunari buruzko definiziorik, produktibitatearen kasuan bezala, nahiz eta kontzeptualizazioan elementu komun batzuk antzematen diren. Unitate ekonomikoen jarduera alderatzen duen posizio erlatibo bat da, eta, aldi berean, kontzeptu dinamiko bat, non enpresaren bilakaera eta denboran zehar irauteko ahalmena funtsezkoak diren lehiakortasuna lortzeko.

Literatura ekonomikoak, bai teorikoak bai enpirikoak, enpresen lehiakortasunari buruzko funtsezko bi ikerketa-ildo bereizten ditu: antolaketa industrialari buruzko teoriak eta zuzendaritza estrategikoari buruzko azterketak.

INDUSTRIA-ANTOLAKETAREN TEORIAN OINARRITUTAKO IKUSPEGIA

Industria-antolaketaren Teoriaren hasierako ekarpenen arabera, sektore bakoitzeko merkatu-egiturak enpresen jokabidea mugatzen du, eta, ondorioz, haien emaitzak, dagokien sektorean lehiakortasuna bilatzera bultzatuta. Hala ere, 1980tik aurrera, enprekin sektoreekin baino lotura handiagoa zeukaten alderdiei garrantzi handiagoa ematen hasi ziren, enpresen lehiakortasunean zeuden aldeak azaltzeko asmoz. Bestetik, Industria Ekonomia Berriak enpresen portaeraren analisisian jokoan teoria barne hartu zuen, eta, hala, enpresen portaerak, oro har, eta enpresetako eragileetako bakoitzak –langileek, besteak beste– emaitzetan zer eragin daukaten aztertzeko aukera eman zuen. Horrela, dibertsifikazioa, teknologia berriak eskuratzea, aliantza estrategikoetan parte hartzea edo publizitate eta sus-

tapen jarduerak enpresen estrategia aktiboak direla azaltzen da, eta beren emaitzetan eragina izatea ahalbidetzen dietela (4).

Beste alde batetik, industria-dinamikak ikastea enpresen biziraupenerako funtsezko elementutzat hartu zuen, eta ikasteko bi modu aurreikusi zituen: batetik, prozesu nagusiki pasiboen bitartez, zeintzuetan enpresek esperientziari esker lortzen duten eraginkorrak izatea (5), eta bestetik, enpresarien jokaera aktiboaren bitartez, non berrikuntza bilatzeari esker lortzen den enpresaren lehiakortasun mailari eustea edo berau hobetzea, eta, beraz, entitateari sektorean jarraitzea ahalbidetzen zaion.

Hain zuzen ere, jokaera aktiboa da –enpresak ondo funtzionatzeko diseinatutako estrategia– zuzendaritza estrategikoko azterketak egiteko erabiltzen den inflexio-puntua, eta azterketa horietan enpresen arrakasta faktoreak analizatzen dira.

ZUZENDARITZA ESTRATEGIKOARI BURUZKO AZTERKETEN EKARPENAK

Horrela, industria-antolaketari buruzko azterketetatik haratago, literatura ekonomikoak enpresa-estrategian jartzen du arreta, enpresen lehiakortasunerako erabakigarritzat jotzen baitu. Horretarako, zuzendaritza estrategikoa buruzko azterketetako kudeaketa-alderdien azterketa zehatzaz baliatzen da. Estrategia, «enpresa batek bere barne baliabideak eta gaitasunak kanpoko inguruneak sortzen dituen aukera eta arriskueta egokitzeko ekintza» (6) gisa ulertuta, enpresaren zuzendaritzak emaitzetan eragiteko daukan bide nagusitzat jotzen da.

Zuzendaritza estrategikoa buruzko azterketen barruan, baliabideen eta gaitasunen teoriaren ardatza ziurgabetasuna eta etengabeko aldaketa bereizgarri dituzten merkatuetako prozesuak dira; gaur egungo ingurunean oso ohikoak diren bereizgarriak, hain zuzen. Enpresa-estrategia, enpresen berrikuntzak (7) bultzatzen duen etengabeko lehiakortasun prozesuarekin batera, enpresaren emaitzetarako erabakigarria da.

Funtsean, ikuspegi horren arabera, enpresa baliabide ukigarri eta ukiezinen multzo bakan bat da. Enpresen errentagarritasunaren arteko aldeek denboran zehar irautearen arrazoi nagusia hauxe da: enpresen artean baliabide horietan dagoen heterogeneotasuna (8). Pentsamendu ildo horretan, baliabideak hauxe dira: «Enpresak kontrolatuz gero, bere eraginkortasuna eta eragingarritasuna hobetzeko estrategiak definitzea eta gauzatzea ahalbidetzen dioten aktibo, gaitasun, antolaketa-prozesu, dohain, informazio eta jakintza propio guztiak».

Teoria horri jarraiki, enpresen arrakasta dauzkaten baliabideetatik dator, baina baliabide guztiak ez dira pisuzkoak arrakasta lortzeko. Funtsezko baliabideak dira lehiakortasun abantaila iraunkorrak lortzeko eta sortutako etekinez jabetzeko aukera ematen dutenak. Hau da, baliabide heterogeneoak (9), ordezkatzeko edo parekatzeko zailak direnak, sortutako eteki-

(4) TIROLE, J. (1990). *La Teoría de la Organización Industrial*. Barcelona, Ariel Argilaletxea; HAY, D. A.; MORRIS, D. J.: *Industrial Economics and Organization: Theory and Evidence*, Oxford University Press, New York, 1991.

(5) JOVANOVIĆ, B.: «Selection and the Evolution of the Industry», *Econometrica*, 50 (1982), 649-670.

(6) HOFER, C.; SCHENDEL, D.: *Strategy Formulation: Analytic Concepts*. St. Paul, MN: West, 1978.

(7) KIRZNER, I. M.: *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press (1973), Chicago.

(8) BARNEY, J. B.: «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», in *Journal of Management*, 17 (1991), 99-120.

(9) PETERAF, M. A.: «The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View», in *Strategic Management Journal*, 14 (1993), 179-191.

nei denboran zehar eusteko, eta, mugikortasun eskasekoak direnez, enpresan kanpoan baino balio handiagoa daukatenak. Hau da, baliabide garrantzitsuak dira lortzeko edo trukatzeko zailak direnak, eta, ondorioz, etekinak sortzen dituztenak.

Baliabide ukigarriak garrantzitsuak diren arren, batez ere, finantza-baliabideak, merkatuan lor daitezkeen baliabide gehienak eskuratzea ahalbidetzen baitute, literatura ekonomikoak baliabide ukiezinak jotzen ditu lehiakortasun abantailen iturri nagusitzat. Ikuspegi hori heterogeneo gisa definitutako baliabide baliotsuen definizioekin lotuta dago; izan ere, dirua, finantzazioa, baliabide suntsikortzat hartzen baita, eta, funtsean, homogeneousat ere. Dena den, baliabide urria izan arren, dirua modu ia mugagabea mugitzen da; beraz, enpresan lehiakortasun abantailen iturri gisa eustea erabilera alternatibo etekintsuagoak edukitzearen mende dago.

Ondorioz, lehia globalak kostuen murrizketa orokorra –lan-kostuak barne– ekartzearen eta eskaera gero eta askotarikoagoa, selektiboagoa eta bereziagoa izatearen ondorioz, baliabide ukiezinak gaur egungo ekonomian enpresen lehiakortasunaren baldintzatzaile nagusi gisa betetzen duten funtzioaren garrantzia nabarmentzen da. Lehia ez datza prezioetan bakarrik, baita, nabarmen, balio erantsi handiena daukaten produktuetan ere; produktuen ezaugarrietan, hain zuzen. Horren ondorioz, baliabide ukiezinak lehiakortasun abantaila iraunkor bat sortzeko oinarritzko iturria dira; hau da, aurretik lortutakoak baino etekin handiagoak –sektorearen edo merkatuan mantentzeko aukeraren neurrikoak– lortzeko aukera emango duen abantaila bat.

Enpresen baliabide ukieziinei edo kapital intelektual deiturikoari buruzko literatura zabala dago, eta, zehazki, baliabide moten garapenari arreta handia jarri zaio. Mota batetik bestera, bai terminologia aldetik, bai antolaketa-ezagutzaren dohainak esplizituki zer mailatan aztertzen dituzten ikusita aldeak dauden arren, bateratzen hasi direla ikusten ari gara. Ildo horretan, jarraian, kapital intelektualaren osagaietako bakoitza definituko dugu: giza kapitala, harreman-kapitala eta egiturazko kapitala :

- giza kapitala erakundeko kideek daukatena da;
- egiturazko kapitala eta
- harremanen kapitala, berriz, enpresak dauzkan aktibo ukiezinak.

Giza kapitalak entitatea osatzen duten pertsonen konpetentziak, jarrera eta adimen-bizkortasuna barne hartzen ditu. Langileen ezagutzak, jarrerak, motibazioa, prestakuntza eta abar biltzen ditu, baita enpresan etorkizunerako beharrezkoa den jendea edukitzea ahalbidetzen duten ordainsari sistema eta kontratazio politika ere. Ildo horretan, gizonen eta emakumeen egoera erlatiboa, enpresaren giza kapital potentziala eta enpresan jarduteko aukera erabakigarriak izango dira enpresaren emaitzan.

(10) NEVADO, D.; LÓPEZ, V.R. (2002).

(11) BUENO, E.: *Medición del capital intelectual: modelo Intellect*, Euroforum Escorial Unibertsitateko Institutua, Madril, 1998.

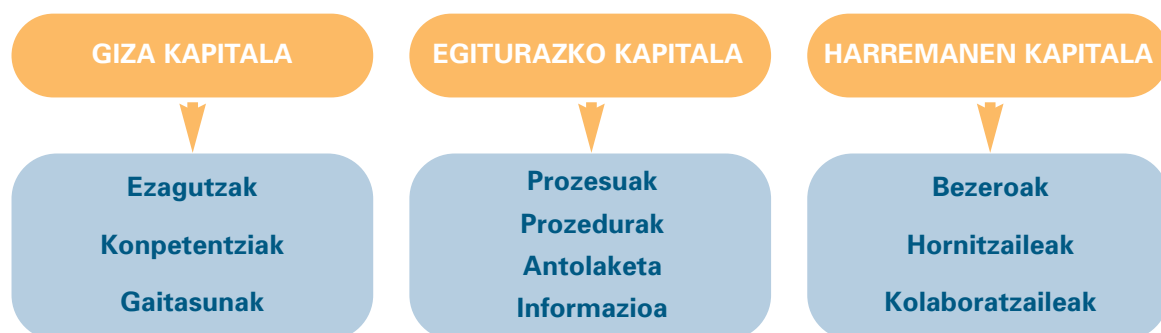
EDVINSSON, L.; MALONE, M.S.: *Intellectual capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, Harper Collins Publishers, Inc., 1997, Bontis, N., 1998. «Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models», in *Management Decision*, 36, 63-76.

ORDÓÑEZ DE PABLOS, P.: «El capital estructural organizativo como fuente de competitividad empresarial: un estudio de indicadores», in *Economía industrial*, 357 (2004), 131-140.

Egiturazko kapitala enpresak barneratzen duen eta langileek enpresa utzi arren ere bertan –dela egituran, dela prozesuetan edo kulturan– geratzen den ezagutza da. Existitzen den berdintasun mailak eta haren gauzatzeak eragin handia dauka aukera-berdintasunaren aldeko politiketan, lan-giroan eta antolaketa-kulturaren, prozesu informalak antolaketaren barruko pertsona zehatzekin oso lotuta baitaude.

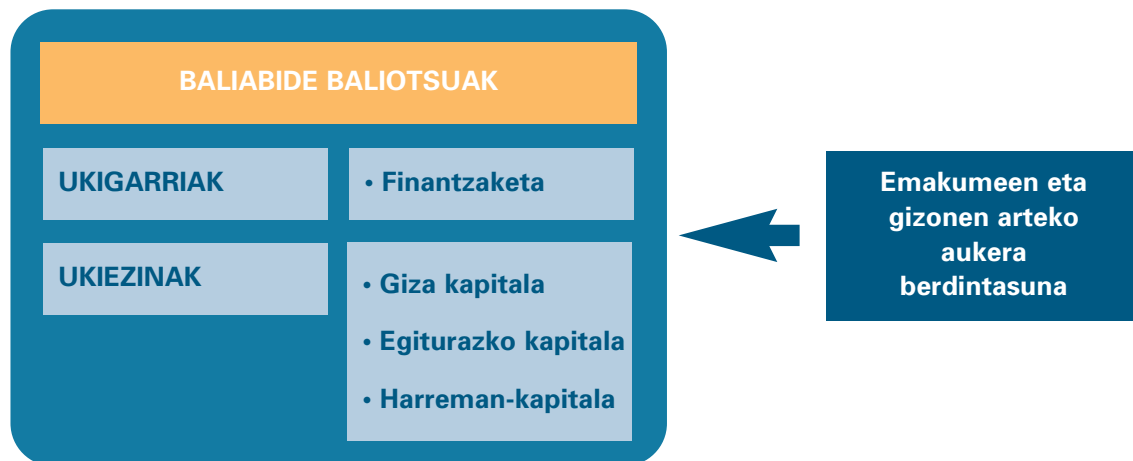
Azkenik, harremanen kapitala enpresari balioa ematen dioten kanpoaldearekiko harremanak dira. Barne dibertsitateak kanpoaldearekin harremanetan egoteko hainbat modu sortzea ahalbidetzen du, eta horrek ingurune aldakor ziurgabeetara hobeto egokitzeko aukera ematen du.

Lehiakortasun mailari eusteko, enpresek langileen oinarrizko jakintza eta beste eragile batzuekiko (akziodunak, hornitzaileak eta bezeroak, besteak beste) harremanen bidez lortzen dutena enpresaren jabetzazko ezagutza bilakatu behar dute. Hots, enpresak bere giza kapitala eta oinarrizko harreman-kapitala egituretan eta antolaketa-prozesuetan txertatutako ezagutza bilakatu beharko du, hau da, egiturazko kapitala. Beste hitz batzuetan esateko, ezagutza antolaketa-errutinetan, errutina politikoetan eta datu-baseetan instituzionalizatzearen eta kodetzearen bidez, besteak beste, enpresek ezagutza hori enpresako arlo guztietan erabil dezakete, baita funtsezko zereginak betetzen dituzten langileek enpresa uzten badute edo enpresako langileen eta hirugarrenen arteko harreman batzuk aldatzen badira ere.



Emakumeen eta gizonen arteko aukera berdintasunak baliabide balioetsuak eskuratzeari zuzenean eragiten dio, nekez ordezkatu edo berdindu daitezkeen eta mugikortasun mugatua daukaten baliabide heterogeneoak sortzea ahalbidetzen baitu.

Hala, aukera berdintasuna praktikan jartzera bideratutako enpresa-estrategiak hiru alderditan dauka eragina: hala **giza kapitala** barneratzean eta sortzean, nola **egiturazko kapitalean eta harreman-kapitalean**. Gizonen eta emakumeen artean berdintasun handiagoa lortzeko enpresa-jarduera gehienek eta jarduera horien azterketek kontuan hartzen dute berdintasun politikak giza baliabideen kudeaketari eragiten diotela, bai gizabanakoen produktibitateari, bai enpresaren produktibitateari dagokionez.



LAN FAKTOREARI BURUZKO BESTE GOGOETA BATZUK: NOLA JOKATZEN DUTE PERTSONEK LAN INGURUNEAN? **2.2.3**

Illo horretan, ekonomiak enpresen azterketan sakondu duela ikusten dugu; enpresa eragileztat jotzen zuen azterketa orokor bat egitetik, azterketa sakonago garatzera pasatu da. Hala, baliabideek sistema horren barruan daukaten elkarrekintza aztertzen da, ingurunearekin lotuta. Enpresei eta kudeaketari, lan-ekonomiari (mikroekonomiaren ikuspuntutik) eta marketinari buruz egiten diren azterketa anitzak, pixkanaka, haien atal teoriko eta praktikotetan, lan faktorea, enpresaren giza baliabideak, interes eta motibazio propioak dituzten gizabanako biziduntzat hartzen ari dira. Interes horiek, zehazki, enpresaren interesetatik haratago doazela ikusten da, eta enpresaren jardueran parte hartzeagatiko diru-sari hutsa baino askoz konplexuagoak direla.

Ikerketa-lerro horretan aurrera egiteari esker, diziplina arteko azterketetan sakondu da, eta azterketa horietan, psikologia, soziologia edo zuzenbideak funtsezko zeregina betetzen dute; izan ere, homo economicus-aren teoriak, eragile arrazional maximizatuarenak, azaldu ezin dituen jokabideak, testuinguruak eta egoerak azaltzen dituzte.

Adibidez, gizarte psikologiaren arloan, sexu batek edo besteak jokatzeko joera ezberdinak daukela adierazi da. Hala, sexu bateko edo besteko gizabanakoek jokabidea oso modu ezberdinean normalizatu eta baloratu dezakete, beren gizarteratze prozesuak ere ezberdinak izaten direlako. Jakintzaren adar horren arabera, gizon askok taldeak lehian, hierarkian, arazoak modu arrazionalen konpontzean, kontrol handia ezartzean edo hunkiberatasun txikia izatean oinarrituta zuzentzeko joera daukate; emakume askok, berriz, lankidetzan, talde-lanean oinarritutako lorpena, arazoak modu intuitiboan konpontzea, kontrol maila txikiagoa ezartzea eta hunkiberatasun maila handiagoa izateko joera daukate (12).

(12) FENWICK, G. D.; NEAL, D. J.: «Effect of Gender Composition on Group Performance», in *Gender, Work and Organization*, 8(2), (2001), 205-225;

LITZ, R. A.; FOLKER, C. A.: «When He and She Sell Seashells: Exploring the Relationship between Management Team, Gender-Balance and Small Firm Performance», in *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(4), (2002), 341-359.

Giza baliabideen ikuspuntutik, langileen jokabidean erabakigarriak diren faktoreen azterketan sakondu da. Hala, faktore garrantzitsu batzuk, adibidez, malgutasuna, segurtasuna edo autonomia, giza jokabideak azaltzeko oinarritzotzat jotzen dira. Pertsonen mugikortasuna ingurune instituzionalaren, lan merkatuaren eta enpresan daukaten egoera partikularraren arabera handitu edo txikitu daitekeela jakinda, langileen mugikortasuna sustatu edo murriztu dezaketen faktore pertsonalak ere kontuan hartu behar dira. Ildo horretan, giza kapitalaren mugikortasuna modu kooperatiboan txikitzea giza baliabideen kudeaketako funtsezko estrategiatzat jotzen da. Zehazki, azterketa honi dagokion esparruan, aukera-berdintasunaren aldeko politikak segregazio bertikalak eta horizontalak markatutako lan testuinguruan oso erabilgarriak izan daitezkeela nabarmendu behar da. Testuinguru horretan, talentuari eusteko eta berau erakartzeko faktoreak ez dira pertsonak diru-sari handiagoa jasotzea bakarrik, finantza kapitalarekin gerta daitekeen bezala; aitzitik, pertsonak beste aldagai batzuk har ditzakete eta hartzen dituzte kontuan, adibidez, denbora, ongizatea eta espazioa.

Nahiz eta azterketa honen helburua ez den gizonen eta emakumeen jokabideak aztertzen dituzten teoriaren diziplina arteko bateratzea egitea, puntu horiek aztertutako erlazioan eragina daukaten baldintzatzaile askoren –bai enpresa barrukoak, bai kanpokoak– konplexutasunaren eta elkarren arteko loturen adibide esanguratsu gisa aipatu ditugu.

Enpresen produktibitatea, besteak beste, pertsonen jokabidearen mende dago, eta pertsona horiek beren egoera pertsonal, sozial eta kulturalaren eraginpean daude, baita beren jarduerari dagokien esparru instituzionalaren eraginpean ere.

3

BERDINTASUNARI BURUZKO LITERATURAREN INGURUKO IRAKASGAIAK ETA BALIABIDE BALIOTSUEN SUSTAPENA

Aurretik, bai aukera-berdintasunen eremuari, bai enpresen arrakastaren eta etekinaren kontzeptualizazioari dagokienez, produktibitatearen eta lehiakortasunaren bitartez deskribatutako esparru teorikotik abiatuta, epigrafe honetan, aukera-berdintasunak eta berdintasun politikek enpresen produktibitatean eragin positiboa zer mekanismoren bitartez izaten duten deskribatuko dugu. Azterketa hau literatura ekonomikoa berrikusita egin dugu, baita aurreko epigrafean definitutako kontzeptuak barne hartuta ere.

Jarraian, literaturak enpresen arrakastarako funtsezkotzat jotzen dituen faktoreetan berdintasunaren aldeko politikek eta entitateetan lortutako eta ezarritako egiazko berdintasun mailak duten eragina aztertuko dugu. Nahiz eta eraginak ugariak diren eta askotariko ondorioak dauzkaten, transmisio bide nagusiak ondorengoetan laburbildu daitezke:

1. Aukera-berdintasun handiagoa izatearen ondorioz enpresan lan egiten duten pertsonen produktibitatea handitzearen eragin zuzena. Horrekin lotutako alderdiak, funtsean, giza kapitalaren atalean aztertuko ditugu. Mekanismo hori enpresan lan egiten duten giza-banakoen banakako eta taldeko produktibitatearekin zuzenki lotuta dago.
2. Enpresaren pentsamendu estrategikoaren eta berrantolaketa eta optimizazioaren bitarteko zeharkako eragina. Entitatea zer egoeratan dagoen aztertzeak eta komenigarritzat jotzen denean haren estrategia berriz planteatzeak enpresa-jarduera berregituratzea ahalbidetzen dute. Berrantolaketa hori ondo eginez gero, enpresaren estrategia berrikusteak langileen produktibitatea, eta, oro har, enpresa osoarena, hobetzea dakar. Eragin modu horrek, beraz, erakundearen produktibitatea deitu dezakegun faktorean izan ditzake ondorioak.
3. Azkenik, egiturazko kapitalak eta harreman-kapitalak zeharkako eragina izan dezakete. Horietako bakoitza hobetuz, lehiakortasun maila handitu daiteke, eta, hala, baita produktuek eskaerarako daukaten balio subjektiboa ere. Bide horrek, neurri handi batean, taldearen eta erakundearen produktibitatean dauzka ondorioak.

Epigrafe honetan, gizonen eta emakumeen arteko aukera-berdintasunak giza kapitala, egiturazko kapitala eta harreman-kapitala osatzen dituzten faktoreetan zer eragin daukan aztertuko dugu, eta berdintasunak enpresen produktibitatean eta lehiakortasunean zer zentzutan laguntzen duen adieraziko dugu.

ENPRESAKO PERTSONAK: GIZA KAPITALA

3.1

Giza kapitalak entitatea osatzen duten pertsonen konpetentziak, jarrera eta adimen-bizkortasuna barne hartzen ditu (13). Enpresen lehiakortasuna hobetzeko, enpresaren eskura dauden giza baliabideak eta zuzendaritza-gaitasunak funtsezkoak dira. Baina giza kapitalaren sexuaren araberako osaketak eraginik ba al du gizabanakoek, taldeak eta erakundeak lotzen dituzten emaitzetan? Hain zuzen ere, emakumeen eta gizonen arteko aukera-ber-

(13) ROOS, J.; ROOS, G.; DRAGONETTI, N.C.; EDVINSSON, L.: *Capital intelectual. El valor intangible de la empresa*, Paidós empresa, Bartzelona, 2001.

dintasunaren eta enpresaren balioaren artean zer erlazio dagoen ikustera bideratutako azterketa enpiriko gehienek nagusiki bi faktore horiek izan dituzte ardatz. Lehentasun hori aukera-berdintasunaren aldeko politikak, ezartzen dituzten entitate gehienetan, giza baliabideen estrategia edo politiken barruan –bereziki, talentuari eusteko eta berau erakartzeko neurri gisa– sartuta egotearekin lotuta dago.

Literatura ekonomikoak erakusten du giza baliabideak gaizki kudeatzeak enpresak emaitza eskasak izatea dakarrela, eta positiboki baloratzen diren giza baliabideen politikek egoera jakin batzuetan bakarrik eragiten dituztela emaitza onak (14). Pertsona guztien, gizon eta emakumeen, arteko aukera-berdintasuna al da egoera horietako bat? Emaitza onak lortzeko buruzagi eraginkorrak eta enpresa-kultura jakin batekoak izatea funtsezkoa denez (15), berdintasun politikek aldagai horietan, baita giza baliabideetan ere, daukaten eragina faktore kualitatibo giltzarria izan daiteke.

AUKERA-BERDINTASUNA: TALENTUA ERAKARTZEKO ETA HARI EUSTEKO GILTZA

3.1.1

Giza baliabideak garatzen eta haiei eusteko behar diren pizgarriak sortzen laguntzen duten politikak enpresen lehiakortasunerako erabakigarriak dira. Ongi kudeatuz gero –aukeraketa, prestakuntza, ordainketa, lankidetzakultura eta konfiantzari dagokienez–, enpresaren barruan askotariko funtzioak betetzen dituzten pertsonen jakintzak, trebetasunak, konpetentziak eta ikasteko gaitasuna hobetzea eta handitzea ekarriko du.

Nola eragiten dute berdintasunaren aldeko politikek eta lortutako aukera-berdintasun mailak giza baliabideen politketan? Horretarako hainbat transmisio bide edo mekanismo izan daitezke:

- Lehenik eta behin, giza baliabideen kopuru potentzialaren handitzea aipa dezakegu.
- Eta, bigarrenik, aukera-berdintasuna talentua erakartzeko eta horri eusteko faktore bat dela nabarmendu behar dugu.

ENPRESAN BERDINTASUN HANDIAGOA = AUKERATZEKO KOPURU ETA DIBERTSITATE HANDIAGOA = LANGILEEN AUKERAKETA HOBEA

Aukeratzeko hautagai kopuru handiagoa...

Bere erakundean aukera-berdintasuna modu egiazkoan txertatzearen alde egiten duen entitateak, lanpostu bat bete behar izanez gero, aukera zabalagoa izango du. Giza baliabideak erakartzeari dagokionez, enpresatik kanpo eta enpresaren barruan berdintasun politikak existitzen direla eta ondo funtzionatzen dutela jakiten denean, bai emakumeak bai gizo-

(14) WRIGHT, P.M.; GARDNER, T.M.; MOYNIHAN, L.M.; ALLEN, M.R.: «The Relationship between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order», in *Personnel Psychology*, 58 (2005), 409-446.

(15) *Ibid.*

nak askotariko lanpostuetarako hautagai potentzialak izango dira. Horrela, kulturak, gizar-teak, instituzioek eta gizabanakoen kontzeptzioak berak eraginda, potentzialki hautagaiak diren pertsonak sektore edo lanpostu bakoitzari dagokionez daukaten lerrakortasuna murriztu daiteke, eta, hala, hautagaitzen kopurua eta enpresatik kanpoko profilen barietatea handitu.

Gainera, enpresaren barruan aukera-berdintasuna existitzeak eta sumatzeak, enpresako lanpostuak eta egitura berregituratu edo berrantolatu behar badira, langileak lekuz aldatzea errazten du, gizonak eta emakumeak lanpostu mota guztietarako modu berdinean kontuan hartzeak hautagai posibleen multzoa zabaltzen baitu. Horrenbestez, pertsonen ezaugarriak lanpostuaren beharretara egokitzeko aukera handiagoa dago. Sektore edo lanpostu oso maskulinizatu edo feminizatuetan bereziki garrantzitsua da hori, bi sexuak berdin-berdin kontuan hartze eta ateak berdin irekitze hutsari esker hautagaien multzoa ia bikoiztu egin baitaiteke.

Hainbat arrazoi direla medio sektore jakin batean gizon asko baldin badaude, hautagai potentzialen artean emakumeak izateak nabarmen handituko du enpresaren hautaketa ahalmena. Abiapuntuak testuinguruak edo egoerak horretan laguntzen ez duenez, aukera-berdintasunerako politiken bidez emakumeak erakartzeko estrategia aktibo bat bultzatzen bada, hautagai emakumeen kopurua handitzen du, eta, beraz, hautaketa hobetzeko aukera ematen. Gauza bera gertatzen da sektore edo lanpostu feminizatuetan gizonen dagokionez.

Gizonen eta emakumeen arteko berdintasunak giza baliabideen kopuru handiago bat eskuartzeko aukera ematen du, baliabide horien parte izan daitezkeen pertsonak konturatzen badira enpresak edo entitateak existitzen diren patrioiak gainditzearen aldeko apustua egin duela. Patrioi horiek kulturarekin, historiarekin edo aurretiazko aukeraketarekin zerikusia daukate, eta, azkenaren kasuan, sexu jakin bateko pertsona gehienekin lotzen diren irizpide batzuk bakarrik baloratzean oinarritzen da.

Giza baliabideen barietate handiago aukeran...

Aukera-berdintasunerako benetako politika bat martxan daukan erakunde batek barietate handiagoko baliabideak edukiko ditu eskura zeregin, funtzio edo lanpostuak betetzeko, dela enpresaren barruan, dela kanpoan, hautagaien artean behar besteko dibertsitatea baldin badago, eta horrek produktibitatea potentzialki hobetzea ekarriko du, funtsezko hiru arrazoiengatik: testuinguru ziurretara hobeto egokituko delako, testuinguru ziurgabeetara egokitzeko probabilitate handiagoa izango duelako eta askotariko lantaldeak eskura edukiko dituelako.

1. Testuinguru ziurretara hobeto egokitzea

Lehenik eta behin, dibertsitatea baliabide guztiak homogeenak ez izatean datza. Ezaugarri ezberdinekoak izateak baliabide hobeak edukitzea ahalbidetzen du; hau da, enpresak eskatutako ezaugarrietara gehien egokitzen diren pertsonak, emakume eta gizonak. Giza baliabideen kalitate hobe horrek, enpresak erabilitako irizpideak egokiak direla suposatuz, gizabanakoen produktibitatea handiagoa izatea ekarriko du, enpresak produktibitatea baloratuko duela ulertuta.

2. Testuinguru ziurgabeetara egokitzeko probabilitate handiagoa

Bigarrenik, giza baliabideen estrategian ingurunean dagoen ziurgabetasuna sar daiteke. Lanpostu bakoitza –batez ere, balio erantsi handiena daukatenak– ez denez erabat zehaztuta eta mugatuta egoten, ezaugarri ezberdineko pertsonak kontratatzeak edo lanpostu

batzuetan kokatzeak onurak sor ditzake. Dela pertsona bat gizon edo emakume izateak ezberdintasun hori eragiten ez duen arren kultura, historia eta harreman faktoreak sortzen badu, dela biologikoki bi sexuetakoko pertsonen artean diferentziak baldin badaude, bi taldeak barne hartzea testuingurura egokitzeko abantaila bat izan daiteke.

Bestalde, sexuetakoko batek zenbat eta ordezkaritza txikiagoa izan sektore batean, orduan eta handiagoa izango da giza baliabideen erakartzean eta antolaketan berdintasuna ezartzeak dakarren lehiatzeko abantaila potentziala; izan ere, gainerako enpresa lehiakideekiko aldeak nabarmenagoak izango dira. Ziurgabetasunak giza baliabideetan dauden trebetasun edo gaitasun ezberdinak erabiltzea ahalbidetzen badu, haien produktibitate handiagoa oso nabarmena izan daiteke; izan ere, dagokien testuinguruan, segur aski, enpresa guztiek ez dituzte baliabide horiek eskuratu ahal izango. Produktibitate hori merkatuan jarraitzeko edo, are gehiago, entitateak bizirik irauteko oinarritzkoa izan daiteke, haren balioa giza kapitala erabiltzeko aukeraren antzekoa dela ulertuta. Giza kapitalean inbertitzeak –kasu honetan, berdintasunaren aldeko politikak ezartzeko– eta ez egitearen ondorio atzeraezinez, enpresarako balio esanguratsua daukate (16), bereziki, testuinguru ziurgabeetan, adibidez, gaur egungoan.

Bereziki, prestakuntza aldetik gutxiengo argiak dauden sektoreetan, talentu hori erakartzeak lehiatzeko abantaila eman dezake; izan ere, gizarte kultura ezberdinak barnerratu daitezke, pertsonen gizarteratzea sexuaren araberkoa izaten da eta. Kultura jakin batek, maskulinoa edo femeninoa, prestakuntza zehatz batekin bateratuta, baliabide oso mugatua eta heterogeneoa osa dezake, eta, beraz, oso baliotsua. Berdintasunaren aldeko politikak talentuari eusteko politika gisa ere eratzen baldin badira, pertsonak enpresan denbora luzeagoan jarraitzeko joera izango dute, beraz, mugikortasuna beren borondatez murriztuko da. Dena den, kontu hori aurrerago jorratuko dugu.

3. Askotariko lantaldeak eskura izatea: sexu dibertsitatea, genero dibertsitatea

Hirugarrenik, ahalik eta kalitate handiena ziurtatuko duten hautagai gehiagoren artean aukeratzeari esker gizabanakoen produktibitatean sortzen den hazkunde potentzialetik haratago, hala testuinguru ziur bat nola ziurgabe bat suposatuz, berdintasun politikak ezartzeak lantaldeen produktibitatea handitzea ekar dezake –lantaldeak azterketa unitate gisa hartuta–. Produktu lehiakorak lortzeko, gero eta beharrezkoagoa da hainbat pertsonak diziplina arteko taldeekin lan egitea, zeintzuetan gizabanako bakoitzak, emakumea edo gizona izan, konpetentzia, trebetasun eta ezagutza zehatz batzuk izango dituen. Produktibitate handiagoa lortzeko, gero eta beharrezkoagoa da lantaldeek ahalik eta ezaugarri askotarikoagoak izatea eta ondo funtzionatzea. Egoera horrek sormena eta berrikuntza bultzatzeko, arazo konplexuagoei aurre egiteko eta irtenbide hobeak lortzeko aukera emango du (17).

Dibertsitatea, bereziki, politiken eta legeen eremuan, ezaugarri demografiko, ez-kognitiboen bitartez definitu ohi da, adibidez: sexu, adin, etnia, sexu-joera eta nazionalitatearen bitartez. Hala ere, dibertsitatea eta berrikuntza, lantaldeetako dibertsitatea eta osagarritasuna, uztartzeko beste faktore batzuk hartu behar dira kontuan, esaterako: kognitiboak eta harremanezkoak. Ildo horretan, gizabanako bakoitzaren jatorria, lan esperientzia, trebetasunak, espezializazioa, balioak eta kultura patroi nagusiak dira. Definizio demografiko hutsetik haratago joatea da kontua. Ikasteko estiloek eta ezaugarriek –bai gizabanakoek, bai taldekoak– jakintzen bereganatze, komunikatzeko estilo eta hezkuntza-historia ezberdinak barne har ditzakete, baita trebetasun pertsonal, profesional eta funtzional ezberdinak ere

(16) DIXIT, A.K.; PINDYCK, R. S.: *Investment under Uncertainty*, Princeton University Press, Princeton, 1994.

(17) Europako Batasuna: *Diversity and innovation. A business opportunity for all*, Focus Consultancy, 2009.

(18). Kultura femenino eta maskulino deiturikoez ere ezberdintasun horiek eragin ditzake, eta, hala, kultura batean edo bestean hezitako pertsonen artean dibertsitatea sortu.

Dela gizarteratze prozesuaren ondorioz, dela ezberdintasun biologikoen ondorioz, badirudi kultura femeninoari esleitutako ezaugarriek eta balioek emakumeengan presentzia handiagoa daukatela. Maskulinitzat jotzen diren dohainen kasuan, badirudi korrelazioa ez dagoela hain definituta, segur aski, ezaugarri maskulinoei femeninoei baino hierarkia maila handiagoa ematen zaielako. Ezaugarri maskulinoei ekonomikoki, sozialki eta kulturalki balio handiagoa ematen zaienez, gero eta emakume gehiagok tradizioz maskulinitzat jo izan diren ezaugarriak agertzen ditu, modu irekian. Beraz, genero-dibertsitatea femeninoztat eta maskulinitzat jotzen diren kulturekin eta balioekin lotzen da. Hurbilketa eginez, enpresetako giza baliabideetan emakumeak eta gizonak egoteari dagokionez, ia modu berean hitz egiten da sexu-dibertsitateaz edo genero-dibertsitatea, nahiz eta ez diren baliokideak.

Berriz ere, femenino eta maskulino gisa definitutako ezaugarriak neurri handiagoan barneratu ahal izango dira, baldin eta gizonak eta emakumeak berdintasunez sartzen badira edo baldin badaude enpresan; batez ere, ezaugarri batzuk eta besteak ez badaude uniformeki banatuta gizonen eta emakumeen artean, gaur egun gertatu ohi den bezala (19). Tradizioz femeninoztat eta maskulinitzat jo izan diren ezaugarriak emakume edo gizon izatearekin erabat lotuta ez daudenez, aukera-berdintasuna bermatzeak berezitasun eta gaitasun askotarikoagoak bateratzea ere ahalbidetuko du. Beraz, giza baliabideekin lotutako prozesuetan, pertsona bakoitzaren bidez aipatutako ezaugarriak erakartzeko, garatzeko eta eusteko aukera hartuko da kontuan, haren sexua aintzat hartu gabe, sexua pertsona zehatz batek aipatutako ezaugarriak edukitzeko aldagai hurbil gisa erabili beharrean.

Beste alde batetik, giza baliabideen dibertsitateak lantaldeak hobeto kudeatzea eskatu ohi du, gatazkak ugaritzeko arriskua dagoelako. Ildo horretan, komunikazioa funtsezkoa da taldeak ondo funtzionatzeko eta produktibitatearen hobekuntza potentzial horri etekina ateratzeko (20). Aldeek zenbat eta konfiantza handiagoa izan beren iritzia adierazteko, orduan eta eraginkorragoa izango da komunikazio hori, baina horretarako taldeko kide guztiek modu berean ulertuko dituzten lengoaiak existitu behar dute, askotariko iritzia baloratu beharko dituzte, etab. Ildo horretan, berdintasun politikek kultura femeninoko eta maskulinoen pertsonen artean komunikazio naturalagoa izatea ahalbidetzen dute; izan ere, mezu baten igorle eta hartzaileak, erabiltzen duten komunikazio-bidea, lengoai eta komunikazioan funtsezkoak diren gainerako faktoreak komunikazio-kodeetan berdin baloratu eta barneratuko dituzte. Horrez gain, lantaldeen barruko lidergo mota funtsezkoa da dibertsitatea eta aipatutako komunikazioa eraginkortasunez kudeatzeko. Dena den, zuzendaritza-gaitasunak jorratzen dituen atalean zabalago aztertuko dugu kontu hori.

Enpresaren barruan benetako aukera-berdintasuna izanez gero, pertsona guztiek, haien sexua alde batera utzita, erakundearen barruan beren kompetentzietara ondoen egokitzen den lanpostua betetzera iritsi ahal izango dira. Edo, bestela, entitatearen barruan daukaten zeregina ondo betetzeko behar dituzten kompetentziak bereganatuko dituzte. Hala, lanpostu mota zehatz batean sexu jakin bateko pertsonarik ez egoteak eragin negatiboa dauka; beste pertsona batzuek garatu beharko dituzte lanpostu horietarako beharrezkoak diren kompetentziak eta trebetasunak. Hau da, gerta daiteke giza baliabideen potentziala ez garatzea enpresaren ingurunean motibaziorik eta pizgarririk ez izateagatik, edo jarduera

(18) *Íbid.*

(19) FENWICK eta NEAL, *op. cit.*, 2001.

(20) HAMILTON, B. H.; NICKERSON, J.A.; OWAN, H.: *Diversity and Productivity in Production Teams*, Washington University Working Paper Series, 2004.

jakin batzuk egiteko estrategia, gaitasun eta trebetasun ezberdinak erabiltzeagatik. Beraz, taldeetako lanpostuetan eredu femeninoak eta maskulinoak egoteak produktibitatea hobetzea ahalbidetzen du (21).

Erakundeetan aukera berdintasuna barneratzeko politika eraginkor batek:

1. Pertsona hautagaien kopuru potentziala handitzen du. Pertsona **kopuru handiagoa** izateak lanpostuen ezaugarrietara hobeto egokitzeko aukerak areagotzen ditu.
2. Erakundeetan kultura femeninoa eta maskulinoa sistematikoki barneratzeak baliabideen **dibertsitatea handiagoa** izatea ziurtatzen du, eta hori lehiatzeko abantaila bat izan daiteke; bereziki, ingurune ziurgabeetan.
3. Gainera, **gaitasunei, trebetasunei, ezagutzari, komunikatzeko moduari eta pizgarriak baloratzeari** dagokienez barietate handiagoko lantaldeak eduki daitezke, eta horiek auzi aldakorretan emaitza gehiago eta hobeak lor ditzakete edo gertakari potentzialetara hobeto egokitu daitezke.

Egokitzapen egokiago hori bi norabidekoa da: **pertsona lanpostu-
ra** egokitzeaz gain, lanpostua pertsonaren interesetara ere egokitzen da. Hala, haren motibazioa, ahalegina eta konpromisoa handitu daitezke, eta horrek produktibitatea areagotzea eragiten du.

TALENTUARI EUTSIZ, LANGILEAK MOTIBATUZ

Gizonen eta emakumeen arteko aukera-berdintasunaren aldeko politikek, eraginkorrak izango badira, enpresaren testuinguruaz gain, pertsonen ingurunea ere kontuan hartu behar dute, behar oinarritzakoak eta pertsonalak askotarikoak izanik. Enpresa batean lan egiten duten pertsonak, haren giza baliabideak, lanaz gain beste interes eta erantzukizun batzuk dauzkaten emakumeak eta gizonak dira. Bizi-egoera ezberdinak bateratzeko aukera, egoerak direnak direla, eta profesionalki berdintasunean eta egoera pertsonala alde batera utzita garatzeko tarteak, enpresak gizabanakoei ematen dien balio positibo bat da. Era berean, alderdi hori asko estimatzen da, oro har, lan merkatuan oraindik mugatua delako.

Gaur egun, berdintasuna lana saritzeko zeharkako modutzat jo daiteke, ez aldagai jakin bat dela medio diskriminatuta dagoen taldeari zuzendutakoa bakarrik (kasu honetan, emakumeak), baita langile guztiei zuzendutakoa ere, egiazko berdintasunerako politikek erakundearen kulturaren diferentziarekiko errespetua bermatzen duen aldaketa bat eragiten dutelako. Hala, emakumeen eta gizonen arteko aukera-berdintasunerako politikak estrategia

(21) VERNER (2006), in MARINOVA, J.; PLANTENGA, J.; REMERY, C.: «Gender Diversity and Firm Performance: Evidence from Dutch and Danish Boardrooms», Tjalling C. Koopmans Research Institute, Discussion Paper Series, 10-03 (2010).

errepikagarriak izan daitezke, eta gizabanako bakoitzaren ezaugarri guztiei aplikatzekoak, adibidez: nazionalitateari, desgaitasun mailari, etab.

Aukera-berdintasuna: ahalegina egiteko motibazioa eta pizgarriak eta egokitzeko gaitasuna

Pertsonak ikusten dutenean lanean horizontalki edo bertikalki garatzeko aukera berdinak dituztela, haien sexua alde batera utzita, ahalegintzeko motibazio handiagoa daukate, eta, beraz, gizabanakoen produktibitatea haz daiteke. Gertaera hori nabarmenagoa da oso feminizatuta edo oso maskulinizatuta dauden testuinguruetan, non gutxiengoek negoziatzeko eta beren ideiak, balioak, enpresako auziak jorrazteko moduak eta horiek gainerako auzi pertsonalekin duten harremana aldarrikatzeko ahalmen txikiagoa eduki dezaketen. Gainera, diskriminazio ekintzen aurrean eraso- edo defentsa-jarrerak hartu behar ez izatearen ondorioz, adibidez, estresa eta sakabanaketa murrizteko aukera izateak, edo, lanean ondorio negatiborik eragin gabe bizitzeko hainbat alderdi bateratu ahal izateak (norberarena eta familiarena) produktibitatea handitzea ahalbidetuko luke. Produktibitatearen hazkunde hori jarduera antzuetan ordu kopuru txikiagoa emateak eta absentismo txikiagoak eragingo lukete; izan ere, langileen osasuna ez litzateke haien premiak modu komunera egokitu beharrak sortzen duen estresaren mende egongo; aitzitik, auziei aurre egiteko beste modu batzuk planteatu ahal izango lituzkete. Horrenbestez, gizabanakoen absentismoa murriztuko litzateke, eta produktibitatea hobetzea ekarriko luke.

Gainera, oso litekeena da langileek denbora luzeagoa ematea enpresan; beraz, prestakuntza eta ikaskuntza aldiak neurri handiagoan amortizatuko dira, eta enpresak bereganatutako berariazko ezagutzak, era berean, gizabanakoaren produktibitatea maximora iristea ahalbidetuko du.

Erakundeetan aukera-berdintasuna erabat ezartzeak zera dakar:

- Entitatean bertan kultura-aldaketa bat gertatzea, baita entitatean dauden pertsonengan ere.
- Balio edo ezaugarri jakin batzuk kultura femeninoarekin edo maskulinoarekin –emakumeekin eta gizonekin, hurrenez hurren– uztartzen dituzten generoaren inguruko kontzeptio tradizionalak haustea.
- Maskulinitasunarekin edo femininitasunarekin lotzen diren dohainak, erabakiak hartzen diren postuetan gizonak jartzeko joera eragin ohi dutenak, ez hierarkizatzea.

Erronka horiek lortzen direnean eta segregazio bertikal eta horizontala urratzen denean, pertsonak –emakume eta gizonak–, kultura femeninoko edo maskulinokoek, gehien kome-ni zaizkien lanpostuak lortzeko ahalegin sendoagoa egiteko pizgarri handiagoa izango dute, eta enpresan modu horizontalean edo bertikalean lekualdatuko dira. Ildo horretan, funtsezko kontua zera da: sexu aldagaia kultura femeninotik eta maskulinitatik bereiztea, emakumeak eta gizonak beren eraginkortasunerako eta eragingarritasunerako egokienak ez diren lanpostuetan kokatuta egon baitaitezke.

Langile guztiek maila eta kategoria ezberdinetan kokatzeko aukera erreala izateak enpresaren produktibitatea areagotu dezake, hainbat arrazoi dela medio; besteak beste, bere ezagutzak eta gaitasunak hobeto egokitzen direlako egoera jakin batzuetara. Langileak enpresan hori gertatzen dela ohartzen badira, pertsonak gatazka handiagoko, lankidetzara maila txikiagoko eta gogorik ezeko testuinguru batetik beren nahi eta beharretara egoki-

tuago dagoen giro batera pasatu daitezke. Orduan, lankidetzaz, ahalegina eta motibazioa handiagoak izango dira, eta, beraz, haien produktibitatea hazi egingo da.

Emakumeak giza baliabide trebatu eta talentudunak dira. Zergatik galdu produktibitatea hobetzeko aukera?

Erakundeko giza baliabideek –emakumeek eta gizonak– prestakuntza, trebetasun eta konpetentzia hobek baldin badituzte, inguruneko, merkatuko, behar eta eskakizunetara hobe to egokituko dira, baita negozio-aukeretara ere. Gaur egun, aldatzeko gaitasun hori, erantzuteko azkartasuna eta moldagarritasuna mundu globalizatu eta ziurgabeen bizirauteko eta etekin handiagoak lortzeko sine qua non baldintza bilakatu dira.

Era berean, garbi dago enpresan erabiltzen den giza kapitalak prestakuntza maila handiagoa edukitzeak produktibitate maila handiagoa izatea ahalbidetzen duela, gizabanakoen jarduerak egiteko funtsezkoak izan daitezkeen gaitasun eta ezagutza maila handiagoak ematen dituelako.

Espanian, gaur egun, emakumeak gizonak baino prestakuntza maila handiagoetara iristen dira, oro har. 2010ean, unibertsitate-prestakuntzaren bat bukatu zuten pertsonen % 60 emakumeak ziren (3.1. taula), eta, hala, duela ia bi hamarkadatik honako egoera sendotu zuten (22). Dena dela, prestakuntza maila handienetan emakumeak nagusi diren arren, ikasketen zati handiengan gizon-emakumeak daude. Osasun-zientzietan bakarrik dira gizonak gutxiengo nabarmena, eta % 24 dira halere; aldiz, emakumeak gutxiengoak diren adar bakarrean, ikasketa teknikoetan, emakumeak % 28 dira (3.2. taula).

Euskal Autonomia Erkidegoko egoera antzekoa da; lehenengo eta bigarren zikloko ikasketak bukatzen dituzten ikasleen artean, sexuari dagokionez, dibertsitatea dago (% 40,9 (23) gizonak dira eta % 59,1 emakumeak). Ikasketa teknikoetan kasuan, titulazioak bukatzen dituzten emakumeak ikasle kopuru osoaren % 31 dira (24). Beraz, langile kualifikatuak kontratatzerakoan, aukera-berdintasuna alde aurretik giza kapital handiena barneratuta daukaten langileak enpresan sartu ahal izateko funtsezko faktorea izango da. Nahiz eta titulazioa langileak enpresarako egokiak diren eta harentzat balio erantsia sortzeko gai diren neurtzeko aldagaietako bat besterik ez den, langileen prestakuntzaren hasierako balorazioa egiteko neurri ohikoetako bat da.

(22) 1998an (INEren webgunean urte horretakoa da informazio zaharrena), unibertsitate-ikasketak bukatu zituzten ikasleen % 59,3 emakumeak ziren.

(23) Espainiako unibertsitateko irakaskuntzari buruzko estatistika (2009-2010), INE.

(24) *Ibid.*

3.1. TAULA Espainian bukatutako unibertsitateko ikasketak (2010), sexuaren arabera banatuta

	GUZTIRA	EMAKUMEAK	GIZONAK	EMAKUMEAK %-TAN	GIZONAK %-TAN
Lehen eta bigarren zikloa	191.941	116.189	75.752	60,53	39,47
Unibertsitateko masterra	36.325	20.560	15.765	56,60	43,40
Doktoretza	8.596	4.085	4.511	47,52	52,48
GUZTIRA	236.862	140.834	96.028	59,46	40,54

Iturria: INEren Espainiako unibertsitateko irakaskuntzari buruzko estatistikan (2009-2010) oinarrituta egina.

3.2. TAULA 2010ean unibertsitateko lehen eta bigarren zikloko ikasketak bukatu zituzten ikasleak, sexuaren eta adarren arabera

	GUZTIRA	EMAKUMEAK	GIZONAK	EMAKUMEAK %-TAN	GIZONAK %-TAN
GUZTIRA	191.941	116.189	75.752	60,53	39,47
Zientzia esperimentalak	10.383	6.662	3.721	64,16	35,84
Osasun Zientziak	23.717	18.175	5.542	76,63	23,37
Gizarte eta Zuzenbide Zientziak	104.641	71.317	33.324	68,15	31,85
Giza Zientziak	13.124	8.543	4.581	65,09	34,91
Teknikoak	40.076	11.492	28.584	28,68	71,32

Iturria: INEren Espainiako unibertsitateko irakaskuntzari buruzko estatistikan (2009-2010) oinarrituta egina.

Aukera-berdintasuna, talentuari eusteko modu gisa

Aukera-berdintasuna, aurreko orrialdeetan iradoki utzi dugun bezala, ez du gizabanakoen pertzepzioan eta jokabidean bakarrik eragiten, baita enpresaren emaitza orokorretan ere, hainbat bideren bitartez (25). Giza kapitalak enpresan jarraitzen badu, entitateak kontratazio-kostuak murrizten ditu, jende gutxiagok sartu beharko duelako bertara.

Aukera-berdintasunak talentuari eustea ere bultzatzen du, pertsonak ez baitute diru-saria bakarrik baloratzen. Horren ordez, langileei trebetasunak eta ezagutzak indartzeko, laneko giroa hobetzeko eta profesionalki garatzeko ematen zaizkien pizgarriak pertsonak enpresan jarraitzeko mekanismo eraginkorrak dira. Horri positiboki baloratzen diren beste alderdi batzuk erantsi behar zaizkio, adibidez: malgutasuna edo familia eta lana bateratzeko neurriak. Neurri horiek diru-sari handiago baten ordezko eta/edo osagarri funtzioa betetzen duten lanaren osagarritzat jo daitezke. Horrez gain, langileak enpresaren barruan, berdintasun egoeran, lan ibilbide bat egiteko ahalmena asko estimatu dezake, enpresatik kanpo bila-

(25) MONKS, K.: The Business Impact of Equality and Diversity – The International Evidence, National Centre for Partnership and Performance / Equality Authority, Dublin, 2007.

kaera hori ziurgabetasun maila handiagoko egoera batean gertatuko bailitzateke. Zehazki, segregazio bertikala dela-eta, oro har, aukera gutxiago izaten dituzten emakumeen talentuari eustea oso esanguratsua izan daiteke.

BERDINTASUNETIK ENPRESAREN PRODUKTIBITERA ETA ETEKINERA: HARREMAN HORI INDARTZEN DUTEN BESTE MEKANISMO BATZUK

Talentua erakartzeaz eta horri eusteaz gain, badira aukera-berdintasunaren eta enpresen produktibitatearen arteko harreman positiboa indartzen duten beste mekanismo batzuk, giza kapitala elkarrekintzan baldintza hobeean aritzean oinarritutakoak. Lehenik eta behin, aukera-berdintasunak, laneko giroa hobetzen duen heinean, arrazoitu gabeko absentismoa eta txandakatzea murrizteko eragin onuragarria dauka.

Absentismoak kostu bat eragiten dio enpresari; dagozkion zereginak betetzen ez dituen langilearen produktibitatea okertzeaz gain, beren lana ahalik eta modu eragingarrienean egin ahal izateko falta den pertsona horrekin elkarrekintzan aritu beharko luketen beste langile batzuen ere okertzen du. Txandakatzearekin antzekoa gertatzen da; izan ere, txandakatzea handia bada, gerta daiteke enpresako langile iraunkorrek lankidetzan aritzeari eta langile berriekin komunikatzeari uko egitea, ahalegin hori funtsezkoa ez bada. Gainera, kohesio maila txikiko lantalde horiek kudeatzeak eragiten dituen kostuak ere handiagoak izango lirateke.

Bigarrenik, aukera-berdintasunik ez dagoen enpresetan, laneko giroa gaiztotu egiten da, eta baliteke barne gatazkak sortzea ere. Gatazka horien ondorioz lankidetzan falta sortzen bada, enpresa osoaren produktibitatean oso eragin negatiboa izango du. Ez baldin badago ahalegin handiagoa egitearen eta gehiago produzitzearen truke sariak emateko irizpide komunik, giza kapital osoak ezagutzen eta onartzen duenik, helburu horiek lortzeko motibazioa txikiagoa da, bai talde pribilegiatuarena, bai baztertuarena, pizgarriak aplikatzeko arautu gabeko irizpideak baldin badaude. Talde baztertuaren kasuan, produktibitatea txikiagoa izango da, ez dituelako aipatutako sariak jasoko edo sari horiek jasotzeko aukera gutxiago edukiko dituelako, sari horiek direnak direla: zeregin aldaketak, hierarkian gora egitea, diru-sari handiagoak jasotzea edo eskainitako beste edozer estimulu.

Gainera, pertsona baztertuek aipatutako bazterketa ez onartzea erabakitzen badute, eta produktibitatea murriztu ordez enpresa uztea eta diskriminazio hori salatzea, enpresari epaiketa gastu zuzenak eragingo dizkio, edo zeharkakoak, gastu horiek saihesteko negoziatzea erabakitzen badu. Enpresaren produktibitate txikiago horrek, baliabide batzuk lan gatazkara zuzentzeagatik produkziara bideratu beharrean, enpresaren irudia kaltetu dezake, baita haren lehiakortasuna ere. Hala ere, mekanismo hau aurrerago zehaztuko dugu.

Talde pribilegiatuaren kasuan ere ahalegina txikiagoa izan daiteke, gizabanakoak talde txikiago eta homogeenago batekin alderatzen direlako. Hau da, hobetzeko edo gaitasun, jarrera eta trebetasun berriak eransteko pizgarri gutxiago daude, pertsona hautagaien harrobi potentziala txikiagoa delako, eta, ziur aski, barietate txikiagokoa, giza baliabideen heterogeneotasuna ez delako saritzen. Ahaleginengatik sariak lortzeko lehia txikiagoa izatearen ondorioz, gerta daiteke hobetzeko pizgarriak txikiagoak izan daitezke, berau lortzeko exigentziak txikiagoak izateagatik. Bestalde, mesede egiten dien bazterketa hori enpresatik kanpo ere antzekoa baldin bada –nagusiki gizonak betetzen dituzten zuzendaritza-postuetan gertatzen den bezala–, emaitzarik onenak lortzeko ahalegin handiagoa ez egitearen aukera-kostua ere txikiagoa izan daiteke.

Ilido horretan, produktibitatea handitzeko iturri potentzialetako bat emakumeen talentuari eustea da, ez gizonenarekin alderatuta ezberdina delako, de facto familia-erantzukizunei aurre egiteko garapen profesionalari uko egitera behartuen daudenak direlako baizik. Emakumeak lan merkatutik erabat edo partzialki ateratzeak –bereziki, prestakuntza jaso dutenak eta eskarmentua dutenak, giza kapital handiagoa daukatelako–, edo sektore eta funtzio jakin batzuetara mugatzeak edo emakumeek beraiek beren burua mugatzeak, giza kapitalari eusteko eta garatzeko aukera murrizten du, eta hori balio erantsia sortzeko baliabide baliotsuenetakoa bat da.

Aukera berdintasuna **talentua erakartzeko eta horri eusteko** tresnatzat jotzen da. Tresna horrek prestakuntza, eskarmentu eta gaitasun handiagoko eta askotarikoagoko giza baliabideak eskuratzeko aukera ematen du, ziurtatzen eta sumatzen delako ordainak berdintasunez ematen direla, ahaleginaren eta emaitzen arabera, eta ez pertsonak duen sexuaren edo balio kultural femeninoen edo maskulinoen arabera.

Espainiako lan merkatuan, non segregazio bertikala eta horizontala ageriko fenomenoak diren, entitate baten aukera berdintasunak zera ekarriko du:

- Talde pribilegiatuaren (gizonak edo emakumeak), edo, besterik gabe, ordezkari handiena duen taldearen, produktibitatea handituko du, gutxiengoan dagoen taldearekin lehiatu beharko duelako.
- Gainera, gutxiengoan edo baztertuta dagoen taldearen produktibitatea ere hazi egingo da, pizgarriak hobetuko direlako.

Enpresako aukera berdintasunak **baliabide heterogeneoagoak**, eta, beraz, baliotsuagoak lortzea ahalbidetzen du, prestakuntza teoriko ezberdina daukaten eta, gaur egunera arte, entitateetan modu orokorrean txertatu ez diren kultura maskulinoko edo femeninoko ezagutzen, gaitasunen eta trebezien nahasketa eskuratzeko ahalbidetzen duelako. Horrek **lehiatzeko abantailak sortzea** esan nahi du, eta enpresen emaitzak hobetzeko funtsezkoak dira.

LIDERGOA ETA ZUZENDARITZA-GAITASUNAK **3.1.2**

Enpresa osoaren baliabideak eta gaitasunak zuzendaritza-gaitasunen mende daude, horietan oinarrituta erabakitzen baita enpresan baliabide baliotsuak sartzeko eta horiei eustea, kudeatzea eta, oro har, enpresaren estrategia bera. Enpresako baliabide guztietarako egiazkoa den premisa hori giza kapitalaren kasuan bereziki garrantzitsua da; izan ere, zeregin edo funtzio batzuen betetzea negoziatzeko edo uko egiteko ahalmena daukate, edo zuzendaritza-karguak betetzen dituzten pertsonak aurreikusitako estrategiarekin bat ez datorren moduren batean betetzekoa. Hots, enpresa produktiboa izateko giltzarrietako bat hau da: zuzendaritzako kideek langileen lankidetzara lortzea diseinatutako estrategiak nahi bezala eta modu eraginkorrean gauzatzeko. Zenbat eta estrategikoagoak izan hartutako erabakiak, orduan eta beharrezkoagoa da langileen laguntza enpresa-arrakasta lortzeko. Beraz,

ezartzen den lidergo mota –ez tarteko karguetan bakarrik, baita ardura handieneko karguetan ere–, erabakigarria da enpresaren produktibitate eta lehiakortasunerako.

Gainera, lidergo mota lantaldeek funtzionatzeko giltzarria da. Izatez, liderraren kontzepzioak berak esan nahi du gainerako pertsonak haren jarraibideak neurri txiki edo handian edo zailtasun txiki edo handiekin betetzeko joera izango dutela; zuzendaritzako kideen lidergo-estiloa funtsezkoa dela langileen produktibitatea areagotzeko.

Giza baliabideen kudeaketak lidergo kontuetan sortzen ditu zailtasunik handienak eta dibertsifikazio aukera gehienak, pertsona bakoitzak hobeto edo okerrago erantzungo duelako lidergo-estiloaren arabera. Beraz, hainbat gizon eta emakume motak aipatutako funtzioak beren dibertsitateari uko egin gabe bete ahal izatea bermatzen duen aukera-berdintasunak hainbat lidergo-estilo izatea ahalbidetzen du, baita enpresara hobeto egokitzea eta lan hobea egitea ere.

Emakumeak eta gizonak, femeninotasuna eta maskulinotasuna: lidergo estilo ezberdinak. Lidergo eraldatzailea

Zuzendaritza-estiloen artean, lidergo eraldatzaileak arreta nabarmena pizten du enpresen eta estrategien arloan. Ikuspegi horren arabera, jarduera zuzentzen duen pertsonak erakundearen ikuspegi zehatz bat eratu behar du, gainerakoei jakinarazi behar die eta giza taldeak onartzea eta konpromisoa hartzea lortu behar du. Lider eraldatzaileak erakundeko kideak aintzat hartzeko eta indartzeko ahalegina egiten du, eta bere jarraitzaileen sinesmenak, jarrerak eta sentimenduak eraldatzen ditu; izan ere, egiturak kudeatzeaz gain, erakundearen kulturaren eragiten du, aldatzeko asmoz.

Lidergo moten artean, Bassek (1985) adierazi duenez, lidergo eraldatzaileak transakzionala (26) gainditzen du, langileek emaitzarik onenak lortzeko funtsezko lau osagai barne hartzen dituelako:

- Karisma: langileak enpresak bultzatu nahi duen ikuspegia garatzera bultzatzen du.
- Inspirazioa: itxaropen handiak eskuratzeko motibazioa ematen du.
- Gizabanakoen aintzatespena: liderraren jarraitzaileak diren pertsona mota guztiei arreta jartzea, begirunea izatea eta erantzukizunak hartzeko aukera ematea ahalbidetzen du.
- Eta, akuilatze intelektuala: ideia eta ikuspegi berriak sortzea sustatzen du.

Enpresen kudeaketan lidergo-estilo hori sartzea garrantzitsua da produktibitatea handitzeko eta enpresan gizonen eta emakumeen arteko aukera-berdintasuneranzko pausoak emateko, elkarri eragiten dioten bi arazoirengatik.

Alde batetik, enpresako zuzendaritza-karguetan lider eraldatzaileak baldin badaude, giza baliabideek diseinatuta dagoen estrategia –balioak eta jarrerak barne– beren gain hartzeko joera izatea lortuko dute lider horiek. Diseinatutako estrategia giza kapitalean eragin positiboa daukan estrategia batekin bat baldin badator –adibidez, aukera-berdintasunarekin–,

(26) Hauxe da lidergo transakzionalaren oinarria: liderren eta jarraitzaileen artean, jarduerak egitearen truke, sariak edo zigorrak ematea, arau jakin batzuei jarraiki. Lider transakzionalak jarraitzaileen beharrak eta nahiak modu jakin batean asetzen ditu, haiek zeregin zehatz batzuk edo helburu jakin batzuk betetzearen truke.

barne lankidetza maila handiagoa izango da eta faktore guztien produktibitatea handituko da edo maila altukoa izango da, erabilitako baliabideen posibilitateen barruan.

Aukera-berdintasuna ezinbestekoa da lider eraldatzaile potentzialak, oro har, hierarkiako goi mailetara iristeko. Hori horrela da kultura femeninoari esleitutako ezaugarri asko funtsezkoak direlako lidergo eraldatzaileerako; hain zuzen ere, haien gizarteratze prozesuan elkarrikerria eta lankidetza balio, jarrera eta konpetentzia propio gisa (27) barneratzen dira. Baina balio horiek, tradizioz, ez dira gizonak nagusi ziren hierarkiako goiko mailetan sartu, ez zitzaielako maskulintzat eta lanpostu horrekin lotutakotzat jotzen ziren beste batzuei –adibidez, aginpidea– bezainbesteko garrantzia ematen. Beraz, aukera-berdintasunak balio edo jokabide ezberdinak hierarkizatetik zuzendaritza-postuetan ezaugarri horiek elkarren osagarri izateko aukera erreala edukitzera pasatzea ahalbidetuko du. Nahiz eta bai gizonak, bai emakumeek lider eraldatzaileari esleitutako ezaugarriak barne har ditzaketen, emakumeak, oro har, kultura femeninoaren eragin handiagoa izan dute, gizarteratze prozesuaren bitartez, eta, beraz, printzipioz, jarrera horiek neurri handiagoan barneratuta dauzkate. Horrenbestez, aukera-berdintasunari esker, zuzendaritza-postuetan jarrera horiek presentzia maila handiagoa eduki ahal izango dute.

Illo horretan, kontu nagusia zera da: aukera-berdintasuna bermatzen bada, pertsonak beren lidergo-estilo ezberdinak erakusteko pizgarri gehiago edukiko dituztela, aipatutako dibertsitatearekiko begirunean oinarrituko baitira. Dena den, gaur egun, zuzendaritzako postu gehienak gizonak dauzkatela eta horietako gehienek gizarteratzean tradizioz maskulintzat jotzen diren balioak bereganatu dituztela –adibidez, hierarkia, lehiakortasuna eta emozioen kontrola (28)–, eredu eraldatzaileak gutxiengoan jarraitzen du. Gainera, balio maskulinoei femeninoei baino hierarkia maila handiagoa ematearen ondorioz, emakume askok ere, gizarteraren partaide diren aldetik, balio horiek goi mailakoagotzat edo rol horietarako beharrezkotzat jotzen dituzte. Goi zuzendaritzak maskulintzat jotzen diren printzipioetako asko barneratzen eta balioztatzen dituzenez, lidergo eraldatzailea ezartzearen alde egiten duen gutxiengoak, dela gizonak dela emakumeak, hori agerian uzteko pizgarri gutxiago dauzka, ideia hori errespetatu eta estimatzen dela sumatzen ez badute. Hori entitatean aukera-berdintasuna onartu eta balioztatuko balitz gertatuko litzateke.

Beste arrazoi batzuen artean, horrek eragiten du tradizioz maskulinoak diren ezaugarriak dauzkaten emakumeak erabakiak hartzen diren karguetan parte hartzen lehenengoak izatea; izan ere, gutxiengoan dauden jarrerak defendatzeak kostu handiagoak sortzen dizkio dagokion pertsonari, bere jarrera aintzat hartzen ez bada, edo taldeari, haren ikuspegia kontuan hartu, eta, azkenean, onartzen bada. Beraz, agintaritza postuetan balio femeninoak ere barneratuko dituzten gizon eta emakume gehiago sartzeko beharrezkoa da erakundeek lidergo-estiloen aurrean nola erantzuten duten ikusteko.

Sexu dibertsitateak genero dibertsitatea al dakar?

Beste alde batetik, zuzendaritza-postuetan gero eta emakume gehiago daude eta bizitza pertsonalarekiko ulerkortasun handiagoa adierazi dute. Horren ondorioz, gerta daiteke

(27) BARBERÁ et al.: *Rompiendo el techo de cristal: los beneficios de la diversidad de género en los equipos de dirección*, ikerketa-proiektua, Valentziako Unibertsitatea, 2003.

(28) RAMOS LÓPEZ, M.A.: *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir*, Valentziako Unibertsitatea, Col·lecció oberta, zientzien atala, 120. liburukia, 2005.

ordutegiak hobeto planifikatuta eta antolatuta egotea, eta horrek produktibitatea handitzea dakar (29). Ildo horretan, kultura maskulino eta femeninotzat jotzen dena gero eta nahastuago dago. Gero eta emakume gehiagok tradizioz maskulinotzat jo izan diren balioak bereganatzen eta erakusten dituzten bezala, dirudienez, gero eta gizon gehiago ari dira sentsibilitate handiagoa barneratzen. Ildo horretan, bi sexuen presentziak genero dibertsitate handiagoa indartzen du; izan ere, ezaugarriak sistematikoki, modu dikotomikoan, esleitzeari uzten zaio, inkontziente kolektiboak kultura maskulinoari edo femeninoari esleitutako balio, trebetasun edo jarrera multzoekin bat ez datozen jarrerak ikusten eta balioztatzen baitira gizonengan eta emakumeengan.

Dohainak indibidualak diren arren, ebidentzia enpirikoak (30) frogatzen duenez, gaur egun, pertsonaren sexuaren arabera, oraindik ere faktore ezberdinak esleitzen zaizkie zuzendaritza-estiloetara. Emakumeek pertsonen arteko harremanari eta kalitatea lortzeari lehentasuna ematen diotela esaten dugu, eta, aldiz, gizonen lidergo-estiloen ezaugarriak emozioak kontrolatzea eta lehiakortasuna direla. Taldea orientatzea eta zorroztasuna batez ere gizonen ezaugarritzat jotzen ditugun arren, emakumeen zuzendaritza-estiloetan ere presente dardela ikusten dugu, eta horrek adierazten du gizabanako bakoitzak kultura femeninoa eta maskulinoa biltzen dituela gero eta gehiago.

Ildo horretan, genero dibertsitatearen eta sexu bakoitzaren ordezkaritza mailaren arteko aldea aipatzea funtsezkoa da horri buruzko ebidentzia enpirikoa aztertzerakoan. Gaur egun, azterketa enpiriko gehienek ez dute aukera-berdintasuna maila guztietan ezarri duten enpresen emaitzak alderatzeko aukerarik ematen, administrazio kontseiluetan oraindik ez dagoelako halako dibertsitatearik (31). Zuzendaritza-estiloak, batez ere, eredu maskulinoan oinarritzen direnez, talde gutxiengodunek –adibidez, emakumeak– ez daukate talde gehiengodunen neurriko erabaki ahalmenik, ezta eraginik ere. Hala, haien erabakiak gehiengodunenak ez bezalakoak balira, onarpen falta potentzialak erabakiak ez adieraztera bultzatuz. Beraz, emakumeak gutxiengoan dauden bitartean, zuzendaritza-postuetan emakume gehiago egoteak ez du nahitaez pertsona guztien ezaugarri propioak agerian egongo diren lidergo dibertso baten onura ekarriko.

Beste alde batetik, genero dibertsitate handiagoa daukaten administrazio kontseiluetan elkarren segimendu handiagoa egiten dela ikusten da. Parekoen jokabidea arreta handiagoz aztertu eta kontrolatzea emaitza hobekien lortzearekin lotuta dago, baita, horren ondorioz, administrazio kontseiluetan parte hartzen duten pertsonen laguntza handiagoa ematearekin ere (32). Gainera, genero dibertsitatearen taldeak –dibertsitatea gizonen eta emakumeen arteko antzeko banaketa gisa ulertuta– parekideagoak eta eskuzabalagoak dira (33).

Literatura ekonomiko gehiena begiratzean ikusten den kontuetako bat generoa eta sexua parekatzea da, nahiz eta aukera-berdintasunean espezializatutako azterketetan kontzeptu batek eta besteak ezberdintasun nabarmenak izan. Emakume gehiago egotea, nahiz eta oraindik ehunekoak oso txikiak izan, enpresan balio femeninoak eta maskulinoak aukera-berdintasunez barneratzen direla adierazten duen egiazko aldagaia al da?

(29) BARBERÁ et al. (2003), *op. cit.*

(30) RAMOS LÓPEZ, M.A. (2005), *op. cit.*

(31) HOOGENDOORN et al.: *The Impact of Gender Diversity on the Performance of Business Teams: Evidence from a Field Experiment*, Tinbergen Institute Discussion Paper No. 11-074/3 (2011).

(32) ADAMS and FERREIRA (2009), in HOOGENDOORN et al., *op. cit.*, 19 (2011).

(33) DUFWENBERG and MUREN (2006) in HOOGENDOORN et al., *op. cit.*, 20 (2011).

Emakumeek, oro har, eta, bereziki, administrazio kontseiluetara iristen direnek, ez dute zertan orokorrean genero femeninoarekin lotzen diren dohainak –esaterako, elkarrizketarako gaitasun handiagoa– eduki. Hala, proposatutako azterketa enpiriko asmotan, administrazio kontseiluetako genero dibertsitatea aztertzea ez da egokia, bi arrazoi direla medio:

- Lehenik eta behin, emakume kopuru handiagoa egotea genero dibertsitatearen adierazletzat jotzen dute, nahiz eta emakume horiek gutxiengoa izaten jarraitu.
- Bigarrenik, pertsonaren sexua hartzen dute neurritzat, ez tradizioz femeninotasunarekin eta maskulinotasunarekin lotutako rolak, gaitasunak edo jarrerak dauzkaten. Bi taldeetako bakoitzak ordezkari za zabala eduki beharko luke, kultura femeninoak eta maskulinoak agertzeko aukera handiagoa izan zezaten, sailkapen hori errealitatearen adierazletzat har baldin badaiteke; izan ere, gaur egun, emakumeengan eta gizonengan agerikoagoak baitira, hurrenez hurren.

Ebidentzia enpirikoa

Illo horretan, hainbat azterketak (34) aztertutako enpresetan dibertsitatea zabaltzea gomendatzen dute, erabakiak hartzen diren postuetan genero dibertsitatea barneratzeak eman dituen emaitzak ikuspegi enpirikotik aztertu ahal izateko. Hala, enpresa handietan genero dibertsitatea aztertzeko berezko zailtasun bat dago, mundu osoko administrazio kontseiluetan emakumeek ordezkari za txikiagia daukatelako. Espainian, administrazio kontseiluetan, ordezkari za femeninoa ez da % 11ra iristen (35); Europan eta nazioartean, berriz, emakumeek Europako 300 enpresa nagusietako administrazio kontseiluetako karguen % 10 bakarrik betetzen dituzte, eta Fortune 500 zerrendako enpresetakoen % 15 inguru. Hala ere, azterketa enpiriko batzuetan (36), dibertsitatea dakarren aukera-berdintasunak enpresaren produktibitatea igoarazteko dituen kanalen garrantzia erakusten duten nolabaiteko froga enpirikoak agertzen dira; izan ere, sexuaren arabera dibertsitate posible guztiak biltzen dituzten laginak dituzte, hau da, gizonak bakarrik presente dauden kasuetatik emakumeak bakarrik presente daudenetarainokoak.

Hala, duela gutxi Espainiako egoerari (37) buruz egindako azterketa batek erakusten duenez, 2010ean, aztertutako sozietateen % 55,78 –horien artean, sozietate anonimoak eta mugatuak daude, hainbat neurri eta osaketa motatakoak, 1.465.704 enpresako kopuru osotik aukeratutakoak– gutxienez emakume bat zegoen administrazio kontseiluan; hau da, datu horiek 2009koak (% 30,49) baino pixka bat handiagoak ziren. Dena den, beste ikerketa batek (38) erakusten du ere organo horietako emakume proportzioa, sozietate anonimoetan duten partaidetza 2008an % 22,55ekoa zen, 2009an % 21,96koa eta 2010ean % 30,12 izatera pasatu baita. Bestalde, 2009-2010eko azterketa konparatibo horrek agerian uzten du administrazio kontseiluan gutxienez emakume bat daukaten enpresen kopu-

(34) LIN eta HSU, *op. cit.* (2008).

RODRÍGUEZ-DOMÍNGUEZ et al., *op. cit.* (2010).

HOOGENDOORN et al., *op. cit.* (2011).

(35) Emakumearen Erakundearen estatistikak. Zehazki, 2009an % 10,28koa izatetik 2010ean % 10,13koa izatera jaitsi zen.

(36) LIN eta HSU, *op. cit.* (2008).

RODRÍGUEZ-DOMÍNGUEZ et al., *op. cit.* (2010).

HOOGENDOORN et al., *op. cit.* (2011).

(37) INFORMA D&B: *Las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas españolas. Estudio comparativo 2009/2010*, 2010.

(38) Kontsulta tokia: : <http://www.objetivo15.net/mujeresenconsejos.html>

rua igo egin dela, baina administrazio kontseilu guztiak kontuan hartuta emakumeen proportzioa murriztu egin dela. Espainiako enpresen multzo osotik, administrazio kontseiluen % 62,55 –Euskal Autonomia Erkidegoaren kasuan, % 67,3– gizonek bakarrik zuzentzen dituzte; emakumeek bakarrik, aldiz, % 14,91. Egoera horrek agerian uzten du dibertsitatearen sexuaren arabera azterketak, dela ETEen ingurukoak dela enpresa handien ingurukoak, oraindik ere asimetrikoak izatearen eta ahobatezko ondorioak ez ateratzen arrazoiak, literaturaren arabera (39).

Kristalezko sabaia haustea, produktibitatea bultzatzeko bide gisa

Ez gizonak, ez emakumeak ez dira nabarmentzen gutxiengoan daudenean (40). Oro har, asebetetze txikiagoa, gogo-aldarte okerragoa eta enpresarekiko konpromiso txikiagoa daukate, eta horrek produktibitatea galtzea dakar. Normalean, gizonak eta emakumeak, langile gisa, ez dute ezberdintasun nabarmenik agertzen, baina bizitzako beste alderdi batzuetan bai, jokabide ezberdina azaltzen dute. Lantaldeetan bi taldeetako bat gutxiengoan dagoen kasuetan, gizonak taldeko beste kideetan jartzen dute arreta; aldiz, emakumeen kasuan, kanpoko emakumeekin gehiengoan daudenean baino harreman handiagoa izan ohi dute.

Horrez gain, sektore oso maskulinizatuak eta oso feminizatuak daude. Kasu horietan, gutxiengoan dagoen sexuak, oro har, jokabide isilagoa izango du; izan ere, bere ikuspegia, ezberdina bada, ez du gehiengoaren babesa edukiko. Kasu horietan, erabakiak hartzen diren postuak betetzen dituzten pertsonak gutxiengoarekin bat baldin badatoz edo babesen badiuzte, erabakiak hartzen diren postuak nagusiki gizonen esku dauden sektore oso feminizatueta gertatzen den bezala, gerta daiteke egoera hori hain nabarmena ez izatea. Aitzitik, gutxiengoak agintean dauden pertsonen artean ordezkariarik eta/edo babesik ez baldin badauka, baliteke bere ekarpenak ez adieraztea, edo entzunak ez izatea. Erabakiak hartzen diren postuak betetzen dituzten pertsonen estrategia edo planteamendu batzuk murriztuz edo ezabatuz gero, enpresak barne edo kanpo testuingurura egokitzeko daukan gaitasuna murriztu daiteke eta entitatearen lehiakortasuna urritu. Hala, dibertsitatea eta aukera-berdintasuna babesteko politika esplizituek, aktiboki aplikatzen baldin badira, arrisku horiek murriztu ditzakete.

Enpresetako zuzendaritza-postuetan emakume kopuru handiagoa sartzea eta bertan jarraitzea, hau da, kristalezko sabaia suntsitzea, zuzendaritza-taldeen talentua areagotzeko bide nagusizat jotzen da. Nabarmentzen dutenez, emakumeak zuzendaritzan sartzeak enpresaren nortasuna eta irudia hobetu ditzake, baita enpresan interesen bat daukaten talde guztiekiko harremanak (bezeroak, hornitzaileak, akziodunak), langileen motibazioa eta bezeroen asebetetzea ere. Halaber, taldeko kideen arteko osagarritasuna eta elkarrengandik ikasteko ahalmena areagotu ditzake (41).

Era berean, batzuetan kristalezko sabaia eragiten duten kausen artean aipatzen den gertaera bat, hau da, emakumeak enpresetako hierarkian gorengo mailetan dauden lanpostu batzuk betetzeari uko egitea, lanpostu horietarako beharrezkotzat jotzen diren, eta, oro har,

(39) RODRÍGUEZ-DOMÍNGUEZ, L. ; GARCÍA-SÁNCHEZ, I.M.; GALLEGO-ÁLVAREZ, I., *op cit.* (2010).

(40) GRATTON, L.; KELAN, E.; VOIGT, A.; WALKER L.; WOLFRAM H.-J.: *Innovative Potential: Men and Women in Teams*, Lehman Brothers Centre for Women in Business, London Business School.

(41) DESVAUX et al. (2007), in HOOGENDOORN et al., *op. cit.* 2 (2011).

gizonen gizarteratze patroiarekin bat datozen ezaugarrien ondorioa izan daiteke. Zuzendaritza-postuetan, edozein ordutan enpresan bertan lanean aritzea eskatzen duen kultura maskulinoa alde batera uzten bada eta berdintasunezko estrategia bat ezartzen, aipatutako lanpostuak betetzeko prest dauden pertsonen kopuru potentziala handitu daiteke. Batzuetan, emakume askok enpresako hierarkian gora egiteko irrika txikiagoa izatea oztopo gehiago topatuko dituztela uste izatearekin lotuta dago, eta, hala, profezia betetzen da. Horren inguruko datuak oso adierazgarriak dira: Gender for Work-Life Policyk azterketan batean ondorioztatu duenez, kualifikazio maila handiko emakumeen artean, % 15ek bakarrik dute aginte postuetara iristeko gogoia; gizonezkoen artean, berriz, % 27k (42).

Hain zuzen ere, zuzendaritza-postuetan emakumeen talentua barneratzeko aukera, itxuraz eskasa, areagotzea da aukera-berdintasunaren aldeko politikak bultzatzeak dakarren lehia-abantaila nagusietako bat. Gizabanakoen jokabidea aztertuta ikusten denez, politika horietan, beste enpresa batzuekin baliabide urriak lortzeko lehia ardatz gisa izateari uzten zaio, eta joko kooperatiboak ezartzen dira. Joko horietan, enpresan lan egiten duten pertsonen baliabide huts izateari uzten diote, eta diru-sariaz gain bestelako beharrak dituzten gizabanako bilakatzen dira.

Aukera berdintasunaren aldeko strategiaren ondorioz, lidergoa daukaten pertsonak enpresa batetik bestera ez joatearen ikuspegia aldatzen da. Pertsonak erakundeetan gelditzeko pizgarriak dauzkate, pizgarri ekonomikoak haratago; izan ere, enpresak, **enplegu-emaile gisa, lehia-abantaila** bat dauka beste enpresa batzuekin edo lan merkatutik ateratzeko aukerarekin alderatuta. Abantailen artean, erabaki-hartze postuetara iristeko egiazko aukera dago, baita emakumeentzat ere, gizonezkoen baldintza beretan, eta lan merkatuan, oro har, ez da horrelakorik gertatzen.

Hainbat azterketaren arabera, lidergo-estiloek **antolaketa-giro** zehatzak sortzen laguntzen dute, eta giro horiek langileen motibaziorako erabakigarriak direnez, haien produktibitatean eragin handia daukate. Lidergo motak politika, sari eta aintzatespenen sorreran eragin nabarmena dauka, baina ahalik eta eraginkortasun maila handienera iristeko, beharrezko aginpide formala eta goi mailetako kideen babesa eduki behar dira. Ildo horretan, goi zuzendaritzak ez badu emakumeen **lidergo eraldatzailea** babesten –adibidez, emakumeen kopurua txikiagoa delako, eta, gutxiengoan dagoenez, haien ahotsa gutxiago entzuten bada–, ondorio positibo potentzialak nabarmen murriztu daitezke.

(42) HEWLETT, S. A.; LUCE, C. B.; SHILLER, P.; SOUTHWELL, S. S: «The Hidden Brain Drain: Off-Ramps and On-Ramps in Women's Careers», HBR Research Report (2005).

ENPRESAREN EZAGUTZA: EGITURAZKO KAPITALA **3.2**

Egiturazko kapitala, hau da, enpresak barneratzen duen eta langileek enpresa uzten badute ere erakundearen geratzen den ezagutza –dela egituraren, dela prozesuetan edo kulturaren–, aukera-berdintasunaren aldeko politiken eragin handiaren pean dago. Epigrafe honetan, aukera-berdintasunak egiturazko kapitala osatzen duten hiru faktore nagusietan daukan eragina jorratuko dugu. Hauek dira aipatutako faktoreak:

- antolaketa-kultura,
- berrikuntza,
- eta merkataritza-baliabideak.

ANTOLAKETA KULTURA

Lehenik eta behin, antolaketa-kulturari esker, eragileek aurreikusi gabeko egoeren aurrean ematen dituzten erantzunak bideratzeko enpresa-balio batzuk sor daitezke. Horrela, ingurune malgu batera egokitzeko gaitasuna eta dagokion enpresaren lehiatzeko abantailari eutsiko dion edo hobetuko duen jokabide-ildo jakin bat bateratu daitezke. Aukera-berdintasuna aipatutako balioen artean baldin badago, dibertsitatea barne hartzeari eta indartzeari esker, berdintasun horrek bai giza kapitalari dagokionez, bai jarraian zehaztuko ditugun egiturazko kapitalaren eta harreman-kapitalaren ondorioei dagokienez dakartzan abantaila estrategikoei eusteko aukera izango dugu.

Enpresa baten giza kapitala horren jabe diren eta aipatutako enpresako jardueran parte hartzen duten pertsonekin estuki lotuta dago. Hala ere, gizabanakoak elkarrekintzan aritzeko modua, batez ere, enpresa-kulturaren arabera da. Enpresaren estrategian eta kulturaren aukera-berdintasuna barneratzeak, zuzendaritza-postuetan edo lantaldeetan dauden pertsonen une jakin batean berdintasunaren aldeko apustua egiten duten edo ez alde batera utzita, aipatutako balioak funtzionamendu orokorra zuzentzea ahalbidetzen du. Hala, dibertsitatearen onurak ziurtatzen dira, enpresak estrategia berriz planteatzearen eta aukera-berdintasuna praktikan jartzeko politikak ezartzearen ondoriozko kostuak behin eta berriz bere egin behar izan gabe.

Horrenbestez, aukera-berdintasuna giza kapital askotarikoa edukitzeak dakarren lehia-abantaila bermatzeko estrategia gisa pentsatu bada, barne prozesuetan sartzeko funtsezkoa da, langile berriak bakarrik sentsibilizatu eta prestatu behar izan daitezkeen.

Illo horretan, aukera-berdintasunerako politikak gauzatzea eta zorrotz betetzea berdintasuna antolaketa-kulturaren sartzeko funtsezko faktoretzat jotzen dira. Evidentzia empirikoak (43) adierazten duen bezala, zenbat eta zorrotzagoak izan berdintasun neurriak eta plana, orduan eta ondorio positibo gehiago daukate, eta horrek produktibitatea handitzea ere badakar. Plana betetzea nahitaezkoa bada eta enpresa osoan ezartzen bada, pertsonen gutxiago kostatuko zaie beren askotariko ezaugarriak adieraztea. Gainera, dibertsitate hori mehatxua izan ordez erakundeak berak bultzatzen duen indargune bat dela ikusteak ber-

(43) PEROTIN, V.; ROBINSON, A.; LOUNDES, J.: «Igualdad de oportunidades y productividad empresarial. Investigación comparada de Australia y Reino Unido», *Revista Internacional del Trabajo*, 122-4 (2003), 523-555.

dintasunaren eta produktibitatearen arteko transmisio bideak martxan jartzea eta sendotzea ahalbidetzen du.

BERRIKUNTZA

Berrikuntzari, hots, egiturazko kapital deitu denaren bigarren zutabeari dagokionez, haren garapena hainbat faktore kritikoren mende dagoela esatea komeni da; taldekideen eta talde osoaren segurtasun psikologikoaren, taldekideak beren gain hartzeko prest dauden arrisku mailaren eta talde osoaren eraginkortasunaren arabera, hain zuzen. Ikusten denez, gizonen eta emakumeen proportzioa antzekoa denean, hau da, % 50 ingurukoa, daude egoera ezin hobean faktore horiek. Are gehiago, azterketa batzuek adierazten dutenez, emakumeak alde txikiz gehiengoa baldin badira (% 60), horrek taldeak bere buruarengan konfiantza izateko baldintza ezin hobek sortzen ditu (44).

Berrikuntzak, enpresetarako funtsezko faktore den heinean, zuzendaritzako kideak eta langileak inplikatu behar ditu, baita lankidetzan aritzen diren beste enpresa batzuk ere. ETEen kasuan, azken bi elementu horiek bereziki garrantzitsuak dira, komunikazioan eta prozesuetan, oro har, formalizazio maila txikiagoa delako. Gainera, finantza baliabideak urriagoak direnez, berrikuntza enpresako alor guztietan jotzen da beharrezkotzat.

Dibertsitatea eta berrikuntza uztartzea lortzeko zailtasun nagusia hauxe da: taldekideen arteko ezberdintasunek kohesioa murriztea, gatazkak areagotzea eta komunikazio eta partaidetza arazoak handitzea eragin dezaketela (45). Arazo horien ondorioz, «kultura nagusi» batzuk existitzen badira, gerta daiteke nagusia ez den kulturako kideek ahotsik ez izatea. Ildo horretan, erabakiak hartzen diren postuetan dauden emakumeen kopurua handitu bada ere, oraindik ere oso gutxi dira, baita kultura femininotzat jotzen denaren presentzia ere. Beraz, administrazio kontseiluetan emakume gehiago egoteak ondorio esanguratsurik ez edukitzearen arrazoietakoa bat hauxe izan daiteke: haien kopurua pixka bat hazi arren oraindik ere oso murrizta dela. Ildo horretan, talde bateko kopuruak proportzionalak izateak –dela zuzendaritza-taldea, dela langile-taldea– ideia berritzaileak sortzeko gaitasunean eragin kualitatiboa dauka; gizonak nagusi diren zuzendaritza-taldeetan, hau da, zuzendaritza-talde gehienetan, gailentzen den kulturak, maskulinoak, berriz, ez du halako ideiarik sortzen.

Molde berean, literatura ekonomikoak (46) frogatu enpirikoen bidez erakusten duenez, ondorengo bi faktoreak positiboki elkarlotuta daude: enpresen emaitzak positiboak izatea eta, berrikuntzaren aldeko estrategia intentsiboa ezarri duten enpresetan emakumeak presente egotea –enpresa horietan, lankidetzako faktore oso garrantzitsua da–. Ageriko harreman horrek emakumeak lider gisa aritzea berrikuntzaren bitartez produktibitatea areagotzeko modu bat izatearen argudioa indartzen du.

(44) LIN, Y.-C.; HSU I.-C.: Gender Diversity and Organizational Performance – Contingency Theory, Academic Paper, 2008. RODRÍGUEZ-DOMÍNGUEZ, L.; GARCÍA-SÁNCHEZ, I.M.; GALLEGO-ÁLVAREZ, I.: «Explanatory factors of the relationship between gender diversity and corporate performance», *European Journal of Law and Economics*, (2010), 1-18.

HOOGENDOORN et al.: The Impact of Gender Diversity on the Performance of Business Teams: *Evidence from a Field Experiment*, Tinbergen Institute Discussion Paper, 11-074/3 (2011).

(45) EUROPAKO BATZORDEA: *Continuing the diversity Journey: Business Practices, Perspectives and Benefits*, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit G.4 (2008)

(46) DEZSÖ, C.L.; ROSS, D.G.: «“Girl Power”: Female Participation in Top Management and Firm Performance», Social Science Research Network. Hemen eskuragarri: <http://www.en.cams.bwl.uni-muenchen.de/files/girlpower1.pdf>.

- Langile guztiak, haien trebetasunak eta gaitasunak barne, eskuragarri daudela ziurtatzeko denbora erabiltzen bada.
- Prozesu guztiak inklusiboak baldin badira eta ez bazaio inori, nahita edo nahi gabe, jardueran osoki parte hartzea eragozten.

Kasu horretan, enpresak kontratatutako langile bakoitzak ideia berriak eta ezberdinak adierazteko arrisku handiagoak hartuko ditu, eta, orduan, enpresak berrikuntza eta testuingurura egokitze maila –bai barnekoa, bai kanpokoak– handitzeko baliagarriak izan daitezkeen ideien multzo handiagoa eta askotarikoagoa edukiko du.

Hala ere, dibertsitateak berrikuntza arloan ondorio onuragarriak edukitzeko, ezinbestekoa da berau balio positibotzat hartzea. Entitateko kide guztiek bermatu eta bere egin behar dute ikuspegi hori, baita erakundeko prozesu eta jarduera-modu guztiek ere. Ikuspegi hori sustatzen duen politika aktiborik ez dagoen neurrian, langilearen inguruko ikusmoldea lan testuinguru orokorrekoa bezalakoa da; hau da, dibertsitatea ez da saritzen, are gutxiago zuzendaritza-postuetan, non emakumeek ordezkari txikia daukaten. Ildo horretan, aukera-berdintasunaren aldeko politikak ikuspegi hori bultzatzea, benetan enpresako maila guztietan ezartzen badira.

Zehazki, azkenaldiko literaturaren arabera, gaur egun ez dago gizonen eta emakumeen eza-egutza eta gaitasunak osagarriak direla adierazten duen froga enpirikorik (47), ezta talde mistoetan gehiago ikasten dutela adierazten duenik ere. Dirudienez, benetako genero dibertsitateak eragiten ditu abantailak, hots, gutxiengorik gabeko talde mistoak existitzeak, eta talde horietako langileek talde bateko kide izateko beharra baldin badute –dela lantalde bat dela administrazio kontseilua– eta, era berean, berezi egiten dituzten ezaugarri propioei eusten badiete (48).

MERKATARITZA BALIABIDEAK

Hirugarrenik, entitate baten merkataritza-baliabideek produktua edo zerbitzua bereiztea ahalbidetzen dute, bezeroen beharrak ezagutzeari esker. Oro har, marketina bezeroen leialtasun maila handitzeko funtsezko tresnatzat jotzen da, eta horrek enpresaren emaitza ekonomikoak hobetzen ditu. Dena den, ez da tresna bakarra; izan ere, pertsonen lehentasunetan eragin beharrean produktuak alda daitezke, lantalde dibertsoak ezagutzen dituen lehentasunetara egokitzeko.

Sexu dibertsitateak merkatu zabalago batera iritsi ahal izateko ideiak, produktuak eta prozesuak garatzea ahalbidetzen du; izan ere, enpresa barruko dibertsitate horrek herritarren lehentasunak, beharrak eta nahiak neurri handiagoan antzeman ditzake, herritarrak langileak bezala askotarikoak direlako, eta bai emakumeek, bai gizonek erabakitzen dutelako zer erosi. Izatez, uste guztien arabera, emakumeek erosketen gaineko erabaki gehienetan eragin zuzena edo zeharkakoa daukate (49); beraz, haien jokabidea ulertzea eta lanpostu estrategikoetan barneratzea lehiatzeko abantaila argia dela dirudi. Beraz, kultura zehatz bat –adibidez, femeninoa– hobeto ezagututa, merkatuaren baldintza eta eskaera zehatzak uler daitezke, eta, hortaz, enpresaren emaitzak nabarmen hobetu (50).

(47) HOOGENDOORN et al., *op. cit.* (2011).

(48) RODRÍGUEZ-DOMÍNGUEZ et al., *op. cit.* (2010)

(49) Espainian, erosketen gaineko erabakien % 60 inguru emakumeek hartzen dituzte, SILVERSTEIN, M.J.-ren eta SAYRE, K.-ren arabera: «The Female Economy», *Harvard Business Review* (2009), iraila.

(50) VERNER (2006) in MARINOVA et al., *op. cit.* (2010).

Administrazio kontseiluetan eta erabakiak hartzen diren postuetan emakumeak egoteak merkatua hobeto ulertzea sustatzen du, lanpostu horien beraien dibertsitateak xede hartzaile erreal edo potentzialen dibertsitateara hobeto egokitzea ahalbidetzen baitu (51). Ideia bera azaleratzen da enpresako langileekiko harremanei dagokienez.

Hala ere, azterketarekin aurrera jarraitu baino lehen, garrantzitsua da enpresa baten antolaketa-kultura (prozesuak eta prozedurak, antolaketa, eta abar), berrikuntza edo merkataritza-baliabideak giza kapitalarekin estuki lotuta daudela argitzea; izan ere, azken finean, kultura horren, berrikuntzaren zati bat, erakundeko pertsonak sustatu, bultzatu eta osatzen baitute. Elkarren arteko harreman horren ondorioz, batzuetan, zaila izaten da giza kapitala eta egiturazko kapitala bereiztea; izan ere, giza kapitalak (adibidez, prestakuntzan aukera-berdintasuna izatea, auzi hauekiko sentsibilitate maila, dibertsitatea) egiturazko kapitalean eragina dauka.

Aukera berdintasunaren aldeko estrategia gauzatzeak eta modu eraginkorren ezartzeak enpresan genero dibertsitatea berez barneratzea ahalbidetzen du, une jakin batean dauden langileetatik haratago, eta **antolaketa-kultura** aldatzen du. Ondorioz, lehiatzeko abantaila hori edukitzearen kostuak murrizten dira.

Sexu dibertsitateak berrikuntza eta merkatu ezberdinetara iristea sustatzen ditu, betiere horren inguruko **ikuspegi positibo esplizitu eta zabal**a baldin badago, taldeko kideenekin, eta batez ere, gehiengoarenekin, bat ez datozen beste ikuspegi eta proposamen batzuk adierazteko, arrisku handirik hartu gabe.

Erakundeetan emakumeak eta gizonak egoteak kultura femeninoa eta maskulinoa sakon ezagutzea errazten du. Horrek, era berean, askotariko merkatuetan sartzeko ahalmen handiagoa ematen du, eta, beraz, enpresaren produktibitatea handitzekoa.

(51) CARTER, D. A.; SIMKINS, B. J.; SIMPSON, W. G.: «Corporate governance, board diversity and firm value», *The Financial Review*, 38 (2003), 33-53.

CAMPBELL, K.; MÍNGUEZ-VERA, A.: *The influence of gender on Spanish Boards of Directors: An empirical analysis*. WP-EC 2007–2008, Valenziako Ekonomia Ikerketen Institutua, 2008.

Azkenik, enpresak arrakasta izateko hirugarren elementu erabakigarria harreman-kapitala da. Enpresari balioa ematen dioten kanpoaldearekiko harremanek osatzen dute kapital hori, dela enpresako pertsonetikiko harreman zuzenek, dela entitateak askotariko eragileekin (bezeroak, hornitzaileak, akziodunak, kontsumitzaileak, gizartea, oro har, finantzatzaileak, eta abar) dauzkan harremanek.

Ildo horretan, eskaintzen den ondasunaren edo zerbitzuaren kalitatea funtsezkotzat jotzen da; izan ere, maila handiko estandarrei eusteak enpresari ospe ona ematen dio, eta horrek, zalantzarik gabe, lehiatzeko abantaila bat sortzen du. Abantaila horri eusteko edo hobetzeko, adibidez, erabateko kalitatea kudeatzeko sistemak erabiltzen dira. Sistema horiek eragin positiboa daukate, ez enpresaren markan edo irudian bakarrik, baita haren produkzio faktoreen osotasunean ere.

Marka baten ospean erabakigarriak diren irizpideen artean, produktuaren kalitateaz gain, enpresan interesen bat daukaten pertsonetikiko harremana dago. Entitatearen barruan aukera-berdintasuna bermatzea da erakundeari buruzko ikusmoldea –eta, beraz, markaren irudia– hobetzeko moduetako bat. Horrez gain, badirudi talde misto eta dibertsoek kalitate handiagoko emaitzak lortzen dituztela, trebetasun, ezagutza eta gaitasun ezberdinak neurri handiagoan barneratzen dituztelako. Era berean, aurreko orrialdeetan adierazi dugun bezala, gerta daiteke parekoen arteko kontrol maila handiagoa existitzea, eta horrek dedikazio eta bikaintasun maila handiagoak izatea ahalbidetzen du. Ildo horretan, emakumeen eta gizonen harreman modu ezberdinen ondorioz –lehenengoek enpresarekin zerikusirik ez daukaten gizabanakoekin harreman estuagoak daukate, eta, bigarrenek, harreman zabalagoak eta sakontasun txikiagokoak–, talde mistoak kanpoaldearekin harreman gehiago eta sakonagoak edukitzera irits daitezke.

Enpresa edo erakunde batean, une zehatz batean kompetentzia falta baldin badago, berehala konpon daiteke, eskaintzen dituen edo eskaintzeko modukotzat jo diren zerbitzu edo produktuen osagarriak dituzten enpresekin batera lan eginez gero. Gainera, produkzio maila erabakigarria izan daitekeen egitasmo batzuetarako, lankidetzaren enpresa txikiagoen malgutasuna edo autonomia galdu gabe hazteko baliabide bat da. Literatura ekonomikoak lankidetzaren mota hori aukera-berdintasunarekin zuzenki lotuta aztertu ez duen arren, enpresen jarduerako beste arlo batzuetan gertatzen den bezala, kultura femeninoaren eta maskulinoaren artean harremanak izateko moduan dagoen dibertsitateak hainbat lankidetzaren mota bultzatzen ditu, eta horrek enpresaren behar berezietara neurri handiagoan egokitzeari ahalbidetu dezake. Dena den, ez dirudi ikerketa eremu hori oraindik behar bezain garrantzirik dagoenik.

Gaur egungo testuinguruan, malgutasuna enpresek arrakasta izateko funtsezko faktorea dela pentsatzen da, eta beste enpresa batzuekin lankidetzaren harreman bat sortzeko gai izatea lehiatzeko oinarrizko abantailatzat jotzen da. Pentsamendu-ildotik horretan, clusterretako –ingurune geografiko nahiko kontzentratuetan merkatu edo produktu zehatz baten inguruan elkarrekintzan aritzen diren enpresa eta eragile multzoak– kide izatearen abantailak buruzko literatura ekonomiko oparoak garbi adierazten du hainbat erakunderekin lankidetzaren aritzeak abantailak dakartzala. Hurbiltasun geografikoaren aurrean, gizonen eta emakumeen harremanak izateko dauzkaten modu ezberdinak lankidetzarako arrakasta faktoreak ere izan daitezke.

Beste alde batetik, gizarte erantzukizun korporatiboa (GEK) edo enpresen gizarte erantzukizuna (EGE), estrategia gisa, enpresei eta horiek gizartean eta ingurunean egiten duten ekarpenari buruzko ikusmoldea hobetzeko faktore bat da. Enpresek ingurumenaren eta gizarte sarearen iraunkortasunean eragin dezakete, eta horrek, aldi berean, enpresen iraunkortasunean laguntzen du. Entitateek balioa erantsi eta negozio aukerak ugaritzen dituzte, kostuak aurrezten dituzte, kreditu-aukerak zabaltzen dira, haien ospea eta irudi korporatiboa hobetzen dira, eta erakundeek giza kapitala handitzea ahalbidetzen da (52).

Gizarte erantzukizun korporatiboan aukera-berdintasuna barne hartzeak stakeholder deiturikoen ikusmoldea hobetu dezake, hau da, entitatean interesak dauzkaten taldeena, eta, hala, gizarte erantzukizun korporatiboa lehiazeko abantaila bihurtuko litzateke. Ildo horretan, aukera-berdintasuna ez da entitatearentzako aldagai estrategiko bat bakarrik, testuinguruan jarduteko irizpide gisa ere finkatzen baita. Gizarte erantzukizun korporatiboak kanpoaldeko ingurunean eragina izatea lortzen badu, enpresak aukera-berdintasunaren aldeko politika bat garatzeak sor ditzakeen kostuen zati bat kanpora dezake. Hala, aukera-berdintasuna ondasun publikotzat jotzen da, eta eragile multzo handi batek ezartzen badu, haren kostua murriztu egiten da; batez ere, testuinguru instituzionala finkatzen duten eragileak baldin badira.

Erakundeak ingurunearekin dauzkan harremanak funtsezkoak dira enpresek arrakasta izateko, produktuen **kalitateari buruzko pertzepzioan**, enpresen irudian eta lankidetzan aukeretan eragin nabarmena daukatelako. Aukera berdintasunak kanpoaldearekiko harreman horiek indartu eta dibertsifikatzen ditu. Horrela, enpresei **malgutasun eta lankidetzarako ahalmen** handiagoa ematen die, eta hori, lehiazeko abantaila bat da.

(52) GALLEGO, M.: «La responsabilidad social de las organizaciones: ¿factor de ventaja competitiva?», *AD-MINISTER*, EAFIT unibertsitatea (2006), 106-123.

4

ERAKUNDEETAN BERDINTASUN POLITIKAK EZARTZEAK GASTUAK ERAGITEN AL DITU?

Emakumeen eta gizonen arteko aukera-berdintasunak enpresen errendimenduan egin ditzakeen ekarpenak aztertu ondoren, beharrezkoa ikusten da enpresek erakundearen berdintasuna lortzeko politikak ezartzerakoan sor ditzakeen gastu batzuk balantzan jartzea. Ildo horretan, enpresen abiapuntuko egoera eta inguruneak kontuan hartu behar dira; izan ere, ingurunea mesedegarriagoa baldin bada, kostuak murrizten eta emaitzak azkarrago lortzen lagun dezake.

Gizonen eta emakumeen arteko aukera-berdintasun politikak ezartzearen kostua ez da askorik aldatzen hasierako egoeraren diagnostikoa egin eta ezarri beharreko neurriak zehazteari dagokionez. Baina, aldaketa hori egiteko zuzendaritzaren konpromisoa behar da, langile guztiei prestakuntza eman behar zaie eta sentsibilizatu egin behar dira, barne eta kanpo prozesuak birplanteatu, etab. Beraz, hasierako inbertsioa funtsezkoa da denbora eta dedikazio aldetik. Erakundearen aldaketak egiteko, egokitzapen prozesuak eta aldiak ezarri behar dira, erakundea osatzen duten pertsonen barnera ditzaten. Oro har, estrategiak epe ertainean izango dituzten emaitzak, bost urte inguruko denbora tartean baten ondoren.

Politika mota hauek ezartzeak eragiten dituen gastuak produktibitatea eta lehiakortasuna handitzeko enpresa-estrategia berri bat ezartzeak eragingo lituzkeen modukoak dira. Hori izango litzateke, adibidez, estrategia horizontal batzuekin lotutako kostuak, esaterako: erabateko kalitatea lortzeko estrategia batekin lotutakoak.

Logikoa denez, zenbat eta urrunago egon enpresa eta hurbileko ingurunea aukera-berdintasunetik, orduan eta ahalegin handiagoak egin beharko dira berdintasun hori lortzeko, baina lehiatzeko abantaila hori lortzeak etekin handiagoa emango dio. Hala, emakumeen eta gizonen presentzia orekatuagoak funtsean maskulinizatuta dauden baina emakumeen presentziaren aldekoak diren inguruneetan eragiten du emaitzak hobetzea (53).

Aukera-berdintasunaren kostua potentzialki handiagoa izatearen zioa ez da estrategia ezartzea, emaitzen kudeaketa baizik. Aukera-berdintasuna enpresako hierarkia guztietan ezartzea lortzen bada, enpresaren barruko dibertsitatea handiagoa izango da. Egoera hori da sortzen duen ekarpen handienetako bat, baina kudeatu egin behar da. Giza talde dibertsoa kudeatzea zailagoa izateak, eta kudeatzaileek erabakiak hartzeko alderdi eta ikuspegi gehiago kontuan hartzeak kudeaketa gastuak handitzen ditu.

(53) RODRÍGUEZ-DOMÍNGUEZ, L.; GARCÍA-SÁNCHEZ, I.M.; GALLEGO-ÁLVAREZ, I.: «Explanatory factors of the relationship between gender diversity and corporate performance», in *European Journal of Law and Economics* (2010), 1-18.

5

ONDORIOAK: AUKERA- -BERDINTASUNETIK PRODUKTIBITEA ETA LEHIAKORTASUNA HANDITZERA

Enpresan aukera-berdintasuna erabat eta eraginkortasunez ezartzeak hauxe ahalbidetzen du:

1. Gizabanakoen produktibitatea handitzea, izan ere:

- Zuzendaritza-postuak gizon-emakumez osatzen dira, eta, horrek profesionalki garatzeko aukera handiagoa ematen duenez, ibilbide profesionalean motibazioa eta ahalegina indartzen dira, eta, ondorioz, gizabanakoen produktibitatea handitzen da.
- Arrazoirik gabeko **absentismoa murrizten du**, lan denboran eta espazioan malgutasuna errazten duten eta bizitza pertsonala, familia eta lana bateratzen laguntzen duten politikak ezartzen dituelako.
- Langile bakoitzak **konpromiso** handiagoa hartzea dakar, balio erantsi bat daukan lanpostu bat galtzeak eragiten duen kostuagatik, eta hori diruarekin lotuta ez dagoen ordain bat da, lan merkatuko testuinguruan aukera berdintasunik ez dagoela kontuan hartuta.
- Giza baliabideak hobeto erabiltzea dakar, pertsona bakoitzak bere profilerako **ongien egokitzen den lanpostua** lortu ahal izango duelako; hau da, sexua kontuan hartu gabe, bere trebetasunak, kompetentziak eta ezagutzak eraginkorren izango diren lanpostua.

2. Enpresaren askotariko politiken kostuak murriztea, izan ere:

- Giza kapitala biltzeko, prestatzeko eta hari eusteko kostua txikiagoa da.
- **Komunikazioaren eta gainerako politiken eraginkortasuna** handitzearekin lotuta dago, langileen dibertsitatea kontuan hartuta diseinatuta egongo baitira, eta, beraz, langile guztiengana zuzenduta egongo dira eta haiek errazago bereganatuko dituzte.
- Talde baztertuen salaketan ondoriozko **epaiketa-gastuak murrizten ditu**.

3. Enpresen produktibitatea handitzen du, izan ere:

- Talentua erakartzen eta horri eusten dio, diruarekin zerikusirik ez daukan ordain osagarri bat eskaintzen duen neurrian: lanerako giro hobea, garapen profesionalerako aukera gehiago, langileen dibertsitatearekiko errespetua, askotariko lidergo ereduak, etab.
- Lantaldearen arazoak konpontzeko ahalmena handitzen du, **bi sexuetako kideak eta liderrak** daudelako.
- **Berrikuntza** sustatzen du, lantaldeetan bi sexuetako liderrak eta kideak izateak ematen duen segurtasunaren ondorioz, erantzun ezberdinak ematearekiko begirunea eta babesa sortzen delako.
- Produktibitatea handitzen da, **laneko giroa** hobetzeari esker, eta horrek talde-lana eta lankideen arteko laguntza bultzatzen ditu.

4. Enpresen lehiakortasuna handitzen du, izan ere:

- **Markaren irudia** hobetzen du, produktuen kalitateagatik eta enpresen gizarte erantzukizunak dauzkan ondorioengatik.
- **Emakume eta gizon bezeroak** erakartzeko aukera zabaltzen du, baita merkatu femeninora eta maskulinora hobeto egokitzeko ahalmena ere, estrategia zuzentzen duten pertsonak kontsumitzaileen antzekoagoak direlako.
- **Enpresak erakunde enplegu-emaile gisa daukan ospea** hobetzen du. Horrek sektoreko giza kapitala eskuratzea erraztu dezake, eta, hala, beste ezagutza batzuk barneratzea.
- Testuinguru **ziurgabeetara** egokitzeko aukerak zabaltzen ditu, enpresan baliabide askotarikoagoak daudelako.

6

TEORIATIK PRAKTIKARA: LANKIDETZA ERAKUNDEEN AUKERA- -BERDINTASUNAREN ARLOKO ESTRATEGIA

Aurreko epigrafean argudiatu dugunez, emakumeen eta gizonen arteko aukera-berdintasunak enpresen produktibitatean eta lehiakortasunean eragiten du, baliabide baliotsuak eskuratzeko eta horiei eusteko ahalmena indartzen duelako. Hauek dira aipatutako baliabideak: giza kapitala, egiturazko kapitala eta harreman-kapitala (54). Kapitulu honetan, literaturatik ateratako ondorioak eta 1994ko azaroaren 8ko 424/94 Dekretuari jarraiki araututako Euskal Autonomia Erkidegoko Emakumeen eta Gizonezkoen Aukera-berdintasunerako Lankidetzaren Erakundeak (aurrerantzean, Lankidetzaren Erakundeak) alderatuko ditugu (55). Atal honetako helburu orokorra zehaztu ondoren, lehenik eta behin, Emakunde/EEEK, Euskal Autonomia Erkidegoko bitzitza politiko, ekonomiko, kultural eta sozialeko esparru guztietan emakumeen eta gizonen arteko egiazko berdintasun eraginkorra lortzearen alde lan egiten duen erakunde publikoak, arlo horretan ezartzen duen politika eta filosofia definituko ditugu. Bigarrenik, Lankidetzaren Erakundearen berdintasun-planetan, oro har, antzemandako indarguneak jorratuko ditugu, baita antzemandako gabezia nagusiak ere.

Alderaketa hori egiteko, Lankidetzaren Erakunde horiek aurkeztutako dokumentazioa aztertu eta erkatu dugu. Dokumentazio horren osagai nagusiak hauek dira: diagnostikoak, ekintza edo berdintasun-planak eta aipatutako planen jarraipen txostenak. Nolanahi ere, berrikuste honen xedea ez da aipatutako dokumentazioa baloratzea, oro har barne hartzen dituzten puntu giltzarriak berreskuratzea baizik. Helburua hau da: aukera-berdintasunak enpresen produktibitatea eta lehiakortasuna hobetu ditzan funtsezkoak diren alderdiak erakundearen estrategia formalean jorratu dituzten ikusi ahal izatea.

Beraz, atal honetan, dokumentazioaren azterketa egingo dugu; zehazki, enpresen estrategia, aukera-berdintasunari dagokionez, zer helburu mota jaso dituzten. Horrela, neurri motak eta horiek ezartzeko eta ebaluatzeko moduak ikusita, gutxi gorabehera, enpresaren aukera-berdintasunerako politikak enpresan egiazko aukera-berdintasun eraginkorra lortzeko zer ondorio potentzial daukan eta horrek produktibitatean eta lehiakortasunean zer eragin daukan jakin dezakegu. Hau da, ikustea ea aukera-berdintasunaren aldeko planean jasotako aukera-berdintasunerako estrategia formala, ezartzeak eragiten dituen zailtasunetatik haratago, enpresaren arrakasta bultzatzeko ahalik eta modu eraginkorrean planteatzen ari diren (56).

(54) Kontzeptu horien inguruko ikuspegi zabalagoa izateko, ikus haiei 3.1, 3.2, eta 3.3 atalak. Kontzeptuen deskribapen laburra nahi izanez gero, ikus 2.2.2. atala.

(55) Epigrafe hau egiteko, Lankidetzaren Erakunde batzuen partaidetza ezinbestekoa izan da. Haiek ikerketaren helburuak lortzeko eskatutako dokumentazio guztia helarazi digute. Horregatik, Emakunderen izenean, laguntza ezin baliotsuago horregatik eskerrik beroenak ematen dizkiegu parte hartu duten erakunde haiei:

Ados Consulting Ikertaldea; Agintzari, S. Coop.; Arcelor Mittal Bergara, S.A.; Drogazalatasuna eta gizarteratzeko zailtasunak dituzten pertsonak gizarteratzeko Zubietxe Elkarteak; Goiztiri elkarteak; AZ Procesos Participativos, S.L.; BBK; Betean Auditoria, S.L.P.; Bilbao Metròpoli 30; BILUR 2000, S.L.; BULTZ-LAN Consulting, S.L.; Caja Vital Kutxa; Bilboko Elizbarrutiko Cáritas; Compañía del Travia de San Sebastian, S.A.; CTI-SOFT, S.L.; Daiteke - Careers & Jobs, S.L.; Deusto Sistemas, S.A.; Elhuyar-Zubize, S.L.U.; ETS- Euskal Trenbide Sarea; Sartu federazioak; EDE fundazioak; Lantegi Batuak fundazioak; TEKNIKER fundazioak; INVESCO 2000, S.L.- Doble Sentido; Limpiezas Bilur, S.L.; Metro Bilbao; MU Enpresagintza, S. Coop.; Murgibe, S.L.; Guggenheim museoak; OPE Consultores, S.L.; Policlínica Gipuzkoa; Protección y Seguridad Técnica, S.A. (PROSETECNISA); S&F; Suspergintza Elkarteak eta Zubizarreta taldea.

(56) Garrantzitsua da metodologia honek zenbait muga dituela nabarmentzea; zehazki, ezin dira aukera-berdintasunerako planen ezarpen egiazko eta eraginkorraren dimentsio guztiak antzeman, ezta dokumentatuta ez dagoen enpresaren aukera-berdintasunerako faktorerik edo estrategiarik ere. Horretarako, azterketa zehatzagoa egin beharko litzateke, enpresaz enpresakoa, baina horrek azterketa honen helburuak gainditzen ditu. Dena den, horrek ez du eragozten lortutako ondorioak kontuan hartzea. Gainera, neurri batean, muga hori gainditu egin dugu, lantaldeak sortuz, eta haiek ateratako ondorioak aurrerago azalduko ditugu

**EMAKUNDE/
EMAKUMEAREN EUSKAL
ERAKUNDEAK EUSKAL
AUTONOMIA ERKIDEGOKO
ENPRESETAN ETA BESTE
ERAKUNDE BATZUETAN
AUKERA-BERDINTASUNA
BULTZATZEKO ERAGILE
GISA DAUKAN ROLA**

6.1

Euskal Autonomia Erkidegoko aukera-berdintasun estrategia aztertzeke, beharrezkoa da Emakunde/EEEk, Eusko Jaurlaritzaren barruan berdintasun arloan erantzukizun handiena daukan erakunde publiko gisa, aurrera daraman politika aipatzea. Emakunde/EEEri Euskal Autonomia Erkidegoko enpresetan eta elkarteetan gizon eta emakumeen arteko aukera-berdintasunaren aldeko politika aktibo bat ezartzea eskatzeko arrazoia da haren esku-har-tzerik eta partaidetzarik gabe berdintasun arloan aurrerapausoak ematea bideraezina den uste osoa dagoela.

Politika horrek ondorengo jarduera-ildoak dauzka:

1. Enpresei aholkularitza ematea eta Berdintasunerako Lankidetzak erakundeak izendatzea.
2. Berdintasunaren inguruko diagnostikoak eta planak egiteko diru-laguntza deialdiak egitea.
3. Laguntza-materialak prestatzea.
4. Aholkularitza enpresak homologatzea.

**ENPRESETAN ETA ERAKUNDE
PRIBATUETAN AUKERA-
-BERDINTASUNAREN
PRINTZIPIOA EZARTZERA
ZUZENDUTA DAUDEN
EMAKUNDE/EEE-REN
JARDUERA-ILDOAK**

6.1.1

**ENPRESEI AHOLKULARITZA EMATEA
ETA BERDINTASUNERAKO LANKIDETZA
ERAKUNDEAK IZENDATZEA**

Hasteko, aukera-berdintasunerako planak ezartzea sustatzeko asmoz, Emakunde/EEEk enpresen eta entitate pribatuen aholkulari funtzioa betetzen duela esan behar dugu.

Zehazki, Lankidetzaren erakunde izendatzea eskatzen dutenena (57). Laguntza horren esparruan, Emakunde/EEEK entitateei aukera-berdintasunaren arloko diagnostiko bat eta jardueraren plan bat egiteko eskatzen die. Horiek ondorengo premisetan oinarritu behar dute:

- Prozesuak partaidetzan oinarritu izan behar du, hau da, langileek eta haien ordezkariak prozesu osoan parte hartu behar dute, eta horrek zera eskatzen du:
 - Langileek beren enpresako berdintasun egoerari buruz duten iritzia jaso behar da, gabeziak eta ahuldadeak ezagutzeko.
 - Eskatutako neurriei buruzko erabakiak hartu.
 - Eta prozesu osoari buruzko informazioa itzuli, planean jasotako ekintzen lehenespena barne.
- Entitateetako pertsona guztiak aukera-berdintasunaren arloan trebatzea eta sensibilizatzea partaidetza eraginkorra izatea eta enpresan aukera-berdintasuna ezartzea lortzeko oinarritzko zutabetzat jotzen dira.

Aukera-berdintasuna lortzeko bi tresna: egoeraren diagnostikoa eta plana

Emakunde/EEEK enpresei aukera-berdintasunaren arloan aholkularitza emateko daukan politikak bi tresna giltzarri erabiltzen ditu: egoeraren diagnostikoa eta aukera-berdintasunerako plana egitea. Hala, enpresen hasierako egoera ezagutzea eta emakume eta gizonen aukera-berdintasunari buruzko diagnostiko bat egitea beharrezkoa da arlo horretan urratsak egin nahi dituzten erakundeek behar eta helburuetara egokitutako planak egiteko.

Hala, Emakunde/EEEK erakundeei diagnostiko hori egiteko eta informazioa lortzeko eskatzen die, enpresan sexu-bazterketa saihesteko eta emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna sustatzeko beharrezkoak diren neurrien inguruko erabaki egokia hartu ahal izateko. Horretarako, ondorengo alderdiak ikertzeko teknika kuantitatiboak eta kualitatiboak ezartzea proposatzen du:

- Erakundearen, haren jardueraren esparruaren eta ingurunearekin daukan harremanen profila.
- Entitateko emakume eta gizonen lan baldintzak.
- Enpresaren kultur eta kudeaketa arloko elementuak.

Zehazki, entitate eskatzaileei galdegiten die azterketa sexu aldagaia kontuan hartuta egitea, eta, era berean, dibertsitatea ere aintzat hartzea, 4/2005 Legean jasota dagoen bezala, diskriminazio anitzeko egoerak identifikatzeko –halakorik gertatzen bada–, eta, gutxienez, ondoko hauekin lotuta:

- Aldagai soziodemografikoak: ikasketa maila, adina eta familia-ardurak.
- Enpresan egiten duten lanarekin lotutako aldagaiak: kontratu mota, jardunaldia, antzinatea eta lan kategoriaren arabeko ordainsariak.

57) Aurretik adierazi dugun bezala, 1994ko azaroaren 8ko 424/94 Dekretuak arautzen du figura hori. Hala ere, 2012an araudia aldatzea aurreikusita dago, alderdi batzuk zehaztearren.

- Enpresaren egiturarekin lotutako aldagaiak: enpresaren organigrama eta emakumeen eta gizonen kokapena, lan maila eta kategorien arabera, baita sailetan zer presentzia daukaten ere.

Halaber, diagnostiko horren esparruan, entitatearen politikak aztertzea exijitzen du, betiere genero-ikuspegia kontuan hartuta, politika horiek emakumeengan eta gizonengan eragin ezberdina daukaten ikusteko, jarraian adieraziko ditugun alderdiei lotuta:

- Hautaketa, sustapen eta ibilbide profesionala garatzeko politikak.
- Ordainsarien politika.
- Informazio politika.
- Norberaren bizitza, lana eta familia bateratzeari lotutako politika.
- Lan osasuneko politika.
- Genero indarkeria eta sexu jazarpen kasuen eta sexu-bazterketaren inguruko politika.
- Komunikazio politika.
- Entitatearen produktuak eta zerbitzuak eta indarrean dauden bestelako planak.

Aukera-berdintasunaren arloko ekintza planari dagokionez, Emakunde/EEEk ezinbesteko-tzat jotzen du egoeraren diagnostikoan hobetu beharreko gisa identifikatu diren alderdiei erantzutera bideratutako neurri zehatzak dokumentuan jasotzea. Gainera, horretarako beharrezkoak diren neurriak ezarri beharko dira, aipatutako neurriak eraginkorrak eta eragingarriak izan daitezen, lortu daitezkeen emaitzei dagokienez, eta planaren ahalik eta bidegarritasun handiena bermatzea.

Zehazki, ekintza planak bete behar dituen baldintzei buruzko xehetasunak jarraian aipatuko ditugu:

- Esku-hartze arloetan banatuta egon behar du. Arlo horien barruan, planteatzen diren xedeak lortzeko programatutako helburu eta ekintza zehatzak bilduko dira.
- Urte anitzekoa izan behar du, eta epeak zehaztuta eduki behar ditu.
- Ekintza bakoitza gauzatzeaz arduratuko diren pertsonei/sailei bideratutako aurrekontu bat eduki behar du.
- Emakumeen eta gizonen arteko ezberdintasunen murrizketan emaitzak aurreikusi behar ditu.
- Jarraipen eta ebaluazio sistema bat eduki behar du, eta enpresan plana gauzatzeaz, jarraipena egiteaz eta ebaluatzeaz arduratuko den batzorde bat.

BERDINTASUNAREN INGURUKO DIAGNOSTIKOAK ETA PLANAK EGITEKO DIRU LAGUNTZA DEIALDIAK EGITEA

Emakunde/EEEren beste esku-hartze arloetako bat, aurreko atalean zehaztutako aholkularitza osatzera eta diruz laguntzera zuzendua, urtean behin diru-laguntza deialdi bat egitea da, lehiaketa bidezkoa, enpresa eta entitate pribatuentzat, aholkularitza-enpresa homologatu bat kontrata dezaten, berdintasunaren inguruko diagnostiko bat eta plan bat egiteko.

Aurkeztutako laguntza teknikoko proposamenetan kalitatea eta homogeneousuna bermatzea da Emakunde/EEEK homologatutako aholkularitza-enpresa bat kontratatzea exijitzeko arrazoia. Berdintasunaren inguruko diagnostiko bat eta plan bat egiteko laguntza emateaz gain, aholkularitza-enpresak, gutxienez, emakumeen eta gizonen lan arloko berdintasunari buruzko sentsibilizazio/prestakuntza saioak, guztira hamar orduz, egitea da. Ikastaro horrek diagnostikoa kontrastatzeko eta berdintasun-plana diseinatzeko oinarri gisa balio behar du, eta, gutxienez, langileen lagin adierazgarri batentzat egin behar da.

Hauek dira diru-laguntza lortu nahi dituzten enpresek eta entitate pribatuek bete behar dituzten baldintzak:

- a) Herri-administrazioek ezin dute partaidetzaren edo kontrol zuzen edo zeharkakoaren gehiengoia eduki.
- b) Entitatearen zuzendaritza-lanak eta kudeaketa administratiboa Euskal Autonomia Erkidegoan egin behar dituzte. Horretarako, egoitza soziala Euskal Autonomia Erkidegoan eduki behar dute. Edo, kontrako kasuan, Euskal Autonomia Erkidegoan kokatutako lantokiak izan, eta haien zuzendaritza- eta administrazio-organoeak, ebazpen honetan aipatzen diren berdintasun arloko ekintza planen edukia betetzeko, entitatean behar adinako aldaketak egin ahal izateko moduko kudeaketa ahalmena eta autonomia eduki behar dute.
- c) EAEko lantokietan 10etik 250era bitarteko langile kopurua eduki.
- d) Enpresei eta entitateei emakume eta gizonen berdintasun arloko laguntza teknikoa ematen dieten aholkularitza-enpresen homologazioa arautzen duen 2004ko ekainaren 8ko 105/2004 Dekretuaren arabera homologatutako aholkularitza-enpresa baten laguntza teknikoa kontratatu edo kontratatzeke konpromisoa hartu izana.
- e) Entitatea emakumeen eta gizonezkoen berdintasunerako Lankidetzaren erakunde bilakatu arte zuzendaritzak prozesuarekin jarraituko duen konpromisoa adieraztea, 1994ko azaroaren 8ko 424/1994 Dekretuak, Emakumeen eta Gizonezkoen Aukera-berdintasunerako Lankidetzaren erakundearen figura arautzen duenak, ezarritako baldintzetan.
- f) Zuzendaritzak entitateko pertsona bat prozesua dinamizatzearen arduradun izendatzea.
- g) Aurreikuspenen arabera laguntzak izango duen barne eta kanpo eraginari buruzko txosten bat aurkeztea.
- h) Gauzatzeko urterako lan proposamen bat aurkeztea. Alderdi hauek bildu beharko ditu: diagnostikoan gainbegiratu beharreko alderdiak, erabiliko den metodologia kuantitatiboa eta kualitatiboa, emakume eta gizonen berdintasunaren inguruko sentsibilizazio/prestakuntza saioetarako (gutxienez, hamar ordu) programa, ekintza plana egiteko prozesua, barne lantaldea eta lantaldea osatzeko irizpideak, kronograma eta aurrekontua.

Modu berean, ondorengo entitateek ere ezingo dute deialdian parte hartu: diru-itzulketa edo zigor prozesu batean sartuta daudenak, sexu-diskriminazioagatik administratiboki edo penalki zigortu dituztenak, 2005eko otsailaren 18ko Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako 4/2005 Legeari jarraiki (2005eko martxoaren 2ko EHAA) horretarako debekua jaso dutenak eta/edo diru-laguntzak edo laguntza publikoak lortzeko aukera galaz dien zigorra jaso dutenak edo laguntzak jasotzeko legezko debekua jaso dutenak.

e) baldintzan adierazi bezala, enpresei Lankidetzaren erakunde bihurtzeko konpromisoa hartzeko eskatzen zaie. Izendapena lortzeko, entitateek diagnostiko bat eta berdintasun-plan bat aurkeztu behar dituzte, eta, horrez gain, nolabaiteko ibilbidea egin dutela frogatu behar dute; hau da, planeko hiru neurri garrantzitsu, gutxienez, ezarrita dauzkatela.

AUKERA-BERDINTASUNAREN INGURUKO DIAGNOSTIKOA ETA PLANA DISEINATZEKO ETA EGITEKO LAGUNTZA TEKNIKOA EMANGO DITUZTEN AHOALKULARITZA ENPRESEN HOMOLOGAZIOA

Aurretik aipatu dugun bezala, entitateei aholkularitza emateko prozesuan, funtsezko figura bat dago: Emakunde/EEEk lan hori egiteko homologatutako aholkularitza-enpresena. Homologazio horren bitartez, diru-laguntza jasotzen duten enpresei aholkularitza behar adina ezagutza dituzten aholkularitza-enpresek emango dituztela bermatu nahi du Emakunde/EEEk; berdintasunaren inguruko ezagutzak, eta, bereziki, enpresa-kulturaren eta antolaketaren ingurukoak.

Enpresei eta entitate pribatuei emakume eta gizonen berdintasun arloko laguntza teknikoak emateari buruzko 2004ko ekainaren 8ko 105/2004 Dekretuak arautzen du prozesuaren homologazioa (58). Prozesu horretarako deialdia 2004ko ekainaren 9ko Ebazpenaren bitartez (59) egin zen, eta 2005eko apirilean hasi zen homologazioak egiten; dena den, homologazioetarako deialdia urte osoan dago zabalik (60).

LAGUNTZA MATERIALAK PRESTATZEA

Azkenik, Emakunde/EEEren beste esku-hartze ildo bat enpresek berdintasunerako politikak garatzea errazteko materialak eta lan-tresnak egitea da. Hala, besteak beste, material hauek aipa ditzakegu (61):

- Berdintasunaren inguruko diagnostikoak eta planak egiteko metodologiak.
- Hautaketan eta sustapenean bereizketarik ez egiteko gidak.
- Sexu-jazarpenaren eta jazarpen sexistaren aurkako protokoloa.
- Azterketak, horien artean hauxe bera, ikerketa egitasmoak eta erakundeetan berdintasuna jorratzeko beste modu batzuei buruzko ezagutzak areagotzera zuzendutako bekak.

(58) Dekretuko 2. eta 5. artikulua aldatu egin zituzten, 2010eko abenduaren 28ko 348/2010 Dekretuaren bidez; hau da, enpresa eta entitateei emakume eta gizonen berdintasun arloan laguntza teknikoak emango dieten aholkularitza-enpresak homologatzeko dekretua aldatzen duen beste dekretu baten bidez.

(59) Emakunde/Emakumearen Euskal Erakundeko zuzendariaren 2004ko ekainaren 9ko EBAZPENA, zeinaren bidez enpresa eta entitateei berdintasun alorrean laguntza teknikoak emango dieten aholkularitza-enpresak homologatzeko deialdia egin den (http://www.euskadi.net/cgi-bin_k54/bopv_20?c&f=20040714&a=200403838).

(60) Jarraian dagoen webgunean, homologatutako aholkularitza-enpresak ikus daitezke: http://www.emakunde.euskadi.net/u72-igualorg/eu/contenidos/informacion/homologadas/eu_emakunde/homologadas_listado_eu.html

(61) Emakunderen webgunearan bitartez, material hauetako batzuk eskura daitezke: <http://www.emakunde.euskadi.net/u72-subhome6/eu/>

Emakunde/EEEk Euskal Autonomia Erkidegoko enpresetan eta elkar-
teetan emakume eta gizonen arteko aukera berdintasunerako politi-
ka aktibo bat ezartzearen alde egiten du, bere esku-hartzerik eta par-
taidetzarik gabe berdintasun arloan aurrerapausoak ematea bide-
raezina den uste osoa izanda.

Politika horrek ondorengo jarduera-ildoak dauzka:

1. Enpresei aholkularitza ematea eta Berdintasunerako Erakunde La-
guntzaileak izendatzea.
2. Berdintasunaren inguruko diagnostikoak eta planak egiteko diru-
laguntza deialdiak egitea.
3. Laguntza-materialak prestatzea.
4. Aholkularitza-enpresak homologatzea.

EMAKUNDE/EEE-K ENPRESETAN ETA ENTITATEETAN EMAKUMEEN ETA GIZONEN BERDINTASUNA SUSTATZEKO DAUKAN POLITIKAREN ERAGINA

6.1.2

Zalantzarik gabe, orain arte deskribatutako politikak, Emakunde/EEEk enpresetan eta enti-
tateetan aukera-berdintasuna sustatzeko eraturakoak, giza kapitalean, egiturazko kapitale-
an eta harremanen kapitalean nahiko eragin nabarmena sortzeko jaio dira, eta, azken fine-
an, euskal gizartean hazkundera eta garapen ekonomiko iraunkorra sortzeko.

Lehenik eta behin, Emakunde/EEEren alor horretako politika sakonki aztertu ondoren,
nabarmentzekoa da instituzio horrek garbi daukela aukera-berdintasunaren printzipioa era-
kunderen estrategiaren parte bilakatzea eta plan bat onartze hutsera ez mugatzea garran-
tzitsua dela. Eta, ildo horretan, horrek enpresa eta entitateetan eragiten dituen zailtasunez,
mugez eta erreparoez ohartuta, aukera-berdintasunaren inguruko trebakuntza eta sentsibi-
lizazioa sustatu beharra dagoela azpimarratzen du, pertsonak aldatzea lortzeko modu
onena delako; izan ere, pertsonak dira, azkenean, erakunde guztien oinarria. Beste alde
batetik, partaidetza prozesu bat babestea mesedegarria da, era berean, enpresa edo enti-
tateetan aukera-berdintasunaren printzipioa eta hari lotutako onura guztiak –bai ekonomi-
koak, bai sozialak– propio gisa barneratzen joateko, zerikusirik ez daukan kanpoko institu-
zio batek inposatutako behar edo betebeharrak gisa ikusi beharrean.

Puntu horretara iritsita, zera galdetu diezaiokegu geure buruari: zer eragin daukate
Emakunde/EEEren politikek giza kapitalean? Bada, aurreko epigrafeetan ikusi dugun beza-
la, aukera-berdintasunak enpresaren giza kapitalean eragin eta hobetzen du, hainbat alder-
ditan (talentua erakartzea eta horri eustea, laneko giroa hobetzea, motibazio handiagoa, eta
abar). Berdintasunak giza kapitalean sortzen dituen onuren transmisio-mekanismo horretaz
jabetuta, Emakunde/EEEk aholkularitza jasotzen duten entitateei giza baliabideen egoera-
ren diagnostikoan sakontzeko eskatzen die. Hala, diagnostikoak emakumeen eta gizonen
arteko ezberdintasun potentzialak agerian uzteko, eta, ondorioz, horiek desagerrazteko

neurri zuzentzaileak eratzeko jaso behar dituen alderdiak (62) zehaztu ditu. Arazoa konpontzeko lehenengo pausoa haien berri izatea, nolakoak diren jakitea, horri buruzko gogoeta egitea eta erantzun bat ematea da.

Halaber, giza kapitalarekin lotuta, Emakunde/EEEk berdintasunaren inguruko trebakuntza ematearen aldeko apustua egiten du. Gainera, entitateko xede-taldeen arabera, adibidez, zuzendaritzako lanpostuetara eta pertsonak kudeatzeko ardura daukaten beste lanpostu batzuetara zuzendutako berriazko trebakuntza bereizten ditu. Trebakuntza enpresako giza kapitala areagotzeko bide gisa ulertzen da, baina baita, esan dugun bezala, erakundearen kultura, egiturazko kapitala, aldatzeko oinarri gisa ere.

Emakunde/EEEren politikak egiturazko kapitalean daukaten eraginari dagokionez, instituzio horrek berdintasun eta dibertsitate handiagoko enpresa-kultura baterantzko aldaketa dakarten faktoreak bultzatzearen alde egiten du, berdintasun politikak bultzatzea, ezartzea eta horiei eustea ez dadin unean-unean entitatea zuzentzen edo osatzen duten pertsonen mende egon. Zehazki, zera eskatzen du:

- Berdintasuna estrategikoki barneratzea, hitzarmenetan, enpresako itunetan, plan estrategikoetan, trebakuntza planetan eta abar sartuta.
- Pertsonak kudeatzeko prozesu guztiak sistematizatzea (hautaketa, sustapena, trebakuntza, adiskidetzea eta abar), eta, ondoren, sendotzea eta aplikatzea.
- Kristalezko sabaia hautsi eta segregazio horizontala murriztearen, estereotipoak deuseztatzea eta oztupoak kentzea, ekintza positiboko neurriak ezarriz.
- Sexu-jazarpena eta sexuarekin lotutako jazarpen kasuak saihesteko eta tratatzeko protokolo bat ezartzea.

Beste alde batetik, harremanen kapitalari dagokionez, Emakunde/EEEk bere txostenetan azpimarratzen du bezeroei balioa eskaintzea eta beste entitate lehiakideetatik bereizteko gai izatea garrantzitsua dela; izan ere, askotan, genero berdintasunarekin lotutako alderdiek ospea eta marka hobetu nahi dituzten enpresen gizarte erantzukizun korporatiboko politikan (GEK) protagonismo handiagoa lortzen dute.

Indarrean dagoen esparru juridikotik abiatuta, berdintasun-plan bat edukitzea eta/edo berdintasunaren aldeko politika bat gauzatea beste entitate batzuekin alderatuta administrazioaren kontratuak eta diru-laguntza publikoak lortzeko abantaila bat izan daiteke. Ildo horretan, administrazioak sinatzen dituen diru-laguntzak, kontratuak eta hitzarmenak bere ingurune hurbilenean berdintasuna bultzatzeko tresna giltzarriak dira. Horregatik, Lankidetzak erakundeei eskatzen die enpresa hornitzaileei eta lankideei berdintasunaren aldeko kontratazio politika exijitzeko konpromisoa hartzeko, eta konpromiso hori Lankidetzak erakunde izendatzeko ere aintzat hartzen da.

Ondorio gisa, Emakunde/EEEk politika eta helburu argiak eta definituak dauzkala, enpresek edo entitateek emakumeen eta gizonen arteko aukera-berdintasuna eraginkortasunez lortzeko egin beharko luketenari dagokionez. Baina egia da ez dela zeregin erraza –ezta guxtiago ere– helburu horiek lortzea -alegia, arauzkotzat jotzen dena lortzea, erakundeen egu-

(62) Exijitzen diren gutxieneko alderdiak, zeintzuk enpresei eta entitateei aukera-berdintasunaren arloan aholkularitza emateko politiken esparruan diagnostiko bat barne hartu behar duten, aurreko 6.1 puntuan, zehatz-mehatz ikus daitezke.

neroko errealitate izan behar litzatekeena-; izan ere, zeregin hori, neurri handi batean, enpresak eta entitateak beren egituretan, prozesuetan, giza kapitalean eta gizartearekiko harremanetan txertatu nahi dutenaren mende dago. Zalantzarik gabe, aukera-berdintasunaren printzipioa enpresaren estrategia gisa egiazki barne hartzea dokumentu zehatz batean, berdintasun-planean, jasotzea baino haratago doa. Plan hori helburu hau lortzeko tresna erabilgarria da: aukera-berdintasuna, lehiatzeko abantaila gisa; balio ekonomikoa sortzen duen abantaila gisa.

Izatez, Lankidetzaren erakunde izendatzearen helburua berdintasunaren aldeko ekintzak egiten dituzten erakundeak balioestea den arren, izendapena lortzen duten erakundeek –batez ere, batzuk besteekin denboran zehar alderatzen ditugunean–, askotarikoak direla erakusten dute, bai berdintasun arloan egiten duten aurrerapen mailari dagokionez, bai giza kapitalarekin, egiturazko kapitalarekin eta harremanen kapitalarekin lotutako alderdietan sakontzeari dagokionez.

Emakunde/EEEk enpresetan eta entitateetan aukera berdintasunaren printzipioa barneratzen laguntzeko eta bultzatzeko dauzkan politikak alderdi hauetan daukate eragina:

- Entitateen **giza kapitalean**: arlo horretako **trebakuntza eta sentsibilizazioa** sustatuta, emakumeen eta gizonen arteko ezberdintasun potentzialak ezagutzen laguntzen duen **diagnostiko** baten bitartez.
- Erakundeen **egiturazko kapitalean**: entitatearen **kultura aldatzeko**, aukera **berdintasuna aldagai estrategiko** gisa ikusarazi, eta, dibertsitatea errespetatuz, prozesuak sistematizatzeko xedea daukaten neurrian.
- **Harreman kapitalean**: **kudeaketa arduratsua eta sozialki iraunkorra** sustatuz, aukera berdintasuna protagonista izanik eta Administrazioarekiko kontratuetan klausula sozialak sartuz.

Hala ere, Emakundek ahaleginak egin arren, egia esan, **azken emaitzak erakundearen borondatearen, konbentzimenduaren eta inplikazioaren mende** daude, egiteko prest daudenaren mende.

AZTERGAI: BERDINTASUN- PLANEN INDARGUNEAK

6.2

Atal honetan, Lankidetzaren erakundeetako berdintasun estrategia formalen eta aukera-berdintasunak enpresen produktibitatean eta lehiakortasunean eragin positiboa izateko literaturak giltzarritzat hartzen dituen alderdien arteko bat-etortzeak aztertuko ditugu. Bereziki, aukera-berdintasunak arlo hauetan zer eragin daukan hausnartuko dugu:

- Enpresaren planteamendu estrategikoan.
- Pertsonengan, giza kapitalean.

- Entitatearen kulturean, egiturazko kapitalean.
- Hirugarrenetikiko harremanak, harremanen kapitala.

**PENTSAMENDU
ESTRATEGIKOA:
EGOERAREN ANALISIA**

6.2.1

Erakunde baten abiapuntua dena delakoa izanda ere, bere estrategiaren oinarriak eta ildo nagusiak birplantea daitezke. Horretarako, bai lortu nahi den helburua, bai abiapuntua aztertu behar dira, aldaketa lorgarri bat diseinatzeko. Ildo horretan, Emakumeen eta Gizonezkoen Aukera-berdintasunerako Lankidetzaren erakunde ia guztiek egoeraren diagnostiko bat aurkezten dute, eta, hala, ezinbesteko betebeharrak hori betetzen dute. Hala ere, entitate batzuen eta besteen diagnostikoaren sakontasun maila nabarmen ezberdina da. Era berean, ikusten denez, zenbat eta handikoa izan erreferentziazko azterketa, orduan eta garapen maila handiagoa lortzen dute planteatutako estrategiek. Hala, aztertutako plan askotan langile multzoaren osaketa, ikuspuntu soziodemografikotik, eta giza kapitalarekin lotutako askotariko alderdiak nahiko sakon lantzen dira; aldiz, egiturazko kapitalarekin eta harremanen kapitalarekin lotutako alderdiak askoz era modu azalekoagoan eta sistematikotasun askoz ere txikiagoarekin jorratzen dira, jorratzekotan.

Horren ondorioz, berrikusketa estrategikoak erakundeetako hainbat sailetan gizonen eta emakumeen presentzia handitu beharra planteatzen du, besteak beste, baina ez du, oro har, egoera horren arrazoiak jasotzen, ezta tradizioz generoarekin lotu diren rolerik enpresan, sektorean edo testuinguru hurbilean daukaten eragina ere. Testuinguru horretan, sexuen araberrako osaketaren eragin kuantitatiboa aztertzen dute, generoarekin lotutako auzi kualitatiboak, ezaugarrien esleitzea eta gizarteratze prozesuen eraginak planteatu gabe. Beraz, ez da maskulino eta femenino gisa ikusten diren ezaugarrien hierarkizazioari buruzko berrikusketa sakonik egiten, genero-ikuspegia azterketan zeharka barneratzeko.

Oro har, berdintasun estrategia planteatzerakoan, moralak, etika eta legezko betebeharrak aipatzen dira, eta eskubide konstituzionalak eta lanekoak ekintzarako giltzarri moduan jasotzen.

Sexua azterketarako aldagai gisa kontuan hartzeak entitatearen hasierako egoeraren lehenengo irudia ikustea ahalbidetzen du, eta beharrezkoa da emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna lortzeko estrategia egoki bat planteatu ahal izateko. Erakunde laguntzaile gehienek eman dute estrategia diseinatzeko beharrezkoa den aurretiazko pauso hori.

Hala **legea** betetzea, nola **etika** eta **moralak**, erakunde laguntzaileen aukera berdintasunaren arloko jarduera-printzipio gisa txertatzen dira.

Aipatu dugun bezala, Lankidetza erakunde gehienek gizon eta emakumeen arteko aukera-berdintasuna langileen eta zuzendaritzaren lan egoera eta baldintzak hobetzeko elementu gisa jorratzen dute. Diagnostikoa egin ondoren, Lankidetza erakunde ia guztiak konturatzen dira beren erakundeetan segregazioa –maila handian edo txikian– existitzen dela; dela horizontala, dela bertikala edo biak.

Ondorioz, kasu askotan, bai hautapen, bai sustapen eta garapen profesionalerako irizpideak esplizituki adieraztea planteatzen da, eta lengoia ez-sexista erabiltzea, segregazioa deuseztatzeko ekintza gisa. Kasu batzuetan, haratago joan nahi izaten dute, hirugarren eragile batzuek egoera horretan betetzen duten rolari buruz hausnartzen dute, eta mota gehiagotako hautagaitzetara iristeko lankidetza neurriak planteatzen dituzte, hautapenaren kasuan, eta, gutxiagotan, sustapenaren kasuan.

Emakumeen eta gizonen arteko aukera-berdintasunarekin zerikusia daukaten gaiei buruzko trebakuntza ematea plan askotan jasotzen dute, langileak edo langile batzuk sentsibilizatzeko modu gisa, baina ez dute zuzendaritzarentzako eta entitatearen estrategia planteatzeko edo birplanteatzeko ardura daukaten langileentzat tresna oinarritzako eta sistematiko gisa ezartzen. Hala, tresna hori ez dute elkarbizitza inklusiboagoa sustatuz gaitasunak areagotzeko edo lan giroa hobetzeko modu gisa planteatzen.

Ildo horretan, Lankidetza erakunde gehienek ekintza nagusietako bat familia eta lana bateatzea eta etxeko erantzukidetasuna sustatzea da. Horretarako, asimetria instituzionalak (adibidez, aitek haurtxoak zaintzeko aukera gutxiago izatea) murrizteko xedea daukaten neurriak ere aurkezten dituzte.

Osagai horiek langileei pizgarriak emateko eta haien konpromiso handiagoa lortzeko ekintzak dira, lana ematen dien entitateak gainerakoen aurrean dauzkan abantaila konparatiboki nabarmentzen dituztelako, eta askotariko balio eta lehentasunak barne hartzen dituztelako. Hala, diruarekin zerikusirik ez duten baina soldata bezainbeste balora daitezkeen ordainak ematen dizkiete. Mota horretako neurriak funtsezkoak dira talentua erakartzeko eta horri eusteko, baita aukera-berdintasuna lortzeko ere, betiere genero-ikuspegia barne hartzen badute eta horietaz baliatzeak ez badu garapen profesionaleko aukerak galtzea ekartzen.

Puntu horrekin lotuta, baina baita sexu eta genero dibertsitateari ematen zaion balio implizituarekin eta esplizituarekin ere, erakunde batzuk emakumeak sustatzeko ahalegina egiten dutela ikusten da. Interes hori agerikoa izateak eta ezartzen dituzten ekintzek, nagusiki, emakumeak, zuzendaritzako postuetara iristeko aukera bere egin dezaten, trebatzera edo sentsibilizatzerazuzenduak, haien bilakaeran eragin positiboa izan dezake. Hala ere, ez dute arazoaren muinean eragiten: emakumeengan maizenik aurkitzen diren ezaugarriak edo funtsean femininotzat jotzen direnei balio txikiagoa ematea.

Aukera berdintasunerako plan gehienetan, aukera berdintasuna barne hartzeak giza kapitalaren jardunean dauzkan ondorio positiboak aitortzen dituzte, eta politika hori **giza baliabideen kudeaketa** politikan sartzen dute.

Hala, diagnostikatutako segregazio bertikal eta horizontalaren aurrean, sexuarekin lotutako bazterketa esplizitua errotik ateratzeko **irizpideak formalizatzea eta ezartzea** planteatzen da. Gainera, lan ingurunetik hara-tagoko munduaren garrantziari buruzko askotariko sentsibilitateak biltzen dituzten ardatzak barne hartzen dituzte, talentua erakartzea eta horri eus-tea bultzatzeko, adibidez: norbere bizitza, familia eta lana **bateratzeko politikak**, eta, kasu batzuetan, **erantzukidetasuna**.

Era berean, kasu aurreratuenetan, zuzendaritza postuetan emakume urri-tasuna gainditzeko neurriak hartzen saiatzen dira, **emakumeentzako tre-bakuntza** erabiliz, sustapen irizpideak esplizituago eta objektiboago bihurtzea helburu duten neurrien osagarri gisa.

ENTITATEAREN KULTURA, EGITURAZKO KAPITALA

6.2.3

Berdintasun-plan gehienetan enpresen egiturazko kapitalari dagokionez aurkitutako aurre-rapauso nagusiak lau osagairekin lotuta daude. Lehenik eta behin, aztertutako planen kopu-ru handi batean, langileak baloratzeko erabiltzen diren prozesuak eta irizpideak –bai hauta-penean, bai sustapenean– esplizituki adierazteko neurriak hartzea erabakitzen dute. Horri esker, erabiltzen ari diren irizpideak azter daitezke eta aldatzea egokia den edo beren kon-tzepzioan generoarekin zerikusia duten joerak jasotzen dituzten eztabaidatu daiteke. Irizpideen eta hierarkien ikusgaitasuna erakundeko kultura aldatzeko funtsezko pausoa da, halakorik behar izanez gero.

Gainera, politikak eta laneko barne metodoak formalizatzeak pertsona bakoitzak generoa-rekin lotuta dauzkan joerak zuzentzea ahalbidetzen du, neurri batean. Hala, entitateak, sai-len edo entitate barruko harremanen ekintza-jarraibideak aldatu eta normalizatu ditzake, formalizatzeaz arduratzen diren pertsonak direnak direla. Adibide adierazgarri gisa, berdin-tasun-planean aukera-berdintasunerako estrategia bera nola formalizatzen den aipa daite-ke. Horrek planaren kontzepzioaren eta diseinuaren azterketa zehatza egiteko aukera ema-ten du, eta, beraz, planaren helburuak lortzeko hobekuntza potentzialak aztertzeko.

Bigarrenik, parte hartzen ari diren Lankidetzak erakunde batzuek aukera-berdintasuna enpre-sak bai langileekiko, bai kanpoaldearekiko komunikazioan txertatzeko ekintzak dauzkate. Ildo horretan, dokumentazioa eta webgunean biltzen diren irudi eta edukiak berrikustea, lengoaia sexista deuseztatzearen –halakorik baldin badago– eta gizonen eta emakumeen berdintasunezko ikuspegia bultzatzearen, gero eta plan gehiagotan bilduta dagoen neurria da, nahiz eta oraindik ez dagoen plan guztietan modu sistematikoan jasota. Horrek langile-ak eta kanpoaldeko inguruneak aukera-berdintasunari ematen dioten garrantzia handitzea ahalbidetzen du. Hau da, enpresen egiturazko kapitala hobetzeko funtsezko tresna hori gero eta gehiago ari da Lankidetzak erakundeek garatutako berdintasun estrategietan sar-tzen.

Hirugarrenik, erakundeek egiten dituzten ekintzetan genero-ikuspegia txertatzeko, beharrezkotzat jotzen da berdintasun-planetan genero arloko trebakuntza barne hartzea. Beraz, ezagutza hori sustatzea da berdintasun-planetan, oro har, aurreikusten den ekintzetako bat. Ildo horretan, trebakuntza horren sakontasunaren, hedaduraren eta lehentasunez jaso behar duten hartzailleen arabera, agian trebakuntza hori ez da genero berdintasuna enpresaren estrategian modu sistematikoan sartzeko eta erakundearen emaitzan eragiteko komenigarriena izango. Hori, adibidez, zuzendaritza-postuetarako eta auziarekiko sentsibilitate txikiena daukaten pertsonetikiko –oro har, gizonak, aurkeztutako diagnostikoen arabera– trebakuntza gabeziarekin lotuta dago. Halaber, aukera-berdintasunerako planetan sumatu dugunez, ez dute aurreikusten gizarte balioen hierarkizazioa zalantzan jartzearekin edo dibertsitatearen garrantziarekin lotutako trebakuntzarik, ez modu esplizituan behintzat. Bi alderdiak Lankidetzaren erakundeek aurkeztutako plan askotan gainditu beharreko alderdi gisa planteatzen ditugu.

Azkenik, oro har eta modu sistematikoan azpimarratzen den arloetako bat sexu-jazarpenaren prebentzioa da. Politika horrek laneko giroa hobetzen du eta langileen segurtasun pertzepzioa handitzen du, batez ere, emakumeena. Era berean, entitateetan botere gehiegikeriak, jarrera esplizituki edo inplizituki sexualak edo genero indarkeria gertaera ahazkoak, fisikoak edo psikologikoak jazotzeko arriskua murriztea bultzatzen du. Erakundeetan sexu-jazarpena prebenitzeak halako gertaerak saihesteko edo, gertatuz gero, salatzeko bideak normalizatzea, orokortzea, formalizatzea eta sistematizatzea dakar. Ondorioz, enpresako egiturazko kapitala hobetzen da; izan ere, arlo horretan pertsonen ongizatea bermatuz, neurri hori martxan jartzen duten Lankidetzaren erakundeetan bi sexuen partaidetza sustatzen edo bultzatzen du, nahiz eta gutxiengoan egon.

Oro har, **egiturazko kapitalari** dagokionez aukera berdintasunerako estrategietan aurkitutako **indarguneen** artean, aukera berdintasuna funtsezko printzipio gisa barne hartzeko ekintzen presentzia orokorra nabarmendu daiteke. Zehazki, ondoko alderdiekin lotuta:

- **Politikak** eta lanerako barne metodoak **formalizatzearekin**: hala, **balorazio eta jokabide irizpideak esplizitu bihurtuko dira**, baita entitateko ohiko prozesuen diseinua, garapena eta normalizazioa ere, posible edo beharrezkoa bada. Hala ere, normalean, sustapen eta garapen profesionalerako politiketan ez da halako formalizaziorik egiten. Hala, horrek joerak antzeman ahal izateko **azterketak** –dela aurretiazkoak dela ondorengoak– egitea ahalbidetzen du, eta, ikusteko modukoak izanda, baita nabariak ere, horiei aurre egitea, eta, beraz, politika horien **diseinua hobetzea**.
- **Komunikazio inklusibo eta ez-sexistarekin**, enpresaren balioak bai kanpoaldera, bai barrura transmititzeko tresna nagusi gisa.
- **Genero arloko trebakuntzarekin**, gizonen eta emakumeen arteko aukera berdintasunak daukan garrantziaren inguruan eta berau lortzeko falta den bidearen inguruan sentsibilizatzen hasi ahal izateko aldaketa eta hausnarketa tresna gisa. Hala ere, planetan planteatzen diren hartzailleak eta trebakuntzaren intentsitatea oraindik ez dira nahikoak aukera berdintasunak enpresen produktibitatean eta lehiakortasunean eragiteko helburua lortzeko.

- **Sexu-jazarpena prebenitzeko** neurriekin, zeintzuk lan ingurunean sexu-gehiegikeriak edo beldurrarazteak edo, sexu-objektu gisa tratzearen ondorioz, pertsonen konfiantza edo presentzia murriztu edo haiekiko errespetua urratzen duten jarrerak deuseztatzea zuzenduta dauden.

KANPOALDEAREKIKO HARREMANAK, HARREMANEN KAPITALA

6.2.4

Nahiz eta ez den aukera-berdintasunerako planen helburu orokor nagusia, Lankidetza erakunde batzuk aukera-berdintasunak entitatearen irudian daukan eragin positiboa baloratzen hasi dira. Alor horretako lehenengo pauso gisa, erakunde askok aldarrikatzen duten helburuetako bat hauxe dela ikusten da, adibidez: Emakunde/EEEk ematen duen Emakume eta Gizonezkoen Aukera-berdintasunerako Lankidetza erakunde izendapena lortzea, horrek bezeroekiko, hornitzaileekiko eta sistema instituzionalarekiko berarekiko harremanean ekar ditzakeen onurak kontuan hartuta.

lido horretan, webgunearen bitartez zabaltzen diren dokumentazioa eta irudi korporatiboa berrikusteak entitatearen ospea hobetzeko aukera ematen du, eta, horren bidez, kanpoaldeko eragileekin lankidetzak sustatzeko edo berdintasunaren aldeko marka-irudia izateko aukera. Azken hori talentua erakartzeko eta horri eusteko amu bat izan daiteke, baita bezeroekiko eta hornitzaileekiko harremanak zabaltzeko eta indartzeko ere.

Entitate gehienek beren berdintasun planetan **Emakundek ematen duen izendapena** lortzeko helburua jaso dute, berdintasunaren aldeko irudi korporatiboa izateak –hau da, gutxienez, aukera berdintasuna baloratzeak eta hobetu nahi izateak– dakartzan onurak bildu ahal izateko. Apustu bat eta gizarteari egiten zaion balio ekarpen bat da. Gainera, entitatea gizartean modu aktiboan eta konprometituan parte hartzen duela erakusten du.

Era berean, **komunikatzeko modua eta** erabiltzen diren **adierazmoldeak** ere plan askotan jorratzen dira. Beraz, badirudi entitateek planetan beren irudiak eta erabiltzen duten lengoaiak bai langileei begira, bai haiekin elkarrekintzan aritzen den inguruneari begira daukaten garrantzia jasotzen dituztela.

**LANKIDETZA
ERAKUNDEEN
BERDINTASUN
ESTRATEGIAK
HOBETZEKO ETA
PRODUKTIBITATEA
ETA LEHIAKORTASUNA
AREAGOTZEKO
IDEIA BATZUK**

6.3

Jarraian, enpresen berdintasun-planetan, entitateen arrakasta hobetzeko garrantzia handiena daukaten faktoreei dagokienez, maiz antzemandako gabeziak erakutsiko ditugu. Faktore horiek enpresentzako alderdi baliotsu hauek bultzatzen dituzte (63):

- Enpresaren planteamendu estrategikoa.
- Giza kapitala.
- Egiturazko kapitala.
- Harremanen kapitala.

**PENTSAMENDU
ESTRATEGIKOA:
EGOERAREN ANALISIA**

6.3.1

Lankidetzaren erakundearen egoerari buruzko diagnostikoetan, langileen sexuaren arabera partaidetzaren azterketa jasotzen da, eta azterketako informazio kuantitatiboa sistematizatzeko ahalegin handia egiten da. Hala ere, aipatutako diagnostiko gehienetan, ez da egoeraren azterketa kualitatiborik egiten. Azterketa horrek aukera emango luke pertsonen erakundearen barruan eta kanpoan esleitzen zaizkien genero-rolen eraginez dauzkaten egoera eta aukera desberdinak edo antzekoak agerian uzteko, langileen ekintzak esparru bideratuak erabakitzen dituztenez gero. Hau da, entitatea osatzen duten pertsonen ezaugarri soziodemografikoak baieztatze hutsetik haratago doan genero-ikuspegia kontuan hartzea falta da.

Horren ondorioz, berrikusketa estrategikoak, besteak beste, erakundeetako arlo guztietan gizonen eta emakumeen presentzia handitzeko beharra planteatzen du, baina ez du, oro har, egoera horren zergatia aipatzen, ezta tradizioz generoekin lotutako rolen eragina ere. Hala, sexuen arabera osaketaren eragin kuantitatiboa aztertzen dute, generoekin eta ezaugarriak esleitzearekin lotutako auzi kualitatiboak planteatu gabe, ezta gizarteratze pro-

(63) Irakurleak hurrengo kapituluaren edukia jarraitu ahal izan dezan, eta, bereziki, informazioa sistematizatzeko erabili dugun sailkapena, 2.2.2 epigrafea berrikustea gomendatzen dugu, aurretik egin ez badute. Epigrafe horretan, kapital intelektualarekin (giza kapitala, egiturazkoa eta harremanen kapitala) lotutako askotariko kontzeptuak argitu ditugu. Hala ere, tipologia eta sistematizatzeko tresna guztiekin gertatzen den bezala, batzuetan, zaila da kategoria baten eta bestearen arteko mugak bereiztea. Hala, adibidez, giza kapitala sustatzetik eratorritako ekintzetako askok (esaterako, trebakuntza ekintzak) egiturazko kapitalean isla izatea espero da, nolabait enpresaren ezagutzaren eta kulturaren parte izatera igaroko direlako.

zesu ezberdinen ondorioak ere. Beraz, ez da maskulinoztat eta femeninoztat jotzen diren ezaugarrien hierarkizazioari buruzko berrikusketa sakonik egiten, eta horrek genero-ikuspegia analisisian zeharka sartzeari ahalbidetuko luke.

Beste alde batetik, nabarmentzekoa da berdintasun-planen motibazio orokorra ez dela enpresek arrakasta izatea eta produktibitatea eta lehiakortasuna hobetzea helburu gisa edo estrategia aplikatzearen ondorioz lortu asmo diren helburu gisa planteatzen. Hala ere, erakutsitako helburuen artean, batez ere berdintasun-plana nolabait enpresaren estrategiarekin edo gizarte erantzukizun korporatiboarekin lotzen duten lankidetzaren erakundeen kasuan, ikusten denez, enpresa batzuek -neurri batean- aukera-berdintasuna eraginkortasunez ezartzeak enpresan arrakasta lortzeko sor ditzakeen onura potentzialak sumatzen dituzte, baina ez dituzte esplizituki jasotzen.

Ikuspegi estrategiko falta horrekin bat etorruta, planen ebaluazio gehienetan ez dute ez planteatzen, ez neurtzen, aukera-berdintasunak zer eragin daukan enpresen produktibitatean eta lehiakotasunean, edo, oro har, onurak edo espero diren emaitzak lortzeari dago-kienez.

- **Genero ikuspegia** eta femeninoztasunaren eta maskulinoztasunaren balorazio sozial eta kulturalen berrikusketa ez dira planteatzen, oro har, entitateen diagnostikoa jasotzen duten txostenetan, eta, agertzen denean, ez da modu sistematikoan egiten. Hala, sexu eta genero kontzeptuak nahastu egiten dira, eta tradizioz **maskulinoztat edo femeninoztat** jo izan diren **balioen hierarkizazio sozialaren** berrikusketa gabezia dago. Beraz, entitatearen barruan horren inguruko gogoeta egitea komeni da, erakundean aukera berdintasuna osoki barneratu, eta, berdintasun planetan, ildo horretan proposatutako helburuak neurri operatibo gisa jaso aurreko ariketa gisa.
- Erakunde gehienek aukera berdintasuna enpresen **estrategiaren giltzarritzat** edo entitateak arrakasta izateko abantaila estrategikotzat jotzen ez dutenez, alderdi hori ez da ebaluazioetan aztertzen edo aintzat hartzen, eta, beraz, ezta strategiaren ondorengo berrikusketetan ere. **Harreman hori erakutsiko duten adierazleak garatzea, zalantzarik gabe, Erakunde Laguntzaileek lotura hori agerian uzteko eta kuantifikatzeko daukaten erronka bat da.**

GIZA KAPITALA: ENTITATEKO KIDE DIREN PERTSONEI BEGIRA

6.3.2

Trebakuntza

Berdintasun-plan askotan, genero arloko trebakuntza ez da lankidetzaren erakunde askok diagnostikatzen duten segregazio bertikaleko eta horizontaleko egoera aldatzeko ezinbesteko tresna gisa ulertzen. Oro har, bi arrazoi ematen dituzte: dela langile guztiek dagoeneko jaso dutela ulertzen dutelako, dela berdintasun-plana egiten duten langileek edo giza baliabide-etako langileek trebakuntza mota hori badaukatela estimatzen dutelako. Ildo horretan, trebakuntza hori, zeina tradizioz generoarekin lotutako rolen existentzia agerian uzteko eta

horiek onartzearen ontasunak zalantzan jartzeko beharrezkoa den, kasu askotan, kontzeptu teoriko batzuk ezagutze hutsera mugatzen da. Zaila da gizarteratze-prozesu ezberdinak, gizartearen zati handi baten etengabeko eragina, eta bizitza osoan barneratutako balore eta irizpide jakin batzuk aldatzea edo birplanteatzea, naturalizat jotzen diren auziak agerian utziko dituen azterketa sistematikoago eta errepikari bat egin gabe. Hala, batzuetan, sexuaren eta generoaren arteko bana-banako harreman baten existentzia naturalizat jotzen da, dela nahita, dela nahi gabe.

Talentua erakartzea eta horri eustea

Beraz, giza baliabideen politiketan aukera-berdintasunaren arloan aurrerapausoak eman diren arren, berdintasun-planetan oraindik ez da nabarmentzen enpresako giza kapitalean sexu eta genero dibertsitateak daukan balioaren kontzeptzio estrategikoa. Gainera, aukera-berdintasunak hautagaitza gehiago eta askotarikoagoak –bai kanpokoak, bai barrukoak– eskura izateko daukan garrantzia ere ez da azaleratzen. Oro har, lan baldintzak hobetzeko modu gisa planteatzen da, dagoeneko lanean ari den giza kapitalaren talentuari eusteko asmoz.

Dena den, ikusten dugunez, lankidetza erakunde batzuek gutxienez sexu barietatea baloratzeko irizpideak sartzea proposatzen dute, baita gizonak eta emakumeak hautatzerakoan edo sustatzerakoan arrakasta edo porrot handiagoa nola lortzen den baloratzeko ere. Ildo horretan, aipatutako egoera, kasu askotan, kanpoaldeko testuinguruaren eta lanpostu bakoitzerako gizon eta emakume hautagaien kopuruak ezberdinak izatearen ondorio gisa ulertzen da.

Paraleloki, soldatetan dauden ezberdintasunak lanpostuek eskarmentua dela-eta berezkoak dituztela argudiatu ohi dute enpresek, egoera horren beste zio posible batzuetan sakondu gabe. Beraz, ez dute emakume talentudun gehiago ez edukitzearen arrazoietako batean sakontzen: emakumeek maizago egiten dituzten jardueri balio txikiagoa ematea eta soldata eskasagoa ordaintzea, oro har, bai maskulinoztat jotzen diren jardueretan, bai femeninoztat jotzen direnetan.

Zuzendaritza eta lidergoa

Zuzendaritza-gaitasunei eta enpresetan zuzendaritza-postuak dauzkaten pertsonengandik espero den lidergoari dagokionez, ez da ia inoiz aipatzen aukera-berdintasunak hobekuntza bat lortzeko daukan garrantzia, baldin eta hobekuntza hori komenigarria eta egokia bada.

Erakunderen batek emakumeak ahalduntzeko proposatzen dituen ekintzetan, hartzaileak oraindik ere emakumeak dira; beraz, ez da kontuan hartzen bai emakumeen, bai gizonen jarrerak eta balorizazioa aldatzeko beharra. Zuzendaritzako postuetan emakume gutxi egotearen arrazoiak ez da hipotetikoki emakumeen nahia edo ahalegina txikiagoa izatea bakarrik, baita zuzendaritzan daudenek –gehienak, gizonak– emakumeen ezaugarriei balio txikiagoa ematea ere. Beraz, oro har, berdintasun-planek, segregazio bertikala eta kristalezko sabaia apurtzeari dagokionez daukaten gabezia nagusietako bat hau da: tradizioz femeninoztat eta maskulinoztat jo diren ezaugarri, gaitasun eta trebetasunak nahastearen garrantzia ez birplanteatzea, ezta bi motak barneratzeak eta haien hierarkizazio tradizionalari uko egiteak edo birplanteatzeak dakartzan onura potentzialen garrantzia ere –hau da, maskulinoztat jotzen dena femeninoztat jotzen dena baino maila handiagoko gisa ikustea–.

Ildo horretan, gutxiengoan dauden taldeen auzia gutxitan jorratzen da aukera-berdintasunaren abantaila potentzialen funtsezko elementu gisa. Segregazio horizontaleko egoerei

dagokienez, auzia planteatu egiten da, gutxienez, kanpoaldeko testuinguruak baldintzatzen duela eta funtzio edo lanpostu zehatz batzuetarako trebakuntza jakin bat daukaten hautagai gutxiago daudela adierazita. Kualitatiboki, nabarmentzekoa da egoeraren azalpen hori, oro har, soilik proposatzea emakumeen proportzioa txikiagoa denean, hau da, adar teknikoetan bakarrik. Aitzitik, langileen artean emakume asko dauzkaten lankidetzak erakundeek ez dute halako egoerarik aipatzen, nahiz eta gainerako sektoreetan emakume gehiago dauden trebatuta. Testuinguru horretan, nabarmentzekoa da giza baliabide urriak eta heterogeneoak erabiltzeak ematen duen lehiazeko abantaila ez dela garrantzitsutzat jotzen edo, gutxienez, ez dela espresuki adierazten.

Gutxiengoak zuzendaritza-postuetan daudenean, diagnostikoetan ez dira baloratzen egoera horrek bai langileen, bai zuzendaritzako kideen motibazioan, ideiak adierazteko erraztasunean eta lankidetzak mailan dauzkan ondorioak, eta, beraz, berdintasun-planetan ez da arlo horretan aldaketak sustatzeko neurririk agertzen.

Beste alde batetik, hainbat lidergo ereduri –adibidez, tradizioz femeninotzat jo diren ezauzgarri askorekin lotuta dagoen lidergo eraldatzaileari– balio handiagoa emateko neurririk ere ez dute jasotzen.

Azkenik, berdintasun-planek, egiturak edo prozesuak aldatzera, ideien trukaketa eta lankidetzak modu optimoan garatuko dela ziurtatu eta bultzatzera eta erakundeetan existitzen den garapen profesionalaren pertzepzioa eta errealitatea hobetzera zuzendutako tresna gisa, muga handiak dauzkatela nabarmendu behar da, nahiz eta alderdi horiek, aukera-berdintasunaren bitartez, enpresen produktibitate eta etekinei dagokienez irabazi handiagoak sustatzen dituzten.

Oro har, berdintasun planek **giza kapitalaren** egoerari lotuta dauzkaten **ahuldade** nagusien artean, nabarmentzekoa da ez dutela ondoko alderdien bitartez aukera berdintasuna hobetzeko neurririk jasotzen edo, jasotzekotan, gutxi direla:

- **Generoaren inguruko trebakuntza** sistematikoa, orokorra, eta, bereziki, **zuzendaritza-postuak betetzen dituzten pertsonen zuzendua**, tresna estrategiko gisa.
- **Genero dibertsitatea lehiazeko abantaila gisa** eta giza baliabide potentzial eta erreal gehiago eta askotarikoagoak eskuratzeko iturri gisa baloratzea.
- **Emakumeek** egiten dituzten jardueren **ordainsaria eta balorazioa zehazteko irizpideak birplanteatzea**, eta garapen profesionalerako eta ordainsari maila zehazteko irizpideek emakumeen eta gizonen aukera berdintasuna bermatuko dituzten sustapen profesionaleko politikak formalizatzea.
- Bai **gizonak**, bai **emakumeak**, oro har, ohartaraztea, dela berdintasun planen bidez, dela beste edozer alternatibaren bitartez, **hainbat lidergo estilotako zuzendaritza talde mistoak** –estilo eraldatzailea barne– edukitzea beharrezkoa dela, taldeko kide guztien motibazioa handitzeko eta garapen profesionala areagotzeko funtsezko elementu eragile gisa.

Aurreko epigrafean landutako azken gaiak zerikusia du, hain zuzen, planek aukera-berdintasunaren hobekuntzan daukaten eragin mugatuarekin, erakundearen egiturazko kapitalari dagokionez. Nahiz eta zenbait lankidetzak erakundeak diagnostikoari buruzko txostenetan adierazten duten talde mistorik ez dagoela erakundearen sailetan edo hierarkietan, gehienek ez dute esaten, sistematikoki eta oro har, beharrezkoa dela aukera-berdintasuna –hau da, gure kultura femininotzat eta maskulinotzat hartzen diren zenbait ezaugarri eta gaitasun neurri berean baloratzea– beren baitan hartzen duten prozedurak aplikatzea eta irizpideak eta balorazioak zehaztea.

Lehen ere esan dugunez, berdintasun-planak, orain arte eta nola eginda dauden ikusita behintzat, baliabide mugatuak dira enpresaren beraren kultura aldatzeko. Izan ere, ez dituzte prozesu edo irizpide esplizituak ezartzeko eta zuzendaritza-taldeak eta langileek horiek normaltasunez erabiltzeko ekintza zehatzak barne hartzen, erakundeko kide gehienek onartzen dituzten ideiekin edo proposamenekin bat ez datozen beste batzuk adierazteko aukera babestu eta balioestearren. Argi dago, bestelako politikarik ezean, erakundeek ez dutela kontuan hartzen zenbateko garrantzia duen segurtasun psikologikoak gutxiengoan daudenean beren potentziala garatzeko, eta horrela, enpresak berrikuntza maila handiagoa eta hainbat egoeratarako egokitzeko aukera handiagoa lortzeko. Hortaz, produktibitatea handitzeko aukera txikitzen da.

Prozesu guztietan ideiak adieraztea eta gaitasunak eta ezaguerak erabiltzea sustatzeko politika aktiboak ez edukitzeak, batez ere, gutxiengoan daudenei dagokienez, aukera-berdintasunik ez dagoela eta enpresak horren aurka ez duela ezer egiten adierazten du. Horrek eskuratu ahal izango lituzkeen baliabide heterogeneo baliotsuak erabiltzea eragozten dio, baita gainerako baliabideekin ahalik eta lankidetzak handiena izatea ere.

Ildo berean, gizarteak maskulinotzat jotzen denari femininotzat jotzen denari baino hierarkia maila handiagoa ematea ezbaian ez jartzeak –esaterako, jendearen ustez erabakiak hartzen diren postuak betetzeko profil egokia zein den zehazteari dagokionez– erakundearen kultura aldatzea eragozten du, eta, beraz, enpresaren balioen artean aukera-berdintasuna prozesu formaletako eta informaletako, aurreikusitakoetako eta bat-batekoetako, oinarritzko irizpide gisa barne hartzea.

Azkenik, aukera-berdintasunak ematen dituen abantaila estrategikoen inguruko onarpen eskasa edo ikuspegi falta dagoen bezala, zuzendaritza-postuetan, merkataritza-koetan eta produktuak eta estrategiak diseinatzeako postuetan, sexu-dibertsitatea ez da lortu beharrezko helburu gisa planteatzen. Testuinguru horretan, planetan jaso diren neurriak ez dira egiturazko kapitalaren ikuspegitik planteatu, giza kapitala motibatzearen eta garatzearen ikuspegitik baizik, eta, gainera, zenbait kasutan baino ez.

Laburbilduz, berdintasun-plan gehienetan, ez da, esplizituki, erakundeko bi sexuetako kideek ongien ezagutzen dituzten merkatuak kontuan hartzen dituen produktu-bereizketarik lantzen. Azken finean, ez dago eta ez da sustatzen aukera-berdintasunaren ikuspegi «ekonomikoa», enpresaren lehiakortasuna garatzeko funtsezko elementu gisa.

Oro har, berdintasun planetan, **egiturazko kapitalaren** egoerari buruz hautemandako ahulezien artean, nabarmentzeko modukoa da aukera berdintasuna hobetzeko jarduerarik ez dagoela edo oso gutxi daudela alderdi hauetan:

- **Prozesu inklusiboen sistematizazioa eta orokortzea**, modu berean balioetsiko dituztenak tradizionalki femeninotzat hartu diren kulturako ezaugarriak, ezagutzak eta gaitasunak, eta maskulinotzat hartzen direnak, eta hala, sexuagatiko edo generoagatiko desberdintasunak adierazteko segurtasunean eragiteko. **Politika** horrek, halaber, **aktiboa** izan beharko luke, bai eta denboraren joanean errepikakorra ere, enpresaren antolaketa-kulturan eta egiturazko kapitallean eragiteko; izan ere, egoera ekonomikoak, sozialak, kulturalak eta instituzionalak ez du hala balioesteko joera, eta hortaz, **femeninotzat hartzen diren ezaugarriak** desabantailan daude, **lankidetzeta eta elkarrizketa**, esaterako.
- **Bi sexuetakoak eta generoetakoak kontuan hartzea**, oro har, eta emakumezkoen ikuspegia, bereziki; izan ere, abantaila estrategiko bat da, **produktu eta merkatu berriak bereizteko eta dibertsifikatzeko**, eta horrez gain, emakumezkoaren ikuspegia funtsezkoa da, zuzeneko merkatuan zein erosteko azken erabakian. Hau da, aukera berdintasuna funtsezko elementutzat hartu behar da, enpresa haz dadin edo bere horretan jarrai dezan, merkatu garrantzitsua delako eta zabaltzen ari delako.

**HARREMANEN KAPITALA:
KANPOKOAREKIKO
ELKARREKINTZA AZTERTUZ**

6.3.4

Erakundearen harremanen kapitalean eragin handiena izan dezaketen ekintzetako bat aukera-berdintasuna gizarte erantzukizun korporatiboaren parte gisa aintzat hartzea da. Hala ere, aukera horri ez zaio, oro har, lehentasunik ematen berdintasun-planetan; horren ondorioz, lankidetzeta erakundeak testuinguru hurbilean daukan eragina murrizten da, eta erakundeak bere gain hartutako aukera-berdintasunarekiko konpromisoa besteei adierazteko eta zabaltzeko aukera galtzen da.

Hauteman dugun ahulezia nagusia hau da: **aukera berdintasuna Enpresaren Gizarte Erantzukizunaren printzipio estrategiko gisa kontuan ez hartzea**, ez eta horrek inguruan duen eragina ere. Halaber, ez da erakusten, sistematikoki, bi sexuak eta generoak kontuan hartzen dituen **enpresaren irudia**, kanpoko aldearekin lankidetzeta handiagoa sustatuko duena; gainera, horrek dakarren malgutasuna eta egokitze-gaitasuna ere galtzen da.

**TALDEKO ANALISIAREN
BIDEZKO IKASKETA:
ORO HAR ERABILITAKO
BIDEAK ETA SUSTATU
BEHARREKO
BESTE BATZUK**

6.4

Jarraian, lankidetzaz erakunde gehienetan hautemandako lehentasunak bildu ditugu:

INDARGUNEAK ⁽⁶⁴⁾		
PENTSAMENDU ESTRATEGIKOA	<ul style="list-style-type: none"> • Sexua, azterketako aldagai gisa. • Legea betetzea. 	
GIZA KAPITALA	EGITURAZKO KAPITALA	HARREMAN KAPITALA
<ul style="list-style-type: none"> • Aukera-berdintasuna, giza baliabideen kudeaketa hobetzeko irizpide gisa. • Hautaketa- eta sustapen-prozesu formalizatueterako irizpideak finkatzea eta ezartzea. • Norbere bizitza, familia eta lana bateratzeko politikak eta erantzukidetasun politikak barne hartzea, talentua erakartzeko eta horri eusteko neurri gisa. • Emakumeen zuzendaritza alorreko trebetasunak eta gaitasunak indartzeko prestakuntza sustatzea, erabakiak hartzeko lanpostuetan erantzukizun handiagoa har dezaten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Berdintasunerako politika gauzatzea. • Balorazio-irizpideak zehaztea. • Gizonen eta emakumeen arteko aukera-berdintasunaren alorreko prestakuntza. • Sexu-jazarpena prebenitzea. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emakunde/EEEren irudia balioestea. • Komunikazioak eta lengoaiaren erabilerak duten garrantziarekiko jarrera aldatzea eta horren gainean sentsibilizatzea.

(64) Indargune horiek dokumentuen azterketan hauteman dira eta testuan luze eta zabal azaldu dira. Nolanahi ere, ondorio batzuk eztabaida-taldeetan lortutako emaitzekin bat ez datozela adierazi behar dugu. Berdintasun-planetakoko eduki formalen eta egiazko aplikazioaren artean desbideratzeren bat gertatu delako izan daiteke.

AHULEZIAK

PENTSAMENDU ESTRATEGIKOA

- Genero-ikuspegia ez hartzea kontuan edo apenas hartzea, eta maskulinoztat edo femeninoztat jotzen denari emandako balioa edo hierarkia esplizituki barne hartzea.
- Aukera-berdintasuna ez da lehiatzeko abantailak sortzen dituen printzipio estrategiko gisa azaltzen edo ikusten.

GIZA KAPITALA

- Genero alorreko prestakuntza zuzendaritza-postuak betetzen dituztenentzat.
- Genero dibertsitatea balioestea.
- Emakumezkoen ordainsari txikiagoa ematea eta nagusiki emakumezkoek egiten dituzten jarduerak gutxiago balioestea.
- Lidergo-estilo ezberdinak sustatzea, bereziki, lidergo eraldatzailea.
- Prestakuntzatik haratago doazen politika zehatzak eta sistematikoak ezartzea, kristalezko sabaia haustera bideratutakoak, emakumezkoak zuzendaritza-postuetan modu eraginkorrean sartu, eta, gero, lanpostuan finka daitezen.

EGITURAZKO KAPITALA

- Bereizkeria edo hasierako desabantaila egoeretan, prozesu inklusiboak eta ekintza positiboak sistematizatzea eta orokortzea.
- Askotariko taldeak eratu eta sendotu daitezen eta elkarlanean aritu daitezen sustatzea, eta talde horiek produktuak eta merkatuak sexuaren eta generoaren arabera bereiztea ahalbidetzea.

HARREMAN KAPITALA

- Aukera-berdintasuna testuingurua aldatzeko printzipio nagusi gisa txertatuko duen gizarte erantzukizun korporatiboko politika bat garatzea.
- Kanpo-irudiari eta lankidetzarako gaitasuna sustatzeari begira berdintasunean oinarritutako entitateak izateak duen garrantzia balioestea eta kontuan hartzea.

Iturria: Geuk egina.

Lankidetzaren erakundeek aurkeztutako abiapuntuko egoerak ikusita, aurreikusitako moduan jarduten badute eta haien berdintasun-planak behar bezala eta eraginkortasunez aplikatu dituztela suposatuz, bi mekanismo nagusi daude lankidetzaren erakundeek enpresaren produktibitatea eta lehiakortasuna handitu direla ikusteko:

- Gizabanakoen produktibitatearen hazkundea, lanpostuak hobeto egokitzearen eta langileen motibazioa sustatzearen ondorioz.
- Politika jakin batzuen kostuen murrizketa –langile berriak lortzeko eta norbere bizitza, familia eta lana bateratzeko politikak, esaterako–, barneko eta kanpoko komunikazioa hobetzearen ondorioz, baita sexuagatiko diskriminazioak eragiten dituen kostu legalen murrizketa ere.

Aitzitik, lehen adierazitako alderdietan neurririk ez hartzeak edo oso gutxi hartzeak esan nahi du oraindik ere zer hobetu asko dagoela, emakumeen eta gizonen arteko aukera-berdintasuna eta genero-ikuspegia sistematikoki ezartzeak eragingo lituzkeen abantailak baliatzeko. Horrenbestez, taldearen eta erakundearen produktibitatean eta enpresaren lehiakortasunean eragin positiboa izateaz gain, gizabanakoen produktibitatea indartu ahal izango litzateke, 5. epigrafean zehaztutako mekanismoen bitartez.

7

**LANKIDETZA ERAKUNDEEK
AUKERA-BERDINTASUNAREN
ARLOAN DAUKATEN
EGOERARI BEGIRA:
LANGILEEN ETA
ZUZENDARITZA TALDEKO
KIDEEN IKUSPEGIA**

Lankidetza erakundeek aurkeztutako agirietan oinarrituta egindako azterketa kualitatibotik atera ditugun ondorioak lankidetza erakundeetan lan egiten duten pertsonen ikuspegiarekin alderatu ditugu, landa-lanaren bidez osatzeko asmoarekin.

Jarraian, eztabaida-taldeetatik eta egindako elkarrizketatik (65) ateratako ondorio nagusiak azalduko ditugu, lehen aztertu ditugun esparru teorikoa eta estrategia kontuan hartuta. Horretarako, testuinguruaren berri emango dugu labur-labur, eta gero, aurreko ataletan erabilitako azterketa eskema bera erabiliko dugu:

- Pentsamendu estrategikoa: aukera-berdintasunaren kontzeptualizazioa.
- Giza kapitalaren alorreko jarduerari buruzko pertzepzioak.
- Egiturazko kapitalari eta harremanen kapitalari buruzko iritziak.
- Aukera-berdintasunak kostuetan duen eraginari buruzko gogoetak.

GOGOETA OROKOR BATZUK

7.1

Errealitate praktikoa, erakundeetan aukera-berdintasuna barneratzearen inguruko eguneroko pertzepzioak kontrastatzeko asmoz, bi eztabaida-talde antolatu genituen (66) eta zuzendaritza-talde bateko emakumezko bati erdi egituraturako elkarrizketa bat egin genion. Horretarako, funtsezkoa iruditu zitzaigun, batetik, lankidetza erakunde batzuetako langileen ikuspegia zein zen jakitea, eta bestetik, zuzendaritza-postuak betetzen zituzten pertsonena.

Lehenik eta behin, nabarmentzeko modukoa da, oro har, entitateek aurkeztutako diagnostikoaren eta berdintasun-planaren eta bi taldeetan parte hartu zuten pertsonen entitatearen egoerari buruz adierazitako iritziaren arteko koherentzia. Horren haritik, berdintasun-planetan hautemandako indarguneak eta ahuleziak, kasu gehienetan, hala direla adierazi dute parte hartu duten pertsonen.

Bigarrenik, aukera-berdintasuna gizarte-balioztat hartzen dute, eta arlo horretan aurrerapausoak eman behar direla uste dute, ez arrazoi ekonomikoengatik edo enpresa-estrategia arrazoiengatik, gizarte alorreko arrazoiengatik baizik; hau da, kasu batzuetan, koherentzia pertsonalagatik, eta, besteetan, entitatearen jarduera-sektorearen koherentziagatik. Horren ondorioz, eztabaidaren muina, batez ere, hau izan zen: berdintasun-planak zer ondorio eragiten dituen lankidetza erakundeetan lan egiten duten gizonen eta emakume-

(65) Berrirori ere, estimatzekoa da lankidetza erakundeetan laguntza ezin baliotsuagoa, bi eztabaida-taldeen parte hartzeagatik, baita aurrez aurreko elkarrizketa egiteko aukera emateagatik ere. Bilera horiek Eusko Jaurlaritzaren Bilboko egoitzan egin genituen, 2011ko urriaren 11n.

Zehazki, erakunde hauek hartu zuten parte:

Drogazaletasuna eta gizarteratzeko zailtasunak dituzten pertsonak gizarteratzeko Zubietxe Elkartea; AZ Procesos Participativos, S.L.; BBK; Betean Auditoria, S.L.P.; Bilbao Metròpoli 30; Bilboko Elizbarrutiko Caritas; Daiteke - Careers & Jobs, S.L.; Elhuyar-Zubize, S.L.U.; Sart federazioa; Ede fundazioa; INVESCO 2000, S.L.- Doble Sentido; Metro Bilbao; Murgibe, S.L.; Guggenheim museoa; S&F, S.L. eta Zubizarreta Consulting, S.L.

(66) Parte-hartzaileak hautatzeko kontuan hartu diren irizpide guztiei buruzko informazio gehiago jakiteko, baita erabilitako metodologiaren ezaugarriei buruzko informazio gehiago jakiteko ere, metodologiari buruzko eranskina kontsulta dezakezu.

en aukera-berdintasunean edo erakunde osoaren aukera-berdintasunean. Aukera-berdintasunak enpresaren produktibitatean eta lehiakortasunean eragiten dituen ondorioak, berriz, apenas hauteman dituzte.

Nolanahi ere, badira nabarmentzeko moduko aldeak ere. Erakundeek hobetu beharreko alderdiei eta dituzten erronkei buruzko iritzia berdintsua da langileen artean, baina zuzendaritza-postuetan lan egiten duten pertsonen artean, jarduerak babesteari eta garrantzitsutzat jotzen dituzten jarduera motei dagokienez, ikuspegi gehiago daude. Horrez gain, ez dira kontuan hartzen, orokorrean eta esplizituki, aukera-berdintasunak erakundeari ekar diezazkiokeen onura ekonomikoak, ezta enpresaren produktibitate eta lehiakortasun hazkundea ere.

Azkenik, adierazi behar da berdintasun-plana eta lehentasunezko jarduera-ardatzak gartztea, argi eta garbi, pertsonen mende dagoela; hau da, plana sustatu duten pertsonen eta zuzendaritzako kideek emandako babesaren eta planarekiko duten konbentzimenduaren mende. Ildo horretan, nabarmendu behar da pertsonen prestakuntzak eta sentsibilizazioak aukera-berdintasunarekin zerikusia duten gaiei ematen zaien babesean eta garrantzian eragina daukala. Horrez gain, zenbat eta denbora luzeagoa igaro estrategia gauzatzen denetik –hau da, plana onartzen denetik– gaur egungo egoerara bitartean, orduan eta oztopo gehiago ikusten dira, bide luzeagoa egin beharra, eta gai-esparru zabalagoa jorratu beharra.

AUKERA- -BERDINTASUNARI BURUZKO IKUSMOLDE ESTRATEGIKOA

7.2

Lankidetzaren erakundeetan aplikatzen diren berdintasun-planen helburu orokorra, ia erakunde gehienetan, erakundeko emakumezkoen eta gizonezkoen artean berdintasun handiagoa lortzea da. Hala ere, erakunderen batek adierazi du emakumeen egoera hobetzea izan duela helburu. Nolanahi ere, helburua lortzeko bideak ezberdinak dira eta helburua ulertzeko modua ere ez da berdina, erakundeetan lan egiten duten pertsonen berdintasunaz duten iritziaren arabera baita.

Bereziki, entitate gehienetan, langileek eta zuzendaritza-taldeko kideek, aukera-berdintasunaren sustapenean, lana eta familia uztartzea bultzatzen duten formulak antolatzeari ematen diote garrantzi handiena, beste alderdi batzuen kalterako (langileen hautaketa, sustapena, eta abar). Horren arrazoia izan daiteke, agian, halako neurriek dagoeneko erakundeetan sartuta dauden pertsonen egunerokoan eragin zuzena dutela.

Azterketa sakonagoa egin duten Erakundeek, berriz, denbora malgutasunez erabiltzearekin zerikusia duten gaiak hartu dituzte funtsezkotzat. Adierazten dutenez, lana eta seme-alaben zaintza uztartzeaz gain, badira beste behar batzuk eta beste alderdi osagarri batzuk pertsonen bizitzan; esaterako, prestakuntza, aisialdia, ustekabeak, familiari buruzko eta norberaren erantzukizunei buruzko zenbait iritzi, etab.

Azkenik, erakunde gutxi batzuk honako hauek dituzte aztergai: aukera-berdintasunak enpresaren barruan eta enpresatik kanpo, eta bien arteko lortura; gizarteak, erakundeak eta eremu pribatuak duten eragina; zer egin gizonezkoen eta emakumezkoen sozializazioaren arloan, ezberdintzat hartzen baitituzte; eta kontuan hartzen dute zer ondorio dituen

horrek pertsonarengan, gizartearengan eta, halaber, erakundearentzat. Hau da, erakunde horiek aukera-berdintasunari buruzko ikuspegi integrala dute, eta horrek gizartean, norbanakoarengan eta elkartean edo enpresan dituen eraginak ere kontuan hartzen dituzte.

Nahiz eta iritzi asko dauden, nabarmentzeko modukoa iruditu zaigu ia guztiek pentsatzen dutela aukera-berdintasunik ezak «emakumeei» eragiten diela batez ere, baita segregazio horizontala eta bertikala oso handia duten arloetan ere. Lankidetzaren erakundeetako eta oso feminizatuta edo oso maskulinizatuta dauden sektoreetako pertsonen antzeko arazoak azaleratu dituzte eztabaidan, segregazio bertikalari dagokionez. Segregazio horizontala, berriz, ez dute, oro har, landu beharreko elementutzat hatu eztabaidan parte hartu duten pertsonen.

Horrez gain, azpimarratzekoa da aukera-berdintasuna lortzeko dauden arazoei edo bideei buruz adierazten dituzten askotariko sentsibilitateak eta ezagutza-mailak. Eztabaida-taldeen agerian geratu da prestakuntza eta sentsibilizazioa oso garrantzitsuak direla, funtsezko bitartekoak baitira pertsonen berdintasunerako estrategian parte har dezaten.

Lankidetzaren erakundeetan, hauek proposatu ohi dute berdintasun-plan bat egitea:

- Pertsona batek edo pertsona-talde batek, gehienak emakumeak; aukera-berdintasunaren aurrera egitea garrantzitsua dela adierazten diote zuzendaritza-taldeari. Halakoetan, zuzendaritzaren oniritzia eta babesa izanik, ez beti neurri berean, pertsona edo talde hori bera prestatzen da ad hoc, eta egiten du berdintasun-plana.
- Beste batzuetan, zuzendaritza-taldeak berak proposatzen du berdintasun-plana egitea, dela Erakundearen helburuarekiko edo jarduera-ildoren batekiko koherentziagatik, dela legeak berak ezarritako agindua betetzeagatik, enpresa handien kasuan. Zuzendaritza-taldeak proposatzen duenean aukera-berdintasunerako plana egitea, haien erakundeetan gehiago garatzen da, eta lorpenak ere handiagoak izaten dira.

Idea proposatzen duenak proposatzen duela, zuzendaritza-taldearen babesa badu, hau da, planak babes formala badu, abian jartzen diren ekintzek ondorioak eragingo dituzte, hain zuzen, zuzendaritza-taldearen babesaren eta inplikazioaren arabera.

Batzuetan, diseinua egiteaz, garatzeaz, praktikan jartzeaz eta berdintasun-planaren ebaluazioa egiteaz arduratzen diren pertsonen ez dute erantzukizun formalik; hau da, hobekuntza eraginkorra lortzeko baliabideak eta bitartekoak antolatzeke erantzukizun formalik ez dute. Horrez gain, aukera-berdintasuna eta beste zeharkako gai batzuk maila berean jartzen dira, esaterako, ingurumeneko edo hizkuntza-normalkuntzako gaiak, eta arlo horietan lorpenak lortzea edo ez lortzea egoeraren baitan egon ohi da, eta ez erakundearen egituraren baitan.

Beste batzuetan, pertsona edo talde horrek jarduteko edo erabakitzeke ahalmen handiagoa izaten du, eta halakoetan, aukera gehiago daude berdintasun-planaren aurrera egiteke. Sail edo departamentu jakin baten ardura daukan pertsona baten ardurapean badago berdintasun-plana, erakunde horretan nabarmenagoak izaten dira aurrerapenak. Gehienetan, plana giza baliabideen zuzendaritzarekin lotzen da, eta neurri txikiagoan, kalitatearen zuzendaritzarekin, berdintasunaren arloarekin eta hainbat profiletako pertsonen osatutako taldearekin, beren baitan hartzen dituzten erabakiak hartzeke ahalmena duten pertsonak zein langileak. Horrek guztiak badu eraginik eztabaida-taldeen adierazten dituzten kezketan eta arazoetan, ez baita berdina berdintasun-plana giza baliabideen kudeaketarako arloarekin lotzea edo beste arlo batzuekin zein erakundearen zuzendaritzarekin berarekin lotzea.

Giza baliabideen kudeaketaren alorrean, langileek oro har adierazi dutenez, aurrerapen eraginkorrenak eragin dituzten neurriek zerikusia dute lana eta familia bateratzearekin eta malgutasun handiagoarekin, ordutegiari eta lantokiari dagokienez, eta bizitza profesionala eta norberarena egokitzeke aukerari dagokionez. Hala ere, horren erabilera ezberdina da gizonezkoen eta emakumezkoen artean.

Denbora eta espazioa erabiltzeko malgutasunaren alorrean, erakundeetako zuzendaritzaren zein enplegatuen arabera, lotura positiboa eta handia dago laneko denbora malgutasunez erabiltzeko aukera gehiago ematen duten neurriak ezartzearen eta lan-giroaren eta langileen motibazioaren artean. Nolanahi ere, lotura hori baldintzatuta dago. Izan ere, honako hauen baitan dago: malgutasuna zenbateraino betetzen den, zenbateraino erabiltzen dituzten neurri horiek zuzendaritza-taldeetakoek eta zenbat denbora igaro den berdintasun-plannaren lehendabiziko neurriak ezartzen hasi zirenetik. Garrantzitsua da kontuan hartzea, halaber, zenbateraino erabil ditzaketen langileek neurri horiek ondorio kaltegarriak eragin gabe garapen profesionalean.

Lanaldiaren malgutasuna erabiltzen den ala ez alde batera utzita, lankidetzaren erakunde askotako langileek adierazi dutenaren arabera, familia eta lana bateratzeko neurriak erabiltzen dituzten pertsonak -legeak aitortzen dien babes baliatzen dute pertsona batzuek (esaterako, lanaldi murrizketa) ez dira garapen profesionalarekiko konpromisoa duten pertsonatzat hartzen, eta horren ondorioz, hautsi egiten da familia eta lana bateratzearen eta motibazioaren hobekuntzaren arteko lotura. Egoera horrek bereziki eragiten die emakumeei, neurri horiek emakumezkoek baliatzen baitituzte gehiago, hain zuzen, gizonezkoek baino familia-erantzukizun gehiago hartzen dituztelako beren gain.

Testuinguru horretan, nabarmentzekoa da nola lantzen den telelana eta aukera-berdintasunarekin duen lotura. Eztabaidan, telelanaren erabilerarekin zerikusia duten arazoak izan dira aztergai. Hain zuzen, adierazi dutenez, alderdi txar hauek eragin ditzake: erabiltzen duten pertsonak bakartzea; lanbide-sustapenerako aukera gutxiago izatea, erakundearen denbora gutxiago ematen duelako; lan-gainkarga, lana eta adin txikikoak edo helduak zaintzeko eta lan profesionala egiteko erabiltzen bada; eta, gainera, ezinezkoa da aukera hori baliatzea lan feminizatu askotan. Hau da, haien ustez, emakumeek erabiltzen badituzte neurri horiek, ez dago alderik beste lan-mota batzuekin, gizonezkoek baino lan-baldintza kaskarragoak dituzten lanekin. Kontuan izan behar da, halaber, faktore horietako askok finkatu egiten dituzte la genero-rol tradizionalak.

Hala ere, zenbait pertsonaren arabera, telelanak alde onak baditu, zenbait ordutan eta egun jakinetan baliatuz gero, ez lukeelako bakartzea eragingo, familia eta lana bateratzea bultzatuko lukeelako, eta, halaber, helburu jakinak betetzearen gainetik lan presentziala lehenetsuko errotuta dagoen kultura eragotziko litzatekeelako.

Telelanaren neurriari buruzko ikuspegi kontrajarri horrek agerian uzten du literaturan asko landu den gaia dela. Sozializazio prozesuak emakumezkoen kulturen eta gizonezkoen kulturen ezberdinak dira, eta telelanaren neurriari buruz adierazitako ikuspegiak, hurrenez hurren, kultura horiei dagozkie. Batetik balioak hierarkizatuta daude gizartean eta aztertu

ditugun erakundeetan, eta horren ondorioz, gizonezkoen balioztat hartzen direnak gehiago balioesten dira emakumezkoenak baino. Halaber, gizon gehienek bat egiten dute gizonezkoen kultura tradizionalarekin; zenbait emakumek nahiago dituzte gizonezkoen balio tradizionalak; eta beste batzuek, berriz, bat egiten dute, neurri batean, emakumezkoen balioztat hartu ohi direnekin.

Lan-jarduerak etxean egiteko modutzat hartzen da telelana, aurreikusitako ondorioak eta hauteman eta deskribatu berri ditugun ondorioak dituela sozializazio feminizatua duten pertsonentzat. Horrez gain, lan-jarduerak leku askotan egiteko modutzat ere hartzen da, laneko testuingurutik kanpo eta bulegoa ez den beste toki batean lan egiteko aukera ematen baitu, esaterako, etxean, garraio bideetan eta beste leku batzuetan.

Laburbilduz, lehenik eta behin, agerian geratu da denboraren eta espazioaren erabilera-malgutasunerako neurriak, nahiz eta berdintasun-planaren baliabidez hartu, ez direla beti emakumezkoen eta gizonezkoen aukera-berdintasunerako baliagarriak, ez bada aurretik gogoeta prozesu bat egiten emakumezkoengan eta gizonezkoen eragiten dituzten ondorio ezberdinei buruz, eta hala, generoaren arabera diseinatzeko eta erabiltzeko neurriak. Eta bigarrenik, ezinbestekoak dira prestakuntza eta sentsibilizazioa, erakundeak jakin dezan zer helburu dituzten neurriek eta nola erabili behar diren berezko helburua ez desitxuratzeko. Gainera, berdintasun-planean deskribatutako neurriak ebaluatuz eta baloratu gero, ondorioak azter daitezke, eta aukera-berdintasunari kaltea eragiten diola hautematen bada, berriro diseina daitezke arazoari irtenbidea emateko. Hala ere, entitate gehienetan, berrikusteko prozesu hori ez da ez ohikoa, ez sistematikoa.

LIDERGOA ETA ZUZENDARITZA- -GAITASUNAK

7.3.2

Aztergai izango dugun gai honetan, nabarmentzekoa da gizonezkoen eta emakumezkoen arteko aukera-berdintasuna handiagoa izateko lanean hasi zirenetik gehien aurreratu duten lankidetzak erakundeek adierazi dutena. Izan ere, haien arabera, zaila egiten da orokorrean gai zehatzetara behera egitea. Hau da, onartu ondoren gizonezkoen eta emakumezkoen arteko aukera-berdintasunaren arazoa gizartearen arazoa izateaz gain, erakundeetan bertan ere gertatzen dela, oraindik ere zailagoa egiten zaie norbanakoa inplikatzeko ezberdintasun horiek apurtzen laguntzeko. Zehazki, erantzukidetasunaren eta ahalduntzearen arloetan oraindik ere zer egin asko dagoela hauteman dugu, sentsibilizazioan zein arlo horietan hobekuntzak eragingo dituzten neurri jakinetan. Izan ere, hainbat erakunde oraindik ere ez dute mahai gainean jarri arlo horretan dauden ekintza-aukera zabala. Nahiz eta diagnostikoetan segregazio bertikala handia dela hauteman den, zuzendaritza postuetan dauden kideen eztabaida-taldean, pertsonaren batek adierazi zuenez, «ez dago inolako ezberdintasun arazorik»; kontua da, besterik gabe, pertsona batzuk entitatearen beharretara moldatzen direla eta beste batzuk ez.

Nolanahi ere, sentsibilizaziorik eta/edo prestakuntzarik eza oso erakunde gutxitan gertatzen da; izan ere, lankidetzak erakundeetan erabaki-ahalmena duten lanpostuetan dauden eta eztabaida-taldean parte hartu duten pertsona gehienek prestakuntza dute genero alorrean, eta sentsibilizazio-maila handia adierazteaz gain, ekarpenak ere egin dituzte, genero-ikuspegia azterketa-elementu garrantzitsutzat hartuta egindako gogoetei buruzkoak. Baina kontraesanak ere hauteman dira, ez bakarrik generoarekin lotutako rolei buruz hitz egitean, baita sexua azterketa-aldagai gisa aipatzean ere.

Esate baterako, sexuaren aldetik gutxiengoak dauden taldeetan mahaigaineratzen ziren gaiak lantzean, gutxiengo horiek existitzen zirela ukatzera ere iritsi ziren, «denok pertsonak gara» esanez, eta beraz, nahiz eta talde batean gizon bakarra edo emakume bakarra izan eta horren iritzia gainerakoenarekin bat ez etorri gutxiengo izatearen sentipenik ez zegoe-la gaineratu zuten.

Hala ere, pertsona horrek berak esan du administrazio-kontseiluetan gizonezkoak bakarrik elkartzen direnean, bilerako gaiari edo gaiei buruz hitz egiteaz gain, beste gai askori buruz ere hitz egiten dutela, futbola barne. Eta aitzitik, emakumeren bat dagoenean, elkarrizketa bideratuagoa izaten dela, egin behar denari heltzen diotela eta ez dela gizonezkoen sozia-lizazioan adina hitz egiten bestelako gaiez, pertsonen arteko harremana lotzearekin zeriku-sia duten gaiez, alegia. Horrenbestez, azterketak egiteko sexuaren aldagaia ez da kontuan hartzen, eta ukatu egiten da izan ditzakeen ondorioak, baina bat-bateko hizketaldian kon-tuan hartzen da eta ondorio ezberdinak eragiten dituela ere zehaztu da.

Aldi berean, zenbait emakumek ere adierazi zuten antzeko jarrera dutela. Hau da, emaku-mezkoak bakarrik elkartzen direnean, haiek ere emakumezkoen sozializazioko gaiak izaten dituztela mintzagai; esaterako, seme-alaben buruzko gaiei denbora eta arreta eskaintzen dietela. Gaineratu zuten, halaber, taldeak mistoak direnean, bilerak zuzenago bideratzen direla helburutzat ezarritako gaitara. Ildo horretan, talde mistoak eraginkorragoak dira haien ustez, eta beraz, literaturak adierazitakoa baieztatzen dute.

Egoera halakoa izanik, egokia iruditu zaigu eztabaidetan eta eztabaida-uneetatik kanpo adierazi dituzten iritziak, gutxiengoei buruzko iritziarekin eta haien ekarpenei buruzkoekin zerikusia dutenak. Pertsona batek iritzi orokor eta estereotipatu baten alde egin zuen ezta-baidan. Hau da, esan zuen zuzendaritza-postuetan dauden emakumezkoak beti direla baliagarriak -seguruenera pentsatzen duelako emakumeek ahalegin handiagoa egin behar dutela eta baldintza gehiago eskatzen zaizkiola erantzukizuneko postuetan aritzeko-, eta postu horiek berak dituzten gizonezkoak, berriz, ez dutela zertan halakoak izan. Beste modu bate-ra esanda, onartu egin zuen batzuen eta besteen artean aukera-berdintasunaren alorreko ezberdintasunak daudela erantzukizun-postuak lortzeko (segregazio bertikala), haiei ez zaizkielako baldintza berberak eskatzen.

Bestalde, parte-hartzaile batek esan zuen gutxiengoei buruzko balorazioak ez direla berdi-nak, gutxiengo hori emakumezkoena edo gizonezkoena izateak baldintzatzen duelako. Adierazi zuen, gizonezkoen ikuspegia gutxiengoa denean, hari erreparatu eta ondasun urritzat hartzen dela; eta emakumezkoen ikuspegia gutxiengoa denean, berriz, «gaitz erditzat» hartzen dela.

Gutxiengoei buruzko iritziak eta talde mistoek duten balio erantsia alde batera utzita, kome-ni da ezbaian jartzea zenbait pertsonak sexuaren arabera ikuspegiari buruz adierazitakoa eztabaida-taldeetan. Eta gizon askorekin batera bileran parte hartzen duten emakumeek futbola gustukoa badute eta gainerako kideekin harreman estuagoak izan nahi badituzte, pentsatzen dutelako lanbide-karreran gora egiteko funtsezkoa dela hala egitea? Eta gehie-nak emakumezkoak diren bileretan parte hartzen duten gizonezkoek ere seme-alabei buruz hitz egin nahi badute, eta sozializatu nahi badute eta interes berdinak dituztelako lotura estuagoak izan nahi badituzte? Eta administrazio-kontseiluetan parte hartzen duen perso-na orok, emakumeak zein gizonak, bilera eraginkorrak egitearen alde badaude eta harre-man pertsonalak beste egoera batzuetarako uzten badituzte? Eta harreman pertsonal estuak izatea produktiboagoa bada enpresarentzat eginkizun jakin bat egitea baino?

Azken finean, emakumezkoen eta gizonezkoen buruz barneratuta dauden iritziak oso ezber-dinak dira, edozein dela haien prestakuntza eta sentsibilizazioa generoari buruz. Horrek guztiak esan nahi du ezinbestekoa dela agerian jartzea eta zehaztea zer helburu eta irizpi-

de hartzen diren aintzat erakundearen jardueraren testuinguru bakoitzean, eta hala, gizonzkoen eta emakumezkoen arteko aukera-berdintasunean ezberdintasunak eragingo dituzten «sexuarekiko itsuak diren neurriak» ez diseinatzeko. Harreman pertsonalak sendotzea bitarteko bat baldin bada zenbait helburu lortzeko lanpostu jakinetan, erabakigarria izango da horretan denboraren zati bat ematea, eta hortaz, aukera berdinak lortuko badira, lan-ordutako eginkizunetako bat balitz bezala landu behar da. Izan ere, parte-hartzaile batzuek adierazi dute, egun, merkataritza-akordio bat sinatzea edo barne-negoiazio bat lortzea harreman estuagoa izatearen baitan dagoela, inguru informagoak barne (adibidez, laneko bazkariak), eta ez bakarrik prozesua baten eraginkortasunaren edo produktuaren kalitatearen baitan. Hala ere, ezbaian jarri dute ondorioak berdinak ote diren pertsona guztientzat. Onartu zuten emakumezkoek ez dutela halako portaerak izateko joera. Horren haritik, politikak ezartzean ez badira alderdi horiek kontuan hartzen (guztiok dakizkigunak, baina zehazten ez direnak), emakumezkoek eta gizonzkoek ez dituzte aukera berberak edukiko helburuak lortzeko; izan ere, ezarrita dauden ordutegiak eta lan-espazioak ez dituzte kontuan hartzen enpresak balioesten dituen helburuak lortzeko jardura aproposak.

Erabakiak hartzeko ahalmena duten lanpostuetara iristeko Erakundeak zer hartzen duen kontuan eta gizarteak zer hartzen duen kontuan aztertuta, ikus daitezke ezberdintasunak ageri direla. Eta hain zuzen, ezberdintasun hori aipatu dute eztabaida-taldeetan, batez ere langileen eztabaida-taldean, aukera-berdintasuna handitzea eragiten duen elementutzat hartuta. Hau da, emakumeak ahalduzko inguruko gaia erakundeak egitea espero dutenarekin eta helburuak lortzeko egokitzat jotzen den bidearekin lotuta agertu da. Erabaki-postuetan emakume liderren proportzioa handiagoa izan dadin, ezinbestekoa da haiek prestatzeaz gain, dagoeneko postu horietan dauden pertsonak –gehienak gizonzkoak– kontuan hartzea gizabanakoen arteko ezberdintasunak, eta horrez gain, enpresa-kulturak sortzea. Baina enpresa-kultura jakin bat, argi eta garbi edukiko duena zer balioesten den enpresan, eta horrela, jakiteko, batetik, lehentasun horiek generoaren arabera banatzen diren ala ez; eta bestetik, egoera aldatzeko, ziurtatzeko gizonzkoen eta emakumezkoen arteko aukera-berdintasuna. Badaude familia eta lana bateratzearen gaia oso landuta eta garatuta duten erakundeak, eta horietan emakume askok dituzte zuzendaritzako tarterako postuak, belaunaldi berriak lan-merkatuan sartzearen ondorioz, eta, gainera, emakume horiek oso onak dira postu horietarako. Hala ere, zuzendaritza-taldeetakoek nolabaiteko erreparoa dituzte emakume gehiago sartzeko erantzukizun handien duten lanpostuetan, eta, adierazi dutenez, oro har, «gizon batek beste gizon bat aukeratzen du». Batetik, aipatu dute urteen joanean egoerak hobera egin dezakeela eta belaunaldi gazteek gizonzkoekin bezain ondo egiten dutela lan emakumezkoekin, edozein dela haien sexua. Baina bestetik, aldaketa hori eta zuzendaritza-postuetan emakume gehiago egotea konplexutzat hartzen da eta ez dago oso barneratuta zuzendaritza-postuetan.

Aldi berean, funtsezkoa da erantzukidetasuna bultzatzea, batez ere gizonzkoen aldetik; hau da, zereginak eta erantzukizunak beren gain hartu behar dituzte arlo pertsonalean. Izan ere, hala murriztuko da arlo profesionalean nagusi diren balioen eta irizpideen egungo hierarkiazioa, lehentasuna ematen diena tradizionalki gizonzkoak izan diren edo eremu pribatuarekin lotu izan diren iritziei eta balioei. Sentsibilizazioa bi sexukoekin landu behar da, ez bakarrik zuzenean kaltetutzat hartzen denarekin, hori gertatzen baita ahalduzkoen alorrean. Horren haritik, beste bi arazo aipatu dituzte eztabaida-taldeetan. Batetik, erakundeak nolabaiteko erreparoa du eremu pertsonalari eragiten dioten gaiak lantzeko, nahiz eta garbi eduki eremu profesionala eta pertsonala lotuta daudela. Hortaz, familia eta lana bateratzea bultzatzeko neurriak sustatzen dira, eta haiek eremu pertsonalari zein pribatuari eragite diete. Baina emakumeen eta gizonen arteko erantzukidetasuna sustatzera bideratuta neurriak ez dituzte hain egokitzat hartzen zuzendaritza taldeetakoek.

Bereziki bi aipamen hauek egin zituzten erantzukidetasunaren arazoari buruz. Batetik, eremu pertsonalean duen eragina, eta beraz, erakundeentzat dakarren zailtasuna pertsona bakoitzak «famihiarekin duen akordio pribatuan» eragiteko. Eta bestetik, erakundearen egunerokoan duen eragina eta legeak berak duen eragina; bereziki adierazi zuten amen eta aiten artean ezberdintasunak daudela jaiotzagatiko eta adopzioagatiko baimenei dagokionez, eta baimen horiek neurritzat hartu behar direnez enpresan zein gizartean, erakundearekiko eta famihiarekiko norbanakoak hartzen dituen erabakiei eragiten diela.

Estatistiken arabera, emakumezkoak gehiago arduratzen dira zaintzako eta etxeko zereginenez, eta gizonezkoak lan-eremuko erantzukizun-postuez. Hortaz, testuingurua halakoa izanik, egoera horri aurre egiten dioten erantzukidetasun-politikak ezartzen ez badira, generorol tradizionalak betikotu egingo zaizkigu. Eztabaida-taldeetan garbi geratu da bi eremuen teoria gaintuta dagoela; hau da, emakumezkoak etxeko eremuarekin eta, gizonezkoak, eremu publikoarekin lotzen dituen teoria. Hala ere, nabarmen adierazi dute emakume askok trabak izaten dituztela lan-merkatuan erabat sartzean; gizonezkoak etxeko eta famihiako eremuan erabat sartzeari dagokionez, adierazi dute ez dela ohikoa izan. Hau da, berriro ere agerian geratu da tradizionalki maskulintzat hartzen dena gehiago balioesten dela. Errealitate hori ez da kontuan hartzen enpresen plan estrategikoetan, eta horren ondorioz, langileek eta zuzendaritza-taldeetakoek adierazi dutenez, ez dira ezartzen neurri zehatzak enpresentzat oso garestiak diren fenomeno horiei aurre egiteko. Parte-hartzaileek berek adierazitakoaren arabera, hauek dira fenomeno horiek: «kristalezko sabaia», «zoru itsaskorra», «nekea» eta lanaldi bikoitzak eragiten duen aparteko estresa.

Horrenbestez, ahalduntzea eta erantzukidetasuna lantzea eraginkorra izan daiteke eztabaida-taldeetako parte-hartzaileek adierazitako kezkei aurre egiteko. Hau da, aurre egiteko emakumezkoek lanbide-garapenerako dituzten arazoei, aukera gutxiago baitituzte. Emakumezkoak erantzukizun gehien duten lanpostuetan aritzeko, erakundeetan lan egiten duten gizonezkoek eta emakumezkoek berdin balioetsi behar dituzte tradizionalki emakumezkoen kulturakoak eta gizonezkoen kulturakoak hartu izan diren balioak eta erantzukizunak. Langileen taldeetakoak adierazi dutenez, erakundeetan gutxien aurreratu den gaia da.

NEURKETAK EGITEAREN ETA AGERIKO EGITEAREN GARRANTZIA

7.3.3

Orain arte adierazitako gai horiek guztiak lantzeko, batzuk sakonago beste batzuk baino, kontuan hartu dira generoari eta teoria feministei buruzko prestakuntza eta sentsibilizazioa, langileen zein zuzendaritza-taldekoen eztabaida-taldeetan. Hau da, aukera-ezberdintasunaren kausak eta ondorioak hauteman ditugu, eta sexuaren arabera bereizten direla adierazi dute bi eztabaida-taldeetako parte-hartzaile gehienek, eta gainera, langileek zein zuzendaritza-taldeetakoek onartzen dute hori hala dela, baita erakundearen jokabidean eragiten duela ere.

Batetik, Lankidetzaren erakunde guztietako langileek aurrerapen handiak hauteman dituzte aukera-berdintasunaren aldeko jarrera hartu zenetik. Bereziki, adierazi dute alor hauetan egin direla aurrerapen handienak: ordutegiaren malgutasunean, familia eta lana bateratzeko neurri batzuen babesean, hizkuntza ez-sexistaren erabileran eta generoaren inguruko prestakuntzaren bultzadan, gai horrekiko interes handia erakutsi dutenen pertsona batzuen ekimenez. Naturaltasunez adierazi dutenez, aurkezpenak egitean eta gai jakinak lantzen hasi

aurretik, berdintasun-planaren neurriak aplikatu eta garatu ondoren, laneko giroa hobea da eta entitatean lan egiten dutenek motibazio handiagoa dute.

Horrez gain, aldaketak pixkanaka-pixkanaka ezarri direla nabarmendu dute eta entitateko pertsonak horiek barneratzeko denbora behar izan dutela. Motibazioa eta laneko giroa hobetzeaz gain –literaturaren arabera, gizabanakoen eta enpresaren produktibitatea handitzeko beharrezkoa da–, entitatean lanean hasten diren pertsonak, bereziki, belaunaldi gazteagoek, lan-merkatuko eragileek eskaintzen dizkieten lan-baldintzen artean kontuan hartu beharreko alderdi garrantzitsutzat jotzen dute. Horrenbestez, eztabaida-taldeetako parte-hartzaile batzuek esan dute nabarmena dela herritarrak gero eta sentsibilizazio handiagoa dutela eta sozializazio-prozesuetan aldaketak gertatzen ari direla. Beraz, horrek Erakundeei ere eragiten die, eta aldaketak ezarri behar dituzte zenbait gairen hierarkizazioari eta horiek balioesteko moduari dagokionez, eta horrek, aldi berean, ezinbesteko egiten du erakundearen antolaketa aldatzea, aldaketa horiek aplikatzeko eta bultzatzeko. Horren haritik, lehen ere esan dugunez, belaunaldi-aldaketarekin batera, gizonezkoei eta emakumezkoei buruzko iritzi eta jarrera berdinzaleagoak ezartzen ari dira.

Hala ere, nahiz eta erakunde batzuetako langileek berek eta zuzendaritzak onartu duten aldaketa hauteman dela, ezinbestekoa da berdintasun-planek beren baitan hartzen dituzten neurrien emaitzak neurtzea eta kuantifikatzea. Iritziei «zenbakiak eransteko» interes berezia eta orokorra dago. Pentsatzen da azterketa kualitatiboa ez dela nahikoa eta nahitaezkoa dela ondorioak kuantifikatu ahal izatea.

Testuinguru horretan, eztabaidagai izan zen ea ziurta daitekeen kausalitatea dagoela berdintasunerako politiken eta giza eskubideekin lotuta hautemandako hobekuntzen artean. Pertsona batzuek esan zuten zaila dela kausalitateak ezartzea fenomeno konplexuen azterketetan, beren artean lotura duten aldagai asko dituztelako eta egoeraren arabera denboran ere aldatzen direlako. Beste pertsona batzuek mesfidantza adierazi zuten ondorio positiboak egozteko gizonezkoen eta emakumezkoen arteko aukera-berdintasunaren aldeko borrokari, hau da, zenbait elkartek, taldek, pertsona jakinek eta ideologiak aldarrikatzen dutenari. Alderdi horretan, feminismoaren balorazioari eta esanahiari buruzko iritzi ezberdinak azaleratu ziren. Batetik, zenbait pertsonaren ustez, mugimendu feministak dira gizonezkoen eta emakumezkoen arteko eskubideen berdintasuna lortzeko helburuaren sustatzaile nagusiak. Baina, bestetik, adierazi dute ez direla feministak, baina gizonezkoen eta emakumezkoen arteko aukera-berdintasuna lortzeko neurrien alde daudela. Hortaz, kontraesanean dago feminismo hitzak berez duen esanahiarekin, hain zuzen, emakumezkoen eta gizonezkoen arteko eskubide berdintasuna baitu helburu. Beraz, berriz ere agerian geratu da gutxiago balioesten direla emakumezkoek egiten dituzten lanak edo kontzeptu femenino tradizionalarekin zerikusia duena.

Edonola ere, adierazi dutenez, aukera-berdintasunean aurrerapausoak emateak enpresan dituen ondorio ekonomikoak azaleratzeko eta kutsu ideologikoak kentzeko modu bat da analisi kuantitatiboa. Horrenbestez, entitatearen barne-antolaketaren eta haren helburuaren arteko koherentziarako ezinbestekoak dira ekarpen kualitatiboak eta irudiaren ingurukoak (esaterako, Emakunde/EEEren ikurra), baina horrez gain, beharrezkoa da balorazio kuantitatiboak egitea, aukera-berdintasunaren eta emaitza ekonomikoaren arteko lotura ezartzeko.

Beraz, egindako ahalegina agerikoa da eta guztiek onartu dute aurrerapausoak eman direla. Adierazleak aukera-berdintasuna erakundearen eremu estrategikoago batean txertatzeko elementu gisa ikusten dira.

Berdintasun-planetan ezarritako neurriak formalizatzeari dagokionez, arlo horietan bakarrik hautemandako zenbait ahulezia aipatu zituzten. Talentua erakartzeko prozesuetako irizpideak formalizatuta eta zehaztuta badaude ere, adierazi dute irizpideak ez direla garbiak edo gardenak. Hau da, irizpide horiek aplikatzeak eragindako emaitzak alderatzeko aukerarik ez dutela ematen, lanbide-sustapenari dagokionez, batez ere, soldataren eta prestakuntza teknikoaren inguruko alderdietan. Hori ere beste traba bat da, erantzukidetasunaren eta ahalduntzearen gaitan ekintza gutxi abiaraztearekin batera, gizonezkoen eta emakumezkoen aukera-berdintasuna lortzeko; eta berdintasunaz literaturan estrategia egoki gisa definitzen dena eta praktika ez datoz bat.

Horrek esan nahi du giza baliabideak kudeatzeaz arduratzen den pertsonaren baitan dagoela, eta berdintasunean lortutako hobekuntzen onurak gehiago izango direla egoeraren araberakoak, eta horiek seguruagoak izango lirakekeela arlo guztietan irizpideak eta prozesuak normalizatzeko ezarriko balira. Dena den, nahiz eta egoera horrek ondorio garrantzitsuak dakartzan, gai hori ez zen bereziki landu eztabaida-taldeetan.

Harremanen kapitalari dagokionez, genero-berdintasunarekin zerikusia duten negozioetarako arlo zehatz bat duten enpresetako edo hirugarren sektoreko erakundeetako zuzendaritza-postuetako pertsonen arabera, barne-estrategiaren eta eskaintzen duten produktuen arteko koherentzia funtsezkoa da, enpresan aukera-berdintasunean aurrerapausoak emateko. Beste modu batera esanda, generoen arteko ezberdintasuna kontuan hartzen duten merkatu bereziak ez dituzte defendatzen, baina berdintasun-plana irudi kontuetarako tresnatzat dute, barne- zein kanpo-irudirako, eta baliagarritzat hartzen dute enpresak kanpoko ingurunearekin dituen harremanetarako eta langileekin dituzten harremanetarako. Bestalde, langileek adierazi dute ez zaiela iruditzen berdintasunaren alde egiteak balio erantsia lortzea eragiten duenik, bezeroak lortze aldera; hau da, bezeroek ez dute berdintasuna lotzen produktuak kalitate handiagoa izatearekin eta beraz gehiago ordaindu behar izatearekin. Hala eta guztiz ere, adierazi dute berdintasun-plana izatea koherentziatzko jarduera bat dela Erakundeetan, berdintasuna sustatzea negozio-eremu edo balio onartua baita; eta, halaber, erakundeetan lan egiten duten pertsonen egoerarekin ere koherentziatzkoa dela.

NOLA ERAGITEN DU AUKERA- -BERDINTASUNAK GASTUETAN?

7.5

Bukatzeko, landu dugun gaietako bat oso egokia iruditu zaigu aukera-berdintasunak enpresaren lehiakortasunean duen eraginari dagokionez, hain zuzen ere, baieztapen honetaz ari gara: «Ezberdintasuna da errentagarritasunik ez duena». Zuzendaritzako langile gehienak ados daude esaldiarekin, nahiz eta, oro har, berdintasuna ez duten enpresaren produktibitatea eta lehiakortasuna hobetuko duen inbertsiotzat hartzen.

Horren haritik, adierazi dute berdintasun-planaren baitan abian jarritako zenbait jarduerari esker, gastu gutxiago egin behar izan dituela enpresak. Hala, sentsibilizazioak, malgutasunak eta erantzukidetasunak gatazkak gutxitzen laguntzen dutela uste dute. Gainera, langileek lana eta familia bateratzearen alorrean dituzten eskubide legalak gastu gutxiagorekin bidera daitezke. Izan ere, lan-giro hobea eta komunikazio hobea izatea, eta enpresako kide izateagatik harro egoteko moduko arrazoa izatea oso lagungarriak dira, langileek motibazio eta arrazoi gehiago dituztelako hitz egiteko eta zenbait egoerari irtenbidea emateko proposamenak egiteko (esate baterako, ordutegiak antolatzeko, eta hala, enpresak bere helburuak lortzeko eta zerbitzu ona eskaintzeko, eta aldi berean, langileak familia eta lana bateratzea lortzeko). Garbi dago egoera hori askoz ere mesedegarriagoa dela erakundearentzat, kostuari dagokionez, egoera gatazkatsuak, eta lankidetzarik eta malgutasunik gabeko egoera baino.

Halaber, hauteman da lan absentismoak behera egin duela; bestalde, familiaren eta lanaren bateratzea hobetzeko ezarritako neurriak hitzarmen kolektiboak lortzeko baliagarriak izan direla ere adierazi dute. Horiek guztiak esperientzia jakinak badira ere, adierazi dute halako egoerak beste arloetara zabaltzeko, ebaluazioa eta kuantifikazioa garrantzitsuak direla, oinarri erregularra eta denboraren joanean konparazioak egiteko aukera emango baitute. Izan ere, hori bera egiten dute giza eskubideen kudeaketarako beste arlo batzuetan ere, esaterako, eginkizunaren balorazioa edo lanpostuen definizioa eta bilakaera aztertze arloetan.

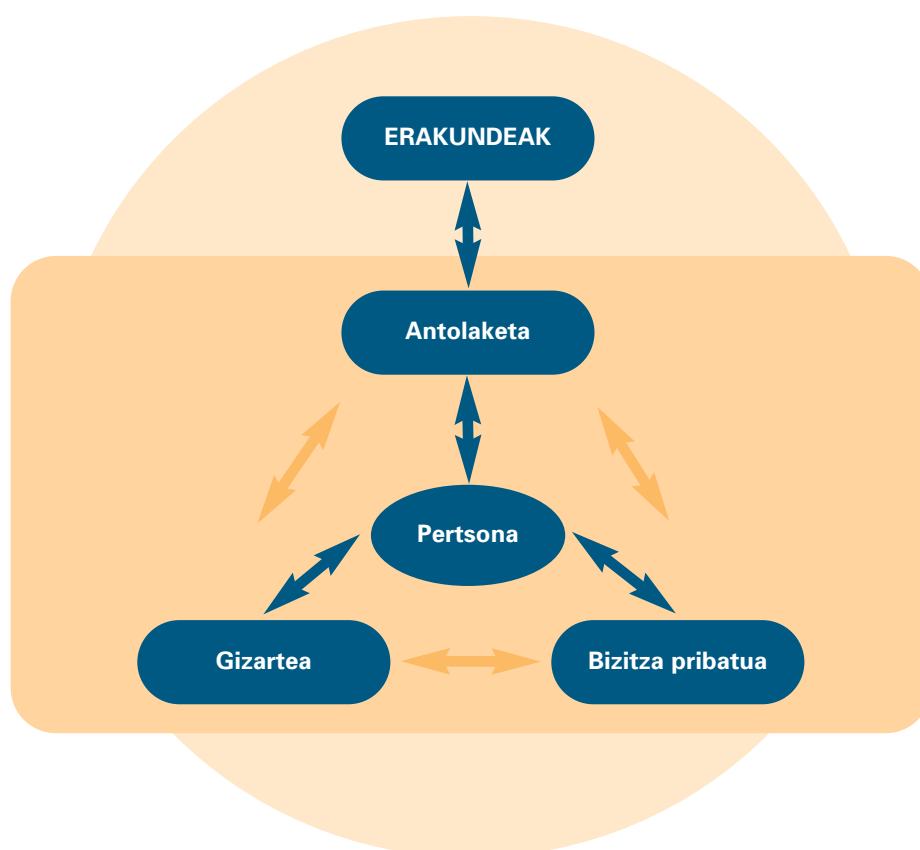
Nolanahi ere, erakunde oso gutxik dituzte adierazle kuantitatiboak, baina hori ez da nahikoa arrazoi zalantzan jartzeko laneko giroan hobekuntzak lortu diren iritzia, ezta horrek bestelako zereginetarako dakartzan ondorio positiboak ere.

8

JARDUERA ALORREKO GOMENDIOAK

Txosten honetan, aukera-berdintasunak enpresaren produktibitatearekin eta lehiakortasunarekin duen loturan sakontzen denez, ezinbestekoa da kontuan hartzea enpresak ere baldintzatuta daudela, kanpoko egoeragatik zein barneko egoeragatik. Batetik, enpresak lehiari aritu behar dute dauden baliabide urriengatik; eta bestetik, eskaintzen dituzten produktuak, ondasunak zein zerbitzuak, beste enpresa batzuetakoekin alderatu behar dituzte. Beraz, behar-beharrezkoa da baliabideak ahalik eta modu produktiboenean eta lehiakorrenean erabiltzea. Input-en eta output-en arteko lotura kuantitatiboa bakarrik ez denez, alderdi kualitatiboa funtsezkoa da gero eta globalizatuagoa eta anitzagoa den ingurunean lehiari aritu ahal izateko, baina ziurgabetasun-maila handiagoak eragiten ditu. Horren haritik, aukera-berdintasunak ondorio garrantzitsuak dakartza, bai enpresek erantzuteko duten gaitasunean, bai egokitze-kostuetan. Horrez gain, emaitzaren kalitateari eragiten dio, baita giza kapitalaren, egiturazko kapitalaren eta harremanen kapitalaren kudeaketari ere.

8.1. IRUDIA Erakundearen aukera-berdintasuna susta dadin eragin dezaketen eragileen arteko loturak



Aukera-berdintasuna edukitzeak edo ez edukitzeak gizonezkoei zein emakumezkoei eragiten die, edozein dela haien jardura-eremua. Egiaztatu denez, bizitzako eremuen arteko elkarrekintzak pertsonak enpresaren barruan zein kanpoan duen jarduteko moduari eragiten dio; beraz, egoera orokortzat hartzea eta alderdi guztietan jardutea da modurik egokiena eta eraginkorrena, aukera-berdintasunak enpresaren produktibitateari eta lehiakortasunari ekar dakizkiekeen onurak jaso ahal izateko. Horretarako, Lankidetzaren erakundeetan lan egiten duten emakumeen eta gizonen aukera-berdintasunari buruzko estrategian eta prak-

tikaren alorrean indarguneak eta ahuleziak aztertu ditugu; gaineratu behar da, indargune eta ahulezia horiek Euskadiko enpresa gehienetan ere aplikagarriak direla. Hortaz, azterketa horren emaitzaren arabera, hauteman dugu jarduera hauek oso eraginkorrak izan daitezkeela aukera-berdintasuna lortzeko, dinamismo-elementu ekonomikoa baita, gizarte-balio handia edukitzeaz gain. Enpresa Laguntzaileen etorkizuneko erronkatzat hartu dira bereziki, baina baliagarriak dira, halaber, txosten honetan adierazitakoarekin bat datozen enpresa guztientzat ere. Horrez gain, Emakunde/EEEren jarduera bideratzea xede duten gomendioak ere adieraziko ditugu; izan ere, emakumezkoen eta gizonezkoen aukera-berdintasuna lortze aldera aldaketa bultzatu eta sustatu duen erakundea da.

ZER EGIN DAITEKE ERAKUNDE GISA AUKERA- -BERDINTASUNA ETA LEHIAKORTASUNA AREAGOTZEKO?

8.1

Aurreko diagraman eta azterketa kualitatiboaren ondorio nagusietan agerian geratu denez, Enpresa Laguntzaileek bereziki, eta beste enpresa askok oro har, aukera-berdintasunaren egoera hobe dezakete, eta aldi berean, hobekuntza horrek enpresaren produktibitateari eta lehiakortasunari eragiten dizkion onurak ere susta ditzakete. Horretarako, pertsonari eragiten dioten edo giza baliabideen kudeaketari eragiten dioten jarduerak gauzatzeaz gain, hori baita estrategiarik ohikoena, eremu hauetan eragingo duten neurriak ere ezarri behar dituzte:

- Langileen eta zuzendaritza taldekoen bitzta pertsonala, erantzukidetasuna eta ahal-duntzea sustatuta.
- Erakundearen ingurunea, erakunde publikoen babesak edo lankidetzak lortzeko izaten dituzten oztopoak edo mugak adierazita.
- Gizarteak; esaterako, Gizarte Erantzukizun Korporatiboaren alorreko neurriak ezarrita eta eragile hornitzaileentzat eta bezeroentzat pizgarriak sustatuta.

Aukera-berdintasunak ondorio positiboak eragiteko enpresaren produktibitatean eta lehiakortasunean, ezinbestekoa da aukera-berdintasuna erabat eta eraginkortasunez ezartzea, alor guztietako jardueren printzipio eta estrategia modura jarrita. Hala eta guztiz ere, aukera-berdintasunaren diseinuari eta strategiaren aplikazioari, haren indarguneei eta ahuleziei buruz egindako azterketak agerian utzi du oraindik ere egiteko asko dagoela helburu horretan lanean jarraitzeko. Erakundeei helburu horretan laguntzeko, honako hauek proposatzen ditugu:

- **Ahalegin handiagoa egitea prestakuntzan eta sentsibilizazioan, aukera berdintasunarekin eta horrek ekonomian eta antolaketan duen eraginarekin** zerikusia duten gaietan; izan ere, gizartean eragiteaz gain, batez ere gizonengan eta zuzendaritzako langileen gain eragiten du. Zeharka eranstea generoaren gaia prestakuntza guztian, bereziki lidergoarekin, aniztasunarekin, motibazioarekin, enpresa-kulturarekin eta helburu estrategikoekin zerikusia duten gaietan.
- **Areagotzea irizpideen gardentasuna eta sistematizazioa, bai eta giza baliabideen kudeaketarekin** zerikusia duten prozesuetan ere; besteak beste, langileak hautatzean, lanbide-garapenerako neurrietan (prestakuntza eta sustapena) eta barneko malgutasunarekin zerikusia duten gaietan (kontziliaziorako, mugikortasun funtzionalerako eta lantoki mugikortasunerako neurriak). Eranstea edo, dagoneko erabiltzen dituzten kasuan, sistematizatzea **lan-giroari eta satisfazioari buruzko inkestak**, eta neurriak egokitzea, enpresako langileek emandako iritziak aintzat hartuta, eta hala, aukera berdintasunaren alorrean lortu nahi diren helburuetara moldatzeko.
- Ezarritako neurriak eta haien ondorioak **kuantifikatzea eta ageriko egitea**, emakumeen eta gizonen arteko aukera berdintasuna oinarri hartuta, bai eta giza kapitalean duen eragina ere; izan ere, hala, posible izango da **erakundearen zuzendaritzako eta kudeaketako adierazleetan gehitzea** eta diseinuan egon daitezkeen desberdintasunak identifikatzea.
- **Instituzioen, gizartearen eta enpresen baldintzak kontuan hartzea neurriak diseinatzerakoan**, ulertu eta erantsi ahal izateko enpresarekin parte hartzen duten edo lankidetzan aritzen diren eragileek aukera berdintasunerako hautemandako pizgarriak eta oztopoak.
- Neurriak proposatzea **emakumeen ahalduntzea eta lidergoa** bultzatzeko, bai eta **erantzukidetasuna** bultzatzeko ere. Horretarako, ahal dela, kanpoko oztopoak indargabetuko dituzten elementuak erantsi behar dira; esaterako, sentsibilizazio-saioetan familiak parte hartzea, diseinuan eta zuzendaritza-jardueretan laguntzea, erantzukidetasunarekiko errespetua izanik etab.
- Enpresaren harremanen kapitalean eragina izango duten aukera berdintasuneko neurriak gehitzen jarraitzea (marketina, Enpresaren Gizarte Erantzukizuna, hornitzaileak hautatzeko irizpideak...), eta **malgutasuna, lankidetzaren eta konpromisoa** bultzatzea, ez bakarrik barneko eragileena, bai eta **kanpoko eragileena** ere.
- Gehiago sustatzea enpresaren egiturazko kapitalari eragiten dioten eta aukera berdintasunera bideratuta dauden neurriak, batez ere genero-ikuspegiarekin zerikusia dutenak. Izan ere, genero-ikuspegia kontuan hartu behar da prozesuetan eta sistematizazioetan, produktuen eta politiken diseinuan, bai eta merkatuak zabaltzean eta sailkatzean ere.

Erakunde publikoek, eta bereziki Emakunde/EEEk, Euskal Autonomia Erkidegoan emakumezkoen eta gizonezkoen arteko aukera-berdintasunaren printzipioa eraginkortasunez aplikatu dadin erantzukizun handien duen erakundea den aldetik, badute eragiteko nolabaiteko gaitasuna aukera-berdintasuna sustatzeko, eta halaber, eragina izan dezakete, neurri batean, gizartearen jardueretan, erakunde guztietan eta gizabanakoan, baita bitzita pribatuaren antolaketan ere.

Orrialde hauetan guztietan argi geratu denez, Emakunde/EEE gogotsu ari da lanean aukera-berdintasuna enpresetan eta erakundeetan susta dadin. Abian jarritako bide horri jarraitu behar zaio, hautemandako alderdi positibo guztiak bultzatuta; baina, aldi berean, ahulezia erakusten duten alderdiak sendotu behar dira, ahulezia horiek eragozten baitute, arrazoiak arrazoi, aukera-berdintasuna aldagai estrategikotzat hartzea Euskadiko erakundeetan. Ildo horretan, hau da gure proposamena:

- Erakundeetako **enpresaburuak eta zuzendaritzako langileak sensibilizatzeko ekintzak garatzen jarraitzea, erantzukidetasunak** pertsonen bitzita pribatuan duen garrantziaz ohartarazteko. Horrek berebiziko garrantzia du zuzendaritza-postuak dituzten pertsonen dagokienez, eredu baitira enpresako gainerakoentzat, eta bereziki lanpostu horiek lortu nahi dituzten edo aukera duten emakumeentzat, **funtsezkoak baitira emakumeen lidergorako eta emakumeek ahalduntzea lortzeko.**
- **Ebaluatzea eta baloratzea zein alderdi lantzen diren eta zein ez berdintasun planetan**, bai eta zein alderditan aurreratze den gehien eta zeinetan gutxien; izan ere, hala, aukera berdintasunak enpresaren produktibitatean eta lehiakortasunean duen eragin positiboari zer elementuk eragiten dioten eraginkortasun-ahulezia jakiteaz gain, nabarmen ikusiko da ahulezia horien bilakaera nolakoa den, eta neurriak edo jarduerak ezarriko dira ahuleziei aurre egiteko.
- **Berdintasun-planeko jarduerak definitzeko aholkularitzarekin jarraitzea**, gehitzeko eta/edo bultzatzeko neurri jakin batzuk edo jarduerak ardatz jakin batzuk; hain zuen, **aukera berdintasunaren eta enpresaren produktibitatearen eta lehiakortasunaren arteko lotura-prozeduretan gehien eragiten dutenak**. Bereziki, enpresaren giza kapitalean gehien eragiten duten ekintzak, nabarmenago ikusi ahal izateko aukera berdintasunak eragiten dituen ondorio ekonomikoak; izan ere, lehenago eta nabarmenago hautematen dira, eta hala, enpresaren kulturara bidera daitezke.

- **Sustatzea aukera berdintasunak** eragiten dituen ondorio positiboen **ikuspegi ekonomikoa**, generoaren eta lidergoaren alorrean aholkularitzaz eta prestaketaz arduratzen diren pertsonen artean. Eranstea, halaber, tradizionalki femeninoarekin lotu diren ezaugarrien balio erantsia, balio handiko faktoreak baitira. Hain zuzen, zalantzako inguruneetara hobeto egokitzeko aukera ematen dute, eta baliagarriak dira tradizionalki maskulinoz hartzen diren balioak osatzeko, enpresetan erabakitzeko ahalmena duten postuetan ohikoak direnak.
- **Sakontzea** aukera berdintasunerako alorrean lortutako **aurrerapenetan eta horiek ageriko egitea**, bereziki zainduta enpresetako **erabaki-postuetan** bi sexuetako **parte-hartzea orekatua** dela; hau da, berdintasun planak dituzten enpresei ematen zaien garrantzia bera ematea.
- **Ekimenak abian jartzea edo sustatzea** (esaterako, esperientzia pilotuak zenbait enpresatan) **edo azterketak**, txosten honek bezala, aukera berdintasunak **enpresaren produktibitatean eta lehiakortasunean eragiten dituen ondorio positiboak kuantifikatzea eta ageriko egitea** helburu dutenak.
- **Adierazle kuantitatiboak** garatzea, aukera berdintasunaren eta egoera horrek **eragiten duen eraginkortasun ekonomikoaren arteko lotura ezarriko dutenak**, azterketa konparatiboak eta benchmarking-a egin ahal izateko, eta hala, enpresen funtsezko gaietan jarduera zehatzak sustatzeko eta bultzatzeko.

9

BIBLIOGRAFIA

- ADAMS, R.; FERREIRA, D.: «Women in the boardroom and their impact on governance and performance», in *Journal of Financial Economics*, 94(2), (2009), 291-309. or.
- ALI, M.; KULIK, C.T.; METZ, I.: «The Impact of Gender Diversity on Performance in Services and Manufacturing Organizations», in *Academy of Management Best Paper Proceedings* (2009).
- BARBERÁ, E. et al.: *Mujeres directivas: Promoción profesional en España y el Reino Unido*, Institut Universitari d'Estudis de la Dona, Valentzia (2000).
- BARBERÁ, E. et al.: *Rompiendo el techo de cristal: los beneficios de la diversidad de género en los equipos de dirección*, ikerketa-proiektua, Valentziako Unibertsitatea (2003).
- BARNEY, J. B.: «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», in *Journal of Management*, 17 (1991), 99-120.
- BASS, B.: *Leadership and performance beyond expectations*, The Free Press, New York, 1985.
- BECK-GERNSHEIM, E.; BUTLER, J.; PUIGVERT, L.: *Mujeres y transformaciones sociales*, El Roure Editorial, S.A., Esplugues de Llobregat, Barcelona, 2001.
- BONTIS, N.: «Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models», in *Management Decision*, 36 (1998), 63-76.
- BUENO, E.: *Medición del capital intelectual: modelo Intellect*, Euroforum Escorial Unibertsitateko Institutua, Madril, 1998.
- CAMPBELL, K.; MÍNGUEZ-VERA, A.: *The influence of gender on Spanish Boards of Directors: An empirical analysis*, Ekonomia Azterketetako Valentziako Institutua, WP-EC 2007-2008, 2008.
- CARTER, D. A.; SIMKINS, B. J.; SIMPSON, W. G.: «Corporate Governance, Board Diversity and Firm Value», in *The Financial Review*, 38 (2003), 33-53.
- CATALYST: *The Bottom Line: Corporate Performance and Women Representation on Boards*, New York, 2007.
- IOÉ taldea: «¿Para qué sirve el grupo de discusión? Una revisión crítica de técnicas grupales en los estudios sobre migraciones», in *EMPIRIA, Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 19 (2010), 73-99.
- EUROPAKO BATZORDEA: *Continuing the diversity Journey: Business Practices, Perspectives and Benefits*, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit G.4, 2008.
- EUROPAKO BATZORDEA: *Diversity and innovation. A business opportunity for all*, Progress For diversity against Discrimination proiektua, 2009.
- DAWSON, D.; McCULLOCK, K.; BAKER, A.: «Extended Working Hours in Australia: Counting the Costs», Report Commissioned by the Department of Industrial Relations, Adelaide, Centre for Sleep Research, University of South Australia, 2001.
- DEX, Sh.; SCHEIBL, F.: «Flexible and Family-Friendly Working Arrangements in UK-Based SMEs: Business Cases», in *British Journal of Industrial Relations*, 39(3), (2001), 411-431.

- DEZSÖ, C.L.; ROSS, D.G.: «“Girl Power”: Female Participation in Top Management and Firm Performance», in *Social Science Research Network*, 2008. Webgune honetan eskura daiteke: <http://www.en.cams.bwl.uni-muenchen.de/files/girlpower1.pdf>.
- DIXIT, A.K.; PINDYCK, R. S.: «Investment under Uncertainty», in *Princeton University Press*, Princeton, 1994.
- EATON, S. C.: «If You Can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Productivity», in *Harvard University Faculty Research Working Papers Series* (2001).
- EDVINSSON, L.; MALONE, M.S.: *Intellectual capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, Harper Collins Publishers, 1997.
- FENWICK, G. D.; NEAL, D. J.: «Effect of gender composition on group performance», in *Gender, Work and Organization*, 8(2), 2001, 205-225.
- GALLEGO, M.: «La responsabilidad social de las organizaciones: ¿factor de ventaja competitiva?», in *AD-MINISTER*, EAFIT unibertsitatea (2006), 106-123.
- GENERALITAT DE CATALUNYA: *10 porqués para la igualdad*, Department de Treball, Bartzelona, 2009.
- GRATTON, L.; KELAN, E.; VOIGT, A.; WALKER L.; WOLFRAM H.-J.: *Innovative Potential: Men and Women in Teams*, Lehman Brothers Centre for Women in Business, London Business School, 2007.
- HAMILTON, B. H.; NICKERSON, J.A.; OWAN, H.: «Diversity and Productivity in Production Teams», in *Washington Working Paper Series*, 2004.
- HAY, D. A.; MORRIS D. J.: «Industrial Economics and Organization: Theory and Evidence», in *Oxford University Press* (1991), New York.
- HOFER, C.; SCHENDEL, D.: *Strategy Formulation: Analytic Concepts*. St. Paul, MN: West, 1978.
- HOOGENDOORN, S.; OOSTERBEEK, H.; VAN PRAAG, M.: «The Impact of Gender Diversity on the Performance of Business Teams: Evidence from a Field Experiment», in *Tinbergen Institute Discussion Paper*, 11-074/3, 2011.
- HELLERSTEIN, J.K.; NEUMARK, D.: «Sex, wages, and productivity: An empirical analysis of Israeli firm-level data», in *International Economic Review*, 40. liburukia, 1 (1999), 95-128.
- HEWLETT, S. A.; LUCE, C. B.; SHILLER, P.; SOUTHWELL, S.: «The Hidden Brain Drain: Off-Ramps and On-Ramps in Women's Careers», in *HBR Research Report* (2005).
- HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT: *The Business Case for Work-Life Balance*, Kanada, 2002.
- INFORMA D&B: «Las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas españolas. Estudio comparativo 2009/2010», 2010.
- JOVANOVIC, B.: «Selection and the Evolution of the Industry», in *Econometrica*, 50 (1982), 649-670.
- KIRZNER, I. M.: «Competition and Entrepreneurship», in *University of Chicago Press* (1973), Chicago.

- KONRAD, A.; MANGEL, R.: «The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity», in *Strategic Management Journal*, 21 (2000), 1.225-1.237.
- LIN, Y-C.; HSU I-C.: «Gender Diversity and Organizational Performance – Contingency Theory», in Academic Paper (2008).
- LITZ, R. A.; FOLKER, C. A.: «When he and she sell seashells: Exploring the relationship between management team, gender-balance and small firm performance», in *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(4) (2002), 341–359.
- MARINOVA, J.; PLANTENGA, J; REMERY, C.: «Gender Diversity and Firm Performance: Evidence from Dutch and Danish Boardrooms», Tjalling C. Koopmans Research Institute, in Discussion Paper Series 10-03 (2010).
- MERCADÉ, A.: *Dirigir en femenino*, Gestión, 2000, Bartzelona, 2007.
- MONKS, K.: *The Business Impact of Equality and Diversity – The International Evidence*, National Centre for Partnership and Performance / Equality Authority, Dublin, (2007).
- NATIONAL CENTRE FOR PARTNERSHIP & PERFORMANCE: *New Models of High Performance Work Systems*, Dublin, 2008.
- NEVADO, D.; LÓPEZ, V.R.: «¿Cómo medir el capital intelectual de una empresa», in *Partida Doble*, 115 (2000), 42-53.
- NEVADO, D.; LÓPEZ, V.R.: *Capital Intelectual. Valoración y Medición*, Prentice-Hall, Madril, 2002.
- O’CONNELL, P.; RUSSELL, H.: *Equality at Work? – Workplace Equality Policies, Flexible Working Arrangements and the Quality of Work*, The Equality Authority, Dublin, 2005.
- ORDÓÑEZ DE PABLOS, P.: «El capital estructural organizativo como fuente de competitividad empresarial: un estudio de indicadores», in *Economía industrial*, 357 (2004), 131-140.
- PEROTIN, V.; ROBINSON, A.; LOUNDES, J.: «Igualdad de oportunidades y productividad empresarial. Investigación comparada de Australia y Reino Unido», in *Revista Internacional del Trabajo*, 122-4 (2003), 519-555.
- PETERAF, M. A.: «The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource- Based View», in *Strategic Management Journal*, 14 (1993), 179-191.
- RAMOS LÓPEZ, M.A.: «Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir», in *Collecció oberta: Ciències socials*, 120 liburukia (2005), Valentziako Unibertsitatea.
- RODRÍGUEZ-DOMÍNGUEZ, L.; GARCÍA-SÁNCHEZ, I.M.; GALLEGU-ÁLVAREZ, I.: «Explanatory factors of the relationship between gender diversity and corporate performance», in *European Journal of Law and Economics*, (2010), 1-18.
- ROOS, J.; ROOS G.; DRAGONETTI, N.C.; EDVINSSON, L.: *Capital intelectual. El valor intangible de la empresa*, Paidós empresa, Bartzelona, 2001.
- RILEY, R.; METCALF, H.; FORTH, J.: «The Business Case for Equal Opportunities: An Econometric Investigation», Department for Work and Pensions, in *Research Report*, 483 (2008), Norwich.
- RUBIO, A.; ARAGÓN, A.: «Competitividad y recursos estratégicos en las pymes», in *Revista de Empresa*, 17 (2006), uztaila-iraila.

- SILVERSTEIN M.J.; SAYRE, K.: «The Female Economy», in *Harvard Business Review*, (2009), iraila.
- TIROLE, J.: *La Teoría de la Organización Industrial*, Ariel argitaletxea, Bartzelona, 1990.
- WIRTH, L.: «Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección» in *Colección Informes OIT*, 58 (2002), Lan eta Gizarte Gaietako Ministerioa, Madril.
- WRIGHT, P.M.; GARDNER, T.M.; MOYNIHAN, L.M.; ALLEN, M.R.: «The Relationship between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order», in *Personnel Psychology*, 58 (2005), 409-446.

E

**ERANSKINA:
EZTABAIDA TALDEEN
METOTODOLOGIA**

1.E

DISEINU TEORIKOA

1.1.E

Eztabaida-taldeek garbi zuten zenbait profiletako pertsonak eta ezaugarri ezberdinak zituzten zenbait erakundek parte hartu behar zutela, aukera-berdintasunari buruzko iritziei eta Lankidetzaren erakundearen egoerari buruzko balorazio orokorrari dagokionez. Hori hala izanik, pertsonak aukeratzekoan, sexua, lanpostua eta lan-arloa hartu ziren kontuan; izan ere, horrela, langile-taldeetako eta zuzendaritza-taldeetako emakumezkoen eta gizonezkoen ikuspegiak ordezkatzeko dira, baita aukera-berdintasunaren estrategia zuzentzen duten pertsonena eta estrategiarekin zerikusik ez dutenena ere.

Lankidetzaren erakundeak dagokionez, honako hauek hartu ziren kontuan: Erakundearen tamaina, langile-kopuruaren arabera; Erakunde-mota (elkartek, fundazioak eta enpresak); haien kokapena (hiru lurralde historikoetakoak); kapital publikoa ala pribatua duen; segregazio horizontala eta/edo bertikala duen; eta aurkeztutako berdintasun-planen alorrean emandako urratsei buruzko balorazioa eta emango direnen buruzkoa.

**EZTABAIDA
TALDEAK**

1.2.E

Laburpena: zuzendaritza-taldearen fitxa teknikoa

Parte-hartzaileak	7 emakume, gizon 1
Entitatearen tamaina	5 txiki (-50), 2 ertain, handi 1 (+250)
Entitate mota	3 elkarte, 2 fundazio, 3 enpresa
Jabegoa	2k kapital publikoa, 6k pribatua
Kokapena	6 Bizkaian, Gipuzkoan 1, Araban 1

Laburpena: langile-taldearen fitxa teknikoa

Parte-hartzaileak	10 emakume, gizon 1
Entitatearen tamaina	8 txiki (-50), 2 ertain, 2 handi (+250)
Entitate mota	7 enpresa, 2 fundazio, 2 elkarte
Jabegoa	3 publiko, 8 pribatu
Kokapena	8 Bizkaian, 2 Gipuzkoan, Araban 1

Bost helburu nagusi ezarri zituzten eztabaida-talderako:

1. Identifikatzea ea aniztasuna eta balioen hierarkizazioa edo emakumezkoen eta gizonezkoen ezaugarrien hierarkizazioa aintzat hartzen den aukera-berdintasunaren kontzeptuan.
2. Alderatzea zuzendaritza-taldeen duten motibazioa, nork bere Erakundearen gizonezkoen eta emakumezkoen arteko aukera-berdintasuna sustatzeko.
3. Egiaztatzea ea planean ezarritako aukera-berdintasunerako estrategiak aldatetaren bat eragin duen enpresaren egoeran, aukera-berdintasunaren hobekuntzari dagokionez.
4. Erreparatzea ea literaturan adierazitako prozedurak hauteman dituen zuzendaritza-taldeak; hau da, ea nabari duten eta nola, aukera-berdintasunak eragiten duela enpresaren produktibitatean eta lehiakortasunean.
5. Aztertzea zer gai diren funtsezkoak edo zer faktore diren erabakigarriak, bi urratsak enpresan egoeran gauza daitezzen.

Lau helburu nagusi ezarri zituen langile-taldeak:

1. Egiaztatzea ea aniztasuna eta balioen hierarkizazioa edo emakumezkoen eta gizonezkoen ezaugarrien hierarkizazioa aintzat hartzen den aukera-berdintasunaren kontzeptuan.
2. Enpresaren aukera-berdintasunaren bilakaerari buruzko iritziak alderatzea, Erakundeetan aukera-berdintasuna sustatzen hasi zirenetik.
3. Alderatzea ea literaturan adierazitako prozedurak hauteman dituzten langileek, batez ere giza baliabideen kudeaketari dagokionez.
4. Erreparatzea zer alderdi jakin diren oinarrikoak bi hauen arteko lotura jakiteko: batetik, aukera-berdintasunaren estrategia formala eta haren aplikazioa, eta bestetik, horrek guztiak produktibitatean duen eragina.

Bi eztabaida-talde antolatu genituen, langileena eta zuzendaritza-taldearena, eta Erakundeetako talde bakoitzari gehien interesatzen zaizkion gaiak lantzeko erabaki genuen hala egitea; izan ere, oso ezberdinak izan daitezke motibazioak eta xedeak.

Langileen arteko eztabaida-taldean, moderatzen zuten pertsonen parte-hartzea oso errepi-kakorra ez izatea lortu nahi genuen, eta hala, eztabaida dinamikagoa izateko eta gai garrantzitsuei buruzko oso galdera zehatzak egiteko, baldin eta ez baziren bat-batean sortzen.

Zuzendaritzakoen eztabaida-taldeak, berriz, esparru teorikoan garrantzitsutzat hartutako gai gehienak landu nahi zituen, jakiteko ea baduten gai horien berri, ea gai berberak dituzten helburu, zerk eragiten duen berdintasun-planetan neurri jakin batzuk ez ezartzea ala ezartzea.

Horrez gain, azterketetan oso nabarmen geratu zen ondorioak dakartzala gutxiengoak izateak, baita emakumezkoen balioztat eta gizonezkoen balioztat hartutako hierarkizazioa gertatzen dela ere. Hortaz, honako hauek jakitea genuen helburu: zer egiten den halakoetan eguneroko errealitatean; ea besteek ez bezalako iritziak dituztenak edo gutxiengoak ahalegintzen diren iritzia azaltzen; zer dinamika-mota garatzen diren sexu bereko eta sexu ezberdineko pertsonen artean, beren artean ados daudenean zein ados ez daudenean (denak zuzendaritzako lanpostuetan ari direla).

Eztabaida-taldeen dinamika (67) baliatu dugu, parte-hartzaileen ikuspegira hurbiltzeko, ez beti jakitun izanik, eta helburu hauek kontuan izanik:

- Argitzea zer motibazio-ildo nagusi dituzten parte-hartzaileek.
- Jakitea zein diren Lankidetzaren erakundeetan parte hartzen duten eragileen elkarrekintza nagusiak, baita beren mezuetan zer gainjartzen duten, zer kontraesan eta zer bateraezintasunak dauden ere.
- Testuinguruari buruzko interpretazioak egitea, diskurtsoen arteko berdintasunak eta ezberdintasunak azaltzeko.

Horrenbestez, eztabaidatzeko gai asko ezartzen badira, nahiz eta proposatutako gai guztiak ez dituzten landuko edo jorratuko eztabaidan parte hartzen duten pertsona guztiek, aukera ematen du prestatutako diskurtsoa desegituratzeko, gaiak berezko baititu tabuak eta politikoki zuzena edo ez-zuzena den zerbaitekin zerikusia; horrez gain, aukera ematen du jakiteko Lankidetzaren erakundeetan zer arlo lantzen diren gehien edo egiten zaizkien erosoan, eta zer arlo ez diren oraindik asko landu.

(67) IOÉ taldea: "¿Para qué sirve el grupo de discusión? Una revisión crítica de técnicas grupales en los estudios sobre migraciones", in *EMPIRIA*, Revista de Metodología de Ciencias Sociales, 19 (2010), 73-99 orr.